

Titelblad

Studie: Sociologi, 10. Semester – Aalborg Universitet

Projekt: Kandidatspeciale i Sociologi

Specialetitel: *En mand imellem* – en kvalitativ undersøgelse af det psykologiske kontraktforhold i headhunting.

Antal sider: 109

Antal ord: 34.870

Antal bilag: 6 (Bilag 2-6 vedlagt på Cd-rom)

Afleveringsdato: 17. oktober 2012

Vejleder: Kjeld Nielsen

Udarbejdet af:

Dorthe Kristine Dahl Laursen
Studienr.: 2007-1548

English summary

This thesis aims to examine how a potential employee experiences a recruitment process, when made by a headhunter and what impact this will have on the psychological contract between the employee and future workplace.

The psychological contract is developed based on ideas of a social exchange relationship created between people: "*Social exchange [...] refers to voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others*" (Blau, 1964:91). At the same time, the establishment of a social exchange relationship also cause an investment and commitment to the other party, which will have an impact on the strength of the relationship. The psychological contract between the individual and the organization is the process that keeps the whole organization's business together, or the invisible glue that binds individuals to the organization over time. It incorporates the parties' beliefs, values, expectations and hopes, and dynamics takes place between people and not of the individual. The psychological contract has gone from being an economic issue to be socio-emotional climate of trust.

Most of the literature in the field of the psychological contract is based on the importance of a consistent psychological contract between company and employee, and what can cause breakage. However, there is no doubt that the recruitment process will create expectations that will affect the psychological contract. The impressions the employee gets from the company during the recruitment process are all relevant to how the contract will develop.

It is becoming more common for Danish companies to use a headhunting company to perform the recruitment of new employees. Companies are using a headhunting company to save time and resources, while the responsibility to find the right candidate for the position is transmitted to the headhunter. If the company chooses to hire a headhunting company, there will be a third party involved in the recruitment process and it can therefore be assumed that the development of the psychological contract will have a different character than is the case when it has its initial development in a direct interaction with the company. Therefore, I wanted to create a new insight in how the recruitment process with a headhunting company will affect the psychological contract, which is the focus of this study.

The study is based on qualitative interviews with respondents, all of which are employed after having gone through a recruitment process where a headhunting company was

involved. Respondents are found in collaboration with the company Qvist Executive Search, a headhunting company, that specializes in executive search, which implies headhunting in favour of executives or specialists.

The theoretical foundation of this thesis is based primarily on Denise Rousseau and her perspectives on the psychological contract, its characteristics and types of psychological contracts. Furthermore I have chosen to include Michael Wellins perspectives on the personal deal, when I find that Wellins focus on the personal deal illustrates the relevance of the recruitment process and its influence on the psychological contract.

I have also included theories of Frederick Herzberg and Anthony Giddens in order to get reflections on how the psychological contract is characterized by what individuals are looking for in a job and thereby also what they expect to give and get back from their employer.

Subsequently I discuss theories in relation to how the influence of the headhunting company in the recruitment process could have an impact on the psychological contract. This forms the basis of my preconception that develops a number of hypotheses. These preconceptions and hypotheses form the basis for this thesis first analytical section, which is a descriptive analysis of the respondents' experiences in the recruitment process. This analysis contributes to a new understanding, which illustrates this thesis' hermeneutical principles of interpretation. Through the first analytical section, it appeared that themes such as trust and confidence, loyalty, power, type of contract, recognition and breach of the psychological contract, all had differentiated expression in the presence of a headhunting company in the recruitment process. These themes form the basis for the second analytic section of this thesis.

I find that the psychological contract that has its beginning in the recruitment process with a headhunting company has good conditions to be build on a foundation of trust and create a commitment to the workplace. The psychological contract will however have differentiated expression in relation to how this trust and commitment is created in the recruitment process. When the recruitment process often gives the employer a picture of what they can expect of the relationship with the organization, it is rather the relationship between the candidate to the position and the job that become the focus in the recruitment process with a headhunting company. This results in a greater loyalty to the job and confidence in their abilities. However this seems to have a positive effect on conditions for building a relational contract which is based on trust and loyalty.

Forord

Nærværende speciale har til formål at belyse, hvordan en kandidat til stillingen oplever rekrutteringsprocessen, når den varetages af en headhunter, og hvilken betydning dette får for det psykologiske kontraktforhold mellem kandidaten og virksomheden, denne skal ansættes i.

Min interesse for emnet fandt sin begyndelse, da jeg er ansat i headhuntermvirksomheden Qvist Executive Search¹. Jeg er via mit job i denne virksomhed ofte i kontakt med mulige kandidater til en potentiel stilling, der ikke selv er aktivt jobsøgende. Da det ofte er kandidater, der allerede befinder sig i arbejde, oplever jeg ofte en anderledes interesse for stillinger end jeg ellers kunne forestille mig var tilfældet. Mit arbejde i branchen har blandt andet givet mig kendskab til procedurer, der giver mig en undren i forhold til kandidaternes opfattelse både af rekrutteringsprocessen, men samtidig også deres interesse og senere ansættelse i stillingen. I foråret ringede jeg en kandidat op, der både var yderst relevant i forhold til den pågældende stilling, og samtidig også interesseret i stillingen. Jeg fik arrangeret et interview med en konsulent, men inden interviewet skulle afholdes kontaktede den pågældende kandidat mig igen. Han havde fået tvivl, da han efter min vurdering ikke følte sig værdsat nok: *"hvis virksomheden er interesseret i mig, vil jeg have at virksomheden selv skal kontakte mig"*. Kandidaten ønskede ikke at fortsætte i processen. Denne reaktion undrede mig, da det er yderst sjældent, at jeg har oplevet en kandidat, der så dette forhold som problematisk. Det var tydeligt, at denne kandidat ikke var i tvivl om, at han var den rette til den pågældende stilling. Han kunne dog ikke se hvorfor, der skulle være en headhuntermvirksomhed tilstede til varetagelse af rekrutteringsprocessen, da han ønskede en direkte kontakt med virksomheden fra første færd. Noget tydede på en manglende tillid til Qvist Executive Search og muligvis også til virksomheden, idet de havde valgt at hyre en headhuntermvirksomhed. Samtidig kunne det muligvis også bunde i en usikkerhed hos kandidaten. Han var overbevist om at være den rette til stillingen og gjorde mig sågar op til flere gange opmærksom på at: *"Virksomheden burde vide hvem jeg er og kan derfor selv kontakte mig"*. Men hvorfor var det så vigtigt for ham, at virksomheden selv kontaktede ham? Var det muligvis behov for anerkendelse, manglende tillid til Qvist Executive Search, eller bundede det i en

¹ Nærmere beskrivelse af virksomheden og dennes procedure vil fremgå af afsnittet *Qvist Executive Search* senere i specialet.

usikkerhed i forhold til, at headhunteren ville vælge ham fra? Han så muligvis en større sikkerhed i, at kunne få stillingen, hvis han blev direkte kontaktet af virksomheden? Dette fik mig til at tænke videre over, hvilken betydning headhunteren egentlig får for kandidatens forhold til den virksomhed han eller hun er en mulig kandidat til at blive ansat i. Hvad betyder oplevelsen af denne form for rekrutteringsproces for kandidatens forestillinger og forventninger? Hvilken betydning har det for kandidaten, at den første interaktion foregår med headhunteren? Det blev tydeliggjort for mig, at headhunteren som tredjemand kan skabe en negativ holdning til virksomheden fra starten, men kan processen også bidrage positivt? Nogle kandidater har jo indvilget i at deltage i processen og nogle er også blevet ansat. Skal processen med en headhunter overvejes så grundigt, hvilket var tilfældet hos den pågældende kandidat, har det da ikke også betydning for forholdet til virksomheden, hvis processen ender med ansættelse? Alle disse tanker er baggrunden for en interesse, der er ført til dette speciale.

En stor tak skal lyde til lyde til de tidligere kandidater Grethe, Sara, Lasse, Niels og Lars (pseudonymer) for deres deltagelse, tid og engagement i forbindelse med specialets interviews.

Jeg vil ligeledes takke mine kollegaer ved Qvist Executive Search for muligheden for at finde respondenter, råd og sparring samt moralsk opbakning i specialeperioden.

Til slut skal lyde en stor tak til min vejleder Kjeld Nielsen, der har bidraget med god og konstruktiv vejledning samt støtte i hele processen.

God læselyst

Indhold

English summary	2
Forord.....	4
Kapitel 1 - Problemfelt.....	9
Problemformulering.....	13
Begrebsafklaring.....	14
Qvist Executive Search.....	15
Afgrænsning.....	18
Læsevejledning	20
Kapitel 2 - Metode	22
Videnskabsteori.....	22
Kvalitativ metode.....	23
Interview	24
Adaptiv tilgang.....	24
Overvejelser og udførelse af interviews	25
Respondenterne.....	25
Indgang til feltet.....	26
Interviewets opbygning.....	27
Intervieweren	27
Transskribering	28
Etik.....	28
Spørgeguide	28
Udførelse af interview.....	29
Kvalitetskriterier	30
Validitet og reliabilitet	31
Analytisk generaliserbarhed.....	33

Kapitel 3 - Teori.....	35
Den psykologiske kontrakt	35
Former for psykologiske kontrakter.....	37
Relationelle kontrakter.....	38
Transaktionsbaserede kontrakter	38
Balancerede kontrakt	39
Seks karakteristiske træk ved den psykologiske kontrakt.....	41
Frivillighed.....	41
Troen på den gensidige aftale	41
Ufuldstændighed	41
Mange kontraktdeltagere	42
Håndtering af tab, når kontrakten fejler	42
Kontrakten som metal model for arbejdsrelationen.....	42
Den psykologiske kontrakt i rekruttering	43
Præ – ansættelsesfasen.....	44
Rekrutteringsfasen	45
Ny i job socialiseringsfasen	46
Den psykologiske kontrakts udtryk	47
Den psykologiske kontrakt og motivation	47
Selvrealisering som forventning til jobbet.....	48
Diskussion.....	51
Headhunteren som mellemlid og informationskilde	51
Den psykologiske kontrakt og headhunteren	52
Den psykologiske kontrakt skabt i interaktionen.....	53
Headhunter, motivation, jobskifte og psykologisk kontrakt	54
Tillid til virksomhed eller headhunter?	55
Hypoteser	56

Kapitel 4- Analyse	58
Analysestrategi.....	58
Analysedel 1.....	59
Sara	59
Grethe.....	64
Lasse	67
Niels	72
Lars	76
Analysedel 2.....	81
Type af kontrakt.....	82
Transaktionsbaseret?	82
Relationel?	83
Balanceret?.....	84
Loyalitet	87
Tillid og tryghed	89
Anerkendelse.....	91
Oplevelse af brud	93
Magt	95
Afsluttende opsamling og nuancerende tendenser.....	97
Kapitel 5 – Konklusion	100
Litteraturliste.....	103
Bilag 1 - Spørgeguide	106

Kapitel 1 - Problemfelt

Det bliver mere og mere almindeligt for danske virksomheder at benytte et headhunterfirma til varetagelse af rekruttering af nye medarbejdere (Holt-Larsen, 2006:122). Virksomheder får ved benyttelse af en headhuntermvirksomhed mulighed for at spare både tid og ressourcer samtidig med, at ansvaret for at finde den rette kandidat til stillingen, videregives til headhunteren. På trods af den økonomiske krise vælger virksomheder stadig denne løsning, da der i dag er mere bevidsthed om, at fejlrekruttering er en omkostelig affære. Det antages, at benyttelse af et headhunterfirma dog vil give en mere professionel proces (Holt-Larsen, 2006:133). Proceduren der bliver benyttet i forbindelse med inddragelse af en headhuntermvirksomhed ligner, ifølge Holt-Larsen, den proces virksomheder selv benytter i forbindelse med rekruttering af ny medarbejder. Det omhandler udarbejdelse af jobbeskrivelse, stillingsprofil og personprofil. Headhuntere benytter dog ofte, hvad der kan betegnes *search*, hvilket indikerer, at der ud fra en udarbejdet stillingsprofil foretages en diskret søgning, identificering og vurdering af kandidater til stillingen, der ikke selv er aktivt jobsøgende (www.qvist-search.com). Der benyttes hermed ikke annoncering og kandidaterne vil derfor ikke have kendskab til stillingsmuligheden, før de bliver kontaktet. Headhunterens procedure og benyttelse af *search* adskiller sig derfor fra den mere vante *selection*, hvor potentielle kandidater selv søger stillingen ud fra et tilgængeligt stillingsopslag. Der sker dog stadig en udarbejdelse af jobbeskrivelse, stillingsprofil og personprofil. Ofte udarbejdes dette af headhunteren i samarbejde med topledelsen og det er derfor også deres afdækning af rekrutteringsbehovet, der bliver afgørende for den videre proces.

I en rekruttering af en ny medarbejder til virksomheden, vil det være vigtigt, at den rigtige person med de rette kompetencer findes. Der stilles i dag ændrede krav til de kompetencer, som medarbejderne skal kunne mestre. Udviklingen til et vidensamfund samt den stigende globalisering har medført, at virksomheder i dag befinder sig i en situation, hvor teknologi og markeder er i konstant forandring. Virksomheder er derfor mere videnintensive, hvilket skaber en række udfordringer. Virksomheden er mere afhængig af sine medarbejdere, da de står i en situation, hvor medarbejdernes engagement og kompetence er et vigtigt konkurrenceparameter. Den viden virksomheden besidder er knyttet til den enkelte medarbejder og virksomheden må derfor i stigende grad sikre sig en vis form for loyalitet overfor virksomheden (Bévort m.fl., 1995:9-10). På den ene side må virksomheden sikre sig, at der i organisationen arbejdes med fælles værdier og derved

at medarbejderne er loyale overfor værdierne. Samtidig skal den enkelte medarbejder dog være bevidst om, at denne er i konkurrence med sig selv og andre, og derfor er nødsaget til at være strategisk og illoyal overfor virksomheden, hvis deres behov i forhold til selvrealisering og udvikling af kompetencer ikke er fyldestgørende (Thyssen, 2007:208). Virksomheden skal dermed også ”matche” medarbejderen. Samarbejdet medarbejder og virksomhed imellem skal derfor have værdi for begge parter. Et fokus på at skabe engagerede medarbejdere, vil derfor være en nødvendighed i virksomheden for derved også, at kunne fastholde sine medarbejdere efter rekrutteringen af den rette medarbejder har fundet sted. Det handler her, ikke kun om at have fokus på, at give medarbejderen en økonomisk gevinst i bytte for sin arbejdskraft.

Det gensidige bytteforhold

Peter M. Blau fremhæver i sin bog *Exchange and power in social life*, hvordan der udover materielle og økonomiske bytteforhold kan opstå et mere diffust og udefinerbart bytteforhold i den sociale interaktion mellem mennesker. Ifølge Blau er der i et socialt bytteforhold tale om et bytte, hvor en person yder en indsats overfor den anden, men samtidig også forventer at få noget tilbage:

” *Social exchange [...] refers to voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others*” (Blau, 1964:91).

På samme tid vil etableringen af en bytterelation ligeledes betinge en investering og forpligtelse til den anden part (Blau, 1964:98). Denne forpligtelse vil gøre det ufordelagtigt at bryde forholdet til fordel for et andet, hvilket giver den anden tillid til at stole på, at der ikke vil blive set bort fra deres forpligtelser overfor hinanden (Blau, 1964:98). Der er altså både tale om, at begge parter yder noget overfor hinanden, hvor man i kraft af sine handlinger forventer at få noget igen, men samtidig også forpligter sig til at yde noget overfor den anden på et senere tidspunkt. Kun den sociale byttehandel fører til forpligtelse, taknemmelighed og tillid, dette er ikke tilfældet ved eksempelvis et økonomiske bytteforhold (Blau, 1964:94). I en udvikling af det sociale bytteforhold vil begge parter få udbytte af bytteforholdet. Bytteforholdet skal dog vedligeholdes og betinges samtidig af gensidigheden i forholdet, da tilliden ellers vil blive brudt. Da bytteforholdet gradvist udvikles og bliver mere tillidskrævende er det vigtigt for bytteforholdet, at det opfylder forventningen om, hvad individet har opnået i fortiden (Blau, 1964:92).

Blau skildrer det sociale bytteforhold ud fra de sociale relationer, der opstår individer imellem. Man kan sige, at hvad Blau fremhæver, er, at forholdet mellem mennesker er omfattet af mere eller mindre indforståede spilleregler. Disse spilleregler er fremhævet gennem især den symbolske interaktionistiske litteratur, hvor blandt andet Herbert Mead fremhæver de sociale normers betydning for den interaktionelle adfærd mellem mennesker (Levin & Trost, 2005:119). De mellemmenneskelige relationer er omfattet af en aftale/kontrakt, der har afgørende indflydelse på, hvordan aftalens parter opfører sig overfor hinanden (Rousseau, 1995:5) Menneskelig adfærd i forbindelse med udveksling og kontraktindgåelse vil derfor være underlagt regler og normer i alle kendte samfund. Dynamikken i de menneskelige relationer i form af det sociale bytteforhold, vil derfor ligeledes have betydning i forbindelse med forståelse af det forhold, der befinder sig mellem medarbejder og virksomhed. I virksomheder befinder der sig et økonomisk bytteforhold, idet medarbejderen yder en arbejdsindsats og får løn for det, men det sociale bytteforhold er ligeledes fremtrædende og mere betydningsfuldt i forhold til forståelse af den sociale interaktion mellem medarbejder og virksomhed. Hvad Blau er inde på er derfor, som ovenstående indikerer, ikke nyt for litteraturen, men skildrer dog alligevel differentieringen mellem et økonomisk bytteforhold og det sociale bytteforhold, der ligeledes er den grundlæggende antagelse i teorier om den *psykologiske kontrakt*.

Den psykologiske kontrakt

Metaforen ”den psykologiske kontrakt” fik sin begyndelse i 1960’erne og blev skabt af Chris Argyris. Denne betegnede arbejdsgiver og medarbejders forventninger til ansættelsesforholdet og de gensidige forpligtelser, værdier, forventninger og formodninger, der omkranser ansættelsesforholdet.

”Den psykologiske kontrakt mellem individ og organisation er den proces, som holder hele organisationens virksomhed sammen, eller den usynlige lim, som binder individer til organisationen over tid. Den inkorporerer parternes overbevisninger, værdier, forventninger og håb, og dynamikken finder sted mellem mennesker og ikke i det enkelte individ” (Elgaard m.fl., 2011:355).

Den psykologiske kontrakt er gået fra at være et økonomisk anliggende til at være socio-emotionelt præget af tillid (Elgaard m.fl., 2011:355). Hvor der før var tale om klassekampe mellem arbejderne og arbejdsgiveren, er der nu tale om et ligeværdigt forhold, hvor medarbejderne er blevet til ansvarlige medarbejdere, der ikke kun holdes til

ilden ved hjælp af penge (Thyssen, 2007:194). De to parter har i dag brug for hinanden. Medarbejderne arbejder for dem selv og deres egen selvrealisering, men på denne måde giver de også mere af sig selv og bidrager derved i stort omfang til virksomheden (Thyssen, 2007:194). Derfor skal der befinde sig det korrekte match mellem virksomhed og medarbejder, der kan bidrage til udvikling af begge parter – et gensidigt bytteforhold. Siden Argyris' udvikling af begrebet, har teoretikere der beskæftiger sig med det psykologiske kontraktforhold argumenteret for, at den psykologiske kontrakt er baseret på opfattede løfter samt gensidighed og dermed har en subjektiv karakter, der skal ses fra medarbejderens perspektiv (Rousseau, 1995:9). Gensidighed skaber en større sikkerhed for, at et samarbejdsforhold får succes. Skabelsen af den psykologiske kontrakt og forudsætningerne for, at denne overholdes i det senere ansættelsesforløb skabes allerede før ansættelsen i kraft af kandidatens forestillinger omkring virksomheden, samt gennem kommunikationen i rekrutteringsprocessen (Wellin, 2007:73).

Der befinder sig i rekrutteringsfasen både en uformel og en formel del. Den formelle del vil afklare virksomhedens behov og de krav der stilles, hvor den uformelle del vil tage udgangspunkt i forventninger og tro. Dette kræver dermed, at også den uformelle del af rekrutteringsfasen bliver tillagt stor vægt. Ifølge Michael Wellin vil en stor række interaktion mellem virksomhed og kandidaten til stillingen give indikationer omkring, hvad kandidaten kan forvente af virksomheden og hvordan kandidaten kan forvente at blive behandlet i virksomheden (Wellin, 2007:59). Det kan hermed antages, at den første interaktion virksomhed og kandidat imellem, er vigtig for udvikling af en overensstemmende psykologisk kontrakt. Den psykologiske kontrakt får hermed ikke kun betydning efter ansættelsen, men skal medtages og fokuseres på allerede i rekrutteringsfasen, for derved at sikre en bedre tilknytning og engagement i virksomheden og dermed et længerevarende bytteforhold og samarbejde.

Headhunteren som tredjepart

Hvis virksomheden vælger at hyre en headhuntermvirksomhed, vil der være tale om en tredjepart, der indgår i rekrutteringsprocessen og det kan derfor antages, at udviklingen af den psykologiske kontrakt vil have en anderledes karakter end der gør sig gældende, når den har sin begyndende udvikling i en direkte interaktion med virksomheden. Især kan det, ud fra ovenstående argumenteres, at fokus blandt andet skal ligges på at videregive et billede til kandidaten til stillingen, der synliggør, hvilke forventninger virksomheden har til den pågældende samt, og måske vigtigere, at få synliggjort de forventninger,

kandidaten har til stillingen. Disse forventninger skabes dog på baggrund af en række informationer, der er blevet udarbejdet i et samarbejde mellem topledelse og headhunter. Det kan på mange måder diskuteres, hvorvidt topledelsen formår at give et retvisende uformelt billede til headhuntervirksomheden, der på denne baggrund netop skal videregive dette billede til kandidaten til den pågældende stilling. Derudover vil den psykologiske kontrakt ikke udelukkende bygge på gensidige forventninger, men derimod opfattede løfter. Disse vil være subjektive og dermed vigtige for headhunteren, at få indblik i. At der er tale om implicite opfattede løfter gør det svært at indfange, da det er viden og indtryk af virksomheden, der vil give kandidaten til stillingen en opfattelse af løfter. Vil den første interaktion mellem virksomheden og kandidaten til stillingen foregå mellem headhunter og kandidat, vil der hermed være tale om kandidatens *opfattelse* af løfter afgivet af virksomheden og kandidaten selv, der er skabt på baggrund af informationer, der er givet af headhunteren. Idet indtrykket af virksomheden skabes gennem en tredjepart, får oplevelsen af denne form for rekrutteringsproces da ikke også betydning for den psykologiske kontrakt?

Overstående overvejelser er udmundet i følgende problemformulering:

Problemformulering

Hvordan opleves rekrutteringsprocessen af en kandidat til stillingen, når processen varetages af en headhunter, og hvilken betydning har dette for det psykologiske kontraktforhold mellem kandidat og virksomheden denne skal ansættes i?

Problemformuleringen vil tage udgangspunkt i følgende underspørgsmål:

- Hvordan oplever kandidaten at blive kontaktet af en headhuntervirksomhed og hvilken relation skaber det til den virksomhed kandidaten bliver ansat i?
- Hvilke faktorer, der indgår i den psykologiske kontrakt, har betydning for kandidaten?
- Hvilke former for psykologiske kontrakter udvikles, og hvilken betydning har det, at de udvikles i interaktionen med headhunteren.
- Opretholdes den psykologiske kontrakt i form af de opfattede gensidige løfter, der er skabt i rekrutteringsprocessen og har headhunterens tilstedeværelse i processen betydning for dette?

Begrebsafklaring

Psykologisk kontrakt

Den psykologiske kontrakt skal opfattes som et subjektivt oplevet kontraktforhold. Dette betyder, at det er individets egen opfattelse af de underliggende forventningsforhold, der befinder sig mellem dem og organisationen. Beskrivelserne af dette underliggende forventningsforhold vil altså være præget af individet selv. Begrebet *Den psykologiske kontrakt* vil i dette speciale dog være skabt ud fra en forståelse af det teoretiske bagland for den psykologiske kontrakt, hvor blandt andet Denise Rousseaus definition vil gøre sig gældende (se afsnit *Den Psykologiske kontrakt*).

Virksomhed

Kandidaten vil ikke kunne få indsigt i de mekanismer, der befinder sig blandt menneskene i organisationen, hvorved jeg mener virksomheden bedre vil kunne betegne forholdet mellem kandidat og netop virksomhed. Teorierne om den psykologiske kontrakt bygger på forholdet mellem individ og organisation, men jeg vælger dog i specialet, at benytte de pågældende teorier til synliggørelse af den psykologiske kontrakt mellem kandidat og virksomhed frem for, at benytte betegnelserne kandidat og organisation. Derfor vil også termen virksomheden blive benyttet i teorierne for derved ikke at skabe forvirring.

Kandidat

Kandidaten er i dette speciale den potentielle medarbejder til stillingen, der indgår i en rekrutteringsproces med headhunteren.

Rekrutteringsprocessen

Rekrutteringsprocessen i dette speciale vil favne alle processer, der befinder sig i en begyndende ansættelsesfase. Det vil altså sige alle de forhold og processer, der er gældende inden selve ansættelsen finder sted, herunder kendskab til virksomheden, ansættelsessamtaler, udvælgelse osv. Rekrutteringsprocessen vil i nærværende speciale omhandle den procedure, der befinder sig ved den specifikke headhunter, der har bidraget med respondenter til specialet (se *Headhunterfirma*). I nærværende speciale vil der være tale om en rekrutteringsproces, der har sin begyndelse allerede inden kendskab eller møde med virksomheden. Det skal her nævnes, at virksomheden vil indgå i faserne, der

omhandler den egentlige udvælgelse. Dette vil dog stadig være en del af rekrutteringsfasen, da det antages, at headhunterens tilstedeværelse i opstarten også får betydning for oplevelsen af udvælgelsen og vil være interessant i forhold til den psykologiske kontrakt

Headhunter

En headhunter vil i specialet karakterisere en konsulentvirksomhed, der hyres af virksomheden til, gennem search, at finde frem til de mest kvalificerede kandidater til stillingen. Herefter vil disse kandidater blive præsenteret for virksomheden, der tager den endelige beslutning om hvilken kandidat, der bliver ansat. I specialet konsulentvirksomheden og dermed headhunteren være firmaet Qvist Executive Search.

Qvist Executive Search

Qvist Executive Search (herefter QES) er en landsdækkende headhuntermvirksomhed med ekspertise i rekruttering på bestyrelses-, direktions-, funktionschef- og specialistniveau (www.qvist-search.com).

QES blev i 2004 grundlagt af Flemming Qvist og beskæftiger i dag 6 medarbejdere. I QES benyttes metoden Executive Search, som tidligere nævnt kendetegner at der ud fra en udarbejdet stillingsprofil laves en søgning, identificering af kandidater, der ikke selv er aktivt jobsøgende.

Rekrutteringsprocessen i QES er inddelt i tre processer der varetages i forlængelse af hinanden, henholdsvis *foranalyse, research og interview*. I foranalysen vil konsulenten afdække virksomhedens behov i forhold til den kandidat, der søges. Denne analyse vil ende ud med at der udarbejdes en stillingsprofil, der vil blive endelig godkendt af virksomheden. Under møder mellem headhunter og virksomhed anskueliggøres information om virksomheden, stillingen og den ideelle kandidat. Når behovet er afklaret og stillingsprofilen udarbejdet påbegyndes researchprocessen, hvor der sker en afdækning af markedet og der tages kontakt til relevante kandidater.

Selve rekrutteringsprocessen, som kandidaten indgår i, er opdelt i tre faser, henholdsvis; *Kontakt, interview og præsentation*, der foretages efter hinanden. Dette er illustreret i figur 1:

Figur 1: Rekrutteringsprocessen ved QES



(Kilde: Egen konstruktion)

Kontakt til kandidaterne sker gennem telefoninterview mellem kandidaten og en ansat researcher i QES. Her forsøger researcheren, at afdække først og fremmest hvorvidt de formelle kompetencer er til stede samt får en fornemmelse af kandidaten og deres interesse i stillingen. Kandidaterne vil først her blive bekendt med stillingsmuligheden. Researcheren vil under telefoninterviewet give en kort beskrivelse af stillingen og hvilken type af virksomhed, der er tale om samt beskrivelse af arbejdsopgaver, hvilke formelle kompetencer der skal besiddes eller lignende. Allerede her vil kandidaten til stillingen få et indblik i stillingen og virksomheden dog uden kendskab til hvilken konkret virksomhed, der er tale om. På denne måde får kandidaten efter min mening udelukkende kendskab til virksomhedens branche og hvilke udfordringer og muligheder selve virksomheden står overfor. Der vil efter min mening udelukkende være fokus på virksomheden og organisationens opbygning, og derfor ikke informationer om selve organisationen i virksomheden.

Kandidaterne der gennem researchprocessen bliver vurderet som interesserede og kompetente til stillingen, går videre til interview. *Interviewet* indeholder først og fremmest en afdækning af kandidatens jobønsker. Det vil sige, at konsulenten spørger til jobfunktion, ansvarsområde og branche, som kandidaten ønsker at arbejde i samt kandidatens syn på, hvordan en ideel leder skal være. Dette vil efter min mening være med henblik på kandidatens ønsker til en leder og hermed ikke en måde at give kandidaten indikation på, hvordan ledelsen i den pågældende virksomhed er.

Dernæst præsenteres den aktuelle stillingsbeskrivelse for kandidaten, hvorefter det afklares gennem dialog hvorledes jobbeskrivelsen stemmer overens med kandidatens ønsker til job. Herefter forsøger konsulenten, at afklare hvilke faktiske og formelle kompetencer kandidaten har fået gennem uddannelse og karriereforløb. Ligeledes undersøges det blandt andet hvor mange frihedsgrader kandidaten har i sit nuværende job og derudover hvilke refleksioner kandidaten gør sig om sig selv. Hernæst gives en

tilbage melding på personlighedstesten PAPI², hvor kandidatens egne refleksioner omkring resultatet tages i betragtning, da der herved gives mulighed for kandidaten til, at korrigere eventuelle uoverensstemmelser. Personlighedstesten står derfor ikke alene, men benyttes som et redskab og samtaleværktøj i forbindelse med interviewet.

For mig virker det tilsyneladende til, at der i både kontakt og interviewsituationen er fokus på selve stillingen i virksomheden. Kendskab til virksomheden tillægges ikke på samme måde vægt, som kandidatens ønsker til job. At der spørges ind til blandt andet, hvordan en ideel leder skal være og at der udarbejdes en personprofil, kan dog give indtryk af, at konsulenten forsøger at skabe sig et billede af kandidatens person. Dette kunne være med henblik på, at konsulenten kan danne sig et indtryk af, hvorvidt kandidaten har personligheden til at varetage stillingen, men samtidig også kan indgå i de samarbejdsrelationer, der befinder sig i organisationen. Efter min mening vil dette indblik dog udelukkende bygge på headhunterens vurdering af, hvordan samarbejdsforholdet kan udvikle sig og altså ikke kandidatens egen vurdering af dette. Jeg antager, at de indtryk af organisation, dens medarbejdere og ledelse, som konsulenten bygger sine vurderinger på, ofte forbliver usagte. Hermed mener jeg, at der vil være øget fokus på, at afgive informationer til kandidaten om stillingen og deres person. Dette anser jeg kun vil kunne bidrage til kandidatens refleksioner om, hvorvidt de kan identificere sig med stillingen indenfor virksomhedens og arbejdets rammer og indhold. At konsulenten under interviewet fokuserer på stillingen og jobønsker, antager jeg kan skyldes, at det er vigtigt først og fremmest, at afklare om kandidaten er den rette til stillingen, men samtidig også motivere til jobskifte ud fra ønsker til arbejdes indehold, der samtidig passer til deres person.

Efter interviewfasen bliver der udvalgt et endeligt antal kandidater, typisk to til tre, der bliver *præsenteret* for virksomheden. Det er hermed først i denne fase kandidaten reelt

² PAPI (Personality And Preference Inventory)-testen er et redskab til udredning af personlige kompetencer samt foretrukne roller og behov i forhold til forskellige aspekter af en arbejdssituation. PAPI testen tager udgangspunkt i 7 faktorer: ledelse, orden og planlægning, forandringsparathed, sociale relationer, tempo, omgængelighed og præstationsorientering. Hver faktor er inddelt i skalaer (1-10 + 1-9), hvor der kan scores højt eller lavt, hvilket indikerer en bestemt adfærd eller bestemte behov i en arbejdssituation hos en respondent. Testen er derudover delt i to deltest, hvor den ene del afspejler personens ønskværdige situation, og den anden giver et billede af personens følelse og fornemmelse i arbejdsrelaterede situationer (www.cubiks.dk).

møder repræsentanter fra virksomheden. Herefter er det virksomhedens eget valg, hvilken kandidat de finder mest eget til jobbet (Præsentationsmateriale fra QES³).

Efter kendskab til rekrutteringsprocessen ved QES, har jeg en forventning om, at denne i dens anderledes udtryk, kan få mulig betydning for det psykologiske kontraktforhold mellem kandidat og virksomheden denne skal ansættes i.

Afgrænsning

I det nedenstående vil de centrale fra- og tilvalg i specialet blive beskrevet og argumenteret for.

Jeg har udelukkende valgt at have fokus på headhuntermvirksomheden QES og har derfor ikke fokus på andre headhuntermvirksomheder. Dette betyder, at specialet udelukkende vil få kendskab til, hvordan oplevelsen af rekrutteringsprocessen med QES, kan få betydning for den psykologiske kontrakt. Denne afgrænsning er valgt på det grundlag, at jeg ønsker kendskab til hvilke processer rekrutteringsfasen indeholder og hvordan disse kan have mulig betydning for den psykologiske kontrakt. På denne måde vil dette speciale ikke have fokus på, hvorledes differentierede rekrutteringsstrategier, brugt af forskellige headhuntere, vil have indflydelse på hvilke oplevelser i processen, der kan få mulig betydning på den psykologiske kontrakt, når en headhuntermvirksomhed inddrages i processen. At valget er faldet på QES skyldes, at jeg selv er ansat i virksomheden. Da mange virksomheder arbejder med fuld fortrolighed ville det være svært at få indgang til feltet og dermed mulige respondenter i andre virksomheder. Gennem mit kendskab og adgang til QES databaser, vil dette valg dermed medføre en lettere indgang til feltet. Jeg er dog bevidst om, at der kan være forekommet en påvirkning på specialets validitet, grundet min ansættelse i virksomheden. Dette ser jeg dog ikke dette som afgørende for specialet resultater, da det stadig kan afspejle nuancer i det psykologiske kontraktforhold, der er betinget af kandidaters oplevelse af rekrutteringsprocessen, i hvert fald ved QES. Andre virksomheder kan stadig benytte disse resultater i forhold til en bevidsthed om, hvordan individets oplevelser ved en sådan rekrutteringsproces, kan have betydning for det psykologiske kontraktforhold. Jeg vil dog forsøge at forholde mig kritisk til min rolle i virksomheden.

I nærværende speciale vælger jeg udelukkende at have fokus på kandidater, der er blevet ansat i virksomheden og ikke dem, der har været en del af processen, men i den sidste

³ Præsentationsmaterialet er ikke vedlagt som bilag grundet fortrolighed – dette er besluttet i samråd med vejleder

fase af rekrutteringen blev fravalgt af virksomheden. Grundlaget for dette valg er, at jeg ønsker at bevæge mig ind i de senere processer for derved, at finde frem til betydningen af brugen af QES i rekrutteringen og hvorvidt det har haft betydning for den psykologiske kontrakt.

Jeg har valgt at tale med kandidater, der stadig befinder sig i virksomheden i samme eller bedre stillinger. Dette for at få en fornemmelse af, hvordan det psykologiske kontraktforhold har udviklet sig siden rekrutteringsprocessen og derved om processen har haft betydning for det psykologiske kontraktforhold. Under mit interview viser det sig dog, at en af respondenterne for nyligt var blevet afskediget. Dette oplever jeg positivt, da kontraktbruddet derved også kan skabe indblik i rekrutteringsprocessen med headhunterens betydning for det psykologiske kontraktforhold.

Jeg har valgt, at undersøge det psykologiske kontraktforhold fra kandidatens synsvinkel og dennes opfattelse af gensidige løfter afgivet af virksomheden. Dette har jeg valgt på baggrund af Denise Rousseau, der argumenterer for, at det er medarbejderens opfattelser af de gensidige løfter afgivet af virksomheden, der skaber den psykologiske kontrakt. Hun mener ikke virksomheden kan opfatte og bygge derved hendes teori på, at forholdet skal undersøges fra et medarbejderperspektiv (Rousseau, 1989:126)⁴. Det er muligt, at der ved inddragelse af et headhunterfirma i rekrutteringsprocessen vil være tale om både en opfattelse af gensidige løfter mellem kandidat og headhuntermvirksomhed samt mellem headhunteren og virksomheden. I dette speciale vil jeg dog udelukkende have fokus på det psykologiske kontraktforhold mellem virksomhed og kandidat, og hvorvidt headhunteren som tredjepart vil få betydning i skabelsen af dette psykologiske kontraktforhold. Igen er dette dog kun i forhold til kandidatens opfattelse af de gensidige løfter afgivet af virksomheden, men formidlet af headhunteren i rekrutteringsprocessen. Det er derfor også kandidatens oplevelse af rekrutteringsprocessen, der vil blive omdrejningspunktet for dette speciale.

Det kan diskuteres, hvorvidt et fokus på virksomheden kunne have været relevant for specialets problemstilling. Jeg mener dog problematikken netop befinder sig i, at det kan antages at de gensidige løfter, der opleves af kandidaten kan være skabt af headhuntermvirksomheden og altså ikke af virksomheden selv. Headhunterens opfattelse vil samtidig være skabt ud fra forestillinger og samtaler med repræsentanter fra virksomheden. Det kunne selvfølgelig have været interessant, at undersøge hvorvidt

⁴ Dette vil fremgå af specialets teorikapital.

headhunteren kunne få betydning for det psykologiske kontraktforhold ud fra begge parter perspektiv. Dette ville dog ikke kunne besvare hele specialets problemstilling, der netop vil tage udgangspunkt i, hvordan kandidaten oplever rekrutteringsprocessen og hvorvidt det har betydning for den psykologiske kontrakt, at processen foretages af en headhunter.

Den psykologiske kontrakt omhandler den mere uformelle del af ansættelsesforholdet. På denne måde vil specialet afgrænse sig fra den formelle forventningsafstemning der kendetegner rekrutteringsfasen. Der vil derfor også blive tale om de mere usagte, indirekte og dermed subjektive forventninger og opfattelser af gensidige løfter i forhold til eksempelvis, udviklingsmuligheder, samarbejdsrelationer, jobsikkerhed med mere. Specialet vil derfor ikke beskæftige sig med økonomiske anliggender såsom lønforhandlinger i rekrutteringsfasen.

Læsevejledning

Efter dette kapitel *Problemfelt* følger *kapitel 2*, der vil indeholde specialets metodiske perspektiver i form af beskrivelser af tilgange og overvejelser, jeg har gjort mig i forbindelse med udarbejdelsen af specialet. De videnskabsteoretiske virkelighedsforståelser vil ligge til grund for mange af mine valg og overvejelser og vil derfor være kapitlets indledende afsnit. Dernæst vil specialets kvalitative metode, samt udførelse og overvejelser i forbindelse med interviewene blive beskrevet. Kapitlet afsluttes med en kvalitetsvurdering af specialets benyttede metode i form af validitet, pålidelighed i undersøgelsen samt materialet. Derudover beskrives specialets analytiske generaliserbarhed

Kapitel 3 vil indeholde beskrivelser af specialets teoretiske perspektiver i forbindelse med *Den psykologiske kontrakt*. Desuden vil inddrages teoretiske perspektiver på den psykologiske kontrakts udtryk. Formålet med dette kapitel er at finde frem til projektets fokus og tanker om, hvad der kendetegner den psykologiske kontrakt. Efterfølgende vil kapitlet afrundes med en opsummerende diskussion, hvor mine refleksioner i forhold til de teoretiske perspektiver samt betydningen af headhunterens tilstedeværelse, vil danne baggrund for en række hypoteser. Refleksioner om headhunterens tilstedeværelse vil skabes på baggrund af QES rekrutteringsstrategier.

Kapitel 4 vil indeholde projektets analyse. Analysen vil være opdelt i to analysedele. Den første analyse vil være en beskrivelse af hver enkelt respondent og deres oplevelser af

processen. Analysedel et har til formål, at sætte min gennem teorien opnåede forforståelse i spil, for derved at spore de nuancer og nye perspektiver, der fremkommer af respondenternes udtalelser. Disse vil ende ud en tematisk fortolkende og analytisk diskussion, der vil være specialets anden analysedel.

Kapital 5 vil indeholde specialets samlende konklusion.

Litteraturliste samt Bilag 1 (spørgeguide) vil fremgå af specialets bagerste sider. Resterende Bilag 2-6 (transskribering af interviewene) er vedlagt på Cd-rom.

Kapitel 2 - Metode

Videnskabsteori

Nærværende speciale vil hovedsagelige være funderet i de hermeneutiske fortolkningsprincipper, hvilket ligeledes medfører specialets brug af kvalitative interviews. Ifølge hermeneutikken er viden knyttet til individet, og det er derfor ved de tidligere kandidater, at svaret på specialets problemstilling skal findes.

I kraft af hermeneutikken vil der være tale om en interpretivistisk ontologi, hvor viden er et spørgsmål om fortolkning. Samtidig er hermeneutikken en anti-realitisk position, hvis epistemologiske antagelser bygger på antagelsen, at al menneskelig handling er meningsfuld. Ifølge Hermeneutikken er det karakteristisk for meningsfulde fænomener, at de skal fortolkes for at kunne forstås. Denne fortolkning sker i interaktionen mellem de sociale aktører (Gilje & Grimmen, 2002:164). De sociale aktører tillægger selv fænomener og egne handlinger mening, idet de fortolker handling samt det samfund de indgår i:

”Mennesker bærer på forestillinger om, hvem de selv er, og hvem de gerne ville være. Deres egne og andres opfattelser af, hvem de er (som ikke nødvendigvis er sammenfaldende), er derfor ofte med til at fastlægge deres identitet” (Gilje & Grimen, 2002:167).

Specialets konklusioner vil på denne måde bygge på udtalelser, der allerede er fortolket af respondenterne selv og det er dermed også de fortolkninger, der skal bidrage med viden til forståelse af respondenternes handlinger. Forestillinger om de gensidige løfter vil dermed være knyttet til det enkelte individ.

Ifølge Hermeneutikken vil videnskabeligheden og pålideligheden blive afgjort af fortolkningsprocessen og fremgangsmåden i forskningsprocessen. Det handler her om, at se de enkelte dele i lyset af helheden og helheden i lyset af de enkelte dele (Langergaard m.fl., 2006:127). Specialets konklusioner vil dermed skabes ud fra en hermeneutisk proces i form af vekselvirkning mellem del og helhed. Dette speciales hermeneutiske fortolkningsproces vil komme til udtryk gennem løbende fortolkning af de teoretiske perspektiver samt indflydelse af empirien. Den enkeltes udtalelser og forståelse af rekrutteringsprocessen vil i specialets analyse blive set i en større kontekst for derved, at finde svaret på hvordan denne form for rekrutteringsproces kan have betydning for den psykologiske kontrakt. Herved vil også gyldigheden af specialets resultater være til stede,

idet interviewpersonerne har det primære kendskab til det studerede fænomen. Ligeledes er der indenfor hermeneutikken objektivitet i den forstand, at fortolkningsgenstandens natur afspejles. Disse kvalitetskriterier vil blive uddybet i afsnittet *Kvalitetskriterier*.

Den socialkonstruktivistiske fortolkning vil dog også præge specialets konklusion, idet selve den psykologiske kontrakt kan ses som socialt konstrueret. Socialkonstruktivismen udspringer af anti-essentialismen, der mener, at individer og samfundet er produkter af sociale processer. Virkeligheden er en social konstruktion, og forklaringer af sociale processer skal derfor, ifølge socialkonstruktivismen, findes i den sociale interaktion, som udspiller sig mellem mennesker (Rasborg, 2004:352). Ifølge socialkonstruktivismen er viden ikke givet på forhånd, og er således foranderlig, kontekstafhængig og historisk betinget, hvilket derfor har betydning for måden, hvorpå vi opnår viden. Der eksisterer forskellige grader indenfor socialkonstruktivismen. En mild form, der stiller sig kritisk overfor, hvordan den psykologiske kontrakt som socialt fænomen umiddelbart tager sig ud, til en langt mere radikal form, hvor virkeligheden ikke eksisterer før vores erkendelse af den (Wenneberg, 2000). Den psykologiske kontrakt er knyttet til individet, idet det er det enkelte individs forestillinger om de gensidige løfter, der er skabt af virksomheden. Hvorledes den psykologiske kontrakt udvikles afgøres da af interaktionen mellem medarbejder og virksomhed, eller funderet i specialets problemstilling - individets meningskonstruktion ud fra viden om virksomheden gennem interaktion mellem headhunteren og individet selv. Der vil derfor i specialet være tale om et socialkonstruktivistisk islæt, da der vil være tale om et socialt konstrueret fænomen, specialets konklusion vil dog bygge på studier af fænomenet skabt ud fra individets bevidsthed, hvilket illustrerer specialets hermeneutiske fortolkningsprincipper.

Kvalitativ metode

Specialets videnskabsteoretiske position skaber grundlag for den kvalitative tilgang. Som ved de hermeneutiske fortolkningsprincipper er den epistemologiske grundtanke i den kvalitative metode, at den sociale verden skal undersøges ud fra de sociale aktørers fortolkning af den virkelighed de selv er en del af (Bryman, 2004:266). Den kvalitative metode er derved en undersøgelsesstrategi, der ligger vægt på uddybende svar frem for kvantitet i det data der indsamles. Den kvalitative metode giver dermed mulighed for, eksempelvis ved interviews, at få et mere dybdegående indblik i den sociale virkelighed ud fra informanternes forklaringer og argumenter for egne udsagn, hvilket også kan give anledning til et mere nuanceret blik på problemstillingen. Ved brug af den kvalitative

metode vil jeg have mulighed for at søge uddybende svar, hvor jeg ved brug af en kvantitativ metode måtte bygge mine resultater på allerede lukkede svarkategorier. På denne måde vil også andre faktorer, der kan have betydning for problemstillingen blive synlige, idet jeg vil få mulighed for at opfange stemninger, meninger, stille uddybende spørgsmål osv.. For at finde svaret på, hvordan rekrutteringsprocessen med en headhunter opleves og hvorledes dette kan have betydning for den psykologiske kontrakt, søger jeg en dybdegående beskrivelse af respondenternes fortolkning af rekrutteringsprocessen. Derfor vil den kvalitative metode som undersøgelsesstrategi efter min mening give mig de bedste forudsætninger for at finde frem til svaret på problemstillingen. Som undersøgelsesmetode har jeg derfor valgt det kvalitative interview.

Interview

Jeg har i nærværende speciale benyttet semistrukturerede interviews som dataindsamlingsmetode. Fordelen ved det semistrukturerede interview er, at mine forforståelser på denne måde strukturerer interviewet, men samtidig ikke vil fastlåse strukturen. Derved får respondenternes udtalelser til en vis grad en styrende karakter og dermed en afgørende betydning for interviewets resultater (Bryman, 2004: 320-324). Jeg ønsker, at skabe et billede af respondentens oplevelse af rekrutteringsprocessen og faktorer, der kan have betydning for det psykologiske kontraktforhold. I dette tilfælde er det vigtigt for mig at høre om respondenternes egne hverdagsfortællinger, for derved også at finde frem til episoder eller handlingsforløb, der for dem har betydning for nærværende problemstilling.

Ligeledes kan det semistrukturerede interview åbne op for muligheden for, at spontane fortællinger kan dukke op hos respondenterne frem for der udelukkende er tale om fortællinger, der er fremkaldt af mig som interviewer (Kvale & Brinkmann, 2009:173).

Adaptiv tilgang

Dette speciale er funderet i hvad der kan betegnes en *adaptiv teoretisk tilgang*. Denne tilgang forsøger at bygge bro mellem induktion, der kan beskrives som teorigenerende og deduktion, der betegner den teoritestende tilgang (Jacobsen, 2007:254). Denne tilgang arbejder med det udgangspunkt at teori er *adaptiv* forstået på den måde, at den teori der udgør grundlaget for undersøgelsen er påvirkelig overfor de data, der indsamles i den empiriske virkelighed og teorien hermed vil adaptere sig til virkeligheden. Ligeledes vil det nødvendige teoretiske perspektiv på den empiriske virkelighed udvikles i en proces,

der lige såvel foregår forudgående samt sideløbende med empiriindsamlingen og derved vil virkeligheden ligeledes adapteres til teorien (Jacobsen, 2007:261). På denne måde kan underliggende strukturer gøres synlige ved en vekselvirkning mellem teori og empiri, hvor teorien vil udvikle sig ved indflydelse fra empirien (Langergaard, 2006:111-113). Teorierne vil derfor fungere som redskaber, der løbende kan revideres eller modificeres (Jacobsen, 2007:262). Dette speciale har ikke til formål at skabe ny teori, men derimod at skabe ny empirisk viden. Den adaptive teori kredser på mange måder omkring at generere ny teori eller nærmere sagt modificere eksisterende teorier, da tanken alligevel er den, at det ikke er muligt at erkende eller forstå verden uden forudgående teori (Jacobsen, 2007:264). På trods af dette ikke er hensigten med nærværende speciale, vil jeg alligevel argumentere for specialets adaptive tilgang. Jeg har ud fra specialets teoretiske udgangspunkt skabt en række hypoteser der vil være styrende for de spørgsmål respondenterne er blevet spurgt ind til. Disse vil dog ikke udelukke respondenterne og dermed empiriens mulighed for at påvirke teorien. Specialets konklusioner bygger udelukkende på respondenternes udtalelser, da det er disse der kan give mig svaret på hvordan kandidaten til stillingen oplever rekrutteringsprocessen med en headhunter og hvilken betydning dette kan have for den psykologiske kontrakt. Hypotesernes formål er ikke, at teste deres gyldighed i datamaterialet, men indikerer min forforståelse, der er skabt af mit teoretiske udgangspunkt. Analysens endelige tematikker, vil blive udformet efter dataindsamlingen og specialets teorigrundlag vil derfor først være fyldestgørende efter interviewene er afholdt, idet ny teori der kan bidrage som en øget forklaringskraft, inddrages gennem analysen. På denne måde vil specialet ikke være funderet i en deduktiv metodik, ej heller vil der være tale om induktiv tilgang, da specialets indsamling af empirien ikke er teoriuafhængig grundet mine forforståelser og skabelse af hypoteser. Specialets konklusioner vil derfor blive skabt i en vekselvirkning mellem teori og empiri og dermed som en mellemvej mellem deduktion og induktion i brugen af en adaptiv metode.

Overvejelser og udførelse af interviews

Respondenterne

Respondenterne i undersøgelsen er alle udvalgt på det grundlag, at de har gennemgået en rekrutteringsproces hos QES, der har ført til ansættelse i den virksomhed de blev headhuntet til. Respondenterne er alle udvalgt på baggrund af, at de maksimalt har været ansat i virksomheden i 2 år. Jeg ønskede at komme i kontakt med respondenter, der stadig

havde erindring omkring deres oplevelser i rekrutteringsprocessen. Samtidig ønskede jeg, at respondenterne havde befundet sig i den nye stilling i et stykke tid, hvor de eventuelle nuancer, der kunne være sket i udviklingen af deres psykologiske kontrakt, kunne vise sig. Min oprindelige hensigt var at få kontakt til respondenter der stadig befandt sig i stillingen, de gennem QES var blevet ansat i, samt respondenter der af den ene eller anden årsag havde forladt stillingen. Baggrunden for dette var, at jeg gerne ville have mulighed for også at spore, hvorledes rekrutteringsprocessen med headhunteren kan få betydning for den psykologiske kontrakt og muligvis også senere brud. Dette måtte jeg desværre sande, at der ikke blev en mulighed, da disse respondenter enten ikke havde mulighed for eller ønskede, at deltage i et interview. Samtidig er QES ikke altid bevidst om, hvis tidligere kandidater ikke stadig er ansat i den pågældende stilling. Det viste sig dog, at en enkelt af respondenterne kort før interviewet skulle afholdes blev afskediget og på denne måde gav et indblik i, hvordan et eventuelt brud kunne være opstået. Jeg var ligeledes uheldig, at flere af de mulige respondenter var på sommerferie, da mit empiriske materiale skulle indsamles. Jeg ønskede oprindeligt et antal af syv respondenter, hvilket af pragmatiske årsager desværre ikke blev muligt og jeg dermed endte med fem respondenter. Jeg tog kontakt til omkring 15 respondenter løbende, da jeg samtidig ikke var interesseret i at alle ville deltage, da dette vil blive for omfattende for mig. Desværre fik jeg ikke tilbagemelding fra et par af respondenter tids nok. Jeg mener dog stadig at det færre antal af respondenter gav mig mulighed for, at få et mere dybdegående billede af respondenternes oplevelser af processen og dermed også betydningen for den psykologiske kontrakt. At der er tale om et mindre antal respondenter, hvor størsteparten stadig er ansat i virksomheden, giver også bedre sammenligningsmuligheder. Det er interessant at se på, hvordan det psykologiske kontraktforhold har udviklet sig i deres tid i virksomheden og hvorvidt det har haft betydning, at de har indgået i et rekrutteringsforløb med en headhuntermvirksomhed. Samtidig sidder respondenterne i forskellige stillinger, hvilket ligeledes gør det interessant at kigge på i forhold til hvad der for respondenterne udgør den psykologiske kontrakt og samtidig hvad der for dem havde betydning under rekrutteringsprocessen.

Indgang til feltet

Min tilknytning til QES har gjort det muligt at få indgang og mulighed for at tale med respondenter, der har gennemgået en rekrutteringsproces, hvor en headhunter har været involveret. Headhunterbranchen er forbundet med meget fortrolighed og det ville derfor

ikke have været muligt at finde frem til respondenter, hvis jeg ikke havde haft tilknytningen til QES.

Respondenterne er fundet i databasen hos QES. Jeg har kontaktet alle mulige respondenter telefonisk og forklaret lidt om specialets fokusområde, for derved at give dem mulighed for selv, at vurdere om de ønskede at deltage i et interview. Jeg havde på ingen måde forudset at det ville blive en udfordring at finde nok respondenter, men årsagen skal primært findes i sommerferieperioden.

Interviewets opbygning

Hvert af interviewene blev startet med en *briefing*, hvor jeg informerede informanterne om specialets omdrejningspunkt, interviewets formål samt om de havde nogle spørgsmål inden vi påbegyndte interviewet. Ligeledes gjorde jeg hver enkelt informant opmærksom på, at deres udtalelser ville blive behandlet med fuld fortrolighed og jeg udelukkende ønskede at optage samtalen på diktafon til eget brug. I denne forbindelse bad jeg dem underskrive en samtykkeerklæring, der beskrev at udtalelserne udelukkende ville blive benyttet i projektsammenhænge samt, at de var sikret anonymitet. Denne briefing skulle medvirke til, at respondenterne havde en klar forståelse for interviewets formål og fremgangsmåde, samtidig ønskede jeg briefingens skulle få respondenterne til at føle sig mere trygge under interviewet.

Herefter påbegyndtes interviewet, der fulgte den semistrukturerede spørgeguide (Bilag 1) Spørgeguiden blev ikke fulgt slavisk, men jeg forsøgte så vidt muligt, at få spurgt ind til de temaer guiden var opbygget efter. Interviewet blev efterfulgt af en *debriefing*, hvor jeg spurgte respondenterne om han eller hun havde mere at tilføje. Samtidig havde jeg ofte en samtale med respondenterne i forbindelse med debriefingen samt når dikatafonen var slukket. Jeg føler selv debriefingen medførte, at respondenterne forlod interviewet med en positiv oplevelse samt følelse af tryghed overfor de oplysninger de havde delt med mig.

Intervieweren

Respondenterne var alle meget forskellige. De er blevet headhuntet til forskellige stillinger, brancher samt besidder forskellige uddannelsesniveauer. Der var meget forskel på deres udtalelser og de interviewsituationer jeg oplevede. Eksempelvis blev nogle interviewede på deres arbejdsplads, hvor jeg mødte andre på caféer eller QES kontor i København. Som nævnt blev spørgeguiden ikke fulgt slavisk under nogle af interviewene, da jeg søgte at skabe en flydende samtale samt formulere spørgsmålene efter personen og

den interviewsituation de befandt sig i. Jeg søgte at lade respondenterne selv styre samtalen, men dreje dem i den rigtige retning, hvis fortællinger tog en anden drejning end interviewets egentlige fokusområde. Jeg benyttede under interviewene uddybende spørgsmål samt var opmærksom på at spørge ind til eventuelle nye emner der opstod under interviewene. Jeg søgte så vidt muligt at holde liv i samtalen ved netop, at få uddybet alle relevante betragtninger der måtte fremkomme, både de spontane og spørgsmålene i spørgeguiden.

Transskribering

Interviewene er alle optaget på diktafon og efterfølgende transskriberet til skrift. Jeg har selv foretaget transskriberingen af alle interviews og har bestræbt mig på, at transskribere alle interviewene ordret. Inddragelsen af citater i analysen, vil hermed have karakter af oprindelige udsagn fra respondenterne og kan derved også bidrage til at du som læser kan få et bedre indblik i interviewsituationen. Dette bidrager til en mere valid transskription samt en forbedret reliabilitet af transskriptionens udskrifter.

Etik

Jeg har tilstræbt at arbejde etisk korrekt i specialet. Som nævnt vil respondenter i specialet være anonyme, da dette efter min overbevisning vil medvirke til, at respondenterne kan tale mere frit og ærligt omkring deres oplevelser under rekrutteringsprocessen samt i den nye arbejdsplads de er kommet til. Vurderer jeg, at der er svar der fra respondentens side ikke virker oprigtige, vil det indgå i mine overvejelser hvorvidt disse udtalelser skal medtages i analysen. Dette er en beslutning, der vil blive taget ud fra situationen, da dette kan have betydning for forskningsresultatet hvis respondenterne siger et, men giver udtryk for noget andet. Som nævnt har alle respondenter underskrevet en samtykkeerklæring og dermed indvilget i, at deres udtalelser vil blive benyttet i projektsammenhænge.

Spørgeguide

Jeg har valgt at udforme en semistruktureret spørgeguide(Bilag 1). Spørgeguiden er udformet efter en række temaer, der indikerer hvad interviewenes omdrejningspunkt er. Temaerne er beskrevet i den første del af spørgeguiden, hvor den anden del viser de spørgsmål der kan stilles for at indfange informationer til de enkelte temaer. Spørgeguiden og temaerne er kun vejledende, hvilket vil sige, at det under interviewene

ikke udelukkende er disse specifikke spørgsmål, der er blevet stillet ligeledes ikke i samme rækkefølge. Guiden vil kun være behjælpelig i forhold til hvilke emner jeg ønsker at bevæge mig omkring og et overblik over de refleksioner jeg har gjort mig i forbindelse med dette. Jeg har samtidig under interviewene stillet spørgsmål, der ikke indgår i spørgeguiden, hvis andre temaer er dukket op i forbindelse med respondenternes udtalelser.

Spørgeguiden er skabt ud fra problemformuleringens underspørgsmål, for at jeg på denne måde kan søge svaret på specialets problemformulering. Derudover er spørgeguiden skabt ud fra teorien, der ligger til grund for min forforståelse og er derved præget af specialets hypoteser.

Jeg har valgt at starte spørgeguiden med, at respondenterne kan fortælle lidt om sig selv, alder, stilling osv. Dernæst har jeg forsøgt at lave en glidende overgang over i processen hos QES for derefter at glide over i deres nuværende stilling og den virksomhed de er blevet ansat i. Mine interviews er gået meget flydende og er forløbet på en måde, hvor jeg er kommet ind på alle spørgsmål på en naturlig måde, dog uden at have fulgt rækkefølgen i spørgeguiden. Derfor er den semistrukturerede interviewguide også blevet brudt, men uden jeg vil vurdere det som havende betydning for specialets resultater, idet alle emner alligevel er blevet afdækket under hvert interview.

Formuleringerne i spørgeguiden er konstrueret således, at de er let forståelige og uden akademiske formuleringer. Dette betyder også, at spørgsmålene ikke indeholder begrebet ”den psykologiske kontrakt” eller akademiske betegnelser for de indikatorer jeg gennem mine hypoteser har en formodning om, at der kan indkredse den psykologiske kontrakt. Jeg tilstræbt at spørgsmålene har været så forståelige som muligt og har søgt at skabe en uformel stemning, hvor interviewet tager sig ud som en stille og rolig samtale mellem mig og respondenterne.

Udførelse af interview

Jeg har som tidligere nævnt ladet respondenterne vælge hvor interviewene skulle afholdes. Jeg havde et kontor til rådighed i henholdsvis Aalborg og København samt mulighed for at møde respondenterne på deres arbejdsplads eller hvor de ellers ønskede det. En respondent valgte at mødes på en café, en valgte kontoret i København, hvor de tre andre gerne ville mødes på deres arbejdsplads. At jeg har mødt tre af respondenterne på deres arbejdsplads har givet mig mulighed for at få et bedre indtryk, af både arbejdspladsen, men også deres hverdag. Som sådan betyder indtrykket af arbejdspladsen

ikke noget for min problemstilling, men jeg føler alligevel dette har medvirket til at få en bedre fornemmelse af respondenterne og det job og arbejdspladsen vi har talt om. Den respondent jeg mødte på en cafe havde for nyligt fratrådt sin stilling så et møde på arbejdspladsen var naturligvis ikke muligt. Jeg føler dog det fungerede godt at denne respondent valgte at mødes på en cafe, frem for på kontoret. Jeg kunne forestille mig at tanker om processen og den nylige afskedigelse muligvis var blevet påvirket af, at respondenterne havde befundet sig i omgivelserne hos QES. Den sidste respondent jeg mødte på QES kontor i København er muligvis blevet påvirket af omgivelserne. Om dette er positivt eller negativt er en vurderingssag. Der kan argumenteres for, at det er lettere at have erindringer om de tanker og følelser man havde under processen, når man befinder sig i de samme omgivelser. Da den pågældende respondent mødte til interviewet, mødte han tilfældigvis konsulenten han havde været i forbindelse under processen, dette kan have medført, at respondenterne har været påvirket til at give et mere positivt billede af processen og derved ligger mere vægt på processen ved QES, frem for hans nuværende arbejdsplads. Samtidig kan man selvfølgelig også sige, at respondenter der er interviewet på deres egen arbejdsplads muligvis ville fremstille denne på den bedst mulige måde. Det er dog ikke mit indtryk, at omgivelserne har påvirket respondenterne i hverken den ene eller anden retning. At de selv har valgt omgivelserne har derimod bidraget til, at de har virket mere trygge ved situationen og derfor har været meget åbne i deres udtalelser.

Kvalitetskriterier

Nedenstående vil foretages en vurdering af specialets kvalitet. Kvalitetssikringen af nærværende undersøgelse vil gennemsyre forskningsprocessen som helhed og er derfor ikke knyttet til en særskilt undersøgelsesfase (Kvale & Brinkmann, 2009: 274). Kvaliteten i specialet vil altså vurderes ud fra samtlige processer. Specialets kvalitetsvurdering tager udgangspunkt i Steiner Kvaals samt Lincoln og Gubas forståelser af validitet, reliabilitet og analytisk generaliserbarhed, da disse forståelser er funderet i den kvalitative forskning og ikke i den mere traditionelle positivistiske forståelse af validitet og reliabilitet. Derved har de overskredet den antipositivistiske relativisme og argumenteret for at sandhedsværdien af kvalitativ forskning kan vurderes ud fra undersøgelsens vederhæftighed, troværdighed, pålidelighed og bekræftelighed (Kvale & Brinkmann, 2009:271).

Validitet og reliabilitet

Lincoln og Guba mener netop, at det er nødvendigt at specificere hvordan man kan sikre kvaliteten i den kvalitative forskning, der kan ses som et alternativ til den kvantitative forsknings vurderingskriterier i forhold til reliabilitet og validitet.

Undersøgelsens *reliabilitet* omhandler hvorvidt der er konsistens og troværdighed i undersøgelsens resultater (Kvale & Brinkmann, 2009:271). Dette omhandler hvorvidt det er muligt for andre forskere, på andre tidspunkter, at få samme resultater samt hvorvidt interviewpersonerne ændrer svar. Jeg har ved udformning af den semi-strukturerede interviewguide forsøgt at skabe mulighed for, at interviewene kan gentages på et senere tidspunkt. Interviewguiden er udformet på en måde hvor forskellige temaer belyses. Jeg har så vidt muligt forsøgt, at have flere forskellige spørgsmål til samme tema for derved at kunne anskue temaet ud fra flere forskellige perspektiver. Derudover har jeg gennem interviewene stillet opfølgende og afklarende spørgsmål for derved at højne reliabiliteten ved afklaring af og opmærksomhed på inkonsistente svar, jeg derved har været stand til at forholde mig reflekterende hertil. Har interviewpersonerne svaret modstridende kan det eventuelt skyldes en loyalitet overfor den virksomhed de befinder sig i eller overfor QES. Jeg ser dog ikke nødvendigvis dette som et billede på en lav grad af reliabilitet, da netop dette ligeledes kan være medvirkende til at danne et billede af oplevelsen af processen, processens betydning for det psykologiske kontraktforholds udvikling og ikke mindst den psykologiske kontrakts udtryk. Det semi-strukturerede interview vil dog påvirke reliabiliteten, da spørgsmålene ikke nødvendigvis vil være de samme i hvert af de individuelle interviews, hvilket vil gøre det sværere at reproducere interviewene på et senere tidspunkt. Ligeledes vil specialets hermeneutiske ramme give bevidsthed om, at respondenternes udtalelser vil være skabt ud fra deres egen forståelseshorisont, der konstant vil udvikle sig og derfor påvirke respondenterne til på et senere tidspunkt, at lægge vægt på andre oplevelser af rekrutteringsprocessen og jobbet i virksomheden.

Undersøgelsens *validitet* omhandler gyldigheden af resultaterne. Indenfor den kvalitative forskning kan man tale om validitetskriterierne afgøres af hvorvidt mine observationer i virkeligheden afspejler de fænomener eller variable jeg ønsker at få indblik i (Kvale & Brinkmann, 2009:272). Validitet sikres gennem alle faser i forskningsprocessen. Dataindsamlingsmetoden der benyttes i specialet er afgørende for sikring af validiteten, da valgte metode skal sikres, at være bedst egnet til at indfange det, der ønskes undersøgt. I dette tilfælde finder jeg validiteten i valg af metode sikret, da jeg vurderer specialets

brug af kvalitative interviews, som bedst egnet til at indfange tidligere kandidaternes opfattelser af og meninger om rekrutteringsprocessen samt stillingen i virksomheden. Derved kan jeg få kendskab til denne form for rekrutterings betydning for den psykologiske kontrakt. Gennem de afholdte interviews har jeg ligeledes forsøgt, at benytte opfølgende spørgsmål for derved, at få respondenterne til at bekræfte deres udsagn. Grundet den tidsmæssige ramme for specialet er gennemgang af interviewet samt analysen heraf ikke blevet gennemgået med respondenterne. Havde dette været tilfældet, ville *informantvaliditeten* muligvis være forbedret, da respondenterne på denne måde havde haft mulighed for at opklare misforståelser.

Undersøgelsens *interne validitet* er med udgangspunkt i Guba og Lincolns troværdighed funderet i en vurdering af en velargumenteret beretning om fænomenets kompleksitet, hvilket belyser et god sammenhæng mellem mine empiriske fund og de resultater og forklaringer jeg udvikler (Bryman, 2004:273-274). For at opnå dette vil mit teoretiske perspektiv give grundlag for mine analytiske refleksioner. Mit teoretiske udgangspunkt har været grundlag for en række hypoteser, der ligeledes er medvirkende til at frembringe alternative forklaringer på fænomenet. De teoretiske perspektiver er valgt med forventningen om, at de kan supplere hinanden samt bidrage med forskellige perspektiver og forklaringer. Hermed øges forklaringskraften samt troværdigheden af mine analytiske tolkninger. At jeg selv er ansat hos QES kan ligeledes skabe en brist i troværdigheden, da mine analytiske tolkninger kan være påvirket heraf. Jeg har dog søgt at være opmærksom på denne problematik gennem forskningsprocessen og forholde mig kritisk til min egen rolle i virksomheden. Desuden kan respondenternes kendskab til min stilling i virksomheden have medført, at de har været mere positive i deres beretning om processen med QES. Denne problematik har dog ikke været mulig, at komme udenom. Grundet fortrolighed i headhunterbranchen, ville specialet ikke være blevet en realitet, hvis jeg ikke havde haft en tilknytning til QES og dermed havde mulighed for at få adgang til deres oplysninger om tidligere kandidater. Jeg har selvfølgelig informeret respondenterne om, at der er tale om et speciale og ikke en opgave jeg udfører i QES interesse, på denne måde har jeg igen søgt, at give respondenter mulighed for at forholde sig kritisk til rekrutteringsprocessen.

I forhold til min udvælgelse af respondenter, kan der stilles spørgsmålstejn ved kvaliteten. Jeg har ved udvælgelsen af respondenter haft kontakt med min chef angående hvilke opgaver og kandidater, der kunne være mulige at tage fat i. At udvælgelsen af respondenter er foregået på denne måde kan stille spørgsmålstejn ved, om der herved er

sket en skævvridning af datamaterialet, da de givne respondenter eventuelt har besiddet mere ensartede opfattelser af processen. Jeg finder dog differentierede holdninger og variationer i mine interviews, hvilket giver mig antagelsen af, at udvælgelsen ikke har forårsaget en skævvridning af datamaterialet.

Analytisk generaliserbarhed

Da specialet benytter en kvalitativ metode og der ligeledes kun indgår et lille antal respondenter, har det ikke været hensigten at resultatet skal bygge på et repræsentativt udsnit af respondenter der er blevet headhuntet og være generaliserbart ud fra en statistisk forståelse af generalisering. I specialets resultater vil der derimod være tale om en analytisk generaliserbarhed.

”Analytisk generaliserbarhed indebærer en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af én undersøgelse kan være vejledende for, hvad der sker i en anden situation. Den er baseret på en analyse af ligheder og forskelle mellem de to situationer”(Kvale & Brinkmann, 2009:289).

Ud fra dette handler det om via argumenter, at give læseren en mulighed for at vurdere generaliseringen af undersøgelsen. Jeg har gennem specialet bestræbt mig på, at skabe en argumenteret beskrivelse af undersøgelsen. Derudover vil specialets teoretiske ramme og udvikling af hypoteser fungere som sammenligningsgrundlag for de empiriske fund. Vekselvirkningen mellem teori og empiri i specialet vil danne basis for argumenter i analysen i form af analytiske slutninger og på denne måde vil specialets analytiske generaliserbarhed være sikret. Det kan her fremhæves, at specialets hermeneutiske tilgang ikke giver grundlag for, at finde den endegyldige sandhed, men kun sandheden for dette specifikke speciale. Mit teoretiske udgangspunkt og egen forforståelse vil gennem interviewene blive sat i spil, hvorved der skabes en ny forståelse, der igen kan sættes i en teoretisk kontekst. I kraft af denne vekselvirkning vil jeg gradvist nærme mig sandheden for dette speciale, hvor argumentationen herfor, i kraft af den analytiske generaliserbarhed, kan overføres til andre og lignende problemstillinger.

I kraft af den analytiske generaliserbarhed, ser jeg ikke min ansættelse hos QES, som afgørende for specialet resultater. Resultaterne vil stadig kunne afspejle nuancer i det psykologiske kontraktforhold, der er betinget af kandidaters oplevelse af rekrutteringsprocessen, i hvert fald ved QES. Andre virksomheder kan stadig benytte disse resultater i forhold til en bevidsthed om, hvordan individets oplevelser ved en sådan

rekrutteringsproces kan have betydning for det psykologiske kontraktforhold. Dette vil hermed danne grobund for en bedømmelse af, hvorvidt specialet kan være vejledende for lignende situationer.

Specialets empiri er udelukkende indsamlet hos respondenter, der har været en del af processen ved QES. Jeg har gennem specialet forsøgt, at give et indblik i denne virksomheds procedure i forbindelse med headhuntingen samt processen. Dette vil give læseren mulighed for, at skabe et indblik i om lignende processer er til stede i andre situationer, samt hvorvidt lignende tendenser kan være opstået. .

Kapitel 3 - Teori

Følgende kapitel vil favne specialet teoretiske udgangspunkt, der bidrager til en forforståelse af de relevante teoretiske perspektiver på området. Teorierne vil ende ud i en række hypoteser, skabt på baggrund af perspektiverne og refleksioner om headhunterens tilstedeværelse i rekrutteringsprocessen.

Den psykologiske kontrakt

Den psykologiske kontrakt indeholder de normer for adfærd der gælder i forholdet mellem medarbejder og virksomhed. Psykologisk kontrakt skal ses som udvekslingsrelationer i bredeste forstand og ikke snæver såsom juridisk og økonomisk. De fleste af de tidligere teoretikere, der har beskæftiget sig med den psykologiske kontrakt anerkendte, at den psykologiske kontrakt var ” [...] *the product of a social exchange*” (Guest & Clinton, 2011:87) og at både individets og virksomhedens synsvinkel skulle tages i betragtning. Begrebet blev først anvendt som bestående af de forventninger virksomhed og medarbejder har til hinanden.

J. P. Kotter definerede den psykologiske kontrakt som:

” *An implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expect to give and receive from each other in their relationship*” (Guest & Clinton, 2011:88).

Den mest gældende definition af den psykologiske kontrakt i litteraturen er dog udarbejdet af Denise Rousseau og har fokuseret på den psykologiske kontrakt som udsprunget fra medarbejdernes synsvinkel. Den psykologiske kontrakt vil efter hendes mening bygge på opfattelser, der befinder sig i individets bevidsthed skabt af virksomheden. Hun definerer den psykologiske kontrakt som:

”*Individual beliefs shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization*” (Rousseau, 1995:9).

Rousseau mener, at den psykologiske kontrakt kun kan blive optimalt undersøgt fra den individuelle medarbejder, da hendes overbevisning er at en virksomhed ikke kan opfatte og der derfor er tale om medarbejdernes opfattelse af bytteforholdet.

Det handler for hende om opfattelsen af forpligtelse mellem de to parter, hvilket er afgørende for i hvilken grad man er engageret til fremtidige handlinger (Rousseau, 1995:6). Samtidig mener Rousseau, at:

"People can think they have agreed to the same terms even when they hold very different beliefs" (Rousseau, 1995:6).

Det er i denne forbindelse vigtig at fremhæve, hvordan fokus på den psykologiske kontrakt har bevæget sig videre fra at de gensidige forventninger var det centrale til, at omhandle de gensidige løfter, der ikke nødvendigvis er genkendt af andre medarbejdere i virksomheden eller, i forhold til nærværende problemstilling, af virksomheden.

"Contracts are a distinct form of expectations and have in many ways farther reaching effects (Rousseau & McLean Parks, 1993:8). *Expectations differ from the terms of the psychological contract in that expectations are more general beliefs regarding conditions of employment, including intrinsic and extrinsic rewards. All expectations are not obligations"* (Rousseau, 1990:398).

Forventninger rækker altså udover den gængse betydning af en forventning og begrebet den psykologiske kontrakt, har hermed udviklet sig til at omfatte gensidige løfter og forpligtelser i betydningen af forventninger.

Som nævnt vil Rousseau mene, at det for forskere kun vil være oplagt at indhente information fra den individuelle medarbejder, hvilket har medført at størsteparten af forskningen har fokuseret på medarbejdernes opfattelse. Flere har dog også kritiseret Rousseau for hendes ensporede syn på kontraktforholdet, da de mener dette gør op med tanken om en kontrakt som et gensidigt og villigt bytteforhold (Guest & Clinton, 2011:88). Dette har derfor medført at nogle forskere alligevel har undersøgt den psykologiske kontrakt fra begge vinkler, trods Rousseaus store indflydelse. Der er derfor uenighed om, hvorvidt den psykologiske kontrakt er et gensidigt forhold, der skal ses som et tovejs-bytteforhold mellem den individuelle medarbejder og virksomheden (Guest & Clinton, 2011:89). Rousseau er ikke uenig i, at den psykologiske kontrakt er et gensidigt forhold, men derimod at der er tale om individets *opfattelser* af de gensidige løfter, der befinder sig i forholdet mellem medarbejderen og virksomheden. I dette speciale vil den psykologiske kontrakt dog også udelukkende blive undersøgt fra kandidatens synsvinkel, da det for mig handler om de subjektive opfattelser, der skabes hos kandidaten til den pågældende stilling.

Den psykologiske kontrakt indgår som en meningsskabende faktor for individet i forhold til hvordan arbejdet giver mening for dem. Skabelsen af den psykologiske kontrakt kan ske indenfor virksomheden, men lige såvel udenfor. En måde dette kan ske på er ved de

forventninger medarbejderen bringer ind i virksomheden. Dette kan være den helt basale forestilling om arbejdet generelt. Hvad forventer en arbejdsgiver og hvad forventes det at jeg som medarbejder kan bringe ind i virksomheden (Conway & Briner, 2005:48). Denne forestilling skabes først og fremmest gennem individets socialisering i samfundet, tidligere arbejdsforhold, oplevelse blandt familie og venner, socialiseringen gennem uddannelse, den kulturelle kontekst, socio-økonomisk status, opvækst osv. Alle disse faktorer vil påvirke deres begyndende psykologiske kontrakt. Denne psykologiske kontrakt vil dog ofte ændre sig, men dette ændrer dog alligevel ikke på, at før-ansættelses opfattelser har påvirkning på skabelsen af den psykologiske kontrakt. Der kan ligeledes ske ting udenfor arbejdspladsen, der kan påvirke til ændringer af den enkeltes psykologiske kontrakt med virksomheden. Medarbejderen kan eksempelvis blive forælder, men også hvad medarbejderen hører fra omverdenen og de nærmeste, vil give individet refleksioner i forhold til hvad man bør forvente af sin arbejdsgiver (Conway & Briner, 2005:48-49).

Ifølge Rousseau, er det HR- afdelingens opgave, at skabe betingelserne for den psykologiske kontrakt ved skabelse af tillid. Ifølge Rousseau er tillid:

” A psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another ” (Guest & Clinton, 2011:90).

Hvilke signaler HR- afdelingen sender er afgørende for, at tilliden kan opstå og dermed den psykologiske kontrakt. Der befinder sig dog forskellige måder at forbinde den psykologiske kontrakt med tillid (Guest & Clinton, 2011:91). Tillid kan ses som forløberen for den psykologiske kontrakt da det menes, at der skal et minimum af tillid til, før den psykologiske kontrakt kan opbygges (Guest & Clinton, 2011:92). For at kunne ”love” at være forpligtet i fremtiden skal den ene part mindst have tillid til den anden. Denne tillid skal være vedvarende, hvis udbygningen og vedligeholdelsen af den psykologiske kontrakt skal være en realitet. Tillidens betydning tillægges dog forskellig vægt, hvilket også vil fremgå af nedenstående afsnit, der omhandler de forskellige former for psykologiske kontrakter.

Former for psykologiske kontrakter

Den psykologiske kontrakt defineres overordnet i to forskellige typer, henholdsvis den *relationelle kontrakt* og den *transaktionsbaserede kontrakt*. Rousseau argumenterer dog

også for en tredje kontrakt den *balancerede kontrakt*, der ligeledes vil blive beskrevet i nedenstående.

Relationelle kontrakter

Relationelle kontrakter omhandler forhold som loyalitet og stabilitet. Loyalitet forstået på den måde, at medarbejder og arbejdsgiver bekræfter et gensidigt behov for hinanden, hvor stabilitet omhandler den vedvarende tidsmæssige forpligtelse til fremtiden (Rousseau, 2004:122). Fokus ligger på tillid, anerkendelse, loyalitet, støtte, mulighed for udvikling og følelsen af at være værdsat af virksomheden (Elgaard m.fl., 2011; 362). De medarbejdere der besidder en relationel kontrakt, har større tendens til at udføre ubetalt overarbejde, støtte kollegaer samt vise forståelse for organisatoriske forandringer, som arbejdsgiveren finder nødvendige. De relationelle kontrakter kan kun opstå hvis der er tale om en høj grad af tillid (Guest & Clinton, 2011:92). Derfor skal der være tillid til stede, hvis den relationelle kontrakt skal have grobund. En forudgående tillid vil altså hjælpe med, at udvikle denne type af psykologisk kontrakt. Derudover vil overholdelsen af den relationelle kontrakt føre til øget tillid samt øgede forventninger. Overholdes den relationelle kontrakt, vil medarbejderen ofte udvikle kompetencer, der er knyttet til virksomheden, hvilket ligger til grund for og er begrundet i, at medarbejderen vil være mere engageret i virksomheden. De har en stærkere tilknytning til virksomheden og er dybt socialiseret ind i virksomheden (Cyril-van, 2004:4). Brydes den psykologiske kontrakt hos de medarbejder, der besidder en relationel kontrakt vil disse medarbejdere ofte reagere på en måde, hvor de søger løsninger for at bibeholde samarbejdsforholdet. Lykkedes det ikke at afhjælpe situationen, vil det dog alligevel ofte føre til afbrydelse af samarbejdet, eller nedsat ydeevne og motivation (Rousseau, 2004:122). Tidsperspektivet i den relationelle kontrakt forventes at være langsigtet grundet den gensidige loyalitet hvilket derfor ofte er et billede på jobsikkerhed (Cyril-van, 2004:4).

Transaktionsbaserede kontrakter

De transaktionsbaserede kontrakter er baseret på et formelt bytteforhold, hvor der er tale om en lav grad af tillid i begyndelsen. De omfatter smalle opgaver, der ofte har en kortsigtet tidsperiode (Rousseau, 2004:122). Medarbejderens kompetencer bliver ikke udviklet som sådan under ansættelsesforholdet og deres evner vil derfor være "salgsbare" til andre. Tilknytningen til virksomheden vil derfor ofte ikke være ligeså høj, som det tilfældet ved den relationelle kontrakt (Cyril-van, 2004:4). Den transaktionsbaserede kontrakt omhandler ofte basale ting, som antallet af arbejdstimer, arbejdsbeskrivelse, løn,

forfremmelse, udbytte, frynsegoder og lignende. Der er i denne kontrakt tale om, hvad medarbejderen yder og får i direkte udbytte heraf (Guest & Clinton, 2011:92). Medarbejderne udfører dermed deres arbejde ud fra det de tilbydes som bytte og har ofte udelukkende specifikke arbejdsopgaver. Der er ofte en mindre villighed til, at tage flere ansvarsområder, med mindre specifikke arbejdsopgaver og deres bytte til gengæld er blevet genforhandlet med et kort tidsperspektiv (Cyril-van, 2004:4). Brydes den transaktionsbaserede kontrakt, har både medarbejder og arbejdsgiver tendens til umiddelbart efter at bryde samarbejdsforholdet, da fleksibiliteten her ligger i den nemme mulighed for, at forlade virksomheden grundet den ofte lave tilknytning og engagement i virksomheden (Rousseau, 2004:122, Cyril-van, 2004:4).

Balancerede kontrakt

Rousseau har senere argumenteret for en tredje form for psykologisk kontrakt, nemlig den balancerede kontrakt. Denne form for kontrakt er opstået i forbindelse med, at de psykologiske kontrakter har varieret med karakteren af den relation, der har befundet sig mellem medarbejder og arbejdsgiver. Dette som en konsekvens af udviklingen fra mere bureaukratisk relationsbaserede tendenser til en adhokratisk fase (Elgaard m.fl., 2011: 362). Den balancerede kontrakt skal ses som en hybrid mellem de to andre former for kontrakter. Den balancerede kontrakt har et kortsigtet tidsperspektiv, men besidder samtidig en endeløs tidsramme. Denne kontrakt kombinerer hermed den løbende tidsramme i den relationelle kontrakt med de samme performacekrav og genforhandlingstendenser, der befinder sig i den transaktionsbaserede kontrakt. Der vil være tale om et løfte om udvikling, men samtidig at medarbejdere vil være fleksible og forandringsvillige hvis økonomiske betingelser ændres. Medarbejder og arbejdsgiver deler i denne kontrakt risikoen. Samtidig vil genforhandlingen af kontrakten være i fokus i takt med, at økonomiske vilkår og medarbejdernes behov ændres (Rousseau, 2004:122-123). Figur 2, viser en oversigt over de tre kontrakttyper:

Figur 2 – Former for Psykologiske kontrakter

Transaktionsbaserede kontrakt	Balancerede kontrakt	Relationelle kontrakt
•kortsigtet tidsperspektiv •Lav grad af organisatorisk tilknytning •omfatter antallet af arbejdstimer, arbejdsbeskrivelse, løn, forfremmelse, uddannelse, udbytte, frynsegoder og lignende •direkte udbytte for indsats • klare arbejdsopgaver •Lav grad af loyalitet •usikkerhed i samarbejdsrelationen	•Kortsigtet tidsperspektiv med endeløs tidsramme •fokus på fleksibilitet og udvikling •begge arbejder til hinandens fordel. •risiko for samarbejdsrelationen deles mellem medarbejder og virksomhed	•Langsitet tidsperspektiv •Høj grad af organisatorisk tilknytning •Fokus ligger på tillid, anerkendelse, loyalitet, støtte, mulighed for udvikling og følelsen af at være værdsat af virksomheden •høj grad af tillid •Fleksibilitet i arbejdsopgaver •virksomhedsspecifikke kompetencer •Høj grad af loyalitet •fælles ønske om stabilitet. •jobsikkerhed

(Egen konstruktion på baggrund af Rousseau, 2004: 122-123)

Som en konsekvens af, at medarbejdere i dag ikke tilbydes samme form for jobsikkerhed som tidligere, er der sket et skift fra tidligere tiders ofte relationelle psykologiske kontrakter til mere transaktionsbaserede kontrakter (Henry & Jenkins, 1997:40). Dette skal ses i lyset af, at der i dag ofte er tale om en usikkerhed i arbejdsrelationen. Ofte kan der dog være tale om de mere balancerede kontrakter, da ikke alle er ansat i midlertidige kontrakter, men alligevel ikke er sikret samme form for jobsikkerhed som tidligere.

Alle former for de psykologiske kontrakter kan påvirkes. På trods af kontraktens implicitte løfter bliver overholdt, kan det eksempelvis vise sig, at andre måske har bedre løfter, hvilket kan føre til utilfredshed og skuffelse hos henholdsvis medarbejderen eller virksomheden (Guest & Clinton, 2011:93). Som ovenstående viser har medarbejdere, der besidder transaktionsbaserede eller balancerede kontrakter ofte større tendens til at forlade virksomheden i disse tilfælde.

Brydes den psykologiske kontrakt vil der opleves et tab af tillid. Samtidig kan en manglende tillid medføre et brud på den psykologiske kontrakt. Disse tilfælde vil begge medføre manglende tilknytning og engagement overfor virksomheden. Tilliden vil altså være størst i de tilfælde, hvor den psykologiske kontrakt ikke brydes (Guest & Clinton,

2011:93). For at forebygge senere brud er det dermed vigtigt, at der allerede fra den første kontakt med virksomheden opbygges et begyndende tillidsforhold. I forhold til nærværende problemstilling er spørgsmålet om et sådan tillidsforhold påvirkes af, at der i det første kendskab til virksomheden indgår en tredjepart i form af headhunten.

Seks karakteristiske træk ved den psykologiske kontrakt

Den psykologiske kontrakts dynamik skabes ud fra seks karakteristiske træk, der vil blive beskrevet i nedenstående.

Frivillighed

Der er i den psykologiske kontrakt tale om opfattelsen af udvekslinger af løfter medarbejderne frivilligt har deltaget i. Ved eksempelvis andre jobtilbud vil medarbejderen frit kunne vælge hvorvidt de ønsker at indfri den psykologiske kontrakt. Medarbejdere, der selv frivilligt har indvilget i udvekslede løfter, som eksempelvis at forblive i virksomheden minimum et år, vil dog ofte have større tendens til at afstå et sådant jobtilbud (Rousseau, 2004:120, Elgaard m.fl., 2011:359).

Troen på den gensidige aftale

Medarbejderens psykologiske kontrakt afspejler medarbejderes egen forståelse af de gensidige løfter og forpligtelser mellem dem selv og deres arbejdsgiver. Medarbejderens adfærd vil derfor skabes ud fra deres egen forståelse af de gensidige løfter, på trods af disse muligvis ikke er en realitet (Rousseau, 2004:120-121). Tillid bliver derved et vigtigt element, idet medarbejderne handler ud fra, hvad de forventer der forventes af dem og ligeledes forventer, at virksomheden vil gøre det samme. Et eksempel på denne del af den psykologiske kontrakt kunne være, at en medarbejder til en jobsamtale får at vide at der vil blive tale om et antal rejsedage eventuelt 2-3. I disse tilfælde vil medarbejderen muligvis forvente, at der vil være tale om 3 som et maksimalt antal, hvor virksomheden regner med en gensidig forventning om, at der kan blive tale om flere. Jo mere erfaring den enkelte har i jobsamtaler jo større sandsynlighed er der dog for, at der er konsistens i de gensidige forventninger (Rousseau, 2004:120).

Ufuldstændighed

Gennem ansættelsen vil den psykologiske kontrakt have karakter af at være ufuldstændig, da hverken medarbejdere eller virksomhed vil være i stand til, at udtrykke alle forhold i en arbejdsrelation (Elgaard m.fl., 2011:360). Der vil gennem et ansættelsesforhold være

tale om skiftende omstændigheder, der medfører at ikke alt kan forudses. De psykologiske kontrakter vil altså udvikle sig løbende gennem langvarige ansættelsesforhold, da der kan opstå omstændigheder, der ikke kunne forudses ved ansættelsesforholdets begyndelse. Det er derfor vigtigt at søge at styrke gensidigheden gennem ansættelsesforholdet, da det ellers kan medføre forskellige og modsatte forventninger på sigt (Rousseau, 2004:121).

Mange kontraktdeleger

Hvordan medarbejderen udvikler sin psykologiske kontrakt kan påvirkes af flere informationskilder såsom topledelse, HR- medarbejder, nærmeste chef osv. Opfatter medarbejderen uoverensstemmelse mellem informationskilderne, vil gensidigheden i kontraktforholdet være i fare og der kan blive tale om opfattelse af brud på den psykologiske kontrakt. Der er derfor vigtigt, at der så vidt muligt er overensstemmelse omkring den psykologiske kontrakt på alle niveauer i virksomheden. Et eksempel kunne være, at den nærmeste leder forlader virksomheden og en ny tiltræder. I dette tilfælde kan det forventes, at den nye leder ikke har samme syn på den psykologiske kontrakt, som den tidligere havde og medarbejderen vil ofte føle, at den psykologiske kontrakt og den fælles følelse omkring den vil gå tabt (Rousseau, 2004:121).

Håndtering af tab, når kontrakten fejler

Hvis medarbejderne eller deres arbejdsgiver stoler på, og er afhængige af, at den psykologiske kontrakt vil guide deres handlinger, vil en oplevelse af at den anden part fejler i opfyldelsen af de forventede forpligtelser medføre et tab. Dette tab er grundlæggende medvirkende til, at en overtrædelse af den psykologiske kontrakt vil medføre negative reaktioner og følelser såsom vrede, harme, opsigelse og tilbagetrækning af støtte. Medarbejder og arbejdsgiver skal derfor fokusere på både, at opfylde forpligtelser i deres psykologiske kontrakter, men også håndteringen af tab når de eksisterende forpligtelser ikke er mulige at holde (Rousseau, 2004: 121). Et eksempel kunne være, at en medarbejder tilbydes et spændende projekt, når en forfremmelse udebliver. Det handler om at virksomheden søger at råde bod på tabsoplevelsen ved at tilbyde ting, der kan underbygge tillidsforholdet når tab opstår (Elgaard m.fl., 2011:361).

Kontrakten som metal model for arbejdsrelationen

Den psykologiske kontrakt skaber en metal model i arbejdsrelationen. Den skaber en fælles forståelse af, hvad man kan forvente i fremtiden og vejleder til handling uden form

for træning. At have en psykologisk kontrakt som mental model bidrager altså til, at både medarbejder og arbejdsgiver kan fungere, selvom de måtte mangle konkret information om intentioner og forventninger (Rousseau, 2004: 121-122, Elgaard m.fl., 2011: 361).

”Det betyder, at man agerer i lyset af den allerede indgåede psykologiske kontrakt med oplevelsen af, at der er fælles forståelse af adfærd, motivation, karriere, belønning og ejerskab” (Elgaard m.fl., 2011: 361).

Adfærden vil derfor være knyttet til den ”gamle” psykologiske kontrakt og nye tendenser vil dermed blive fortolket i lyset af denne kontrakt. Dette kan nogle gange være muligt, idet nye krav til ydeevne kan være indarbejdet i de eksisterende forståelser af ens arbejdsrolle. Der kan dog også være tale om det modsatte, hvor den eksisterende psykologiske kontrakt kan være uoverensstemmende med den nye virkelighed. Her vil en mere omfattende forandringsproces være påkrævet (Rousseau, 2004:122).

Et fokus på disse seks karakteristika vil skabe en bedre forståelse af den psykologiske kontrakt hos medarbejder og virksomhed, hvilket vil skabe en mere langvarig arbejdsrelation.

Den psykologiske kontrakt i rekruttering

Størsteparten af litteraturen, der omhandler den psykologiske kontrakt beskæftiger sig med hvad der sker i forbindelse med brud på den psykologiske kontrakt og hvorledes virksomheden varetager og undgår dette brud (Wellin, 2007:57). Dette betyder dog ikke, at der ikke også er bevidsthed om, at den psykologiske kontrakt allerede skabes i forbindelse med rekrutteringen. Rousseau skriver blandt andet:

”Firms foster different Psychological Contracts by the way they reward their employees and the HRM strategies that underly personnel practices. The roots of these contracts may lie in the recruitment process” (Rousseau, 1990:399).

Der er hermed bevidsthed om, at den psykologiske kontrakt allerede udvikles i den begyndende interaktion med virksomheden. Ifølge Rousseau er kontrakten formet når medarbejderen har en forestilling om, at de ”skylder” virksomheden forskellige bidrag (hårdt arbejde, loyalitet, ofre osv.) til gengæld for ting som høj løn, jobsikkerhed med

mere (Rousseau, 1990:390). Disse opfattelser kan allerede opstå under ansættelsessamtalen og som Rousseau er inde på i den første tid i virksomheden.

Michael Wellin har i sin bog: *Managing the Psychological Contract – Using the Personal Deal to Increase Business Performance* fremhævet, hvordan den psykologiske kontrakt kan benyttes i praksis. Han benytter frem for betegnelsen *den psykologiske kontrakt* termen *the Personal Deal* – eller den personlige aftale. Denne betegnelse bygger primært på forholdet mellem leder, teams og medarbejdere. På trods af bogen har fokus på den personlige aftale mellem leder og medarbejdere giver den dog en indikation af, hvordan den psykologiske kontrakt alias den personlige aftale mellem virksomhed og medarbejder udvikles gennem den første interaktion mellem medarbejder og virksomhed. Michael Wellins *personlige aftale* er en praktisk manifestation af den psykologiske kontrakt (Wellin, 2007:54). Der er i den personlige aftale også fokus på de gensidige underliggende forventninger, der befinder sig mellem individer såvel som teams, der på den ene eller anden måde kommunikerer med hinanden. Hvor den psykologiske kontrakt har fokus på opfattelser af gensidige løfter mellem individet og virksomheden, har den personlige aftale fokus på det specifikke forhold mellem individ, chef, team, kollegaer osv. (Wellin, 2007:55). Medarbejderens forventninger kan ifølge Wellin blandt andet omhandle faktorer som jobsikkerhed, udvikling, udfordringer, indflydelse, velværd, anerkendelse osv. (Wellin, 2007:55). Alle faktorer, som også Rousseau mener, kan være motiver for hvad individer leder efter i et arbejde (Rousseau, 1995:44)

På den anden side vil forventninger fra ledelse og virksomhed kunne omhandle forhold såsom, præstation, fleksibilitet, læring, samarbejde, tilpasning, viden, fremskridt, interesse, engagement, forpligtelse osv.

Wellin beskæftiger sig med, hvordan indikationer af en forventet personlig aftale opstår gennem 4 faser af ansættelsesforholdet, henholdsvis *Præ-ansættelsen*, *rekrutteringen*, *ny i job socialiseringen* samt den *senere jobsocialisering*. Den sidste fase er i nedenstående udeladt, da det er de tre første faser, der vil have betydning for specialets problemstilling.

Præ – ansættelsesfasen

Præ- ansættelsesfasen omhandler medarbejderens første begyndende bevidsthed om virksomheden. Denne bevidsthed kan komme fra medier, offentligheden eller internettet blandt andet hjemmeside osv. Hvad vi hører om virksomheden fra vores omgangskreds eller offentligheden medvirker altså til at skabe en forforståelse for virksomheden, allerede inden vi har mødt virksomheden. Det billede der skabes af virksomheden på dette

tidspunkt kan omhandle refleksioner omkring blandt andet virksomhedens overordnede forretningsmæssige præstationer, deres produkter, service, brand, rygte som arbejdsgiver osv. (Wellin, 2007:57).

Alle disse forudindtagede indtryk er direkte med til, at skabe en forestilling om virksomheden og derved også forventninger, der vil give grundlag for en potentiel personlig aftale for potentielle nye medarbejdere (Wellin, 2007:57). Der udvikles hermed allerede her en opfattelse af de gensidige forventninger.

Rekrutteringsfasen

I rekrutteringsfasen vil aktiviteterne bidrage til, at en fremtidig medarbejder får mere fuldendt information om den personlige aftale, virksomheden kan tilbyde. Interaktionen og kommunikationen med virksomhedens HR eller ledere giver et indtryk af, hvad man som medarbejder kan forvente af virksomheden i forhold til, hvordan den fungerer og behandler sine ansatte. Dette giver hermed den fremtidige medarbejder en indikation af, hvordan det vil være at arbejde i virksomheden og hvilken personlig aftale de kan forvente at udvikle i virksomheden (Wellin, 2007:58). Denne tanke viser ligeledes vigtigheden i en dedikeret rekrutteringsfase, som giver indblik i og giver indtryk af virksomhedens medarbejderværdier, fællesskab, engagement osv. (Wellin, 2007:59).

Det er naturligt, at virksomheder, både gennem medier og i rekrutteringsprocessen, vil forsøge at fremstille sig selv bedst muligt. Der er dog en fare forbundet i forhold til, at skabe urealistiske forventninger hos en potentiel ny medarbejder. Dette vil sige, at den nye medarbejder skaber urealistiske personlige aftaler, der ikke formår at blive opfyldt i løbet af ansættelsen (Wellin, 2007:59).

Udover de direkte informationer der bliver givet i rekrutteringsfasen, vil også underliggende og usagte informationer blive givet til kandidaten til stillingen omkring den personlige aftale, de kan forvente af virksomheden (Wellin, 2007:59). Her benyttes eksempler som hvordan folk tager telefonen, timingen af svar på jobansøgningen og de interpersonelle færdigheder hos de mennesker, der er involveret i at tale med kandidaten:

"A wide range of communication and personal interaction experiences are likely to provide prospective employees with such signals as how much you are respected as an individual, the extent to which your opinions will be listened to, the degree of compliance the company expects from you and the amount of personal empathy and support you are likely to receive" (Wellin, 2007:59).

Interaktionen med de mennesker, der indgår i rekrutteringsprocessen vil give en antagelse af, hvordan det er at arbejde i virksomheden og hvordan individet kan forvente, at blive behandlet i tilfælde af ansættelse. Dette stiller igen spørgsmål ved betydningen for den psykologiske kontrakt, interaktionen i rekrutteringsfasen foregår med headhunter.

Ny i job socialiseringsfasen

Når en medarbejder indtræder i en virksomheden vil en socialisering i virksomheden starte. Denne proces dækker over mange forskellige indtryk og har en stor påvirkning på, hvordan det senere forløb for medarbejderen i virksomheden vil udvikle sig. Dette eksempelvis i forhold til medarbejderens bidrag til virksomheden og i hvor høj grad medarbejderen føler, deres arbejde realiserer dem. Denne socialisering er derfor et af de væsentligste områder for virksomheden at sikre (Wellin, 2007:60).

Den første socialiseringsproces er mest intensiv med den nye medarbejders nærmeste team og overordnede. Drøftelser mellem de nærmeste kollegaer vil begynde allerede på startdagen, men kan ofte starte allerede inden ansættelsen. Ofte indgår den nærmeste leder i rekrutteringsprocessen, men nogle virksomheder benytter sig ligeledes af at nye kollegaer indgår i rekrutteringsprocessen og udvælgelsesprocessen (Wellin, 2007:62). Ud fra nærværende problemstilling vil dette dog ikke være tilfældet, da hverken medarbejder eller nærmeste leder er en del af den rekrutteringsfase, hvor headhunteren indgår.

Alt i alt kan man sige, at den nytilkomne medarbejder har en udfordring i, at finde frem til hvad andres forventninger er til dem og hvilke forventninger de realistisk kan have til virksomheden. Den personlige aftale kan skabe en ramme for socialiseringen, hvori den nye medarbejder kan forstå deres nye "arbejdsverden" (Wellin, 2007:64).

Et godt og sundt match mellem lederens og medarbejdernes forventninger vil skabe et mere effektivt og langvarigt forhold (Wellin, 2007:66). Hvis medarbejderens forestillinger og forventninger er bevidstgjort og i harmoni med realiteterne i den nye virksomhed gennem de første 3-6 måneder, vil individet ofte blive mere effektiv og samtidig forblive i virksomheden (Wellin, 2007:67).

På trods af Wellin omtaler den personlige aftale frem for den psykologiske kontrakt, vil de forventninger og opfattelser medarbejderen har inden ansættelsens begyndelse have karakter af en udvikling af en psykologisk kontrakt. Hans teori indikerer, hvordan der netop befinder sig opfattelser hos individet om gensidige løfter i de første faser af ansættelsesforholdet. Da der er fokus på medarbejderens opfattelse af den personlige aftale i den første kontakt mellem individet og virksomheden, vil jeg mene at

medarbejderen ikke kun vil have fokus på hvad lederen eller teamet kan tilbyde dem og hvad de kan bidrage med, men derimod opfattelser af gensidige løfter mellem dem og virksomheden som helhed. De aspekter der gør sig gældende i forhold til opbyggelse af forventninger til den personlige aftale i både præansættelse, rekruttering og den første jobsocialisering vil derfor i min optik være opbyggelse og skabelse af et psykologisk kontraktforhold mellem individet og virksomheden, der vil tage udgangspunkt i kendskab til virksomhed, team, job osv.

Den psykologiske kontrakts udtryk

Nedenstående teoretiske perspektiver har til formål at skabe kendskab til hvilke områder den psykologiske kontrakt kan omhandle hos individet. Dette for at skabe en forståelse af og refleksioner omkring, hvilke faktorer der kan give en opfattelse af gensidige løfter, der samtidig har betydning for hvad en kandidat, der indgår i rekrutteringsprocessen med headhunteren, vil udvikle af forventninger.

Den psykologiske kontrakt og motivation

Rousseau taler om forskelle i motiver i forbindelse med, hvad individer leder efter i et job og derved også, hvad de forventer at give og få igen af deres arbejdsgiver. Eksempelvis mener Rousseau, at karrieremennesker ofte vil have en forventning om at forlade virksomheden efter et stykke tid eksempelvis indenfor tre år, hvor medarbejdere der ikke har det samme fokus på karriere derimod vil have en forventning om et længerevarende forhold. I tidligere studier har det derfor vist sig, at karrieremennesker har fokuseret meget på høj løn for hårdt arbejde, hvor de der ikke har samme karriereorientering, har en højere forventning til at jobbet yder en jobsikkerhed (Rousseau, 1995:44). Som ovenstående har klarlagt er dette samtidigt et billede på forskellige psykologiske kontrakter. Dette leder mig hen til, at der befinder sig forskellige motivationsfaktorer, der ligger til grund for de forskellige psykologiske kontrakter. Frederick Herzberg skelner mellem to faktorer, der påvirker arbejdet, henholdsvis *vedligeholdelsesfaktorer*, som udgør rammerne omkring arbejdets udførelse og *motivationsfaktorer*, der vedrører selve arbejdet. Vedligeholdelsesfaktorerne skaber opfattelsen af arbejdspladsen og er med til at afgøre hvorvidt der opstår utilfredshed eller ej. Disse udgør eksempelvis løn, status, sikkerhed, arbejdsforhold, tilsyn samt arbejdspladspolitikker. Motivationsfaktorerne bidrager til tilfredshed og mere vedvarende motivation og vedrører på denne måde mere selve arbejdet. Disse favner over præstation, forfremmelse, anerkendelse, udvikling,

ansvar og arbejdet i sig selv. Ifølge Herzberg skal motivationsfaktorerne være til stede for, at der kan blive tale om tilfredshed og medarbejderen bliver motiveret til at udføre arbejdet bedst muligt (Watson, 2008:36). Herzberg har altså beskæftiget sig med, hvad folk ønsker af deres arbejde (Herzberg m.fl., 1974:140). Dette er en vigtig indsigt i forhold til nærværende speciale, da det er min antagelse at disse ønsker viser sig i og skaber forventningerne til arbejdspladsen og derfor indgår i den psykologiske kontrakt. Ifølge Herzberg vil de faktorer, der påvirker individet til arbejdsglæde og motivation ikke nødvendigvis føre til utilfredshed ved deres fravær (Herzberg m.fl., 1974:144). Det kan dog alligevel antages, at der i rekrutteringsfasen skabes en forventning om disse faktors tilstedeværelse. Herzberg fandt, at når respondenterne gav udtryk for arbejdsglæde omhandlede de faktorer, der havde med selve arbejdet at gøre såsom deres opgaver, begivenheder der indikerede de havde held med udførelsen af deres arbejde samt muligheden for faglig udvikling, altså motivationsfaktorerne. Derimod var det vedligeholdelsesfaktorerne, der omgav arbejdet, der ofte førte til utilfredshed. Disse omhandler ledelse, mellem menneskelige relationer, fysiske arbejdsbetingelser, løn, firmapolitik og administration, velfærdsgoder og sikkerhed i jobbet (Herzberg m.fl., 1974:146). Det var dermed vedligeholdelses faktorerne, der kunne være hindringen for jobtilfredshed, da manglende varetagelse af disse faktorer ville føre til utilfredshed. Hvad der kendetegner motivationsfaktorerne er at de bidrager til individets selvrealisering. Motivationsfaktorerne bidrager dermed til at individet lever op til sine ambitioner, hvor vedligeholdelsesfaktorerne sikrer behovet for at undgå ubehagelige situationer (Herzberg m.fl., 1974:147). Den dybeste motivation i arbejdet kommer fra anerkendelse af individuel præstation og følelsen af personlig vækst i ansvar (Herzberg m.fl., 1974:158).

Selvrealisering som forventning til jobbet

Som Herzberg fandt, er det motivationsfaktorerne, der bidrager til individets selvrealisering. Idealet om selvrealisering er forankret i det Anthony Giddens betegner det senmoderne samfund. Ifølge Giddens har vores tillidsrelationer og ontologiske sikkerhed undergået radikale forandringer i det senmoderne samfund, hvilket skaber konsekvenser for individets identitet (Andersen & Kaspersen, 2007:436). Refleksivitet er et kerneelement i Giddens samtidsdiagnose af samfundet i dag. Det senmoderne individ er, ifølge Giddens, kendetegnet ved sin høje grad af refleksivitet, hvorved det konstant skal forholde sig til sig selv og sine omgivelser (Giddens, 1996:46). Der er ifølge Giddens sket

en aftraditionisering af samfundet, hvilket også kommer til udtryk i individets selvforståelse og dermed selvidentitet, der nu er blevet løsrevet fra tidligere tiders traditioner og normer. I det præmoderne samfund var traditioner og normer skabt af slægtskab, køn, social status medvirkende til at identiteten stort set var fastlagt for individet (Andersen & Kaspersen, 2007:436). I dag handler det i stedet om, at skabe sin egen selvfortælling. Man er idag ikke styret af ydre forhold, men er produkt af egne handlinger. Valget bliver hermed et centralt element for hverdagens handlinger, da individet på baggrund af dets valg skaber en fortælling om sig selv (Giddens 1996:100). Dette er dog ikke nogen nem proces, da moderniteten indebærer en mangfoldighed af valgmuligheder. Selvidentiteten bliver dermed et refleksivt projekt, hvor tilværelsen bliver et spørgsmål om at vælge og træffe beslutninger, der kan bidrage til individets egen selvfortælling.

På samme måde vil arbejdet ikke være styret af traditionerne, hvad du laver afhænger ikke af hvad dine forældre laver, men hvad du *vælger* at lave. Hvad man arbejder med skabes gennem refleksive overvejelser omkring, hvad man kunne tænke sig at arbejde med. Man kan derfor sige, at også arbejdsidentiteten er blevet et refleksivt projekt, hvor individualitet og selvrealisering samtidig skaber et øget fokus på egen udvikling. Arbejdslivet vil på denne måde ligeledes blive en del af individets selvfortælling og dermed også en fortælling der arbejdes på til sikring af egen udvikling. Den karriereorientering, der præger samfundet i dag kan på denne måde sættes i forbindelse med de refleksive overvejelser omkring blandt andet jobskifte, da fokus på egen selvrealisering og fokus på skabelse af den gode selvfortælling er i fokus. På samme måde som identiteten er løsrevet fra tidligere tiders normer, er karrieren i dag ligeledes løsrevet fra virksomheden. Hvor karrieren førhen var organiseret efter virksomhedens hierarkiske karrierestige, er karriere i dag en del af den enkeltes individuelle projekt og dermed også et selvstændigt projekt, hvor individet selv står til ansvar for egen kompetenceudvikling og karriereplanlægning (Bason m.fl., 2003:65-66).

Christian Bason m.fl. taler om, at man i dag kan tale om et nyt karrierebegreb. Dette nye karrierebegreb har tre karakteristiske karaktertræk, henholdsvis kynisme, arbejdslivet som et individuelt projekt samt en ikke-lineær karriereopfattelse.

- *Ny Kynisme*: I dag ønsker medarbejdere selv at skifte job frem for at stå i skudlinjen til næste fyringsrunde, hvilket betegnes first movers.
- *Arbejdslivet som personligt projekt*: den personlige selvrealisering, der præger nutidens samfund skaber en ny karriereopfattelse i forhold til, at jobmobilitet

opfattes som positivt, da selvrealiseringens fokus medfører at man hele tiden prøver sig selv af i forskellige sammenhænge.

- *En ikke-lineær karriereopfattelse:* Man skal ikke på samme måde som tidligere ”klatre op ad rangstigen” Der er snarere tale om et forhindringsløb i dag, hvor hver forhindring er et mål i sig selv og man selv sætter tempoet. (Bason m.fl., 2003:62).

Det er ikke sikkert at alle medarbejdere på det danske arbejdsmarked agerer efter ovennævnte tendenser. Det er dog relevant at anskue de kandidater, der bliver kontaktet af et headhunterfirma i forhold til de ovennævnte, da tendenserne kan afspejle det psykologiske kontraktforhold der skabes til virksomheden. Hvad der driver dem til jobskifte og dermed trækker dem væk fra deres nuværende arbejde, kan vel og mærke skyldes tendenser der betegner et nyt karrierebegreb. Dette kan derfor også påvirke det psykologiske kontraktforhold, da det jo er målet at disse tendenser nødtigt skulle gøre sig gældende i det nye ansættelsesforhold, da dette har til formål at blive længerevarende. Er der tale om kandidater, der ofte ønsker at prøve sig selv af i andre sammenhænge, kan det muligvis tendere til transaktionsbaserede frem for relationelle kontrakter.

At individer i det senmorderne samfund har fokus på udvikling kan give tanker i forbindelse med virksomheders mulighed for at give kompetenceudvikling. Dette vil ikke altid være muligt, hvilket dog ikke er ensbetydende med, at medarbejderens ønske og opfattelse af kompetence udvikling som et afgivet løfte ikke er til stede. Ifølge Torben Andersen, Inger Jensen og Arne Prahl skal forståelsen af kompetenceudvikling skabes ud fra en blanding af forskellige dimensioner. De mener kompetencebegrebet tager udgangspunkt i en socialpsykologisk forståelse, der ser forholdet mellem individet og omverdenen som et gensidigt udviklingsforhold mellem mange aktører:

”Den meningssætten, som indgår i den kompetente handlen, er en fortløbende proces, der finder sted mellem mennesker i deres udførelse af arbejdet (Andersen m.fl., 2000:19).

Bason beskriver den psykologiske kontrakt eller vilkårene i byttehandlen mellem arbejdsgiver og medarbejder som den nye *kompetencekontrakt*. Han mener som Rousseau, at det nye bytteforhold ikke kun viser sig i at yde arbejdskraft og få løn til gengæld.

”Arbejdsgiveren udbetaler ganske vist løn til gengæld for nogle bestemte kompetencer, men lønmodtageren forventer omvendt at opnå en række nye kompetencer igennem de faglige muligheder og udfordringer, der ligger i det daglige arbejde” (Bason m.fl., 2003:70).

Det er min antagelse, at denne udvikling i arbejdet som et refleksivt projekt skaber et øget fokus på det psykologiske kontraktforhold. Individet arbejder for sig selv og sin egen selvrealisering og dermed er samarbejdsforholdet udelukkende tilstede, så længe dette bringer værdi for den enkelte. Den interaktive proces hvori kompetencerne udvikles, vil altså skabe refleksioner hos individet i forhold til, hvorvidt kompetencerne er til stede og udvikles på en måde, der bidrager til deres egen selvfortælling. Forventningen til at virksomheden bidrager med den ønskede selvrealisering vil derfor være afgørende for individet.

Diskussion

I nedenstående vil de ovenstående teoretiske perspektiver blive diskuteret i forhold til projektets problemstilling og fokus område. Herved vil skabes refleksioner omkring headhunterens rolle i rekrutteringsprocessens betydning for den psykologiske kontrakt. Dette vil ende ud i en række hypoteser.

Headhunteren som mellemlid og informationskilde

Af teorien kan udledes, at præ-ansættelsesfasens informationer om virksomheden, kan bidrage til en begyndende psykologisk kontrakt. Dette på trods af virksomhed og medarbejder endnu ikke har mødt hinanden. Derfor mener jeg en begyndende psykologisk kontrakt ligeledes vil opstå i interaktionen med en headhunter.

Wellin påpeger, at både den direkte og indirekte kommunikation, der foregår under rekrutteringsfasen individ og virksomhed imellem, bidrager til udvikling af opfattelser om gensidige løfter hos individet. I en rekrutteringsfase, hvor en headhuntermvirksomhed indgår som tredjepart, vil den direkte kommunikation være mellem virksomhed og headhunter samt headhunter og kandidat. Herved er det headhunteren, der bliver den primære informationskilde i rekrutteringsprocessen. Jeg antager derfor, at den begyndende psykologiske kontrakt mellem kandidat og virksomhed udelukkende bygger på et grundlag skabt af den direkte information, de har modtaget af headhunteren. Implicit information i interaktionen mellem headhunter og kandidat, vil derfor ikke få betydning

for den psykologiske kontrakt, der dannes mellem virksomhed og kandidat. Usagte informationer og afgivne indtryk, får derfor efter min antagelse først betydning i mødet med virksomheden.

Ifølge Wellin vil overensstemmelse mellem informationskilderne skade den psykologiske kontrakt. En forkert udlægning vil skabe opfattelsen af gensidige løfter hos kandidaten, som virksomheden på et senere tidspunkt ikke vil kunne leve op til. Dette vil give anledning til ærgrelse over, at have sat sine forventninger for højt eller decideret skuffelse og derved tillidsbrud. Derfor antager jeg ligeledes, at det får afgørende betydning at headhunteren, som den primære informationskilde, afgiver de korrekte informationer.

Der vil hermed i det psykologiske kontraktforhold være tale om kandidatens subjektive opfattede løfter, og altså hverken virksomheden eller en objektiv tredjepart, i dette tilfælde headhunterens, objektive bedømmelse af eventuelle løfter. Dette kan medføre en fare for, at der ikke bliver tegnet et korrekt billede og dermed at kandidaten ikke opfatter løfter, der er overensstemmende med virksomhedens eller headhunterens opfattelse. Dette vil påvirke den senere relation til virksomheden og muligvis betinge en genforhandling af kontraktforholdet. I yderste konsekvens kan dette ligeledes medføre et brud på den psykologiske kontrakt. Faren for denne problematik ser jeg i lyset af, at headhunteren er hyret af virksomheden og derfor også har en økonomisk interesse i, at skabe et positivt billede af virksomheden overfor kandidaten.

Den psykologiske kontrakt og headhunteren

Ifølge Rousseau vil den psykologiske kontrakt have grobund i individuelle antagelser, der er skabt af virksomheden. I lyset af specialets problemstilling vil der imidlertid ikke være tale om antagelser, der er skabt af virksomheden. De antagelser der skabes om det gensidige bytteforhold, vil sandsynligvis skabes af headhuntermvirksomheden og ikke af den pågældende virksomhed.

For at der kan være tale om en psykologiske kontrakt skal der først og fremmest være tale om et usagt løfte og derfor ikke kun en forventning. Samtidig skal der være gensidighed. Dette betyder, at det ikke kun er den ene part der afgiver et løfte, men samtidig også at modparten skal tilbyde noget i bytte for overholdelse af løftet. I en rekrutteringssituation med en headhunter, vil der derfor være tale om kandidatens oplevelser af gensidige løfter afgivet af virksomheden, skabt på baggrund af headhunterens informationer. Disse vil hermed omhandle kandidatens opfattelse af, hvad virksomheden kan tilbyde og hvad

kandidaten kan tilbyde i bytte herfor. I kraft af QES varetagelse af processen antager jeg, at det er viden og opfattelser af stillingen frem for virksomheden som helhed, der giver kandidaten en opfattelse af, hvad virksomheden kan tilbyde og modtage i bytte herfor. Dette skal ses i lyset af QES procedure med, at de i den første kontakt ikke oplyser om hvilken konkret virksomhed der er tale, men til gengæld fokuserer på oplysninger om stillingen, hvilken branche der er tale om og kandidatens jobønsker.

At kontrakter er subjektive er også afgørende for, at løfter kandidaten under rekrutteringsforløbet har opfattet, at virksomheden har afgivet, ikke nødvendigvis er løfter, virksomheden er bevidst om. Dernæst er der aldrig i et psykologiske kontraktforhold bevidsthed om, hvorvidt medarbejderens opfattelse af løfter er overensstemmende med virksomhedens. Specialets fokus vil som nævnt være, hvorvidt oplevelsen af rekrutteringsprocessen med en headhunter, kan have betydning for den psykologiske kontrakt. Idet teorierne påpeger, at opfattelser af løfter hos medarbejderen skabes gennem interaktion i og med virksomheden, bliver det interessant, hvorvidt interaktionen med headhunteren frem for virksomheden får betydning for muligheden for, at skabe en overensstemmende psykologisk kontrakt mellem kandidat og virksomheden.

Den psykologiske kontrakt skabt i interaktionen

Tankerne i den symbolske interaktionisme er, at individets opfattelser skabes i interaktionen:

"[...] the individual and the society are inseperable units; their relationship is a mutually interdependent one, not a one-sided deterministic one. Human beings construct their realities in a process of interaction with other human beings. Individuals derive their very identity from their interaction with others" (Watson, 2008:48).

Denne tanke kan overføres til tanken om den psykologiske kontrakt med henblik på, hvordan medarbejderen, ifølge Rousseau, skaber den psykologiske kontrakt i interaktionen med virksomheden. I dette tilfælde vil kandidaten til en potentiel stilling indgå i en interaktion med headhunteren. Ikke desto mindre vil opfattelserne omkring virksomheden blive skabt ud fra den viden, der vil opstå i interaktionen mellem headhunter og kandidat. De implicitte løfter der vil blive givet, vil dog blive afgivet ud fra headhunterens udlægning af både virksomhed og stilling. Michael Welling taler om, at alle forhold har en grad af *awareness*. Med dette mener han, at individer altid har et billede af andre mennesker og virksomheder. På trods af individet aldrig har mødt

personerne, har det altid en forestilling om dem. Eksempelvis kan man have en kollega på den anden side af jorden, men stadig have skabt et billede af personen ud fra korrespondance gennem emails og over telefonen (Wellin,2007:38). Heri ligger spørgsmålet om hvordan dette billede, kan skabes gennem interaktion med headhunteren. Der vil ikke før præsentationen for virksomheden blive tale om nogen egentlig korrespondance mellem virksomheden og kandidaten. Graden af awareness vil derfor ikke være til stede ud fra den korrespondance, der foregår mellem kandidat og headhunter. Derfor kan det antages, at kandidaten vil bygge sine opfattede løfter på baggrund af kendskab til arbejdet i virksomheden og ikke have forestillinger eller forventninger til de mennesker, der arbejder i virksomheden.

At der er manglende interaktion med virksomheden kan på baggrund af teorien, få betydning for den første socialisering i virksomheden. Hvor virksomheder trækker ledere og mulige kollegaer med ind i rekrutteringsfasen, for at styrke en senere socialisering i virksomheden, vil dette ikke være tilfældet i en rekrutteringsproces med en headhunter. Her vil kandidaten først møde virksomheden efter der, ud fra min antagelse, allerede er skabt en begyndende psykologisk kontrakt på baggrund af headhunterens informationer. Dette kan antages, at få betydning for medarbejderens senere bidrag til virksomheden og hvorvidt kandidaten føler arbejdet realiserer dem.

Headhunter, motivation, jobskifte og psykologisk kontrakt

Rousseau taler om forskelle i motiver i forbindelse med, hvad individer leder efter i et job og derved også, hvad de forventer at give og få igen af deres arbejdsgiver (Rousseau, 1995:44). På denne måde bidrager forskellige motiver til den psykologiske kontrakt. Disse motiver antager jeg samtidig, vil lægge til grund for kandidatens motivation til jobskifte. Som Wellin mener, kan disse bygge på faktorer, som jobsikkerhed, udvikling, udfordringer, indflydelse, værd, anerkendelse osv. (Wellin, 2007:55). Da kandidaten i rekrutteringsprocessen med en headhunter ikke vil få kendskab til virksomheden fra første færd, kan det antages, at kandidaten skaber forventninger på baggrund af arbejdets indhold og muligheder frem for faktorer som jobsikkerhed, da dette ikke er muligt at danne sig et billede af. Dette vil ifølge Herzberg knytte sig til motivationsfaktorer i arbejdet. I den første kontakt med QES får kandidaten en beskrivelse af stillingen og kendskab til hvilken branche der er tale om. Derfor antager jeg, at fokus vil blive lagt på hvad stillingen i sig selv kan bidrage med. Er dette tilfældet, vil den psykologiske

kontrakt have sin begyndende udvikling på grundlaget af, hvad der motiverer kandidaten i sit arbejde og hvad denne stilling kan tilbyde, så de overvejer jobskifte. Hvad der præger kandidaterne til, at indgå i et forløb med en headhunter, kan jeg ikke svare på før jeg taler med specialets respondenter. Samtidig vil motivation for jobskifte ofte være meget subjektivt. Om ikke andet vil stillingen kunne tilbyde andre og bedre løfter til kandidaterne.

På trods af jeg endnu ikke har kendskab til motivation for jobskifte, kan jeg dog skabe mig nogle refleksioner i forhold til tendenser, der kan bidrage til jobskifte samt hvilken betydning dette eventuelt kunne få for det psykologiske kontraktforhold.

Gennem teorien fandt jeg, at motivationsfaktorer i form af blandt andet arbejdets indhold og mulighed for udvikling, bidrager til individets selvrealisering. Det kan derfor antages, at arbejdets indhold som motivation for jobskifte, kan skyldes at arbejdet kan bidrage til kandidatens egen selvfortælling. Den proaktive search der medfører, at der ofte tages kontakt til kandidater der allerede er i job, kan give refleksioner omkring valget som et refleksivt projekt og derfor også kandidatens fokus på egen udvikling. Med blik på det nye karrierebegreb, kan det derfor antages, at kandidaterne vil være karrieremennesker. Karrieren er i dag løsrevet fra virksomheden, hvilket jeg ser som hele grundlaget for headhunterens mulighed for, at præge kandidaten til jobskifte. At der er tale om karrieremennesker, der kan motiveres til jobskifte, antager jeg kunne få betydning for den psykologiske kontrakt.

Tillid til virksomhed eller headhunter?

Ved benyttelse af en headhunter vil HR- afdelingens arbejde med rekruttering udliciteres. Som Rousseau nævner, er det imidlertid HR- afdelingens opgave, at skabe betingelserne for den psykologiske kontrakt ved skabelse af tillid. Samtidig mener hun, at der skal et minimum af tillid til fra den ene part for, at den psykologiske kontrakt kan formes. Jeg gør mig derfor tanker om, hvorvidt opbyggelse af tillid på denne måde ligeledes udliciteres i rekrutteringsfasen. Der kan i denne forbindelse stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt der opbygges tillid til headhunteren frem for virksomheden. Jeg mener imidlertid ikke, at et tillidsforhold til headhunteren vil få betydning for det psykologiske kontraktforhold mellem kandidat og virksomhed. Tillid til headhunteren kan muligvis skabe tiltro til hans udlægning af stillingen, hvilket nødvendiggør hans evne til, at varetage hans rolle som den primære informationskilde. QES vælger, at virksomheden

skal være ”hemmeliggjort” i starten af processen og lægger vægten på stillingsbeskrivelsen. Jeg antager, at kandidaten gennem dette kendskab til stillingen, vil skabe opfattelser af hvad jobbet kan give og hvad de selv kan tilbyde virksomheden. På trods af manglende kendskab til virksomheden, ser jeg imidlertid disse refleksioner om et gensidigt bytteforhold, som ensbetydende med, at opfattelser af gensidige løfter skabes og det psykologiske kontraktforhold derfor også får sin begyndende udvikling. Dette er interessant, da jeg ikke ser muligheden for at opbygge et tillidsforhold til virksomhed, når de endnu ikke har været i kontakt med hinanden. Ej heller har kandidaten kendskab til, hvilken virksomhed der er tale om, hvilket taler imod muligheden for, at få et indtryk af virksomheden og skabe et begyndende tillidsforhold. Havde kandidaten haft mulighed for at søge information om eller kontakte virksomheden, kunne dette ifølge Wellin have været muligt. Jeg antager derfor, at der ikke er de samme forudsætninger for, at udvikle tillid til virksomheden ved headhunterens tilstedeværelse, hvilket kan få betydning for den psykologiske kontrakt.

Hypoteser

Ovenstående teoretiske perspektiver og refleksioner har ført til følgende hypoteser. Jeg har en forventning om at:

- Den psykologiske kontrakt har allerede have sin begyndende udvikling før medarbejder og virksomhed møder hinanden, derfor kan headhunteren få betydning for den psykologiske kontrakt.
- Proceduren der benyttes af headhunteren får betydning for den psykologiske kontrakt grundet blandt andet manglende kendskab til virksomheden fra starten af processen.
- Usagte informationer og afgivne indtryk får først betydning i mødet med virksomheden. Derfor vil kun den direkte kommunikation mellem headhunter og kandidat få betydning for udviklingen af den psykologiske kontrakt mellem kandidat og virksomhed.
- Der ikke være baggrund for at opbygge tillid til virksomheden grundet headhunteren tilstedeværelse.
- Der vil ikke være forudsætninger for, at skabe forventninger til virksomheden som helhed, imidlertid vil kandidaten kunne opbygge forventninger til stillingen og de

arbejdsområder der skal varetages. Dette får betydning for den psykologiske kontrakt.

- Hvad der motiverer kandidaten i arbejdet danner baggrund for den psykologiske kontrakt der kan opbygges.
- At kandidaten kan præges til jobskifte af headhunteren vidner om, at kandidaten har fokus på selvrealisering og karriere, dette vil bidrage til at forudsætninger for tilknytning til den nye virksomhed vil mindskes og derved have betydning for den psykologiske kontrakt

Mit ønske er ikke at kunne be-eller afkræfte ovenstående hypoteser, men derimod lade illustrere min opnåede forforståelse.

Kapitel 4- Analyse

Analyselstrategi

Specialets analyse vil være opdelt i to delanalyser. Første analysedel vil være en gennemgang af interviewet med hver enkelt respondent og deres oplevelser i forbindelse med rekrutteringsprocessen. På baggrund af mine hypoteser og de teoretiske perspektiver mener jeg, at forståelsen af headhunterens betydning i opbyggelsen af den psykologiske kontrakt, skal skabes ud fra et kendskab til den enkeltes oplevelse af rekrutteringsprocessen samt et indblik i kandidatens nuværende arbejdssituation og hvad der prægede dem til jobskifte. På denne vis søger jeg, at spore hvilken betydning headhunteren har haft for forudsætningerne for den psykologiske kontrakt. Hvordan processen er oplevet er individuel, da oplevelsen og dermed også betydningen af den psykologiske kontrakt er knyttet til subjektet. Derfor vil analysedel 1 have den enkelte respondents erfaringer i fokus. Opdelingen af analysen er derfor også valgt, da jeg ønsker at skabe en bedre forståelse af respondenten og dennes udtalelser. Derved mener jeg, at have bedre forudsætninger for, at frembringe de nuancer hver enkelt respondent bidrager med i forhold til min forforståelse, der bygger på de teoretiske perspektiver samt hypoteser. Jeg vil derefter forsøge, at uddrage en række temaer der ud fra det samlede billede af respondenternes fortællinger og oplevelser af rekrutteringsprocessen viser sig, at have betydning for det psykologiske kontraktforhold. Disse temaer vil blive søgt forklaret via inddragelse af teoretiske perspektiver i specialets anden analysedel, der dermed vil være en mere fortolkende analyse. Temaerne for specialets anden analysedel vil blive præsenteret efter analysedel 1. Samlet vil de to analysedele bidrage til, at finde svaret på, hvordan rekrutteringsprocessen opleves når den varetages af en headhunter og hvilken betydning dette har for den psykologiske kontrakt mellem kandidaten til stillingen og virksomheden denne skal ansættes. Navnene, der benyttes i analysen er pseudonymer, da respondenterne alle er sikret anonymitet.

Analysedel 1

Sara

Sara blev i december 2011 ansat gennem QES som Area Manager i en virksomhed i København. Sara er 29 år og har altid været meget ambitiøs omkring sit arbejde. Hun har i sine tidligere stillinger siddet i 1-3 år, inden hun er forsat til næste arbejdsplads. For Sara er det vigtigt at hun har frihed under ansvar i hendes job samt selvstændighed, udviklingsmuligheder, god kemi samt en god dialog med andre i virksomheden. Sara forventer at hendes leder kan give hende frihed, er åben overfor nye idéer, riser og roser samt er lyttende (QES- konsulentens noter⁵ fra hans interview med Sara).

Sara ønsker, at hendes arbejde ikke skal være trivielt. Hun føler et stort behov for, at der skal ske noget i hendes arbejde, at hun kan få udfordringer og hele tiden har nye mål at gå efter (Bilag 2:1). Sara er tydeligvis drevet af motivationsfaktorer i form af udfordringer og udvikling i selve arbejdet. Samtidigt ønskede Sara, da hun blev kontaktet af QES jobsikkerhed, da hun gerne ville have et job: *"[...]et sted hvor jeg faktisk kunne være og ikke skulle skifte igen om to år eller et år eller et halvt år"* (Bilag 2:34). Det antages hermed, at Saras psykologiske kontrakt gerne skal kunne efterleve disse faktorer, for at hun kan finde tilfredshed og engagement i virksomheden og hendes arbejde.

Processen med headhuntern virksomheden QES startede i Saras tilfælde ikke på samme måde, som ved den normale procedure. Sara blev ikke kontaktet af en researcher fra QES, men blev derimod kontaktet af hendes tidligere chef, der opfordrede hende til at tage kontakt til QES (Bilag 2:3). Sara oplevede en stor anerkendelse i at blive kontaktet, da hun følte hendes tidligere arbejdsindsats og hendes kompetencer blev set positivt (Bilag 2:35). Derefter tog Sara kontakt og rekrutteringsprocessen startede efter den normale procedure med et interview med konsulenten fra QES.

En af de centrale tendenser ved benyttelse af QES i rekrutteringen er, at Sara ikke selv har søgt jobbet og hun i første omgang ikke ved hvem virksomheden er: *"Altså jeg var lidt bekymret i starten for øh at jeg ikke vidste hvad det var jeg gik ind til"* (Bilag 2:38). I starten af processen er det meget sparsomme oplysninger, der bliver givet. Under de første samtaler med konsulenten fra QES handler det meget om, at have fokus på hvilke opgaver stillingen indeholder og ikke hvilken virksomhed, der er tale om. På trods af Sara

⁵ Noterne er ikke vedlagt som bilag grundet fortrolighed – dette er besluttet i samråd med vejleder. Derudover er noterne kun benyttet for at få et billede af respondenterne, der tegnede sig allerede under interviewet med headhuntern og ikke hvordan de oplever situationen nu. Dette kan give en bedre indikation af, hvilke ønsker der fremkom allerede under interviewet ved QES.

ikke vidste andet end det handlede om butik og at hun havde mulighed for flere ansvarsområder, så hun denne del af processen som spændende (Bilag 2:36). Dette skal klart ses, som en konsekvens af konsulentens måde at fremlægge stillingen på:

”[...] øh selvom han ikke sagde så meget så har han jo fortalt lidt om at det er netop med butik og det er udfordring og der er mulighed for noget mere [...]jo mere jeg så blev introduceret [...] jo mere spændende bliver det jo selvfølgelig”

Sara forklarer hvordan hun muligvis ikke havde søgt stillingen selv, hvis hun havde set et opslået stillingsopslag. Hun ville ikke selv have haft interesse fra første færd, da hun ikke så arbejdsområdet som værende i hendes interesse samt kunne matche hendes kompetencer (Bilag 2:47-48). At hun så stillingen som spændende skyldes altså måden rekrutteringsprocessen var opstillet, idet hun løbende skabte en interesse for den opgave hun skulle ind i virksomheden og løse. Dette på trods af, at hun i første omgang udelukkende fik sparsomme oplysninger. Jo mere hun fik at vide gav dog mere og mere interesse, som ikke ville have været til stede, hvis hun ikke havde indgået i et forløb med en headhunter.

Da Sara blev kontaktet i forhold til om hun eventuelt kunne være interesseret i et andet job, var hun meget lydhør grundet situationen på hendes daværende arbejdsplads. Hun følte ikke, at denne virksomhed levede op til hendes forventninger til, hvordan en forretning skal køres og hendes værdier stemte ikke længere overens med denne virksomhed (Bilag 2:2). Derfor kan der stilles spørgsmålstegn ved hvorfor det for Sara ikke var vigtigt at kende virksomheden fra starten. Det kan antages at Sara ved kendskab til virksomheden netop kunne finde sikkerhed i, at hendes værdier stemte overens med den virksomhed hun var en potentiel kandidat til at blive ansat i. Sara havde dog ingen problemer med, at hun ikke vidste hvem virksomheden var inden hun endeligt mødte virksomheden:

” [...]jeg synes [konsulentens] han var så så rolig, at det var fint også selvom han ikke ville fortælle hvad det handlede om (griner) [...] så var man, jeg havde lidt ro i at det var noget som ville være egnet til mig”

Sara følte altså en tryghed i, at stillingen ville passe til hende. Denne tryghed skabes hos Sara i interaktionen med konsulenten fra QES i kraft af hans rolige fremtoning. Det kan derfor antages, at konsulentens person og hans måde at varetage processen på, har stor betydning for Saras følelse af at være ”den rette”. Dette synes at få større betydning end

spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedens egentlige værdier stemmer overens med Saras. At der var tillid til konsulentens vurdering viser sig også i, at Sara havde en fornemmelse af at hendes evner blev bedømt på en bedre måde, end hvis hun selv havde søgt stillingen og haft direkte kontakt og interaktion med virksomheden fra starten:

” [...]så der er det måske meget rart at man har netop en udefra, der bedømmer en på nogle altså specifikke punkter [...] at man får en eller anden tryghed i at jamen du er ikke bare øh ja overmodig øh eller du føler du er bedre end du er øh du kan det her (Bilag 2: 51).

Headhunterens tilstedeværelse i rekrutteringsprocessen gav altså en tro på, at hun kan udføre hvad stillingen kræver. At headhunteren virker så professionel giver samtidig Sara en sikkerhed i at hun ville være en meget relevant og dygtig kandidat til stillingen.

Headhunteren fungerede som en mellemmand mellem virksomheden og Sara. Sara oplevede på mange måde, at headhunteren var til stor hjælp og man kan næsten få indtrykket af, at headhunteren fungerede som en personlig coach for Sara da hun endelig skulle møde virksomheden, idet han:

”[...] rettede mig igennem hvordan jeg nu skulle opføre mig, hvis man kunne sige det sådan ik [...] øhm ”bare vær dig selv og gå ind og og vær på og og sig hvem du er” (Bilag 2:37)

At headhunterens tilstedeværelse medfører, at Sara føler en større tiltro til at være den rette og headhunteren samtidig vejleder hende i, hvordan hun skal opføre sig overfor virksomheden, medfører imidlertid også, at Sara oplever en øget nervøsitet til præsentationen:

” [...]han (headhunteren) kom bare ind og sagde jamen du kan bare sidde her og jeg kommer ind og henter dig når det er, men bare rolig og du kan jo sagtens klare det det ved jeg du kan [...]så gik han ud og så tænkte jeg shit jeg håber godt jeg kan klare det [...]hvis det er nogen jeg godt kan lide eller føler en forbindelse til så vil jeg måske gerne gøre dem stolt”

Sara oplever altså, at have opbygget et forhold til headhunteren, hvilket viser sig i en form for loyalitet samt en fornemmelse af, at konsulenten stoler på hendes evner. Dette skaber imidlertid en øget nervøsitet, da Sara ønsker at vise virksomheden at konsulenten har fundet den rette til stillingen. Sara går hermed fra en følelse af, at hun er den helt

rigtige til stillingen til at føle en usikkerhed i, hvorvidt hun kan leve op til konsulenten og dermed virksomhedens forventninger. Fra at have følt at hun havde magten til, at kunne vælge hvorvidt hun ønskede stillingen eller ej, føler hun nu at magten ligger hos virksomheden til, at vurdere hvorvidt hun lever op til de forventninger konsulenten har skabt om hendes evner og personlighed. Sat på spidsen kan man sige, at Sara har opbygget en psykologisk kontrakt med konsulenten. Hun oplever et gensidigt løfte omkring, at hvis hun lever op til de forventninger konsulenten har til hende er sandsynligheden for at hun får stillingen større. Den psykologiske kontrakt mellem Sara og virksomheden kan hermed ses som udsprunget af en allerede opbygget psykologisk kontrakt med headhunteren. Idet hun har tillid til at kunne udføre, hvad virksomheden ønsker forventer hun samtidig at opnå hvad hun har en forestilling om, at virksomheden kan tilbyde hende. Hun føler at være ”lovet” kompetencematch og ansvarsområder i stillingen, hvilket er blevet fremlagt af konsulenten fra QES.

Mødet med virksomheden virkede overvældende, ikke mindst fordi der var tre repræsentanter tilstede. Her fandt hun alligevel en ro i, at konsulenten var med, da det gav en form for tryghed i den ellers overvældende situation. På denne måde adskilte processen sig fra hvad hun før havde oplevet, idet Sara fandt en støtte i konsulentens tilstedeværelse:

”[...] nok også fordi han er den han er, hvis det havde været én der var meget kold og meget bare kiggede på alle faktor uden rigtigt at komme med noget, så tror jeg det havde være lidt mere øh ja svært og få en følelse af, at man passede ind et sted øh [...] for det første så var jeg tryk ved ham og så kom man over med de andre og så var han der jo stadig (Bilag 2:5-6).

Det viser sig altså, at Sara finder en tryghed i, at have konsulenten med i processen. Hendes udtalelser kan ligeledes give en indikation af, at hun føler tilstedeværelsen og processen med QES har medført, at hun havde en følelse af at passe ind i virksomheden allerede inden det første møde fandt sted. Sara oplevede samtidig ikke at processen lagde op til, at hun skulle imponere. Headhunterens tilstedeværelse medførte derimod en følelse af og støtte omkring, at hun bare skulle være sig selv (Bilag 2:6).

Efter ansættelsen i virksomheden viser det sig, at Sara ikke har fået helt de samme ansvarsområder, som hun havde fået fremlagt under rekrutteringsprocessen:

” [...] jeg har slet ikke fået mine ansvarsområder [...]der bliver talt om eventuelle nedskæringer og så er jeg egentlig bare en salgsassistent. Altså hvis det er det der kommer til at ske ik og det er jo ikke det som jeg har taget jobbet for, for at være ærlig og det gør mig lidt ked af det fordi, at jeg kan jo godt lide at være der”(Bilag 2:6-7).

Sara her herved under ansættelsesprocessen og i hendes første tid i virksomheden skabt en forestilling om, at der ville være begejstring og udvikling i højsæde, hvor hun derimod er endt i en økonomisk belastet virksomhed. Der er hverken klarhed i hendes rolle eller mulighed for, at hun kan udføre hendes arbejde som hun havde forestillet sig. På denne måde har Sara altså bygget hendes psykologiske kontrakt på andre præmisser, end der tilsyneladende er tilfældet i virksomheden.

Det fremgår tydeligt under interviewet, at der er opbygget en psykologisk kontrakt mellem Sara og virksomheden ud fra hendes forventninger til nye ansvarsområder. Imidlertid er det stadig headhunteren, der fra første færd havde introduceret hende for stillingen og dermed også ham, der havde informeret hende om de ansvarsområder og udviklingsmuligheder, der lå i stillingen. Det gensidige løfte er dog i Saras tilfælde et løfte hun mener, er afgivet af virksomheden og headhunterens udlægning af stillingen stilles der fra Saras side ikke spørgsmålstegn ved. Dette indikerer hvordan headhunterens tilstedeværelse kan være medvirkende til, at skabe opfattelser af gensidige løfter, hvor et eventuelt brud imidlertid ikke vil falde tilbage på headhunteren.

På den anden side er der fra virksomhedens side ikke fokus på Saras psykologiske kontrakt så den eventuelt kunne stå til en genforhandling:

”[...]jeg ved ikke rigtigt hvem jeg faktisk skal tage fat i uden at man pisser hinanden af. Så jeg har det sådan lidt jeg passer faktisk bare butikken lige nu og håber, at der kommer noget mere, jeg har snakket om det jeg har sagt jeg gerne vil have mit ansvar øh, men øh jeg venter på at se om jeg får en anden sikkerhed” (Bilag 2:7)

Saras ønske var oprindeligt, at få større ansvarsområder til udvikling af hendes kompetencer. Jobbet skulle bidrage til hendes egen selvrealisering. Det fremgår imidlertid, hvordan Sara ønskede at jobbet skulle yde hende en form for sikkerhed. Sara søger en stabilitet og sikkerhed i hendes jobfunktion og ønsker derfor ligeledes, at være loyal overfor virksomheden. Hun bliver imidlertid udfordret på hendes psykologiske kontrakt, da hun ikke ser de opfattede gensidige løfter indfriet fra virksomhedens side,

hvilket har ført til både usikkerhed samt utilfredshed i hendes arbejdssituation. Hun bibeholder dog indtil videre sin loyalitet overfor virksomheden, da hun stadig søger genskabt engagement.

Grethe

Grethe blev ansat af QES d. 15. oktober 2011 i en ledende stilling i golfbranchen. Grethe er 53 år gammel og bor i Hellerup med hendes mand. Hun har to voksne sønner, der begge er flyttet hjemmefra. Grethe har været ansat i hendes tidligere stillinger i en længere årrække ad gangen. Hun er uddannet journalist, men har en bred viden indenfor golfbranchen, som hun i mange år har været en del af. Det er vigtigt for Grethe, at være en del af et godt arbejdsmiljø og have gode kollegaer. Ligeledes er det vigtigt for Grethe at have en chef, der ved hvordan man kommunikerer succeskriterier, stoler på sine medarbejdere, bakker op, sparrer og anerkender sine medarbejdere (QES- Konsulentens noter fra hans interview med Grethe).

Grethe havde da hun blev kontaktet af QES aldrig prøvet, at blive kontaktet af en headhunter før. På trods af, at Grethe på daværende tidspunkt allerede var i job skabte kontakten en stor interesse hos Grethe (Bilag 3:1-2). Grethes daværende arbejdsplads var på det pågældende tidspunkt i stor økonomisk krise, men hun havde endnu ikke affundet sig med tanken og var begyndt at lede efter andre udfordringer (Bilag 3:2-3). Der kan stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt det havde været muligt at præge Grethe til jobskifte, hvis der ikke havde været tale om, at hun på daværende tidspunkt befandt sig i en usikker arbejdssituation. Grethe nævner imidlertid selv, at loyaliteten overfor hendes tidligere arbejdsplads ikke ville have haft indflydelse på, hvorvidt hun ville være lydhør hvis tilbuddet om et nyt job dukkede op (Bilag 3:31-32). Grethe valgte i dette tilfælde at skifte job, da det ikke var muligt at forblive på hendes tidligere arbejdsplads. Dialogen med headhunteren var imidlertid allerede påbegyndt, inden hendes daværende arbejdsplads skæbne var kendt og interessen for jobskifte var derfor allerede til stede. Loyaliteten til hendes tidligere arbejdsplads vil derfor, i lyset af kontakt med QES, kunne stilles til diskussion. Anerkendelsen i at blive kontaktet skabte en øget interesse hos Grethe, der kan have bidraget til en faldende loyalitet for hendes daværende arbejdsplads.

At indgå i processen var som nævnt meget nyt for Grethe og derfor får også stemningen hos headhunteren betydning:

”[...] så vil jeg også sige så øh var jeg også glad for at der stadig var en lidt uformel tone, fordi jeg havde jo ikke prøvet at sidde inde på sådan et headhunterkontor” (Bilag 3:21).

Grethe finder tilsyneladende ro i at processen og mødet med headhunteren virker uformelt. Hendes interesse for stillingen medførte alligevel en øget nervøsitet:

”[...] lige pludselig går du hen og bliver nervøs fordi du tænker ej hvad er det for noget (Bilag 3:2). Det stiller lige pludselig meget store krav frem for man selv har søgt[...] hvis man selv har søgt et job så er man ligesom inde i hele den der proces og man har undersøgt alt om firmaet man ved det hele og man har selv tænkt det hele igennem (Bilag 3:3).

Det er hermed tydeligt, at en rekrutteringsproces, hvor der indgår en headhunter, er meget anderledes for Grethe end en normal rekrutteringsproces. Grethe får kun sparsomme informationer omkring virksomheden i starten og har derfor ikke på samme måde mulighed for, at skabe sig tanker om, hvorvidt hun kan identificere sig med virksomheden. Som nævnt arbejder Grethe i en lille branche og hun formåede da også på egen hånd, at finde frem til hvilken virksomhed, der var tale om. Det viste sig oven i købet, at være en virksomhed, hvor hun kendte chefen utrolig godt. Hendes mand havde tidligere arbejdet i virksomheden, hvilket samtidig medførte, at Grethe havde mulighed for at få et mere dybdegående kendskab til virksomheden gennem hendes mand (Bilag 3:5). At Grethe kendte virksomheden medførte, at hun fandt en tryghed i, at virksomheden derfor også vidste hvem hun var og hun stolede hun på, at de havde gjort deres overvejelser omkring hendes person allerede inden, hun indgik forløbet (Bilag 3:33-34). Dette oplevede Grethe imidlertid ikke som en større sikkerhed for at få stillingen, da hun var bevidst om, at der også var andre relevante kandidater til stillingen. At hun kendte til virksomheden gav hende en vis tryghed i forhold til at hendes kompetencer matchede virksomhedens behov, men ikke hvorvidt hun var den mest kvalificerede.

Grethes følelse af anerkendelse for hendes kvalifikationer medfører samtidig en følelse af forpligtelse overfor virksomheden og ikke mindst headhunteren:

”[...]det er en meget special følelse at blive kontaktet af en headhunter og det forpligter[...]det ribber i folk, det ribber op fordi der er andre mennesker derfra der ligesom kommer ind, det er ikke dig selv. Hvis du hvis du selv læser et jobopslag eller

noget så er det jo dig selv der styrer processen, på den anden måde er der nogle andre mennesker, der har talt om dig inden og kunne tænke sig dig, det forpligter fra begge sider synes jeg” (Bilag 3:4)

Grethe føler, at hun i kontakten med en headhunter ikke besidder den samme kontrol over processen, som der ville være tilfældet hvis hun selv havde søgt. Hun føler samtidig, at forpligtelsen går begge veje. At det forpligter, kan på mange måder ses som et billede på en begyndende psykologisk kontrakt med virksomheden. På trods af det er headhunteren der kontakter Grethe føler hun alligevel, at anerkendelsen kommer direkte fra virksomheden, hvilket ifølge hende forpligter. Den psykologiske kontrakt kan skabe loyalitet via engagement, der her synes at bygge på anerkendelse. Dette er interessant, da interaktionen på dette tidspunkt udelukkende er foregået med headhunteren. Headhunteren formår altså at give en anerkendelse, der for Grethe medfører en forpligtelse overfor virksomheden – altså er forudsætningen for den psykologiske kontrakt, der bygger på opfattelsen af virksomhedens anerkendelse i ”bytte” for engagement, til stede.

Kontakten med headhunteren ser Grethe som prestigefyldt. Det tyder på, at tilføre hende mere selvværd og selvtilid både i kraft af den anerkendelse hun allerede føler, hun har fået af headhunteren og dermed den nye virksomheden, men ligeledes også den anerkendelse hun får fra omverdenens reaktioner:

”Men et eller andet sted så er det da federe at sige til til til vennerne ” jeg har ellers fået nyt job” ”Nå hvordan har du fået det?” så siger jeg ”jamen jeg er blevet kontaktet af en headhunter” [...] et eller andet sted er det da med til at give en et skulderklap” (Bilag 3:30).

Hendes arbejdsliv anerkendes hermed i hendes interaktion med omverdenen og kontakten med en headhunter giver på denne måde en ekstra grad af anerkendelse. Grethe opnår større selvsikkerhed og på trods af dette som tidligere nævnt samtidig også skaber en større nervøsitet, følte hun imidlertid en vis sikkerhed i at være blevet kontaktet: *”Ja jeg vidste jo de gerne ville have mig” (Bilag 3:17).*

Grethe var heller ikke i tvivl om, at jobbet kunne leve op til hendes ønsker og forventninger til blandt andet jobsikkerhed: *”Jeg er jo ikke bange for, at de lukker her i*

morgen” (Bilag 3:16). Det vigtigste for Grethe er imidlertid, at hun har et arbejde med indhold:

”at have et job altså hvor jeg kan få lov til at bruge mine færdigheder og kan se øh jeg kan udvikle mig og jeg kan også se at de respekterer mig ik’det betyder også meget” (Bilag 3:16).

Det job og de ansvarsområder Grethe blev præsenteret for ved QES stemmer dog ikke overens med det hun laver i dag. Dette er kun positivt for Grethe: *Det er hvad jeg har fået plus at jeg har fået lov til at udvikle mit job til mere end det jeg hørte dengang, så det er jo dejligt* (Bilag 3:27). Grethe er siden hendes ansættelse blevet meget knyttet til stedet og har ingen intentioner om at forlade virksomheden foreløbigt: *”Nu er jeg her hvor jeg er og jeg er så glad for at være her”* (Bilag 3:26).

Det er tydeligt, at se hvordan anerkendelsen har haft en stor betydning og har været det mest karakteristiske træk i Grethes rekrutteringsproces. Det er anerkendelsen, der i første omgang gjorde hende interesseret, der gav hende en anden form for nevøsitet og skabte en forpligtelse allerede fra starten. Anerkendelsen i rekrutteringsprocessen, synes at have stor betydning for opbyggelsen af den psykologiske kontrakt, der ved virksomhedens positive varetagelse af hendes ønske og forventning til udviklingsmuligheder, synes at være intakt.

Lasse

Lasse blev den 9. januar 2012 ansat som økonomichef i hotelbranchen af QES. Lasse bor i Holbæk, er 37 år gammel, gift og har tre små sønner. Lasse har haft en karriere, hvor han har tilstræbt at skifte job hvert andet år. Han er meget ambitiøs og ønsker at være med til at styre virksomhedens drift i den rigtige retning. Lasse vil gerne være med hvor det sker og bistå med sparring til ledelsen. Samtidig lægger han vægt på, at være en del af virksomheden og værner om samarbejdet med høj som lav (QES- konsulentens noter fra interview med Lasse).

Lasse var jobsøgende på det tidspunkt han blev kontaktet af QES. Han var imidlertid ikke i tvivl om, at hans ledighed ikke ville vare længe: *Jeg var ikke bange for jeg ikke kunne få et job, men måske bange for jeg ikke kunne få det jeg egentligt gerne vil”*(Bilag 4:8). Lasse havde allerede planlagt, at han gerne ville vende tilbage til bilbranchen, som han tidligere havde arbejdet i. Han var derfor tøvende, da QES kontaktede ham angående en stilling i en anden branche (Bilag 4:1):

” [...] det var ikke det jeg skulle, men alligevel så havde det startet en nysgerrighed i mig og jeg følte sådan øh, om ikke andet så må jeg kunne finde ud af hvem det er”(Bilag 4:2).

Lasse var derfor mere nysgerrig og åben overfor den pågældende stilling, end han ellers ville have været. Det var imidlertid vigtigt for ham, at finde frem til hvilken virksomhed der søgte, på trods medarbejderen ved QES ikke ønskede, at informere om dette (Bilag 4:2) Lasse følte han havde et behov for at vide hvem der søgte: *”Fordi man har alligevel hørt lidt og hørt noget og det kunne godt være der var nogen man ikke ville arbejde for”(Bilag 4:4).*

Lasse fandt derfor også ved egen hjælp ud af, hvilken virksomhed der var tale om og søgte blandt andet via virksomhedens hjemmeside informationer. Han fandt frem til, at hans værdier stemte overens med virksomhedens og fandt virksomheden spændende (Bilag 4:3). Dette var alligevel ikke altafgørende for Lasse, der stadig havde sin tvivl i forhold til, hvorvidt han virkelig ønskede den pågældende stilling. Her viste det sig også, at der både skulle viden om virksomheden og et lille skub fra omgangskredsen til før interessen for at indgå i processen med QES blev skabt:

”[...] min bedste ven sagde ”[...]det er da lige dig [...] Det er så spændende der er muligheder og der er dynamik og energi og det er en spændende branche” og sådan noget og så tænkte jeg nå ja sådan havde jeg ikke anskuet det, jeg havde anskuet det ja øh altså hoteller ja øh det var jo ikke biler vel” (Bilag 4:3).

Lasse havde allerede besluttet sig for, at han skulle arbejde i bilbranchen, hvilket er et tydeligt billede på, at Lasse ikke selv ville have søgt den pågældende stilling. Efter interessen for branchen alligevel opstod, ønskede Lasse imidlertid mere viden om arbejdets indhold. Det var for Lasse vigtigt, at der var indhold, udfordringer og mulighed for, at han kunne benytte sine kompetencer og at han kunne udvikle sig i stillingen: *” [...] og det var nok også sådan noget, der fik mig til at byde på kort. Men jeg vidste stadig ikke hvem [...] min nye arbejdsgiver var ” (Bilag 4:7).*

QES' procedure med ikke at give kendskab til virksomheden fra starten, medførte at Lasse fokuserede på selve opgaven i arbejdet, hvilket stemte overens med hans ønsker og derfor skabte interesse. Hans kendskab til branchen kunne imidlertid have afholdt ham fra, at høre mere om selve jobbet, hvis det ikke havde været for hans vens entusiasme.

Det er imidlertid opgavens indhold, der får afgørende betydning for Lasse og derfor også opgaven han vil bygge hans forventninger til virksomheden på baggrund af.

På trods af Lasse på daværende tidspunkt var jobsøgende virkede dette ikke til, at spille ind i forhold til hvorvidt han var interesseret eller ej. Det viser sig imidlertid at hans ledighed gav en vis sårbarhed, da han havde sagt ja til at forsætte i processen:

”[...]den der balance med hvornår man[...] kommer ind og rank og ”nå hvad kan i bruge mig til? jeg har et møde kl. fire, kan i må lige gøre det hurtigt ik” Og man jo så kommer hjemmefra og skal mande sig op til ligesom at skulle være den person man egentlig er” (Bilag 4:18).

Magtbalancen er altså rykket i kraft af, at han på daværende tidspunkt var arbejdsløs, hvilket ikke kom til udtryk, da han i første omgang blev kontaktet. Lasses lange overvejelse gav et indtryk af selvtillid og følelse af, at han ville få et arbejde lige meget hvad og derfor stadig kunne tillade sig at være selektiv. Samtidig synes hans første overvejelser ikke at stille spørgsmålstejn ved, at han var den rette til stillingen, men derimod om han var interesseret. Hans selvtillid bliver imidlertid overskygget af en usikkerhed, der opstår da han vælger at indgå i forløbet med QES. Headhunterens tilstedeværelse i rekrutteringsprocessen fik en stor relevans i forhold til Lasses opfattelse af situationen senere i forløbet.

For Lasse betød især samtalen med konsulenten fra QES utrolig meget for hans videre rekrutteringsproces:

”Jeg havde sådan en god kemi med ham (konsulenten) øh vi fik talt sådan lidt øh uformelt også[...] Jeg tror han fik sådan en meget god følelse af hvad jeg var for en person [...] Både personligt, men også fagligt øh stillede skarpt ind på nogle spørgsmål øh og trykkede lidt[...]der hvor [virksomheden] lige havde bedt om, at der skulle trykkes” (Bilag 4:7).

Kemien får hermed også betydning i forhold til Lasses følelse af, at blive vurderet som virksomheden ønskede. Hans udtalelser vidner om en stor tillid til, at konsulenten har det rigtige billede af ham samt virksomhedens ønske. Samtalen giver både Lasse en selvtillid og en tillid til headhunteren: *”jeg gik derfra med en rigtig god følelse øhm ikke mindst for jobbet men også omkring [konsulenten]” (Bilag 4:8).* Lasse fandt en tryghed i at have konsulenten som mellemmand. Ifølge Lasse bidrog headhunteren med en følelse af tryghed og støtte, en ”vi- følelse”: *”man sådan kan mærke at øh at det går nok alt*

sammen, vi skal igennem det her”(Bilag 4:10). Lasse opbygger en stor tillid til headhunteren under processen og finder tiltro til headhunterens vurdering. Den tillid Lasse har til headhunteren giver en tryghed i, at han er den rette og vil passe sammen med virksomheden og på denne måde udvikles også en begyndende tillid til virksomheden:

”der var det sådan lidt pudsigt fordi jeg følte jo når nu at jeg talte med [konsulenten] og kom godt ud af det med [konsulenten] [...]føler man jo et eller andet sted at hvis han laver den kobling, hvis jeg kobler godt med ham og han laver den kobling, at jeg er den rette til det job[...]så er det sådan en fællesmængde så så må det hele hænge sammen” (Bilag 4:17).

Det var ligeledes vigtigt for Lasse, at han kunne se at der var kemi mellem headhunteren og direktøren i virksomheden. Denne kemi gav en tiltro til, at headhunterens vurdering af ham var rigtig. Man kan altså her mene, at den psykologiske kontrakt bliver fremtrædende og udvikles på baggrund af kemien og tilliden til headhunteren. Lasse har en følelse af, at han er kompetent til stillingen samt vil have den rigtige kemi med virksomheden grundet tiltro til headhunterens ekspertise og vurdering. Ligeledes har Lasse også en forventning til, at stillingen og hans mulige ansættelse både vil kunne varetage hans og virksomhedens interesser. Lasse oplever et løfte fra headhunterens side om, at der er overensstemmelse mellem hvad han, med hans person samt kvalifikationer, kan tilbyde virksomheden, og det virksomheden kan tilbyde ham.

Den genopbyggede selvtillid Lasse har fået gennem samtalerne med konsulenten, bliver sat på prøve, da han for første gang skal møde virksomheden. Her oplever han for alvor nervøsitet:

”[...] Der kom jeg op, der var sådan et running interview øh man kommer ind i et lokale og man kan høre de andre sidder taler og så ud og farvel og så kommer den næste ind og sådan noget [...] det var lidt stressende[...] nu har der lige været en to tre fire fem andre [...] hvordan skal man lige øh finde en en grimasse eller hvordan skal man lige” (Bilag 4:13)

På trods af Lasse ikke vidste hvem hans konkurrenter var, bliver konkurrencen omkring stillingen pludselig mere synlig for ham, da han sidder og venter på at komme ind og møde virksomheden. Lasses oplevelse kan tyde på en form for magtesløshed og usikkerhed i hvordan han skal fremstille sig selv, når han kommer ind i lokalet og skal

præsentere sig selv for virksomheden. Det er interessant at opleve, hvordan Lasse går fra, at have en vis selvtillid i forhold til stillingen til pludselig, at blive sårbar. Lasse har stor tillid til, at konsulenten fra QES har vurderet ham til, at være den rette til stillingen. Dette skaber imidlertid en konflikt hos Lasse til præsentationen, idet hans konkurrenter pludselig bliver virkelige for ham. Da han er blevet vurderet til, at være den rette, mener han de andre må være ligeså kompetente og er derfor bange for at: *"så er det jo tilfældighedernes spil der begynder at træge"* (Bilag 4:14). At Lasse bliver mere nervøs omkring, hvordan han skal fremstille sig selv udspringer imidlertid af, at have stor tillid til headhunteren. Usikkerheden hos Lasse ændrer altså ikke på tilliden til headhunteren, men den begyndende tillid til, at virksomheden ser ham som den rette begynder at dale.

Det ender da med, at Lasse får jobbet i virksomheden og derfor også er endnu mere overbevist om at han var den rette, da tilliden til headhunterens dybdegående vurdering medførte en tro på, at alle kandidaterne havde været yderst kompetente (Bilag 4:14-15). På denne måde får tilliden til headhunteren stor betydning for, hvilken følelse Lasse går ind i virksomheden med. Som tidligere nævnt var Lasse også overbevist om, at jobbet og hans arbejdsområder var blevet udlagt på den rigtige måde af headhunteren. De arbejdsopgaver han mødte da han startede i virksomheden stemte imidlertid ikke overens med dem han havde fået fremlagt under processen med QES: *"altså jeg blev kastet ud på øh på lidt dybt vand[...] hvad kan man sige uvante områder og ting jeg ikke havde fået noget at vide om"* (Bilag 4:26-27).

Det virker imidlertid ikke til at have den store påvirkning på Lasse, at han bliver kastet ud i nogle nye områder. Dette er interessant, da det kunne antages, at give et brud eller et behov for genforhandling af den opbyggede psykologiske kontrakt, når arbejdsområderne ikke stemmer overens med de informationer Lasse har fået under rekrutteringsprocessen. Dette er imidlertid ikke tilfældet her. Det kan her antages, at Lasse ønsker at bevise at han kan klare opgaven. Lasse er gennem forløbet gået fra i starten at være en meget stolt person, der havde troen på at kunne vælge og vrage, til skiftende at føle selvtillid eller nervøsitet. Rekrutteringsprocessen og bekræftelsen i at være blevet valgt blandt andre meget kvalificerede kandidater synes imidlertid at have bidraget til, at en stolthedsfølelse igen er opstået. Det tyder på, at denne stolthed kan være medvirkende til at han binder sig til udfordringen i opgaven. Selve opgaven er hermed i fokus, men bidrager til engagement og loyalitet overfor virksomheden.

Niels

Niels er 40 år gammel og bor i Viborg sammen med hans kone og tre børn. Niels blev i maj 2011 ansat i en stilling som driftsleder gennem QES. Niels vil i sit job gerne have mulighed for ledelse, hvor han ikke har for mange begrænsninger og kan føre projekterne helt til dørs. Han forventer at en chef er til at kommunikere med, lyttende og en person han har et godt og sjovt forhold til. Han ønsker at en chef giver ham mulighed for frihedstænkning og ikke har paraderne oppe (QES- konsulentens noter fra interview med Niels). Niels har altid forsøgt at udvikle sig uddannelsesmæssigt og har på denne måde bevæget sig fremad i sin karriere.

I starten af mødet finder jeg frem til, at Niels for nyligt er blevet fritstillet fra den stilling, han for lidt over et år siden blev ansat i gennem QES. Det virker ikke umiddelbart til, at Niels selv er klar over, hvorfor han blev afskediget: ” *jamen der var flere ting som han mente der var galt men jeg tror han var lidt gammeldags i det, men det er jo ikke nem og sige* ” (Bilag 5:2). Det viser sig, at der var flere ting Niels og hans chef havde været uenige om. Dette tyder dog ikke på, at Niels havde opfattet det som problematisk for hans fortsatte ansættelsesforhold. Derudover giver Niels udtryk for, at han mente forventningerne var blevet godt afstemt under hans proces med QES. Han så processen som mere dybdegående og grundig, end hvis han selv havde søgt stillingen og haft en direkte dialog med virksomheden.

” [...] så havde man jo været inde til nogle samtaler ved selve firmaet i stedet for, de havde lavet en analyse ud fra hvad de så og hvad de hørte ik'os' [...] Og der havde nok ikke været nogen test af hvad profil jeg ville have og sandsynligvis så ville der heller ikke have været den foregående in-search ” (Bilag 5:19).

Det tyder på, at denne grundighed gav ham en større tillid til, at han var den rette til stillingen. Det virker ligeledes til, at Niels har set en del af vurderingen være bygget på den personlighedstest han skulle tage inden mødet med konsulenten (Bilag 5:19). Han mener hermed ikke, at have haft samme forudsætninger for at blive bedømt ligeså dybdegående, hvis virksomheden udelukkende tog deres vurdering på hvad de hørte og så til en almindelig jobsamtale. Headhunteren har ifølge ham mere ekspertise, hvilket bidrager en tillid til vurderingen og dermed også bidrager til hans selvtillid:

” [...] I har fundet frem til mig, hvis man kan sige det sådan, og ud fra det har ja vurderet at der kunne være en mulighed [...] Der må i jo have nogle forcer ud fra

den erfaring som i nu har haft inden til ligesom at få opbygget den rigtige version og den rigtige version som i mener i skal køre frem med så”(Bilag 5:20).

Alligevel synes virksomheden på sigt, at erklære sig uenig i, at han var den rette til stillingen (Bilag 5:3). Dette ændrer imidlertid ikke ved Niels egen opfattelse af, at han var den mest kvalificerede til stillingen.

Niels tyder dog på, at have opbygget et misvisende billede af hvad stillingen og samarbejdet i virksomheden ville indebære Dette mener Niels imidlertid heller ikke, der kunne vær forudset af QES: *”Overhovedet ikke. Jeg skal jo danne mig et billede om hvad det er de vil have og prøve at få det til at køre [...] Det blev ændret karakter hen ad vejen”* (Bilag 5:29). Niels giver udtryk for at det var ham, der skulle danne sig et indtryk af hvad det var virksomheden ville have. Alligevel er det headhunteren der bidrager til skabelsen af dette billede, men også ham Niels tyder på at give ansvaret for at tage den rigtige vurdering:

”jeg blev kontaktet af jer, der ligesom hørte til hvordan og hvorledes og hvad jeg havde af kvalifikationer og de prøvede at se på om der var nogle af de ting som gjorde at jeg kunne være egnet til den stilling og det mente [konsulenten] der ikke så helt dårligt ud. jeg synes også det lød spændende” (Bilag 5:5).

Det tyder altså på, at Niels har sat sin lid til headhunterens vurdering af, hvorvidt han var den rette og derfor ikke selv har taget ansvaret for denne vurdering. Det centrale er imidlertid, at Niels bibeholder sin tillid til, at headhunteren har givet ham et retvisende billede af stillingen. Dette på trods af, at det ikke var et korrekt billede set ud fra det han oplevede, da han var blevet ansat i virksomheden. Samtidig giver han udtryk for, at det er ham selv, der skulle tage ansvar for at finde frem til hvad virksomheden ville have efter han er blevet ansat. Dette er dog alligevel ikke medvirkende til, at han føler han ikke var den rette, på trods af samarbejdet kom til sin afslutning. Dette skal igen ses i lyset af tilliden til headhunterens rette vurdering.

Niels oplevede, at have utrolig svært ved at finde sin rolle i virksomheden:

”De havde sat det op sådan at projektlederen han måtte godt komme ind på de forskellige stadier og ligesom tage over på det der [...] men øh ja jeg kunne ikke helt øh ja min rolle der den kunne jeg ikke helt finde[...] fordi jeg skulle ikke bruge for meget tid nede på pladsen, men jeg skulle heller ikke bruge for lidt og det er sgu ikke nemt lige at finde ud af hvordan og hvorledes”(Bilag 5:28-29).

Niels havde en forestilling om, at skulle ind og optimere driften. Her prøvede han også, at få flere nye tiltag igennem. I denne forbindelse synes dog, at vise sig en usikkerhed og manglende tillid til hans kollegaer:

"[...] driftslederen, ham havde jeg det rimelig godt med, men han kan jo godt flashe overfor mig at det her det er godt og så når han kommer ind til ham øh, fabrikschefen så kan det være han siger at det skrammel det har vi heller ingen glæde af. Det kan man aldrig vide"(Bilag 5:13).

Det virker umiddelbart ikke til, at Niels føler en stor tilknytning til hans kollegaer. Han er meget skeptisk overfor hvorvidt de er til at stole på. Dette kombineret med en usikkerhed til hans arbejdsopgaver og rolle i virksomheden giver en dårlig arbejdsoplevelse for Niels. Det tyder dog ikke på, at han overvejer at forlade stillingen på trods af dette. Dette kan ses i lyset af hans ønske om jobsikkerhed, der har været en vigtig faktor i forbindelse med hans jobskifte. Samtidig tyder det på, at Niels ligeledes føler en vis loyalitet overfor headhunteren:

"Ja jeg ku godt tænke mig at få et job hvor jeg var der i længere tid og sådan noget hvis man kan sige det sådan [...] jeg havde også lovet [konsulenten] at jeg skulle være her i 5 år, hvor jeg var nu og det synes jeg jeg har holdt indtil videre, men det gik så over så" (Bilag 5:18-19).

Det er interessant, at Niels netop vælger at fremhæve hvordan han havde lovet konsulenten fra QES, at være i virksomheden i 5 år frem for, at det havde været aftalen med virksomheden, at han skulle være ansat i længere tid. Dette mener jeg kunne tyde på en vis følelse af loyalitet overfor headhunteren og ikke i samme grad overfor virksomheden. At loyaliteten overfor virksomheden ikke på samme måde er til stede kan skyldes, at det arbejde og det kollegiale samarbejde Niels blev en del af, har udfordret hans psykologiske kontrakt. Der er imidlertid ingen tvivl i forhold til headhunteren og dermed stadig tillid til headhunteren og hans vurdering. Niels vender det heller ikke ind ad og føler, at det er ham, der er skyld i problematikken mellem ham og hans arbejdsgiver. Sat lidt på spidsen kan man antage, at den psykologiske kontrakts forudsætninger skabes ud fra tillid til at være den rette, hvilket medfører at Niels forsøger, at bibeholde samarbejdet, indtil virksomheden endeligt giver udtryk for, at de ønsker ham afskediget. Samtidig bygger denne psykologiske kontrakt på tilliden til headhunteren og

derved også, at han med hans evner kan leve op til løftet til headhunteren om, at være i stillingen i en længere årrække.

Som tidligere nævnt lægger Niels meget vægt på, at han som leder har mulighed for at have frie rammer og at chefen er lydhør. Dette fik Niels ikke mulighed for i løbet af hans ansættelse. Niels havde mange nye idéer til virksomheden, men han følte ikke, at der var plads til forandringer - det var som om han ikke kunne komme til: ”[...] *hvad det angik jamen så skulle vi næsten ikke blande os*”(Bilag 5:40). Niels forestillinger om samarbejdet er herved blevet brudt og den psykologiske kontrakt derfor udfordret.

Niels vil gerne have så meget frihed som overhovedet muligt, alligevel har arbejdstiden utrolig meget betydning for ham. Dette kan forklare problematikken i samarbejdet med kollegaerne. Niels følte ikke, at han havde nok arbejdstid til, at udføre hans jobfunktion. Niels går meget op i, at han havde en arbejdsdag fra 7-15.30 og han var ikke interesseret i, at møde ind før eller blive længere. Dette stemte imidlertid ikke overens med de andre afdelinger, da de ofte ønskede, at holde møder blandt andet fredag eftermiddag:

”Vi har arbejdstid fra hvad hedder det 7-15.30 som vores produktion og det ved alle, så når vi holder fri kl. 13.00 om fredagen så er der ikke nogen grund til du kalder ind til et møde kl. 15. Dem afviser jeg bare” (Bilag 5:28).

Kollegaerne synes at have fokus på opgaven der skal løses, frem for arbejdstiden. Niels har også fokus på opgaven, men kun indenfor den nævnte arbejdstid.

Niels har gennem hele samtalen et stort behov for at forsvare sig ved, at gøre opmærksom på at det var ham, der havde overblikket, kom med nye tiltag og havde forsøgt at leve op til den stilling han troede, han var blevet ansat i. Derfor bliver afskedigelsen og jobbet i sig selv centralt for Niels interview, da han i samtalen har tendens til at finde tilbage til dette frem for at tale mere dybdegående om selve rekrutteringsprocessen. Hans fortælling formår alligevel, at give en indikation af, på hvilket grundlag han opbyggede sin psykologiske kontrakt. Allerede ved kontakten med headhunteren havde han tillid til, at det allerede var blevet bedømt, at han var den rette. Dette synes også at skabe hans interesse i stillingen. Derudover ser han ikke, at processen har haft betydning for bruddet, idet han havde tillid til at stillingen var blevet fremlagt på den rigtige måde og at han havde levet op til det. Der befinder sig alligevel en brist i hans samarbejde med virksomheden. Dette kan muligvis forklares ud fra det fokus der lægges på opgaven, idet

han åbenlyst ikke havde gjort sig tanker om virksomhedens måde at arbejde på. Desuden fremdrages både tilliden og loyaliteten til headhunteren frem for virksomheden. Dette kan dog også ses som en konsekvens af den for nylig brudte kontrakt med virksomheden. Det tyder på, at Niels ved starten af ansættelsen ønskede og troede på opbyggelsen af en relationel kontrakt. Han ønskede jobsikkerhed, troen på høj tilknytning til virksomheden og virksomhedsspecifikke udviklingsmuligheder. Dette blev dog ikke en realitet.

Lars

Lars blev i januar 2012 ansat gennem QES, som administrerende direktør i en landsdækkende forsikringsmæglervirksomhed. Lars er 55 år gammel og er bosiddende i København. Han er gift og har voksne børn. Lars har gennem hans karriere ofte skiftet jobs, disse er dog skift indenfor samme virksomhed eller koncern. Lars har på denne måde bevæget sig op ad karrierestigen. Han er en type, der går efter udfordringerne, menneske i virksomheden, lederjobbet frem for det økonomiske perspektiv på stillingen (QES- konsulentens noter fra interview med Lars).

Lars var ikke i job, da han blev kontaktet af QES. Han var på daværende tidspunkt i gang med en del projekter, han økonomisk kunne leve af og var derfor ikke på jagt efter et job (Bilag 6:2). I første omgang var Lars heller ikke særligt interesseret, da jobbet befandt sig i Aabenraa (Bilag 6:1). Lars havde derfor hverken behov for nyt job eller interesse i, at benytte længere tid på landevejene. Der var dog en vis nysgerrighed og et fokus på udfordringerne i stillingen, der alligevel vakte en interesse hos Lars (Bilag 6:2). Det viser sig da også, at det var udfordringerne, der var udslagsgivende i forhold til Lars valg. Han nævner selv, hvordan det havde set helt anderledes ud, hvis han havde haft kendskab til, hvilken virksomhed det drejede sig om:

"[...] hvis han(konsulenten) havde sagt navnet på forhånd havde jeg slået det op og havde kigget meget igennem og sagt bad luck [...] det vil jeg ikke arbejde for [...] for ryget for selskabet som jeg så sidder i nu, det var ikke så godt fra starten af" (Bilag 6:3-4).

Lars havde hermed ikke haft interesse i, at arbejde for virksomheden hvis han havde haft kendskab til, hvilken virksomhed der var tale om. Dette er interessant, da Wellin netop mener at nye medarbejdere allerede har en forestilling om, hvad virksomheden kan tilbyde dem. Havde Lars fået oplyst navnet på virksomheden havde han allerede haft en forestilling om, hvad virksomheden ville være i stand til at tilbyde ham - eller rettere ikke

kunne tilbyde. Dette havde afholdt ham fra, at gå videre i processen. Frem for at den psykologiske kontrakt har sin begyndende udformning ud fra et kendskabet til virksomheden, er den imidlertid i Lars tilfælde skabt ud fra forestilling om og kendskab til de udfordringer, der eventuelt kunne ligge i den pågældende stilling. Samtidig var det nyt og spændende: *"ja ja jeg havde ikke været administrerende direktør før og derfor syntes jeg det lød spændende"* (Bilag 6:5). Det var nysgerrigheden og anerkendelsen, der var skyld i Lars i første omgang var lydhør overfor det jobtilbud headhunteren kontaktede ham angående: *"Ja man vokser lidt hver gang [...] sådan lidt en lille smule stolthedsfølelse også"* (Bilag 6:9). Det var ikke første gang Lars oplevede, at blive kontaktet af en headhunter. På trods af der hver gang er opstået en nysgerrighed og anerkendelsesfølelse ved at blive kontaktet, betød kontakten hos QES stadig mere, end der ellers ville have været tilfældet. Dette skyldtes den kemi, der hurtigt opstod mellem konsulenten fra QES og Lars (Bilag 6:7). Kemien gav et godt forhold til konsulenten, hvilket Lars så som en utrolig vigtig del af hans rekrutteringsproces:

"det er den og rimelig uformel også og det tror jeg også er en god ting undervejs, at det er et øh altså headhunting det kan hurtigt i blive et eller andet blive et Freud-traume altså få det lidt ned på jorden også ik og det synes jeg faktisk [konsulenten] han har været god til [...] Det giver i virkeligheden lidt mere orden og måske lidt mere ærlighed" (Bilag 6:32).

Lars mener den uformelle tone og den gode kemi med konsulenten, har været med til at skabe en mere ærlig kommunikation omkring stillingen og han har derfor også tillid til, at han fik et mere retvisende billede af sine arbejdsopgaver. Headhunteren bliver hermed en form for mellemmand, der skaber en positiv holdning til stillingen og virksomheden fra starten: *"Jeg tror det er altså det gode filter"* (Bilag 6:33). Lars følte konsulenten havde en masse empati, hvilket gjorde at han følte sig mere hørt samt gav en tiltro til, at stillingen ikke blev "solgt" på falske præmisser (Bilag 6:33). Det tyder hermed på, at konsulenten har formået at skabe en tillid til ham som mellemmand samt en begyndende tillid til virksomheden. Den begyndende tillid til virksomheden ville hermed ikke have været til stede, hvis Lars havde haft en direkte kommunikation med virksomheden fra begyndelsen af rekrutteringsprocessen. Det tyder på Lars har en forventning om, at virksomheden ville forsøge at skabe et forskønnet billede af dem selv for derved, at opnå en større interesse for et samarbejdsforhold.

Headhunteren er som tidligere set ikke en del af hele rekrutteringsprocessen. Proceduren til præsentationen med virksomheden er, at konsulenten på et tidspunkt forlader lokalet og på denne måde illustrerer overgangen. Denne handling oplevede Lars positivt:

” [konsulenten] forlod rummet på et tidspunkt og det har han med garanti gjort helt bevidst ik, men der var jeg godt klar over, at det havde jeg meget godt styr på ” (Bilag 6:27).

Lars ser hermed konsulentens måde at forlade rummet på som en positiv handling, der bestyrker ham i troen på, at han klarer situationen tilfredsstillende. Konsulenten har været en støtte for Lars og på trods af konsulenten ikke er til stede, føler Lars dog stadig støtte i kraft af, at konsulenten udviser en form for godkendelse af hans præstation. Ved dette ”godkendelsesstempel” føler Lars, at det nu handler om at modtage virksomhedens endelige godkendelse. På denne måde opstår der en ny situation for godkendelse, i form af den endelige godkendelse og anerkendelse fra virksomheden.

” Ja ja han har [...] godkendt ik [...]Ham vil jeg da gerne stå indenfor okay, jamen så er det et godt stempel klart 100 . så så må man lige klare resten af det selv” (Bilag 6:28).

Konsulenten virker på denne måde som en slags støtte for Lars. Lars har dog meget selvtillid og er sikker på, at han var yderst kompetent til stillingen. Uden headhunteren tror han dog ikke det havde været muligt, at finde frem til et samarbejde mellem ham og virksomheden:

”jeg tror i den her sammenhæng, der tror jeg jeg kunne have lagt dem ned. Så jeg tror det er godt at [konsulenten] han er med inde som filter (Lars:10) [...]vise perspektivet i forhold til den her virksomhed [...] og måske øh åbne øjnene for at øh ”venner det kan godt være i har haft den her virksomhed i lang tid, nu kan det godt være i får noget modspil” (Bilag 6:11).

Noget tyder på, at Lars ser headhunterens tilstedeværelse, som positiv da han har en forventning om, at virksomheden på denne måde bedre kan acceptere hans holdninger og person. Meget tyder på, at Lars føler beslutningen om, hvordan det videre forløb skal udvikle sig befinder sig hos ham. Han mener blandt andet ikke, at han var gået videre i processen hvis han ikke havde haft konsulenten bag sig: *”Altså så tror jeg jeg var stået af*

”(Bilag 6:11). Samtidig var hans interesse ikke blevet bibeholdt, hvis han ikke havde haft tillid til, at konsulenten tegnede det korrekte billede af virksomheden:

”Ja men men jeg tror, at nogle udefra nemmere kan se udfordringerne frem for at, de er jo de er jo lidt forblændet af deres egen virksomhed ik”(Bilag 6:11).

På trods af Lars følte sig klar til, at møde virksomheden selv og ikke følte usikkerhed ved at konsulenten forlod lokalet, kunne han dog godt have tænkt sig, at konsulenten havde fulgt ham hele vejen til kontrakten var blevet underskrevet:

”Det der med, at følge kandidaten helt til dørs. [konsulenten] efterlod mig på et tidspunkt, hvor han, hvor han siger.” Jamen så klarer du resten selv”. Så efter, da jeg jeg skulle skrive kontrakt[...]Der kunne jeg måske godt have tænkt mig, at [konsulenten] havde været med[...]Fordi der var jeg jo lige pludselig oppe mod en hel bestyrelse alene. Hvor det var de sidste tunge ting[...]Der kan man hurtigt blive tørret” (Bilag 6:33-34).

På trods af der i dette tilfælde er tale om de sidste forhandlinger, der omhandler den mere formelle kontrakt, kommer den psykologiske kontrakt alligevel i spil. Det virker til, at Lars ikke har tillid til virksomheden i forhandlingerne, når konsulenten ikke er til stede. På trods af Lars tidligere har givet udtryk for, at konsulentens fravær netop gav ham en selvtillid i at være den rette til stillingen, føler han sig alligevel utryk ved, at skulle forhandle alene med virksomheden. For at en psykologisk kontrakt skal have grobund, skal der være et minimum af tillid tilstede. Det er tydeligt, at Lars har tillid til, at hans arbejdsopgaver og virksomhedens situation er blevet beskrevet retvisende for ham af konsulenten. Det er gennem dette billede, at Lars har opbygget en forestilling om hvad virksomheden har lovet ham i form af blandt andet udfordringer i stillingen. På denne måde kan det diskuteres, hvorvidt headhunteren netop har skabt en psykologisk kontrakt mellem Lars og virksomheden, der står i fare for at blive brudt grundet en manglende tillid til virksomheden. Som tidligere nævnt har headhunterens indblanding dog givet Lars en følelse af, at han er efterspurgt og yderst kompetent til varetagelse af stillingen. Lars har dermed opfattelsen af, at virksomheden vil have ham og ser ham som den mest kvalificerede kandidat. Samtidig er Lars blevet motiveret af stillingens indhold, der allerede skaber et vist engagement overfor virksomheden. Alligevel har Lars blandede følelser i forhold til, hvad konsulentens manglende tilstedeværelse ved de endelige forhandlinger kunne have haft af betydning:

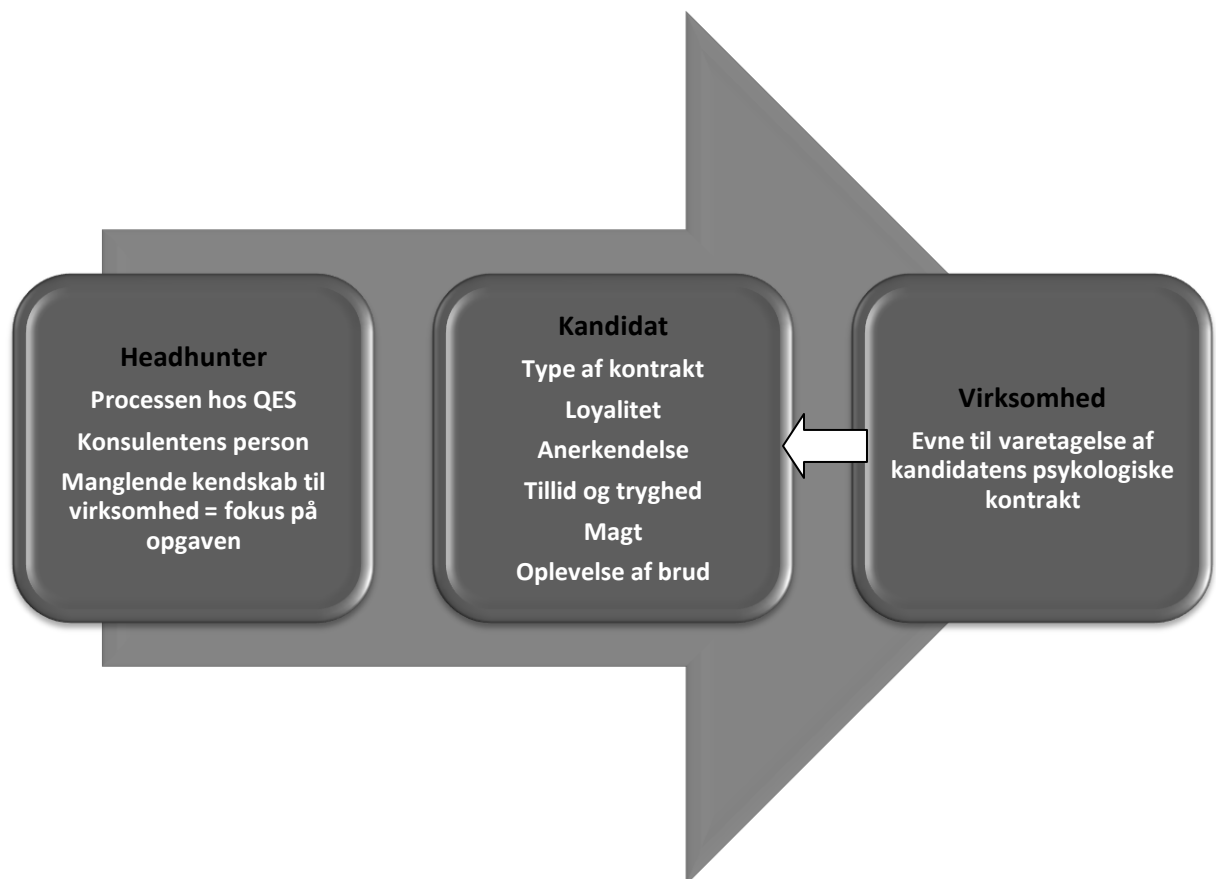
”for mig at se, så kunne han have risikeret, at jeg var vendt om og så skulle han have haft fat i en af de andre kandidater[...] kunden ved at man ikke bare smutter eller siger ved du hvad. Vi har oprindeligt aftalt noget ramme ik, nu laver vi om på noget af det, så ville [konsulenten] sige hallo nu vi havde jo aftalt sådan og sådan ”(Bilag 6:34)

Lars havde hermed en forestilling om, at virksomheden kunne finde på at snyde ham, da de ikke forventede, at han kan finde på at ”vende om på målstregen”. Han mente dog imidlertid, at han havde mulighed for at forlade forhandlingerne, men noget tyder alligevel på, at han var bange for at føle sig snydt. Dette giver en indikation af, at Lars ikke stoler på den virksomhed han ellers er på vej til at blive en del af, hvilket jeg ser som problematisk for den psykologiske kontrakts udvikling. Lars tyder dog heller ikke på, at være en person der knytter sig meget til selve arbejdspladsen frem for arbejdets indhold. Han har ofte skiftet stilling, men dog inde for samme virksomhed. På trods af dette har han ikke den store loyalitet overfor hans tidligere arbejdspladser, da det for ham handler om at rykke sig og få udbytte i form af nye udfordringer. Lars tyder altså ikke på, at søge hverken jobsikkerhed eller have fokus på at være loyal overfor virksomheden. Derimod ønsker han, at udvikle sine kompetencer og få udfordringer. Til gengæld har Lars udviklet en stor respekt og loyalitet overfor headhunteren og Lars føler sågar at han står i gæld til headhunteren (Bilag 6:37-38): *”Ja, for vi er jo ligesom blevet en lille smule familie i ik”* (Bilag 6:39). Det er interessant, hvordan netop denne loyalitets og tilknytning er skabt til headhunteren og ikke virksomheden.

Analysedel 2

Af analysedel 1 er uddraget en række temaer på baggrund af tendenser, der ses ved de fem respondenter. Disse vil være omdrejningspunktet for analysedel 2. Disse tendenser og temaer er illustreret i nedenstående figur:

Figur 3 – Temaer for analysedel 2



Kilde: (egen konstruktion)

Som figuren illustrerer, er der gennem analysedel 1 fremkommet tendenser, der giver indblik i oplevelser af rekrutteringsprocessen, der kan have betydning for den psykologiske kontrakt. Disse tendenser knytter sig til henholdsvis headhunteren, kandidaten og virksomheden. Headhunteren er mellemmand mellem virksomheden og kandidaten, men det har dog vist sig, at kandidaterne gennem deres proces med headhunteren modtager indtryk, der siden kan påvirke deres adfærd i virksomheden, hvilket derfor også får betydning for den psykologiske kontrakt. Figurens pil mod højre illustrerer derved, hvordan det er interaktionen med headhunteren, der har betydning for kandidaten og hvilke oplevelser af gensidige løfter kandidaten bringer ind i

virksomheden. Fra headhunterens side er *processen hos QES, konsulentens person og manglende kendskab til virksomhed og derfor fokus på opgaven* alle faktorer, der har påvirket kandidaten. Kandidaten er blevet påvirket i forhold til, deres *loyalitet* for den virksomhed de er blevet ansat i, følelsen af *anerkendelse* der kan medtages ind i stillingen, *tillids- og tryghedsfølelse, magt* og hvordan et eventuelt *brud* senere vil blive oplevet. Da disse dækker over nogle karakteristika i den psykologiske kontrakt, kan dette samtidig antages, at få betydning for hvilken *type af kontrakt* der skabes forudsætninger for, når der indgår en headhunter i rekrutteringsprocessen. De forhold der har vist sig i kandidatens oplevelse af rekrutteringsprocessen og betydningen for den psykologiske kontrakt, medfører samtidig nuancer i forhold til, hvordan *virksomhedens evne til, at varetage den psykologiske kontrakt* opleves af kandidaten. Dette skal ses i forhold til, hvordan kandidaten oplever situationen ved ændring af forhold, der har betydning for den psykologiske kontrakt og hvilke reaktioner der fremkommer hvis et eventuelt brud opstår. Dette er illustreret med figurens pil mod venstre fra virksomhed til kandidat.

Da specialets problemstilling omhandler kandidatens oplevelse af rekrutteringsprocessen med QES og hvilken betydning dette får for det psykologiske kontraktforhold, vil analysedel 2 derfor favne temaerne, der i figuren er illustreret som knyttet til kandidaten, dermed: *type af kontrakt, loyalitet, anerkendelse, tillid og tryghed, magt* samt *oplevelse af brud*.

Type af kontrakt

Transaktionsbaseret?

Det karakteristiske for den transaktionsbaserede kontrakt er, som nævnt i teorien, at medarbejderen varetager smalle opgaver med et kortere tidsperspektiv, er derfor ikke besidder de samme muligheder for kompetenceudvikling. Respondenterne er alle blevet ansat i ledende stillinger af QES og besidder, eller har alle derfor besiddet et stort ansvar i de pågældende stillinger. Derudover har de alle varetaget flere forskellige områder, der har ændret karakter løbende gennem deres ansættelser. Dette viser tendenser på den relationelle kontrakttype og adskiller respondenterne fra den transaktionsbaserede kontrakttype. Desuden er kontrakten ofte baseret på det formelle bytteforhold (arbejdsbeskrivelse, løn, arbejdstider, forfremmelse osv.), hvor det opfattelser om de gensidige løfter i respondenternes udtalelser bygger på mulighed for udfordringer og

kompetenceudvikling. Muligheden for tilknytning til virksomheden synes derfor, at have bedre forudsætninger.

Relationel?

Gennem respondenternes udtalelser er det da også tydeligt fremkommet, at ønsket hos både headhunter og virksomhed er, at alle skal udvikle en relationel kontrakt. Ansættelsesforholdet skal, i både headhunterens og virksomhedens interesse, ende ud i et loyalt og stabilt samarbejdsforhold. Med dette menes, ifølge Rousseau, at virksomheden og kandidaten udvikler et gensidigt behov for hinanden og indgår i en vedvarende tidsmæssig forpligtelse.

Det viser sig da også, at flere af respondenterne viser tendenser på, at de besidder en relationel kontrakt. Grethe udviser eksempelvis et stort engagement og en stærk tilknytning til virksomheden. Sara oplever et brud eller krænkelse på hendes psykologiske kontrakt, men forsøger på trods af dette at opretholde samarbejdet. Dette viser en følelse af forpligtelse for at blive, hvilket derfor også er en adfærd de teoretiske perspektiver anskuer, der kan forekomme ved brud på den relationelle kontrakt. Det samme gælder Niels, der på trods af uoverensstemmelser omkring hans rolle og ansvarsområder forsøgte at bibeholde samarbejdet, indtil virksomheden erkendte sig uenig i dette.

Grundlaget for respondenternes mulige relationelle kontrakt præges dog af headhunterens hensigt med udelukkende, at have fokus på opgaven og ikke i første omgang give informationer om virksomheden. Dette medfører at fokus bliver lagt mere på, hvad der motiverer respondenterne i deres arbejde og derfor bliver den mulige relationelle kontrakt også bygget på dette grundlag.

Rousseau tale om forskellige motiver i forbindelse med, hvad individer leder efter i et job og derved også, hvad de forventer at give og få igen. Alle respondenter drages af de udfordringer og udviklingsmuligheder, som de pågældende stillinger kan give dem, hvorfor også arbejdsopgaven bliver central. Arbejdsopgaven er, ifølge Herzberg, en motivationsfaktor, der kan bidrage til arbejdsglæde, hvilket efter min overbevisning bidrager til øget engagement og en følelse af forpligtelse overfor virksomheden. Respondenternes opfattelse af de gensidige løfter bygger på, at de ved varetagelse af deres opgaver vil få ansvarsområder eller udviklingsmuligheder i virksomheden. Mødes dette positivt, vil deres engagement i virksomheden dog også være sikret og på denne måde bliver den relationelle psykologiske kontrakt også mere central.

Herzberg nævner dog, hvordan fravær af motivationsfaktorerne ikke nødvendigvis vil føre til utilfredshed, men ifølge tankerne om den relationelle kontrakttype og med fokus på specialets respondenter, skal blandt andet udviklingsmuligheder i virksomheden være til stede for, at skabe engagement. Rekrutteringsprocessens øgede fokus på opgaven synes dermed, at skabe en bedre grobund for den relationelle kontrakt, da arbejdsglæden ved denne motivationsfaktor vil blive en realitet.

Headhunterens involvering i processen og det øgede fokus på opgaven medfører dermed, at der hos respondenterne ses tendenser på kompetenceudvikling og udfordringer som et løfte. Dette kan henledes til Bason og han eksemplificering af den psykologiske kontrakt som den nye kompetencekontrakt. Respondenterne forventer tilsyneladende, at få en række nye kompetencer igennem de faglige muligheder og udfordringer, der ligger i de pågældende stillinger. Tendenserne på kompetencekontrakten ser jeg dog ligeledes som et billede på, at forudsætningerne for den relationelle kontrakt er gode. Et af de centrale karakteristika i relationelle kontrakter er, hvordan den enkelte har mulighed for at udvikle sine kompetencer i samme virksomhed. Kompetencerne er dog i dag ikke på samme måde som tidligere knyttet til hver enkelt virksomhed. Det nye karrierebegreb, som Bason omtaler, medfører blandt andet, at selvrealisering og jobmobilitet anses som positivt, da man hele tiden skal prøve sig selv af i nye sammenhænge for derved, at udvikle sine kompetencer. Hos respondenterne formår headhunteren at skabe en følelse af, at de er de helt rigtige til, at løse opgaven og leve op til kravene i stillingen i den virksomhed, der har hyret ham. Sat på spidsen mener jeg, at interessen for opgaven og udviklingsmulighederne i stillingen på denne måde alligevel bliver mere virksomhedsspecifik; opgaven skal løses lige præcis i denne virksomhed. Opnår virksomheden, at udvikle respondenternes kompetencer igennem de faglige muligheder og udfordringer respondenterne søger, vil disse kompetencer dermed også have mulighed for, at blive mere virksomhedsspecifikke. Dette vil løbende i kraft af en endeløs tidsramme, skabe større forpligtelse for begge parter og udmunde i en relationel kontrakt. Der befinder sig dog tendenser, der medfører at kontrakten, der skaber sin forudsætning i interaktion med headhunteren, mere tegner et billede af en balanceret kontrakt.

Balanceret?

Udviklingsmulighederne i stillingen danner grundlag for respondenternes egen selvrealisering. Respondenterne er alle eksempler på den nye karriereforståelses udtryk, da de alle ønsker at realisere sig gennem deres arbejde, få nye udfordringer og ser en ære i

at have befundet sig i flere forskellige stillinger. Hvis respondenternes krav om selvrealisering ikke mødes, kan det antages, at de vil have tendens til at søge nye udfordringer i en anden virksomhed. Dette modsvarer altså den relationelle kontrakt og kan udvise en manglende tilknytning, der ellers er karakteristisk for den transaktionsbaserede kontrakt. Respondenternes tidligere psykologiske kontrakter har dog påvirkning på, hvilken psykologiske kontrakt der udvikles. Teorien påpeger, at den psykologiske kontrakt kan brydes ved, at andre virksomheder har bedre løfter. At headhunteren havde mulighed for, at præge de pågældende respondenter til jobskifte må skyldes, at de nye stillinger kunne bidrage med bedre ”løfter” end hvad, der var givet af deres tidligere arbejdsplads. Jeg antager derfor, at de nuværende stillinger har bidraget med noget ekstra, hvilket synes at være de udfordringer de alle så i de pågældende stillinger. Det er dog svært, at danne sig et klart billede af, hvilke typer af kontrakter respondenterne har haft med deres tidligere arbejdspladser. Faktum er, at havde den nye stilling ikke haft de rette udfordringer eller havde situationen på deres tidligere arbejdsplads været anderledes havde, det muligvis ikke været muligt for headhunteren, at præge dem til jobskifte. Formår deres nuværende virksomhed dog at bidrage med de rette udfordringer, synes et skift ikke at blive tilfældet, da viljen til at knytte sig er til stede. Respondenterne, foruden Niels og Sara, har alle en forventning om en længere fremtid i virksomheden. Niels er som nævnt blevet afskediget og Sara føler sig usikker i hendes nuværende arbejdssituation. Det skal dog her påpeges, at både Niels og Sara havde en forventning og ønske om jobsikkerhed og et længerevarende samarbejde, da de trådte ind i stillingen. Risikoen for, at respondenterne forlader virksomheden synes dog at være til stede, hvis udfordringerne på længere sigt forsvinder, eller en anden virksomhed kan tilbyde bedre ”løfter”. Engagementet hos respondenterne er tilsyneladende allerede skabt via rekrutteringsprocessens fokus på opgaven i stillingen, hvilket som nævnt har skabt relationelle tendenser. Hvis virksomheden formår, at bidrage med lignende udfordringer vil en relationel kontrakt derfor også være mulig. Det øgede fokus på selvrealisering, kynisme og en ikke lineær-karriereforståelse i samfundet, bidrager dog til, at forpligtelsen overfor virksomheden ikke på samme vis vil være til stede hos respondenterne, hvis arbejdets udviklingsmuligheder ikke er til stede, engagementet vil falde og der vil være større risiko for, at de forlader virksomheden.

På kan samfundet også præge, at virksomheden må afbryde samarbejdsforholdet. På trods af respondenternes psykologiske kontrakt har tendens mod en relationel kontrakt, har ingen af respondenterne haft ansættelser af længere varighed og det vil dermed være

svært at få et billede af kontraktens tidsperspektiv. Respondenterne har alle kun været ansat under to år i deres pågældende virksomhed og som vi i dag også må sande, er ingen sikret jobsikkerhed grundet den økonomiske krise. Det kan dog stadig udledes, at der hos respondenterne er tale om en begyndende relationel kontrakt, da der via udviklingsmuligheder ligges op til engagement og dermed et længerevarende samarbejde. Grundet den økonomiske krise kan der dog stadig være risiko for, at virksomheden ikke vil kunne leve op til et samarbejde på trods af udfordringerne stadig vil være til stede i stillingen. Dette medvirker til, at der kan argumenteres for, at respondenternes kontrakter bevæger sig mod balancerede kontrakttyper.

Opsummerende kan nævnes, at der befinder sig et ønske om en relationel kontrakt, hvilket der tilsyneladende er forudsætninger for, idet der er fokus på udfordringer og udvikling hos respondenterne. Fokus på omfattende og udviklende arbejdsopgaver medfører samtidig, at de bevæger sig væk fra karakteristika i transaktionsbaserede psykologiske kontrakt. Deres karriereorientering og skift af arbejdsplads samt fokus på selvrealisering, problematiserer dog muligheden for en stærk relationel kontrakt. Jeg ser dog ikke dette som problematisk ved de pågældende respondenter. Derimod synes rekrutteringsprocessen med en headhunter og fokus på opgaven, at have en positiv effekt på respondenternes tilknytning til virksomheden. De virker alle til gennem rekrutteringsprocessen, at have skabt et ønske om at forblive i virksomheden. Samtidig synes ændringer i deres arbejdsopgaver ikke, at have udfordret deres psykologiske kontrakt, hvilket kan forklares ud fra rekrutteringsprocessens fokus på udfordringer. Hvis virksomheden ikke lever op til respondenternes forestillinger om udviklingsmuligheder i stillingen, kan respondenterne muligvis søge udfordringer andet sted. Tilsyneladende har de respondenter der netop oplever at blive udfordret på deres psykologiske kontrakt alligevel en lyst til at forblive i virksomheden.

Der tegner sig altså et billede af, at der hos respondenterne er opfattet et løfte om udvikling og udfordringer. På trods af arbejdsforholdene er blevet ændret siden deres rekrutteringsproces virker respondenterne til, at have en vis forandringsvillighed. De ønsker dog informationer om forholdene og en genforhandling af kontrakten kunne derfor blive aktuelt, hvis de ændrede arbejdsforhold forsætter.

Der befinder sig ved respondenterne tendenser på den relationelle kontrakt, dog er der stadig risiko for, at samarbejdsforholdet kan brydes for begge parter. Tendensen for den balancerede kontrakt ses, da respondenterne ikke kan tilbydes den samme jobsikkerhed.

Samtidig ses, i lyset af det nye karrierebegreb, en tendens til, at respondenterne muligt søger til nye arbejdspladser, hvis deres kontrakt ikke vedligeholdes. Risikoen for, at samarbejdet kan ophøre på trods af relationelle tendenser, giver et billede af, at processen med headhunteren har givet forudsætninger for opbyggelse af en balanceret kontrakt, der tenderer mod den relationelle.

At der hos respondenterne befinder sig tendenser på den relationelle kontrakttype er medvirkende til, at de kommende afsnit; *loyalitet, tillid og tryghed, anerkendelse samt oplevelse af brud* kan bidrage til et mere dybdegående indblik i, hvordan rekrutteringsprocessen med en headhunter får betydning for disse karakteristika i den relationelle psykologiske kontrakt.

Loyalitet

På baggrund af teorien om den psykologiske kontrakt, skal loyalitet ses som betinget af kandidatens og virksomhedens gensidige behov for hinanden.

Som nævnt i ovenstående afsnit, kan det nye karrierebegreb give tendens til at tro, at respondenterne vil forlade virksomheden hvis de senere ikke bliver udfordret nok, eller et bedre jobtilbud skulle komme. Loyaliteten til virksomheden kan derfor synes, at være i fare. Det virker da umiddelbart til, at respondenternes loyalitet som sådan ikke bygger på en loyalitet overfor virksomheden, men på en loyalitet overfor opgaven og den udvikling de som person og kompetencemæssigt kan drage heraf. Der er mere fokus på opgaven i sig selv, hvilket, ud fra respondenternes udtalelser, medfører at ”matchet” mellem dem og virksomheden bliver bedre. Ud fra respondenternes synsvinkel bliver loyaliteten til opgaven derfor et billede på loyalitet til virksomheden – opgaven skaber et gensidigt behov for hinanden. At respondenterne selv mener der er forudsætninger for et godt samarbejde og har forventninger til et længerevarende samarbejde vidner om, at headhunteren har bedre held med at opbygge en overensstemmende psykologisk kontrakt mellem kandidat og virksomhed, når der netop fokuseres på arbejdets indhold. Alligevel kan det diskuteres, hvorvidt et fokus på opgaven kandidaterne skal ind i virksomheden og løse, bidrager til en loyalitet overfor virksomheden eller muligvis en loyalitet overfor sig selv og sin egen udvikling og evner. Respondenterne giver alle udtryk for, hvordan det var headhunteren der var skyld i, at de kunne se udviklingsmuligheder i stillingen. Ingen af respondenterne ville selv have søgt stillingen, enten fordi de var glade for de udfordringer de allerede havde i den tidligere stilling, at det var en ny branche de skulle

ind i, eller stillingen varetog arbejdsområder de ikke tidligere havde været vant til. Headhunteren får dermed afgørende betydning i forhold til, at respondenterne kan se udviklingsmuligheder i stillingen. Dette kan være et tegn på, at headhunteren præger kandidaterne på en måde, hvor de netop skaber et behov for at være loyal overfor dem selv og deres egen selvrealisering.

Ud fra respondenternes udtalelser kan det udledes, at der opbygges en loyalitet overfor headhunteren. Sara oplever blandt andet en følelse af, at hun ikke ønsker at skuffe konsulenten fra QES, da hun føler hun skal leve op til det billede han har givet virksomheden af hende. Dette skal ses i lyset af, at respondenterne alle føler en ære i at blive kontaktet. Kontakten er et skulderklap og det at være ”den rette” forpligter. Her mener Grethe blandt andet, at den samme forpligtelse ikke ville være til stede, hvis hun selv havde søgt stillingen. Det virker til, at respondenterne allerede når de bliver kontaktet af headhunteren, får en følelse af at være blevet set som den rette til stillingen og derfor ønsker, at yde en ekstra indsats for headhunterens skyld. Anerkendelsen der opstår ved at blive kontaktet af en headhunter, kan derved også medføre en øget loyalitet overfor virksomheden på et senere tidspunkt, idet flere af respondenterne, blandt andet Grethe, ser anerkendelsen i at blive kontaktet, som en direkte anerkendelse fra virksomhedens side. Samtidig kan dette også være et billede på en loyalitet overfor deres egne evner og udviklingsmuligheder ”jeg ved jeg kan og det vil jeg gerne bevise”. Loyaliteten overfor egen evner, kan derfor bidrage til et øget ønske om, at forblive i virksomheden og derved skabe en større loyalitet i længden.

Derudover ses loyaliteten til headhunteren dog også at bidrage til en opstående loyalitet overfor virksomheden. Blandt andet er Niels inde på, hvordan han havde en forventning om, at ville blive i virksomheden i en længere periode grundet løfte til headhunteren og føler derfor et behov for at forblive i virksomheden, for at kunne leve op til dette løfte. Også Lars føler han skylder headhunteren noget og Sara vil gerne blive i håbet om, at de løfter der blev givet hende i rekrutteringsprocessen vil blive indfriet. Der kan dog skabes tvivl om hvorvidt den stærke loyalitetsfølelse overfor headhunteren alligevel kan skade loyalitetsfølelsen til virksomheden. Hvis respondenterne havde mødt virksomheden fra første færd, ville den begyndende loyalitet og dermed skabelsen af et gensidigt behov for hinanden, udelukkende være skabt på baggrund af interaktionen med virksomheden og altså ikke headhunteren. Det tyder dog på, at det er respekten og loyaliteten til headhunteren, der giver respondenterne lysten til at forblive i virksomheden. Grundet loyalitet til headhunteren kunne noget tyde på, at den relationelle kontrakt har bedre

forudsætninger for at opstå, da der netop til headhunteren skabes en vis form for tillid og loyalitet, hvilket ligeledes bidrager til en loyalitet overfor virksomheden. Hos nogle af respondenterne lader det dog til, at de har større loyalitet og tillid til headhunteren frem for virksomheden, men idet de udfylder deres arbejdsopgaver, udnytter deres kompetencer og ønsker at forblive i virksomheden for, at tilgodese konsulentens forventninger vil en loyalitet overfor virksomheden ligeledes være til stede.

Tillid og tryghed

Der skal et minimum af tillid til fra mindst en af parterne for, at den psykologiske kontrakt kan opstå. I respondenternes tilfælde bliver der gennem rekrutteringsprocessen opbygget en stor tillid til headhunteren. Alle har de en god kemi med konsulenten fra QES og denne kemi synes, at have stor påvirkning på både opbyggelsen af tillid samt giver respondenterne en tryghedsfølelse.

Alle respondenterne stoler på, at headhunteren giver et retvisende billede af stillingen. De har større tiltro til de oplysninger de får omkring stillingen end der ville være tilfældet, hvis de havde siddet direkte overfor virksomheden. Det er interessant, hvordan de indtryk headhunteren afgiver, kan have betydning for deres oplevelse af processen og videre interesse. Dette kan ses på baggrund af, at der befinder sig en mere uformel stemning mellem respondenterne og headhunteren, der bidrager til større tiltro til, at der foregår en ærlig kommunikation. Den uformelle stemning får ligeledes betydning for en oplevelse af tryghed alle respondenter tager med sig, da de skal møde virksomheden. Blandt andet nævner Sara, hvordan konsulenten gav hende en følelse af, at passe ind i virksomheden allerede fra starten af rekrutteringsprocessen.

Tillid til headhunteren skaber en forstærket følelse af, at være ”den rette” til stillingen. Alle respondenter har tillid til headhunterens bedømmelse af deres relevans for stillingen. Dette giver dem en større selvtillid på det tidspunkt, hvor de skal møde virksomheden, da headhunteren bekræfter dem i deres egne evner. Betydningen af dette kan forklares ud fra Erving Goffmans teori om den sociale samhandling. I Goffmans optik er individet orienteret mod, hvordan det opfattes af andre (Jacobsen & Kristiansen, 2007:105). Goffman ser selvet som socialt forankret og til konstant forhandling. Han eksemplificerer dette som individets dramaturgiske selvpræstation og hermed en selvscenesættelse, hvor de interagerende tilstræber at fremtræde på den mest fordelagtige måde (Bo, 2008:185-186). Denne iscenesættelse vil foregå i den menneskelige samhandling og vil samtidig, ifølge Goffman, spejle identiteten på en måde, som individet ønsker sig opfattet af andre

mennesker. Det handler for individet således om, at iscenesætte sig selv på en bestemt måde gennem optrædener eller forestillinger. Det er dog afgørende, at publikum finder individets rolle troværdig, hvis den skal godkendes. Her er det vigtigt, at individet selv tror på sin rolle. Hvis ikke publikum godtager individets rolle, vil der opstå en konflikt imellem, hvordan individet gerne vil opfattes og hvordan andre opfatter det (Kristiansen, 2005:201). Det selvbillede vi skaber, vores ansigt udadtil, eller *face* som Goffman kalder det, må vores omgivelser dermed være med til at bekræfte (Jacobsen & Kristiansen, 2007:200). Interaktionen er hermed identitetsdannende og vores selvbillede er skabt i interaktionen med omverdenen. Tages disse indsigter i betragtning, kan den selvtillid, som respondenterne har opbygget gennem interaktionen med headhunteren, ses som en bekræftelse i deres eget selvbillede. Respondenten har fået en følelse af at være den rette til stillingen, som headhunteren har været med til at skabe. Dette selvbillede tager de med sig ind i en ny situation i mødet med virksomheden.

Til præsentationen med virksomheden, præsenteres alle relevante kandidater på skift. Kandidaterne kommer én efter én ind i et ventelokale, hvor de skal sidde indtil det bliver deres tur til, at blive præsenteret for virksomheden. Kandidaterne må ikke møde hinanden, da det er vigtigt at processen forbliver fortrolig, idet der blandt andet kan være tale om kandidater, der stadig befinder sig i arbejde. Situationen hvor kandidaten sidder alene i lokalet og venter på at komme ind, bliver især betydningsfuld for Sara og Lasse, der begge oplever en stigende nervøsitet. Lasse går fra selvtillid til en følelse af sårbarhed og er pludselig i tvivl om, hvorledes han skal fremstille sig selv til mødet. For Sara handler det om, at hun pludselig føler hun skal leve op til det billede, hun indirekte har givet virksomheden gennem headhunterens vurdering af hende, som en relevant kandidat. Nervøsiteten kan muligvis forklares ved, at respondenterne i mødet med virksomheden skal indgå i en ny situation. De er af headhunteren blevet bekræftet i deres selvbillede, men idet headhunteren nu overgiver dem til virksomheden opstår en ny ”forestilling”, hvor støtten i headhunteren forsvinder. Alle respondenterne ser en støtte i headhunteren, der er skabt på baggrunden af den tillid og tiltro han giver dem i at være ”den rette”. Der udvikler sig i kraft af den gode kemi ligeledes en sammenhørighedsfølelse, der giver respondenterne følelsen af at headhunteren er der for dem og har vejledt dem korrekt i hvordan de skal tackle mødet med virksomheden. Respondenterne føler, at de og headhunteren står sammen overfor virksomheden i overbevisningen om, at de er den rette til stillingen. Proceduren er dog samtidig, at konsulentten forlader lokalet under processen. Her står respondenten altså for første gang alene overfor virksomheden. Det tyder dog på,

at den støtte de alle har oplevet fra headhunterens side, medvirker til en tro på, at konsulenten forlader dem, da han er sikker i sin sag og er sikker på, at de kan klare dem selv. Tilliden til at de kan bidrage til virksomheden og at virksomheden kan bidrage til dem og deres udvikling, er hermed videregivet. På denne måde kan tilliden til headhunteren ses som en form for ”vikarierende” tillid. Tilliden til headhunteren skaber en begyndende tillid til virksomheden, og dermed er også forudsætningerne for en tillidspræget psykologisk kontrakt til stede. Den opbyggede tillid til konsulenten virker dermed til, at have en positiv effekt på respondenterne og deres senere psykologiske kontrakt med virksomheden.

I Lars tilfælde viser det sig dog, at han mangler at headhunteren er med til den endelige formelle kontraktindgåelse, da han mener headhunteren skal være den, der sørger for den formelle aftale bliver opretholdt. Dette er et tydeligt tegn på, at Lars ikke stoler på virksomheden og tilliden udelukkende befinder sig til headhunteren. Også Niels har en manglende tillid til hans chef og kollegaerne i virksomheden. Den opbyggede tillid til headhunteren kan altså også have en negativ betydning i kraft af, at kandidaten ikke føler aftalen er fastslået mellem dem og virksomheden. Problematikken for Lars omhandler dog det formelle ansættelsesforhold, men den manglende tillid der viser sig ved begge respondenter, stiller dog spørgsmålstegn ved forudsætningerne for en tillidspræget og herved relationel kontrakt. Jeg ser dog imidlertid forudsætningerne for opbyggelse af en overensstemmende psykologisk kontrakt positivt. Det virker overordnet til, at headhunteren forstår at opbygge et godt tillidsforhold til respondenterne og deres egne evner, samt tiltro til at de er den rette til stillingen. Det er naturligt at respondenterne oplever nervøsitet ved headhunterens forsvinden, da der opstår en ny situation, der igen skal bekræfte dem i deres selvbillede. Selvbilledet er dog forstærket af headhunterens tilstedeværelse, da de har fået mere tiltro til dem selv, deres evner og person. Imidlertid er tilliden dog overgået til virksomheden, da respondenterne har en forventning om de begge kan bidrage til hinanden. Den tillid respondenterne har haft til, at headhunterens vurdering og informationerne om virksomheden er givet korrekt medfører, at den psykologiske kontrakt allerede er opstået.

Anerkendelse

Det virker muligvis indlysende, at respondenterne oplever anerkendelse når de kontaktes af en headhunter. Det er dog stadig interessant at se, hvordan denne anerkendelse får

betydning og nuancer i rekrutteringsprocessen med headhunteren og senere for den psykologiske kontrakt.

Anerkendelsens betydning hos respondenterne kan ses lyset af et behov for, at opretholde et selvbillede, der præger deres selvfortælling positivt. Kontakt med en headhunter er, i kraft af den medfølgende anerkendelse, en bekræftelse i respondenternes karriere og medvirkende til, at styrke dem i deres eget selvbillede i arbejdslivet.

Når de bliver kontaktet af en headhunter, bliver deres kompetencer allerede fra første færd anerkendt, hvilket medfører et behov for at forsætte i processen, idet anerkendelsen giver en forpligtelse i forhold til, at være den rette til stillingen. Den anerkendelse respondenter får af headhunteren opleves ligeledes, som en anerkendelse fra virksomheden. Dette giver en følelse af, at være værdsat af virksomheden, der finder en interesse i deres evner. Anerkendelsen bidrager dermed til følelsen af, at være den rette til stillingen.

Respondenternes udtalelser giver udover anerkendelse af headhunteren desuden indblik i, hvordan kontakten med en headhunter ligeledes bidrager til en anerkendelse fra omverdenen. At respondenterne oplever en øget anerkendelse fra omverdenen, kan netop være et billede på Basons antagelse om at jobmobilitet er en force i nutidens samfund, der derfor i dette tilfælde bidrager til denne anerkendelse.

Det faktum at alle respondenter ser udfordringer i stillingerne de rykker sig til, er et billede på, hvordan de alle søger at prøve sig selv af i forskellige sammenhænge. Alle respondenter er hermed ligeledes præget af hvad Bason betegner en *ikke-lineær karriereopfattelse*, da de alle agerer efter karriere som et forhindringsløb, hvor alle forhindringer er et mål i sig selv. Normalt sætter individet ud fra denne forståelse selv tempoet for sine karriereskift. I dette tilfælde bliver respondenterne dog præget af headhunteren til jobskifte. Alligevel er frivilligheden i, at deltage i processen med en headhunter tilstede og respondenterne beslutter derfor selv om de ønsker at skifte stilling. Anerkendelsen fra headhunteren og omverdenen bidrager imidlertid til, at dette ønske forstærkes.

Når en headhunter kontakter og omverdenen også bidrager med anerkendelse, skabes der hos alle en positiv holdning til processen, der også synes at give bedre forudsætninger for en senere tillid til virksomheden. Dette kan skyldes, at respondenterne får en anden indgangsvinkel til jobbet grundet anerkendelsen fra headhunteren. Respondenterne føler, allerede inden de viser interesse for stillingen, en anerkendelse for deres tidligere karriere, både fra headhunteren men ligeledes, i kraft af kontakten, fra omverdenen. Anerkendelsen

bidrager derfor til en forøget følelse af at være den rette til stillingen, allerede inden de indgår i den videre proces. Argumenterne for at være den rette, bliver fra respondenternes side derfor mere overflødiggjort, idet denne følelse allerede er til stede. Trygheden i at headhunteren allerede har foretaget denne vurdering, medfører at troen på at de kan leve op til virksomhedens krav er opbygget. Dette bidrager til, at respondenterne allerede har et opfattet løfte om, at virksomheden kan give dem anerkendelse i deres arbejde og allerede giver dem anerkendelse for deres kvalifikationer, hvilket bidrager til engagement. På denne måde bidrager anerkendelsen i rekrutteringsprocessen med en headhunter til forudsætningerne for en relationel kontrakt.

Oplevelse af brud

Gennem teorien fandt jeg frem til, hvordan en manglende evne til at leve op til kontrakten, når virksomhed og medarbejder er blevet afhængig af hinanden, vil medføre et tab. Dette kan føre til et brud på den psykologiske kontrakt. Tabet er grundlæggende medvirkende til, at en overtrædelse af den psykologiske kontrakt vil medføre negative reaktioner og følelser såsom vrede, harme, opsigelse og tilbagetrækning af støtte. Medarbejder og arbejdsgiver skal derfor fokusere på både, at opfylde forpligtelser i deres psykologiske kontrakter, men også håndteringen af tab når de eksisterende forpligtelser ikke er mulige at holde. Dette betinger hermed, at headhunteren formår at skabe en afhængighed mellem virksomhed og kandidat samt skal forsøge ikke at skabe urealistiske forventninger. Det er dog ikke muligt for hverken headhunter eller virksomhed, at vide hvilke løfter respondenterne føler er afgivet. Processen hos headhunteren har dog tidligere vist sig, at få betydning for, at respondenterne har bygget deres psykologiske kontrakt på et opfattet løfte omkring udviklingsmulighed og udfordringer, der befinder sig i den opgave de skal ind i virksomheden og løse.

To af respondenterne, Sara og Niels, har oplevet et brud eller krænkelse på deres psykologiske kontrakt. Niels havde efter ansættelsen utroligt svært ved, at finde sin rolle i virksomheden. Samtidig har Sara ikke fået de ansvarsområder hun havde forestillet sig. Det viser sig dog, at dette brud ikke har nogen påvirkning på deres positive oplevelse af, at processen blev varetaget af QES. Situationerne medfører tilsyneladende ikke, at hverken Niels eller Sara stiller spørgsmålstejn ved de informationer de modtog af headhunteren under deres rekrutteringsforløb. Også de andre respondenter har alle oplevet at deres ansvarsområder er blevet ændret eller at der har været forhold, de ikke er blevet oplyst omkring under rekrutteringsprocessen. Ifølge teorien om den psykologiske

kontrakt, vil denne da også altid være ufuldstændig, da der kan opstå forhold, der ikke kunne være forudset ved ansættelsens begyndelse. Dette viser sig dog ikke at være tilfældet her. Blandt andet oplever Lars og Lasse, at de først efter ansættelsen blev gjort opmærksom på virksomhedens egentlige situation, hvilket skaber ændringer i den opgave, de havde en forventning om, at de skulle ind i virksomheden og løse. Dette havde altså allerede været muligt, at informere om i rekrutteringsprocessen. Respondenterne synes dog ikke, at være blevet krænket på trods af især Lasse og Lars gerne ville have været bevidst om forholdene, inden de var blevet ansat. Ifølge teorier om den psykologiske kontrakt vil gensidigheden være i fare, hvis der er uoverensstemmelser mellem hvad man får af informationer fra de forskellige informationskilder i virksomheden. HR er normalt informationskilden i en rekrutteringssituation, hvilket i dette tilfælde bliver overdraget til headhunteren. Det viser sig som nævnt, at der er uoverensstemmelser mellem de informationer respondenterne har fået under rekrutteringsprocessen og det de møder i virksomheden. Der er ingen tvivl om, at der er opstået en begyndende psykologisk kontrakt ud fra de informationer de har modtaget af headhunteren, der bygger på en forventning til opgaven i stillingen. Den store tillid til konsulenten har imidlertid bidraget til en tillid til, at informationerne er givet korrekt og at virksomheden vil leve op til deres forestilling omkring stillingens ansvarsområder og udviklingsmuligheder. Ingen af respondenterne stiller dog spørgsmålstegn ved headhunterens troværdighed. De er alle overbevist om, at forholdene ikke har været headhunteren kendt, da konsulenten ellers ville have ladet dem det vide. Noget kan hermed tyde på, at headhunteren ikke ses som en informationskilde der er knyttet til virksomheden på en måde, hvor der kan skabes et tab af tillid ved uoverensstemmende informationer. Her ses hvordan den store tillid til headhunteren ikke bliver påvirket, men der dog alligevel kan skabes tab af tillid til virksomheden. At respondenterne i mere eller mindre grad har skabt urealistiske forventninger til stillingerne ses dog imidlertid ikke, som havende en påvirkning på deres psykologiske kontraktforhold. Headhunteren formår herved, at skabe forudsætninger for en mere relationel psykologisk kontrakt, idet respondenterne ønsker at opretholde samarbejdet på trods af uoverensstemmelser i forhold til de informationer, de modtog under rekrutteringsprocessen. Dette kan ses i lyset af, at headhunteren ikke ses som en informationskilde tilknyttet virksomheden på samme måde som HR afdelingen. Alligevel formår headhunteren at skabe forudsætninger for loyalitet og villighed til, at tage flere og anderledes opgaver, hvilket igen tyder på en kontrakttype af en mere relationel karakter. Som tidligere nævnt er tilliden stærk i den relationelle kontrakttype, hvilket vil sige

forudsætningerne for en stærk tillid på nuværende tidspunkt burde være til stede. Tilliden og tålmodigheden overfor virksomheden skabes i dette tilfælde på baggrund af den opbyggede tillid til konsulenten fra QES – altså headhunteren. Tilliden til headhunteren synes at være stærkere, end tilliden til virksomheden. De krænkelser eller brud der opstår, påvirker dog kun tilliden til virksomheden og ikke til headhunteren. Tillidsbruddet til virksomheden påvirker dog ikke respondenternes loyalitet overfor virksomheden, da de stadig har tillid til headhunterens vurdering af, at de og virksomheden vil have forudsætninger for et længerevarende samarbejdsforhold. At et eventuelt brud eller krænkelse ikke påvirker tilliden til headhunteren, kan være et billede på, hvordan headhunteren opfattes som en neutral forvalter af det psykologiske kontraktforhold. Dette er interessant, da headhunteren er den primære informationskilde i rekrutteringsprocessen. Headhunteren formår da også, på trods af sin tilsyneladende neutralitet, at skabe forudsætninger for loyalitet overfor virksomheden, på trods af uoverensstemmelser i det psykologiske kontraktforhold.

Magt

Gennem analysedel 1 er ligeledes fremkommet en tendens til, at oplevelsen af magtforholdet i rekrutteringsprocessen, kan få betydning for den psykologiske kontrakt.

I en ansættelsessituation vil der altid opstå et assymetrisk magtforhold. Forholdet får dog nogle nuancerede udtryk, når processen varetages af en headhunter.

I en almindelig ansættelsessituation, vil det være op til medarbejderen, at skabe en interesse for sin person. Da QES identificerer kandidater proaktivt, vil det derimod være headhunteren, der skal skabe interessen for stillingen i starten af processen. Når respondenterne vælger at vise interesse, kommer de til den første samtale med konsulenten. Her fremhæver respondenterne alle den gode kemi de havde med headhunteren, som grundlag for deres videre interesse. I denne situation virker det til, at det er op til konsulenten fra QES, at skabe den gode stemning og dialog. I en almindelig ansættelsessituation vil grundlaget for, om der kan opstå god kemi ofte vurderes af virksomheden, hvor det i denne ansættelsessituation synes, at blive vurderet af respondenterne selv. I dette tilfælde føles kemien med headhunteren, som en indikation på, at der er baggrund for god kemi med virksomheden. Alligevel er alle respondenter bevidst om, at de i situationen selvfølgelig også bliver målt og vejet af konsulenten fra QES.

Magtrelationen er på baggrund af dette meget skiftende. Dette vil jeg forsøge, at forklare ved metaforen, at der forekommer en form for ”gavegivning”, der skifter mellem modtager og afsender. Respondenterne har ikke selv søgt stilling, men vælger at *give* deres interesse. Dette vender dog under samtalen med konsulenten fra QES til, at headhunteren vurderer, hvorvidt de er kvalificerede til at forsætte i processen og blive præsenteret for virksomheden. Det er hermed headhunteren, der vælger hvilke kandidater han vil *give* muligheden til. Her er det ligeledes op til kandidater om de, ud fra de informationer de har fået gennem samtalen med konsulenten, ønsker at møde virksomheden. I sidste ende er det dog virksomheden, der har magten til at *give* en af kandidaterne muligheden for, at gå videre i processen.

Magten der ligger ved headhunteren opleves dog ikke i samme grad af respondenten. Dette skyldes den uformelle tone, der er opstået mellem respondenterne og konsulenten fra QES. Respondenterne tyder alle på, at få opbygget større selvtillid og en bekræftelse i at være den rette til stillingen gennem samtalen med headhunteren. Der befinder sig dog ikke den samme højtidelighed, som de ellers har oplevet i ansættelsessamtaler. Det assymetriske magtforhold, der befinder sig i ansættelsessamtalen, bliver først for alvor synlig da respondenterne befinder sig ved den endelige samtale med virksomheden. På trods af de alle har opbygget en større selvtillid og troen på at være den rette til stillingen, melder nervøsiteten sig dog ofte i forbindelse med deres præsentation for virksomheden. Respondenterne føler konkurrencen kommer tættere på, hvilket for alvor kommer til udtryk gennem Lasses fortælling. Sara og Grethe føler en større forpligtelse i forhold til, at skulle leve op til den anerkendelse og tillid de er blevet givet. Loyalitetsfølelsen overfor headhunteren bidrager til større fokus på virksomhedens stadige magt til endelig bedømmelse. I disse tilfælde kan det fremhæves, hvordan magtforholdet synes at vende fra ”Hvad kan jeg få ud af jobbet” til ”hvad har jeg indirekte lovet virksomheden”. Hvor den begyndende psykologiske kontrakt gennem processen har vist sig, at omhandle hvad respondenterne skal have ud af jobbet, påvirker magtforholdet til, at det pludselig bliver synligt for kandidater hvad de kan tilbyde virksomheden i bytte. Samtidig har det vist sig, at den stigende anerkendelse, tillid og skabte interesse, har medført en større trang til at ville have jobbet. Dette medfører muligvis følelsen af afmagt når de endelig står overfor virksomheden.

Afsluttende opsamling og nuancerende tendenser

Den psykologiske kontrakt er individets opfattelse af gensidige løfter skabt af virksomheden, men problemstillingen betinger, at der her vil være tale om kandidatens opfattelse af gensidige løfter mellem dem og virksomheden skabt af headhunteren. Dette medfører, at det er gennem interaktionen med headhunteren kandidaterne skaber forestillinger om deres og virksomhedens forventninger. At opfattelserne skabes af en tredjepart og den psykologiske kontrakt derfor opstår på baggrund af et forestillet forhold, frem for et forhold dem og virksomhed imellem, medfører at fokus udelukkende bliver lagt på forholdet mellem individ og job.

En af de gennemgående tendenser, der viser sig gennem analysen er, hvorledes rekrutteringsprocessen med en headhunter skaber øget fokus på selve den opgave respondenterne, skal ind i den pågældende virksomhed og løse. Den psykologiske kontrakt skabes hermed ud fra, at respondenterne i opfattelsen af at være den rette til at løse opgaven, kan tilbyde virksomheden deres kompetencer og på denne måde bidrage til virksomheden. Ligeledes skaber respondenterne en opfattelse af, at virksomheden kan tilbyde dem udfordringer og udviklingsmuligheder i stillingen, der ligeledes kan bidrage til deres egen selvrealisering.

Selvrealisering kan siges at være forholdet til sig selv og sin egen udvikling og derfor ikke et forhold til virksomheden. Sat på spidsen kan dette belyse en ”kontrakt” med sig selv. Er ønsket om selvrealisering den centrale årsag til jobskifte kan dette ligeledes være et billede på en loyalitet overfor sig selv og sine egne værdier i arbejdslivet, hvilket netop er karakteristisk for den nye karriereforståelse. Kandidaten og dennes forhold til arbejdslivet bliver derfor mere centralt, når headhunteren indtræder i rekrutteringsprocessen. Fokus på selvrealiseringen kan hermed betinge en underliggende loyalitet overfor sin egen ”kontrakt”, dette spiller dog videre på den psykologiske kontrakt mellem virksomheden og kandidaten, da realiseringen bunder i, at kunne leve op til de udfordringer virksomheden kan bidrage med.

Med arbejdsopgaven i fokus kan man lege med tanken om, at forholdet her bliver en psykologisk kontrakt med opgaven frem for en psykologisk kontrakt med virksomheden. Kandidaterne har alle en opgave de skal ind i virksomheden og løse. Rekrutteringsprocessens udformning har medført, at kandidaterne har opbygget tillid til, at de netop er den rette til at løse denne opgave. Her kan man derfor stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt der er tale om en loyalitet overfor opgaven. Er dette tilfældet vil det dog

samtidig få betydning for deres loyalitet overfor headhunteren og dermed også virksomheden. Hvis de føler sig bundet til at løse opgaven og tage imod de udfordringer virksomheden giver, vil den psykologiske kontrakt med virksomheden også skabes, idet et gensidigt afhængighedsforhold er skabt. Anerkendelsen, tilliden og loyaliteten er alle med til at skabe engagement i den virksomhed de er blevet en del af. Anerkendelsen i at kunne løse opgaven, tilliden til at den være den rette til at løse opgaven og loyaliteten til at bevise de kan leve op til opgaven, synes at få betydning.

Gennem analysen er der fremkommet tendenser til en relationel kontrakt mellem virksomhed og respondenter. Disse tendenser bygger på, at kandidaterne netop føler og har tillid til, at virksomheden kan bidrage med udviklingsmuligheder, der for dem bidrager til engagement, eller et forsøg på at bibeholde samarbejdet, hvis krænkelser eller brud bliver en realitet. På trods af samfundet synes præget af en arbejdsfleksibilitet mellem virksomheder, synes headhunterens vurdering og tilliden hertil, at have indflydelse på, at der skabes bedre forudsætninger for udvikling af en relationel kontrakt.

Kandidaten har under rekrutteringsprocessen etableret en loyalitet overfor headhunteren.

Jeg mener at loyaliteten overfor headhunteren kan ses som et billede på, at der gennem rekrutteringsprocessen er opstået et gensidigt forhold mellem headhunter og kandidat. Igen kan dette sættes på spidsen og udvise en form for psykologisk kontrakt mellem kandidaten og headhunteren. Headhunteren har gennem processen bidraget til kandidaten med anerkendelse for deres karriere, tillid til deres evner og skabelsen af god kemi. Hvor kandidaten i bytte har givet deres engagement til processen og tillid til headhunterens evner til vurdering. Dette synes at have bidraget til et loyalt og gensidigt forhold og dermed en forpligtelse overfor hinanden. Denne loyalitet tyder på at få betydning for deres loyalitet overfor virksomheden. Tages teorien igen i betragtning, vil kandidaten forsøge at agere efter den forståelse de har af den psykologiske kontrakt omkring deres adfærd, karriere, belønning osv. set i lyset af deres tidligere kontrakter. Dette kan muligvis være et svar på, at kandidaterne medtager den loyalitet og tillid de har fået til headhunteren videre til virksomheden.

Sat på spidsen kan den psykologiske kontrakt mellem kandidat og virksomhed efter min mening være skabt ud fra en "kontrakt" med sig selv, headhunteren og opgaven. Kandidaterne skaber et forhold til headhunteren, der bidrager til en tillidspræget kontrakt med virksomheden. På denne måde kan det antages, at headhunteren skaber en foreløbig psykologisk kontrakt med kandidaten, der videregives ind i virksomheden. Desuden skabes den psykologiske kontrakt ud fra et fokus på opgaven. Så længe opgaven er til

stede i virksomheden, vil kandidaten være styret af loyalitet overfor opgaven og derved også sig selv.

Headhunterens fokus på opgaven og motivation af kandidat samt tillids- og loyalitetsforholdet der opbygges til headhunteren synes tilsammen at have bidraget til engagement, tillid og loyalitet overfor virksomheden. Dette kan derfor på sigt ende ud i en relationel kontrakt med virksomheden.

Kapitel 5 – Konklusion

Nærværende speciale har haft til hensigt, at belyse følgende problemformulering:

Hvordan opleves rekrutteringsprocessen for en kandidat til stillingen, når processen varetages af en headhunter og hvilken betydning har dette for det psykologiske kontraktforhold mellem kandidat og virksomheden denne skal ansættes i?

Specialet er udarbejdet på baggrund af en adaptiv tilgang, hvorved jeg løbende gennem analysen har vekslet mellem forskellige teoretiske perspektiver samt faktorer jeg er blevet gjort opmærksom på gennem specialets empiriske grundlag.

Det kan konkluderes at en rekrutteringsproces, der varetages af en headhunter opleves positivt for kandidaten. At kandidaten bliver kontaktet når de ikke selv er jobsøgende, medfører en anerkendelsesfølelse skabt af både headhunter og omverden, et ændret magtforhold og større tillid til at være den rette til stillingen.

Anerkendelsen medfører en øget selvtillid, da dette kan ses som en bekræftelse i kandidatens eget selvbillede. Anerkendelsen bidrager derfor til en forøget følelse af, at være den rette til stillingen, allerede inden kandidaten indtræder i den videre rekrutteringsproces. Dette medvirker til en positiv indstilling og et engagement til både jobskifte og stillingen.

Når kontakten foretages af headhunteren vil forholdet, der kendetegner en normal ansættelsessituation vendes. I dette tilfælde vil det være headhunteren, der skal skabe kandidatens interesse og ikke omvendt. Dette bidrager igen til kandidatens følelse af anerkendelse og en tro på at være den mest kompetente kandidat til stillingen.

Grundet i headhunterens ekspertise og det faktum at headhunteren står uden for virksomheden, skaber kandidaten en tillid til, at headhunteren giver et mere ærligt billede af stillingen og foretager en mere retvisende vurdering. Dette bestyrker kandidaten i tanken om, at de selv og virksomheden kan bidrage til hinandens fordel.

Headhunteren viser sig at få betydning for det psykologiske kontraktforhold mellem virksomhed og kandidat. Det er især tilliden til headhunteren og et øget fokus på opgaven, der får betydning for kontraktforholdet. Kandidaten får i første omgang ikke kendskab til, hvilken virksomhed der søger og derfor skabes et øget fokus på den opgave, der skal udføres i virksomheden. Kandidaten vil derfor ofte fokusere på, hvilke udfordringer og

udviklingsmuligheder der befinder sig i stillingen, frem for, at skabe forventninger til selve virksomheden. Udfordringer og udvikling vil derfor være det, der præger kandidaten til det endelige jobskifte. Kandidaten vil, som en konsekvens af processen, forholde sig mere til sine egne ønsker til stillingen og hvorvidt denne kan bidrage til udvikling. Dette vil medføre et øget fokus på kandidatens egen selvrealisering, hvilket vidner om øget loyalitet overfor sig selv i forbindelse med jobskifte.

Under processen vil kandidaten udvikle et tillidsforhold til headhunteren. Dette tillidsforhold skabes på baggrund af headhunterens anerkendelse af kandidatens karriere, tillid til evner og skabelsen af god kemi. Kandidaten vil på baggrund af dette skabe et større engagement til processen samt udvikle en loyalitet overfor headhunteren. Loyalitet til headhunteren viser sig i kandidatens ønske om, at leve op til det selvbillede headhunteren har bekræftet. Denne loyalitet tager kandidaten med ind i virksomheden, da kandidaten på baggrund af headhunterens vurdering, har tillid til, at virksomheden på samme måde vil anerkende og varetage behovet for udvikling i bytte for kandidatens personlige og faglige færdigheder.

Tilliden kandidaten opbygger til headhunteren bidrager hermed til, at den psykologiske kontrakt har sin begyndende udvikling på baggrund af kandidatens opfattelse af, at kunne varetage hvad stillingen kræver og at virksomheden i bytte, kan bidrage med de udviklingsmuligheder kandidaten finder nødvendige i arbejdet. Tilliden til headhunteren bidrager derfor til, at kandidaten ligeledes vil have tillid til, at virksomheden kan leve op til de opfattelser af gensidige løfter kandidaten har udviklet under rekrutteringsprocessen. På denne måde vil headhunteren bidrage med en ”vikariende tillid”, der danner baggrund for den psykologiske kontrakt mellem virksomhed og kandidat.

Lever virksomheden ikke op til opfattelsen af de gensidige løfter kandidaten har skabt sig i rekrutteringsfasen, vil dette imidlertid ikke medføre tab af tillid til headhunteren. Loyalitetsforholdet kandidaten har udviklet under rekrutteringsforløbet på baggrund af en forpligtelse overfor sig selv, headhunter og opgave, vil medføre et forsøg på at opretholde samarbejdsforholdet med virksomheden. På denne måde bliver loyalitetsfølelsen til headhunteren ligeledes afgørende for en loyalitet overfor virksomheden.

Oplevelserne i rekrutteringsprocessen skaber nogle nuancer i forhold til en begyndende psykologisk kontrakt mellem kandidat og virksomhed. At kandidaten ikke, fra første færd, har kendskab til virksomheden er afgørende for, at forholdet i den psykologiske kontrakt bygges ud fra andre forudsætninger. Dette vil imidlertid ikke påvirke et

begyndende psykologisk kontraktforhold mellem virksomhed og kandidat negativt. Kandidaten skaber et forhold til headhunteren, der bidrager til en tillidspræget kontrakt med virksomheden. Desuden skabes den psykologiske kontrakt ud fra et fokus på opgaven. Så længe opgaven er til stede i virksomheden, vil kandidaten være styret af loyalitet overfor opgaven og derved også sig selv. Headhunterens fokus på opgaven og motivation af kandidat samt tillids- og loyalitetsforholdet der opbygges til headhunteren, vil bidrage til begyndende engagement, tillid og loyalitet overfor virksomheden. Dette skaber derfor gode muligheder for, at samarbejdet vil tendere mod en relationel psykologisk kontrakt mellem kandidat og virksomhed på sigt.

Alt i alt opleves rekrutteringsprocessen med en headhunter positivt. Den psykologiske kontrakt synes at være opstået på et godt grundlag. Anerkendelsen, tilliden og loyaliteten, der kommer i spil i rekrutteringsfasen, er alle med til at skabe gensidig forpligtelse mellem virksomhed og kandidat. Den psykologiske kontrakt vil bygge på tillid og loyalitet skabt til sig selv, headhunter og opgave, hvilket bidrager til et loyalt forhold til virksomheden.

Det kan hermed konkluderes, at kandidatens oplevelse af rekrutteringsprocessen bidrager til gode forudsætninger for den psykologiske kontrakt mellem kandidat og virksomhed, når rekrutteringsprocessen udføres af en headhunter.

Litteraturliste

Andersen, Heine & Lars Bo Kaspersen(2007): *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag. 4. udgave, 2. oplag.

Andersen, Torben, Inger Jensen og Arne Prahl (2000): *Kompetence i et organisatorisk perspektiv*. Roskilde Universitetsforlag.

Bason, Christian, Agi Csonka og Nicolaj Ejler (2003): *Arbejdets nye ansigter- ledelse af fremtidens medarbejder*. Børsens Forlag.

Bévort, Frans, Arne Prahl og Poul Erik Jensen (1995): *Engagement i arbejdet – en introduktion til antologien, dens emner og artikler* i Bévort, Frans, Arne Prahl og Poul Erik Jensen: *Engagement i arbejdet – Involvering i organisationer*. Handelshøjskolens Forlag.

Blau, Peter M (1964): *Exchange and power in social life*. John Wiley & sons, Inc.

Bo, Inger Glavind (2008): *At tænke socialpsykologisk*, 1. udgave Akademisk Forlag

Bryman, Alan (2004): *Social Research Methods*. Oxford University Press. 2. Udgave.

Conway, Neil & Rob B. Briner (2005): *Understanding Psychological Contracts at Work*. Oxford University Press.

Cyril-van, D. V. (2004): *The Psychological Contract; a big deal?* A report submitted to Ministry of Defense The Hague, The Netherlands Behavioural Sciences Service Centre.

Elgaard, Jan Erik, Jesper W Fransen, Anne Marie Hagelskjær & Henrik Smit (2011): *Human Ressource Management – organisation og menneske*. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag

Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet*. Dansk udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Gilje, Nils & Harald Grimen (2002): *Samfundsvidenskabernes forudsætninger*. Hans Reitzels Forlag.

Guest, Davis & Michael Clinton (2011): *Human ressource management, the psychological contract and trust* i Searle, Rosalind H. & Denise Skinner: *Trust and Human Rsource Management*. Edward Elgar Publishing.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbera Bloch Snyderman (1974): *Arbejde og motivation*. Gyldendal. Dansk oversættelse af Finn Junge Jensen.

Hendry, C. & Jenkins, R. 1997: *Psychological contracts and new deals* i *Human Resource Management Journal*, vol. 7, nr. 1, s. 38-44.

Holt-Larsen, Henrik (2006): *Human Ressource Management: License to work*. Forlaget Valmuen. 1. udgave, 1.oplag.

Jacobsen, Michael Hviid (2007): *Adaptiv teori – den tredje vej til viden* i Antoft, Rasmus, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen & Søren Kristiansen: *Håndværk & horisonter*. Syddansk Universitetsforlag.

Jacobsen, Michael Hviid og Søren Kristiansen (2007): *Erving Goffman – sociologien om det elementære livs sociale former*, Elektronisk udgave. 1. udgave. Hans Rietzels Forlag.

Kristiansen, Søren (2005): ”*Erving Goffman – hverdagslivets rollespil*” i Kristiansen, Søren; Jacobsen, Michael Hviid: ”*Hverdagslivet – Sociologier om det upåagtede*”. Hans Reitzels Forlag. 1. Udgave, 1. Oplag

Kvale, Steiner & Svend Brinkmann (2009): *Interview – Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag. 2. udgave, 1. oplag

Langergaard, Luise Li, Søren Barlebo Rasmussen, Asger Sørensen (2006): *Viden, Videnskab og Virkelighed*. Forlaget Samfundslitteratur. 1. udgave, 2. oplag

Levin, Irene & Jan Trost (2005): *Symbolsk Interaktionisme – hverdagslivets samhandling* i Jacobsen, Michael Hviid & Søren Kristiansen (red.): *Hverdagslivet – sociologier om det upåagtede*. Hans Reitzels Forlag. 1. Udgave, 1. Oplag.

Rasborg, Klaus (2004): ”Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi” i *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer* red. Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen. Roskilde Universitetsforlag.

Rousseau, Denise M. (1989): *Psychological and Implied Contracts in Organizations I Employee Responseibilities and Rights Journal*, Vol. 2, nr. 2, s. 121-139.

Rousseau, Denise M. (1990): *New Hire Perceptions of Their Own and Their Employers Obligations: A Study of Psychological Contracts* I C.L. Cooper (red.): *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 11, nr. 5, September 1990, s. 389-400.

Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological Contracts in Organisations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Inc.

Rousseau, Denise M. (2004): *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate* I *Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 18, nr.1, s. 120-127.

Rousseau, Denise M. & McLean Parks, J. (1993): *The Contracts of Individuals and Organizations* I *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 15, s. 1-43.

Thyssen, Ole (2007): *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal, Nordisk Forlag. 5. udgave, 1. oplag

Watson, Tony J. (2008): *Sociology, Work and Industry*. Routledge. 5. Udgave.

Wellin, Michael (2007): *Managing the Psychological Contract – Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Publishing Limited.

Wenneberg, Søren Barlebo (2000): *Socialkonstruktivisme- positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur, 1. udgave

Hjemmeside

www.qvist-search.com, besøgt den 15. juni 2012

www.cubiks.dk , besøgt den 12. August 2012

Yderligere kilder

Præsentationsmateriale fra QES

Bilag 1 - Spørgeguide

Temaer:

Før den endelige præsentation af spørgeguiden vil de temaer guiden er opbygget efter præsenteres. Dette er udelukkende refleksioner om hvorledes disse kan indfanges og hvad de omhandler. Efterfølgende præsenteres den endelige spørgeguide.

Mødet med headhunteren: hvordan var forløbet anderledes end ellers? Hvad gav det? Skabte det en form for anerkendelse at blive kontaktet af headhuntermvirksomheden? (hvordan kan dette relateres til hvad man forventede af jobbet? Skaber det en forventning om at man er den rette til stillingen (tillid til headhunterens vurdering). Sætter man sig selv mere i centrum? Og skaber det derved et opfattet løfte om magt, anerkendelse på jobbet samt selvrealisering?)

Hvorfor indgik du i processen? Nyt job hvorfor? (Herzberg motivation + anerkendelsens betydning+ selvrealisering, hvad skal jobbet give dig? Ny karriereforståelse samt fokus på kompetencer)

Forestillingen om virksomheden: Hvilke forventninger var der stillingen og hvordan opfattede kandidaten det, at de ikke kunne identificere sig med virksomheden fra første færd? Hvilken betydning havde det, at Qvists procedure netop er ikke at informere om hvem virksomheden er?

Hvad skulle jobbet give og hvorfor var du den rette (gav Qvist procedure mere indblik i egne ønsker og hvilke kompetencer du besad? (blandt andet test)

Mødet med virksomheden: var forestillingen om virksomheden den samme som der var blevet udviklet under rekrutteringsprocessen? Blev de opfattede løfter indfriet eller var der tale om brud/krænkelser af den psykologiske kontrakt. I så fald var det mere accepteret at der opstod brud (det kunne headhunteren jo ikke vide?)

Jobbet i dag: Hvad laver du nu? Det du blev ansat til? Ny stilling? Og hvordan spiller det sammen med de forventninger du havde? (*Sikrer headhunteren baggrund for fastholdelse?*)

Forventningerne samt de opfattede løfters sammenspil og udvikling: Hvordan er den psykologiske kontrakt blevet udviklet eller varetaget? *Tillidens betydning for opbyggelse af den psykologiske kontrakt.* Gensidig tillid mellem virksomhed og medarbejder er ikke

en selvfølge ej heller er det en selvfølge, at der befinder sig tillid mellem kandidat og headhuntermvirksomhed. Tilliden mellem medarbejder og virksomhed er dog en forudsætning for udviklingen af den psykologiske kontrakt. Hvordan sikres det og er der mere fokus på tillid til headhunteren? Kan man tale om at det er end forventning om tillid til virksomheden, der i opstarten skaber den psykologiske kontrakt når headhunteren indgår i rekrutteringsprocessen?

Spørgeguide

Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? Evt.:

- Alder?
- Familie?
- Karriere/uddannelse?

Jobbet i dag

I hvilken stilling og hvor blev du ansat af Qvist?

Er du stadig ved samme virksomhed? (hvorfor/hvorfor ikke?)

Hvad er dine arbejdsopgaver?

Er arbejdsopgaverne de samme som dem du blev ansat til (udvikling eller ej?)

Processen ved Qvist

Opfatter du din stilling og arbejdsopgaver på samme måde som det du fik kendskab til gennem Qvist?

- På hvilken måde?

Hvad var din første indskydelse da du blev kontaktet af Qvist? (anerkendelse?)

Hvorfor valgte du at indgå i processen? Hvad var dine forventninger?

Hvordan oplevede du forløbet?

- Mener du selv, at du fik et fyldestgørende indblik i jobbet og hvad det indebar?
- Havde de betydning for dig, at du ikke vidste hvem virksomheden var?

- Hvordan havde du det med, at du først mødte virksomheden efter du havde givet udtryk for at du var interesseret i stillingen?
- Gav forløbet dig noget andet end du tidligere

Hvordan tror du forløbet havde været anderledes hvis der ikke havde været tale om, at du var blevet kontaktet af en headhunter?

- Ville du have søgt et andet arbejde alligevel? (hvorfor/hvorfor ikke?)
- Hvordan tror det havde været anderledes hvis du selv havde søgt stillingen?

Stillingen og virksomheden

Hvad fik dig til at sige ja til stillingen?

- Hvad kunne virksomheden tilbyde, som ikke var gældende i din tidligere stilling? (jobsikkerhed, udvikling osv.)
- Hvad troede du virksomheden forventede af dig?
- Var der ting du måtte gå på kompromis med i forhold til at tage stillingen (flytning/familieliv osv.?)
 - o I så fald, hvorfor var du på daværende tidspunkt villig til dette?

Hvad var din forestilling om virksomheden? (og derigennem job, samarbejdsrelationer, karriereudvikling)

- Ændrede det sig under og efter forløbet?
- Har du opfattet ting du havde en forestilling om, at der var anderledes?

Hvad ønskede du at få ud af jobbet? Hvorfor kunne virksomheden give dig det?

- Havde du tillid til headhunterens billede af stillingen?
- Havde du tillid til virksomheden kunne leve op til disse forventninger?

Hvad troede du virksomheden forventede af dig?

- Hvad det overensstemmende med det du mødte?
- Følte du der var overensstemmelse mellem stillingen og dine kompetencer?

Hvordan var din første tid i virksomheden?

Blev dine forventninger til stillingen/virksomhed/organisation indfriet? (hvorfor/hvorfor ikke).

- Levede tanker om jobbet og virksomheden og hvad du kunne forvente at få ud af samarbejdet op til dine første antagelser? (teamet/ forhold til leder/ stillingsbeskrivelse)
- Hvordan sikre eller ej headhunteren dette?

Har virksomheden, organisationen og jobbet senere levet op til dine forventninger?

Hvad er det næste skridt (ny stilling, udvikling, tilfredshed på nuværende tidspunkt)?

- Hvorfor?