



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Chefsrekryteringens betydelse för arbetsmotivation och grupptänkande

Linda Beckmann

2015

Examensarbete, Kandidatnivå, 15 hp
Psykologi
Psykologiska metoder och examensarbete

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Johan Willander

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att få en ökad förståelse för vilka faktorer som påverkar en organisation till att rekrytera chefer intern eller externt. Fokus har lagts på valets konsekvenser för de anställdas arbetsmotivation, samt faktorer relaterade till grupptänkande. För att uppnå syftet, har jag valt att genomföra sex kvalitativa intervjuer med personalchefer från olika organisationer. Resultatet från intervjuerna har diskuterats och analyserats utifrån tidigare forskning. Studien tyder på, att en chefsgrupp bör bestå av en mix utav internt och externt rekryterade chefer. Resultatet visar att respondenterna ansåg, att det är viktigt att få en balans av kunskap och erfarenhet i chefsgruppen.

Nyckelord: Chefsrekrytering, intern rekrytering, extern rekrytering, arbetsmotivation, grupptänkande

Title: The importance of executive recruitment for workmotivation and groupthink

Abstract

The purpose of this study was to get a better understanding of the factors that affects a company or an organization to recruit managers internally or externally. The focus has been put on how the choice of recruitment technique, affects the employees workmotivation and factors related to groupthink. To achieve the purpose of the study, I decided to perform six qualitative interviews with HR-managers from different companies and organizations. The results from the interviews has been discussed and analyzed based on previous research. The study indicates, that a group of managers should consist of a mix between internally and externally recruited persons. The study shows that the respondents felt, that it's important with a balanced mix of knowledge and experience in the managementgroup.

Keywords: Executive recruitment, internal recruitment, external recruitment, workmotivation, groupthink.

Inledning

I och med att svenska företag idag fokuserar på konkurrensfördelar i kunskapskapital för att förbättra produktionsprocesser eller skapa nya produkter, har rekryteringsprocessen blivit mer komplicerad och även mer framtidsinriktad (Ahrnborg Swenson, 1997; Herin & Jakobsson, 2009). Strukturuomvandlingen, som skett med nya värderingar och teknologier, ställer också nya krav på dagens och framtidens chefer. Idag behöver företagen anpassningsbara människor, som snabbt kan följa med de förändringar av behov som sker på marknaden (Burack, 1995). Pfeffer (1994) hävdar, att den avgörande skillnaden för de framgångsrika företagen och för de som misslyckas är personalen och sättet de arbetar på. Sett ur Pfeffers (1994) perspektiv är personalen den enda tillgången som kan öka i värde över tid (Burack, 1995). Den centrala frågan på arbetsmarknaden är, hur man kan få rätt person på rätt plats, då organisationer numera i stor utsträckning bara består av mänskliga resurser (Ahrnborg Swenson, 1997). Tidigare var personalen utbytbar och arbetsgrupperna var homogena. Förr eftersöktes den tidigare anställdes kompetenser och på så sätt blev rekryteringen ganska okomplicerad och mindre kostsam. Ett val som rekryteraren ställs inför är, om organisationen ska rekrytera chefskandidater internt eller externt.

Intern rekrytering

Pfeffer (1994) ser flera fördelar med att rekrytera internt, och en av fördelarna är att det ger organisationen möjlighet att utnyttja den kompetens, som den äldre och erfarna personalen innehar. Exempelvis kan den tillsatta kandidaten redan organisationens rutiner och kommer på så vis snabbare in i sin nya arbetsroll. Chefer som är internrekryterade är väl införstådda med hur organisationen arbetar och har lättare att förstå medarbetarnas behov. En annan fördel är, att intern rekrytering höjer motivationen och produktiviteten. Medarbetarna blir mer motiverade till att engagera sig och utvecklas, om de upplever att det kan leda till nya positioner inom företaget. Genom att ha en tydlig och utvecklad policy om internrekrytering kan organisationen få flera positiva effekter. Intern rekrytering uppmuntrar både ledning och medarbetare till att investera tid och engagemang i organisationens personalutvecklingsåtgärder. Upplever de anställda, att organisationen är lojal, får de ett ökat intresse för att stanna kvar inom verksamheten och motivationen till intern utbildning ökar (Pfeffer, 1994). Flach (2006) styrker detta resonemang och anser att internrekrytering är ett bra sätt för organisationen att bli en attraktiv arbetsplats. Han menar, att organisationer som

effektivt arbetar med att utveckla och använda personalen på rätt sätt i organisationen, främjar engagemanget och lojaliteten hos sina anställda. Även Hearty och Morley (1998) anser att intern rekrytering främjar motivationen till avancemang inom organisationen. Vidare hävdar författarna att intern rekrytering medför snabbare inläring, eftersom den anställde redan är bekant med verksamheten, och känner till organisationens kultur och strategier.

Chan (1996) förklarar internrekrytering som ett belöningsystem. Genom att rekrytera internt visar organisationen medarbetaren sin uppskattning för ett bra arbete. Ytterligare en förklaring till internrekrytering är, att organisationen och personalen skapar ett ömsesidigt beroende. Enligt Chan (1996) investerar både organisationen och de anställda sitt humankapital i varandra. Författaren menar att investeringen i humankapitalet frambringar incitament för att bygga en långvarig relation. Ju längre relationen varar, desto högre blir kostnaderna för investeringarna i humankapitalet och på så vis blir kostnaden för extern rekrytering högre för en chefsrekrytering enligt Chan (1996).

Enligt Moorman (refererad i Bradley, 2006) finns det ett samband mellan organisatorisk rättvisa och de anställdas beteende. Bradley (2006) anser därför, att det är viktigt att ha medarbetare inom organisationen i åtanke vid en chefsrekrytering. En undersökning av Bradley (2006) visade att det är viktigt att organisationen är medveten om, att en anställning inom organisationen uppfattas som ett bidrag som bör belönas. I undersökningen framkom att de anställda ansåg, att anledningen till att de blev rekryterade internt var, att de gjort sig förtjänta av en belöning för sitt arbete och sin position inom organisationen. Vidare ansåg sig personalen ha kompetenser och erfarenheter, som var relaterade till tjänsten samt kunskaper om organisationens sätt att arbeta (Bradley, 2006).

Thoms (2005) hävdar att det finns en risk med en tydlig policy för internrekrytering. Ett problem som kan uppstå är, att de anställda anser sig förtjäna en befordran, oavsett om de har de rätta kompetenserna eller inte (Thoms, 2005). Om de anställda inte ser någon rättvisa i beslut som fattas eller inte får den befordran som de hade hoppats på, kan medarbetarnas prestationer försämrans och påverka organisationens resultat (Bradley, 2006). Enligt Thoms (2005) är det svårt vid en chefsrekrytering att inte ta hänsyn till nämnda uppfattningar. Vidare menar Thoms (2005) att intern rekrytering ibland tenderar till att främst ha en ceremoniell karaktär i företaget. Konsekvensen blir då, att det inte alltid är den som är mest kvalificerad som får chefstjänsten. Istället blir

den kandidat med störst erfarenhet inom organisationen vald (Thoms, 2005). Ett vanligt misstag är att organisationer inte tar med interna kandidater i samma rekryteringsprocess som externa kandidater. Att rekrytering sker under informella former riskerar också att chefstjänsten inte går till den mest meriterade kandidaten.

Extern rekrytering

Chen (2005) ser en fördel med att rekrytera externt när kandidaten har den kompetens och färdighet företaget söker och som inte finns i organisationen. Enligt Thoms (2005) har idag många organisationer gått ifrån den interna arbetsmarknaden. Dagens organisationer anser sig behöva kandidater som växer utanför verksamheten. Organisationer söker idag kandidater, som kan bidra med ett starkt ledarskap med hjälp av de erfarenheter de samlat på sig utanför verksamheten (Thoms, 2005).

Tidigare forskning visar att organisationer, som rekryterar sina chefer internt, riskerar att stagnera (Azar, m.fl. 2007). Att organisationer riskerar att stagnera beror enligt forskarna på att det intellektuella klimatet påverkas negativt. Törnqvist (1984) hävdar att allt för stor fokusering på interna kandidater kan leda till en form av ”inavel” i verksamheten.

Charan (2005) hävdar att möjligheten till att skapa förändring försvåras, om chefen har för god kännedom om organisationen. Thoms (2005) menar att interna kandidater inte bidrar med någon förnyelse, då dessa har för god vana av organisationens arbetsätt och strategier.

Van Clief (1992) hävdar att det finns en risk med att internrekrytera chefer eller att låta framgångsrika chefer behålla sin position i takt med att organisationens mål och strategier förändras. Vidare menar författaren att rekrytera chefer externt kan vara en utlösande faktor till förändring inom organisationen. Van Cliefs (1992) studier visar att organisationer som rekryterat chefer externt hade fått en ökning av intäkterna på 21 procent under en femårsperiod, medan intäkterna för organisationer med internrekryterade chefer enbart fått en ökning på 7 procent.

Grupptänkande

Grupptänkande är ett fenomen som Janis (1971) introducerade i början av 1970-talet. Janis (1971) slutsatser bygger på studier av beslutsfattande i grupper med fokus på misslyckade beslut. Undersökningen visar att vissa grupper fattat irrationella beslut, trots att medlemmarna hade tillräckligt med kompetens och information. Enligt Janis

(1971) utvecklar alla grupper ett särskilt sätt att tänka. Med tiden utvecklar gruppmedlemmarna liknande normer och värderingar. Till slut blir strävan efter enighet inom gruppen viktigare än att göra en saklig bedömning av ett beslut. Grupper som har en stark sammanhållning tenderar att värdesätta konsensus mellan sina kollegor högre än att fatta bra beslut (Janis, 1982). Människor tenderar att uppfatta personer som är lika dem själva mer välvilliga än andra, vilket kan underlätta social integration, sammanhållning och reducera konflikter i homogena grupper (De los Reyes, 2000; Giberson et al. 2005).

Arbetskraften i en organisation kan vara homogen inom flera olika perspektiv som exempelvis kön, ålder, etniskt ursprung eller social tillhörighet (Essed, 1996). En homogen organisation utvecklar normer och informella regelsystem som ligger till grund för social integration i den befintliga arbetsgruppen (Mlekov & Widell, 2003). Det finns en risk att homogena organisationer stannar i utvecklingen då homogena grupper inte utvecklas vilket kan leda till brist på idéer och kreativitet (Lindelöw, 2008; Mlekov & Widell, 2003).

Enligt Horwitz och Horwitz (2007) kan grupptänkande förhindras genom att öka mångfalden i gruppen, vilket i sin tur ökar förmågan att lösa problem och fatta rationella beslut. Detta resonemang stöds även av Govindarajan och Gupta (2001), som hävdar att den kognitiva mångfalden tenderar att anta utmaningar på olika sätt. En heterogen grupp med individer, som har olika ideologiska och sociala bakgrunder, måste ta hänsyn till flera olika perspektiv och göra noggrannare analyser, innan de tar ett beslut (Govindarajan & Gupta, 2001; Janis, 1971).

Enligt Wolf och Marcharzina (2002) är heterogena organisationer mer konkurrenskraftiga. Organisationer som rekryterar och har en heterogen arbetsstyrka blir mer nyskapande, eftersom problemlösningsförmågan förbättras och att skilda erfarenheter och synpunkter genererar innovativa idéer (Lahdenperä, 2008; Mlekov & Widell, 2003).

Dock kan en stark organisationskultur och homogena grupper ha positiva aspekter. Enligt Mlekov och Widell (2003) fungerar organisationskulturen sammanbindande för de anställda i organisationen. Organisationskulturen integrerar de anställda till att bli en del av en organisatorisk helhet, som skapar en känsla av tillhörighet och gemenskap. En stark organisationskultur förmedlar trygghet genom homogena regler och värderingar (Bang, 1999). Vidare bidrar den till ett bättre förtroende mellan chefer och anställda.

Exempelvis minskar behovet av kontroll och det blir lättare för chefer att genomföra sina beslut längre ner i organisationen (Bang, 1999; Mlekov & Widell, 2003).

Att rekrytera idag

Problematiken för organisationerna idag är, att motivera befintliga medarbetare och kunna erbjuda dem karriärmöjligheter, och samtidigt erhålla organisationen nya synsätt med extern kompetens. Dagens organisationer har blivit plattare, vilket medför att möjligheter till karriär uppåt i organisationen har minskat. Enligt McDougall och Vaughan (1996) kan detta få negativa effekter, då det finns en risk att anställda blir mindre motiverade, då förväntningar på karriärutveckling inte alltid kan tillmötesgå. Om en lojal arbetstagare upplever att nyanställda blockerar avancemang och inte ser några utvecklingsmöjligheter, finns det en risk att denne söker sig till andra organisationer.

Syfte

Syftet är att få en ökad förståelse för vilka faktorer som påverkar en organisation till att rekrytera chefer intern eller externt. Fokus läggs på valets konsekvenser för de anställdas arbetsmotivation samt faktorer relaterade till grupptänkande.

Frågeställning

När och varför väljer en organisation intern respektive extern rekrytering av en chefstjänst?

Metod

Urval

Jag valde att intervjua sex stycken personalchefer som uppfyllde mina kriterier att ha erfarenhet av och arbetar med rekrytering. Det var tre kvinnor och tre män som deltog i studien. Deltagarna var mellan 33 år och 60 år och hade arbetat inom verksamheten i ett till åtta år. Innan jag påbörjade min studie, gjorde jag ett urval som Trost (2005) kallar för bekvämlighetsurval. Jag började med att läsa annonser, där större arbetsorganisationer sökte chefer. Anledningen till att jag studerade annonser var för att finna organisationer, som inte anlitar rekryteringskonsulter vid en chefsrekrytering. Till tolv, utifrån annonser valda organisationer, skickade jag sedan ut förfrågningar via e-post, där jag beskrev studiens syfte och gav information om de forskningsetiska

övervägandena. Det var sex organisationer som hörde av sig och var villiga att medverka. Resterande organisationer fick jag inget svar ifrån.

Material

I studien har jag genomfört sex intervjuer och använt mig av den strukturerade intervjun (Trost, 2005). Jag har i förväg format en intervjuguide med intervjufrågor, som var lika för alla respondenter. Strukturen på intervjuguiden och frågorna formade jag utifrån studiens syfte och tidigare forskning. Anledningen till att jag valde att göra en strukturerad intervju var att lättare kunna urskilja tydliga mönster. I vissa fall har jag använt mig av öppna frågor och även tillåtit respondenterna att avvika från intervjuguiden och utveckla resonemang som låg en bit ifrån ämnet. Att jag i vissa fall har använt mig av öppna frågor är, för att jag velat få mer utförligare svar.

Tillvägagångssätt och dataanalys

Intervjuerna varade i 30 till 95 minuter och utfördes på respondenternas huvudkontor. Jag har vid samtliga intervjutillfällen spelat in intervjuerna på en ipad och mobiltelefon. Jag påbörjade varje möte med att fråga, om de samtyckte till att jag spelade in intervjun. Vidare informerade jag respondenterna om de forskningsetiska övervägandena och att inspelat material skulle komma att raderas efter uppsatsens examination. Jag påbörjade intervjun med att kort beskriva studiens syfte. Efter varje intervju har jag transkriberat intervjumaterialet. Innan jag transkriberade intervjuerna, lyssnade jag igenom intervjun i sin helhet. Därefter transkriberade jag det material, som jag ansåg var intressant för studiens syfte. Vid bearbetning av intervjumaterialet har jag därför sållat bort irrelevant information för att göra materialet mer överskådligt och lättarbetat. När jag läste igenom det transkriberade materialet markerade jag svaren i texten med olika färger utifrån studiens syfte för att hitta likheter mellan respondenternas svar.

Forskningsetiska överväganden

Under min studie och datainsamling har jag haft de forskningsetiska principerna i åtanke. Principerna är informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2013). Med hänsyn till samtliga krav har jag varit noga med att informera respondenterna om studiens syfte och vad deras deltagande innebär. Jag försäkrade respondenterna om, att jag inte skulle kunna identifiera vem som sagt vad eller vilken organisation de arbetade i.

Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av mina intervjuer. Jag har lyft fram den empiri som jag finner relevant i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Resultaten av intervjuerna har delats in i åtta kategorier. Dessa kategorier är:

- *Rekryteringsprocess*
- *Fördelar med intern rekrytering*
- *Nackdelar med intern rekrytering*
- *Fördelar med extern rekrytering*
- *Nackdelar med extern rekrytering*
- *Kultur gällande extern och intern rekrytering*
- *Förväntningar på internt respektive externt rekryterade chefer*
- *Chefsgruppens sammansättning*

Rekryteringsprocess

I alla, utom en av de undersökta organisationerna, var det den rekryterande chefen som tog beslut om chefsrekryteringen ska ske internt eller externt. I endast en organisation var det direktören tillsammans med ledningsgruppen som tog beslutet. Flera av respondenterna hävdade, att de rekryterar internt om kompetensen fanns inom organisationen.

”Vi har som policy att man alltid ska titta internt. Men det är den rekryterande chefen som bestämmer om det vi har internt är tillräckligt.”

(R6)

R5 ansåg att den enda anledningen till att gå internt är, om tjänsten kräver organisationens specialkompetens. Trots att organisationen har som policy att titta internt, föredrog respondenten att gå externt för att bredda vidden om ingen intern specialkompetens krävdes. Samtliga undersökta organisationer använde sig av kompetensbaserad rekrytering och hävdade att det var behovet som huvudsakligen påverkade valet av intern eller extern rekrytering.

”Vi jobbar med kompetensbaserad rekrytering men de interna rekryteringarna är ju oftast lite enklare. Framförallt för att man känner personen lite. Interna kandidater har oftast redan gått ledarskapsutbildningar där de redan gjort personlighetstest och sådana saker. Så den är ju inte riktigt lika lång process som det är med extern.”
(R3)

”Men, jag ska säga det att oavsett om det är medarbetare eller chefer så jobbar vi ju väldigt mycket kring kompetensbaserad rekrytering.” (R1)

Fördelar med intern rekrytering

Samtliga respondenter var överens om att fördelen med intern rekrytering är, att det skapar karriärvägar och ger en möjlighet till att klättra inom organisationen.

”Fördelarna med intern rekrytering är att de som jobbar hos oss ser att det finns karriärmöjligheter så det är lättare att locka duktiga personer från början som kommer in i organisationen. Man ser att det finns utvecklingsmöjligheter.” (R3)

”Fördelarna som jag ser, det är ju att vi har en person som kan organisationen och är väl känd i organisationen och jag ser också en fördel med när vi pratar om karriärmöjlighet inom organisationen.” (R1)

R5 ansåg att arbetet med interna chefsprogram och att bara rekrytera externt skulle bli motsägelsefullt. Dessutom påpekade flertalet av respondenterna, att det finns mycket kompetens internt att ta vara på.

Alla respondenter, utom en, såg en stor fördel i att rekryteringen och introduktionen går snabbare, eftersom kandidaten kan verksamheten och känner sig hemma i organisationen.

”Det som är positivt med att gå internt är att man snabbt får in någon som oftast kan gå över mycket smidigare med internt. Man har ju då en person på plats ganska snabbt, en person som kan verksamheten och som känner sig hemma inom organisationen. Även om kandidaten inte har haft den här

rollen innan så kan den vår organisation, vårt system och sådana saker.”

(R5)

R4 och R5 betonade att eftersom rekryteringsprocessen blir kortare så blir även kostnaderna lägre. Flera av respondenterna var positiva till att rekrytera interna kandidater, eftersom personen är prövad och man vet att det är en bra person. R3 ansåg att intern rekrytering minskar risken för felrekrytering.

Fördelar med extern rekrytering

Den främsta fördelen med extern rekrytering ansåg samtliga respondenter var, att det kommer in ny kompetens, erfarenheter och andra infallsvinklar i organisationen. R5 ansåg det lämpligt att vända sig externt, då organisationen stod inför en förändring och skulle genomföra något nytt. R3 berättade att de vände sig externt, då organisationen stod inför en förändring för fem till sex år sedan. Organisationen behövde få in ny kompetens och var då tvungen att vända sig externt. Vidare hävdade respondenten att externa kandidater kan ha med sig nya infallsvinklar, som kan lyfta hela organisationen. *”Ledningsgruppen får en annan input som ger effekt som helhet”* (R3).

R4 ansåg det fördelaktigt med extern rekrytering, eftersom det blir en annan rörlighet inom organisationen. Vidare menade respondenten att organisationen får in ny kompetens och att det blir rätt kompetens på rätt nivå.

”Så att man uppfyller en kravprofil, man tummar inte på kanske det som man behöver kunna utan att då ser vi ju till att rekrytera in en person som är anpassad eller som uppfyller den här kravprofilen på den här nivån. Vilket man kanske internt säger - ja men det där kan den få lära sig eller det kan man utveckla efter hand. Det är ju också positivt men om det kanske krävs akademisk examen som i vissa områden så kan det vara svårt att tumma på sådana krav då. Så därför är extern rekrytering många gånger bra kan jag tycka då.” (R4)

R5 såg fördel med att rekrytera externt för att det ger ett bättre urval.

”Sen kan det ju vara så att vi behöver viss kompetens inom ett område som vi inte kan så mycket om men det finns kompetens där ute, kan vi få in nån

som har dom kompetenserna redan så är det jättebra. Även om vi ser att kompetensen finns i organisationen men tjänsten kräver inte någon kompetens inom försäkringskassans socialförsäkringar så går vi ut extern för att bredda vidden.” (R5)

R6 ansåg att det positiva med att rekrytera externt var, att få in nytt blod och nytt tänkande för att kliva utanför boxen. R2 hävdade att man inte enbart kan rekrytera chefer internt. Det är även viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare genom att annonsera om lediga tjänster externt.

”Genom att annonsera om lediga tjänster kan man visa upp sig som en organisation, som är attraktiv att jobba hos.” (R2)

Nackdelar med intern rekrytering

Majoriteten av respondenterna ansåg att den främsta nackdelen med intern rekrytering var, att det finns risk för inskränkthet och samma synsätt inom organisationen. Organisationen får då inte in något nytänkande. Negativt med intern rekrytering är då, att man löser problem på samma sätt som man gjort tidigare och inte tänker utanför boxen.

”Om du växer upp som ledare i en organisation blir du också filtrerad, du lär in vissa normer hur man ska vara som chef och ledare. Utifrån att du lär in vilket normalt beteende som finns i den organisationen. Det blir att du får ett filter/ ett par glasögon utifrån hur du betraktar personer och situationer och det kan vara en nackdel om man vill förändra någonting. Om man vill förändra ledarbeteende och kultur och sådana saker. Och då måste man kanske få in någon utifrån.” (R6)

R5 och R3 ansåg att intern rekrytering begränsade urvalet. Vidare ansåg R5 att det är bra att blanda vid chefsrekrytering. Respondenten hävdade, att organisationen förlorar mycket tid på att enbart söka internt, om de inte hittar någon kandidat.

”Går du bara internt så begränsar du dig, du förlorar väldigt mycket tid på det, går du internt och inte hittar kandidaten, då har du förlorat väldigt

mycket tid på det. Du begränsar dig ganska hårt i det, där har du ett problem egentligen, sen är det också att det begränsar dit urval, du vet inte vad du skulle kunna ha fått utifrån.” (R5)

En stor nackdel med intern rekrytering ansåg R1 var, att bli chef över sina tidigare kollegor. Det blir en utmaning för den interna kandidaten att hitta en lämplig nivå på sitt chefskap.

R6 ansåg att det fanns nackdelar med den interna urvalsprocessen. Respondenten hävdade att det finns risk, att den interna processen kan resultera i, att organisationen rekryterar en duktig specialist men som inte är lämpad som chef.

”Jag ser snarare nackdelar i urvalsprocessen, välj ingen duktig specialist utan ledarskapsegenskaper till att bli chef exempelvis. Du får en dålig chef och förlorar en duktig specialist. Har du samma rekryteringsprocess med interna och externa kandidater ser jag inga problem med intern rekrytering.” (R6)

Nackdelar med extern rekrytering

Majoriteten av respondenterna ansåg att nackdelen med av rekrytera externt var, att det tog längre tid att komma in i jobbet.

”Nackdel med extern rekrytering kan ju vara att personen inte känner organisationen och det tar längre tid att komma in i arbetet.” (R4)

”Det tar längre tid att komma in och lära känna verksamheten.”(R6)

Flera av respondenterna förknippade extern rekrytering med högre risk för felrekrytering. R3 förtydligade att det inte var den bristande kompetensen som var orsaken till felrekrytering. Orsaken var, att de externt rekryterade kandidaternas förväntningar inte stämde överens med organisationens förväntningar. Vidare hävdade R3, att interna kandidater visste vilka förväntningar det är på rollen som chef i organisationen.

”Just det där med förväntningar är jätteviktiga, att vi förmedlar rätt förväntningar. Orsaken till felrekrytering har inte berott på kompetensen utan snarare på att förväntningar inte stämde överens.”(R3)

Kultur gällande extern och intern rekrytering

Det finns ingen tydlig uttalad kultur gällande intern eller extern rekrytering i samtliga organisationer. I en av de undersökta organisationerna finns det fortfarande spår av en äldre kultur då organisationen gick mer på förtjänstdelar. Många undrar vad som händer, då organisationen de senaste åren börjat använda sig av strategisk och kompetensbaserad rekrytering.

”Det är först de senaste tre åren som kompetensbaserad rekrytering har kommit på sin spets så det är klart att många undrar vad som händer. Men då är det viktigt att utgå från den strategiska rekryteringen och förklara så att alla förstår, vilket de flesta gör också. Men det är klart att en del tankar kan sitta kvar om hur det var tidigare. Det blir ju mycket tydligare med att ge negativa besked utifrån en strategisk rekrytering. Och tydligare för kandidaten också.” (R4)

R1 framhöll att organisationen har en tydlig kultur med att de ska ta tillvara verksamhetens kompetens.

”Vi är tydliga med att vi ska ta tillvara vår, alltså myndighetens kompetens. Det är vi tydliga med och det kan ju då vara en del att kunna få med medarbetare som arbetar för att få bli chefer.” (R1)

Kultur är någonting som ska vara ganska väl känt enligt R2, som anser att det är en brist i organisationen att inte ha marknadsfört olika karriärvägar tillräckligt. Målet är enligt R2 att ha en tydlig kultur för karriärmöjligheter. Enligt R6 har organisationen ingen kultur gällande extern och intern rekrytering. Däremot har de en kultur, att de letar efter medarbetare som passar in i organisationen.

Förväntningar på internt respektive externt rekryterade chefer

Samtliga respondenter ansåg att externa kandidater förväntades tillföra organisationen någonting.

”Från en extern är ju fördelarna med att få in ny input och då blir det ju såklart även de förväntningarna man har.” (R3)

Majoriteten av respondenterna ansåg, att externa kandidater förväntas tillföra kompetens som saknas i organisationen. Det innebär, att externa kandidater ska komplettera chefsgruppen med sin kompetens. Flera av respondenterna betonade att de förväntade sig samma sak från en intern respektive extern kandidat. Däremot räknar respondenterna med att en extern kandidat ska tillföra någonting nytt.

”Då kan man tänka så här, vi förväntar oss samma sak på ett sätt från en externt rekryterad kandidat som internt rekryterad kandidat. Det vill säga att han eller hon är motiverad för att ta det här uppdraget. Och vi bedömer att han eller hon klarar uppdraget. Däremot kan det vara om vi har valt en extern person, eller den externa person vi valde, den räknar vi med ska tillföra oss någonting . Det vill säga kanske utveckla arbetslag, dom kanske har jobbat på ett särskilt sätt i pedagogiskt ledarskap, det kan också vara att man ser att den här personen har jobbat på skolor som har haft ett särskilt framgångsrecept eller någonting sånt.” (R2)

Enligt R3 förväntades, att en extern kandidat ska bidra med erfarenheter från andra verksamheter, eftersom det finns många unga i organisationen. Flera av respondenterna förväntade, att externa kandidater kommer in med specialkompetens och nya tankesätt. En extern kandidat som snabbt kan se vad som behöver göras från ett mer övergripande perspektiv.

”Kunskap och kompetens inom ett område, som vi behöver utifrån och in, kanske inom IT eller ekonomi. Specialkompetens som snabbt ser vad som behöver göras från ett mer övergripande perspektiv som man kanske inte har när man jobbat mer som interna medarbetare. Då kanske du har en helt annan förmåga och erfarenhet som gör att vi behöver den för att kunna

utveckla verksamheten inom det området. En chef utifrån ska tillföra kompetens och se vad som behövs göras.” (R4)

Majoriteten av respondenterna förväntade, att interna kandidater snabbare skulle komma in i jobbet. Två respondenter ansåg, att interna kandidater har en annan erfarenhet med hur organisationen arbetar och kan dess historia. R2 ansåg att en intern kandidat tidigare kan bidra i nätverk och potentiella utvecklingsområden. Två respondenter ansåg att interna kandidater bidrar med erfarenheter och perspektiv från andra delar av verksamheten. Alla respondenter förväntade sig att, en internrekryterad person skulle bidra med samma saker, som en externt rekryterad person. Två respondenter ansåg att interna kandidater bidrar med erfarenheter och perspektiv från andra delar av verksamheten

Chefsgruppens sammansättning

Samtliga respondenter ansåg att den ultimata chefsgruppen består utav en mix av internt respektive externt rekryterade chefer, eftersom det ger mer mångfald och andra perspektiv.

”Det vi får in då är stora erfarna ledare med tidigare chefsroller och kommer in hos oss med liksom ytterligare idéer men också kanske kan utmana oss i tankesätt så att det inte bara blir den här interna klubben som sitter och håller med varandra hela tiden. Det är ju alltid bra att främja mångfald och det kanske man också kan göra enklare om man går utanför sitt lilla bo.” (R5)

Dock betonade flera av respondenterna, att även om en mix är att föredra, så är det kompetensen som avgör. En respondent betonade att det är viktigt att se vad verksamheten behöver.

Majoriteten såg en risk med att ha en chefsgrupp med alltför många internt rekryterade chefer, eftersom det finns en risk för att det blir ett likformigt tänkande. Flera av respondenterna ansåg att det är viktigt att se helheten i gruppen. Det är viktigt att få en balans av kunskap och erfarenhet.

”Vi söker komplement. Vi försöker, om vi tänker på gruppen så tittar vi mycket mer på komplement. Som sagt har man väldigt mycket internt, många unga, så vill vi då kanske ha någon som har mer erfarenhet. Så där tänker vi väldigt mycket att komplettera varandra i gruppen.” (R3)

”Det kanske finns en chefsgrupp där det finns väldigt många som har goda kunskaper om verksamhetens specialkompetens, ja men då kanske det inte är lika viktigt att vi... Ja, vi har inte brist på den kunskapen, däremot kanske det finns en annan kunskap som andra kunskaper inom ledarskap till exempel. Vi behöver få in det här, ledargruppen kanske inte är så erfaren till exempel. Då kan man ta in någon utifrån med mera ledarskaps erfarenhet och mindre kunskap inom verksamhetens specialkompetens. Det beror då på internt underlag, kompetens som vi ser och för bredden i en ledningsgrupp.” (R5)

Diskussion

I resultatdiskussionen presenterar jag först en allmän del, som innehåller de resultat jag kommit fram till utifrån syftet: att få en ökad förståelse för vilka faktorer, som påverkar en organisation till att rekrytera chefer internt eller externt. Fokus har lagts på valets konsekvenser för de anställdas arbetsmotivation samt faktorer relaterade till grupptänkande. Därefter gör jag en resultatdiskussion relaterat till tidigare forskning. Jag avslutar med en metoddiskussion och förslag till vidare forskning.

Resultatet i min studie visar, att en chefsgrupp bör bestå av en mix utav internt och externt rekryterade chefer. Det finns fördelar med både intern och extern rekrytering som organisationen kan dra nytta av. De faktorer som påverkar beror på organisationens interna och externa förutsättningar. Exempelvis kan det vara en fördel att rekrytera internt, då organisationen behöver stärka organisationskulturen med någon som kan verksamhetens historia. Vid en organisatorisk förändring är det däremot lämpligare att rekrytera en chef externt som kan bidra med nya infallsvinklar.

Även om det är en mix att föredra, så är det kompetensen som avgör. Resultatet visar, att när nya chefer skulle rekryteras, var det kompetensen som påverkade valet av intern eller extern rekrytering. I rekryteringsprocessen är den vanligaste vägen att gå internt först, om kompetensen finns inom organisationen. Då organisationerna behövde

kandidater med erfarenhet och speciell kompetens, som inte fanns i organisationen, valde de ofta att istället rekrytera chefer externt.

Samtliga respondenter hävdade, att rekryteringen sker under formella former med både interna och externa kandidater. I resultatet går det att urskilja tendenser till att externt rekryterade chefer förknippas med förändring, medan internt rekryterade chefer förknippas med gedigen kunskap om organisationen och dess historia

Samtliga respondenter var överens om att fördelen med intern rekrytering är, att det skapar karriärvägar och ger en möjlighet till att klättra inom organisationen.

Allt för hög grad av intern rekrytering kan leda till grupptänkande. Respondenterna menade, att risken för inskränkthet och samma synsätt ökar. I resultatet framkom att, för att undvika homogena chefsgrupper, är det nödvändigt att även rekrytera chefer externt. Vidare ansåg respondenterna att det var viktigt att få en balans av kunskap och erfarenhet i chefsgruppen. En externt rekryterad chef bidrar med ny kompetens och nya infallsvinklar, medan en intern kandidat bidrar med kunskap om organisationen.

Resultatdiskussion relaterat till tidigare forskning

Intern rekrytering. I likhet med tidigare studier (Flach, 2006; Hearty& Morley, 1998; Pfeffer, 1994), var samtliga respondenter överens om, att fördelen med intern rekrytering är, att det skapar karriärvägar och ger en möjlighet till att klättra inom organisationen. Enligt Pfeffer (1994) får de anställda ett ökat intresse för att stanna kvar inom verksamheten och motivationen till intern utbildning ökar om det finns möjlighet till befordran. Vidare blir medarbetarna mer motiverade till att engagera sig och växa i organisationen (Flach, 2006; Hearty& Morley, 1998; Pfeffer, 1994). Av resultatet framkom att flera respondenter ansåg, att det finns mycket kompetens internt att ta vara på. Resonemanget stämmer överens med Chan (1996) som anser att både organisationen och de anställda investerar sitt humankapital i varandra. Chan (1996) ser internrekrytering som ett belöningsystem och hävdar att genom intern rekrytering visar organisationen medarbetaren sin uppskattning för ett bra arbete.

En respondent hävdade, att det finns risk för att den interna processen kan resultera i att organisationen rekryterar en duktig specialist, som dock inte är lämpad som chef. Liknande resonemang stöds av Thoms (2005) som hävdar, att risken med intern rekrytering, om rekryteringen sker under informella former, är att interna och externa kandidater inte är med i samma rekryteringsprocess. Ett vanligt misstag är, att den

kandidaten med störst erfarenhet inom organisationen blir vald istället för den, som är mest kvalificerad (Thoms, 2005).

Samtliga organisationer i min undersökning använde sig idag utav kompetensbaserad rekrytering både vid intern respektive extern rekrytering. Formell rekrytering bidrar till att risken för att internrekrytera en chef enbart på förtjänstdelar elimineras (Thoms, 2005).

Pfeffer (1994) ser fördel i internrekrytering, eftersom kandidaten redan kan organisationen och lättare kan komma in i sin arbetsroll. Majoriteten av respondenterna förväntade, att interna kandidater snabbare skulle komma in i jobbet, vilket stämmer väl överens med vad Pfeffer (1994) hävdar. I min undersökning framkom att två respondenter ansåg att interna kandidater har en annan erfarenhet med hur organisationen arbetar och kan dess historia. En annan respondent ansåg, att en intern rekrytering tidigare kan bidra i nätverk och potentiella utvecklingsområden. Flera respondenter ansåg, att interna rekryteringar bidrar med erfarenheter och perspektiv från andra delar av verksamheten. Liknande tankegångar stöds av Pfeffer (1994), som menar att en väsentlig fördel med intern rekrytering är, att organisationens internrekryterade personal har kompetens, erfarenhet och kan organisationens historia.

Extern rekrytering. En fördel med att rekrytera externt är enligt Chen (2005) när den externa kandidaten har den kompetens och färdighet företaget söker och som inte finns i organisationen. Precis som Chen (2005)hävdar, visar min undersökning, att den främsta fördelen med att rekrytera externa kandidater är för att tillföra kompetens som saknas i organisationen. Av mitt resultat framkom att respondenterna förväntade att externa kandidater kommer in med specialkompetens och nya tankesätt. Flera respondenter ansåg det lämpligt att vända sig externt, då organisationen stod inför en förändring och skulle genomföra något nytt. Detta resonemang stämmer väl överens med tidigare forskning (Charan, 2005; Thoms, 2005; Van Clief ,1992). Charan (2005) och Thoms (2005) hävdar, att interna kandidater inte bidrar till någon förnyelse, eftersom kandidaten har för god kännedom om organisationen. Vidare hävdar Van Clief (1992) att extern rekrytering av chefer kan vara en utlösande faktor till förändring inom organisationen.

Grupptänkande. Det finns en risk att organisationer, som rekryterar sina chefer internt, stagnerar eftersom homogena grupper inte utvecklas, vilket kan leda till brist på idéer och kreativitet (Azar, m.fl. 2007; Lindelöw, 2008; Mlekov & Widell, 2003). Precis som Törnqvist (1984) hävdar, visar min undersökning, att den främsta nackdelen

med intern rekrytering var, att det finns risk för inskränkthet och samma synsätt inom organisationen. Horwitz och Horwitz (2007) hävdar att homogena grupper riskerar att hamna i ett grupptänkande. Resultatet på min studie visade på, att samtliga respondenter, var medvetna om risken för homogena grupper att hamna i grupptänkande. Respondenterna ansåg att en chefsgrupp med bred erfarenhet skapas genom att externrekrytera, eftersom de externt rekryterade cheferna har upplevt en bredare mångfald av problem och situationer. Ovanstående resonemang stämmer väl överens med Govindarajan och Gupta (2001), som anser att en heterogen grupp måste ta hänsyn till flera olika perspektiv och göra noggrannare analyser innan ett beslutsfattande. Heterogena grupper blir mer konkurrenskraftiga och nyskapande eftersom skilda erfarenheter och synpunkter genererar innovativa idéer (Lahdenperä, 2008; Mlekov & Widell, 2003; Wolf & Marcharzina, 2002).

Samtliga respondenter ansåg, att det ultimata var att mixa intern och externt rekryterade chefer, för att få en balans av nytänkande och gedigen kunskap om organisationen.

Samtidigt som extern rekrytering främjas av ifrågasättande och nytänkande, främjas intern rekrytering utav en stark organisationskultur. De internt rekryterade cheferna har redan organisationens värderingar och normer. Genom att en chef för med sig organisationskulturen på en högre nivå, stärks kulturen och förtroendet mellan chefer och anställda. Vidare kan organisationen bli mer effektiv genom att behovet av kontroll minskar, samt att arbetet för chefsgruppen att genomföra sina beslut längre ner i organisationen förenklas (Bang, 1999; Mlekov & Widell, 2003).

Metoddiskussion och förslag till vidare forskning

Syftet med min studie har varit att lyfta personalchefernas upplevelser och perspektiv på intern och extern chefsrekrytering. Jag använde mig utav kvalitativ forskningsmetod och tog fram det empiriska resultatet genom kvalitativa intervjuer. Jag valde kvalitativ metod för att få information om respondenternas egna erfarenheter och skapa en djupare förståelse. Mina strukturerade intervjuer gjorde det möjligt för mig att ställa följdfrågor för att få relevanta svar för studiens syfte, när respondenterna kom in på andra spår som inte berörde ämnet. Jag genomförde sex kvalitativa intervjuer med personalchefer inom olika organisationer. Jag anser att antalet intervjuer har varit rimligt för att lyfta fram perspektiv från olika branscher. De kvalitativa intervjuerna har bidragit till god information om personalchefernas upplevelser utav intern och extern chefsrekrytering.

Genom att respondenterna arbetar inom olika branscher har det bidragit till en mångsidig syn på chefsrekrytering samt aktuell problematik kring vilka faktorer, som påverkar till att rekrytera internt eller externt. Jag upplevde att de större organisationerna kändes mer vana vid att bli intervjuade än de mindre. Jag upplevde att risken för att respondenten styrde ökade med respondenterna från de större organisationerna. Jag upplevde dock att samtliga respondenter var öppna och ärliga.

Jag tyckte det var lämpligt att kategorisera resultatet i studien, då kategorier föll sig naturligt, när jag arbetade med transkriberingen. En nackdel med den kategoriserade analysen var, att vissa citat och svar passade in under flera kategorier. Exempelvis kunde "homogen grupp" passa in både kategorin "nackdelar med intern rekrytering" samt kategorin "chefsgruppens sammansättning".

Det finns ett flertal aspekter som skulle kunna studeras inom ämnet chefsrekrytering. Jag har under arbetet med min uppsats funnit några förslag på vidare forskning. Ett ämne som jag finner intressant att undersöka är, vilka fördelar respektive nackdelar som uppkommer, när en person blir chef över sina kollegor. En annan intressant undersökning är, att studera hur en externt rekryterade ledare och deras ledarskap påverkar organisationskulturen?

Referenser

- Ahrnborg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Solna: Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB
- Alm, D. (1999). *Fördel mångfald- en tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Författaren och Konsultförlaget (Uppsala Publishing House AB)Azar,
- M., Beckman, J., Johansen, M., Josephson, P., Jülich, S., Lundell, P., Lundgren, F., Manga, E., & Wisselgren, P. (2007, 24 september). Akademisk korruption. *Dagens Nyheter*. Hämtad 23 februari, 2014, från [http://www.dn.se/kultur-noje/kulturredebatt/akademisk korruption/](http://www.dn.se/kultur-noje/kulturredebatt/akademisk_korruption/)
- Bradley, L., M. (2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. *Personnel Review, Vol. 35, Nr. 1*, s. 66-77
- Burack, E., Singh, R. (1995). "The new employment relations compact". *Human Resource Planning, Vol. 18 No.1*, s.12-20
- Chan, W. (1996), "External Recruitment versus Internal Promotion". *Journal of Labor Economics*, vol. 14, nr. 4, s. 555-570.
- Charan, R. (2005) Ending the CEO Succession Crisis. *Harvard business reivew. Februari*, s.72- 81.
- Chen, K-P. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. *Journal of labor economics*, 23 (2), s. 259-276
- De los Reyes, P. (2000). Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21, s. 253-266.
- Essed, Philomena. (1996). *Diversity, Gender, Color & Culture*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Flach, Bengt (2006). *Personalledning - Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Giberson, Tomas R, Resick, Christian J, Dickson, Marcus W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology. Vol. 90, nr. 5*. s. 1002-1010.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (2001). "Buildning an effective Global Business Team". *MIT Sloan Management Review. Summer 2001, vol. 42, no. 4*, s. 63 – 71.

- Heraty, N. & Morley, M. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17 (9), s. 662 – 685
- Herin, J., Jakobsson, U. (2009). *Inkomstbeskattning och kunskapssamhället*. Svenskt Näringsliv
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta- Analytic Review of Team Demography”. *Journal of Management*, Vol. 33 No. 6, s. 987-1015.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink, Leavitt, H.J., Pondy, L. R. & Boje, D.M. (red.) *Readings in Managerial Psychology* (fjärde upplagan). Chicago: The University of Chicago Press
- Janis, Irving L (1982). *Groupthink* (andra upplagan). Boston:Houghton Mifflin Company
- Lahdenperä, P. (2008). *Interkulturell ledarskap – förändring i mångfald*. Lund: Studentlitteratur
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- McDougall, M & Vaughan, E. (1996). Changing expectations of Career Development. Implications for organizations and for social marketing. *Journal of Management Development*, 15(9), 36-46.
- Mlekov, K & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Thoms, P. (2005). *Finding the best and the brightest: A guide to recruiting, selecting and maintaining effective leaders*. Westport: USA: Praeger publishers
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Törnqvist, J. (1984). *Chefer för 2000-talet*. Timbro Förlag AB
- Van Clief, M. S. (1992). *Strategy and Structure Follow People: Improving Organizational Performance Through Effective Executive Search*. The Human Resource Planning Society. Vol. 15, No. 1.
- Vetenskapsrådet (2013). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. ISBN: 91-7307-008-4. Hämtad: 28 februari, 2013 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wolf, J. & Macharzina, K. (2002). *Multicultural workgroups*, Management International Review, 42(1), 3-6.

Bilaga 1

Intervjuguide

Vem/vilka bestämmer om chefsrekryteringen ska ske internt eller externt?

Vad är det som avgör om ni ska rekrytera internt eller externt?

Vad ser du för fördelar och nackdelar med intern respektive extern rekrytering?

Vad förväntar ni er att en externt rekryterad chef ska tillföra organisationen?

Vad förväntar ni er att en internt rekryterad chef ska tillföra organisationen?

Ser rekryteringsprocessen likadan ut vid intern och extern chefsrekrytering?

Finns det någon uttalad kultur gällande extern- och internrekrytering?

Är det viktigt att han/hon passar in i gruppen?

Vill ni att en ny chef har liknande bakgrund eller annan bakgrund som övriga chefer

Använder ni er utav ledarskapsutbildning i er organisation?

