

Værdi i rekruttering - den sikre beslutning

En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

Brix, Ulrik Schultz

Document Version

Final published version

Publication date:

2010

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Brix, U. S. (2010). *Værdi i rekruttering - den sikre beslutning: En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet*. Copenhagen Business School [Phd]. Ph.d. Serie No. 8.2010

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934
ISBN 978-87-593-8419-0

ISBN 978-87-593-8419-0



Værdi i rekruttering – den sikre beslutning

Ph.d.-serie 8.2010



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Værdi i rekruttering – den sikre beslutning

En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse
af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

Ulrik Schultz Brix

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d.- serie 8.2010

Værdi i rekruttering – den sikre beslutning

Ulrik Schultz Brix

Værdi i rekruttering – den sikre beslutning

En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse

af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

1. udgave 2010

Ph.d. serie 8.2010

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8419-0

ISSN: 0906-6934

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Ph.d.-afhandling

Titel: Værdi i rekruttering – den sikre beslutning.

Undertitel: En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet.

Ph.d.-stipendiat: Ulrik Schultz Brix

ErhvervsPhD J. nr.: 62851



Universitet: Copenhagen Business School

Institut: Department of Organization

Forskerskole: Doctoral School of Organisation and Management Studies

Hovedvejleder: Peter Kjær

Bivejleder: Pia Bramming

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE.....	2
RESUMÉ.....	5
ANALYSE OG KONKLUSIONER.....	5
SUMMARY	9
ANALYSIS AND CONCLUSIONS	9
1. INDLEDNING OG FORSKNINGSINTERESSE.....	13
R&U-ARBEJDET.....	24
FORSKNINGSSPØRGSMÅL.....	28
2. KOMMUNIKATION AF VÆRDI: PERCEPTION OG SYNLIGGØRELSE	31
FORSKNINGSDEBATTER I SYNLIGGØRELSEN AF VÆRDI	31
MÅLEPROBLEMET I R&U-FORSKNINGEN.....	35
<i>Analyseniveau.....</i>	35
<i>Tidsopfattelse</i>	38
<i>Præmisser for kausalitet</i>	40
<i>Teoretisk belæg.....</i>	42
PERCEPTIONEN AF R&U-ARBEJDET.....	45
<i>R&U-arbejdets karakteristika.....</i>	46
KONSULENTENS PERCEPTION.....	48
LEDERENS PERCEPTION	48
<i>Konsulenterne og lederne.....</i>	49
<i>Interaktion.....</i>	49
<i>Perception af R&U-arbejdet.....</i>	52
<i>Konsulenternes og ledernes perception</i>	54
DELKONKLUSION	55
3. VÆRDI I TEORI OG PRAKSIS.....	58
INTRODUKTION TIL VÆRDI	59
<i>Værdi som samfundsøkonomisk begreb.....</i>	60
<i>Er værdi subjektivt eller objektivt?</i>	62
VÆRDISTRATEGIER	64
<i>Reduktiv værdistrategi</i>	66
<i>Reifikativ værdistrategi.....</i>	69
<i>Dikotomiernes betydning.....</i>	71
VÆRDI OG SOCIAL PRAKSIS	74
<i>Viden om værdi</i>	75
DELKONKLUSION	77
4. VÆRDI – DET PRAGMATISKE TEGN	80
DEN PRAGMATISKE POSITION.....	80
<i>Strategisk synliggørelse.....</i>	83
<i>Pragmatisk forståelse af perception</i>	86
PRAGMATISK SEMIOTIK.....	88
<i>Triadisk forståelse af værdi</i>	91

PERCEPTION AF BEGREBER OG OBJEKTER	92
<i>Tegnets relation til objektet</i>	93
DELKONKLUSION	97
5. METODE & METODOLOGI	99
EMPIRISK MATERIALE	101
<i>Undersøgelsens generaliserbarhed</i>	105
ANALYSESTRATEGI	109
OPERATIONALISERING AF ANALYSESTRATEGIEN	111
<i>Analysens struktur</i>	113
KONKLUDERENDE BEMÆRKNINGER	116
6. ANALYSE AF EMOTIONEL KVALITET	119
PERCEPTION AF EMOTIONEL KVALITET	120
<i>Mavefornemmelse som emotionel kvalitet</i>	121
<i>Ærlighed som emotionel kvalitet</i>	124
<i>Tillid som emotionel kvalitet</i>	128
<i>Delkonklusion</i>	132
SYNLIGGØRELSE AF EMOTIONEL KVALITET	136
<i>Synliggørelse af mavefornemmelse</i>	137
<i>Synliggørelse af ærlighed</i>	142
<i>Synliggørelse af tillid</i>	146
<i>Delkonklusion</i>	150
7. ANALYSE AF KAUSAL KVALITET	155
EMOTIONEL KVALITET (FØRSTHED)	156
KAUSAL KVALITET (ANDETHED)	156
LOGISK KVALITET (TREDJEHED)	156
PERCEPTION AF KAUSAL KVALITET	157
<i>Kandidatportefølje som kausal kvalitet</i>	157
<i>Spørgeteknik som kausal kvalitet</i>	163
<i>Fejlrekruttering som kausal kvalitet</i>	166
<i>Delkonklusion</i>	171
SYNLIGGØRELSE AF KAUSAL KVALITET	174
<i>Synliggørelse af kandidatportefølje</i>	175
<i>Synliggørelse af spørgeteknik</i>	181
<i>Synliggørelse af fejlrekruttering</i>	185
<i>Delkonklusion</i>	190
8. ANALYSE AF LOGISK KVALITET	194
PERCEPTION AF LOGISK KVALITET	197
<i>Sikkerhedsrationalet som logisk kvalitet</i>	197
<i>Beslutningsrationalet som logisk kvalitet</i>	202
<i>Delkonklusion</i>	206
SYNLIGGØRELSE AF LOGISK KVALITET	208
<i>Synliggørelse af sikkerhedsrationalet</i>	209
<i>Synliggørelse af beslutningsrationalet</i>	215
<i>Delkonklusion</i>	218
SYNTESE: SIKRE BESLUTNINGER	223

<i>Synliggørelse af sikre beslutninger</i>	<i>224</i>
9. KONKLUSION	226
PERCEPTION OG SYNLIGGØRELSE AF VÆRDI	227
<i>Perception af værdi i R&U-arbejdet.....</i>	<i>228</i>
<i>Synliggørelse af værdi.....</i>	<i>233</i>
VÆRDI I R&U-ARBEJDET	237
<i>Synliggørelse af sikre beslutninger</i>	<i>241</i>
AFHANDLINGENS RÆKKEVIDDE OG BIDRAG	246
LITTERATURLISTE	254

RESUMÉ

God og effektiv rekruttering og udvælgelse af medarbejdere fremhæves ofte som en afgørende betingelse for virksomhedernes konkurrenceevne og overlevelse, hvilket måske er årsagen til, at mange oplever denne del af HR-afdelingens arbejde som meget værdifuld. I et samarbejde mellem Center for Ledelse, Copenhagen Business School, DSB, Grundfos, LEO Pharma og Nykredit etablerede jeg et forskningsprojekt med overskriften "værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet" (R&U-arbejdet). Forskere og praktikere bruger meget energi på at måle og synliggøre værdi i R&U-arbejdet og afhandlingen peger på, at de hidtidige måder at gøre det på ikke nødvendigvis er de bedste. Afhandlingen argumenterer for, at værdi i R&U-arbejdet perciperes¹ og opleves, det vil sige, at værdi er afhængig af konsulenternes og ledernes perception af og forventning til arbejdet. Dette gør måling og synliggørelse af værdi utrolig kompliceret, da ydelsen produceres og konsumeres samtidigt. Værdi i R&U-arbejdet er derfor dynamisk og hele tiden i bevægelse, hvilket indebærer at værdi på et tidspunkt ikke afspejler værdi på et andet tidspunkt. På grund af værdiens dynamik, bliver synliggørelsen af denne en kontinuerlig proces og et dagligt problem for konsulenter og ledere. Problemet med at synliggøre værdi er ikke blot beholdt R&U-arbejdet, men synes mere eller mindre at omfatte al HR-arbejdet. Afhandlingen bibrager dermed potentielt til en mere overordnet diskussion af, hvad værdi i HR-arbejdet er og hvorledes dette gøres synligt.

Nærværende afhandling fokuserer på, hvorledes rekrutteringskonsulenter og ansættende ledere perciperer og synliggør værdi i R&U-arbejdet, og på hvilken betydning dette får for R&U-arbejdet. Interaktionen mellem konsulent og leder er kompleks og handler ikke blot om den personlige relation og samarbejdet mellem dem, men også om hvorledes de i interaktionen kommunikativt synliggør det værdifulde i R&U-arbejdet. Afhandlingen stiller skarpt på konsulenternes og ledernes perception af værdi og de måder, hvorpå de synliggør det værdifulde i R&U-arbejdet. Forskningen, der ligger til grund for afhandlingen, er baseret på semiotisk pragmatisme og analyserer på et empirisk materiale, bygget på observation af konkrete situationer, hvor konsulenter og ledere interagerede i R&U-arbejdet og efterfølgende interviews med disse om deres oplevelse af det værdifulde i R&U-arbejdet.

ANALYSE OG KONKLUSIONER

Afhandlingens empiriske analyse tager udgangspunkt i konsulenternes og ledernes perception af det værdifulde i R&U-arbejdet og er primært baseret på konsulenternes og ledernes udsagn om det værdifulde. Overordnet viser afhandlingen, at perceptionen af værdi i R&U-arbejdet tager afsæt i sikre rekrutteringsbeslutninger, idet disse skaber en forståelsesramme, som gør det muligt at skabe mening i den følelses- og fornuftsmæssige forståelse af R&U-arbejdet. Dette betyder, at sikre beslutninger er centrale for konsulenternes og ledernes kommunikation og perception af værdi. Men at beslutningerne opleves som sikre betyder ikke, at det er de rigtige kandidater, der ansættes. Sikkerheden afhænger af, om handlingerne og beslutningerne i R&U-

¹ Percipere og perception skal forstås som erkendelse af et objekt, i afhandlingens kapitel 4 udfoldes begrebet.

arbejdet udspiller sig på den "rigtige" måde og ikke af, om gode medarbejdere bliver ansat. Forklaring på dette findes i perceptionens cirkularitet, som indebærer en bevægelse fra det følelsesmæssige til det fornuftsmæssige og omvendt. Cirkulariteten betyder, at konsulenter og ledere drager logiske slutninger (deduktion) om sikre beslutninger i R&U-arbejdet, men ikke om beslutningerne medfører gode medarbejdere. Det vil sige, at værdi ikke afhænger af, hvem der ansættes, men af at ansættelsen forløber på den rigtige måde.

Konsulenternes og ledernes perception af værdi er tredimensionel og udspændes af emotionel, kausal og logisk kvalitet. På sammen måde som et tredimensionelt objekt, eksempelvis en flaske, kan iagttages via dimensionerne højde, bredde og dybde, så bidrager hver dimension med noget unikt og særegent, samtidig træder objektet (flasken) frem som ét tredimensionelt objekt. I konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet, erstattes højde, bredde og dybde, med emotionel, kausal og logisk kvalitet, der tilsammen giver værdi i R&U-arbejdet fylde. Analysen udfoldes i tre centrale analysekapitler, som hver behandler én kvalitet i konsulenternes perception af det værdifulde. Herved demonstreres mangfoldigheden i konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet.

Den første kvalitet (kap. 7) handler om, hvordan konsulenter og ledere perciperer og synliggør deres følelsesmæssige forståelse af værdi i R&U-arbejdet. Det vil sige, hvordan værdi perciperes som en emotionel kvalitet, bestående af tre centrale aspekter: Mavefornemmelse, ærlighed og tillid. Kapitlet viser også, hvordan konsulenterne og lederne kommunikativt synliggør deres følelsesmæssige forståelse ikonisk og indeksalt. I synliggørelsen af den emotionelle kvalitet i sikre beslutninger, handler det om, hvorledes konsulenter og ledere er i stand til at argumentere for, at de besidder unikke evner og kvalifikationer, som giver dem unikke iagttagelses- og observationsevner samt deres mod til at interagere med hinanden i R&U-arbejdet (ikonisk synliggørelse). Der er en kontinuerlig forhandling af, om disse egenskaber og evner er iboende individet eller relateret til positionen som konsulent eller leder.

Den anden kvalitet (kap. 8) tager afsæt i konsulenternes og ledernes fornuftsmæssige forståelse af det værdifulde i R&U-arbejdet. Her er udgangspunktet, at værdi handler om, at der er den rette *portefølje* af kandidater, om *spørgeteknikken* er den rette og om antallet af *fejlrekrutteringer* er på et passende niveau. Kausal kvalitet er rettet mod om bestemte handlinger og beslutninger medfører (kausal) bestemte konsekvenser. Konsulenterne og lederne synliggør disse tre aspekter ikonisk, indeksalt og symbolsk. I synliggørelsen af sikre beslutninger via kausal kvalitet handler det primært om, hvordan konsulenter og ledere viser og demonstrerer bestemte handlinger og resultater som sammenhængende i en kausalkæde (indeksalt). Med andre ord, som symptomer på godt R&U-arbejdet. Dette sker ved, at konsulenterne og lederne demonstrerer, at de behersker bestemte R&U-teknologier, der får handlinger og aktiviteter i R&U-arbejdet til at fremstå ensartet og konsistent.

Den tredje kvalitet (kap. 9) handler om konsulenternes og lederes vanemæssige forståelse af værdien, der sammenbinder den følelses- og fornuftsmæssige forståelse. Denne logiske kvalitet handler om, at der er to centrale rationaler i spil i R&U-arbejdet. Et beslutningsrationale som tildeler konsulenter og ledere bestemte positioner og et sikkerhedsrationale som rammesætter sikkerhed og usikkerhed som præmisser for alle aktiviteter i R&U-arbejdet. Disse to rationaler synliggøres som den kausale kvalitet ikonisk, indeksalt og symbolsk. Konsulenternes og lederes synliggørelse af logisk kvalitet handler primært om formalisering af bestemte følelser, handlinger og resultater, via sikkerheds- og beslutningsrationaler. Ved at benytte bestemte kategorier og typologier (symbolsk synliggørelse) sprogliggøres kandidaternes karakteristika samtidig med, at konsulenternes og lederes position i R&U-arbejdet formaliseres via bestemte konventioner. På denne måde medieres følelser og fornuft i R&U-arbejdet.

Afhandlingen viser (1) hvordan værdi i R&U-arbejdet træder frem som mangefacetteret og at perceptionen af værdien sker via tre kvaliteter og (2) at værdien synliggøres på tre forskellige måder. De empiriske iagttagelser peger på, at specielt logisk kvalitet har stor betydning, hvilket medfører, at logisk kvalitet og dermed en vanemæssig forståelse af værdi, får forrang i perceptionen og synliggørelsen af værdi. Værdi handler om, hvorledes sikre beslutninger i den logiske kvalitet sammenkobler de to andre kvaliteter. Det vil sige, at det er helt centralt, at konsulenterne og lederne perciperes, som værende i stand til at træffe sikre beslutninger. Sikre beslutninger træffes i udgangspunktet i en slags forhandling mellem konsulenterne og lederne, hvor det er den rigtige stemning og timing i interaktionen, der skaber præmisserne for sikkerheden. I praksis træffes beslutningen sjældent af en af parterne alene, til trods for, at det er lederen, som har den formelle beslutning. Beslutningen emergerer i interaktionen mellem dem, hvilket indebærer, at værdi i R&U-arbejdet bliver cirkulært, da "sikre beslutninger" både er målet, som både konsulenter og ledere stræber efter, og midlet til at træffe værdifulde beslutninger². Dermed bidrager afhandlingen med iagttagelsen af, at værdi synliggøres på mange forskellige måder og, at konsulenterne og lederne afhængigt af måden de synliggør værdi på vil kunne understøtte oplevelsen af sikre beslutninger i større eller mindre grad. Med andre ord er R&U-arbejds værdi ikke givet forud for udførelsen, men konstrueres af konsulenterne og lederne i R&U-arbejdet. R&U-arbejdet får værdi igennem konsulenternes og lederes perception og synliggørelse og dermed er værdi ufuldstændigt og potentielt, indtil det aktualiseres af konsulenterne og lederne.

Afhandlingen bidrager med en forståelse af værdi i R&U-arbejdet, hvorved værdi ikke blot er en effekt eller et kriterium, men en triadisk³ semiotisk proces, der hele tiden gennemløbes og i kraft af sin egen dynamik, sammenbinder de tre kvaliteter og herigennem fylder værdibegrebet. Empirisk set er dette interessant fordi afhandlingens iagttagelse ikke privilegerer eller forfordeler

² I store dele af det empiriske materiale tales der ikke eksplicit om sikre beslutninger, men i stedet om deres negation, det vil sige usikre beslutninger. Konsulenter og ledere taler her om at undgå usikre beslutninger og fejlrekruttering.

³ 'Triadisk' skal forstås som tredelt. Begrebet udfoldes i afsnittet om pragmatisk semiotik.

følelser eller fornuft. Denne tilgang til det empiriske materiale afspejler mange praktikerers vanskeligheder ved at vægte følelser og fornuft overfor hinanden. En diskussion der ellers fylder meget i praksis og som kan opfattes som **Achilleshælen** i R&U-arbejdet. Ved at iagttage perceptionen af værdi som emotionel, kausal og logisk kvalitet, bibringes den empiriske iagttagelse en nuancering som både via hver unikke kvalitet, forklarer aspekter af konsulenternes og ledernes perception af værdi, og via deres triadiske relation skaber en særlig viden om værdi i R&U-arbejdet. Denne triadiske iagttagelse af værdi adskiller afhandlingen fra andre empiriske studier af R&U-arbejdet, som ofte iagttager og analyserer værdi endimensionelt som et spørgsmål om kausal effekt.

Afhandlingens empiriske følsomhed gør det mulig at undersøge nogle af de multiple måder, hvorpå konsulenter og lederne synliggør R&U-arbejdets værdi. Hermed udgør afhandlingen en slags metarefleksion om værdi, som i sin basale natur forskyder dikotomien mellem fornuft og følelser til en triadisk perception, ved at pege på, hvorledes medieringen mellem fornuft og følelser er afgørende for perceptionen og synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet. En triadisk forståelse som er relationel, interaktiv og bygger på både reifikative og reduktive forståelser. Ja faktisk rummer denne forståelse måske inspiration til andre områder, hvor det der værdisættes ikke har en tydelig objektiv realisering som eksempelvis serviceydelser og rådgivning. Ved at applikere afhandlingens kategorisering og synliggørelsen af værdi overskrides de mere transaktions-baserede forståelser af udvekslinger mellem to aktører og den klassiske kommunikationsforståelse af afsender og modtager. Hermed muliggør afhandlingen en mere nuanceret iagttagelse og forståelse af værdi, som giver læseren indblik i, hvordan praktikere perciperer værdi i praksis.

SUMMARY

Good and effective recruitment and selection of employees are often presented as crucial conditions for the competitiveness and survival of companies, which maybe is the reason why so many experience this part of the HR-department's work as very valuable. In cooperation with the Danish Centre for Leadership, Copenhagen Business School, DSB, Grundfos, LEO Pharma and Nykredit I established a research project with the headline "The Value of Recruitment and Selection Practices" (R&S-practices). Researchers and practitioners put a lot of effort into measuring and making the value of R&S-practices visible in their work and the dissertation indicate that the previous approaches practiced in this regard not necessarily are the best ones. I argue that value in the R&S is perceived and experienced, which means value depends on the perceptions of and expectations to practice of the consultants and managers. This makes measuring and visible-making of value incredibly complex, since the output is produced and consumed at the same time. Value in R&S therefore is dynamic and in motion all the time, which implies that value at a particular time does not reflect value at another time. Because of the dynamics of value, the visible-making of this is a continuous process and stays a daily problem for consultants and managers. The problem making value visible is not only reserved for the R&S-practices, but seems more or less to include all HR-practices. The dissertation contributes thus potentially to a more general discussion of what value in the HR-practices is and how this is made visible.

This dissertation focuses on how internal recruitment consultants and employing managers perceive and make value visible in R&S-practices, and on how this becomes important for R&S-practices. The interaction between consultant and manager is complex and does not only concern the interpersonal relation and the cooperation between them, but also how they in the interaction communicatively make visible the valuable in the R&S-practices. The dissertation focuses on the consultants' and the managers' perception of value and the ways in which they make value visible in the R&S-practices. The methodology, which creates the platform of the dissertation, is based on semiotic pragmatism and analyze on an empirical material, constructed of observation of concrete situations where consultants and managers interacted in the R&S-practices, and subsequent interviews with these about their experiences of the valuable in the R&S-practices.

ANALYSIS AND CONCLUSIONS

The dissertation's empirical analysis starts from the consultants' and the managers' perception of the valuable in the R&S-practices and is mainly based on the consultants' and the managers' statements about the valuable. In general terms the dissertation shows that the perception of value in the R&S-practices stems from secure recruitment decisions, as these create an interpretative frame, which makes it possible to create meaning in the emotional- and reason-related understanding of the R&S-practices. This means that secure decisions are central for the communication and perception of value of the consultants and managers. But that the decisions are experienced as secure does not mean that it is the right candidates, who are employed. The security depends on whether the actions and decisions in the R&S-practices take place in the "proper" way and not whether good employees are employed. The reason for this is found in the circularity of perception, which implies a movement from the emotional to the reason-related

and vice versa. The circularity means that consultants and managers draw logical conclusions (deductions) about secure decisions in the R&U-practices, but not that the decisions bring along good employees. That means that value doesn't depend on who is employed, but on the fact that the employment processes take place in the proper way.

Consultants' and managers' perception of value is three-dimensional and the focal points are emotional, causal and logical quality. In the same way as a three-dimensional object, for example a bottle can be observed through the dimensions of height, width and depth, each dimension contributes with something unique and distinct, while the object (the bottle) at the same time appears as one three-dimensional object. The consultants and managers perception of the value of R&S-practices, replace height, width and depth, with emotional, causal and logical quality, which altogether give body to the value of R&S-practices. The analysis is deployed in three key analytical chapters, each treating one quality of the consultants' perception of the valuable. This demonstrates the diversity of the perception and visibility of the value of R&S-practices of the consultants and managers.

The first quality (Ch. 6) has to do with how consultants and managers perceive and render their emotional understanding of the value of R&S-practices. In other words, how value is perceived as an emotional quality, consisting of three key aspects: Gut-feeling, honesty and trust. The chapter also shows how consultants and managers effectively communicate their emotional understanding iconic and indexically. The visibility-making of emotional quality in secure decisions, it is central how consultants and managers are able to argue that they possess unique skills and abilities, which give them unique observation- and assessment abilities as well as courage to interact with others in R&S-practices (iconic visibility). It is an ongoing debate whether these qualities and abilities are innate or related to the profession as a consultant or manager.

The second quality (Ch. 7) stems from the reason based understanding of the values of R&S-practices of consultants and managers. Here, the starting point is that value is about having the right portfolio of candidates, using the right questing- technique and reaching an acceptable number of recruitment failures. Causal quality is a notion of how specific actions and decisions lead (causally) to certain consequences. Consultants and managers are making this quality visible in three different ways: Iconic, indexically and symbolically. The visibility of secure decisions through the causal quality primarily has to do with how consultants and managers show and demonstrate specific recommendations for action and findings as consistent in a causal chain (indexical visibility). Put in another way, as symptoms of good R&S-practices. This is done by the consultants and managers as they demonstrate that they master specific R&S-technologies, which enable them to conduct uniform and consistent operations and activities in R&S-practices.

The third quality (Ch. 8) concerns the habitual understanding of value of consultants and managers, which bind the emotional and reason based understanding of value together. In the logical quality there are two key rationales at stake. A decision rationale that assigns specific positions to consultants and managers, and a security rationale, which provides a framework that sets security and insecurity as premises for all activities in the R&S-practices. These two rationales are made visible iconic, indexically and symbolically. Consultants and managers make logical quality visible primarily deductively through formalization of certain emotions, actions and results, through security and decision rationales. By using certain categories and typologies (symbolic visibility) the candidates characteristics are meaningfully constructed, while the positions of consultants and managers in R&S-practices are formalized by conventions. In this way emotions and reason are mediated through R&S-practices.

The dissertation shows (1) how the value of R&S-practices emerges as multifaceted, and the value is perceived through three different qualities, and (2) that value is made visible in three different ways. The empirical observations suggest that in particular logical quality is of great importance, which implies that logical quality and thus a habitual understanding of value, has priority in the perception and visibility making of value. Value is about how secure decisions with regard to the logical quality connect the two other qualities. Thus it is crucial that the consultants and managers are perceived as being able to make secure decisions. Secure decisions are the starting point in a negotiation between the consultants and managers, where it is the right mood and timing of the interaction that create the grounds for security. In practice, the decision is rarely made by one party alone, despite the fact that it is the manager who is the formal decision-maker. The decision emerges in the interaction between them, which means that the value of R&S-practices becomes circular, since "secure decisions" are both the objective, that consultants and managers strive for, and means in valuable decision-making. In the dissertation I thus provide an understanding of how value is made visible in many different ways, and that depending on the way value is made visible the consultants and managers will be used to underpin the experience of secure decisions to a greater or lesser degree. In other words, the value of R&S-practices is not given prior to execution, but constructed by consultants and managers in R&S-practices. R&S-practices gain value only through perception and visibility of the consultants and managers, and thus the value is incomplete and merely potential until it actually is constructed by the consultants and managers.

The dissertation contributes to an understanding of the value of R&S-practices in which value is not only an effect or a criterion, but a triadic semiotic process that is taking place continuously, and through its own dynamics, binds together the three qualities and thus embodies the value concept. Empirically, this is interesting because the dissertation does not privilege or penalize feelings or rational sense making. This approach to the empirical evidence reflects the difficulties of prioritizing between feeling and rational sense making exhibited by many practitioners. This is a debate which is very important in practice and can be seen as the Achilles heel in R&S-practices. By observing perception of value as having an emotional, causal and logical quality, the empirical observation is nuanced, which both explains aspects of the perception of value of

consultants and managers through each unique quality, as well as through their triadic relationship which creates a special knowledge about value in R&S-practices. This triadic observation of value differentiates this dissertation from other empirical studies of R&S-practices, which often observe and analyze value one-dimensionally as a matter of cause and effect.

The empirical sensitivity of the dissertation makes it possible to explore some of the multiple ways in which consultants and managers make value visible in R&S-practices. Thus this dissertation constitutes a kind of meta-reflection with regard to value, which in its basic nature displaces the dichotomy between emotion and reason to a triadic perception by pointing toward how the mediation between emotion and reason is crucial to the perception and visibility of value in R&S-practices. A triadic understanding which is relational, interactive and based on both reifying and reductive understandings. This understanding might inspire other areas in which what is valued does not have a clear objective realization, such as services and consultancy. By applying the categorization and deployment of value as put forth in this dissertation, it is possible to exceed the more transaction-based understandings of exchanges between two players and the classic understanding of communication (sender to the receiver). Hereby the dissertation makes a more nuanced observation and understanding of value possible supplying the reader with insights as to how practitioners perceive value in practice.

"Science is all about subjects and objects and particularly data, but it excludes values." [Pirsig, 2001:1]

1. INDLEDNING OG FORSKNINGSINTERESSE

Afsættet for afhandlingen er mine erfaringer⁴ som praktiker i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet (R&U-arbejdet). Mine første oplevelser med R&U-arbejdet stammer fra 1999, hvor jeg blev ansat i HR-afdelingen i softwarevirksomheden Navision Software A/S med primært fokus på R&U. I mit praktiske arbejde med R&U oplevede jeg kontinuerligt et pres for at vise, hvor vigtigt R&U-arbejdet var. Ordet "pres" aktualiserer en række problematikker eksempelvis, om R&U-arbejdet bevæger sig i en bestemt retning, hvilket indikerer en institutionel vinkel på R&U-arbejdet, hvor iagttagelse af, hvordan ændringer og struktureringer i R&U-arbejdet spreder sig [Williamson & Cable, 2003]⁵. Den institutionelle vinkel kan måske forklare de mange ligheds-punkter i R&U-arbejdet, der synes at være blandt store virksomheder [Rynes, 1991; Barber, 1998; Breaugh & Starke, 2000]. Vinklen peger i retning af en agent/struktur-diskussion, som bl.a. omhandler graden af stabilitet, jo mindre stabilt R&U-arbejdet er, desto tættere er vi på agentproblematikken⁶ [Fuchs, 2001]. Herved aktualiseres et spørgsmål om det er individerne der oplever et pres, hvilket fodrer en diskussion af agency i modsætning til struktur⁷, som peger på en diskussion af individernes bevidsthed, fri vilje og refleksivitet [Fuchs, 2001]. En anden problematik som aktualiseres er, i hvilken udstrækning R&U-arbejdet handler om at sikre egen interesse og derfor dekoblet virksomheden [Barnard, 1938, Jensen & Meckling, 1976] eller som fx Goold & Quinn (1990) argumenterer for, at HRM (herunder R&U-arbejdet) er en principiel mekanisme, hvorigennem ledelsen koordinerer individernes interesser, så de modsvare virksomhedens. [Snell & Youndt, 1995:712]. Herigennem bliver det aktuelt at forholde sig til hvordan individernes handlinger og interaktioner skal fortolkes og om de handler strategisk for at give et bestemt indtryk [Goffman, 1969]⁸, hvilket aktualiserer begreber som legitimitet, forhandling og subjektpositioner [Townley, 1989, 1994, 1998].

⁴ Det er sjældent at forskere undersøger deres egen kontekst, der er dog eksempler på dette fx i Bourdieus 'Homo Academicus', hvor han undersøger det universitets miljø, som han selv er en del af (se fx Bourdieus "Refleksiv sociologi", hvor han undersøger implikationerne ved at observere sit eget univers) [Bourdieu, 1992]. Der kan argumenteres for, at min situation er lignende, idet jeg tidligere har været en aktør i R&U-arbejdet. Jeg vil dog argumentere for, at situationen er anderledes, idet konteksten ikke er identisk, idet mit empiriske materiale produceres i virksomheder, som jeg ikke har arbejdet i tidligere. Jeg vil derfor på mange områder være en fremmed i Simmelisk forstand i forhold til det empiriske felt og de konsulerter og ledere, som jeg studerer [Kristiansen & Krogstrup, 1999].

⁵ Disse ændringer og struktureringer bliver ofte omtalt som isomorfisme, kan fx være initieret af globaliseringen [Brewster et al., 2001] og der findes talrige analyser af multinationalevirksomheder og deres globale og lokale praksiser [Ashkenas et al, 1995; Harmal & Prahalad, 1985; Yip, 1995].

⁶ Normalt omtalt som agency.

⁷ "Modsætning" skal dog ikke forstås som ikke-struktur, hvilket bådets konversationsanalytikerne og etnometodologien via deres analyser har givet os indsigt i [Borden & Zimmerman, 1991].

⁸ Indvindernes interaktioner kan opfattes som et strategisk spil: "control of the state of a relationship is a mutually interdependent objective of the persons related" [Goffman, 1969:137]. Goffman demonstrerer, at aktørernes strategiske intentioner er en central del af alle de sociale relationer, som karakteriserer R&U-arbejdet. Goffman identificerer fem forskellige træk i disse udtryksspil (expressive games).

I mit arbejdet forsøger jeg selv at gøre værdi i R&U-arbejdet synligt på konferencer, i uddannelsesinstitutioner, i medier og i særdeleshed i virksomhederne, ved at argumentere for, hvor vigtigt det er at ansætte de rigtige medarbejdere, betydningen af R&U-arbejdet for virksomhedens bundlinje og de store omkostninger, der er forbundet med at rekruttere de forkerte medarbejdere. Hvorved min egen adfærd aktualiserer styring, magt og kontrol i R&U-arbejdet [Eisenhardt, 1985, Gupta & Grovindarajan, 1991, Kerr, 1985, Snell & Youndt, 1995]. Formålet med styring, magt og kontrol er at sikre virksomhedens præstationer, idet mangel på styring antages at medføre forvirring og ineffektivitet. Herigennem bliver det værdifulde forbundet med godt, ordentligt og kompetent R&U-arbejde. Ovenstående indfanger centrale aspekter af værdi og synlighedsførelsen af det værdifulde i R&U-arbejdet, men synes ikke på en overbevisende måde at give indblik i eller tilbyde en analytik, der er i stand til at indfange praktikernes opfattelse af det værdifulde og måden hvorpå dette kommunikeres. Det virker derfor paradoksalt, at praktikere og forskere uden tvivl i stemmen argumenterer for, hvor vigtigt det er, at R&U-arbejdet bliver foretaget på en kompetent måde, så virksomhederne ansætter de rigtige medarbejdere, når det er så vanskeligt at sætte fingeren på, hvordan R&U-arbejdet bidrager med værdi [Breaugh, 2000]. Paradokset hænger måske sammen med, at det er vanskeligt for praktikerne at artikulere fundamentet for deres værdiurderinger og begrunde disse [Bellah et al, 1991; Joas, 2000]. Afhandlingens undren begynder nu at tage form: Hvad er værdi? Hvilke værdiurderinger foretager praktikerne? Hvorledes synliggøres værdi? Spørgsmål som afhandlingen i sin helhed søger at arbejde med.

En veletableret måde at forstå værdibegrebet på, i hvert fald indenfor antropologien, er Clyde Kluckholms⁹ definition af værdi: "*conceptions of the desirable*" [Kluckholm, 1951:395]. Her er ordet *desirable* helt centralt. Altså det attraktive og efterstræbelsesværdige, som ikke kun handler om, hvad individerne rent faktisk ønsker, da individer i praksis ønsker sig en række forskellige ting. Værdi handler også om hvad individerne burde ønske, det vil sige, at værdi er det kriterium, som ligger til grund for ønsker og behov, som individerne finder legitime og illegitime¹⁰. På den måde er værdi, hvis ikke selve meningen med livet, så i det mindste viden om, hvad man kan forvente af livet. Kluckholms definition præciserer, at værdi handler om det, som individerne perciperer som attraktivt i R&U-arbejdet. Men hvad er det for et "det", som jeg taler om? Jeg kunne tage afsæt i Kluckholms definition af værdi, og allerede nu vælge at fylde begrebet teoretisk såvel som empirisk. En sådan *a priori* definition af værdi, finder jeg ikke er særlig produktiv for afhandlingen, som i sig selv kan fortolkes, som en udfoldelse af værdibegrebet både teoretisk og empirisk. På nuværende tidspunkt er derfor vigtigt at præcisere, at selv om udfoldelsen af værdibegrebet sker evolutionært i afhandlingen, behandler jeg ikke værdi, som et tomt begreb.

⁹ I antropologien er Clyde Kluckhohns værdiprojekt meget centralt. Kluckhohn definerer værdier som "*conceptions of the desirable*", konceptualiseringer som spiller en rolle i påvirkningen af de valg og beslutninger, som personer træffer mellem forskellige handlemuligheder [Graeber, 2001]. Kluckhohns definition handler om værdier, det vil sige, at han arbejder med en flerhed af værdier og jeg taler om værdi. Denne skelnen vender jeg tilbage til i kapitel 4, hvor jeg udfolder argumentationen herfor.

¹⁰ Men selv om individerne burde være i stand til at begrunde deres værdiurderinger, og at denne begrundelse og dialogen om begrundelsen synes at være vigtig for dem, er dette ikke ensbetydende med at værdi konstitueres via begrundelse og dialogen om denne.

Værdi i afhandlingen skal forstås perceptionen¹¹ af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Løbende i afhandlingen tydeliggøres fremkomsten af definitionen.

Anknytningen til perceptionen betyder, at værdi er forankret i det sprogsystem¹², som praktikerne, det vil sige, rekrutteringskonsulenter og ledere, benytter til at opfatte og meningstilskrive handlinger som attraktive i R&U-arbejdet. At definere værdi på denne måde kan opfattes som cirkulært, idet definitionen principielt gør sig antagelser om det afhandlingen konkluderer på. I afhandlingen er cirkularitet ikke et problem, men et karakteristikum, da afhandlingens analytik er baseret på semiosis¹³, som netop er kendetegnet ved en cirkulær forståelse og meningsskabelse af konsulenterne og ledernes værditegn og deres fortolkningskompetencer. Sprogssystemet har naturligvis begrænsninger, en kulturel signifikation, som konstituerer og former perceptionen og synliggørelsen af det værdifulde [Chandler, 2001]. Sprogssystemet er derfor ikke en abstrakt livsfilosofi, men konstituerende for konkrete handlemulighederne, det vil sige, at sprogsystemet har indflydelse på individernes faktiske adfærd [Graeber, 2001] og fortolkningen af denne.

Men hvilke individer er der tale om? Der er minimum to grupper¹⁴, som er interessante at forholde sig til:

- Praktikerne – konsulenter og ledere som i dagligdagen oplever og arbejder med R&U
- Forskerne – teoretikere og specialister som forsker i forskellige aspekter af R&U-arbejdet og dets værdi

Først vil jeg sætte scenen for praktikernes og sidenhen forskernes perception af værdi i R&U-arbejdet (side 12). Praktikerne repræsenteres eksempelvis af nærværende forskningsprojekts styregruppe, der består af praktikere fra store velkendte danske virksomheder¹⁵. På et styregruppemøde fremhævede disse praktikere med største selvfølgelighed, at R&U-arbejdet er værdifuldt. Værdien skal primært findes i processen – en proces, der sikrer, at det er de bedste kandidater som får jobbet. *"Processen sikrer, at konsulenterne er så objektive som muligt"*, med andre ord sikrer processen en næsten objektiv vurdering og udvælgelse - det er heri værdien ligger. Styregruppen argumenterer også for, at værdi i R&U-arbejdet afhænger af erfaringen: *"det er vores store erfaring med at interviewe, der sikrer den store effekt"*, de andre nikker bekræftende,

¹¹ Med perception forstår jeg et individs erkendelse af et objekt via sanserne. Peirce taler om faneroskopi, en fænemonologi, som stammer fra *phaneros* jf. græsk "åbenbar" eller "tydelig" plus *skopi* jf. græsk "undersøgelse", med andre ord en undersøgelse af det som der åbenbares. Dette udfoldes i de efterfølgende kapitel baseret på Peirces pragmatisk semiotik.

¹² Når jeg taler om sprogsystem er det vigtigt at præcisere, at afhandlingen ikke er et lingvistisk studie (Saussures strukturalistiske semiotik), men afhandlingen har et bredere sprogligt afsæt funderet i Peirces semiotik, hvilket begrundes og udfoldes i afhandlingens metodologi.

¹³ Semiosis, cirkularitet og Peirces pragmatisk semiotik udfoldes i kapitel 4.

¹⁴ Jeg vil sidenhen argumentere for hvorfor kandidaterne ikke nævnes, som en relevant gruppe samt for at lederne og konsulenterne ikke adskilles.

¹⁵ Deltagerne er HR-direktører eller Rekrutteringschefer fra DSB, Grundfos, LEO Pharma og Nykredit samt Chefspsykologen fra Center for Ledelse, som alle bidrager økonomisk til finansieringen af projektet, men som også indgår i projektet i konstruktionen af det empiriske grundlag.

en anden tilføjer *"det er først, når man bliver en erfaren interviewer, at det er muligt at være opmærksom og være til stede"* [Observationsnoter fra styregruppemøde, april 2006].

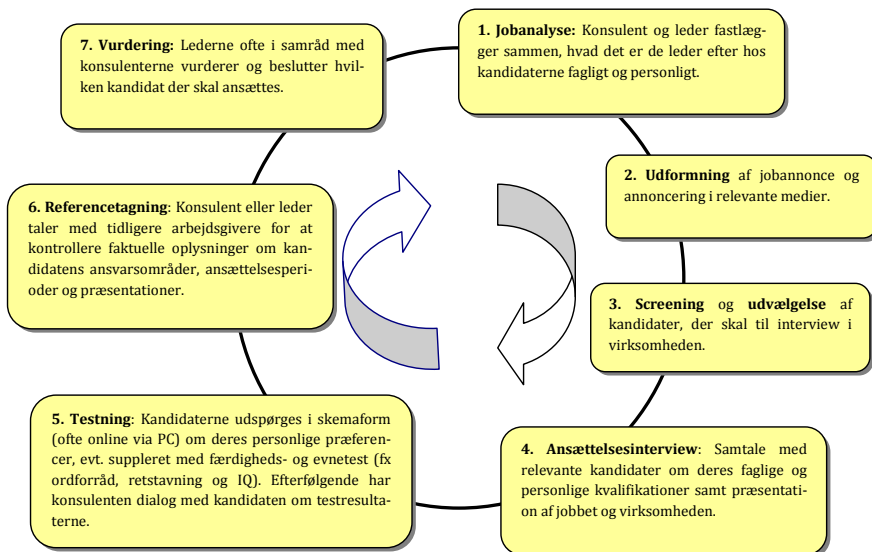
Diskussion nuanceres yderligere ved, at én bemærker *"det, vi bidrager med, er at forstå konteksten..., hvor kandidaten kommer fra og hvor han skal hen. Hvad er det for en leder som skal have ham"*. En fjerde deltager opsummerer diskussionen: *"til syvende og sidst skal vi jo være sikre på, at alle har en god oplevelse og at lederen træffer den rigtige beslutning... på den måde er lederen vores kunde!"* [Observationsnoter fra styregruppemøde, april 2006]. Baseret på denne samtale kan man sige, at værdi i R&U-arbejdet handler om at sikre objektivitet og en god oplevelse, da man på denne måde bedst kan finde den rette kandidat til stillingen. Processens kvalitet sikres af erfaring, opmærksomhed og forståelse for konteksten. Man forstår, at det handler om at afdække kandidatens evner og personlighed og om, at dette skal gøres på en sådan måde, at alle er tilfredse med processen.

Styregruppens forståelse stemmer godt overens med store danske virksomheders perception af, hvad der er attraktivt i R&U-arbejdet. Fx beskriver de R&U-arbejdet som rettet mod at finde de bedste medarbejdere til jobbet på den mest effektive måde [Krogager & Schmidt, 2002]. Dette fokus afspejles i virksomhedernes rekrutteringsstrategier – der ofte indeholder udsagn a la: *"Vi vil have de 20 % bedste"* [Nykredit, 2006] eller som Novo Nordisk skriver, når de rekrutterer nydimitterede kandidater *"We are looking for the best qualified and top performing candidates of the year"* [Novo Nordisk, 2007]. Centralt i praktikernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet er, at få information om og vurdering af potentielle medarbejderes fremtidige adfærd, attitude og kompetencer. I dette lys er det måske ikke overraskende, at R&U-arbejdet i disse store virksomheder er organiseret i stærkt specialiserede stabsfunktioner, enten i separate rekrutteringsafdelinger eller som en del af HR-afdelingen, hvor konsulenterne har en særlig rolle i aktiviteterne i R&U-arbejdet. Men hvad er R&U-arbejdets aktiviteter og forløb? I Nedenstående figur 1, har jeg illustreret de primære aktiviteter i R&U-arbejdet. Aktiviteterne opfattes typisk som del af en kontinuerlig proces, der begynder med, at der identificeres et behov for en ny medarbejder, som følge af en opsigelse eller en udvidelse af virksomhedens aktiviteter. Efterfølgende etableres en dialog mellem konsulenten og den ansættende leder, hvor de fastlægger kravene til kandidaten¹⁶ og kommunikerer dette til omverdenen, typisk via en jobannonce. Efterfølgende modtager virksomheden jobansøgninger fra interesserede kandidater. Jobansøgningerne gennemlæses for at vurdere, hvilke kandidater, om nogen, der skal til samtale i virksomheden. Ofte inviteres to til tre kandidater til samtale om samme job, hvor konsulenten og den ansættende leder vurderer, hvilken kandidat, der er mest kvalificeret til jobbet. Vurderingen understøttes ofte med en personlighedstest, der giver anledning til en struktureret dialog om kandidatens personlige kvalifikationer og motivation, der igen suppleres med referencetagning hos tidligere

¹⁶ Potentielle medarbejdere benævnes ofte kandidater, ikke pga. deres uddannelsesmæssige baggrund, men fordi de kender til et job i virksomheden.

arbejdsgivere. Til sidst træffer lederen i samråd med konsulent en beslutning om hvilken kandidat, der skal ansættes.

Figur 1 R&U-arbejdets primære aktiviteter og forløb



Konsulenterne er interne specialister, som primært eller udelukkende fokuserer på rekruttering og udvælgelse af medarbejdere til virksomheden, hvorfor de opleves i en ekspertrolle. Konsulenterne er typisk involveret i 15-30 rekrutteringer af gangen¹⁷, hvor den enkelte rekruttering typisk strækker sig over to til tre måneder. De forskellige aktiviteter og antallet af rekrutteringer, som den enkelte konsulent gennemfører, tegner et billede af R&U-arbejdet, som både komplekst og cyklisk. Arbejdets kompleksitet rejser spørgsmålet om, hvad der er vigtigt at iagttage, idet arbejdet fx kan iagttages som processer, handlinger, strukturer, interaktioner og objekter. Afhængigt af hvilke elementer der iagttages aktualiseres eksempelvis ansøgninger, jobannoncer, ansættelsesinterviews, beslutningsprocesser, ansættelseskontrakter mv. i en analyse af det værdifulde i R&U-arbejdet. Senere i afhandlingen argumenterer jeg for, at R&U-arbejdet kan fortolkes som en serviceydelse og derfor primært som immaterielt. Dette virker måske forvirrende når det sammenholdes med ovenstående beskrivelse af en række materielle og observerbare elementer i R&U-arbejdet. Årsagen til dette er, at min erkendelsesinteresse ikke handler om R&U-arbejdet i sig selv, men om sprogsystemet som konsulenterne og lederne benytter i percep-

¹⁷ Dette er også gældende for de konsulenter, som indgår i afhandlingens empiriske materiale

tion og kommunikation af attraktive handlinger i R&U-arbejdet, hvilket aktualiserer immaterielle aspekter.

Debatten om R&U-arbejdets betydning og værdi har i Danmark været tiltagende de senere år. Dette er der mange forklaringer på, bl.a. har den faldende ledighed frem til 2008, der kulminerede i en historisk lav ledighed på mindre end 2 % af arbejdsstyrken, skabt opmærksomhed på R&U-arbejdets bidrag [Danmarks Statistik, november 2008]. Her var budskabet, at det bliver sværere og sværere for virksomhederne at finde kvalificerede medarbejdere i takt med at udbuddet af arbejdskraft falder, hvilket aktualiseres af, at demografiske forhold indikerer, at arbejdsstyrken falder med ca. 6.500 personer om året frem til 2010 [Danmarks Nationalbank, 4. kvartal 2006]. Recessionen og den stigende ledighed fjerner måske en del dette fokus, specielt i forhold til den del af R&U-arbejdet, som er rettet mod at tiltrække kandidater og brande virksomheden overfor disse (employer brand). Det betyder ikke, at R&U-arbejdet ikke er vigtigt i en lav konjunktur, da antallet af jobåbninger i Danmark er relativt stabilt uanset konjunkturerne [Beskæftigelses Ministeriet, 2009]. Det er blot andre aspekter der toner frem, eksempelvis får virksomhederne markant flere ansøgninger på de opslåede stillinger og antallet af uopfordrede ansøgninger er stærkt stigende [Berlingske Tidende, 18. feb. 2009; Ugebrevet A4, 6. juli 2009]. I håndtering af de mange kandidater (også kaldet kandidatporteføljen), er den centrale problemstilling ikke længere at få nok ansøgere, men at begrænse antallet af ansøgere. Dette indebærer, at screening og udvælgelse af kandidater, som skal til samtale kommer til at fylde mere, hvilket øger virksomhedens administrative belastning og stiller krav til formalisering og automatisering af R&U-arbejdet. Desuden har danskerne Europas højeste jobskifte frekvens [Danmarks Statistik, 2004] og dermed en høj naturlig personaleomsætning, hvilket yderligere aktualiserer R&U-arbejdet som central aktivitet i at sikre virksomhederne tilstrækkelig arbejdskraft. Mange praktikere betragter da også R&U-arbejdet, som den væsentligste personalemæssige udfordring for danske virksomheder [Cranet-undersøgelsen, 1999; 2003; 2008].

Et andet aspekt i perceptionen af R&U-arbejdets værdi skal findes blandt mange forskere og nogle praktikere, der de senere år har fokuseret mere og mere på, hvordan virksomhedernes HR-afdelinger bidrager til virksomhedernes økonomiske præstationer [Lepak et al., 2007; Priem, 2007; Sirmon et al. 2007]. Hovedparten af disse peger på, at R&U-arbejdet er et helt centralt bidrag i bestræbelserne på at optimere virksomhedens portefølje af menneskelige ressourcer [Bowen & Ostroff, 2004; Bratton, 2003; Hunter, 1998; Hoffman, 1996; Pfeffer, 1995]. Specielt indenfor Strategisk HRM¹⁸ bliver der lagt meget energi i at demonstrere, hvordan og i hvilket omfang R&U-arbejdet bidrager til virksomhedens økonomiske præstationer. Helt centralt i forskernes perception af R&U-arbejdets værdi er:

¹⁸ En repræsentativ definition af strategisk HRM er: "the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable the firm to achieve its goals" [Wright & McMahan, 1992:298 i Borman, Ilgen & Klomowski].

- at R&U-arbejdet kan og bør matche HRM-aktiviteterne og -praksisserne med forretningsstrategien, herunder forudse R&U-behovet [Boxall, 1998, Lepak & Snell, 1998, Taylor, Beechler & Napier, 1996]
- begrebet nytte, der bliver et centralt begreb for at vise værdi i enhver intervention i virksomhedens humankapital [Brogden, 1949]
- at der skal udvikles metrikker og målesystemer, der demonstrerer HRM-aktiviteternes værdi for virksomhedens økonomiske præstation [Rogers & Wright, 1998]

Forskernes perception af værdi er dermed i overvejende grad baseret på en "hård" forståelse af HRM. Det vil sige, at når blot virksomhederne ansætter de rigtige medarbejdere, som har de rette kompetencer, kvalifikationer og attitude, så er virksomhedens indtjening, innovation, vækst, udvikling og resultater sikret [Storey, 1992]. Altså en logisk rationel argumentation, der med udgangspunkt i det ressource baserede perspektiv¹⁹, perciperer medarbejderne som en central kilde til virksomhedens forretningsmæssige succes. Ved at afdække og forstå medarbejdernes kompetencer og personlighed kan et succesfuldt match sikres. Det vil sige, at sammenhængen forstås som en kausal sammenhæng mellem R&U-arbejdets indflydelse på ansættelse af medarbejdere og virksomhedens afhængighed af de ansatte²⁰ [Barney, 1991, 2001]. Forskningen forsøger med andre ord at finde og vise R&U-arbejdets kausale effekt på virksomhedens økonomiske præstationer.

Boxall & Purcell (2003) argumenterer for, at denne indgangsvinkel gør det muligt at kommunikere værdien og dermed synliggøre R&U-arbejdets betydning for forskere, praktikere og virksomhedens topledere. At vise og demonstrere kausaliteten bliver herved den dominerende måde at synliggøre R&U-arbejdets værdi. Det antages med andre ord, at R&U-arbejdet har værdi, fordi det bidrager positivt til sammenhængen mellem medarbejdere og virksomhedens økonomiske præstationer ved, at R&U-arbejdets teknikker gør det muligt at udvælge de medarbejdere, der gør sammenhængen særligt profitabel. Blandt forskerne er der en høj grad af konsensus om, at den optimale værdi af R&U-arbejdet opnås ved at designe og implementere konsistente politikker og praksis [Baird & Meshulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Jackson, 1987; Huselid, Jackson & Schuler, 1997].

Når R&U-forskningen redegør for værdien af R&U-arbejdet rejses, der ikke tvivl om, at R&U-arbejdet *har* værdi og at det er muligt at identificere og kommunikere denne, med andre ord meningstilskriver forskerne handlinger på helt bestemte måder. Eventuelle uenigheder drejer sig om, hvordan man mere præcist måler og isolerer værdien. I disse diskussioner antages det, at der er en kausal sammenhæng mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. De kritiske spørgsmål, der stilles, omhandler, hvilke faktorer der bidrager positivt til den

¹⁹ Oversat fra Ressource Based View ofte omtalt via forkortelsen RBV.

²⁰ I den nyere HRM-litteratur problematiseres denne ressource-tænkning, som usympatisk og ond, hvor ressource-tænkningen opfattes som en grundlæggende mistillid og foragt for mennesker [Steyaert & Janssen, 1999a, b; Townley, 1998; Kaulingfreks, 2005].

økonomiske præstation og hvordan disse gøres målbare. Det vil sige, at det bliver helt centralt, hvad der gøres til genstand for R&U-arbejdet og hvordan denne genstand afgrænses [Paauwe & Boselie, 2008; Wright, 2005]? Hvordan måles effekten i form af individuel og organisatorisk præstation [Bowen & Ostroff, 2004]? Og hvorledes udelukkes påvirkninger fra andre faktorer [Wright & Haggerty, 2005]? Ambitionen her er helt analog med Frederick Taylors forståelse af belægget for Scientific Management: Det skal kunne betale sig! R&U-forskningen er med andre ord baseret på en idé om, at det er muligt at præcisere og styre værdien af R&U-arbejdet i en sådan grad, at den entydigt kan kommunikeres og gøres synlig for alle interesserede parter.

Diskussionen blandt praktikerne demonstrerer dog, at værdi i R&U-arbejdet kommer til udtryk på mangfoldige måder. Spændet mellem praktikernes og forskernes perception af værdi i R&U-arbejdet rummer hermed centrale aspekter i, hvad denne afhandling beskæftiger sig med. Ser man på praktikernes refleksioner i sammenhæng med den eksisterende R&U-forskning bliver det tydeligt, at det, der trækkes frem som mulige værditilførende faktorer af forskerne, perciperes som en rationel, kausal logisk kobling, der udpeger forskellige analyseniveauer og genstande for forskningen og praksis. På den anden side taler praktikerne om mere flygtige faktorer, der er baseret på konsulenternes erfaringer og opmærksomhed samt ledernes oplevelse af R&U-arbejdet som en ydelse mellem parterne.

Denne skelnen mellem praktikerne og forskerne pointeres af mange. Fx skriver Kuhn, at de *"practice their trades in different worlds"* [Kuhn, 1962:149 i Subramony, 2006:208]. Dette betyder, at konsulenter og ledere ikke nødvendigvis tilpasser deres handlinger til det, som forskerne har vist som mest effektivt [Johns 1993; Rogers, 1995], hvilket ofte forklares ved, praktikernes manglende opmærksomhed på forskningsresultaterne [Wright, 1998; Rynes et al. 2001, 2002]. Netop i R&U kan der argumenteres for, at der findes en af de største videnskløfter mellem forskning og praksis i hele HR-området²¹. Videnskløften indenfor R&U forklares bl.a. med, at R&U-forskningen er et meget teknisk område: Psykometri, metaanalyser og nytteanalyser er teoretiske forskningsområder, der er svært tilgængelige for praktikerne [Roth & Bobko, 1997; Roth et al., 2001]. En stor del af forskningen fokuserer fx på, hvor gode forskellige rekrutteringsteknologier er til at forudsige kandidaternes fremtidige præsentationer, hvorimod praktikerne ofte fokuserer på betydning, strukturering og organisering af R&U-arbejdet [Rynes et al. 2001, 2002].

Eksempelvis er der stor enighed blandt forskerne om, at IQ-test, det vil sige test, som måler kandidaternes kognitive evner, er den bedste enkeltstående metode til at forudsige kandidaternes fremtidige arbejdspræstationer [Rynes et al., 2004; Hunter, 1998; Hunter & Hunter, 1984]. Praktikerne derimod er ofte skeptiske overfor brugen af IQ-test i R&U-arbejdet og afviser betydnin-

²¹ Rynes et al (2002) undersøger 35 "forskningsmæssige sandheder" og HR-praksis for at fastlægge i hvilken udstrækning som denne viden kan genfindes hos praktikerne. De konstaterer, at der er en meget stor videnkløft i hvordan virksomheden finder de rigtige medarbejdere og effektiv performance management, som er centrale elementer i R&U-forskningen. Specielt i udvælgelsesarbejdet, kunne de konstatere en meget stor videnkløft, hvor fx konsulenternes og ledernes viden om etablerede udvælgelsesteknologier for under 20 %'s vedkommende afspejlede de dominerende forståelser i R&U-forskningen.

gen for R&U-arbejdet. I stedet anlægges der et humanistisk perspektiv, hvor det er oplevelsen af, at vælge den rette kandidat, med de rette kvalifikationer, værdier samt motivation og ikke kandidats fremtidige arbejdsmæssige præstationer, som er omdrejningspunktet i R&U-arbejdet. Måske derfor tillægger praktikerne ustrukturerede ansættelsessamtaler og god stemning større betydning i R&U-arbejde, trods at forskningen har dokumenteret, at disse metoder er markant dårligere til at ansætte de rigtige medarbejdere. Mange af praktikerne mener, at R&U-forskningen og R&U-teknologierne er overvurderet og med meget begrænset betydning for det praktiske arbejde [Rynes et al., 2004]. Dette kan måske forklares ved den store usikkerhed, der er forbundet med R&U-arbejdet. For eksempel kan selv de bedste IQ-test maksimalt forklare ca. 30 % af variationen i kandidaternes arbejdspræstationer²².

Desuden er der blandt forskerne diskussioner om, hvorvidt interpersonelle aspekter og personlighedstræk potentielt kan forklare lige så meget af variationen, men der er dog en erkendelse af, at der i dag ikke er R&U-teknologier, som kan måle dette [Hunter, 1998; Neisser et al. 1995]. Rynes (2002) beskriver denne videnskloft mellem forskerne og praktikerne, som om det er praktikernes store udfordring. Dette er jeg er uenig i, da jeg mener fraværet af R&U-forskningens praktiske betydning er forskernes og ikke praktikernes udfordring. Argumentet for dette er, at det ikke er rimeligt at forvente, at praktikerne eller andre, er i stand til at skabe mening i forskningen, hvis ikke denne ikke kan meningstilskrives af dem. Hvis perceptionen af værdi i R&U-arbejdet er noget som konstitueres og formes på baggrund af praktikernes sprogsystem, giver forskernes argumentation for bestemte handlinger og struktureringer i R&U-arbejdet, kun mening, hvis praktikerne perciperer disse som attraktive og efterstræbellesværdige.

Med andre ord handler værdi i R&U-arbejdet om, at bestemte individer perciperer R&U-arbejdet som attraktivt og, at det er nødvendigt synliggøre (kommunikere) perceptionen til andre, hvis det skal have praktisk betydning for dem [Peirce, W 3, 266]²³. Dette betyder, at R&U-arbejdet ikke nødvendigvis handler om at ansætte de rigtige medarbejdere, men om, at de individer, som medvirker i R&U-arbejdet, tror og kan redegøre for, om de ansætter de rigtige. For at tale om værdi i R&U-arbejdet er det nødvendigt at adressere perception og synliggørelse af attraktive handlinger, som vil give os information om det sprogsystem der konstituerer og stabiliserer det værdifulde i R&U-arbejdet. *Perception* handler om hvordan individerne erkender et objekt (attraktive handlinger) via sanserne. Perceptionen rummer således en fænomenologi om de kvaliteter, egenskaber eller dimensioner, som individerne på baggrund af sprogsystemet tillægger betydning i meningstilskrivelsen af handlinger som attraktive i R&U-arbejdet.

²² Eksempelvis Hunter & Hunters (1984) metaanalyse som sammenholder validitetsstudier for mere end 32.000 medarbejdere, rapporteres en korrelationskoefficient for den prediktive validitet på 0,54, hvilket er mere end alle andre vurderingsværktøjer herunder arbejdsprøvnning (0,44), erfaring (0,18), ansættelsesinterview (0,14), uddannelse (0,10), alder (-0,01).

²³ Peirces argumenter for at fortolkeren af et koncept eller et udsagn skal kunne: 1) pick out what objects the term refers to or know the term's denotation. 2) give a definition of the term or know the term's connotation, and 3) know what to expect if hypotheses containing the term are true. [Misak, 2004].

Synliggørelse handler om de måder hvorpå perceptionen af værdi kommunikeres via tegn og fortolkningen af disse tegn, som igen danner nye tegn. Synliggørelse handler således om det Peirce beskriver som semiosis, der er en triadisk proces og vekselvirkning mellem objekt, tegn og fortolkning af tegn²⁵. Når jeg taler om synliggørelse, så giver dette anledning til en række forskellige aspirationer, hvor en af de oplagte aspirationer knytter sig til individernes indbyrdes interaktioner. Et interaktionistisk perspektiv kan udfolde hvordan R&U-arbejdet, som praksis, bliver påvirket på en række forskellige måder. Så når interaktionister, som Goffman studerer individers perceptioner, er opmærksomheden rettet mod interpersonelle relationer, der er indlejret i normative konstruktioner, det vil sige, socialt rettet og social sanktioneret. Eksempelvis forsøger topledelsen at påvirke arbejdet i en bestemt retning, det værende Lean, effektivitets maksimering eller omkostningsminimering. Rekrutteringskonsulenterne og lederne forsøger at maksimere indflydelse og effekt på topledelsen, kandidaterne og hinanden. Idet R&U-arbejdet foregår foran andre vil individerne lægge vægt på bestemte aktiviteter, hvorimod andre aktiviteter der kunne virke miskrediterende for indtrykket på andre undertrykkes eller udelades²⁶ [Goffman, 1959]. Fælles for dem alle er det, at de hver især har begrænset information om hvordan de bedst muligt varetager deres interesser, hvorfor ændringer i R&U-arbejdet har politiske over- og undertoner. På den måde synes arbejdet at have en række overordnede formål fx skal det bureaukratisere og strukturere optagelsesritualet i virksomheden, hvilket bidrager til virksomhedens langsigtede overlevelse, ved hjælp af devisen "at tiltrække, udvælge og fastholde de bedste medarbejdere".

Koblingen til det interaktionistiske perspektiv og strategisk handlen er nærliggende og spændende, fordi det kan kaste lys over, hvordan alle i virksomheden kæmper om at øve størst indflydelse på R&U-arbejdet og dermed ledelsen af virksomheden. Specielt i det efterfølgende vil jeg bruge dette perspektiv til at kontekstualisere synliggørelse af værdi, som indfanget af strategisk handlen. Det vil sige, at jeg opfatter det, som led i kontekstualisering af perception og synliggørelse. Derfor er det vigtigt at præcisere, at perspektivet ikke udfoldes i mine analyser, der fokuserer på kommunikation og meningsskabelse og ikke på interaktion, subjekter eller subjektpositioner. Når afhandlingen uundgåeligt berører perspektivet er det ikke for at udfolde socialiteten og den måde individerne handler strategisk, men for at kontekstualisere praktikernes perception og kommunikation af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Herigennem præciserer afhand-

²⁵ Peirce taler om det dynamiske objekt, repræsentamen og interpretant [CP 2.274-302].

²⁶ Interaktion er for Goffman kommunikativ handlen i en ansigt-til-ansigt relation og at handle kommunikativ er at spille en rolle. Her er teatermetaforikken og indtryksstyring (impression management) centralt. Udover teater metaforen bruge Goffman to andre forståelser af det sociale liv "ritualet" og "spillet". Analyser af konsulenterne og ledernes arbejde frontstage og backstage vil gøre det muligt at forstå synliggørelsen af det værdifulde i R&U-arbejdet, som en forestilling der udspiller sig mellem konsulenterne og lederne. Både konsulenter og ledere øver sig for lukkede døre. Konsulenterne sidder i deres afdeling og diskutere profiler, testværktøjer, kvalitet i udvælgelse, certificering og idealprofiler. Lederne sidder i deres afdelinger og tænker medarbejdernes præstationer, samspillet i afdelingen osv. Når de er klar går de på R&U-scenen for at overbevise publikum om at ansættelsesbeslutningen er fornuftig i forhold til en række forskellige kriterier og krav, hvilket publikum efterfølgende bedømmer dem på. Publikum er en meget heterogen masse, hvor der både kandidaterne, medarbejderne, andre ledere, andre konsulenter, ledernes ledere, HR-direktøren osv. Hvis konsulenterne og lederne er i stand til at gøre det rette indtryk, forlader publikum forestillingen med en oplevelse af, at der er truffet en ansættelsesbeslutning, som er værdifuld.

lingen hvorledes perceptionen af værdi i R&U-arbejdet sætte nogle mulighedsbetingelser for at udfolde magt når værdi synliggøres. Fokus er således på, hvordan ledere og konsulenter, som en værdisætter, perciperer og synliggør værdi i R&U-arbejdet. Værdi i R&U-arbejdet handler om perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejde og hvorledes perceptionen kommunikeres (synliggøres).

Min fortolkning af værdi i R&U-arbejdet, som både noget kognitivt og kommunikativt, stiller spørgsmål ved store dele af den hidtidige R&U-forskning, hvor perceptionen og synliggørelse af værdi relativt ensidigt betragtes som et spørgsmål om måling af kausalitet (fx R&U-teknologiernes prediktive validitet med tilhørende korrelationskoefficienter). Der kan stilles spørgsmål ved, om den hidtidige forskning er i stand til at forklare og begrunde sammenhængen mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer, når værdi perciperes som et teoretisk og teknisk måleproblem om kausalitet. Heraf følger et spørgsmål, om værdi skal måles på individ, gruppe eller organisatorisk niveau. Og hvis disse to spørgsmål kan besvares tilfredsstillende, så aktualiseres spørgsmålet om, hvorledes det bliver muligt at håndtere de tidsforskydninger, der er i effekten af R&U-arbejdet? Det vil sige, hvordan forskerne sikrer, at det er værdi i R&U-arbejdet, der måles og ikke andre faktorer. Ja faktisk vil jeg stille spørgsmål ved, om forskernes perception og måde at synliggøre værdi som kausal sammenhæng, er i stand til at leve op til egne præmisser²⁷? Måske netop derfor har R&U-forskningen til dato haft vanskeligt ved at:

- mane den livlige diskussion om R&U-arbejdets værdi i jorden, hvilket tyder på, at det ikke er lykket at eksplicitere eller begrunde værdien tilstrækkeligt overbevisende for andre teoretikere eller praktikere.
- forholde sig til, hvorledes værdi er et dagligt praktisk problem for praktikerne. Det vil sige, at de i deres daglige arbejde med R&U, oplever et pres for at synliggøre arbejdet som værdifuldt.
- hvordan praktikerne rent sprogligt og kommunikativt er i stand til at gøre værdi i R&U-arbejdet synligt.
- formidle forskningsresultater til praktikerne, så videnskløften minimeres eller håndteres på en måde, så den ikke opleves problematisk af forskerne og praktikere.

²⁷ Synliggørelse af værdi som kausal sammenhæng forudsætter, at forskerne fokuserer på at demonstrere samvariation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske performance. Men selv om samvariationen er signifikant, må synliggørelse af værdi forudsætte, at samvariationen har en høj korrelationskoefficient, hvilket betyder, at R&U-arbejdet kan forklare en stor del af virksomhedens økonomiske performance. Derudover bør forskeren undersøge resultaterne for omvendt kausalitet, så det er muligt at fastslå om det er virksomhedens økonomiske performance der medfører værdifuldt R&U-arbejde eller om det er værdifuldt R&U-arbejde der medfører økonomisk performance. Forskernes udgangspunkt er, at det er samvariationen og ikke en reel teori som begrunder værdi. hvilket kan virke absurd, idet netop det teoretiske udgangspunkt er et centralt spørgsmål i fx Strategisk HRM [Ferris et al., 1999]. Derfor er der en stor risiko for at R&U-forskningens måde at synliggøre værdi i R&U-arbejdet kolliderer, uanset om der er en solid statistisk sammenhæng.

R&U-forskningens store vanskeligheder ved at håndtere disse udfordringer giver anledning til at gentænke perceptionen og synlighedsfølelsen af værdi i R&U-arbejdet. Som pragmatisk forsker er det min ambition, at afhandlingen skal gøres til mere end en akademisk og filosofisk diskussion²⁸ af værdi i R&U-arbejdet og derfor bidrage med et perspektiv på værdi i R&U-arbejdet, som får praktisk betydning for praktikerne. Derfor bliver det vigtigt at undersøge praktikernes perception og synlighedsfølelse af værdi, hvilket retter opmærksomheden mod arbejdet i praksis og dermed mod empiriske aspekter i forståelsen af værdi. Denne fremgangsmåde gør det muligt for mig at iagttage de handlinger, som i praksis perciperes, som attraktive i R&U-arbejdet og ikke kun de handlinger, som forskernes sprogliggørelse af værdi gør det muligt at meningstilskrive. Hermed forsøger jeg bevidst at reducere videnskløften mellem forskning og praksis. Med andre ord er det afhandlingens ambition at bidrage med viden om, hvorledes praktikerne i praksis perciperer og synlighedsfører værdi i R&U-arbejdet, hvilket giver viden om det sprogsystem som konstituerer værdi i R&U-arbejdet. Herigennem bliver perceptionen og synlighedsfølelsen af værdi til et praktisk kommunikativt problem, som både forskere og praktikere skal håndtere i deres daglige arbejde med R&U.

Før jeg formulerer afhandlingens forskningsspørgsmål, vil jeg præcisere min forståelse af R&U-arbejdet, da konceptualiseringen i afhandlingen, på to punkter adskiller sig fra de fleste R&U-forskernes.

R&U-ARBEJDET

Afsnittet bidrager med en præcisering af R&U-arbejdet rent konceptuelt. I afsnittet argumenteres der først for, at R&U-arbejdet iagttages som ét koncept i stedet for i de to adskilte koncepter: 'rekruttering' og 'udvælgelse'. Dernæst argumenteres der for, at kandidaterne ikke er interessante som genstand for iagttagelsen i denne afhandling.

Inspirationen til ét forenet koncept er empirisk, idet jeg på baggrund af fokusgruppeinterviews og observationer²⁹ i de fire virksomheder, som afhandlingen empirisk er forankret i, måtte konstatere, at konsulenter og ledere i deres perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet ikke skelner mellem rekrutterings- og udvælgelsesaktiviteterne. I praksis synes konsulenter og ledere at orientere sig mod rekrutterings- og udvælgelsesaktiviteterne som en sammenhængende proces, hvorfor en opdeling af konceptet ikke kan underbygges empirisk. Her er det vigtigt at understrege, at jeg ikke argumenterer imod den teoretiske opdeling af konceptet i koncepterne: 'rekruttering' og 'udvælgelse'. Mit argument er blot, at når R&U-arbejdet optræder som et forenet empirisk fænomen i mine iagttagelser af konsulenternes og ledernes perception og synlig-

²⁸ William James ser dette som helt centralt for den pragmatiske metode, som han opfatter som en metode primært til at løse metafysiske uenigheder, der ellers ville være endeløse diskussioner [James, 1904:1]. Fx stiller James sine studerende spørgsmålet: *"In what respects would the world be different if this alternative or that were true? If I can find nothing that would become different, then the alternative has no sense"* [James, 1904:4]. På denne vis er det muligt at løsrive sig fra trivielle akademiske og filosofiske diskussioner, hvis primære formål er "mentale gymnastiske øvelser" og ikke et reelt udtryk for en forskel.

²⁹ Se evt. figur 6 i kapitel 5

gørelse af værdi, så bliver det meningsløst at opretholde en dikotom opdeling R&U-arbejdet i analyserne. Allerede her privilegerer jeg praktikernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet frem for forskernes. I nedenstående vil jeg konceptuelt udfolde R&U-arbejdet.

I hovedparten af R&U-forskningen behandles rekruttering og udvælgelse som to selvstændige og adskilte koncepter. I rekrutteringsarbejdet initieres og etableres relationer mellem repræsentanter³⁰ fra virksomheden og kandidater i virksomhedens omverden. Fx definerer Dowling & Schuler (1990) rekruttering som *"at søge og skaffe potentielle jobkandidater i tilstrækkeligt antal og af en sådan kvalitet, at organisationen kan udvælge de bedst egnede til at besætte de ledige job"* [oversat i Larsen, 2005:122]. Definitionens ordlyd privilegerer dels det opsøgende arbejde af kandidaterne dels, at disse i rette mængde og kvalitet overbevises om at deltage i udvælgelsesarbejdet. Rekrutteringsarbejdet knytter herigennem an til udvælgelsesarbejdet, idet rekruttering processuelt leder op til udvælgelse og idet rekruttering, som selvstændigt koncept, har den primære funktion at være input til udvælgelsesarbejdet. Outputet af rekrutteringsarbejdet er dermed identisk med inputtet til udvælgelsesarbejdet.

Udvælgelsesarbejdet starter først, når en person er identificeret og har tilkendegivet sin interesse for at blive ansat i virksomheden, m.a.o. kandidater personen til en eller flere jobåbninger i virksomheden. Udvælgelse perciperes ofte som en *"process of collecting and evaluating information about an individual in order to extend an offer of employment"* [Gatewood & Feild (2001) i Ramiall, 2003:55]. Udvælgelsesarbejdet betoner indsamling og behandling af informationer, m.h.p. at konsulent og leder bliver i stand til at vælge kandidater til, som vurderes interessante samt fravælge kandidater, som ikke er interessante. Konceptuelt er rekruttering og udvælgelse knyttet til hinanden, ja faktisk er det svært at se, hvorledes koncepterne kan tilskrives mening uden hinanden. Det giver fx ingen mening at tiltrække kandidater, hvis det ikke er med henblik på udvælgelse og modsat er det meningsløst at tale om udvælgelse, hvis der ikke er kandidater at vælge blandt.

I ovenstående konceptualisering af rekruttering og udvælgelse og indtager kandidaten en fremtrædende rolle, faktisk vil jeg være så frimodig at påstå, at kandidaten antages at være hovedproduktet i både rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet. I rekruttering skal konsulenten fremskaffe tilstrækkeligt mange kandidater af en vis kvalitet, som skal indgå i udvælgelsen, det vil sige, at kandidaterne objektgøres via kvantitative og kvalitative kriterier. I udvælgelsen kvalificerer konsulenterne kandidaterne ved at sortere og vurdere disse, med henblik på at ansætte den mest kvalificerede til jobbet, med andre ord produceres der kvalificerede kandidater. Dette fokus på kandidaterne er givetvis nyttigt og kan da også genfindes i hovedparten af det akademiske og empiriske arbejde i R&U-forskningen, hvor psykologer, sociologer, antropologer, ledere

³⁰ I praksis er disse repræsentanter R&U-konsulenter og ansættende ledere

og konsulenter forsøger at forstå og forbedre rekrutterings-³¹ og udvælgelsesteknologi³². Men at tale om kandidater, ledere og konsulenter rejser et spørgsmål om hvorledes afhandlingen håndterer deres position, profession og indbyrdes forhold. Afhandlingen går til dette spørgsmål ved at forstå dem som en værdisætter og ikke som subjekter eller subjektpositioner. En værdisætter skal ikke forstås, som en fysisk eller antropologisk værdisætter, men som et sæt af fortolkningskompetencer, som er tilgængelige hos lederen og konsulenten, enten forud for perceptionen af det værdifulde eller som gøres tilgængeligt i fortolkningssituationen. I afhandlingens analyser er det derfor værdisætteren, det vil sige, den diskursive strategi (tilskrivelsen af mening via sprog-systemet), som en flerhed af subjekter anlægger når de perciperer og synliggør R&U-arbejdet, der bliver omdrejningspunktet, og ikke det enkelte subjekt eller subjektposition³³.

Undersøgelserne argumenterer for, at R&U-arbejdet sandsynligvis har en effekt på en række forskellige psykologiske processer, herunder organisatorisk og karrieremæssig attituder, selvtilid og egen effektivitet, som i sidste instans har betydning for personaleomsætning og opsigelser [Barber, 1998; Gilliland, 1993; Herriot, 1989; Schuler, 1993; Iles & Robertson, 1997]. Ryan & Ployhart (2006) argumenterer fx for, at kandidaternes perception af R&U-arbejdet påvirkes af rekrutterings- og vurderingsmetoden, egen vurdering af præstation i R&U-arbejdet, stillingstypen og den information, der er tilgængelig om R&U-arbejdet. [Lievens et al., 2002]. Kandidaternes perception af R&U-arbejdet antages at have en række konsekvenser: Fx vil kandidater, som har negative oplevelser, være mindre motiveret for at blive testet og præstere dårligere i testen. Samtidigt er kandidaternes reaktioner relateret til perception af virksomhedens attraktivitet, hvilket typisk forklares med, at kandidaterne i de tidlige stadier af R&U-arbejdet har meget lidt information om virksomhederne. Den manglende information bevirker, at kandidaterne baserer deres vurdering af virksomhedens attraktivitet på baggrund af udvælgelsesprocedurerne, som de antager for at være signaler for organisatoriske karakteristika [Lievens et al., 2002]. Med andre ord synes kandidaterne og deres adfærd at være et centralt teoretisk og empirisk nedslagspunkt i R&U-forskningen.

Jeg oplever dog, at den privilegerede position, som kandidaterne har i R&U-arbejdet, indebærer en overdreven empirisk opmærksomhed på kandidaterne og deres præstationer, hvorfor andre iagttagelser uintenderet negligeres. Dette kan måske forklare, hvorfor R&U-forskningen kun i meget begrænset omfang iagttager R&U-arbejdets karakteristika samt konsulenternes og lederens perception af værdi, trods dette synes at være centralt. Hovedparten af R&U-forskningen gør kandidaterne til den grundlæggende empiriske genstand, hvor R&U-arbejdets fornemste bidrag

³¹ Eksempler på rekrutteringsteknologi er: Internetbaserede jobannoncer, printmedier, jobdatabaser, attraktivitetskampanjer og PR.

³² Eksempler på udvælgelsesteknologi er personlighedstest, omtankeprøver, færdighedsprøver, assessment og 360 gradersvurderinger.

³³ Eco (1979) arbejder fx med begrebet "modellæser" i sine tekstanalyser, herigennem håndterer han problemstillingen med subjekter og subjektpositioner.

er at *finde den rette kandidat*. Min pointe er ikke, at kandidaternes perception af R&U-arbejdet generelt set er irrelevant, men at inddragelsen af dette vil trække afhandlingen i en retning, hvor det bliver vanskeligt at iagttage R&U-arbejdet som en ydelse, der primært produceres og konsumeres af konsulenterne og lederne. Vanskelighederne består dels i, at kompleksiteten i det empiriske materiale øges markant ved at øge antallet af aktører dels i, at kandidaterne får en privilegeret position i forhold til konsulenterne og lederne, idet kandidaterne herved indgår både som en iagttagerposition og som en iagttaget genstand i R&U-arbejdet. Når afhandlingen nedtoner kandidaternes betydning, bliver det muligt at percipere R&U-arbejdet som ét koncept, hvorigennem afhandlingen åbner for en ny forståelse. Dette betyder, at det er konsulenterne og lederne som værdisættere af R&U-arbejdet, der er afhandlingens empiriske udgangspunkt.

FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Når jeg i afhandlingen fokuserer på værdisætterens perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, er det fristende at betragte R&U-arbejdet som en serviceydelse. Som serviceydelse har R&U-arbejdet ikke en egentlig materiel form, det vil sige, at det er primært immaterielt, hvilket indebærer, at det er vanskeligt at observere og måle værdien heraf. Afhandlingen åbner for en pragmatisk og empirisk forankret forståelse af synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, der lægger vægt på den praktiske betydning, som R&U-arbejdet har for konsulenter og ledere og deres praksis. Hvor store dele af R&U-forskningen tager spørgsmålet om værdi, som noget selvfølgelig og adskilt fra arbejdet, perciperer jeg værdi som indlejret i R&U-arbejdet. Dette harmonerer med, at R&U-arbejdet kan perciperes som en ydelse, der udveksles mellem konsulenter og ledere [Armbrüster, 2004; Clark & Saleman, 1998]. Min opfattelse af R&U-arbejdet som immaterielt kan naturligvis problematiseres, da R&U-arbejdet tydeligvis rummer en række materielle elementer, som jeg tidligere præciserede i figur 1. Tillige er det fristende at tror, at antagelsen om R&U-arbejdets immaterialitet knytter sig til afhandlingens forankring i semiotikken og dermed i tegnteori, der jo knytter sig til fortolkninger. Jeg vil ikke udelukke en sammenhæng, da semiotik netop muliggør en analyse af det immaterielle og perceptuelle, men samtidig præcisere, at semiotikken ofte benyttes til at iagttage materielle objekter fx tekster, annoncer og kunstværker³⁴. Eksempelvis analyserer Peirce en diamants hårdhed³⁵ og Eco (1997) analyserer kunstværkers symbolske værdi og Capasso (2006) analyserer engelske hospitalers rekrutteringsmateriale rettet mod sygeplejersker.

Værdi i R&U-arbejdet perciperes og synliggøres, det vil sige, at værdi bliver afhængig af konsulenternes og lederens perception af og forventning til arbejds udførelse. Dette gør synliggørelse af værdi utrolig kompliceret, fordi ydelsen produceres og konsumeres samtidigt, hvorved det bliver vanskeligt at måle R&U-arbejdet, da det hele tiden er i bevægelse. Men samtidig indebærer det, at synliggørelse af værdi bliver en kontinuerlig proces og et dagligt kommunikativt problem for konsulenter og ledere. Da konsulenterne ikke kan forvente, at deres handlinger endeligt kan vurderes som værdifulde, har de hver eneste dag en interesse i at synliggøre R&U-arbejdet som attraktivt overfor lederne. Her ligger måske en forklaring på, hvorfor forskere og praktikere bruger så meget energi på synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet samt, hvorfor R&U-forskningens synliggørelse af værdi ikke nødvendigvis kan meningsstilskrives i praktikernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Hvor praktikernes udfordring primært er at synliggøre værdi i R&U-arbejdet, så består afhandlingens primære udfordring i at undersøge hvordan praktikerne (konsulenterne og lederne som én værdisætter):

- perciperer værdi som objekt i R&U-arbejdet
- dernæst synliggør perceptionen af værdi i R&U-arbejdet

³⁴ Både Latour og Callon, som i deres bidrag i ANT-forskningen synes at være stærkt inspireret af Peirce og amerikansk pragmatisme håndterer i særdeleshed det materielle.

³⁵ "Let us now take up the case of that diamond which, having been crystallized upon a cushion of jewellers' cotton, was accidentally consumed by fire before the crystal of corundum that had been sent for had had time to arrive, and indeed without being subjected to any other pressure than that of the atmosphere and its own weight. The question is, Was the diamond really hard?" [EP 2.356].

Afhandlingen er en ErhvervsPhD, hvorfor det er centralt for mig, at afhandlingen kan give viden om perception og synliggørelse af værdi tilbage til R&U-konsulenter og ledere i virksomhederne. En viden som rummer refleksion over værdi og de måder, hvorpå R&U-arbejdet synliggøres som værdifuldt. Fokus er derfor på, hvorledes værdi perciperes og synliggøres empirisk og peger ikke blot på nye begreber eller metateoretiske overvejelser. Jeg ønsker konkret at vise, hvordan konsulenterne og lederne som en værdisætter perciperer og synliggør værdi i R&U-arbejdet og hvilken betydning det får for R&U-arbejdet. Min introduktion af perception og synliggørelse af værdi som analysestrategi er ikke tænkt som en analysestrategi, der står udenfor og gør det muligt for mig at møde værdi i R&U-arbejdet med et særligt udefrakommende blik. I stedet demonstrerer afhandlingen, hvorledes perceptionen og synliggørelsen af værdi er indlejret i R&U-arbejdet og på den måde er det empirien, der udgør analytikken. Analytikken betinger, at perception og synliggørelse af værdi udfoldes og ekspliciteres, hvilket giver afhandlingen en eksplorativ og deskriptiv metodik. Gennem metodikken nærmer jeg mig R&U-arbejdets selvforståelse, det vil sige det sprogsystem, som konstituerer værdifulde handlinger for værdisætteren og herigennem tilbyder en åbning af praksis og værdi, som objekt i R&U-arbejdet.

I afhandlingen er værdi et empirisk spørgsmål, som undersøges ved at iagttage perception og synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Derfor stiller afhandlingen følgende overordnede spørgsmål: *Hvordan perciperer og synliggør konsulenter og ledere værdi i R&U-arbejdet?*

Arbejdet med forskningsspørgsmålet sker i tre trin som sikrer, at fokus flyttes væk fra R&U-arbejdets handlinger og hen imod, hvorledes disse handlinger perciperes og synliggøres som værdifulde. Analysestrategien er inspireret af C.S. Peirces pragmatisk semiotik³⁶, hvilket udkrystalliseres i tre trin som forskningsspørgsmålet besvares igennem. Her opfattes værdi som noget dialogisk og kognitivt og bryder den dikotome forståelse af værdibegrebet, som både forskere og praktikere ofte anlægger. Det er dog vigtigt at understrege, at den pragmatisk semiotik er mit analytiske værktøj, hvorfor ambitionen ikke er et bidrag til semiotikken, men et bidrag til R&U-forskningen. De tre trin, som afhandlingen besvarer forskningsspørgsmålet igennem, er:

- *Hvorledes perciperer og kategoriserer konsulenter og ledere værdi i R&U-arbejdet?* Et spørgsmål som det er nødvendigt at kunne besvare for at kunne analysere, hvorledes konsulenter og ledere, som en værdisætter, meningstilskriver handlinger, som attraktive, i R&U-arbejdet.
- *Hvilke typer af værditegn benytter konsulenter og ledere i synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet?* Spørgsmålet er helt centralt for at kunne forholde sig hvorledes det er overhovedet muligt at kommunikere værdi i R&U-arbejdet og hvilke typer af værditegn som aktiveres i den forbindelse.

³⁶ Afhandlingens semiotiske analysestrategi udfoldes i kapitel 4 og 5

- *Benytter konsulenter og ledere en bestemt 'synliggørelsesstrategi'?* Dette spørgsmål er afledt af de to ovenstående spørgsmål og udgør ikke en separat analyse, men en syntese af de to første svar. Dette trin redegør for, om konsulenter og ledere, som en værdisætter, synliggør værdi på bestemte generaliserede erfaringsbaserede måder.

Denne udkrystallisering af forskningsspørgsmålet giver indblik i det sprogsystem og de fortolkningskompetencer, som konsulenter og ledere aktiverer i perceptionen og synliggørelse af attraktive handlingerne i R&U-arbejdet og åbne for nye spørgsmål og undersøgelsesmetoder til udforskningen af værdi i R&U-arbejdet. I det efterstående kapitel vil jeg begrunde og udfolde argumentationen i indeværende kapitel ved først at forholde mig til R&U-forskningens måde at percipere og synliggøre værdi på og siden hen forholde mig til R&U-arbejdets immaterialitet og måder, hvorpå denne analytisk kan (be)gribes.

"Everything that can be counted does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted"
[Einstein, 1879-1955]

2. KOMMUNIKATION AF VÆRDI: PERCEPTION OG SYNLIGGØRELSE

I forrige kapitel blev der argumenteret for, at perceptionen og synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet er en dialogisk og mangetydig størrelse. Jeg fremførte, at R&U-forskningen har en række grundlæggende vanskeligheder ved at synliggøre værdien på sine egne præmisser. I det følgende vil jeg uddybe dette argument. I indeværende kapitel vil jeg først skitsere to dominerende R&U-forskningsdebatter og herved præcisere hvilke spørgsmål, der er kritiske for perceptionen af R&U-arbejdet. I disse debatter er det helt centralt, at synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet er et spørgsmål om måling og evaluering, hvilket producerer en række problemer, som jeg diskuterer senere i kapitlet. Til sidst i kapitlet opstiller jeg en alternativ forståelse af R&U-arbejdet, der giver andre muligheder for at udforske konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Den alternative forståelse af R&U-arbejdet er påvirket af Goffmans indtryksstyring, men går et skridt videre og fokuserer på præmisserne for konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi.

FORSKNINGSDEBATTER I SYNLIGGØRELSEN AF VÆRDI

I dette afsnit vil jeg diskutere to dominerende debatter i R&U-forskningen, når fokus er synliggørelse af værdi. Som led i en omfattende litteratursøgning har jeg identificeret to dominerende debatter³⁷:

- Den **prediktive debat**, der handler om R&U-arbejdets mulighed for at forudsige kandidaternes fremtidige adfærd
- Den **strategiske debat**, der handler om R&U-arbejdets kobling til virksomhedens forretningsstrategi

I den **prediktive debat**, der har været aktuel de sidste par generationer, er fokus rettet imod at strukturere, dokumentere og formalisere R&U-arbejdet, primært ved hjælp af forskellige validitets- og reliabilitets-begreber. Det er dermed en empirisk og statistisk forankret debat, hvor synliggørelse af værdi er baseret på evnen til at etablere generaliserede prediktive relationer [Campbell, 1990; Guion, 1998; Ployhart & Schneider, 2003]. Med andre ord skal værdien i R&U-arbejdet findes i R&U-arbejdets evne til at forudsige potentielle nye medarbejderes fremtidige

³⁷ På baggrund af en omfattende litteratursøgning i den nyere R&U-forskning, det vil sige tilbage til begyndelsen af 1980'erne og op til 2006, er det muligt at identificere debatter i forskningens synliggørelse af værdi. Herunder følgende tidsskrifter: The International Journal of Human Resource Management, Human Resource Planning, Human Resource Management Review, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Occupational Psychology, Occupational Psychology og lignende tidsskrifter. Debatterne er ofte komplementære og i mange tilfælde overlappende i de enkelte tekster, men af pædagogiske hensyn har jeg valgt at behandle debatterne som distinkte, da de peger i to forskellige retninger. Den prediktive debat peger primært fremad, og ønsker at forholde sig til fremtidig adfærd, hvorimod den strategiske debat peger tilbage og ønsker at forholde sig til, hvordan R&U-arbejdet tilpasses konteksten.

præstation. Denne prediktive værdi synliggøres ved at analysere og vurdere R&U-teknologiernes validitet og reliabilitet [Schmidt et al., 1977, Premack & Wanous, 1985; Wanous et al. 1992, Cook, 1998 og Zottoli et al. 2000]. Den store opmærksomhed på validitet og reliabilitet medfører et objektivistisk fokus på, hvor godt R&U-teknologierne er konstrueret, hvordan de benyttes og hvorledes disse teknologier kan forbedres.

Helt grundlæggende antages det, at teknologierne muliggør og begrænser virksomhedernes muligheder for at tiltrække, udvælge og forudsige potentielle medarbejderes fremtidige adfærd. Værdien skal findes i disse muligheder [Lievens et al. 2002]. Arbejdet med R&U kan perciperes som rationelt, objektivt og funktionelt både teoretisk og praktisk [Barber, 1998] og der stilles kun sjældent spørgsmål til hvorfor, teknologierne virker og hvad de helt præcist måler [Lievens et al. 2002]. Herved reduceres synliggørelsen af værdien i R&U-arbejdet til kvalitative og kvantitative kategoriseringer af arbejds processer og teknologier fx tests, personlighedstypologier, strukturering af interview, spørgeteknikker og skabeloner samt normative anvisninger for brugen af disse. Debatten træder tydeligt frem i synliggørelse af værdi i den del af forskningen, hvor værdi synes synliggjort, når der kan demonstreres en statistisk samvariation mellem bestemte R&U-teknologier og virksomhedens økonomiske præstation. Debatten fokuserer på instrumentelle og funktionelle aspekter i R&U-arbejdet, hvorved strategiske og performative aspekter i værdien negligeres [Guion, 1993; Schneider, 1996; Snow & Snell, 1993].

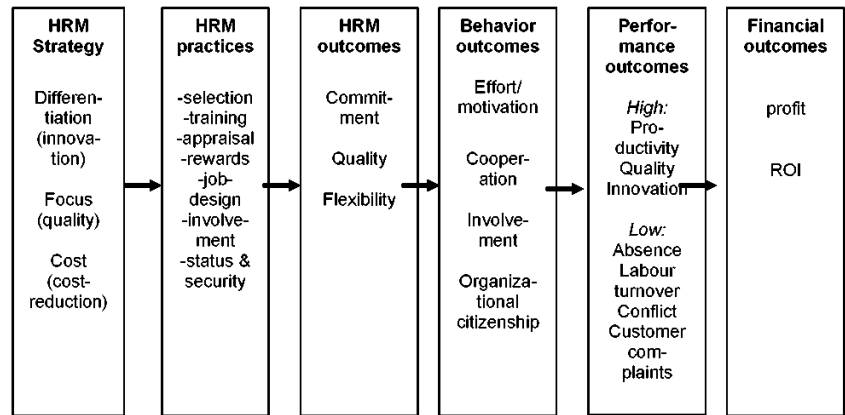
Netop de strategiske aspekter er omdrejningspunktet i den **strategiske debat**. Den strategiske debat er et centralt element i hovedparten af HRM-litteraturen. Her er det dog vigtigt at understrege, at der ikke er en egentlig konsensus om, hvad man teoretisk forstår ved HRMs natur³⁸. Hovedparten af forskningen definerer dog HRM i form af HR-praksis (herunder R&U-arbejdet) eller klynger af praksis [Paauwe & Boselie, 2005]. I HR-praksisserne er arbejdet knyttet til virksomhedens forretningsstrategi, hvilket tydeligt ses i debattens annektering af det ressource baserede perspektiv på virksomhederne.

Det ressource baserede perspektiv er baseret på tanker og koncepter fra den økonomiske og strategiske litteratur [Short, Palmer & Ketchen, 2003, Paauwe & Boselie, 2005] og fik sit gennembrud i 1991, med Barneys artikel *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"*. I artiklen udpeges humankapitalen som en af de tre grundkategorier, som virksomhedens ressourcer kan opdeles i. Selv om den strategiske debat har en række forskellige teoretiske fragmenter, så synes det ressource baserede perspektiv at være et gennemgående træk, en slags metateori, blandt forskere der beskæftiger sig med, hvordan HRM bidrager til virksomheden [McMahan, Virck & Wright, 1999; Millmore, 2003; Wright, 2005]. Rationalet er, at *"The HR sys-*

³⁸ Nogle studier fokuserer på HR-afdelingens effektivitet [Teo, 2002], andre fokuserer på værdien af de menneskelige ressourcer i form af viden, evner, færdigheder og kompetencer [Hitt et al., 2001, Paauwe & Boselie, 2005]. Andre igen definerer HRM i form af individuelle praksisser [Batt, 2002] eller som systemer eller klynger af praksisser [Capelli & Neumark, 2001, Paauwe & Boselie, 2005].

tem impacts the employee skills and motivation, which, in turn, results in creativity, productivity, and discretionary behavior. Employees' behavior influences the firm's operating performance, which leads to profitability, growth, and market value" [Becker et al. 1998]. Argumentet er, at R&U-arbejdet direkte påvirker humankapitalen, som påvirker medarbejdernes adfærd, der i sidste ende påvirker virksomhedens økonomiske præstationer. Netop debattens eksplicitering af kausale kæder som R&U-arbejdet virker igennem, demonstreres eksempelvis hos Guest (1997), se figur 2, eller hos Becker (1997).

Figur 2 Kobling mellem HRM (herunder R&U-arbejdet) og præstationer [Kilde: Guest, 1997]



De kausale kæder indebærer, at R&U-arbejdet i den strategiske debat perciperes som en væsentlig handlings- og konkurrenceparameter indenfor ledelse og optimering af de menneskelige ressourcer [Storey, 1995, Bratton et al., 1999]. I debatten synes der at være konsensus om, at design og implementering af konsistente politikker og praksis sikrer, at virksomhedens menneskelige kapital bidrager til realisering af forretningsstrategien [Baird & Meshulam, 1988, Huselid, Jackson & Schuler, 1997, Jackson & Schuler, 1995,]. R&U-arbejdets værdi skal derfor findes i konsulenternes og ledernes evne til at finde den nødvendige arbejdskraft, der under hensyntagen til omkostningerne optimerer individets, gruppens og virksomhedens økonomiske præstationer³⁹ [Guion, 1993; Offermann & Gowing, 1993; Ployhart & Schneider; 2003, Schneider, 1996; Snow & Snell, 1993].

Helt grundlæggende synes begge debatter at forstå synliggørelse af værdi som et måle og evalueringsproblem. Dette harmonerer med Townleys (1993) observation af, at det grundlæggende

³⁹ Her tydeliggøres koblingen og overlappet mellem det strategiske og det prediktive perspektiv

rationale i HRM⁴⁰ er at konstruere individet som et analyserbart og beskrivbart subjekt, som kan måles, vurderes og sammenlignes. Selv om de prediktive og strategiske debatter har en hovedvægt i diskussionerne om synliggørelse af R&U-arbejdets værdi, er disse ikke i stand til at forklare helt centrale og afgørende aspekter af værdi. Den prediktive debat privilegerer i ekstrem grad en instrumentel perception af individet, hvor det enkelte individs valg og udførelse af processer og teknologi i arbejdet er afgørende for, at R&U-arbejdet forløber efter forskrifterne og procedurerne, der er centrale for værdiskabelsen. Debatten synes derfor ikke at indfange værdi i forhold til gruppe- og organisatorisk niveau [Ployhart & Schneider, 2003]. Samtidig adresserer debatterne ikke socialiserings-, forhandlings-, beslutnings- og interaktionsmæssige aspekter i R&U-arbejdet, hvilket er centralt, idet ingen individer agerer uafhængigt af andre, da individuel handling er betinget af social handling [Blumer & Morrione, 2004; Goffman, 1957]. Udover vanskelighederne ved at håndtere analyseniveauet, så er synliggørelse af værdi forankret i, at individet udviser rationel adfærd og træffer rationelle beslutninger. Denne antagelse er både empirisk og teoretisk diskutabel, hvilket fx udfoldes i den nyere beslutningsteori [March, 1991, 1994, 2005]. Beslutningsteorien lægger vægt på konsulenternes og ledernes subjektivitet, deres symbolske adfærd og interaktionelle effekter i de sociale relationer, hvilket fuldstændigt negligeres i begge debatter.

I den strategiske debat er det matchet mellem R&U-arbejdet og forretningsstrategi, der privilegeres, hvilket indebærer, at debatten primært er orienteret mod det organisatoriske analyseniveau. Debatten er fokuseret på synliggørelse af, hvordan variation i en variabel er relateret til variation i en anden afhængig variabel, men ofte vil en eller begge af disse variable håndteres aggregerede individer, hvorfor varians på tværs af individerne eller grupper både mht. årsag og effekt vil gå tabt (se fx Becker et al. 1997). Debatten fokuserer udelukkende på variansen i R&U-arbejdet på organisatorisk niveau og forudsætter implicit (enkelte gange eksplicit), at variansen på individ og gruppeniveau er konstant eller ikke-eksisterende [Nishii & Wright, 2007; Wright & Nishii, 2004]. Derfor har debatten svært ved at synliggøre, hvorledes R&U-konsulenter og ledere oplever R&U-arbejdet, hvilke forventninger og reaktioner medarbejderne har på dette og hvilke intentioner og strategiske overvejelser, som konsulenter og ledere bringer med sig i synliggørelsen af værdi.

Fælles for debatterne er, at de behandler synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet som et måleproblem – fordi debatterne er fokuseret på at synliggøre værdi som demonstration af kausal relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. R&U-forskningen argumenterer for, at R&U-arbejdet påvirker virksomhedens økonomiske præstationer, det vil sige at R&U-arbejdet er værdifuldt fordi, det forårsager virksomhedens økonomiske præstationer. I forsøget på at synliggøre værdi i R&U-arbejdet, bliver værdi og årsag benyttet synonymt. At det føles intuitivt rigtigt og uproblematisk at hævde, at kausalitet er værdifuldt, skyldes sandsynligvis at kausalitet findes i mange af vores argumentationer, specielt når vi ønsker at forholde os til

⁴⁰ R&U-arbejdet opfattes traditionelt som en delmængde af HRM se fx Storey (1995); Storey & Wright (2001)

fremtidige begivenheder eller virkninger. Men det er ikke uproblematisk at erstatte værdi med kausalitet! Hvorfor både den prediktive og strategiske debat har store vanskeligheder ved at synliggøre værdi som kausalitet diskuteres i det efterfølgende afsnit.

MÅLEPROBLEMET I R&U-FORSKNINGEN

I dette afsnit udfoldes måleproblemet som de prediktive og strategiske forskningsdebatter aktualiserer. Afsnittet består af fire dele, der hver især behandler et aspekt i måleproblemet. De fire aspekter i måleproblemet er: Analyseniveau, tidsopfattelse, kausalitetspræmisses og teoretisk belæg. Min begrundelse for se på netop disse fire aspekter er, at de alle er centrale for overhovedet at kunne tale om en kausal relation. Kausalitet forudsætter, at der via analyseniveauet fastlægges to entiteter, som skal stå i kausal relation. Entiteterne skal stå i tidsmæssig relation i forhold til hinanden, det vil sige, at årsag tidsmæssigt skal finde sted før virkning. Kausalitetspræmisserne for signifikant samvariation mellem entiteterne samt en grundlæggende teoretisk forklaring på, at netop disse entiteter logisk er relateret, skal ligeledes opfyldes, før det er meningsfyldt at hævde, at den kausale relation er synliggjort. Til at begynde med retter jeg blikket mod analyseniveauet, der handler om, hvordan R&U-arbejdet afgrænses som genstand og hvordan effekten heraf vurderes gennem målinger af individuel, gruppe og organisatorisk præstation [Borman, Ilgen & Klomoski, 2003].

ANALYSENIVEAU

Når man forsøger at synliggøre R&U-arbejdets værdi er analyseniveauet problematisk, fordi R&U-forskningen i udgangspunktet ikke forholder sig til konsulenter og ledere [Klein & Kozlowski, 2000; Schneider et al. 2000]. R&U-forskningens fokusering på præstation inddrager kun implicit konsulenter og ledere i teorierne og modellerne, når den forsøger at synliggøre de kausale relationer mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. På virksomhedsniveau forsøger man at forklare, hvorledes variation på en organisatorisk variabel relaterer sig til variationen af en anden organisatorisk variabel, men ofte vil en eller begge af disse organisatoriske variable håndtere aggregerede konsulenter og ledere, hvorfor varians på tværs af konsulenter og ledere (individuelle forskel) både mht. årsag og effekt vil gå tabt. R&U-arbejdet behandles som en stor homogen praksis uden nævneværdige indre variationer, som påvirker virksomhedens økonomiske præstationer fx bundline resultatet. Ved at benytte disse aggregerede analyseniveauer er det umuligt at identificere forskelle i niveauet. Fx vil indførelsen af et "elitært" R&U-arbejde medfører at nyansatte medarbejdere er 50 % mere effektive end de eksisterende. Indførelsen af dette R&U-arbejde skaber dog modstand hos de eksisterende medarbejdere, hvilket indebærer, at deres produktivitet sænkes, hvorved nettoeffekten er neutral. Ved kun at se på de aggregerede analyseniveauer, er konklusionen, at effekten af indførelsen af elitært R&U-arbejde er nul. Hvorved vi ikke får viden om de negative og positive effekter, som R&U-arbejdet medfører.

Flere forskere fx Becker et al. (1997) og Guest (1997) arbejder med en kausal model, hvor HR-praksiserne antages at påvirke medarbejderadfærd, der påvirker virksomhedens operationelle præstation, der påvirker profitabilitet og shareholder value. I modellen er HR-praksis og virksomhedens økonomiske præstationer (profitabilitet og shareholder value) relativt *langt fra hin-*

anden i den kausale relation. Samtidig forudsættes det, at der ikke er variation i variablerne, det vil sige, at HR-praksiserne er ens over alt i virksomheden, medarbejderreaktionerne er de samme osv. Dette skal ikke forstås som en kritik af Beckers model, men som en udpegning af, at hvis vi ønsker at vise, hvorledes R&U-arbejdet påvirker virksomhedens økonomiske præstation og gøre dette til kernen i synliggørelse af værdien, så er det nødvendigt at benytte et begrebsapparat, hvor både konsulenter og ledere og organisation kan håndteres [Bowen & Ostroff, 2004]. R&U-forskningen sætter herved analyseniveauet som en central genstand i synliggørelse af værdi, hvilket kan forklares på baggrund af:

- *Fokus på organisatorisk og ikke på praksisniveau:* Behov for at undersøge effekten af R&U-arbejdet på det organisatoriske niveau, hvilket forudsætter mere konceptuelt og empirisk udforskning af hvorledes R&U-arbejdet knytter an til virksomhedens økonomiske præstationer [Borman et al., 2003].
- *Fokus på instrumentel optimering:* Hvor forbedringer accepteres af rationelle ledere, der adopterer nye og forbedrede arbejdsmetoder og teknologier. Dog uden at forholde sig til hvilke elementer af forskningen, der accepteres og implementeres og de beslutninger og rationaler, der ligger bagved [Johns, 1993].
- *Fokus på fit-tankegang:* Tanken om et match mellem person og job [Borman, Ilgen & Klamoski, 2003], som sikrer, at virksomheden via R&U-arbejdet når virksomhedens strategiske mål. Virksomheden forudsættes bemanded med individer, som besidder netop de færdigheder, viden, attitude og kompetencer, der sikrer hurtig og effektiv implementering og eksekvering af virksomhedens strategi [Snow & Snell, 1993]. Det stærke fokus på bestemte kompetencer, færdigheder, viden og attitude er problematisk i en stadig mere dynamisk verden, hvor adaption til omgivelserne i bedste fald er vanskelig og i værste fald umulig [Chan, 1997; Pulakos et al. 2000].

I den seneste udvikling i R&U-forskningen, er man begyndt at arbejde med multiniveau teorier, hvor man forsøger at forklare forskelle i R&U-arbejdets varians på multiple analyseniveauer, det vil sige på mikro (aktør) og meso niveau (gruppe og organisation) [Ployhart & Schneider, 2003]. I denne forskning er den grundlæggende udfordring relateret til hvilket analyseniveau, der adresserer effekten af R&U-arbejdet [Klein & Kozlowski, 2000; Borman, Ilgen & Klamoski, 2003]. Traditionelt arbejder man med en opdeling mellem individuel job præstation og aggregeret individuel præstation. Begge disse har en række effekter på både individuelt og organisatorisk niveau. En række præstationsmål vil både være individuelle og organisatoriske fx omsætnings- og salgsresultater, hvorimod kundetilfredshed stort set altid benyttes på organisatorisk niveau til trods for, at tilfredshed også relaterer sig til den enkelte aktør. På lignende vis kan fravær og personaleomsætning også behandles individuelt og organisatorisk. Overordnet set er problemet, at man i forskningen fokuserer på synliggørelse af variansen på ét analyseniveau, mens man forudsætter, at variansen på alle andre analyseniveauer er konstante. Man kan altså sige, at man på den ene side har at gøre med en række faktorer, der både er komplekse og variable, men som alligevel – for nogle variables vedkommende – behandles som om de var entydige og stabile, samtidig med, at dette vilkår ikke gøres eksplicit.

Forudsætning om analyseniveaues stabilitet og entydighed kan problematiseres af skelnen mellem 'det intenderede R&U-arbejde', 'det reelle R&U-arbejde', 'det oplevede R&U-arbejde' samt medarbejdernes reaktioner og præstation [Wright & Nishii, 2004]⁴¹. Alene det faktum, at man er begyndt at skelne mellem det oplevede R&U-arbejde, som er R&U-konsulenternes og ledernes oplevelse af praksis og dens effekter i form af fx tilfredshed og motivation og det reelle arbejde, som perciperes som R&U-teknologi og -struktur, demonstrerer problemerne i at forstå analyseniveauerne som entydige og stabile. R&U-arbejdet eksisterer reelt set, men det skal opleves og fortolkes af den enkelte aktør, som berøres af det [Wright & Haggerty, 2005]. Herved bliver det aktuelt at forholde sig til aktør-niveauet, hvor der er individuelle forskelle (altså varians) af to primære grunde:

- Det reelle R&U-arbejde varierer og er heterogent, fx vil hastigheden og graden af implementering af forskellige R&U-teknologier variere og denne variation vil skabe grundlag for variation i det oplevede R&U-arbejde.
- Konsulenter og ledere har individuelle kognitive skemaer til at adressere og processere information, hvorfor variation også forekommer på dette niveau [Rousseau, 2001]. Konsulenternes og ledernes oplevelse og indtryk af R&U-arbejdet er heterogent, og varierer fra aktør til aktør.

Når der er varians på aktørniveauet, betyder det, at synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet afhænger af aktørernes oplevelser. Det er disse oplevelser, som bestemmer, hvad der er værdifuldt og synliggørelse af værdi afhænger af effekten på konsulenternes og ledernes oplevelser. Herved bliver synliggørelse knyttet til perceptuelle aspekter i R&U-arbejdet. Det er fristende at lade synliggørelsen fokusere på individernes reaktion på det oplevede R&U-arbejde i form af:

- Følelsesmæssige reaktioner, som fx jobtilfredshed, engagement, loyalitet og glæde
- Kognitive reaktioner, der kan inkludere innovation samt forøgelse af viden og kompetencer
- Adfærdsmæssige reaktioner, fx omhyggelighed i udførelsen af opgaver, modstand og modarbejdelse, hjælpe andre kolleger samt yde en ekstraordinær indsats

Den hidtidige forskning har haft store vanskeligheder med at fastlægge, hvilket analyseniveau R&U-arbejdet som årsag vurderes på, og hvilket analyseniveau effekterne knytter an til. Variansten tværs af analyseniveauerne aktualiserer behovet for at undersøge synliggørelse af performative og affektive aspekter i R&U-arbejdet, fordi disse ikke i tilstrækkelig grad kan knyttes til bestemte analyseniveauer. I næste afsnit ser jeg nærmere på opfattelsen af tid, som er central for en kausal synliggørelse af værdi.

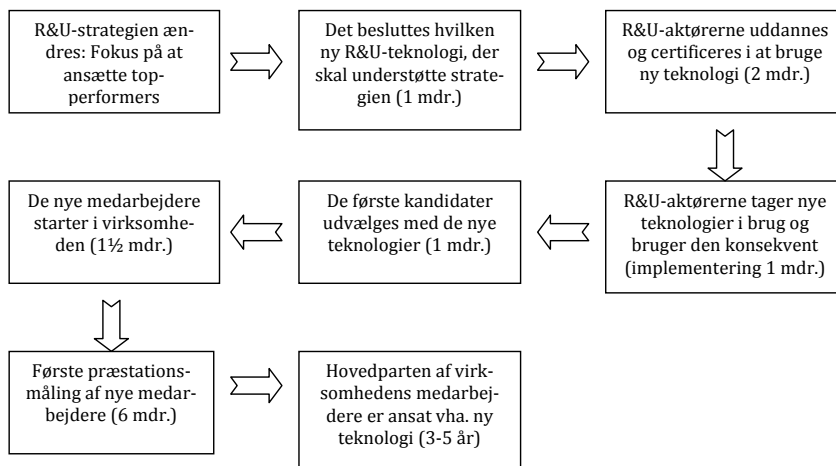
⁴¹ Denne tredeling af arbejdet lægger sig op af synliggørelsesstrategisk perspektiv, idet der skelnes mellem R&U-arbejdet som virkeligt objekt, som intentionelt objekt og som fortolket objekt. Denne kategorisering synes at harmonere med Peirces monadiske, dyadiske og triadiske relation.

TIDSOPFATTELSE

Tiden er et kritisk element i synliggørelse som kausal årsag og virkning, fordi kausalitet forudsætter en bestemt tidsmæssig kronologi. Tid indgår trods dette kun sjældent som en central faktor R&U-forskningen. I det meste af forskningen opfattes tiden som konstant og negligeres eller berøres kun sporadisk. Argumentet for denne tidsopfattelse er, at effekten af R&U-arbejdet udvikles over så lang tid, at det er rimeligt eller "forsvarligt" at betragte den som konstant [Wright & Nishii, 2007]. Tiden som konstant er dog en grov forenkling, der på forskellige punkter gør det problematisk at forholde sig til værdi i R&U-arbejdet. Traditionelt tænkes tidsaspektet ind i en lang kausalitetskæde, hvor forskellige faktorer påvirker hinanden fx: Forretningsstrategien påvirker HR-strategien, der fx påvirker R&U-arbejdet, der påvirker medarbejdernes adfærd, der påvirker operationelle præstationer (arbejdskraftens produktivitet), der påvirker virksomhedens økonomiske præstationer (profitabiliteten), der slutteligt påvirker aktieværdien [Becker, 1997; Guest, 1997].

Tidsaspektet får stor betydning i en sådan kausal kæde, idet en ændring i fx R&U-arbejdet, først skal forplante sig i de andre led. Hvis vi kort vender tilbage den ovenstående kausalitetskæde, hvor en virksomhed indfører en ændring i R&U-arbejdet, så træder tidsproblematikken frem. Der er en tidsforskydning fra tidspunktet hvor beslutningen tages, til der sker en reel ændring i fx udvælgelseskriterierne, som i praksis ændrer R&U-konsulenternes og ledernes arbejde, hvorved andre typer kandidater ansættes. Det tager yderligere et stykke tid før de nye kandidaters præstation kan registreres på virksomhedens omsætning og bundlinje (se figur 3).

Figur 3 Tidsforskydninger i R&U-arbejdet



Ovenstående figur 3 illustrerer tidsforskydningen i relationen mellem R&U-strategi og R&U-arbejde i virksomhederne, hvilket empiriske undersøgelser fra store amerikanske virksomheder understøtter. Det tager med andre ord mange måneder at udvikle og designe R&U-arbejdet, der skal implementeres, og mange måneder før arbejdsprocedurerne er implementeret og i funktion. Dertil kommer, at R&U-arbejdet kun direkte påvirker en lille del af virksomhedens medarbejdere. Hvis *samtlig*e medarbejdere i virksomheden *direkte* skal påvirkes af R&U-arbejdet, vil der i en virksomhed med en personaleomsætning på 20 % gå minimum fem år, før dette er sket. Ændringerne i R&U-arbejdet antages at sætte andre grundvilkår for medarbejdernes adfærd og denne ændring skal forplante sig i de operationelle præstationer. Derfor vil der i disse situationer let kunne gå rigtigt mange år, før effekten af en ændring i R&U-arbejdet slår helt igennem. De få analyser, der findes på området, måler R&U-arbejdet efter præstationsperioden, det vil sige, at det man måler, er det R&U-arbejde som predikterede tidligere præstation, hvilket ikke nødvendigvis fortæller os noget om fremtidig præstation [Wright, 2005].

Med andre ord ser man typisk først på virksomhedens præstation, typisk målt via økonomiske resultater, som jo allerede er et historisk udtryk og konkluderende noget om det nuværende R&U-arbejde. Men at sammenholde historiske informationer om økonomisk præstation med informationer fra det nuværende R&U-arbejde er naturligvis irrelevant, idet der ingen logisk sammenhæng er, hvorfor det er meningsløst at anlægge en kausalitetsbetragtning⁴². Hvis man er interesseret i at bruge historiske præstations informationer (fx regnskaber), så er det nødvendigt at bruge historiske data om R&U-arbejdet. Der er meget få "prediktive" undersøgelser, som har undersøgt om R&U-arbejdet på et bestemt tidspunkt er relateret til de efterfølgende virksomhedspræstationer. Nogle få R&U-forskere forholder sig rent eksplicit til tidsopfattelsens relevans [Henry & Hulin, 1987]. Disse argumenterer for, at slutningerne og rationalerne altid er longitudinale, idet man bruger nutidige kriterier til at forudsige præstation i fremtiden, hvorfor tidsopfattelsen nødvendigvis må spille en rolle i modellerne, der synliggør værdien i R&U-arbejdet [Borman, Ilgen & Klomoski, 2003:92]. Generelt for diskussionen om tidsopfattelsen er, at alle undersøgelser logisk set er af historisk karakter, hvorfor man fristes til at spørge om disse undersøgelser også har relevans for virksomhedernes fremtidige økonomiske præstationer [Kirby, 2005].

R&U-forskningen har generelt undladt at forholde sig til tidsforskydning i effekterne af R&U-arbejdet, hvilket umiddelbart kan undre, da netop tidsaspektet er signifikant, hvis man ønsker at synliggøre værdi som kausal relation. Tidsopfattelsen og analyseniveauet udgør centrale præmisser for at tale om kausalitet. Netop præmisserne for kausalitet er omdrejningspunktet for næste afsnit.

⁴² Ofte anlægges en alt-andet-lige-betragtning (*Ceteris Paribus*), hvor alle andre faktorer er konstante, men historisk har dette vist sig at være en problematisk forudsætning pga. omgivelsernes udtalte dynamik.

PRÆMISSER FOR KAUSALITET

Det er helt fundamentalt for synlighedsførelsen af R&U-arbejdets værdi, at den bygger på antagelse om en kausal relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. Det er diskutabelt, hvad der menes med en kausal relation, men i den traditionelle forståelse, hvilket synes at være den der benyttes i R&U-forskningen, forudsætter synlighedsførelse af en kausal relation tre aspekter [Reichenbach, 1956; Penrose & Percival, 1962]: For det første, at det er muligt at demonstrere en samvariation mellem årsag og den forventede virkning. Fx at systematisk brug af personlighedstest medfører udvælgelse af medarbejdere, som præsterer bedre⁴³. For det andet skal årsagen tidsmæssigt ligge forud for virkningen, det vil sige, at R&U-arbejdet skal finde sted før virkningerne indtræffer⁴⁴. For det tredje skal det være muligt at kontrollere eller udelukke alle alternative forklaringer, idet alternative forklaringer, der ikke er kontrollerbare, gør det umuligt at forholde sig til relationen som årsag og virkning [Cook & Campbell, 1979].

Der er stort set ikke lavet undersøgelser, der forholder sig til alle tre aspekter i den kausale relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer. Faktisk er der lige så stort belæg for at tro, at der er tale om en omvendt eller reciprok kausalitet⁴⁵. Det vil sige, at det er virksomhedens generelt gode økonomiske præstationer, som medfører værdifuldt R&U-arbejde eller at kausaliteten går begge veje på en gang [Wright, 2005]. Litteraturen, der forsøger at koble R&U-arbejdet til virksomhedens økonomiske præstationer, er baseret på at der antages en universel og signifikant relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. Det vil sige, at udgangspunktet for undersøgelserne er, at der allerede findes given årsagsvirkning, hvorfor undersøgelserne kun forsøger at verificere omfanget og ikke falsificere årsagsvirkningen. Undersøgelser, der er baseret på denne antagelse, tillader naturligvis ikke logiske konklusioner om kausalitet, da de stort set aldrig bliver undersøgt for omvendt og reciprok kausalitet og derfor ikke kan udelukke dette.

De få undersøgelser som R&U-forskningen byder på, der eksplicit forholder sig kritisk til årsagsvirkning og dermed til problematikken om omvendt kausalitet, er ikke i stand til at udelukke, at der er tale om en omvendt kausalitet [Wright, 2005]. Argumentet for omvendt kausalitet er, at i stedet for at det er R&U-arbejdet, som medfører virksomhedens gode økonomiske præstationer, så er det de gode økonomiske præstationer, der muliggør værdifuldt R&U-arbejde. Argumentet er, at økonomisk succesfulde virksomheder potentielt har flere ressourcer til at bruge på R&U-arbejdet. Fx udvikler de generelt mere sofistikerede og komplekse R&U-teknologier. Virksomheder synes tillige at give deres R&U-konsulenter bedre løn, medarbejdergoder, uddannelse, træning og udviklingsmuligheder. Der er belæg for, at en række HR-praksiser mere logisk kan forstås som via en omvendt kausal relation, det vil sige, at det er virksomhedens generelle økono-

⁴³ Fx sælgere der sælger mere, sagsbehandlere der behandler flere sager og forskere der publicerer flere artikler osv.

⁴⁴ Fx at R&U-teknologierne benyttes før forbedringer i virksomhedens økonomiske performance viser sig. Jeg har i ovenstående afsnit påpeget det problematiske i at begrunde denne tidsmæssige relation.

⁴⁵ Reciprok kausalitet betyder, at årsagen er virkning og at virkningen også er årsag, hvilket fx benyttes i personlighedspsykologi, hvor fx Bandura (1997:5) taler om "Triadic reciprocal causation".

miske præstationer, der resulterer i eksistensen af bestemte praksis, og ikke praksisernes eksistens, der resulterer i virksomhedens økonomiske præstationer.

Helt konkret vil virksomheder, som har dårlig økonomiske præstationer, automatisk få reduceret deres variable løn, idet optioner, aktier og overskudsdeling bliver mindre attraktive [Hewitt Associates, 2001; Kennedy, 2003]. HR-praksiserne, der er relateret til medarbejdernes løn og belønning, får mindre effekt, når virksomhedens økonomiske præstationer er dårlige. Resultatet er, at forskellen mellem høje og lave præstationer øges [Gomez-Mejia 2004; Kennedy, 2003]. Et andet eksempel på omvendt kausalitet er, at virksomheder ofte beskærer trænings- og uddannelsesbudgetterne, som et resultat af dårlige økonomiske præstationer, hvorved arbejdet med HR-praksiserne reduceres [McIntyre, 1992]. Med andre ord er det plausibelt, at virksomhedernes økonomiske præstationer påvirker R&U-arbejdet. Til trods for sandsynligheden for omvendt kausalitet antager hovedparten af R&U-forskningen, stort set ureflekteret, at den kausale relation går fra R&U-arbejdet til økonomisk præstation. Undersøgelserne udelukker ikke reciprok kausalt forhold og i værste fald et omvendt kausalt forhold, hvilket sætter den kausale forklaring under pres [Guest et al., 2003; Wright et al. in press].

Men det er jo ikke nok blot at udelukke reciprok og omvendt kausalitet. For at kunne synliggøre en kausal årsag og virkning mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer skal der være tilstrækkeligt med kvantitativ data til at illustrere dette samt en logisk teoretisk forklaring på hvordan det observerede fænomen relaterer sig til de kendte resultater [Kirby, 2005]. Terpstra & Rozell (1993) repræsenterer et af de få systematiske studier af relationen mellem principper i det specifikke R&U-arbejde og organisatorisk måleniveauer for økonomiske præstationer, der synes at honorere disse krav. De konkluderede at virksomheder der har et stort antal R&U-teknologier (strukturerede interviews, intelligencetests, biodata og evaluering af rekrutteringskanaler) har et bedre image, større vækst i profit og generel bedre økonomisk præstationer [Borman, Ilgen & Klomoski, 2003].

Undersøgelser, der mere bredt forholder sig til HR-praksiser, konkluderer noget lignende [Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Shaw et al., 1998]. Generelt synes korrelationen dog at være relativt begrænset⁴⁶, med andre ord tilbyder R&U-arbejdet ikke megen forklaringskraft i forhold til virksomhedens økonomiske præstationer. Trods effekterne af R&U-arbejdet er statistisk signifikante, er R&U-arbejdet kun i stand til at forklare en forsvindende lille del af virksomhedens økonomiske præstationer [Borman, Ilgen & Klomoski, 2003]. Hovedparten af R&U-forskningen er ikke i stand til at vise, at deres undersøgelser og resultater opfylder præmisserne for kausalitet og selv om vi lader tvivlen komme R&U-forskningen til gode, så er effekten på virksomhedens økonomiske præstationer forsvindende lille.

⁴⁶ Korrelationskoefficienten $r < 0,1$.

Umiddelbart er det skræmmende, at de statistiske analyser som postulerer relationen, det vil sige korrelationen, for mere end 90 % af variablene⁴⁷ indikerer lav eller meget lav korrelation mellem forskellige HR-praksis og virksomhedens præstationer [Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996]. Kun en af 79 af korrelationskoefficienter viste en høj korrelation⁴⁸. Når korrelationskoefficienterne er lave betyder det, at den variabel som R&U-arbejdet som årsag måles ved (fx brug af bestemte R&U-teknologier), kun forklarer en meget lille del af virksomhedens økonomiske præstationer. De lave korrelationskoefficienter har fået flere teoretikere til at argumentere for, at det ikke giver mening at se på R&U-arbejdet alene, men at det bør betragtes i sammenhæng med andre HR-praksisser. Laursen (2002) argumenterer for, at praksisens komplementære effekt⁴⁹ er større end den direkte effekt. Det betyder, at praksisserne har større effekt på andre HR-praksiser end på virksomhedens økonomiske præstationer, hvilket i princippet kan være korrekt. Men i argumentationen forudsætter han, at der rent faktisk er en direkte effekt, hvilket jo netop ikke er synliggjort. Huselid (1995) konkluderer, at der kun er begrænset empirisk belæg for en internt og eksternt relation, hvorfor undersøgelserne ikke understøtter påstanden om, at der er en relation mellem bundter af HR-praksis og virksomhedens økonomiske præstationer.

Dette synes at være status på en af de mest citerede undersøgelser af koblingen mellem HR-praksis og virksomhedens økonomiske præstationer⁵⁰. Med andre ord er synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, i form af kausale effekt på virksomhedens økonomiske præstationer, i bedste fald problematiske og i værste fald decideret fejlagtige. Dette gør det stort set umuligt for R&U-forskningen at synliggøre R&U-arbejdets værdi på en troværdig måde – når troværdigheden alene er baseret på kausalitet. I næste afsnit udfoldes den manglende troværdighed i synliggørelsen af R&U-arbejdets værdi ved at tage udgangspunkt i, at der skal være et teoretisk belæg for relationen mellem årsag og virkning.

TEORETISK BELÆG

Som det fremgår ovenfor, er det centralt for måleproblematikken i analyseniveau, tidsopfattelse og kausalitet, at R&U-forskningen ikke troværdigt demonstrerer relationen mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. Dermed ikke sagt, at R&U-arbejdet ikke er værdifuldt, blot at R&U-analyserne, der måler værdien, ikke giver os tilstrækkelig viden til at håndtere måleproblemet [Hesketh & Fleetwood, 2006]. Paradoksalt nok har den omfattende forskning og de mange undersøgelser ikke har faciliteret en kvalitativ udvikling i den teoretiske forståelse af R&U-arbejdets værdi [Hesketh & Fleetwood, 2006]. Undersøgelserne har ikke givet

⁴⁷ Korrelationskoefficienterne kan ses i Huselid, 1995, tabel 2 s.655, eller Delery & Doty, 1996, tabel 3 s 819.

⁴⁸ Et centralt spørgsmål er naturligvis, hvornår korrelationen er høj, fx Cohen & Holliday (1982) hævder, at alle korrelationskoner er under 0,39 er lave og at en høj korrelation der er højere end 0,70 vil frasortere hovedparten af de empiriske sammenhænge som undersøgelserne postulerer. Der synes ikke at være nogen konsensus blandt statistikere om, hvornår korrelationen er tilstrækkelig høj, men i feltet er der dog en konsensus om at effekterne af praksisserne generelt set ikke er særlige høje.

⁴⁹ Den komplementære effekt, han taler om, skal forstås på den måde, at HR-praksisserne indvirker på hinanden og det er igennem denne indvirken på hinanden, at de primært påvirker virksomhedens økonomiske performance.

⁵⁰ Huselids (1995) artikel "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." i Academy of Management Journal, 38, 635-672.

os kvalitativ viden om, hvilke processer og aktiviteter, som karakteriserer og initierer værdiskabelsen. Tværtimod har hovedparten af forskningen aktualiseret værdien som en **black box**. Det vil sige, at forskningen ikke er i stand til at give en teoretisk adækvat forklaring⁵¹ på de kausale mekanismer og processer, der styrer den empiriske kobling mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer [Purcell et al, 2003; 2007].

Black box problematikken indebærer, at undersøgelser af R&U-arbejdets værdi ofte er målinger uden teori. Som det blev vist ovenfor, er der ikke tilstrækkeligt belæg for at hævde, at de antagelser, der ligger til grund for den kausale forklaring, er relevante eller har tilstrækkelig forklaringskraft. Det vil sige, at selv om der tilsyneladende er en statistisk signifikant sammenhæng mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer, er der meget begrænset teoretisk belæg og rationale for sammenhængen og sammenhængens retning. At der er en statistisk sammenhæng, konstituerer ikke en teori eller en logisk forklaring, blot en samvariation. Hvis værdi i R&U-arbejdet skal synliggøres, må man kræve mere end blot samvariation! Som minimum bør der være et reelt teoretisk rationale for de fænomener, som man forsøger eftervise den empiriske kobling i mellem. Her komplicerer HRMs generelle ateoretiske natur koblingen mellem HR-praksis og virksomhedens økonomiske præstationer⁵². I ekstremet betyder dette, at

⁵¹ Det er naturligvis ikke evident hvad en adækvat forklaring er, og hvorvidt der er tale om en sådan forklaring er et spørgsmål om vurdering. Men først og fremmest skal der være tale om en rationel begrundelse for de valgte variable, samtidig med at der skal være en forklaring på de kausale mekanismer og processer, som synes at styre den empiriske kobling. Hvilke variable, der skal benyttes, er der stor uenighed om både empirisk og teoretisk, men oftest diskuteres denne uenighed ikke, og valget af variable fremstår som noget endegyldigt og ureflekteret.

⁵² Ofte defineres HRM som en række praksisser, men identifikation af en række praksisser konstituerer ikke en teori for HRM. Uanset om det er sandt eller falsk, at virksomhedens økonomiske performance forbedres når der er et hensigtsmæssigt mix af HR-praksisser, kan dette kun konstituere en observation eller en definition. Samtidigt er en definition af performance, i form af bestemte mål, på ingen måde en teori om præstation. Mange vil hævde, at det teoretiske fundament er at finde i RBV-teorier, der postulerer, at en unik konfiguration af HR-praksisser ikke kan imiteres af andre og derfor konstituerer en konkurrencefordel. RBV-teorien har dog en række udfordringer med at forklare koblingen mellem HR-praksis og præstation [Hesketh & Fleetwood, 2006]: 1) den er baseret på neoklassisk økonomisk teori med de teoretiske og metateoretiske problemer, som dette medfører. 2) den er partiel (delvis), det vil sige at den ikke alene kan forklare hele koblingen mellem HRM og performance. 3) den er selvmodsigende, da fundamentet for konkurrencefordelen er baseret på det unikke og ikke-imiterbare i konfigurationen af HR-praksisserne, vil det vel være umuligt at finde en generel empirisk sammenhæng mellem HR-praksisserne og performance. 4) den er ikke det eneste teoretiske udgangspunkt, fx kommer Ramsay, Schlorios & Harley (2000) med en helt anden forklaring på linket funderet i Labour Process Theory, hvor arbejdsintensitet, delegering af kontrol og ansvar og arbejdspress knytter an til arbejdsystemer med høje performance. Generelt synes brugen af teoretiske referencer at være af eklektisk karakter, hvor en række grundlæggende elementer i de refererede teorier ikke medtænkes. Fx ignoreres nyinstitutionalisme, feministisk, marxistisk, post-Keynesisk og sociale økonomiske teorier i store ustrækning. Fx baserer Huselid (1995) sig på traditionel økonomisk teori, når han fortæller os om muligheden for at opnå fordele ved at adoptere high performance work practices, ikke er blivende idet Return on Investments medfører, at andre virksomheder efterligner disse praksisser, hvilket medfører en ny ligevægt. Ideen om ligevægt er dog langt fra meningsfuld for alle teoretikere, og der er stor diskussion om hvorvidt HR-praksisser konvergerer hen imod ligevægt. Men i hele taget at opfatte RBV-teorien som en teori er problematisk, da det helt fundamentale begreb i teorien :“værdifulde ressourcer”, postuleres at lede til konkurrencefordele synes at være eksogent givet. Kriterier, værdier og måling bliver således betragtet som en eksogen black box [Priem & Butler, 2001]. Samtidig kan stort set alle variable medtages som en ressource i RBV-teorien, hvilket gør den svær at benytte i en praktisk prioritering og beslutningstagen [Priem & Butler, 2001]. Disse uklarheder giver en række måleproblemer, og samtidig er det jo umuligt per definition at teste og måle ikke-observerbare ressourcer [Godfrey & Hill, 1995; Short, Palmer & Ketchen, 2003].

målingen kan være udtryk for en **spuriøs sammenhæng**⁵³, det vil sige, at der er en statistisk sammenhæng mellem to variabler (R&U-arbejdet og økonomisk præstation) som ikke logisk hænger sammen.

Nu fremstår det forhåbentligt tydeligt, at R&U-forskningens forsøg på en kausal synliggørelse af R&U-arbejdets værdi konstituerer et måleproblem. Måleproblemet består i, at R&U-forskningen ikke er i stand til at besvare spørgsmål som:

- Skal målingen ske på individuelt, gruppe eller organisatorisk niveau?
- Hvordan håndteres tidsforskydninger?
- Hvordan sikrer vi, at målingerne honorerer kravene til kausalitet, så der ikke er tale om omvendt eller reciprok kausalitet?
- Hvordan tolker vi måleresultaterne, når der tilsyneladende ikke er en god teoretisk forklaring som udelukker, at der er tale om en spuriøs sammenhæng?

Måleproblemet og de afledte spørgsmål aktualiserer overvejelser om, hvorvidt måling af kausalitet er den eneste interessante måde at synliggøre værdi på! I afhandlingens indledning introducerede jeg synliggørelse af værdi som et praktisk problem, som konsulenter og ledere håndterer på daglig basis. Hvis vi tager dette udgangspunkt og spørger til, hvordan værdi synliggøres, i stedet for hvordan den måles, så forskydes problemstillingen. Den forskydes fra en teknisk, rationel, instrumentel og teoretisk problemstilling til en praktisk og empirisk problemstilling. Det efterfølgende afsnit forsøger derfor ikke at løse måleproblemet, men fokuserer på konsulenternes og ledernes perception og praktiske synliggørelse af værdi. Herved åbnes der for en ny teoretisk og aktørbaseret forståelse af synliggørelse af værdi, hvor der ses på sociale og organisatoriske konsekvenser, som R&U-arbejdet har for konsulenter og ledere og praksis. Effekten heraf er, at afhandlingen bidrager med anden viden om synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet end den hidtidige R&U-forskning. Afhandlingen stiller spørgsmål om, hvorledes konsulenter og ledere, som en værdisætter synliggør værdi? Hvorfor konsulenter og ledere som en værdisætter percipere handlinger i R&U-arbejdet som værdifulde? Og hvilke konsekvenser synliggørelsen af værdi får for virksomhederne? Herved er det måske muligt at få svar på, hvorfor forskere og praktikere bruger så meget energi på at synliggøre attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Selv om de prediktive og strategiske debatter i R&U-forskningen og den afledte måleproblematik ikke forholder sig til performative, affektive og interaktionelle aspekter, så har debatterne betydning for perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Debatterne i R&U-arbejdet er en del af den historicitet, som konsulenter og ledere har med sig, og rummer herved tegn på værdi i R&U-arbejdet. Værdi for en R&U-praktiker har en anden betydning end for en organisa-

⁵³ Spuriøs sammenhæng er en matematisk eller statistisk sammenhæng mellem to variabler, som ikke bygger på noget logisk bånd mellem 2 variabler. Sammenfaldet kan enten komme af, at begge variabler er påvirket af en mellemkommende variabel, eller at sammenfaldet bare er tilfældigt. Et mere kulørt eksempel på en sådan spuriøs sammenhæng er en dansk undersøgelse, der viste en sammenhæng mellem antallet af storke i et geografisk område og hvor mange børn, der blev født i samme område: *"Jo flere storke, des flere børn kommer til verden"*. Selvom denne sammenhæng kan bygges af solide empiriske data og statistiske udredninger, mangler der en logisk forklaring [http://da.wikipedia.org/wiki/Spuri%C3%B8s_sammenh%C3%A6ng].

tionsteoretiker, sociologi eller en antropolog endsige en kommende medarbejder. Denne iagttagelse er relativ banal og tillægges normalt ikke større betydning - for sådan er det jo bare. Men iagttagelsen har den betydning, at værdi perciperes og synliggøres relativt til R&U-arbejdet [Thellefsen & Dinesen, 2004]. Debatterne øver indflydelse på perceptionen og synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet, ved at være del af de tegn på attraktive handlinger, som konsulenter og ledere kender og benytter. Selv om værdi i R&U-arbejdet skulle eksistere uafhængig af de tegn for værdi, som konsulenter og ledere kender, så er de kun i stand til at kende værdi via tegnene. Debatterne er ikke blot tegn, som giver mening til værdi, men er også et medium, hvorigennem mening konstrueres.

Derfor afhænger konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi af de tegn, som de kender for værdi i R&U-arbejdet. På samme måde, som vi opfatter røg, der stiger op fra et bål, som tegn på ild eller "den røde mand" i lysreguleringen ved en fodgængerovergang, som tegn for stop⁵⁴, så afhænger de måder som handlinger i R&U-arbejdet perciperes og synliggøres som værdifulde på, af de tegn som konsulenter og ledere kender, som tegn for værdi i R&U-arbejdet. Argumentet for ikke at gå over fodgængerfeltet, når "den røde mand" lyser, er, at der er rødt! Og ikke, at samfundet har besluttet, at rød er den farve, som indikerer fare ved at krydse vejen. Med andre ord er R&U-forskningens synliggørelse af værdi, som måling ikke uinteressant, da konsulenter og ledere kender denne, og alene på grund af denne viden tillægger kausalitet betydning i perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Kausalitet og målbarhed er potentielt konstituerende for værditegn, som bevidst og ubevidst benyttes til at synliggøre værdi i R&U-arbejdet.

Inspireret af R&U-forskningens vanskeligheder med at synliggøre værdi i R&U-arbejdet undersøges R&U-arbejdets komplekse natur i næste afsnit. Afsnittet kan opfattes som argumentation for, at R&U-arbejdets komplekse natur aktualiserer udforskningen af den måde som konsulenterne og lederne erkender og dermed perciperer værdi i R&U-arbejdet.

PERCEPTIONEN AF R&U-ARBEJDET

Store dele af R&U-forskningen tager for givet, at R&U-arbejdet er noget måleligt, det vil sige, observerbart og operationaliserbart, altså noget som uproblematisk kan defineres og naturligt har værdi. Ovenstående diskussioner har tydeliggjort R&U-forskningens måleproblem. Dette afsnit udfolder hvorfor R&U-arbejdets karakteristika gør det problematisk at måle, vurdere, evaluere og dermed synliggøre værdien heraf. Efterfølgende forholder jeg mig til konsulenternes og ledernes rolle samt hvorledes perception af værdi er helt central. Formålet med afsnittet er tosidigt. Dels at udfolde R&U-arbejdets immaterielle og flygtige karakter, dels at argumentere for at denne gør det nødvendigt at tage udgangspunkt i konsulenters og ledernes perceptuelle vurderinger. Først præciseres det, at R&U-arbejdets ikke er en objektiv målbar størrelse og at fokuseringen på måling af værdi, både teoretisk og i praksis, kan opfattes som begrænsende, hvilket fx

⁵⁴ men også et tegn for en potentiel fare for at blive kørt over.

Anderson et al. pointerer, på følgende måde: *"research is still lagging behind fundamental changes in the business environment and is held back by its historic paradigm, epistemological assumptions, and dominant research strategies and questions"* [Anderson et al. 2001].

Det ensidige fokus på måling af R&U-arbejdets værdi indebærer potentielt en rigiditet i perceptionen af værdi, hvilket øger risikoen for, at måden værdi i R&U-arbejdet forklares og synliggøres ikke afspejler eller afspejles i konsulenternes og ledernes praktiske arbejde. Flere og flere stiller da også spørgsmål ved, om den hidtidige forståelse af R&U-arbejdets værdi er brugbar [Anderson, 1997; Ramsay & Scholarios, 1999; Lievens et al. 2002]. Den Foucault inspirerede forskning adresserer dette ved at argumentere for, at R&U-arbejdets værdi skal findes i de sociale og organisatoriske konsekvenser, som arbejdet har for medarbejdernes og ledelsens praksis [Townley, 1989; 1993; 1994]. Andre argumenterer for, at virksomhederne og konsulenter og ledere rutinemæssigt ignorerer kodificeret viden i beslutningstagning og lægger vægt på mavefornemmelse i R&U-arbejdet [Langager, 1993]. Dette sker til trods for, at der eksisterer og eksplicit kommunikeres formelle retningslinjer for R&U-arbejdet i virksomhederne, hvorfor R&U-arbejdet måske bedre kan opfattes, som en proces af mere uformelle processer [Goodall, 2004]. I denne optik argumenteres der for, at værdi i R&U-arbejdet udspiller sig bl.a. på en arena for konflikten mellem formel og tavs viden [Goodall, 2004], hvor perceptioner og emotioner står overfor eksplicit og formel dokumentation som fx lovgivning, løn og medarbejdergoder, diskrimineringsproblematikker, personlige karakteristika, omkostninger og behovsafdækning [Stines & Kleiner, 2003]. Netop de mange specifikke dokumentgenrer fx CV'er, ansøgninger, jobbeskrivelser, testværktøjer, ansættelseskontrakter og jobafdækningsværktøjer synes at fylde meget i R&U-arbejdet, men det er ikke tydeligt, hvilken rolle de skal tiltænkes i værdien [Yates & Qrlowski, 1992; Carroll et al 1999].

Synliggørelse af R&U-arbejdets værdi har det iboende paradoks, at arbejdets karakteristika knytter an til perception, emotion, erfaring, kreativitet og relationer mellem konsulenter og ledere, men hovedparten af R&U-forskningen fokuserer på objektive og funktionelle målinger, hvor konsulenter og ledere forudsættes at foretage rationelle vurderinger af kandidater, kontekster og præstationer. Et paradoks der indebærer, at eksistensen af R&U-teknologi og rationelle beslutninger bliver manifestationer på R&U-arbejdets værdi, der dog kun kan tilskrives mening via perceptuelle, emotionelle og relationelle aspekter hos konsulenter og ledere. Diskussionerne om R&U-arbejdets værdi, og hvorledes dette synliggøres, er langt fra udtømte, måske er de først begyndt! Fælles for diskussionerne er det, at R&U-arbejdet og dets værdi er vanskeligt at måle og kategorisere, fordi store dele af R&U-arbejdet kan opfattes som immaterielt. Argumentet for R&U-arbejdets immaterialitet rammesættes af dets karakteristika, hvorfor det efterfølgende afsnit vil udfolde dette.

R&U-ARBEJDETS KARAKTERISTIKA

R&U-arbejdet er karakteriseret ved at være svært at specificere og ved at have et produkt, som er vanskeligt at vurdere. Det kan som sådan opfattes, som en af virksomhedernes grundlæggende immaterielle ydelser – eller med andre ord som en serviceydelse [Armbrüster, 2004; Clark &

Salaman, 1998a, 1998b]. Begrundelsen for, at R&U-arbejdet kan opfattes som serviceydelse, er, at der er meget få materielle attributter, som arbejdet kan identificeres med forud for udførelsen af arbejdet, hvorfor ydelsen ikke antager en konkret materiel form. Det vil sige, at opfattelsen af R&U-arbejdet ændrer sig fra at være noget materielt til immaterielt og fra substantielt til perceptuelt. Konsulenter og ledere som observerer eller modtager serviceydelsen har ikke meget konkret, de kan observere eller modtage. Det bliver vanskeligt at måle kvaliteten af ydelsen, idet denne ikke er kendetegnet ved materielle og dermed synlige karakteristika, hvorfor det er vanskeligt at skelne mellem en god og en dårlig ydelse. Når en konsulent eller en leder skal vurdere R&U-arbejdet og dets værdi, er det meget vanskeligt for vedkommende at afgøre kvaliteten i R&U-arbejdet, det vil sige, at det bliver vanskeligt at vurdere om R&U-arbejdet er værdifuldt for ham. Det er ikke selve ydelsen, men forventningen om en bestemt ydelse, der kan tillægges bestemte kvalitative karakteristika [Levitt, 1981].

Det materielle udgangspunkt for R&U-arbejdet består ikke af mange fikspunkter, hvorfor R&U-arbejdets materielle synlighed er meget begrænset. Med andre ord træder R&U-arbejdet ikke frem med sammen materialitet som fx en stol gør det. Stolen, som aktørerne synes at se den, rummer ikke en profession, som R&U-arbejdet gør og synes grundlæggende ikke at rumme intentioner af nogen art. Stolen står ikke for noget andet, den træder blot frem for os: *"It simply knocks at the portal of my soul and stands there in the doorway"* [Peirce, CP 7.619]. R&U-arbejdet træder ikke frem med denne materielle selvfølghed, hvilket gør det utroligt vigtigt at skabe en kontekst, hvor synliggørelse af R&U-arbejdet kan styres og ledes. Det vil sige, oplevelsen af fænomenet "R&U-arbejde" påvirkes specielt af konsulenternes og ledernes kommunikative handlinger, som har til formål at påvirke perceptionen af R&U-arbejdet. Disse handlinger opfatter jeg som centrale for forståelsen af konsulenternes og ledernes synliggørelse af R&U-arbejdets værdi.

Konsulenter og ledere⁵⁵ har forskellige roller og interesser i R&U-arbejdet, som influerer på hvorledes R&U-arbejdet og dets værdi opleves. Konsulenterne har en interesse i, at R&U-arbejdet opleves af høj kvalitet og værdi, og har derfor en interesse i at styre lederens indtryk og perception af R&U-arbejdet. Lederen har fx en interesse i at finde og ansætte de rigtige medarbejdere, hvorfor hans oplevelse af R&U-arbejdet som proces og middel til dette er helt central. Specielt relationen mellem konsulent og leder er interessant i forbindelsen med synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, da perceptionen af R&U-arbejdet synes at være afhængig af, at konsulenterne kan gøre R&U-arbejdet synligt/troværdigt overfor sig selv og lederne. R&U-arbejdets immaterielle og "substans-løse" natur gør det vanskeligt at demonstrere og kommunikere til lederne, hvilket medfører, at konsulenternes kommunikative evner og kompetencer er centrale. Det interaktive i konsulenternes og ledernes relation får den betydning, at ikke to sekvenser i R&U-arbejdet er fuldstændigt ens, hvilket understreger unikheden i ydelsen. Helt karakteristisk for

⁵⁵ I kapitel 2 argumenterede jeg for, at det er konsulenter og ledere som afhandlingen fokuserer på, det vil sige, at afhandlingen ikke forholder sig til kandidaternes perception af værdi.

R&U-arbejdet er dets immaterielle, relationelle, heterogene og forgængelige karakter [Armbrüster, 2004; Clark & Salaman, 1998b]. Dette får en række konsekvenser for konsulenternes og lederens perception af R&U-arbejdet og hvordan denne er mulig at synliggøre, hvilket udkrystalliseres i nedenstående figur 4⁵⁶.

Figur 4 R&U-arbejdets karakteristika

Arbejdets karakteristika	Konsulentens perception	Lederens perception
Immaterielt	Der er ikke noget at vise lederen eller kandidaten før udførelsen af R&U-arbejdet. Kun tidligere erfaringer eller tredjehåndserfaringer.	Det er svært at afgøre kvaliteten af ydelsen både før og efter udførelsen af R&U-arbejdet.
Relationelt	Udbyttet af R&U-arbejdet afhænger af kvaliteten i relationen med leder og kandidat. Styring og påvirkning af interaktionsprocessen har betydning for kandidaternes og lederens perception af konsulentens værdi i R&U-arbejdet.	Udbyttet afhænger af relationen med konsulenten. Erfaring med relationen informerer om lederens perception af pre- og postevalueringer af konsulentens præstationer
Heterogent	Væsentlige forskelle i R&U-arbejdets indhold og præsentation (figur 1), det vil sige, at der lægges vægt på forskellige aktiviteter (fx screening, udvælgelse og vurdering) og disse præsenteres forskelligt.	Kvaliteten af R&U-arbejdet er variabelt i og med, at både konsulenter og ledere prioriterer og værdsætter forskellige aspekter.
Forgængeligt	Ydelsens forsvinder ved konsumerings. Derfor er det svært at replikere, opbevare eller udvide R&U-arbejdet, når det er nødvendigt.	Ikke muligt at genkøbe samme ydelse på et senere tidspunkt. Da hver ydelse er unik og udspiller sig mellem konsulent og leder

På baggrund af R&U-arbejdets karakteristika er det plausibelt at hævde, at ydelsen i R&U-arbejdet ikke er synlig i materiel forstand. Dette indebærer dels, at det bliver vanskeligt at præsentere, demonstrere, replikere, kommunikere og vurdere R&U-arbejdets værdi, dels at synliggørelse bliver et centralt element i selve R&U-arbejdet. Fokus flyttes væk fra specifikke værdiskabende aktiviteter i R&U-arbejdet og hen i mod, hvordan disse aktiviteter synliggøres som værdifulde. Med andre ord aktualiserer vanskelighederne ved at synliggøre R&U-arbejdet i materiel forstand et spørgsmål om, hvad konsulenter og ledere gør for at synliggøre R&U-arbejdet og dets værdi. Synliggørelse af værdi er dermed ikke kun et teoretisk problem, men også et em-

⁵⁶ Figur 4 kan også fortolkes som en indirekte kritik af min iagttagelse af konsulenterne og lederne som én værdisætter, da der tydeligvis er forskelle i perceptionen af R&U-arbejdet. Dette er også grunden til de empiriske analyser angiver om udsagnene kommer fra en konsulent eller en leder. Det er dog vigtigt at erindre, at min erkendelsesinteresse omhandler det sprogsystem som konsulenterne og lederne benytter til at skabe mening i deres perception af handlinger, følelser og refleksioner i R&U-arbejdet og ikke om bestemte individers perceptioner. Argumentationen herfor udfoldes i de efterfølgende afsnit.

pirisk og praktisk problem, der primært skal undersøges og iagttages hos konsulenterne og lederne.

KONSULENTERNE OG LEDERNE

Optikken rettes mod konsulenterne og lederne, hvor sidstnævntes involvering i HR-arbejdet herunder rekruttering har været et teoretisk opmærksomhedspunkt i mange år [Legge, 1995; Storey, 1992; Brewster & Larsen, 2000]. Et væsentligt argument for, at lederne har en væsentlig rolle i HR-arbejdet, herunder R&U-arbejdet, skal findes i, at de er i stand til at gøre beslutningstagningen mere effektiv og hurtig [Brewster & Larsen, 2000]. Andre forholder sig til ledernes rolle i implementeringen af HR-praksiserne, herunder R&U-arbejdet. Disse undersøgelser indikerer, at medarbejdernes tilfredshed med de pågældende HR-praksis påvirkes af interaktionen med lederne [Purcell & Hutchinson, 2007]. Men stort set intet af denne forskning forholder sig til, hvilken betydning konsulenter og ledere spiller i synliggørelse af R&U-arbejdets værdi [Gilliland & Cherry, 2000; Renwick, 2003].

Der er en del forskning, som forholder sig til hvorledes konsulenten påvirker R&U-arbejdet og kandidaterne⁵⁷ [Anderson et al., 2004]. En af de største udfordringer i denne forskning er, at de fleste forskere anser perceptionen af R&U-arbejdet som værende mindre relevant end fx reliabilitet, validitet og nytte⁵⁸ [Anderson, 2001; Anderson et al., 2004]. Enkelte argumenterer dog for, at værdien af HR-arbejdet, herunder R&U-arbejdet, ikke skal defineres inde i arbejdet, men på baggrund af, hvad dets brugere eller kunder modtager fra det - altså dets leverancer [Ulrich, 1997a, b; Ulrich & Smallwood, 1998; Buyens & De Vos, 2001]. Hvilket retter fokus mod konsulent, leder og relationen mellem dem, idet disse opfattes som havende en kunde-leverandør relation, da R&U-arbejdet betragtes som en ydelse imellem dem [Armbrüster, 2004; Clark & Saleman, 1998]. Når kandidaterne indgår ikke i afhandlingens genstandsfelt, hvilket ikke betyder, at de ikke har relevans for R&U-arbejdets værdi - det har de sandsynligvis! [Lievens et al., 2002]⁵⁹. Men i forhold til synliggørelse af værdi, er det interessant at forholde sig til ledernes og konsulenternes interaktion, hvilket er omdrejningspunktet for næste afsnit.

INTERAKTION

Når synliggørelse skal iagttages hos konsulenter og ledere, er det oplagt at fokusere på interaktionen mellem konsulent og leder, hvor fx Goffmans samhandlingsanalyser giver indblik i den sociale interaktion mellem forskellige professioner [Järvinen & Mik-Meyer, 2005]. Hovedparten af Goffmans analyser er rettet mod en forståelse af strategiske aspekter i konsulenternes og ledernes sociale interaktioner⁶⁰ ofte refereret som *impression management*. I afhandlingen benytter jeg nogle af Goffmans indsigter til at forstå den kontekst, som synliggørelsen finder sted i,

⁵⁷ En samlebetegnelse for denne forskning er "Attribution Theory" se fx Herriot (1981; 1989), Ployhart & Ryan (1997) Ram-say, Gallois & Callan (1997) Silvester (1997) og Struthers, Colwill & Perry (1992).

⁵⁸ Disse begreber er centrale i den prediktive debat, jf. diskussionen om måleproblemet tidligere i dette kapitel.

⁵⁹ Det interessante er, hvordan kandidaterne synliggøres som værdifulde i R&U-arbejdet og ikke kandidaterne i sig selv.

⁶⁰ Husk at synliggørelse handler om kommunikations af perceptionen.

hvilket gør det muligt fremdrage retning og motiv i synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet⁶¹. Når konsulenterne og lederne potentielt har en interesse i at forsøge at kommunikere værdi på bestemte måder, så handlingerne opleves mere værdifuldt i andres øjne, så er det oplagt, at Goffmans indsigter kan bidrage til at kontekstualisere synliggørelse af værdi. Herved antager jeg, at konsulenterne og lederne interaktioner i R&U-arbejdet ikke adskiller sig radikalt fra andre sociale situationer, hvor konsulenter og ledere interagerer. Med andre ord vurderer jeg, at Goffmans (1959:15) grundantagelse om, at: *"when an individual appears before others he will have many motives for trying to control the impression they receive of the situation"*, er applicable på konsulenterne og lederne i R&U-arbejdet. Det vil sige, at konsulenterne og lederne forsøger at idealisere situationen og får den til at fremstå lidt mere positiv og værdifuld, end den egentlig er [Goffman, 1959]. Dette sker fx ved at lægge vægt på bestemte aspekter i R&U-arbejdet, hvorimod andre aspekter, som måske kan virke miskrediterende for oplevelsen undertrykkes eller udelades helt.

Herigennem accepterer jeg præmissen om at konsulenterne og lederne ikke bruger det meste af deres tid på at give informationer, *"men til at give shows"* [Goffman 1974:508]. Men det er ikke det sammen som at sige, at konsulenterne og lederne iklæder sig roller, som de præsenterer sig selv og R&U-arbejdet igennem, da en sådan udlægning ikke indfanger helheden og autenticiteten i interaktionen: *"What he does is to present a one-man show. He animates"* [Goffman, 1974:547]. Givet at konsulenter og ledere udfører shows, så er det plausibelt, at de forsøger at påvirke hinandens perception af R&U-arbejdets værdi. Men mange af de tilsyneladende strategiske interaktioner med lederne er ikke nødvendigvis orienteret mod styring og er dermed ikke et instrumentelt forsøg på at synliggøre værdi i R&U-arbejdet på andres bekostning. Det betyder, at synliggørelse også kan opfattes som et forsøg på at skabe forståelse via interaktion, hvorved synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet omfatter forhandlet meningsskabelse. Konsulenterne og lederne handlinger er dermed også led i en forhandlingsproces eller som Tseelon (1992:116) skriver det: *"It is a game of representation"*. Hvilket præciserer, at selvom konsulenter og ledere forsøger at indtryksstyre synliggørelse af værdi, er det ikke det sammen som at sige, at al synliggørelse er rettet mod at snyde og manipulere lederne i en bestemt retning – hvilket er en udbredt og misforstået tolkning af Goffman⁶² [Chriss, 1995]. Afhandlingens kommunikative forståelse er ikke baseret på Goffmans afsender og modtager optik, men på en triadisk

⁶¹ Goffmans perspektiv på konsulenterne og lederne motiver synes at være *"items of communicative conduct enacted by moral interactants"* [Smith, 2006:407].

⁶² Store dele af Goffmans tekster, specielt om strategisk interaktion, er orienteret mod game theory (1969). Hans interesse lå i sociale situationer, hvor individer stræber efter kontrol over definitionen af de andre konsulenter og ledere eller rivaler, og undersøger i den forbindelse betingelserne kompetence og begrænsningerne for 'impression management' såvel som kompleksiteten af mening og virtuositet i strategiske træk. [Willems, 2003:4]. Her argumenterer Goffman for, at vi alle altid spionerer og bliver udspioneret, spioneren og mod-spioneren er vigtig i struktureringen af alle sociale interaktioner. I den sammenhæng taler Goffman om træk og modtræk stærkt inspireret af spilteorien (moves and countermoves: Goffman, 1969:100), og særligt disse dele af Goffmans arbejde fortolkes ofte negativt og manipulativt. Specielt i "Strategic Interaction" (1969) undersøger Goffman hvordan beregnende og løgnagtighed i interaktionen var en del i undersøgelsen af andres vidensniveau. Det vil sige, at Goffman anviser en "observer-subject model" til at undersøge de undersøgelser som observatører gør sig af subjekterne og de eskalerende muligheder for opmærksomhed og gensidig opmærksomhed af opmærksomheden, som finder sted, når subjekterne bliver frustreret af observatørens vurderinger. [Smith, 2006]

forståelse, og derfor giver det bl.a. ikke mening at forsøge at indfange de interaktive sociale aspekter og effekter, uanset hvor interessante disse måtte være. Effekterne findes og har betydning, hvorfor jeg adressere dem i den udstrækning det er nødvendigt for at kontekstualisere perception og synliggørelse, men jeg har ikke i sinde at udfolde disse i afhandlingens analyser.

I interaktionen skaber lederne og konsulenterne deres eget rum, hvorved de bliver i stand til at demonstrere deres specielle færdigheder i R&U-arbejdet. Men det er ikke tilstrækkeligt at demonstrere egne færdigheder, det er også nødvendigt, at konsulenter og ledere definerer, hvad der er dårligt R&U-arbejde. Dette sker i nogen udstrækning ske ved, at konsulenter og ledere besidder bestemte formelle kvalifikationer, evner eller resultater som taler for sig selv. En udfordring for konsulenterne er, at disse elementer ikke er særligt effektive i R&U-arbejdet, fordi formelle kvalifikationer kun har begrænset betydning, og at konsulentens bemærkelsesværdige resultater i R&U-arbejde kun sjældent kan tilskrives vedkommende alene. Samtidig er grænserne mellem konsulenternes og ledernes færdigheder og kvalifikationer ikke krystalklare. Mange ledere vil kunne tilskrives samme færdigheder og kvalifikationer som konsulenterne og kan derfor have indtryk af, at R&U-arbejdet kan udføres lige så godt og kvalificeret og dermed værdifuldt - af lederne selv. En sådan opfattelse kan være med til at underminere konsulenternes selvforståelse og selvtillid, men også mere grundlæggende R&U-arbejdets berettigelse som selvstændig praksis i virksomheden. I konsulenternes synliggørelse af R&U-arbejdet er det ikke kun nødvendigt at synliggøre egne færdigheder, kvalifikationer og resultater, men også at modvirke og påvirke ledernes opfattelse af, at de kan udføre R&U-arbejdet lige så godt som konsulenterne. I perceptionen og synliggørelsen af R&U-arbejdet har konsulenternes og ledernes indbyrdes styrkeforhold stor betydning.

Den grundlæggende afstand mellem konsulenterne og ledernes professionalismisme og duelighed bidrager til at synliggøre R&U-arbejdets værdi. Tegn på professionalismisme og autoritet bliver derfor centrale aspekter, men da resultaterne af R&U-arbejdet ikke er lige så åbenbare grundet dets immaterielle karakter, bliver indtrykket og perceptionen af professionalismisme mindst lige så vigtig. Konsulentens evne og mulighed for at ansætte en god medarbejder til virksomheden og den pågældende leder er knyttet til lederens accept af konsulentens evne til dette - men denne accept fra lederen skal konsulenten kæmpe for. I andre professioner er professionalismisme og autoritet noget der rutinemæssigt tildeles fx advokater, læger, revisorer og professorer, hvor kundens accept tildeles i begyndelsen af relationen. Men i R&U-arbejdet er dette næsten aldrig tilfældet, hvorfor det ikke giver meget ny viden at udforske disse professioner. De manglende formelle kvalifikationer og dermed stabilisering af karriere i R&U-arbejdet indebærer, at konsulenterne må demonstrere deres kvaliteter, via en række handlinger fx stille gode spørgsmål, indlevelse, politisk tæft og forretningsforståelse. Disse handlinger bliver specielt vigtige, fordi de formelle færdigheder og kvalifikationer ikke er tilstrækkelige i synliggørelsen af konsulenternes bidrag til værdi i R&U-arbejdet. Perceptionen af værdi omhandler med andre ord mange forskellige handlinger i R&U-arbejdet, som demonstrerer færdigheder, kompetencer og evner.

Synliggørelse er dermed knyttet til den usikkerhed der er forbundet med konsulenternes og ledernes indbyrdes interaktion og den konsekvens, at de er nødt til at foretage perceptuelle vurderinger af handlinger i R&U-arbejdet. Kommunikation om R&U-arbejdet er derfor altid ufuldstændig, hvorved konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet sker på baggrund af de tegn, der er tilgængelige i situationen. En central pointe her er, at det ikke er muligt at skelne mellem hvad der er intentionelt og hvad der mere tilfældigt kommunikerer, da vi ikke har direkte adgang til konsulenternes og ledernes motiver og intentioner. Men alt der kommunikerer imellem konsulenter og ledere er centralt for konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet. Derfor er det også kommunikationen og ikke intentionen eller interaktionen, som jeg fokuserer på i afhandlingen. Konsulenter og ledere skjuler frivilligt eller ufrivilligt tegn om værdi i R&U-arbejdet i interaktionen med hinanden, og det interessante er her, om vi kan forvente, at R&U-arbejdet besidder den værdi, som tegnene står for. Konsulenternes og ledernes udsagn kan herved opfattes, som repræsentationer af R&U-arbejdet og dets værdi. Deres udsagn er herved centrale for både konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet, og for afhandlingens empiriske udforskning af synliggørelse af værdi. Konsekvensen er, at konsulenternes og ledernes interaktion også rummer tegn på værdi. Hvorfor perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, ikke kan analyseres løst fra konsulenternes og ledernes sociale interaktion. Det vil sige, at interaktionen rummer værditegn, som kommer til udtryk i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet og som giver os viden om konsulenternes og ledernes sprogsystem.

PERCEPTION AF R&U-ARBEJDET

R&U-arbejdets immaterialitet indebærer, at modtageren af ydelsen ikke er i stand til at vurdere værdien – før han oplever den. Alvesson argumenterer for, at aktørerne⁶³ er nødt til at stole på mentale billeder af arbejdet og ikke dets fysiske materialitet [Alvesson, 1994]. Alvessons brug af begrebet "billeder" indikerer en intention om at repræsentere noget andet – noget ideelt eller virkeligt – en form for virtuel projektion [Peirce, CP 7.619]. Samtidig har sidste afsnit demonstreret, at værdi i R&U-arbejdets afhænger af kommunikation og interaktionen mellem konsulent og leder [Goffman, 1956; Alvesson, 1993a, b]. Herved kan man ikke opfatte R&U-arbejdet som en standardiseret ydelse, men en kommunikativ ydelse, med alle de forhandlinger, legitimeringer og overbevisningsforsøg dette indebærer, mellem konsulenter og ledere. R&U-arbejdet er altså noget perceptions-sensitivt! Dette betyder, at attraktive handlinger og kvaliteter i R&U-arbejdet ikke giver sig til kende af sig selv, men er noget kommunikativt og dermed knyttet til konsulenterne og lederne.

På trods af R&U-arbejdets immaterielle natur og de få fikspunkter, har konsulenter og ledere en perception af R&U-arbejdets værdi og hvad, der karakteriserer den. Perceptionen knytter an til deres erfaring med R&U-arbejdet, gennem en eller flere personlige oplevelser med R&U-arbejdet, fx som konsulent der udfører en rekruttering, hvor R&U-arbejdet er hovedbeskæftigelsen og det arbejdsmæssige bidrag som konsulenter og ledere yder i virksomheden. En naturlig del af en leders arbejdsopgave er at ansætte nye medarbejdere, for at sikre at den nødvendige

⁶³ Alvesson taler om klienter, men konsulenter og ledere optræder i mange sammenhæng med R&U-arbejdet ofte som klienter. Eksempelvis taler lederne om, at konsulenterne dels leverer en ydelse dels skal servicere lederne.

arbejdskraft er til stede. Alle har selv prøvet at være kandidat til et job og har dermed en oplevelse af R&U-arbejdet som noget afgørende for fremtidige karriere- og udviklingsmuligheder og det førstehåndsindtryk de fik, da de blev ansat i virksomheden. Både konsulenter og ledere har således personlige erfaringer med R&U-arbejdet, som sandsynligvis er meget tydelige for dem selv og giver dem mulighed for at vurdere værdien af R&U-arbejdet. Denne erfaring er konstituerende for sprogsystemet, som benyttes i værdisættelsen, men erfaringen tildeles også mening på grund af sprogsystemet. Det vil sige, at erkendelsen er cirkulær. Samtidigt rummer det erfaringsbaserede i perception af R&U-arbejdet noget personligt, som ikke umiddelbart er tilgængeligt for andre.

Men hvordan skal vi forstå konsulenternes og ledernes perceptuelle vurdering af R&U-arbejdets værdi? Perception defineres ofte som at blive opmærksom på noget via sanserne – erhverve, fortolke, vælge og organisere sansebaserede informationer⁶⁴. Men for at være relevant i relation til værdien af R&U-arbejdet skal perception fortolkes som mere en blot en intuitiv vurdering af summen af bestemte input på et bestemt tidspunkt. Herved bliver konsulentens og lederens akkumulerede erfaring helt central, fordi den knytter an til det værdisættende-øjeblik. Det værdisættende-øjeblik er tidspunktet, hvor perceptionen finder sted, og de forventninger, der er til den værdiskabende aktør konstrueres som konsekvens af den erfaring, som værdisætteren har med R&U-arbejdet. Værdi perciperes som den mening værdisætteren tillægger R&U-arbejdet, og derfor er det omsonst at tale om synliggørelse af værdi uden at forholde sig til indviderne, som værdisætter det værdifulde [Scott et al., 1996]. Værdi kan med andre ord ikke fastlægges, beslutes eller observeres uafhængigt af den værdisættende aktør.

Denne måde at udlægge perceptionen af værdi på knytter sig til en repræsentations-optik, hvilket er afgørende for fortolkningen af R&U-konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet og dets værdi⁶⁵ [Peirce, 1908]. Jeg har argumenteret for at opfatte konsulenter og ledere som én værdisætter, hvilket jeg udfolder i det efterfølgende afsnit, ved at vise konsekvensen af, om det er konsulentens, lederens eller én værdisætters perception, der gøres til genstand i afhandlingen. Min fremgangsmåde adskiller sig fra tidligere forskning og det efterfølgende afsnit rummer derfor en kort metodisk refleksion over perceptionen. Flere metateoretiske og metodologiske overvejelser om perception udfoldes i kapitel 6.

⁶⁴ En række af de mere almindeligt benyttede definitioner fx: *"interpreting and making understandable information which is received through the sensory organs"* [www.shefc.ac.uk/publications/other/dyslexia/content/glossary.html] eller *"the psychological ability to process or use information received through the sense organs"* [www.upei.ca/~xliu/measurement/glossary.htm] eller *"the process of becoming aware of objects by way of the sense organs"* [www.usabilitysa.co.za/heigloss.htm]. Her anlægges et repræsentatorisk perspektiv på perceptionen, som sandsynligvis er meget tæt på common sense opfattelsen af perceptionen. På nuværende tidspunkt fastholdes denne opfattelse af pædagogiske årsager, perspektivet på perceptionen revitaliseres dog i det teoretiske kapitel med udgangspunkt i den ældre Peirces tekster, det vil sige efter år 1900.

⁶⁵ En nærmere diskussion af dette finder sted i kapitel 4, hvor jeg vil diskutere problematikken i forbindelsen med Peirces forståelse af perceptionen – som henholdsvis knytter an til en repræsentatorisk vinkel, som principielt er baseret på en deling mellem subjekt og objekt og til en præsentatorisk vinkel, som ikke accepterer en deling af perceptionen [Peirce, 1908].

KONSULENTERNES OG LEDERNES PERCEPTION

Når R&U-arbejdet primært opfattes som en serviceydelse, og synliggørelse af værdien heraf er knyttet til konsulenternes og ledernes perception, bliver det vigtigt at redegøre for hvordan perceptionen skal forstås. Med andre ord, hvilket perspektiv afhandlingen anlægger på konsulenternes og ledernes perception! Tidligere forskning har primært anlagt to forskellige perspektiver på perceptionen: Konsulentens perception og lederens perception.

I **konsulentens perception** undersøges værdi via konsulentens perception af det værdifulde i R&U-arbejdet. Fokus rettes mod hvorledes konsulenten perciperer sin egen adfærd og handlinger, som værdifulde for lederen og som element i R&U-arbejdet. Denne metode ses ofte i ekspertbaserede vurderinger, hvor eksterne konsulenter laver undersøgelser af virksomhedens R&U-arbejde. Eksperterne er ikke ledere og hermed ikke aftagere af ydelsen, og det er usikkert om eksperternes kommunikation og vurdering er brugbar for lederne. For at give disse undersøgelser legitimitet benyttes ofte en form for effektivitets tænkning, som fx findes i de prediktive og strategiske debatter af R&U-forskningen⁶⁶. Ved at synliggøre i hvilken udstrækning R&U-arbejdet er i stand til at prediktere fremtidige præstation og/eller matche virksomhedens forretningsstrategi, forsøges værdien synliggjort. Konsulenterne og eksperterne har potentielt en symbiotisk relation, hvor den enes legitimitet forstærkes af den andens, hvorfor disse undersøgelser nærmere synliggør værdi af ekspertudsagn end værdi i R&U-arbejdet. Ekspertvurderingerne giver muligvis indikation af en slags værdi, men fortæller os ikke meget om lederens perciperede værdi [Prien, 2007⁶⁷] og langt mindre om konsulenternes og ledernes synliggørelse af denne.

I **lederens perception** undersøges værdi via lederens perception af, hvad der er værdifuld i R&U-arbejdet. Fokus er rettet imod, hvorledes lederen ser R&U-arbejdet, herunder konsulenten, som værdifuld. Her er ledernes perception af R&U-arbejdets værdi et resultat af interaktion med konsulenten. Det centrale er, om lederen oplever konsulenten som værende værdifuld eller værdiskabende i arbejde med R&U. Det vil sige, at det er den oplevede værdi, som er central, hvorved værdi bliver oplevelsesorienteret, fordi den kun findes i følge lederens øjne. Værdi i R&U-arbejdet bliver hermed noget personligt og idiosynkratisk, som fx udforskes i litteraturen om hvorledes management konsulenter giver værdi for kunderne [Smith, 2008, Armbrüster, 2004; Clark & Salaman, 1996; 1998b].

I modsætning til ovenstående undersøger jeg i afhandlingen både konsulenternes og ledernes perception af hvilke elementer, i dette tilfælde handlinger og adfærd i R&U-arbejdet som perciperes som værdifuldt. Fokus er både rettet mod konsulenten og lederen, men privilegerer ingen af dem. Det er nærliggende at betragte dette perspektiv som en syntese af ovenstående to ret-

⁶⁶ Se begyndelsen af kapitlet.

⁶⁷ Prien taler om relationen mellem eksterne konsulenter og deres kunder.

ninger, hvor både konsulentens og lederens perception af R&U-arbejdets værdi for begge parter er integreret med hinanden. Men afhandlingens perspektiv fokuserer ikke på aktøren, men på det fortolkningsrepertoire, som en generaliseret værdisætter benytter i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Dette informeres af både konsulenters og ledernes perceptioner samt deres relationelle samspil. På denne måde fastlægges der ingen afsender eller modtager af værdi. Synliggørelsen og værdsættelsen i R&U-arbejdet sker både af konsulenter og ledere, hvorfor værdi ikke kun er et spørgsmål om en leders subjektive evaluering af konsulentens værdi eller konsulentens selvopfattelse. Perceptionen af værdi handler om, at konsulenter og ledere som en værdisætter erkender de attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Med andre ord fokuseres på til værdisætterens måde at skabe mening i konsulenternes og ledernes handlinger i R&U-arbejdet.

DELKONKLUSION

I kapitlet har jeg fremhævet en række forskellige aspekter i perception og synliggørelse af værdi, der overordnet kan ses som to meget forskellige måder at kommunikere og fortolke værdi på:

- Denne måde benyttes i hovedparten af R&U-forskningen og er identificeret ved de prediktive og strategiske debatter. Her kredser perceptionen af værdi som objekt om at måle den kausale relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer. Men det er uklart præcist hvorledes værdi som objekt perciperes. Måske er det relativt - hvilket er nærliggende set i lyset af at værdi handler om den kausale relation mellem R&U-arbejdet og præstationer. Måske er det absolut, idet værdi antages at være kvantitativt målbar. De kritiske elementer i forbindelse med synliggørelse, det vil sige kommunikation af værdi som objekt, er knyttet til måleproblemer i forbindelse med eftervisningen af kausalitet. Hermed bliver synliggørelse baseret på tegn, som kommunikerer værdi som et objektivt, teknisk og intellektuelt objekt, hvilket muligvis er i stand til at gøre dele af R&U-arbejdet synligt, men til gengæld bliver virksomheden, organisatoriske processer og interaktioner vanskelige at iagttage – de bliver usynlige⁶⁸!
- Denne måde handler om, at værdi i udgangspunktet skal perciperes af aktører i R&U-arbejdet som attraktivt, hvorfor konsulenter og ledere bliver centrale i perceptionen af værdi. Konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet, som værdifuldt er knyttet til et sprogsystem, som er i stand til at meningstilskrive handlinger i R&U-arbejdet. Synliggørelse af værdi tager derfor afsæt i konsulenternes og ledernes kommunikative handlinger, det vil sige, de tegn, som de benytter til at kommunikere attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Dele af R&U-arbejdet bliver usynligt og immaterielt⁶⁹, hvilket retter fokus mod fortolkningen af kommunikationen og måden hvorpå konsulenternes og ledernes interaktion kontekstualiserer denne.

⁶⁸ Usynlig kobler sig til vanskelighederne med at måle og kommunikere værdi, som opstår i om med, at de benyttede tegn ikke kan meningstilskrives i forhold procesuelle og interaktive aspekter i R&U-arbejdet. Med andre ord er dette sprogsystem ikke i stand til at kommunikere og skabe mening i centrale karakteristika, som konsulenterne og lederne perciperer som attraktivt i R&U-arbejdet.

⁶⁹ Her knytter usynligt sig til problematikken om R&U-arbejdets immaterialitet, som blev diskuteret i tidligere i forbindelse med R&U-arbejdet som serviceydelse.

De to forskellige måder at perciperer og synliggøre værdi som objekt på og R&U-arbejdets karakteristika, gør det vanskeligt at fastholde synliggørelse af værdi som noget entydigt materielt, substantielt og dermed målbart. Vanskeligheden giver måske en forklaring på R&U-forskningens store problemer med at (sand)synliggøre måling af den kausale relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstationer, hvilket problematiserer perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, som reducerbar til en kausal relation.

R&U-arbejdet træder ikke frem med en materiel selvfølghed, hvilket indebærer, at det bliver en meget vanskelig om ikke umulig opgave at identificere substantielle entiteter i R&U-arbejdet som værdifulde og benytte disse som udgangspunktet for synliggørelse af R&U-arbejdet værdi. Værdien i R&U-arbejdet er på bl.a. på grund af sin immaterialitet ikke let tilgængelig, ja måske er den ligefremt usynlig. I kapitlet er der argumenteret for, at det er nødvendigt at tage udgangspunkt i konsulenterne og lederne og den rolle de spiller i perceptionen og synliggørelsen af værdi som objekt. Synliggørelse, det vil sige måden hvorpå værdi kommunikerer forudsætter, både tegn på værdi, men også fortolkning af disse tegn som meningsfulde, hvorved perception bliver central for forståelsen af værdi i R&U-arbejdet. Et argument herfor er, at R&U-arbejdet opfattes som en serviceydelse, hvor ledernes og konsulenternes kvalitative oplevelse af R&U-arbejdet som attraktivt, afhænger af deres perception. Kapitlet argumenterer tillige for, at både ledernes og konsulenternes perception er vigtig, og at det ikke er hensigtsmæssigt udelukkende at fokusere på enten lederens eller konsulentens perception.

Derudover fremhæver jeg i kapitlet, at interaktionen og konsulenternes og ledernes gensidige påvirkning har betydning for den perceptuelle vurdering af R&U-arbejdet og dets værdi. Konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger kan opfattes som private tegn, men samtidige tegn, som udgør kommunikative elementer - sprogsystemet - som benyttes i fortolkningen af det attraktive [Peirce, CP 2.141]. Konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger gør det muligt at sammenholde og sammenligne handlinger i R&U-arbejdet. Sammenligningen sker på baggrund af konsulenternes og ledernes erfaringer med R&U-arbejdet og fortolkningen af interaktionen mellem leder og konsulent. Perceptionen indeholder med andre ord en generalisering, som er nødvendig for at synliggøre værdi, så vel som for at opfatte værdi som synliggjort [Peirce, EP 2.384, 1906]. Konsulenternes og ledernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet rummer information om de tegn, som konsulenter og ledere perciperer som attraktive og hermed også viden om, hvilke tegn, som er meningsfulde og effektfulde i kommunikation af værdi i R&U-arbejdet.

På baggrund af disse iagttagelser rettes fokus i afhandlingen mod ledernes og konsulenternes perceptuelle vurderinger af værditegn i R&U-arbejdet. På den måde vil afhandlingens analyser give os viden om det sprogsystem, som udgør præmisserne og fundamentet for konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi. Analyserne viser kun indirekte hvorledes konsulenternes og ledernes perceptioner formes og dannes, som led i det interaktionelle spil, der er imellem konsulenter og ledere. Med andre ord belyser afhandlingen kun indirekte den indtryksstyring og de roller, som konsulenter og ledere påtager sig for at styre kommunikationen af

værdi. Det betyder, at interaktionen kun træder frem, som synlighedsens kontekst. Derfor udfolder jeg ikke en interaktionistisk analyse med de magts- og legitimeringsproblematikker, som dette indebærer. Afhandlingens iagttagelse bryder dermed ikke kun med store dele af den etablerede R&U-forskning, men også med hovedparten af konsulentlitteraturen, hvor fokus er på konsulenternes og ledernes synligheds værdi fx talehandlinger eller samhandlingsanalyser. Afhandlingens erkendelsesinteresse vedrører dermed konsulenternes og ledernes generaliserede perception og kommunikation af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Derfor lægges der i afhandlingen stor vægt på dataindsamling og analyse af konsulenternes og ledernes perception (erkendelse) af værdi som objekt og kommunikation og fortolkning af tegn på attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

På baggrund af diskussionerne i indeværende kapitel præciserer jeg afhandlingens forskningsspørgsmål, som i det fremadrettede lyder: **Hvordan konsulenter og ledere, som en værdisætter, i praksis perciperer og synliggør værdi i R&U-arbejdet?** Dette spørgsmål besvarer jeg ved først at undersøge konsulenternes og ledernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Herved iagttages, hvordan konsulenter og ledere, som en værdisætter perciperer værdi som objekt i R&U-arbejdet. Iagttagelsen af perceptionen gør det muligt at kategorisere og operationalisere perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Med andre ord iagttager jeg konturerne af sprogsystemet, som benyttes til at meningstilskrive handlinger, følelser knyttet til handlinger og refleksioner om handlinger, som værdifulde i R&U-arbejdet. Med udgangspunkt i perceptionen af værdi, iagttager og analyserer jeg sidenhen kommunikationen (synlighedsens) af værdi som tre forskellige måder at kommunikere og fortolke værdien på. På denne baggrund træder bestemte mønstre frem i synligheds af værdi i R&U-arbejdet. Slutteligt vil jeg – på baggrund af analysen af perception og synligheds af værdi, analysere, om der fremtræder en eller flere dominante logikker eller rationaler, som konsulenterne og lederne, som en værdisætter, knytter an til i synligheds af værdi i R&U-arbejdet.

På nuværende tidspunkt har jeg præciseret R&U-arbejdet. Argumenteret for brugen af begreberne perception og synligheds i relation til begrebet værdi. Men værdi er ikke konceptuelt blevet præciseret, hvorfor min arbejdsdefinition: "handling som konsulenter og ledere perciperer, som attraktive i R&U-arbejdet" og dermed forankret i sprogsystemet, som konsulenter og ledere benytter til at erkende det attraktive i handlinger i R&U-arbejdet, fremstår mere som en påstand, end som en definition. Jeg mangler således stadig at konceptualisere værdi og sidenhen at argumentere overbevisende for min måde at definere værdi i afhandlingen på. Det næste kapitel bidrager med en konceptuel præcisering af værdi, som et mange facetteret dikotomt begreb. Underliggende i kapitlet ligger en ambition og argumentation om at overskride dikotomiene og dermed indfange en mere kompleks og holistisk forståelse af værdi som objekt. Det næste kapitel konceptualiserer værdibegrebet og i det efterfølgende kapitel fokuseres på perception og synligheds af værdi. De to efterfølgende kapitler vil sammen med dette kapitel tilsammen udgøre afhandlingens teoretiske forståelsesramme.

3. VÆRDI I TEORI OG PRAKSIS

"Of all things the measure is man, of the things that are, that they are, and of things that are not, that they are not"
[Protagoras, ca. 490-420 f. Kr.]

I afhandlingens kapitel 2 introducerede jeg Kluckholms definition af værdi, som *individernes opfattelse af det attraktive*. Definitionen harmonerer med Protagoras berømte citat, hvor individet synes at være helt centralt, men også at kunne rumme ledernes og konsulenternes perception af værditegn i R&U-arbejdet – i form af deres opfattelse af attraktive handlinger. Men blot at anerkende Kluckholms eller Protagoras definition af værdi uden at reflektere nærmere over begrebet, ligger fjernt fra formålet med afhandlingen. Værdibegrebet er da også igennem tiderne blevet opfattet på mange forskellige måder, som kan opfattes som grundlæggende forskellige og inkommensurable. Kapitlet bidrager med en refleksion over en række praktiske og empiriske betydninger, som værdibegrebet betinger. Hermed adskiller kapitlet sig fra store dele af de traditionelle diskussioner af værdibegrebet, der primært anlægger et teoretisk eller filosofisk perspektiv.

Kapitlets første formål er at give indsigt i centrale diskussioner om værdibegrebet og hvorledes værdi knytter an til R&U-arbejdets praksis. Kapitlets andet formål er at argumentere for, at konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet traditionelt både teoretisk og i praksis kategoriseres via forskellige dikotomier. Værdi i R&U-arbejdet er således blevet perciperet og synliggjort via minimum tre forskellige dikotomier (absolut/relativ, objektiv/subjektiv, og reduktiv/reifikativ), hvilket får betydning for hvorledes værdi erkendes og kategoriseres. Eksempelvis perciperes og synliggøres værdi i de reduktive værdistrategier som bestemte handlinger eller objekter, som ofte indgår i kausale forklaringskæder, hvilket ofte privilegeres i de prediktive og strategiske debatter. I de reifikative værdistrategier perciperes og synliggøres værdi i stedet for som en kvalitet eller noget processuelt, hvorfor værdien ofte har emotionel og affektiv karakter, hvilket synes at udgøre kernen i store dele af de konsulentlitteraturen og de interaktionelle aspekter i synliggørelsen af værdi. Dikotomien reduktiv/refikativ synes at indfange andre dikotomier og på den måde udgør dikotomien en metarefleksion over værdibegrebet. Dikotomierne er betydningsfulde, fordi de indgår i den sociale praksis, som konsulenterne og lederne vurderer R&U-arbejdet som en del af. I kapitlet sætter jeg spørgsmål ved, om dikotomier er den rette måde at håndtere værdi som begreb på, og argumenterer for, at den dikotome tænkning er en utilstrækkelig optik på værdibegrebet i denne afhandling. Herigennem rettes opmærksomheden imod den måde jeg forsøger at begrebsliggøre værdi som egnet praktisk, analytisk og kommunikativt objekt.

INTRODUKTION TIL VÆRDI

Afsnittet introducerer begrebet værdi ved først at eksemplificere værdiproblematikken, dernæst give en kort indføring i begrebets betydning i samfundsøkonomien og sluttelig reflektere over tre forskellige dikotomier i værdidebatterne. I refleksionen over dikotomierne er det først dikotomien absolut/relativ der reflekteres over og som leder over i diskussionen om værdi er lokaliseret i objektet eller subjektet. Sluttelig præsenteres dikotomien reduktiv/reifikativ som en metarefleksion over værdibegrebet. Afsnittet introducerer måder som traditionelt er blevet benyttet til at begrebsliggøre værdi og giver herved læseren mulighed for at reflektere over, hvordan værdibegrebet får betydning. Værdibegrebets betydning har relevans for afhandlingens iagttagelse af værdi og for dens bidrag i filosofiske og samfundsøkonomiske værdidiskussioner.

Allerede i det antikke Grækenland beskæftigede man sig med at måle, vurdere og evaluere forskellige begivenheder og genstande og herved indirekte med begrebet værdi. Protagoras udsagn om mennesket (homo-mensura): *"Of all things the measure is man, of the things that are, that they are, and of things that are not, that they are not"*, sætter på en gang værdi på dagsordenen, men samtidig skaber det usikkerhed om, hvad værdi rent faktisk er. Meningen med udsagnet er langt fra sikker og entydig. Mange har fortolket hans udsagn subjektivistisk⁷⁰, med andre ord, at det er den enkelte person, som kan fortælle os noget om værdien af en ting eller begivenhed. Dette indebærer, at det kun er individet, som kan give os indsigt i hvilken perception og følelse, som objektet eller begivenheden giver.

Et klassisk eksempel på dette udspiller sig i situationen, hvor to personer står og taler om vejret. Jens siger, at det er varmt, og med mindre at han lyver, så er det sandt for ham. En anden person – Jane siger, at det er koldt! Hvilket også kan være et sandt udsagn for hende. Normalt bor Jens i Grønland og Jane bor på Grand Canaria, hvorfor en temperatur på 18 grader celsius opleves varmt af Jens, men koldt af Jane. På den måde synes vurderingen af varmen og kulden at være åbenlys for begge personer, men på hver deres måde. Man kan ikke med rimelighed postulere, at Jane ikke fryser eller at Jens ikke har det varmt. Men det er muligt at kortslutte diskussionen ved at se på et termometer og blive enige om, at temperaturen var 18 grader celsius, hvorefter diskussionen om der er koldt eller varmt synes irrelevant. I dette tilfælde benytter vi en objektiv⁷¹ opfattelse af værdien af kold eller varm. I lyset Jens og Janes diskussion er det oplagt at spørge til om der er et lignende objektivt/instrumentelt mål for det, som konsulentene og lederne perciperer som attraktivt i R&U-arbejdet?

Uanset hvor objektivt et sådant instrument måtte være for det attraktive i R&U-arbejdet er, betyder dette ikke at der er enighed om betydningen af dette. På sammen måde som den objektivistiske opfattelse af temperatur ændrer ikke ved det interessante i, at Jens og Jane ikke er enige

⁷⁰ Protagoras er blevet fortolket henholdsvis som subjektivist, objektivist og relativist.

⁷¹ Der er tydeligvis tale om en instrumentel forståelse af værdi som knytter mere an til objektivitet end subjektivitet.

om værdien af temperaturen: Er det koldt eller varmt? Problemstillingen indikerer, at vurderinger om værdi er subjektive og personlige. Hvis dette er tilfældet, har det store konsekvenser. Værdi synes at være relativt for individet, en konstatering som i det antikke Grækenland gav anledning til modstand på grund af de potentielle sociale konsekvenser. Hvordan er det fx muligt at afgøre om en handling, som at stjæle, bedrive hor eller øve vold er godt eller dårligt, når det var op til det enkelte individ? Og nogle handlinger kunne måske endda opfattes både som gode og dårlige på samme tid. Hvordan skulle man lave en officiel vurdering endsize træffe en beslutning om noget som helst? Specielt værdiens betydning for at træffe beslutninger i samfundet, men også i R&U-arbejdet synes at have stor betydning, hvorfor dette er omdrejningspunktet for det næste afsnit.

VÆRDI SOM SAMFUNDSØKONOMISK BEGREB

Værdi som centralt begreb for samfundet kan dateres tilbage til John Locke, der i sin politiske filosofi knyttede værdi sammen ved arbejde [Locke 1698; Vaughn, 1978]. Senere kobledes Adam Smith begrebet til politisk økonomi, hvor begrebet gjorde det muligt at forstå udvekslingen af goder på et marked⁷² [Smith, 1776; Vaughn, 1978]. Herefter forsvandt det direkte fokus på begrebet indenfor politisk økonomisk teori, og værdi blev forbundet med nytte. Nytteværdien blev her relateret til deciderede mål og siden opfattet som præferencer [Robinson, 1962].

Ved at introducere præferencebegrebet var det mulig at genforene 'use-value' og 'exchange-value' og reducere politisk økonomi til et matematisk problem. Use-value er en kundes subjektive værdisætning af fordelene ved at konsumere et produkt eller en ydelse. Exchange-value er det økonomiske beløb en kunde betaler for produktet eller ydelsen fx i penge, hvilket repræsenterer indtjeningen i værdisystemet [Prien, 2007]. Opgaven bliver dermed at konstruere matematiske ligninger, som repræsenterer præference- og tilfredshedsfunktioner for individerne og aggregerer disse til et generelt niveau for samfundet. Den kvalitative diskussion af relationen mellem use-value, exchange-value og social use-value osv. domineres næsten udelukkende af den marxistiske tradition [Clarke, 1982]. Denne forståelse af værdibegrebet havde meget stor betydning i økonomisk og politisk teori indtil Anden Verdenskrig, hvorefter diskussionen af begrebet næsten forsvandt. Værdibegrebet blev ikke rekonceptualiseret, hvilket medførte, at værdi som selvstændigt begreb, forsvandt ud af de økonomiske diskussioner efter Anden Verdenskrig [Glansdorff, 1966 Joas, 2000]. Joas (2000) argumenterer endda for, at værdi som begreb i stor udstrækning helt forsvandt ud af de samfundsvidenskabelige diskussioner [Joas, 2000].

Ifølge Kant er værdi for økonomer blot noget relativt, reelt set blot en markedspris [Kant, 1785], men hele diskussionen omkring værdi kan dog opfattes som central for udviklingen af det 20'ende århundredes filosofi og i moderne etik [Sørensen, 2002, 2005]. Etik kan opdeles i to elementer: Normativ etik og metaetik. Normativ etik adresserer den moralske værdi af en bestemt adfærd, hvorimod metaetik forsøger at forklare den underliggende karakter af vores eti-

⁷² Værdi relaterer sig til den pris som skaber ligevægt mellem udbud og efterspørgsel af en ydelse. Tanker som også Locke havde gjort sig [Vaughn, 1978].

ske evalueringer. Kant lagde fx vægt på begrebet indre værdi, hvor medmenneskelighed og moral er central [Thomas, 2007]. Sidenhen udviklede der sig i det centrale Europa modstand mod den fremherskende naturvidenskabelige opfattelse af videnskab. Specielt opfattelsen af virkeligheden og kravet om kausalitet blev udfordret idet der blev stillet spørgsmål ved værdien af sandhed [Nietzsche, 1886]. I forbindelse med udvikling af sociologien skelner Weber mellem vigtigheden af kulturelle værdier i samfundet, der er nødvendige for, at sociologisk forskning kan evaluere problemer og løsninger, og de værdier som individet har, der ikke bør inddrages i socialvidenskaberne [Weber, 1904]. Værdi indenfor sociologien bliver senere forstået som noget kollektivt, som normer, hvor man endda har benævnt dem 'value-norms'. Siden Anden Verdenskrig har værdibegrebet kun udgjort en marginal del indenfor økonomi, filosofi og sociologi.

Allerede nu er det tydeligt, at værdibegrebet knytter an til mange forskellige aspekter i social- og samfundsvidenskaberne. Værdibegrebet har historisk set haft betydning for udviklingen af samfundsvidenskaberne og herigennem aktualiseres begrebet som relevant i forhold til R&U-arbejdet. I denne optik kan værdi opfattes som et kriterium for vores vurderinger, afgørelser og beslutninger. Eksempelvis definerer Ayres (1949:43) værdi som: *"Value is, of course, a relational word like 'truth' and 'cause', to which, indeed, it is closely related. All these words refer to the interconnectedness of things in the universe and to the continuity of human experience, which is itself, a part of the universe. We speak of causality when we are thinking of the unity of the universe; we speak of truth when we are thinking of the coincident unity of our discourse; and we speak of value when we are thinking of the likewise coincident unity and continuity of our own life process"*. Hvis en central funktion for værdien er at fungere som kriterium for vores vurderinger, afgørelser og beslutninger [Junker, 1981], så er der flere forskellige dimensioner i værdi, som det er nødvendigt at reflektere over. Den første dimension udgøres af dikotomien absolut/relativ.

I en **absolut** forståelse af værdi er kriteriet for valg og værdiansættelse funderet i et naturvidenskabeligt felt af orden og kausalitet. Den absolutte forståelse af værdi udspiller sig fx i store dele af R&U-forskningen og er baseret på principper, som antages at være uforanderlige og uforøgængelige i deres fundamentale natur. Kriterierne foreligger *a priori* i deres nyttiggørelser og er ofte fyldt med følelsesmæssige betingelser for at udbygge den menneskelige internalisering af de forfattede principper [Junker, 1981]. Når principperne for værdi forudsættes uforanderlige, så bliver begrebet meget lidt følsomt overfor ændringer og tendenser i de sociale betingelser, hvilket er centralt for læring og forøgelse af viden. Dette er et af de store problemer for R&U-forskningen, som ikke synes at kunne favne de følelses- og opfattelsesmæssige aspekter i R&U-arbejdets værdi. Et problem som indebærer at der – trods en omfattende forskningsindsats – kun er få bidrag til en kvalitativ forbedring af forståelsen af værdi i R&U-arbejdet⁷³

⁷³ Se evt. argumentationen i forrige kapitel.

I en **relativistisk** forståelse perciperes værdi som irrationel emanation (udstråling) fra de sociale perspektiver, som tilfældigvis er fremherskende blandt de mennesker, som værdisætter [Agyres, 1949]. Men også i det meste af den økonomiske teori, hvor menneskelig adfærd er betinget af rationelle forklaringer fra rationelle individer, hvis vurderinger og beslutninger perciperes tilstrækkelige for dem selv, det vil sige rationelle og sande valg, baseret på andre og mere objektive metakriterier [Junker, 1981]. Perception af værdi som irrationel emanation indebærer, at principperne for værdi reduceres til det individuelle plan (fx i mikroøkonomiske analyser). Rationalet er, at alle valg og vurderinger er mulige at argumentere for som effektive og sande i forhold til individets behov og ønsker på et bestemt tidspunkt og uden reference til en overordnet og mere generel viden om sandheden [Junker, 1981]. Konsekvensen er, at alle beslutninger definitivt er fornuftige, rationelle og velbegrundede, fordi personer som træffer dem mener, at de er det.

Hverken den absolutte eller den relativistiske forståelse efterlader mange retningslinjer for, hvorledes vi skal forstå en mere aggregeret værdi eller de sociale aspekter i værdi. Trods denne vanskelighed med at håndtere de sociale aspekter af værdi, er det dog fælles for dikotomien, at udgangspunktet for værdi er vurdering. Det vil sige, at lederne og konsulenterne er i stand til at skelne mellem, at noget er på en bestemt måde eller ikke. Herved bliver værdi en del af vores "praktiske" videnskabelige værktøj, filosofi, vision, idé og kategorisering. Med andre ord får værdibegrebet sin betydning, fordi det er knyttet til deres daglige vurdering, evaluering og beslutning om begivenheder, situationer, personer og genstande. Det vil sige, at værdi knytter sig til konsulenternes og lederes perceptuelle vurderinger i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Her bliver "i R&U-arbejdet" interessant fordi det aktualiserer om værdi er i R&U-arbejdet eller i subjekterne.

I næste afsnit diskuteres dette via dikotomien subjekt/objekt. Er værdi primært placeret hos konsulenten eller lederen, som både Protagoras og Kluckholm peger på, eller er værdi primært i objektet, altså den genstand som værdisættes objektivt. Afsnittet åbner op for en mere nuanceret forståelse af værdiens ontologi, hvilket er en direkte anledning til efterfølgende at diskutere hvilken sammenhæng, der er mellem værdi og R&U-arbejdet som social praksis.

ER VÆRDI SUBJEKTIVT ELLER OBJEKTIVT?

I ovenstående har jeg undladt at forholde mig eksplicit til, hvor værdien er lokaliseret henne. Jeg har med andre ord opfattet værdi som et vejkort, som forskere og praktikere navigerer efter i den "sandhedssøgende" proces, men ikke forholdt mig til, om værdi skal studeres som noget objektivt i R&U-arbejdet, som objekt eller i det perciperende subjekt, det vil sige hos konsulenterne og lederne. Afsnittets overskrift rummer en underliggende antagelse om, at værdien nødvendigvis måtte være enten objektiv eller subjektiv. Jeg vil derfor reflektere over, om værdi er i subjektet, det vil sige knyttet til konsulentens eller lederens subjekt eller om det er i objektet, som jeg afgrænser til R&U-arbejdet som social praksis. En udfordring er dog om denne dikotomi opdeling er meningsfuld.

Min problematisering af dikotomien er baseret på de praktiske vanskeligheder, som træder frem, når vi vælger den ene frem for den anden. Fx bliver det vanskeligt at forklare, hvorfor individuelle værdivurderinger af samme objekt (fx et maleri, en kandidat eller en handling) kan variere så meget blandt forskellige personer, hvis værdi er noget objektivt. Hvis værdi derimod er subjektivt, peger dette på en uhensigtsmæssig relativisme i moralske og æstetiske vurderinger/afgørelser – fx skønheden af en solnedgang, nordlyset eller en baby, som stort set alle værdsætter⁷⁴. Et andet problem med at fastholde opdeling mellem objekt og subjekt indikeres af Bradley (1914), der argumenterer for at metafysiske ord og begreber konceptuelt kan opdele virkeligheden, men at virkeligheden i sig selv ikke er opdelt: *"Everything which is got out into the form of an object implies still the felt background against which the object comes"* [Bradley, 1914:176 i McWatt, 2004:68]. Det vil med andre ord sige, at en opdeling mellem subjekt og objekt filosofisk kan være logisk, men at vi ikke skal forvente, at virkeligheden følger denne logik. Forfølges denne tankegang, så må sondringen mellem subjekt og objekt opgives, hvilket også Merleau-Ponty argumenterer for (1948:53)⁷⁵. Hermed bliver værdi primært ontologisk. Meningsfulde perceptioner er mere fundamentale end subjekter og objekter [Merleau-Ponty, 1948].

Ovenstående sondring korresponderer i store træk med amerikansk pragmatisme⁷⁶, der forholder sig til bevidsthed og materialitet som forskellige manifestationer af erfaring [James, 1904; 1912]. *"'Pure experience' is the name which I gave the flux of live which furnishes the material to our later reflection with its conceptual categories."* [James, 1912:93-4]. James operer ikke med en adskillelse af subjekt og objekt i den umiddelbare perception. James (1912:34) opererer fx med erfaringer som fx smerte, der ikke kan kategoriseres i subjektet eller objektet: *"I refer here to appreciations, which form an ambiguous sphere of being, belonging with emotion on the one hand, and having objective 'value' on the other, yet seeming not quite inner nor quite outer.....experiences of painful objects, for example, are usually also painful experiences"*.

Principielt er der minimum tre forskellige steder, hvor værdi kan lokaliseres – i subjektet, objektet eller i dem begge, fordi dikotomien subjekt og objekt er meningsløs⁷⁷. Umiddelbart er det svært at se, hvad der er det udslagsgivende argument for at pege på et af de tre steder, hvor værdi kan lokaliseres. Specielt fordi objektet, som konsulenterne og lederne værdisættes rummer en række immaterielle aspekter og knytter sig til en social praksis. Til gengæld er det konstaterbart, at den flertydige brug af værdibegrebet får konsekvenser for, hvorledes konsulenter og ledere er i stand til at kommunikere værdi, og hvilke typer af argumenter, som bliver benyt-

⁷⁴ Der synes at være en række fælles træk ved vurderinger af fx skønheden af en solnedgang, hvor hovedparten af menneskeligheden værdsætter en solnedgang, hvilket kan fortolkes som om at solnedgange tillægges stor værdi. På lignende måder synes det at hjælpe andre personer at have en grundlæggende høj værdi for hovedparten er menneskene.

⁷⁵ "Psychology did not begin to develop until the day it gave up the distinction between mind and body, when it abandoned the two correlative methods of interior observation and physiological psychology".

⁷⁶ Se fx William James' *"neutrale monisme"*.

⁷⁷ Alternativt kan der være tale om et relationelt perspektiv, hvor værdi ikke er funderet substantielt i objektet eller subjektet, men i relationen mellem subjektet og objektet – hvilket fx er et perspektiv, som benyttes i relationel social theory og methodological relationalism [Professor Lars Bo Kaspersen, 2007, PhD-kursus].

tet, når værdi kommunikes. Værdiens ubestemmelighed er både en fordel og en ulempe for konsulenterne og lederne. Ulempen består i, at det aldrig er muligt fuldstændigt at overbevise andre om det værdifulde i R&U-arbejdet og fordelene består i muligheden for at belyse de mangetydige aspekter, der indgår i synliggørelse og vurdering af værdi. Et spørgsmål der trænger sig på er, om dikotomien overhovedet giver mening at opretholde og hvis den bevares, hvorledes samspillet mellem subjekt og objekt skal forstås? Et andet påtrængende spørgsmål er, når værdi tilsyneladende ikke kan placeres entydigt i objektet eller subjektet. Hvordan det er muligt at percipere værdi endsige synliggøre værdi?

Næste afsnit tager afsæt i to overordnede metateoretiske tilgange til værdibegrebet, som jeg benævner reduktive og reifikative værdistrategier. I den første del af afsnittet reflekteres over, om de to værdistrategierne skal opfattes som bestemte måder, hvorpå værdikriterierne fastlægges og dermed om værdibegrebet teoretisk fyldes med indhold. Den sidste del af afsnittet går et skridt videre og forholder sig til den praktiske betydning af disse to værdistrategier.

VÆRDISTRATEGIER

Allerede nu burde det stå klart, at værdibegrebet langt fra er entydigt, hvorfor en entydig identifikation af værdi er et meget ambitiøst og sandsynligvis urealistisk mål. Dette afsnit udfolder to overordnede teoretiske måder, hvorpå værdibegrebet fyldes. De to måder kan opfattes som idealstrategier, det vil sige måder, som i deres destillerede form entydigt og gensidigt udelukkende definerer værdi⁷⁸. De to værdistrategier er teoretiske konstruktioner, som naturligvis kan anfægtes, da der er mange forskellige måder at opdele og definere værdibegrebet på⁷⁹. Men udfoldelsen af de to værdistrategier betyder ikke, at jeg annekterer en dikotom forståelse af værdibegrebet. Formålet med afsnittet er at benytte disse to idealiserede værdistrategier til at pege på bestemte empiriske betydninger i form af de måder, hvorpå konsulenter og ledere perciperer og synliggør værdi. De to idealstrategier udgør et spænd i perceptionen og synliggørelsen værdi og er ikke et postulat om, at konsulenter og ledere enten gør det ene eller det andet, men at de gør begge dele. Med andre ord opfatter jeg ikke værdi ikke dikotomt, men som et kontinuum, hvor de to strategier benyttes til at udpege et spektrum i konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet.

⁷⁸ Det vil sige, at de to strategier i praksis også udgør en dikotomi.

⁷⁹ I antropologien er Clyde Kluckhohns værdiprojekt meget centralt. Kluckhohn definerer værdier som "*conceptions of the desirable*", konceptualiseringer som spiller en rolle i påvirkningen af de valg og beslutninger, som personer gør mellem forskellige handlemuligheder [Kluckhohn, 1951a:395 i Graeber, 2001:2]. Centralt er ordet *desirable*, altså det attraktive, som ikke kun handler om hvad personerne rent faktisk ønsker, fordi i praksis ønsker man en række forskellige ting. Det handler også om, at værdier er ideer om, hvad personerne burde ønske, det vil sige, at de er det kriterium, som ligger til grund for deres ønsker og behov, som de finder legitime og illegitime. På den måde er værdier, hvis ikke selve meningen med livet, så i det mindste meningen om, hvad man kan forvente af livet. For Kluckhohn var det helt centralt, at handlemulighederne blev adresseret, så der ikke kun blev tale om abstrakte livsfilosofier, men også om ideer som havde direkte effekt på personernes faktiske adfærd [Graeber, 2001].

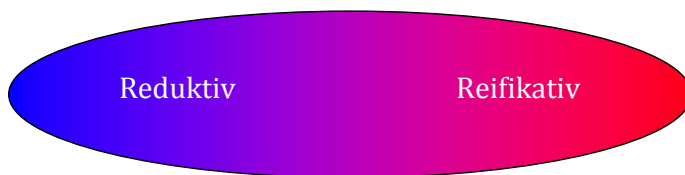
Inden jeg begynder at udfolde de to værdistrategier, kan jeg ikke understrege nok, at forskellige videnskabelige traditioner definerer værdi forskelligt, en pointe der udfoldes yderligere i indeværende og det efterfølgende afsnit, der kobler værdi med social praksis. Det vil sige, at de videnskabelige praksisser sætter kontingente betingelser for værdi, hvilket får en konsekvens for hvad jeg i afhandlingen efterfølgende kan udpege som perceptioner af værdi i R&U-arbejdet. De to værdistrategier, jeg som behandler i kapitlet, går på tværs af tre grundlæggende strømninger i forståelsen af værdibegrebet: Sociologisk, økonomisk og lingvistisk forståelse af værdi⁸⁰ [Graeber, 2001]. Graeber argumenterer for, at mange teoretikere benytter de tre strømninger synonymt, og at det er fristende at hævde, at strømningerne har noget fundamentalt tilfælles. De store forskelle i strømningerne indebærer dog, at dette fælles "noget" må være noget være meget abstrakt og vagt – måske grænsende til at være meningsløst [Graeber, 2001]. Jeg er enig med Graeber i, at en fælles entydig definition af værdibegrebet er problematisk, men samtidig er der måske en mulighed for at identificere dette fælles – ikke for at kategorisere værdibegrebet, men for at reflektere over principperne i de måder, hvorpå konsulenter og ledere perciperer og kommunikerer værdi. Mine refleksioner går derfor på tværs af Graebers tre strømninger og søger via to strategier at kategorisere, de måder, som værdi perciperes og synliggøres på. Først forholder jeg mig til hvorledes værdibegrebet teoretisk perciperes og synliggøres for efterfølgende at kunne forholde mig til den praktiske betydning af de to strategier. I de næste to afsnit reflekteres over, hvordan værdi fyldes med form og indhold – med andre ord er det en refleksion, over værdiens natur og mening.

Værdistrategierne er inspireret af Bouglé (1922), som argumenterer for, at værdi kan defineres enten som et forenet begreb, der er af samme art eller som et reduktivt begreb samt Sørensens (2005) idéhistoriske arbejde. Naturligvis kan man indvende, at alle definitioner af et begreb er reduktive, fordi de afgrænser begrebet fra noget andet. I denne optik er det meningsløst at tale om andet end reduktive definitioner af begreber. Når jeg alligevel i det efterfølgende benytter terminologien forenet og reduktive værdistrategi, så skyldes det pædagogiske hensyn. Reduktiv handler om at begrænse og afgrænse værdi, som tydeligvis er et helt centralt aspekt i fx økonomiske forståelse af værdi. Derfor fastholder jeg reduktiv som det ene yderpunkt i konsulenternes og ledernes udspænding af værdibegrebet. I det andet yderpunkt ligger den forenede værdistrategi, som jeg benævner reifikativ, fordi begrebet er mere præcist⁸¹ [Lukács, 1923; Petrović, 1965].

⁸⁰ Sociologisk forståelse, hvor værdi er: *"conceptions of what is ultimately good, proper, or desirable in human life"*. Økonomisk forståelse, hvor værdi er: *"the degree to which objects are desired, particularly as measured by how much others are willing to give up to get them"*. Lingvistisk forståelse, hvor værdi kobles til Saussure (1966), og kan forstås som *"meaningful difference"*.

⁸¹ Begrebet reifikativ eller mere præcist reifikation ses udfoldet hos Lukács' i hans fortolkning af Marx. To af de mest grundlæggende diskussioner af reifikation findes i "Kapitalen". Reifikation handler om at tingsliggørelse af værdiens værdi. Reifikation sker således, når begrebet værdi, som grundlæggende er et abstrakt begreb, bliver opfattet og behandlet, som om det var en konkret ting – og herved får sin egen eksistens.

Figur 5 Værdistrategiernes kontinuum



Den differentierende forskel mellem den reduktive og reifikative forståelse af værdi skal findes i, at sidstnævnte opfatter værdi som værende af samme art, altså en monovalent forståelse af værdi, hvilket fx kan genfindes i Kants perception af, at den eneste reelle værdi er moral [Kant, 1785]. Alternativt vil en reduktiv værdiforståelse betyde, at der er grundlæggende forskelle mellem fx etisk, moralsk, økonomisk, og pragmatisk værdi.

Uanset om der anlægges en reduktiv eller reifikativ strategi, må vi stille et krav om, at den skal kunne indfange/gribe værdi, som den optræder i hverdagslivet, og samtidig skabe en begrebslig form, der tillader bestemte vurderingskriterier. Med andre ord skal strategien være så entydigt, at den kan adskille værdi og ikke-værdi, og samtidig afgrænse sig fra elementer, som gør værdi flertydigt. Det næste afsnit er en konkretisering af centrale overvejelser og eksempler på, hvordan reduktive værdistrategier folder sig ud.

REDUKTIV VÆRDISTRATEGI

Den måske mest simple, men også relativt tomme, forståelse af værdi er, at værdi er noget som værdsættes som værende af værdi. En sådan forståelse af værdi opfylder kravene til en reduktiv strategi, idet den fortæller os, at der er konkrete ting, egenskaber og relationer, der skal tages i betragtning. Der er altså noget, som er værdifuldt og noget, der ikke er det. Dette er naturligvis en meget lidt begrænsende definition af værdi, idet den ikke giver os nogen anvisninger om hvilke, ting, egenskaber og relationer som konstituerer det værdifulde, hvorfor den som værdi-strategi er næste ubrugelig og kan kritiseres for at være upræcis og virkningsløs. Konsekvensen heraf er, at der ofte arbejdes med at fastlægge betingelserne, for hvornår noget er værdifuldt.

Konditionel værdi

Ovenstående reduktive forståelse af værdi bliver mere specifik, når indholdet sættes som en betingelse. I beslutninger er dette tydeligvis tilfældet! En beslutning må nødvendigvis beslutte noget om noget, altså udtrykke et standpunkt, hvilket indebærer, at man vælger noget frem for noget andet. Dette 'noget', der vælges, afhænger af værdien, hvorpå det beslutes, at det er værd at vælge, hvilket typisk kobles til traditionel beslutningsteori [Simon & March, 1958]. Beslutningsteorien prioriterer beslutninger om værdirationalitet over alle andre beslutninger. Disse værdistrategier rummer dog ikke kriterier, for beslutningen opleves mere rigtig og værdifuld af konsulenter og ledere og i R&U-arbejdet, hvorfor der i denne tilsyneladende konsistente og entydige tilgang til synliggørelse af det værdifulde som konditioneret af det værdifulde, i udgangs-

punktet ikke findes et kriterium, der specificerer indholdet af værdien. Konsekvensen heraf er, at det ikke er muligt at skelne mellem moralsk, økonomisk og æstetisk værdi [Thyssens, 2002]. Dermed ikke sagt, at det ikke er muligt at træffe beslutninger om værdi eller det værdifulde. I økonomisk politik er disse beslutninger helt centrale for at forstå sammenhængene og adfærden i samfundet, både på mikro og makro niveau. Men disse værdistrategier har en gradsforskel fra de konditionerede synliggørelsesstrategier, idet de opstiller funktionelle krav til noget, før det kan defineres som værende værdifuldt.

Funktionel værdi

Funktionelle værdistrategier kan ligeledes udtrykkes som en reduktiv strategi, hvor værdi reduceres til noget andet end sig selv. Ved at reducere værdi til noget andet end værdi i sig selv, er det muligt at identificere, rent analytisk, begrebet værdi, som en kombination af elementer som er fundamentale eller som giver en kausal forklaring på eksistensen af begrebet⁸². Det er udbredt at reducere meningen af værdi til kausal forklaring af, hvad der giver værdi - fx arbejde, udveksling (markeder) og udnyttelse. Om værdi som sådan er noget substantielt i sig selv er ikke entydigt, fx betragter Locke værdi som værende en egenskab altså en attribut ved forskellige ting, fx landjord, mad og penge. Derimod betragter Marx værdi, når det først er skabt, som noget der kan akkumuleres i sig selv og ændre sin form [Marx, 1994], og som sandsynligvis kan måles via et medium som penge. Mediet kan være immaterielt, materielt, elektronisk osv., der kan forklares kausalt, hvilket grundlæggende synes at være nøglen til værdi i politisk økonomi. I forrige kapitel så vi, at den funktionelle værdi var et centralt omdrejningspunkt i R&U-forskningen, specielt i de prediktive og strategiske debatter, hvor værdi synliggøres via kausalitet.

Nytteteoretikere⁸³ benytter en alternativ funktionel værdistrategi, som i sig selv ikke er en kausal forklaring af kvalitet, men en empirisk reduktion af en ellers kompleks og ideologisk betydning af navneordet værdi. Værdi synliggøres som noget simpelt og faktuel, og fx Bentham (1983) betragter værdi som fiktion og reducerer det i stedet til dyder, rettigheder og pligter. I den traditionelle økonomiske udlægning af nyttebegrebet, er nytte et mål og et udtryk for den individuelle forbrugers smag og præference. Nytteteorien antager at nytte er målbart, og at individet tilknytter en nytte til alle tilgængelige produkter og ydelser. Målet og måleenheden for nytte er *util*. Underforstået er det, at individerne ikke eksplicit angiver nytten (antallet af *utils*) men, at det i teorien antages, at individerne agerer, som om de mentalt har estimeret nyttekalkuler når de handler. I den forstand er nytte subjektiv af natur, hvorfor det absolutte antal af *utils* som tildeles et produkt eller en ydelse af individet ikke giver nogen mening. Det interessante er det relative forhold i antallet af *utils*, som individet tillægger forskellige goder, idet forholdet antages at udtrykke personens præference og ligger til grund for beslutningstagningen. Med andre ord er det legitimt at sammenligne nytten af flere produkter eller ydelser for det enkelte

⁸² Centralt i disse definitioner er typisk værdibegrebets form: Vербum, værdi opfattes som en bestemt eller bestemte handlinger. Adjektiv, værdi opfattes som en kvalitet og Navneord, værdi opfattes som en konkret ting eller et fænomen.

⁸³ Oversat fra "utilitarinans".

individ, men det er ikke muligt at sammenligne nytten to forskellige individer får af ét produkt [Sichel & Eckstein, 1977:141 i Junker, 1981:394].

Også i R&U-forskningen er det muligt at genfinde denne nyttetænkning [Macan & Highhouse, 1994; Roth et al., 2001] – i udpræget grad i 1980'ernes og 1990'ernes nytteanalyser⁸⁴, som består af en række forskellige metoder og procedurer til hjælp i rekrutterings- og udvælgelsesbeslutninger [Boudreau 1983; 1988; 1991; Cronback & Gleser, 1965]. Nytteanalyse benyttes specielt til synliggørelse af værdien af erhvervpsykologiske test og udvælgelsesprocedurer (R&U-teknologier). Ideen er, at forskerne via komplicerede matematiske algoritmer kan beregne den nytte, som R&U-teknologierne bidrager med i form af medarbejderens forøgede præstationer. Man forsøger med andre ord at beregne, hvor godt de forskellige R&U-teknologier predikterer medarbejdernes arbejdspræstation og det potentielt øgede udbytte af heraf og sammenholder det med omkostninger, der er ved at benytte teknologierne⁸⁵ [Boudreau 1988; Cascio & Morris, 1990]. Netop fokus på at konstruere statistisk valide og reliable prædiktioner knytter nytteanalyserne til den prediktive debat.

Den funktionelle måde at synliggøre værdi på kan også genfindes i tankerne bag non-kognitivism eller anti-realisme, som benyttes i moderne "consequentialism"⁸⁶, der operer med værditeori. I værditeorien er det centrale ikke værdi som sådan, men i stedet hvilke egenskaber som er værdifulde. Værdi synliggøres som en egenskab, ikke en ting og ikke primært en handling. Hvis værdi er en egenskab, er det diskutabelt, hvorledes man får viden om denne egenskab, men også hvordan værdi som egenskab relaterer sig til ting og til andre egenskaber, værdier eller helt andre typer af egenskaber (farve, fysiske karakteristika mv.).

En fjerde funktionel synliggørelsesstrategi ses fx hos Parsons og Durkheim, hvor værdi optræder som en fællesnævner for normativitet i fx økonomi, moralitet og æstetik [Parsons, 1968]. Her afhænger orden i samfundet af fælles værdi-attituder, hvorved værdi kobles til social orden og handling [Parsons, 1968]. Parsons tænker på værdi i flertal (som værdier) og værdisystemer, hvilket relativiserer forskellige typer af værdier i forhold til hinanden og forskellige værdisystemer. Durkheim forsøger at forklare værdier (værdipluralisme) som forårsaget af intensiteten af sociale interaktioner (handling). Dette kobler sig til Durkheims dualitet, der kan findes i alle former for moral og religion. Det er sameksistensen af begrænsning og behov, det vil sige, at

⁸⁴ Nytteanalyse er en fordanskning af begrebet "Utility Analysis".

⁸⁵ Således er det muligt at synliggøre at fx brugen af intelligencetest øger sandsynligheden for at finde en mere end gennemsnitlig medarbejder med fx 20 %, hvilket indebærer en større bundline på 100.000 kr. p.a. De samlede omkostninger ved at bruge denne R&U-teknologi er fx 5.000 kr. hvorfor det er synliggjort, at værdien ved at benytte teknologien er $(100.000 \cdot 20\%) - 5.000 = 15.000$ kr.

⁸⁶ "Consequentialism" handler om, som navnet antyder, et perspektiv hvor værdi afhænger af handlingernes konsekvenser. Typisk fokuseres der i "Consequentialism" på handlingernes moralske rigtighed i form af de konsekvenser, som handlingerne medfører.

moral både er værd og værdig at efterstræbe samtidig med, at det skaber et eksternt tryk på individet. Den første skelnen løses ved at tænke på værdi som noget virkeligt og ideelt, og i den anden skelnen er det resultatet af et omverdenspres. Durkheim ser sit projekt som både videnskabeligt og moralsk-politisk, idet det både drejer sig om at forstå det moderne samfund og om at forandre det.

Durkheims tanker gør det relevant at tale om at værdisætte. Når man ser på handlingen at værdisætte, kan man sige at værdisætte er et udtryk for det ønskværdige. At værdisætte noget som værdifuldt er blot at efterstræbe noget ønskværdigt, hvilket kan betragtes som noget individuelt og afhængigt (kontingent) af individets præferencer. Herved reduceres værdi til individuel præference. På den måde kan værdi betragtes som en gruppe af goder, som følger markedskræfterne, og deres generelle vigtighed kan måles som efterspørgslen. Denne måde at definere værdi på har dog svært ved at forklare og forstå, hvorfor moralske værdier kan være mere efterspurgt end ikke-moralske goder samtidig med, at det bliver svært at forklare, hvorledes værdier kan opnå legitimitet. Værdisætte forstået som handlingen at efterstræbe noget, kan dog også forstås som relativ til naturen, mennesket, det social og universelle, og det gør værdier mere reelle end blot summen af kontingente individers præferencer. På den måde reduceres værdi til at være del af eller identisk med, hvad der er godt, hvilket vil sige, hvad der er ønskværdigt at efterstræbe.

I det næste afsnit vil jeg behandle de reifikative værdistrategier, og først herefter vil jeg reflektere over hvilke praktisk og empirisk betydning disse to meta-værdistrategier har for perception og synliggørelse af værdi.

REFIKATIV VÆRDISTRATEGI

En helt anden tilgang til at definere værdi er ved at forholde sig til værdibegrebet i sig selv og forsøge at specificere dets mening eller natur [Petrović, 1965]. Den reifikative værdistrategi er inspireret af Georg Lukács, den ungarske filosof, som opfatter værdi som noget, der tillægges næsten menneskelige evner og liv og derfor har sin egen eksistens. En udbredt måde at gøre dette på er ved at anerkende, at værdi er mere end, hvad der foretrækkes, ønskes, efterspørges eller er brugbart, både individuelt, socialt eller universelt⁸⁷. Ved at fokusere på værdi fokuserer man på en entitet – ikke en proces. Det vil sige, at værdi er en kvalitet eller en substans, ikke en handling eller en aktivitet. Værdi er en del af virkeligheden og har en natur, som ikke kan reduceres til noget biologisk, psykologisk, antropologisk eller sociologisk. På denne vis opleves og efterspørges værdi på en speciel måde og har en speciel natur - hvilket naturligtvis skaber metafysiske og epistemologiske problemer [Sørensen, 2005]. Dette specielle træk ved værdi beskriver Durkheim (1911: 128-99) som den "*ideal character of value*". Værdi knyttes til noget motiverende, der giver mening og begrundelse for at agere på en bestemt måde.

⁸⁷ I denne værdistrategi optræder værdi ikke et verbum, men som et navneord eller et adjektiv.

Der kan argumenteres for, at hvis værdi opfattes som en kvalitet eller en ting, så kan begrebet ikke indeholdes eller inkluderes i sig selv, idet værdien synes kontingent/betinget, af hvad der rent faktisk er under overvejelse som værende af værdi (se fx Durkheim, 1911). Det vil sige, at værdi nødvendigvis må være en separat og særegen entitet. Dette gør det problematisk at synliggøre værdi, fordi det bliver vanskeligt at kommunikere og finde gode/sande tegn på værdi, som dels repræsenterer værdiens unikhed, dels er genkendeligt og meningsfyldt i vores sprogsystem. Dette rejser et filosofisk spørgsmål om, når værdi betragtes som noget udenfor menneskets natur, hvordan vi skal håndtere den faktuelle variation, der er i den menneskelige applikation og perception af værdi.

Der er flere svar på spørgsmålet. Man kan fx hævde, at værdi kommer fra gud eller et system, en logik uden for vores rækkevidde, hvorved værdi som sådan er ubegribelig for mennesket og derfor utilgængeligt. Man kan konstruere et værdi-hierarki, som fx Scheler gør via sine fænomenologiske "value-sensations" [Joas, 2000; Blosser, 2002] eller Pirsig via sin værdi-økologi [Pirsig, 1991; McWatt, 2004]. Et sådant værdi-hierarki indebærer, at værdi findes på flere usammenlignelige niveauer, fx et biologiske, logisk, moralsk og ikke-formelt etisk niveau. Alternativt kan man acceptere, at der er konflikt blandt værdier, og det er et fundamentalt element i menneskelig perception og kognition, altså en central ingrediens i menneskets liv, der tvinger os til at tage stilling og vælge og herigennem tage et personligt ansvar. Dette svar knytter an til et efterfølgende afsnit, hvor jeg argumenterer for at værdi knytter an til social praksis, og at denne anknytning tillader konkurrerende perceptioner af værdi blandt konsulenter og ledere.

Når værdi i en reifikativ værdistrategi opfattes som en selvstændig virkelig entitet, så må lederne og konsulenterne nødvendigvis opfatte værdi på en eller anden måde, som noget andet end dem selv. For at værdi får praktisk betydning, er det helt centralt, at ledere og konsulenterne er i stand til at opfatte dens form og koncept⁸⁸. Det virkelige ved værdi er, at det kan perciperes som værdifuldt, fordi det er værd at give speciel opmærksomhed. Det er ikke muligt at percipere værdi som en ting i sig selv eller en indbygget kvalitet i noget andet, men derimod muligt at percipere værdi som relationer mellem kvaliteter eller ting⁸⁹. Derfor kan synliggørelse af værdi betragtes som konstruktionen af en relation mellem den værdisættende aktør og det som værdisættes. Det vil sige, at værdi afhænger af det værdisattes relationelle status.

Ved at betragte relationen på denne måde, kan værdi opfattes som vurderingskriterier for værdisætning, hvilket alt andet lige er mere end blot efterspørgsel eller en logisk betingelse for en beslutning. Værdi som vurderingskriterier skal ikke forstås som en ontologisk status, men som noget meningsfuldt, der kan forstås og forklares i andre meningsfulde termer og vendinger,

⁸⁸ Form og koncept skal forstås som dets mening, som altid ifølge Peirce er et tegn på objektet, som selv er et tegn.

⁸⁹ Peirce vil sige, at værdi perciperes i en triadisk relation mellem tegn, objekt og interpretant, hvilket udfoldes i næste kapitel.

og når det bliver forstået, så påvirker det eksplicit eller implicit meningsskabelsen bag en beslutning. På denne vis kan værdi opfattes som konstitutiv for "*space of reason*" [Lovibond, 2002:21] og derfor konstitutiv for normativitet i den udstrækning normativitet er meningsfuld.

De to værdistrategier er to meget forskellige måder, hvorpå værdi teoretisk kan fyldes. I deres rene og idealiserede form er de entydige og gensidigt udelukkende (dikotome), hvilket er helt centralt for at kunne udgøre en udtømmende definition af værdibegrebet. Strategierne fremstår som en stærk teoretisk konstruktion, men det er vigtigt at erindre, at de demonstrerer et spænd i konsulenternes og ledernes måde at percipere og synliggøre værdi på⁹⁰. Det vil sige, at strategierne ikke skal opfattes som et postulat om, at konsulenterne og lederne forfølger enten en reduktiv eller en reifikativ værdistrategi i deres perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. I stedet repræsenterer og præsenterer de to strategier den dikotome tænkning som synes at manifestere sig overalt i værdibegrebet. Den empiriske og praktiske betydning af den dikotome tænkning udfoldes i det efterfølgende afsnit.

DIKOTOMIERNES BETYDNING

Der er tydeligvis stor forskel på, om værdi opfattes igennem en reduktiv eller en reifikativ værdistrategi. Nogle gange perciperes værdien som værende i objektet, hvilket ses når værdi er objektets kilde fx ved varme. Andre gange er værdien i omgivelserne, fx når man siger, at der er dårlig luft (smog), selv om det er sodpartikler, som er centrale for perceptionen, eller når man kropsliggør smerten – det gør ondt i hans hånd. Med andre ord er det forventeligt, at konsulenter og ledere benytter et spænd af værdistrategier i deres perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Det vil sige, at de hele tiden benytter begge sider af dikotomien i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Måske skyldes dette, at dikotomierne er for begrænsende for værdisætteren!

Nogle af begrænsningerne ved den reduktive værdistrategi blev udfoldet i kapitel 4 i forbindelse med R&U-forskningens måleproblemer og værdi som kausal relation mellem R&U-arbejdet og virksomhedens økonomiske præstation. Andre begrænsninger i den reduktive værdistrategi er, at man meget hurtigt kommer til at diskutere og analysere elementer som tilfredshed, nytte, præference eller behov, som ikke siger noget om værdi i sig selv, da værdi jo øjensynligt er noget andet. Fx medfører subjektiviteten i nyttebegrebet i de funktionelle værdistrategier, at nytte som enhed for tilfredshed konstituerer en tautologisk relation, der får betydning for hvilken rolle udforskningen af værdi har, men også for hvorledes denne udforskning bidrager til at øge feltets viden: "*Tautologies are self-reinforcing and self-defined; utility is satisfaction; satisfaction reflects value; value is measured by price; price is related to utility. The dog is consuming itself tail end first*" [Junker, 1981:395]. Det vil sige, at der reelt er tale om en cirkelslutning! Dermed rummer reduktive værdistrategier en grundlæggende udfordring for R&U-forskningen, som anlægger en opdeling mellem objekt og subjekt. Udfordringen ved de reduktive værdistrategier skal

⁹⁰ Se evt. figur 5.

dog ikke findes i en disharmoni i selve teoriapparatet, men i en disharmoni med resten af konsulenterne og ledernes emergierende viden og menneskelige erfaring [Junker, 1981].

Når de reduktive værdistrategier på denne måde synes at være begrænsende, medfører det at andre teoriapparater, som er baseret herpå, også bliver begrænsende. Eller som Jacob Bronowski skriver *"You can prove everything if you no longer distinguish between truth and falsehood"* [Bronowski, 1978:80]. Det vil sige, at når konsulenter og ledere benytter reduktive værdistrategier, har det den betydning, at det bliver praktisk umuligt at bevise R&U-arbejdets værdi, fordi denne er tautologisk.

I afhandlingens undersøgelse af perception og synliggørelse af værdi, indebærer de reduktive værdistrategier, at perceptionerne er orienteret mod fragmenter, som værdi kan reduceres til. Det kan fx være omkostninger forbundet med fejlrekrutteringer eller det økonomiske udbytte af at rekruttere medarbejdere, som præsterer mere end gennemsnittet. Her sprogliggøres værdi typisk som et verbum eller et adjektiv. Det vil sige, jeg retter fokus mod konsulenterne og lederens udsagn i interviewene og den form, som de antager. Værdi knyttes her til handlinger og vil derfor lægge vægt på det processuelle i R&U-arbejdet. De reduktive værdistrategier får også den betydning at konsulenter og ledere, som forholder sig til værdi i R&U-arbejdet, selv vil opleve deres beskrivelser af værdi og deres refleksioner over værdibegrebet som mangelfulde. Dette skyldes sandsynligvis, at konsulenter og ledere er bevidste om, at de benytter en reduktiv opfattelse af værdi. Kausalitet vil sandsynligvis være et centralt argument her. Fx vil konsulenter og ledere argumentere i kausalitetskæder, hvor det er forventeligt, at der er tale om efterrationaliseringer.

Det er vanskeligt at præcisere betydningen af de reifikative værdistrategier, fordi de grundlæggende udfordrer vores sproglige og mentale kapacitet. Vanskelighederne består i at forankre værdibegrebet indenfor traditionel filosofi, der enten knytter an til en faktabaseret forståelse, hvor værdi defineres i form faktuelle termer, eller knytter an til en ikke-faktabaserede forståelse, hvor det ikke er muligt definere værdi i faktuelle termer (fx i nihilisme). Dette indebærer, at værdi ikke kan defineres, fordi definitionen ikke kan indfanges af vores begrænsede sprog. Det vil sige, at værdi bliver noget umiddelbart, udeleligt og erfaret og samtidigt ubeskriveligt og udefinerligt. Værdi er på denne måde ikke en ting eller et objekt – men en begivenhed – en helt speciel begivenhed, hvor subjektet bliver bevidst om objektet. Denne værdi-begivenhed er årsagen og grundlaget for subjektet og objektet, der fejlagtigt ofte antages at være årsagen til værdi⁹¹ [McWatt & Priezkalsns, 1999]. Alternativet til dette er, at værdi bliver noget religiøst – som er noget guddommeligt – og derfor fuldstændigt utilnærmeligt både mentalt og fysisk. Adgangen til værdi sker igennem ritualer, hvilket fx ses i buddhismen, hvor buddhistiske munke bruger *tetralemma*, som er en form for buddhistisk værktøj til oplysning af munke.

⁹¹ De taler om den kvalitative oplevelse af kvalitet.

Et tetralemma har følgende basale struktur:

A er sand

A ikke-sand

A er både sand og ikke-sand

A er hverken sand eller ikke-sand

Dette kan naturligvis ikke håndteres i binær og dikotom logik og kræver en aflæggelse af statiske værdibetragtninger [McWatt, 2004]. Så hvis værdi er reifikativ eller hvis der benyttes reifikative værdistrategier, er det stort set umuligt at argumentere rationelt for, at R&U-arbejdet er værdifuldt og for hvordan konsulenterne og lederne perciperer det som værdifuldt. Samtidig indebærer reifikative værdistrategier, at værdi ikke kan kommunikere af konsulenter og ledere, da værdi er noget som alene skal erfares. Konsulenterne og lederne skal først gøre sig erfaringer med, hvad der er værdifuldt. Med andre ord er værdi ikke noget, som kan demonstreres for andre.

I forhold til de reifikative strategier er det forventeligt, at værdi optræder som et navneord eller et adjektiv – det vil sige, at der er en grundlæggende værdi, og at den har sin egen eksistens. Dette gør den i udgangspunkt usammenlignelig med andet med mindre den indskrives i et eller andet værdihierarki, som gør det muligt at rangordne værdi. Værdi er en kvalitet eller en substans som indebærer, at konsulenter og ledere taler om denne på bestemte måder. Konsulenternes og ledernes udsagn vil her være karakteriseret ved at være upræcise og usammenhængende, når de forholder sig til værdi. Værdi knytter an til noget emotionelt, noget motiverende, der giver mening og begrundelse for at handle på en bestemt måde. Denne måde at tale om værdi på har næsten religiøs betydning, og konsulenter og ledere vil sandsynligvis tale om værdi som et kald. Det er forventeligt, at konsulenter og ledere oplever R&U-arbejdet som et kald eller, at der forudsættes helt specielle evner eller indsigt for at kunne bidrage med værdi. Samtidig er det forventeligt, at der er ritualer som udføres for at sikre adgang til værdien i R&U-arbejdet, hvorfor det er forventeligt, at konsulenter og ledere taler om ritualiseringer og andet, når der er tale om en reifikativ værdistrategi.

Det er tydeligt, at den dikotome forståelse af værdi betyder, at værdi og dermed attraktive handlinger i R&U-arbejdet aktualiseres forskelligt. Men den dikotome forståelse af værdi giver os ikke viden om hvordan konsulenterne og lederne i praksis perciperer værdi i R&U-arbejdet. Dikotomierne tydeliggør og udkrystalliserer den store variation der er i perceptionen af værdi, som naturligvis kan bruges til at skærpe blikket for aspekter i perceptionen af værdi. Men det giver os ikke viden om hvorfor eksempelvis en reduktiv eller reifikativ strategi benyttes i en given situation. Afgørende herfor er R&U-arbejdet som social praksis. Det vil sige, at konsulenternes og ledernes daglige perception og synliggøre af værdi er afhængig af R&U-arbejdet som praksis. I det følgende afsnit argumenteres for, at konsulenternes og ledernes dagligdags perception og synliggørelse af værdi er knyttet til den sociale praksis, men også for hvad det er, værdi gør i denne praksis.

VÆRDI OG SOCIAL PRAKSIS

Argumentationen for at værdi er knyttet til social praksis, er baseret på en påstand om at værdi og værdivurderinger, altså måden hvorpå konsulenter og ledere værdisætter ting, begivenheder og arbejde på, konstitueres og formes af social praksis⁹² [Parson, 1968; Durkheim, 1911]. Netop koblingen til social praksis er relevant for at præcisere, hvilken betydning værdi har for R&U-arbejdet. Værdi bliver via koblingen til social praksis en anledning til social koordinering, som knytter an til det "practice turn", som organisationsforskningen har gennemgået de seneste år. Herigennem præciseres vigtigheden af de sociale praksisser i konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi. De sociale praksissers betydning eksemplificeres i kulturelle vurderinger, hvor værdien af genstanden afhænger af praksissen, som den identificeres med.

Skal jeg eksempelvis vurdere, om det er et godt teaterstykke, jeg ser, er det afgørende hvilken praksis, jeg identificerer stykket med. Om det er børneteater, tragedie, politisk teater, revy eller samfundsrealistisk teater har betydning for vurderingen af stykkets kvalitet og udførelse. Til praksissen er dermed knyttet en række vurderingskriterier, som der vurderes ud fra⁹³. Min vurdering af et partikulært teaterstykke afhænger dermed af praksissen, som jeg identificerer stykket med. Hvis jeg vurderer ud fra en *komedie-praksis*, kommer jeg sandsynligvis til en fundamentalt anden vurdering, end hvis jeg benytter en *tragedie-praksis*. Herved afhænger vurderinger af identifikation med en bestemt praksis⁹⁴. På sammen måde tillægges konsulenternes og ledernes arbejde i forbindelse med rekruttering og udvælgelse værdi på baggrund af en bestemt R&U-praksis⁹⁵. Det vil sige, at ledernes og konsulenternes kapacitet til at percipere og synliggøre, handlinger, sker på baggrund af en eller flere praksisser.

I dagligdagen identificerer lederen og konsulenten hvilken praksis som handlingen tilhører, hvorefter han vurderer om dette er godt eller dårligt som et element af den identificerede praksis. Afhængigheden af praksissen medfører, at værdi afhænger af de konkrete elementer, som eksemplificerer praksissen og som styrer deres vurdering [March & Olsen, 1989]. Når dette er

⁹² Der kan argumenteres for, at jeg burde præcisere bruddet mellem teori og praksis, men ambitionen er ikke at skabe en ny dikotomi, hvorfor jeg i stedet demonstrerer de sociale praksissers betydning for perception og synliggørelse af værdi.

⁹³ Praksisserne er produkt af sproglige, historiske og sociale betingelser. Ovenstående eksempel med teateret er et sprogligt, historisk og socialt produkt, hvor der igennem århundreder er udviklet forskellige elementer i praksisserne, fra antikens Dionysos-fester, hvor der blev sunget korsange med tydelige performative elementer, til det mere folkelige Commedia dell'Arte, som var improvisationsteater i renæssancen, det realistiske teater der var inspireret af realisme og naturalisme i 1850'erne til Bertolt Brechts kritiske og samfundsbevidstteater [Pax Leksikon, 1978-82].

⁹⁴ Sammenhængen mellem vurderingen og praksissen er dog ikke deterministisk, det vil sige, at værdien ikke nødvendigvis er endeligt bundet til den sociale praksis, som initierede den. Det er derfor muligt at vurdere teaterstykker, selv om en række af de sociale praksisser, som oprindeligt konstituerede værdien fx "Dionysos-festerne" ikke længere eksisterer. Værdi kan i princippet fastholdes, revideres og applikeres uafhængigt af bestemte sociale praksisser. Værdi afhænger, i en eller anden udstrækning, af den praksis som initierede den, men dette betyder ikke nødvendigvis, at praksissen skal bestå for, at der kan vurderes efter den.

⁹⁵ Lederne og konsulenterne vurderes ikke på baggrund af en religions-praksis eller en forældre-praksis, men efter en R&U-praksis. Det vil sige, at konsulenten godt kan være en god kristen eller god forælder uden, at det har betydning for om han er en god konsulent.

tilfældet, så oplever konsulenter og ledere, at der er objektive og determinante forhold, der afgør i hvilken udstrækning handlingen stemmer overens med praksissen. På den måde er praksisserne centrale for konsulenter og ledere i deres dagligdags vurdering og værdiansættelse af R&U-arbejdet. Vurderingen af værdi i R&U-arbejdet kan bygge på forskellige praksisser, hvilket blev demonstreret i diskussionen af de prediktive og strategiske debatter og arbejdets immaterialitet i sidste kapitel. Disse diskussioner i R&U-forskningen kan få betydning for de funktionelle, kausale og affektive kriterier, som stilles og benyttes i ledernes og konsulenternes vurdering af R&U-arbejdets værdi. Benytter konsulenter og ledere fx en Strategisk HRM-praksis, så har værdi reference til handlingernes betydning for virksomhedens økonomiske præstation. Er det psykometrisk-praksis⁹⁶, så relateres værdi til R&U-teknologiernes prediktive kvaliteter. Er det en mere filosofisk-praksis, refererer værdi til moral og etik ved handlingerne, som har noget med rimelighed, anstændighed og samfundsansvar at gøre. Benyttes en organisationsteoretisk-praksis, peger værdi på handlingernes rituelle, legitimerende, kulturelle og strukturerende betydning.

Uanset hvilken praksis som lederne og konsulenterne benytter, indebærer anknytningen til praksis, at værdi bliver tautologisk, det vil sige, at ideen om værdi i R&U-arbejde er en normativ ide, om hvad lederne og konsulenterne forstår ved R&U-arbejde i praksis. Det betyder at afhandlingen også ses som en udforskning af R&U-arbejdet som praksis, hvilket udtrykkes i analysernes deskriptive natur. R&U-arbejdets immaterielle karakteristika som medfører, at værdi bliver flydende og tillader forskellige former for udlægning og realisering. Forskellige traditioner og kulturer indebærer, at R&U-arbejdet sandsynligvis kommer til udtryk på meget forskellige måder, hvilket indebærer og tillader kontinuerlig transformation af praksissen. Hvis en konsulent eller en leder skal mestre R&U-arbejdet og dermed perciperes som værdiskabende, forudsætter det en forståelse af de normative kriterier, som er specifikke for attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Muligheden for at synliggøre og diskutere værdien af R&U-arbejdet forudsætter et kendskab til den eller de kriterier, som der praktiseres indenfor. Det vil sige, at værdi, i hvert fald delvis, konstitueres af kriterierne for mestring⁹⁷ af R&U-arbejdet samtidig med, at vurderingen af R&U-arbejdet som excellent afhænger af, hvor tæt arbejdet ligger på praksissen. Når værdi på denne måde er tautologisk, så rejser det et spørgsmål om, hvilken viden lederne og konsulenter har og kan få om værdi. Hvilket er omdrejningspunktet i næste afsnit.

VIDEN OM VÆRDI

I afsnittet reflekteres over hvad lederne og konsulenterne kan vide om værdi? Spørgsmålet opstår, fordi deres evaluative viden synes at være implicit og overførelsen af denne implicite viden fra en person til en anden er problematisk – hvilket understreger problemet med at synliggøre værdi, som blev introduceret i forrige kapitel. Uenighed om værdi og værdivurderinger er stort set uundgåelig – en uenighed som underminerer grundlaget for ledernes og konsulenternes vi-

⁹⁶ En psykometriker beskæftiger sig primært med konstruktion og validering af forskellige psykologiske test, herunder test som benyttes i R&U-arbejdet.

⁹⁷ Mestring knytter sig til en professionstænkning, som tidligere blev diskuteret i kapitlet om R&U-arbejdets immaterialitet og konsulenternes mulighed for at demonstrere færdigheder, kompetencer og evner.

den om værdi, hvilket gør det endnu vanskeligere for konsulenter og ledere at synliggøre værdi i R&U-arbejdet. Værdiens natur afgøres bl.a. af kriterierne for mestring af R&U-arbejdet, som igen afhænger af R&U-arbejdets som praksis. Problemet er, at værdi konstitueres af vurderingskriterierne, som bl.a. fastlægges i R&U-arbejdet og udgør betingelserne for værdi. Når værdi er svagt, fordi der er uenighed om den, det vil sige, at der ikke er fælles forståelse af dens applikation på objekter, situationer eller handlinger. Det er med andre ord uklart, hvordan konsulenterne og lederne skal percipere værdi [Raz, 2003]. Problemet er, at det ikke er R&U-arbejdet som forklarer, hvorfor kriterierne er kriterier for mestring af R&U-arbejdet. Forklaring på dette skal findes i konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger. Her er det en udfordring, at man enten knytter værdi til objektet eller subjektet og afhængigt af anknytningen appellerer konsulenter og ledere efterfølgende om at medtage henholdsvis subjektive eller objektive aspekter i de perceptuelle vurderinger for at begrunde perceptionen. Herved medtænker hverken ledere eller konsulenter praksissens betydning for deres perceptuelle vurdering⁹⁸.

Værdiens afhængighed af praksissen gør værdiens natur uklar, da der er tale om en relativ løskobling. Derfor kan praksissen med rette hævdes at støtte bestemte (mestrings-)kriterier, men denne hævde er ikke bedre end at hævde, at praksissen støtter andre kriterier. Konsekvenserne heraf er, at konsulenternes og ledernes perception af værdi bedst kan forstås som en form for kompleks meningsskabelse og vurdering. Viden om værdi bliver primært implicit, da den er inkluderet og transmitteret af R&U-arbejdets praksis, som konditionerer værdi i første omgang via de normative kriterier, som praksissen implicerer. Helt centralt for konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger af værdi under disse betingelser er begrebet *perception*. Perceptionen styres af bestemte, men kontingente kriterier, hvorfor der findes misforståede og forføjlede perceptioner. Det vil sige, at en leder eller en konsulent godt kan vurdere, at en given handling er værdifuld i R&U-arbejdet fx at håndtrykkets fasthed rummer værdifuld information, men denne vurdering er forkert under bestemte kriterier⁹⁹. Derudover tillader disse kontingente kriterier eksistensen af forskellige, men ligestillede perceptioner, der afspejler aktørens erfaringer. Så selv om perceptionerne er objektivt indfanget, det vil sige på baggrund af bestemte kriterier, så er de også udtrykksfulde på den samme tid, fordi de er forskellige og afspejler personens erfaringer. Derfor er perceptionen en god metafor for den viden, som lederne og konsulenter har om værdi, en viden der er afhængig af praksis.

Det er dog vigtigt ikke at forveksle perceptioner med andre ting, som er uvirkelige fx drømme og hallucinationer, da disse ikke er perceptioner. Konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger kan dog ikke afgøre, om bestemte perceptioner er illusoriske. Det vil sige, at der ikke er andre måder hvorpå man kan vide om ledernes og konsulenternes perceptioner er virkelige

⁹⁸ Det er ikke mærkeligt, at konsulenter og ledere ikke inddrager praksissens betydning, da dette implicerer en tydelig tauologisk problemstilling, der giver dem et rationelt logisk begrundelsesproblem.

⁹⁹ Nogle konsulenter hævder, at de på baggrund af en kandidats håndtryk kan vurdere hans potentiale som kommende medarbejder i virksomheden. I en erhvervspsykologisk-praksis er dette det rene nonsens, men blandt visse headhuntere er dette helt legitimt.

eller ej end ved at bede dem udtrykke disse, spørge andre eller foretage eksperimenter [Peirce, CP 6.497; Short, 2000]. Betydningen heraf er at konsulenternes og ledernes udsagn bliver helt centrale i analysen af deres perception af værdi i R&U-arbejdet. Når jeg i afhandlingen hermed stiller skarpt på konsulenternes og ledernes perceptioner, får jeg en iagttagelsesgenstand, som gør det muligt at indfange det fælles og unikke i værdien på en gang. Dette er tilfældet, fordi konsulenternes og ledernes perceptioner er reguleret af, hvad de perciperer som objektive kriterier, men alligevel påvirker R&U-arbejdet perceptionen samtidig med, at perceptionerne kan forstås på forskellige og ligeværdige måder. Herved bidrager afhandlingen både med viden om den perciperende leder og konsulent samt om det sprogsystem som én værdisætter udfolder i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Forudsætningen for at kunne argumentere på denne måde er, at afhandlingen frigøres fra de traditionelle dikotome sondringer mellem absolut/relativt, subjekt/objekt, reduktiv/reifikativ og sandt/falsk. Konsulenternes og ledernes perceptioner af værdi i R&U-arbejdet er baserede på kontingente kriterier, hvilket tillader bestemt viden baseret på disse vurderingskriterier at træde frem. Ikke som noget determinant eller uforgængeligt, men som midlertidige og kontingente stabiliseringer. Det er dermed ikke problematisk, hvis konsulenter og ledere perciperer og værdisætter bestemte handlinger efter kriterier, som i store dele af R&U-forskningen opleves forskellige eller modsætningsfyldte. Herved bevæger afhandlingen sig udover en simple dikotomi mellem objektivitet, som sikker og uafhængig viden og subjektivitet som præference eller smag.

Afhandlingen bidrager på dette grundlag med en anden viden end relativisterne, en viden der besidder bestemte kvaliteter, som afspejler værdiens afhængighed af praksis og de former for usikkerhed og uklarheder, som stammer fra denne afhængighed. Dette er grunden til, at ledernes og konsulenternes opfattelser af værdi i R&U-arbejdet skal forstås som perceptioner, da perceptioner er "objektive" forklaringer på mening, som kan diskuteres og dermed er i stand til at indfange følelsen af det subjektive. Afhandlingens fokus på perceptioner tillader forskellige og ellers inkompatible værdivurderinger, uden at gøre disse til et spørgsmål om smag. I forhold til praksissen er nogle perceptionerne ganske enkelt forkerte – andre som indeholder noget rigtigt – er alligevel inferiøre i forhold til konkurrerende forklaringer og nogle er ganske enkelt bedre¹⁰⁰.

DELKONKLUSION

I kapitlet har jeg demonstreret, at værdi er en kompleks størrelse, og at en entydig definition eller identifikation er problematisk. Værdi findes ikke kun i subjektet eller i objektet, men synes

¹⁰⁰ Fx vurderes værdien af en intelligencetest på baggrund af bestemte videnskabelige kriterier om kausalitet, og den perceptuelle vurdering af testen afhænger af, om testen opfylder kriterierne (validitet, reliabilitet og dokumentation). I modsætning hertil vurderes R&U-strategien efter andre kriterier, hvor den perceptuelle vurdering er baseret på om R&U-strategien mere eller mindre intuitivt kan understøtte en bestemt positionering overfor fx centrale kandidatgrupper. Her spiller validitet, reliabilitet og dokumentation ingen rolle.

også at være knyttet til relationen mellem subjektet og objektet. Derfor opererer jeg med én værdisætter, som ikke er et subjekt eller en subjektposition, men et sæt af fortolkningskompetencer, som er tilgængelige hos lederen og konsulenten, enten forud for perceptionen af det værdifulde eller som gøres tilgængeligt i fortolkningssituationen. Herved giver det ikke mening at tale om værdi som absolut eller relativ, men i stedet som både absolut og relativ. Der synes ikke at være sand værdi i R&U-arbejdet, hvorfor blikket i stedet rettes mod de måder, hvorpå værdibegrebet fyldes og tilskrives mening. Ved at udfolde dikotomierne, blev det tydeligt, at konsulenter og ledere eksempelvis forsøger henholdsvis at reducere værdi til bestemte handlinger, men også perciperer værdi, som noget kvalitativt ved handlingerne. Det vil sige, som noget særegent med sin egen natur. Ingen af polerne i dikotomierne lykkes entydigt med at indfange værdi i R&U-arbejdet og jeg forstår dem i stedet som udspænding af et spektrum af måder at percipere værdi på.

Udfoldelsen af dikotomierne har indirekte demonstreret det store videnskloft mellem forskning og praksis inden for R&U og måske også givet en forklaring på hvorfor det eksisterer. En forskers argumentation for værdi, eksempelvis baseret på en reduktiv værdistrategi, giver ikke mening for en praktiker der perciperer værdi på baggrund af en reifikativ strategi. Kapitlet er hermed første skridt i at sikre tilstrækkelig teoretisk og empirisk følsomhed, når jeg på baggrund af Kluckholms definition "*conceptions of the desirable*", undersøger konsulenternes og ledernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Det er dog centralt at huske, at jeg i modsætning til Kluckholm ikke hævder at værdi er i subjektet, men i stedet opererer med en værdisætter. I kapitlet er det også tydeliggjort, at attraktive handlinger afhænger af hvilken social praksis, som de knyttes til. Det vil sige, at perceptionen af værdi er knyttet til praksisafhængige vurderingskriterier. Afhængigheden af praksis gør det nødvendigt at holde min definition af værdi holdes åben og fleksibel, da det ikke på forhånd er muligt at privilegere bestemte dikotomier eller retninger i det som konsulenter og ledere percipere som attraktivt i R&U-arbejdet. Det betyder, at min måde at iagttage værdi på bliver utrolig kompleks og potentielt tautologisk. Eksempelvis perciperes strukturerede interviews som værdifulde i R&U-arbejdet, fordi disse honorerer bestemte vurderingskriterier i praksissen. Vurderingskriterierne er ikke deterministiske eller endelige, men kontingente stabiliseringer, som kan ændres over tid. Forskellige traditioner og kulturer påvirker dels værdi i R&U-arbejdet, dels de kriterier, som er stabiliserende for konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger, hvorved det er forventeligt med en kontinuerlig transformation af vurderingskriterierne. Værdi er således forankret i sprogsystemet, som konsulenter og ledere benytter til at erkende attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Sprogsystemet udspændes potentielt af dikotomierne, som konsulenterne og lederne benytter til meningsfuldt at percipere værdi i R&U-arbejdet. Med andre ord bidrager refleksionen over dikotomierne med en nuancering af min og læserens for forståelse af værdi, og skærper herved iagttagelsen af konsulenternes og ledernes perception.

Perceptionen bliver informeret af kriterierne, hvilket medfører, at der er tale om en tautologi, idet R&U-arbejdets værdi fortolkes via konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger. Rent sprogligt er det forventeligt, at ledere og konsulenter taler om værdi forskelligt og forbun-

det til begreber, som beskriver handlinger via dikotomierne, hvilket indebærer, at diskussion om værdi ofte erstattes af en diskussion om evaluering af en handling. Alternativt tales der om værdi som en kvalitativ følelse forbundet med handlingen, det vil sige, som en grundlæggende ikke-tilgængelig kvalitet. I kapitel har jeg udfoldet nogle af de praktiske og empiriske betydninger, der er forbundet med perception og synliggørelse af værdi, men dette rejser en række nye problematikker. Centralt i kapitlet er de perceptuelle vurderinger, hvilket efterlader et behov for at komme endnu tættere på perception som begreb. Derudover efterlades et spørgsmål om, hvordan jeg i afhandlingen, i praksis, iagttager konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi og dermed overskrider begrænsningerne, som den dikotomi forståelse indebærer. Det vil sige, at jeg stadig mangler at redegøre for, hvorledes dikotomien overskrides og iagttages¹⁰¹. I næste kapitel rettes optikken mod, iagttagelsen af konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse samt det videnskabsteoretiske perspektiv som iagttagelsen rammesættes af.

¹⁰¹ Denne sammenhæng udfoldes senere i afhandlingen via begrebet "mediering"

"Judgments, value judgments concerning life, for or against, can in the last resort never be true: they possess value only as symptoms, they come into consideration only as symptoms - in themselves such judgments are stupidities"

[Nietzsche, 1844-1900]

4. VÆRDI – DET PRAGMATISKE TEGN

I forrige kapitel argumenterede jeg for, at dikotomierne og social praksis har betydning for perception og synliggørelse af værdi, men på nuværende tidspunkt er det ikke tydeligt, hvorledes perceptionen iagttages og operationaliseres i afhandlingens analysestrategi. I kapitlet begynder jeg med at udfolde afhandlingens grundlæggende videnskabsteoretiske position og præciserer herved konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi. Herefter udfoldes begrebet "perception" i afhandlingens videnskabsteoretiske optik. Dette leder over i pragmatisk semiotik og den triadisk forståelse af perceptionen af værdi, der er kendetegnende for afhandlingen. Netop den triadiske forståelse er afhandlingens måde at overskride den dikotome forståelse af værdi. Slutteligt præciseres det, hvorledes værditegnene relaterer sig til R&U-arbejdet som objekt, det vil sige hvorledes værdi synliggøres.

Formålet med dette kapitel er at udvikle afhandlingens analysestrategi ved først at udfolde afhandlingens pragmatisk videnskabsteoretiske position. Denne pragmatisk position er tæt knyttet til sprogsystemet, som konsulenter og ledere, som én værdisætter, benytter i R&U-arbejdet. Formålet med at etablere afhandlingens pragmatisk position er tresidig. For det første at positionere afhandlingen videnskabsteoretisk, så de ontologiske og epistemologiske præmisser åbenbares. For det andet at operationalisere perceptionen af værdi via Peirces triadiske kategorisering af objekter, hvorved perceptionen bliver analyserbar. Min pragmatisk operationalisering af perceptionen sker som tre forskellige kvaliteter i det værdifulde. For det tredje at operationalisere konsulenternes og ledernes synliggørelse af perceptionen af værdi. Med udgangspunkt i Peirces forståelse af hvorledes tegn relateres til værdi som objekt, benyttes hans terminologi til at operationalisere konsulenternes og lederne synliggørelse, det vil sige kommunikation af værdi via tegn, som ikonisk, indeksal og symbolsk synliggørelse. Kapitlets overordnede mål er at konstruere en analysestrategi, som muliggør iagttagelse og analysere af konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet.

DEN PRAGMATISKE POSITION

Det er overraskende for mig, at der ikke findes en arbejds sociologisk eller organisationsteoretisk skole eller metode, der trods sin mangeartethed kan og vil karakteriseres som pragmatisk [Gimmler, 2003]. Min overraskelse skyldes, at sådanne pragmatisk skoler findes indenfor filosofi, humaniora og politisk teori, men ikke synes at have vundet indpas i organisationsforskning.

gen¹⁰² og i særdeleshed ikke i R&U-forskningen. Her er det vigtigt at understrege, at *pragmatisk* ikke skal fortolkes som *praktisk*, men som forankret i pragmatismen. Pragmatismen er en teori om mening, vel at mærke mening der skal fortolkes i henhold til konsekvenserne, der er forbundet med at handle efter meningen [Hausmann, 1993]. Afhandlingens pragmatiske ståsted afspejles eksempelvis tydeligt i fokuset på handlinger i R&U-arbejdet. Argumentet for pragmatisme skal dog ikke findes i 'so ein ding muss wir auch haben', men i, at der i andre forskningstraditioner fremføres gode argumenter for lade sig inspirere af pragmatismens kobling af teori og praksis [Dahl, 2003]. Fx er neopragmatismen ved at cementere sin position i filosofien, primært via teoretikere som Richard Rorty, Robert Brandom og Hilary Putnam [Cherryholmes, 1992]. Filosofisk neopragmatisme gør brug af den traditionelle sontring, der er fundamentet i klassisk pragmatisme mellem teori og praksis: "*Neopragmatisme såvel som den klassiske pragmatisme underordner teorien til praksis; teori og videnskab betragtes som højt specialiserede procedurer for problemløsning af hverdagslivets handlinger*" [Gimmler, 2003:175]. På denne måde ligger der en ydmyghed og en søgen i pragmatismen, som gør de empiriske iagttagelser følsomme.

Det er magtpåliggende at præcisere, at tanken med afhandlingen ikke er at etablere en ny videnskabelig skole, der cementerer pragmatisme som den eneste sande skole. Tværtimod har pragmatismen aldrig være tænkt som en universel og ahistorisk videnskabelig teori. Pragmatismen forkaster tanken om Grand Theory, men ikke med en radikalitet der medfører, at forskning blot skal opfattes som empirisk dataindsamling. Min pointe er, at pragmatismen har et bidrag til R&U-forskningen og organisationsforskningen, dels fordi den kan bidrage med en afspænding af de paradigmatisk diskussioner, dels fordi pragmatismen øger forståelsen for anvendt forskning samt den empiriske følsomhed. Pragmatismen giver herved afhandlingen den begejstring, tålmodighed, følsomhed og legitimitet, som er afgørende for en praktisk og teoretisk indgangsvinkel til at undersøge konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet.

Afhandlingens pragmatisk etos privilegerer konsulenternes og ledernes kommunikation "*as the justification for validity claims*" [Joas, 2000:184]. Herved rettes mit fokus mod det vigtige i menneskelig handling og menneskelig kommunikation (se fx James, Dewey, Mead og Peirce¹⁰³). Der er derfor et behov for normativ regulering af R&U-arbejdet, hvilket kan løses igennem kommunikation i sig selv. I afhandlingen forholder jeg mig til applikationen og kommunikation af værdi og begrundelsen herfor. I pragmatismen er der ikke nogen universel eller højere autoritet for begrundelsen af værdi end kommunikation og synliggørelse. Men fra "*the perspective of the actor, however, who devises his actions under contingent conditions, it is not the justification which is uppermost, but the specification of the good or the right in an action situation*" [Joas, 2000:171].

¹⁰² Der kan argumenteres for, at den nyere ANT-forskning (aktør netværksteori) rummer både pragmatisk og semiotiske aspekter se fx Bowker & Star (2000) og hos Torben Elgaard Jensen i "Socialkonstruktivistiske Analysestrategier" [Esmark, Laustsen & Andersen, 2005], men generelt set fylder pragmatismen ikke meget i organisationsforskningen.

¹⁰³ William James, George Herbert Mead og John Dewey identificerer sig alle som pragmatister og deler alle i en eller anden udstrækning Peirces syn på vigtigheden af at fortolke ideer eller koncepter i forhold til de effekter, som de har.

Hvilket er et argument for, at synliggørelse af det rigtige og det værdifulde i handlingerne¹⁰⁴ i R&U-arbejdet er centralt for lederne og konsulenterne. Herved bidrager perspektivet med, at kun bestemte handlinger kan træde frem som værdifulde i værdisætterens perception, men samtidig sætter det også som betingelse at synliggørelse af værdi udforskes i handlingerne.

Et pragmatisk perspektiv åbner op for en mere grundlæggende undersøgelse af værdiforståelse i R&U-arbejdet. Den amerikanske pragmatiker Charles Sander Peirce var nok den første eksponent for pragmatismen. Han opfattede pragmatismen som en metode til at analysere koncepter og begreber, for deres praktiske betydning. Peirce skriver i sit pragmatiske maxim: "*we must look to the upshot of our concepts in order rightly to apprehend them*" [Peirce, 1831-58: 5.4]. Der er med andre ord en forbindelse mellem at forstå 'værdi i R&U-arbejdet' og at vide, hvad man kan forvente af de sammenhænge, som begrebet indgår i.

Erfaring med værdi i R&U-arbejdet stammer i hvert fald delvis fra vores sanseindtryk, det vil sige, at empirisk erfaring som central størrelse i udforskningen af værdi ikke er kontroversielt¹⁰⁵. Det kontroversielle består i den ontologisk status vi tildeler vores sanseindtryk. Eksempelvis kan sanseindtryk opfattes som eksakte kopier af virkelige objekter, delte kulturelle billeder eller mere private og sofistikerede drømme. Videnskabsteoretisk antager jeg, at konsulenterne og lederne modtager informationer via deres sanseindtryk om det værdifulde i R&U-arbejdet. De ved ikke nødvendigvis, hvad der ligger bag disse indtryk, hvis overhovedet noget. Deres meningsskabelse, hvad enten den eksisterer forud for indtrykket eller ej, rummer sprog og koncepter, der gør det muligt at organisere, fortolke og kommunikere deres sanseindtryk om værdi i R&U-arbejdet [Powell, 2003].

Når afhandlingen undersøger konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet, så er det for at forstå den betydning, værdi har for konsulenter og ledere. Med betydning forstår jeg, hvordan perceptionen og synliggørelsen af værdi konstituerer handlinger, interaktioner og beslutninger for lederne og konsulenterne i R&U-arbejdet. I Peirces artikel "*How to Make Our Ideas Clear*" antyder han, hvorledes den pragmatiske ambition skal opfattes: "*Consider what effects, which might conceivably have practical bearings, we conceive the object of our conception to have. Then, our conception of these is the whole of our conception of the object*" [Peirce, CP 3.266]. Eller som William James siger det: Sandhed og virkelighed har ikke forskningsmæssige betydning, men er "*altars to an unknown god*", som vi kan tro på eller ej [James, 1890:1264].

Det vil sige at undersøgelse af perception og synliggørelse af værdi, indebærer udforskning og identifikation af forskellige konfigurationer af værdi og måder hvorpå værdi som objekt kom-

¹⁰⁴ Heri rummes også kommunikation, det vil sige talehandling.

¹⁰⁵ Powell har en lignende konklusion vedr. brugen af empirisk erfaring vedr. strategiforskningen [Powell, 2003].

munikeres. Ambitionen er at øge feltets viden om, hvilke betydning konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi har for R&U-arbejdet, andre konsulenter og ledere. Ambitionen er ikke testbar eller verificerbar, da jeg ikke kan få endelig vished om eller demonstrere en kausal årsagsvirkning. Dermed ikke sagt, at R&U-arbejdets værdi ikke har relation til den empiriske virkelighed. Men i en pragmatisk opfattelse af en kompleks verden er fakta forvirrende, støjende og respektløse overfor vores teorier om dem. Derfor vil jeg ikke desperat forsøge at forsvare og forklare korrespondance og eller mangel på samme mellem empiri og teori. Men øget viden om konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse stimulerer nye spørgsmål, perspektiver og indsigter i R&U-arbejdet, som kan forfine og udvikle feltets teoretiske og metodologiske apparat. Min ambition med afhandlingen handler derfor ikke om korrespondance, men om at stimulere bedre forskning, læring, udvikling og praksis i R&U-arbejdet.

Afhandlingens pragmatiske position indebærer et fokus på konsulenternes og ledernes perception af det mønster af praktisk betydning, der aktualiseres i deres sansebaserede erkendelse af det attraktive i R&U-arbejdet. Det vil sige, at afhandlingen er knyttet til repræsentationsproblematikken og dermed til en forståelse af verdenen og meningsskabelsen via tegn [Hausmann, 1993]¹⁰⁶. Denne optik gennemstrømmer afhandlingens hidtidige diskussioner og er dermed en naturlig forlængelse af udforskningen af de praktiske og empiriske betydning af værdi i R&U-arbejdet. I næste afsnit rettes fokus mod afhandlingens forståelse af konsulenternes og ledernes handlinger, og hvorledes deres værdistrategier kommer til udtryk.

STRATEGISK SYNLIGGØRELSE

Jeg har tidligere argumenteret for, at konsulenternes og ledernes synliggørelse kan opfattes som strategisk og intentionel, men også præciseret afhandlingens fokus er ikke at udfolde dette aspekt i analyserne, fordi jeg behandler dette som en kontekst. I indeværende afsnit vil præcisere betydningen af strategi og intentionalitet i en pragmatisk optik, via Peirces konceptualisering af vaner¹⁰⁷ [Hintikka, 1998]: *"Fortolkeren har således formet et vanebaseret handlerum (habit of acting), når han ønsker et bestemt resultat"* [Peirce, CP 5.491¹⁰⁸]. Peirce tillægger vaner to forskellige betydninger: En adfærdsmæssig (herunder emotionel) og en kosmologisk¹⁰⁹. Vaner skal erfares via handlinger, som i udgangspunktet altid er singulære, på lignende måde eksemplificere

¹⁰⁶ Denne kobling er meget tydelig hos Peirce som opfatter menneskets tænkning som tegnudvikling eller en proces af tegnfortolkning – en proces, som han kalder semiosis. [Hausmann, 1993].

¹⁰⁷ Det er centralt at huske, at pragmatikerne i modsætning til en del sociologer, ikke opfatter vaner som ikke-reflektive rutiner. Vaner inkluderer menneskelig refleksion som en del af den. Dette var Kilpinens konklusion, da han undersøgte amerikansk pragmatisme, han skriver bl.a.: *"Peirce and Dewey did not use separate columns for habitual and reflective action, they had a reflective conception of habit."* [Kilpin, Enormous Flyweel 2000:15].

¹⁰⁸ "The interpreter will have formed the habit of acting in a given way whenever he may desire a given kind of result".

¹⁰⁹ Et tegn producerer en følelsesmæssig og en kosmologisk interpretant. Fx vil det at høre smuk musik indebære en følelsesmæssig fortolkning, men denne følelsesmæssige reaktion kan initiere en muskulær eller mental reaktion kosmologisk interpretant – at lytteren spontant får tårer i øjnene [Eco, 1967b:1465]. Ifølge Peirce er det ikke nødvendigt at fortolke den kosmologiske reaktion, da den igennem fortløbende repetitioner producerer en ændringen i vanen. Dette indebærer, at mennesker efter at have modtaget en hel række tegn og have fortolket dem, ændrer deres måder at handle på enten transitorisk eller permanent. Den nye måde at handle på er den endelige interpretant og her stopper således også den uendelige semiosis. [Eco, 1967:1465].

res strategier af individuelle handlinger, da konsulenterne og lederne i deres bevidsthed generaliserer disse singulære handlinger. Selve generaliseringen sker i triadisk struktur via relationen mellem handlingen og fortolkeren [Peirce, CP 1.345]. På den måde tillader den pragmatisk position en abstraktion, som gør det muligt at se bort fra den enkelte aktørs handling på et bestemt tidspunkt og indplacerer denne i det sprogsystem, som aktøren er en del af. Det vil sige, at jeg i afhandlingen ikke adresserer konsulenterne og ledernes isolerede individuelle handlinger, men i stedet adresserer konceptualiseringen af handlinger eller strategier for handlinger¹¹⁰.

Peirces semiotik (som udfoldes efterfølgende) kobles kun indirekte til aktørens adfærd, da den fokuserer på perception og ikke på adfærd. Men som tidligere diskuteret, er der en række aspekter i konsulenterne og ledernes adfærd der til tider er strategiske og intentionelle. Selv om semiotikken ikke direkte opererer med intentioner og strategi, så synes det plausibelt, at Peirces logik kan opfattes som en integreret del af fortolkningsspil mellem to forskellige parter¹¹¹, som han primært refererer til som *the Utterer* og *the Interpreter* [Pietarinen, 2006]. Peirces logik rummer dog ikke mange af de egenskaber som moderne spilteoretiske fortolkninger er karakteriseret ved, fx vinder- og taberstrategier, frontstage og backstage o.l. Alligevel kan der argumenteres for at der ligger en forståelse af strategi gemt i Peirces konceptualisering af vaner [Hintikka, 1973; Scott, 1993; Pietarinen, 2006]. Her er det vigtigt at præcisere, at afhandlingens pragmatisk optik handler om, at undersøge hvorledes en værdisætter søger stabilisering af perceptionen og synlighørelsen af værdi. Når jeg taler om strategi, vaner og spil, så er jeg bevidst om, at der er forskel på disse, men at de kun behandles i afhandlingen når de bidrager med viden om værdisætterens perception og synlighørelse.

At knytte sprog og andre symbolske systemer til strategi og interaktion er en gammel og velbenyttet idé, som kan følges helt tilbage til Platons filosofi om *chôra* og *kosmos*, men ses også i den europæiske filosofi (fx Kant og Wittgenstein) og i den nyere sociologi¹¹² hos fx Goffman. Peirces strategiske forståelse bygger ikke på konsulenterne og ledernes handlinger, men tager udgangspunkt i deres motivation og disponering for at etablere vaner [Pietarinen, 2006]. Peirce udviklede aldrig ikke en direkte forbindelse mellem semiotik og strategi¹¹³, hvilket kan udledes ved at strategi eller spil ikke optræder særligt ofte i Peirces tekster¹¹⁴. Årsagen til dette er for-

¹¹⁰ Mit pragmatisk sigte med afhandlingen er således helt i overensstemmelse med Peirces filosofi, hvilket fremgår af: "Action cannot be a logical interpretant, because it lacks generality...But how otherwise can a habit be described than by a description of the kind of action to which it gives rise, with the specification of the conditions and of the motive?" [Peirce, CP 5.491].

¹¹¹ Peirces benytter selv sin logik på individers dialog.

¹¹² Vanebegrebet blev introduceret som en central del af sociologien, som et forsøg på at løsrive sig fra psykologien og herigennem etablere sig som selvstændig videnskab [Camic, 1986]. Camic (1986:1077) skriver således, at "*a restricted notion of habit had come into very widespread usage*".

¹¹³ Dette kan måske forklares med, at han ikke direkte opererede med strategibegrebet, som er helt centralt i spilteori. Hintikka (1998:515) bemærker dog "*the concept of habit was one of the notions (Peirce) used to serve some of the same purposes as the notion of strategy has been introduced by later thinkers to serve*".

¹¹⁴ Peirces henviser dog flere gange med stor entusiasme til Friedrich C.S. Schillers opfattelse af spil.

megentlig, at hans semiotik ikke handler om, hvordan sprogspil udspiller sig – hvilket synes at være spilteoretikernes omdrejningspunkt.

Det er interessant, at Peirces diskussioner af vaner og fortolkning er baseret på konceptet om "desire": "*The interpreter will have formed the habit of acting in a given way whenever he may desire a given kind of result*" [Peirce, CP 5.491]. Desire(able) knyttes herigennem tilbage til forståelsen af værdi, som det attraktive i R&U-arbejdet og dermed er der grundlag for at sammenknytte perceptionen af værdi og strategi. Peirce skriver yderligere: "*A habit arises, when, having had the sensation of performing a certain act, m, on several occasions a, b, c, we come to do it upon every occurrence on the general event, l, of which a, b, and c are special cases*". En mulig fortolkning af citatet er, at strategi/vane er en abstraktion fra en regel. Fra konsulenternes og ledernes position anskuer de situationen som et semantisk spil, hvor aktørens motivation er udbyttet af sprogsillet. Endvidere siger Peirce, at for at kunne definere konsulenternes og ledernes strategi, er det nødvendigt at beskrive, hvordan strategien leder adfærd i bestemte situationer. Peirce understreger dog, at dette ikke indikerer, at strategien eksisterer i den konkrete handling.

Peirce siger med andre ord, at ingen enkelt handling eller sekvens af handlinger kan demonstrere meningen af tegnene, fordi de ikke redegør for hele billedet af, hvorledes man kommer til sådanne handlinger¹¹⁵. Der skal således både være en abstraktion og en generalisering, hvilket forudsætter, at konsulenter og ledere benytter en strategi, der leder til disse handlinger. Men da strategierne er svære at identificere, er det nødvendigt at være tilfreds med at analysere de enkelte output af strategierne, som bliver kommunikeret, når strategierne er i spil. Peirces hævder derfor, at "*the habits must be known by experience which however exhibits singulars only*" [Peirce, CP 2.665]. På en lignende måde antager jeg, at værdisætterens strategier eksemplificeres af konsulenternes og ledernes individuelle handlinger. Peirce hævder altså, at bevidstheden (mind) generaliseres af en triadisk bevidsthed (consciousness) med det formål at handle på bestemte måder under bestemte betingelser. Pietarinen (2006) hævder på denne baggrund, at vi kan genfortolke Peirces pragmatiske logik i forhold til intentionel strategisk handlen, der reguleres af den triadiske relation mellem "*modalities, actions and payoffs*" [Pietarinen, 2006:84].

Konsulenter og ledere ansvarliggøres både af de udsagn, som de fremkommer med og ved at fortolkerne af udsagnene holder udsagnsgiveren ansvarlig¹¹⁶. Der er herved normative og disciplinerende aspekter i kommunikationen mellem *the Utterer* og *the Interpreter*, det vil sige, at der sker en udtalt stabilisering af perceptionen af værdi. Så når Peirces taler om sprogets normativitet, taler han med andre ord om et system af normer, som anviser den korrekte brug og de semantiske meningsrelationer: "*The utterer is essentially a defender of his own proposition, and wishes to interpret it so that it will be defensible. The interpreter, not being so interested, is relatively in a hostile attitude, or looks for the interpretation least defensible*" [Peirce, MS 9:3-4]. Han

¹¹⁵ Dette knytter an til Peirces logiske interpretant.

¹¹⁶ Peirce benytter ordet 'assertion' og hævder, at assertionerne bærer et ansvar overfor dens "utterer" - hvis den ikke er sand, vil the utterer blive 'penalised', hvilket kan fortolkes som strategisk interaktion.

siger endvidere, at *"the identity of a habit depends on how it might lead us to act, not merely under such circumstances as are likely to arise, but under such as might possible occur, no matter how improbable they may be"*. [Peirce, CP 5.400]. Perception af attraktive handlinger kodificerer med andre ord midlertidige overbevisninger samt rummer konsulenternes og ledernes vurdering og overbevisning om andre konsulenternes og ledernes historiske og fremtidige handlinger. Der er derfor grundlag for at konkludere at Peirces semiotik, kan bidrage med en forståelse af, hvorledes konsulenternes og ledernes verbale og nonverbale handlinger stabiliserer perceptionen og synliggørelsen som attraktive i R&U-arbejdet.

Konsulenterne og lederne er dog ikke fuldstændig rationelle i deres perception og synliggørelse, idet kun oplagte og plausible stabiliseringer af perceptionen overvejes via abduction. Helt analogt med den dygtige skakspiller overvejer konsulenter og ledere kun en minimal del af de potentielle scenarier. Dette betyder, at konsulenter og ledere kun benytter deres stabilisering af værdi under de omstændigheder, hvorpå aktørerne er forberedt på at handle. Holdes denne parathed til at reflektere og handle på bestemte måder sammen med betydningen, som værdidiktomiene og social praksis har for attraktive handlinger i R&U-arbejdet, er det plausibelt, at værdi kan studeres som singulære perceptioner, som det er muligt at generalisere til værdisætterens perception. Værdisætternes generaliserede perception (sprogssystem) rummer et potentiale, det vil sige, at det ligesom skakspillerens mulige scenarier repræsenterer noget, som konsulent eller lederen er forberedt på, så perceptionen vokser og udvikler sig, når grænserne og begrænsningerne udforskes. Herved konstituerer konsulenternes og ledernes stabiliseringer den praktiske betydning og den forventede effekt af R&U-arbejdet. Af denne grund bliver disse stabiliseringer helt centrale i min udforskning af konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi.

Det næste afsnit tager afsæt i værdisætterens perception, som er helt centralt for at forstå værdi i R&U, hvilket jeg tidligere har argumenteret for.

PRAGMATISK FORSTÅELSE AF PERCEPTION

Jeg har tidligere argumenteret for vigtigheden af at rette fokus mod konsulenternes og ledernes perception i udforskningen af værdi i R&U-arbejdet. Perceptionen skal primært forstås som et tegn, hvilket Peirce udvikler forståelse for i sin semiotik (læren om tegn). Peirces argumenterer for, at der er et fortolkningsmæssigt element i perceptionen, hvilket gør det vanskeligt, at se hvorledes hans teorier om direkte opmærksomhed og medieret viden om objektet hænger sammen. Der er derfor oplagt, at nogen læser Peirce som idealist på grund af hans fokus på den tegnmæssige natur i viden og perceptive vurderinger, hvor andre lægger vægt på hans umiddelbare perception af objektet, hvilket understøtter en realistisk position¹¹⁷ [Dinesen & Stjernfelt,

¹¹⁷ Eco udlægger Peirces som pragmatisk realist, som følge af hans opfattelse af interpretanten og den uendelige semiosis, men det skal ikke forstås som en ontologisk realisme [Eco, 1967b]. Peirces pragmatiske realisme sættes i spil i følgende udsagn: *"general principles are really operative in nature"* [Peirce CP 5.101]. Det er specielt den sene Peirce, der udvikler sin særlige semiotiske og logiske realisme [Dinesen & Stjernfelt, 1994].

1994; Eco, 1967b]. Derfor opfattes Peirce både som fænomenolog og realist på samme tid. Peirce tager udgangspunkt i selve den tegnskabende erkendelsesproces i en refleksiv erkendelse af, at vores viden om iagttageren/fortolkeren, objektet og erkendelsesprocessen er flettet ind i tegn [Brier, 2004].

Men hvilken status har perceptionen? Dette kan fortolkes som et spørgsmål om, hvorvidt Peirces perception er repræsentatorisk eller præsentatorisk, hvilket Peirce stort set ikke forholder sig til selv [Bergman, 2004]. Hvis R&U-konsulenternes og ledernes perception opfattes som repræsentatorisk, så indebærer dette en samtidig tosidet opmærksomhed. Det vil sige, at der i konsulenternes og ledernes perception er en bevidsthed om et aktivt objekt og subjekt, som handler på os, men som er usynligt og uadskilleligt. Der *er* en virkelighed med dens atomer, masse, bevægelse og energi, og perceptionen af tegn vil repræsentere denne. I modsætning hertil vil et præsentatorisk perspektiv opfatte konsulenternes og ledernes perception som den eneste tilgængelige virkelighed¹¹⁸.

Om konsulenternes og ledernes perception skal forstås som repræsentatorisk eller præsentatorisk, er jeg fristet til at sige på begge måder. Ransdell argumenterer fx for, at Peirce opfatter perceptionen som både repræsentatorisk og præsentatorisk, hvilket Ransdell eksemplificerer via et landkort: *”Et præcist landkort kan siges at tilbyde en umiddelbar perception af et territorium (objektet) da relevante geografiske karakteristika er umiddelbart tilgængelige for bevidstheden som møder formen af kortet. Det vil sige, at ved at læse kortet korrekt, perciperer vi simultant bestemte karakteristika af terrænet og samtidig det er åbenbart, at kortet er en repræsentation af objektet”* [Ransdell, 1979:58, min oversættelse]. På sammen måde kan R&U-arbejdets værdi opfattes som værende en ikonisk kompleks repræsentatorisk relation, som består af forskellige symbolske, indeksale og ikoniske funktioner, men også af en logisk del af repræsentationen, som ikke er identisk med relationen i sig selv [Ransdell, 1986]¹¹⁹. Hermed forenes repræsentationen og umiddelbarheden igennem værdiens ikonisitet. Dette kan måske forklare brugen af de tilsyneladende dikotome værdistrategier, hvor den reduktive tydelig rummer aspekter af både repræsentativitet og præsentativitet. Værdi synliggøres både bevidst som en repræsentation for bestemte attraktive aspekter og som ren præsentation, som store dele af den nyere R&U-forskning lægger op til [Alvesson, 1993, 1994].

Konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet er primært en kognitiv proces, som finder sted, når værdisætteren oplever R&U-arbejdet. Men perceptionen er ikke identisk med tegnet, idet værdisætteren også tilskriver tegnet mening, hvilket Peirce opfatter som en triadisk relation mellem tegn, objekt og interpretant [Peirce, EP 1.345]. Desuden er tegnrelatio-

¹¹⁸ Se evt. afhandlingens Bergman, 2004 for en udfoldet diskussion af om Peirces perception er repræsentatorisk eller præsentatorisk.

¹¹⁹ Begreberne ikonisk, indeksalt og symbolsk udfoldes i de to følgende afsnit.

nen dynamisk: Det attraktive i R&U-arbejdet (objektet), som tegnet er om, foreligger for os kun som et andet tegn. Der gives med andre ord ingen endelig rekursbasis¹²⁰, hvor tegnene henføres til en bagvedliggende virkelighed. Det vil sige, at en given konfiguration af sanseindtryk som fx klarhed, præcision, strukturering og beslutsomhed giver anledning til et værditegn, der synliggør den R&U-arbejdet som værdifuldt. På den måde er konsulenternes og ledernes meningsskabelse en analytisk og diskursiv behagelighed, som ikke afspejler, om R&U-arbejdet i virkeligheden findes eller om det er værdifuldt for virksomheden.

Dette gør viden om værdi i R&U-arbejdet til noget skrøbeligt og ustabilt, men at søge mere end dette er en overvurdering af det menneskelige sprog, perception, rationalitet og vurderingsevne. Det jeg i afhandlingen kan gøre er at arbejde med sprogsystemet og herigennem skabe mening i værdisætterens perception af værdi i R&U-arbejdet. Sprogsystemet kan opfattes som en delt verbal og kulturel kontekst, der guider perception, interpersonel kommunikation og menneskelig handling [Chandler, 2001]. Forskningen i afhandlingen er også underlagt sprogsystemet, hvorfor den ikke er arbitrær - men heller ikke værdifri¹²¹. Den er det erfaringsbaserede øjebliksbillede, som min perception og meningsskabelse bliver udstyret med i forhold til værdi i R&U-arbejdet. Mit pragmatisk perspektiv implicerer et sprogsystem, som skal leves og forstås, som en naturlig del af udforskningen og kommunikationen af erfaringen med attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Med udgangspunkt i Peirces triadiske semiotik, der lægger vægt på tegn, fortolkning og objekt, sættes relationen til R&U-arbejdet i centrum. Området for sprogsystemet udvides til at omfatte mere end det talte og skrevne sprog, idet Peirce opfatter nonverbal kommunikation og dermed talehandlinger som en del af sprogsystemet. I den næste afsnit vil jeg præcisere Peirces pragmatisk semiotik og redegøre for dets betydning for udforskningen af konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet.

PRAGMATISK SEMIOTIK

Semiotik defineres ofte som *studiet af tegn* eller *studiet af rollen, som tegn har i vores sociale liv*. Begge definitioner kræver yderligere, at man fortæller, hvad tegn er. Peirce og Saussure opfattes af mange som skabere af denne moderne videnskab om tegn¹²² [Borum, 2005], hvor fokus er dedikeret til at forstå og skelne mellem meningsskabelsesprocesser [Grayson & Shulman, 2000]. Saussure koncentrerer sig om struktur snarere end om tegnforhold, det vil sige, at han forsøger

¹²⁰ Derfor bliver tegnfortolkning en dynamisk proces, hvor det analyseres, hvad tegnet 'værdi' betyder for personen A, og det resultat man når frem til fortolkes så videre som et tegn 'værdifuld for person A', der har en mening for en person B o.s.v. Peirce taler således om ubegrænset semiosis [Eco, 1976].

¹²¹ Værdifri skal her forstås som fri af normer og moral og ikke med reference til værdi-begrebet i R&U-arbejdet som empirisk genstandsfelt.

¹²² Den Saussureske tradition refererer ofte til semiologi, hvorimod den Peircianske refererer til semiotik. I dag er det dog mest almindeligt, at semiotik bruges som omfattende både Saussures og Peirces opfattelse af tegnet. Hvorimod Umberto Eco, som er en af de moderne semiotikere, har en meget bred definition af semiotik: "*semiotics is concerned with everything that can be taken as a sign*" [Eco, 1976:7].

at isolere det sproglige udtryks struktur, så det kan studeres¹²³. Saussure argumenterer for, at der ikke er noget semiotisk belæg for at foretrække et tegn frem for andre, så længe alle tegnene kan tage den samme plads i det semiotiske system. Det vil sige, at ordene *chien*, *cane* og *perro* betyder alle 'hund' på forskellige sprog, men der er intet ved disse ord, der gør dem til bedre repræsentanter for dyret [Saussure, 1983]¹²⁴.

Peirce fokuserede derimod på selve tegnforholdet, det vil sige, at "*noget for nogen står for noget andet i en vis henseende eller egenskab*" [Peirce, CP 2.228]. Hans erkendelsesinteresse er at undersøge, hvorledes verden har betydning for os, og hvorledes vi erkender den gennem betydning. Derfor er han ikke interesseret i at finde et tegns sandhedsværdi, men i at finde den virkning, som tegnene har. På den måde overskrider Peirce Saussures semiologi, der først og fremmest er fokuseret på menneskers sprog¹²⁵ [Deely, 1990]. Pragmatisk semiotik er ikke kun beholdt sproglige tegn, men er relateret til alt, der står for noget andet. I semiotisk forstand tager tegn form som ord, billeder, lyde, gestik, handlinger og objekter.

Peirces semiotik undersøger strukturen og funktionen af alle processer, hvori tegn er involveret fx perceptionen af værdi som objekt eller kommunikationen af værdi mellem mennesker [Pankow, 2006]. Måske kan konsulenternes og ledernes perception af værdi bedst forstås som semiosis, det vil sige som måden, hvorpå tegnprocessen påvirker konsulenter og ledere¹²⁶. Disse tegnprocesser er næsten altid både kognitive og interaktive. Når en tegnbruger producerer eller fortolker noget som et kommunikativt tegn, er det primært interaktionen, der er interessant. Med Peirces pragmatiske semiotik rettes fokus mod relationer mellem tegn og tegnbrugere [Pankow, 2006]. Pragmatisk semiotik er siden Peirce blevet videreudviklet af Charles Morris (1901-1979), som inkluderede tegnprocesser for alle typer af organismer. Morris (1938) definerede semiotik som et studie af relationen mellem tegn og deres fortolkere, som han formulerede som "*the relations of signs to their users*" [Morris, 1938:29]. Netop relationen mellem tegn og

¹²³ Hvis læseren på baggrund af referencen til Saussure tænker, at afhandlingen er en indholdsanalyse, er dette forkert. Indholdsanalyser involverer en mere kvantitativ tilgang til analysen af det manifesterede indhold i tekster, hvorimod en semiotisk analyse analyserer tekster som et struktureret hele og undersøger latente konnotative meninger. Derfor er semiotiske analyser sjældent kvantitative og semiotikere vil ofte være modstandere af en sådan analyseform. Argumentet er, at blot fordi et objekt optræder frekvent i en tekst, gør det det ikke signifikant. Som pragmatiker, der bruger en semiotisk analyse, lægger jeg vægt på den betydning, som konsulenter og lederne tilknytter tegn i en tekst. I modsætning til indholdsanalysen der fokuserer på det eksplicitte indhold og har en tendens til at argumentere for at en enkelt fikseret mening, så fokuserer jeg, via semiotiske analyse, på det system af regler som styrer diskursen i teksten.

¹²⁴ I hans semiotik er værdien af et tegn¹²⁴ afhængig af dets position og relation til sprogsystemet af signifikation og de bestemte koder eller konventioner som benyttes. For Saussure er værdi et centralt argument imod den etymologiske forståelse af sproget. Han argumenterer for, at identiteten af et ord – ordets værdi – skal afgøres og betinges primært synkront af relationer til andre elementer i sprogsystemet og ikke diakront af den historiske oprindelse af det individuelle ord [Barthes, 1967].

¹²⁵ Når vi sammenligner Peirces tegnmodel med Saussures, bliver det tydeligt, at Peirces tegnmodel er mere dynamisk, Deely (1990:115) beskriver forskellen som "*The duality of significant and signifié, in a word, lacked the thridness whereby the sign in its foundation (and whether or not this foundation be essentially arbitrary or 'stipulated') undergoes transformation into first an object and then into other signs*".

¹²⁶ Interaktionen mellem ikon, symbol og indeks er det, som Peirce refererer til som semiosis [Peirce, CP 5.484].

deres fortolkere har udmøntet sig i en række forskellige retninger de sidste 40-50 år, hvorfor der stadig er usikkerhed om hvad pragmatisk semiotik betyder i dag¹²⁷ [Pankow, 2006]. Mange antropologer, sprogforskere, psykologer, filosoffer og sociologer opfatter semiotisk pragmatisme som et bidrag til at binde mening og signifierende processer sammen, i mangfoldige sammenhænge og kontekster, hvor formålet er fortolkning og forståelse [Parret, 1983].

Specielt hos Peirce er følelsen, de usikre analogislutninger og de vage begreber med fra den allertidligste start. En vaghed, som kan opfattes som selve grundlaget for det hele – og som en uheldig fejludvikling. Som Brier (2004:47) skriver: *"Så vi gætter, så kvalificeret vi kan, ud fra vores forståelse af kommunikationssituationen, trækkende på al vor erfaring. Vi bruger abduktive slutninger. Vi stipulerer en mening, når vi med krop, sind og sprog definerer øjeblikket ind i tidens strøm og i vores semiotiske netværk af gensidigt påvirkende tegnsystemer"*. Briers opfattelse er central, idet min interesse specielt er orienteret imod de vigtige sociale relationer mellem afsender, tegn og modtager.

I følge Peirce kan et tegns betydning koges ned til de forestillinger om mulige indre og ydre praktiske konsekvenser, det kan give anledning til – med andre ord, hvilken indflydelse på verden, vi forestiller os, at tegnet kan have. Hans filosofi er funderet i en forestilling om, hvilke tegn der bliver effektive. Betydning findes allerede i begyndelsen af den triadiske forståelse og er ikke lagt ind i verden eller i interpretanten (det fortolkede tegn). Denne radikalitet indebærer også, at Peirce taler om sin semiotik som en doktrin. Gall Jørgensen (1993:55) skriver, at *"Det vi vrister ud af tegnene er mening/betydning, der ikke er identisk med interpretanten, for denne er selv et tegn med 'samme' betydning - eller en mere udviklet betydning end - det oprindelige tegn. Efter som et tegns mening er en vane eller en lov, må lovmæssigheder omvendt være tegn. Når noget følger en lovmæssighed, er det et tegn på den lov, det følger. Tredjehedens kategori omfatter derfor lovmæssigheder, rationalitet og forståelighed: Når vi oplever forståelighed, erfarer vi lovmæssighed, og når vi erfarer lovmæssighed, oplever vi forståelighed"*. Hvilket igen kobler tilbage til min fokusering på konsulenternes og ledernes stabilisering af værdi i R&U-arbejdet.

Peirce opfatter et tegn som noget: *"which stands to somebody for something in some respect or capacity. It addresses somebody, that is, creates in the mind of that person an equivalent sign, or perhaps a more developed sign. That sign which it creates I call the interpretant of the first sign. The sign stands for something, its object"* [Peirce, CP 2.228]. Et tegn er altså for det første ikke objektivt, men et tegn for nogen. For det andet er tegnrelationen dynamisk, det vil sige, at objektet, som tegnet er om, foreligger for os kun som et andet tegn. Der gives ingen endelig rekursbasis, hvor tegnene henføres til en bagvedliggende virkelighed. Derfor bliver tegnfortolkning en dynamisk proces, hvor det analyseres, hvad tegnet 'A' betyder for personen 'B', og det resultat,

¹²⁷ Udover Peirce og Morris benytter også andre kendte semiotikere fx Bacon, Leibniz og Eco en triadisk tegn-model [Wouters, 1997].

man når frem til fortolkes så videre som et tegn 'C', der har en mening for en person 'D' o.s.v. Peirce taler derfor om ubegrænset semiosis.

I artiklen 'What Is a Sign?' [Peirce, CP 2.281, 285] argumenterer han for, at tegn har en triadisk relation til objektet og den er denne relation som jeg referer til, når jeg i afhandlingen taler om værdisætterens (sprogsystemet) synliggørelse af værdi. Peirce hævder at et tegn har en ikonisk relation til objektet, og måden det står i relation til objektet på er associeret med en "*sensual mode of being*". Et tegn er et ikon når det "*excites analogous sensations*". Her taler konsulenterne og lederne om den følelse de får af at opfatte tegnet er identisk med den følelse de får, når de opfatter objektet. Relationen mellem et tegn og objektet er også symbolsk, når den stammer fra menneskelige regler, love, konventioner [Peirce, SS:77]. Symboler er relateret til deres objekt, men symbolet opfattes ikke på sammen måde som objektet, men på baggrund af en fælles forståelse blandt konsulenter og ledere i R&U-arbejdet. Indeks der er den tredje type af relation mellem et tegn og et objekt, er associeret med *mode of being* "*world of fact*" [Peirce, SS:87]. Og et tegn er et indeks når konsulenterne og lederne tror, at det har en faktisk forbindelse med dets objekt [Peirce, SS:107-8]. Denne triadiske opfattelse er grundlæggende for Peirces semiotik og afhandling, hvilket udfoldes yderligere i det næste afsnit.

TRIADISK FORSTÅELSE AF VÆRDI

Peirce var fascineret af triader og opererer med et hav af forskellige triader. Denne afhandling tager udgangspunkt i to af hans triader. Den første triade der arbejdes med i afhandlingen, omhandler de tre grundlæggende kategorier som et koncept eller et begreb antager, når det studeres som objekt: Førstheden, Andetheden og Tredjeheden¹²⁸. Den anden triade, er den før omtalte tegn-triade¹²⁹, der adresserer, hvorledes tegnet som et tegn relateres til dets objekt. Denne relation beskriver Peirce som ikonisk, indeksal og symbolsk [Peirce, CP 8.335].

I afhandlingen benytter jeg ikke alle aspekter af Peirces semiotik, hvilket ikke betyder, at disse ikke er vigtige og interessante. Men at netop disse to triader er specielt relevante, i iagttagelsen af hvordan konsulenterne og lederne, som én værdisætter, perciperer begrebet værdi og hvorledes denne perception af værdi synliggøres. De to triader er:

- Peirces kategorisering af hvorledes individer erfarer og sanser begreber og objekter (Førsthed, Andethed og Tredjehed), som jeg benytter til at analysere perceptionen af værdi.

¹²⁸ Oversat fra Peirces begreber: 'Firstnesses', 'Secondnesses' og 'Thirdnesses'.

¹²⁹ "Signs are divisible by tree trichotomies; first according as the sign itself is a mere quality, is an actual existent, or is a general law; secondly, according as the relation of the sign to its object consists in the sign's having so character in itself, or in some existential relation to that object, is in its relation to an interpretant; thirdly, according as its Interpretant represents it as a sign of possibility or as a sign of fact or a sign of reason" [Peirce, CP 2.243].

- Peirces kategorisering af relationen mellem tegn og objekter (ikonisk, indeksal og symbolsk), som jeg benytter til at analysere relationen mellem værditegn og værdi som objekt.

PERCEPTION AF BEGREBER OG OBJEKTER

Den triadiske kategorisering som Peirce benytter, forklarer han ved, at der findes tre grundlæggende typer af strukturer med forskellig strukturel kompleksitet. Disse strukturer er inspireret både af Kants 'kategorier', men også af kemiens valens-begreb, som Peirces havde en stor forskningsmæssige interesse i¹³¹ [Dinesen, 2004]. Peirce skriver selv: "*Careful analysis shows that to the three grades of valency of indecomposable concepts correspond three classes of characters or predicates. Firstly come "firstnesses," or positive internal characters of the subject in itself; secondly come "secondnesses," or brute actions of one subject or substance on another, regardless of law or of any third subject; thirdly comes "thirdnesses," or the mental or quasi-mental influence of one subject on another relatively to a third.*" [Peirce, CP 5.469]. Peirces triade af "Førstheden, Andetheden og Tredjeheden er karakteriseret ved at være grundlæggende erkendelses- og eksistenskategorier på tværs af fænomenologi og empiri" [Brier, 2004:38]. Triaden skal forstås med baggrund i Peirces pragmatiske, evolutionære og fænomenologiske tilgang til forståelse af liv, erkendelse og bevsthed [Brier, 2004].

Førstheden er mulighedens kategori - der i sin yderste abstrakte og universelle forståelse rummer muligheden for alt. Førstheden er altså monadiske egenskaber, umiddelbare sansekvantiteter, simple og usammensatte former og følelser (qualia), kort sagt mulighedens værensmodus. Den er en ren kvalitet, uanset om den er realiseret eller ej. Førstheden er vag, fordi den i sig selv ikke står i relation til noget andet [Brier, 2004]. "*Den omfatter kvaliteter, følelser, sansninger, som de er i sig selv, uden reference til noget andet*" [Andersen, 2005:44]. Førstheden er dermed kendetegnet ved monadiske relationer og ved at repræsentere det mulige, der muligvis er sandt eller eksistentielt eksisterende. Dette aspekt har en del lighedspunkter med reifikative værdi-strategier og de humanistiske og affektive elementer, som praktikerne ofte inddrager i en kvalitativ forståelse af værdi i R&U-arbejdet.

Andetheden er de konkrete eksistenser: vilje, kraft og modstand. Det vil sige, de dyadiske egenskaber, som noget besidder i forhold til noget andet, men uafhængigt af noget tredje. Andetheden er kategorien for egenskaber ved objekter, der gør, at de kan kendes og identificeres direkte ved udpegning, uafhængigt af begreber. Andetheden er subjektet i logikken. Den er også modstand, brud, adskilthed og kvantitet. Andetheden er nødvendigheden [Brier, 2004], "*der først skal være et tegn, der skal kunne identificeres i forhold til sig selv, men som bliver forstået/fortolket ved hjælp af noget andet såsom associationer eller aktuel viden.*" [Andersen, 2005:44]. Andetheden er kendetegnet ved dyadiske relationer og ved at repræsentere det, der eksisterer med nødvendighed nu og her såsom alt det, der interagerer i binære relationer baseret på tiltrækning og

¹³¹ Peirce var fascineret af kemi og fik allerede som otteårig sit eget lille kemilaboratorium og Peirce tog senere en kandidatsamen i kemi fra Harvard University.

frastødning. Dette aspekt kan knyttes an til de reduktive værdistrategier, specielt dem som baserer sig på en funktionel kausalitet og dermed til store dele R&U-forskningen.

Tredjehedens funktion er at mediere mellem Førsthed og Andethed, hvilket den gør via sin tendens til vanedannelse. Det vil sige, at Tredjeheden indlejrer Førstheden og Andetheden i regelmæssigheder, der netop er input til fornuften og herigennem gør forståelse mulig. Tredjeheden er nødvendigt for at give lov- og vanebegrebet en realistisk status, der er i overensstemmelse med den procesrealisme, som Peirce tildeler tegnene. Tredjeheden er generalitetens, vanedannelsesens og dermed forståelighedens, rationalitetens og lovmæssighedens kategori. Dermed bliver den først og fremmest den logiske slutnings, også kaldet den logiske doms kategori [Brier, 2004]. Tredjeheden opfattes som den mediering, som erindringen repræsenterer i den menneskelige tænkning og følelse [Dinesen, 2004:24]. Tredjeheden er kendetegnet ved triadiske relationer, der repræsenterer de stabile, tidslige processer, som er determinerende med sandsynlighed. Det vil sige, at disse triadiske strukturer repræsenterer naturens vanedannelse og dermed de almene mønstre for komposition og reproduktion.

Tredjeheden kan ikke genfindes i sin rene form i de reduktive eller reifikative strategier eller for den sags skyld i de andre dikotomier. Tredjeheden træder eksempelvis frem i min iagttagelse af, at værdibegrebet teoretisk iagttages via dikotomier, hvorved at det bliver muligt at overskride den dikotome forståelse af værdi. Med andre ord tillader disse tre kategorier, at perceptionen af værdi kan iagttages som andet og mere end den dikotomi forståelse, som de tidligere kapitler aspirerer til. Afhandlingen bryder dermed med rækken af dikotomier herunder subjekt/objekt, materielt/immaterielt, kausalt/ikke-kausalt, reduktivt/reifikativt. Via den triadiske kategorisering af værdi bibringer jeg i afhandlingen en nuancering og operationalisering, som gør det muligt at forholde sig til værdiens karakteristika og attributter, som aktualiseres i kapitel 4. På den måde benyttes Førstheden, Andetheden og Tredjeheden som analytiske iagttagelseskategorier af værdibegrebet, som benyttes til at strukturere og kategorisere afhandlingens empiriske materiale i udforskningen af perceptionen af værdi i R&U-arbejdet¹³². Peirce knytter desuden disse tre kategorier til bestemte tegntyper, som beskriver tegnets relation til værdi. Netop tegnenes relation til værdi er omdrejningspunktet i næste afsnit.

TEGNETS RELATION TIL OBJEKTET

I afsnittet præciseres det, hvorledes konsulenternes og ledernes perception har en triadisk relation til værdi i R&U-arbejdet. Dette er helt centralt, fordi jeg benytter denne triadiske relation til at iagttage og analysere konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. På den måde er værditegnene blot en art eller klasse, som R&U-arbejdet refererer til. Dette betyder

¹³² Konsekvensen af denne semiotiske optik er dog, at fx Førstheden også er et begreb, som dermed kan kategoriseres via Førstheden, Andetheden og Tredjeheden. Reelt set skal jeg derfor analysere Førsthedens Førsthed, Andethed og Tredjehed og denne nuancering fortsætter principielt i det uendelige. Af praktiske grunde bruger jeg derfor Tredjeheden når jeg analyserer Førsthed, Andethed og Tredjehed i perceptionen af værdi, fordi denne kategori rummer forståelsen og meningsskabelsen. Dermed er kategoriseringen af perceptionen udtryk for en bestemt rationalitet og lovmæssighed, som jeg fortolker i konsulenternes og ledernes perception af det attraktive.

ikke, at der ikke er en forbindelse mellem værditegnene og den mentale konstruktion, som de repræsenterer. Det er blot nødvendigt, at gruppen af konsulenter og ledere beslutter, hvilket ord de knytter til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Herigennem bliver værditegnene et meget fleksibelt system til at kommunikere mening, men på en måde synes betinget af praksissen.

Når værditegn er blevet accepteret som alment i sprogsystemet blandt konsulenterne og lederne, kan det ikke blot ændres af en tilfældig person. Dermed ikke sagt at værditegnene er statiske, da disse kan ændres diakront. Værditegnene gør det muligt for konsulenterne og lederne at synliggøre det værdifulde¹³³ ved at vælge bestemte tegn i en bestemt kontekst og igennem sprogsystemet formidle dette til hinanden. Men da værditegnene også har multiple betydninger, kan de kun fortolkes relativt til konteksten. Værdien betinges af en historicitet, der sætter rammerne for meningsskabelsen. En historicitet, der primært er relateret til de vurderingskriterier og værdistrategier, som forrige kapitel behandlede. Der ligger herigennem en social betingethed i værdibegrebet, hvorfor et tegn ikke kan attribuere værdi uden for dens kontekst [Bartes, 1967]. Eller med andre ord, R&U-arbejdet og værdistrategierne har stor betydning for sprogsystemet og dermed for konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi. Værditegnene og sprogsystemet er dermed vigtige i analysen af konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Af denne grund er værditegnene i R&U-arbejdet en helt central analytisk ledetråd, som jeg retter mit fokus mod i afhandlingen.

Ifølge Peirce kan man argumentere for, at værditegnene relaterer sig til attraktive handlinger i R&U-arbejdet som ikoner, indekser og symboler [Peirce, 8.335]:

- **Ikon**, er et tegn som refererer til objektet via de karakteristika, som det besidder, som er de samme som objektets, uanset om objektet virkeligt eksisterer eller ej.
- **Indeks**, er et tegn som refererer til objektet ved at blive reelt påvirket af det.
- **Symbol**, er et tegn som refererer til objektet som følge af en lovmæssighed.

Peirce hævder, at individer fortolker symboler i forhold til en regel eller en refleksiv vane [Peirce CP 1.369; 2.292; 2.297]. På den måde er symbolet forbundet til dets objekt ud fra den grundlæggende idé om mennesket som symbol-brugende aktør. Uden dette ville der ikke være nogen relation [Peirce CP 2.299]. Ikoniske og indeksale tegn opfattes sandsynligvis mere 'naturlige' end symbolske tegn, når der er etableret en vanemæssig forbindelse mellem interpretanten og objektet. Dette skyldes, at individet kan se objektet i tegnet, og herved får oplevelsen af, at ikonet bringer det tættere på sandheden, end hvis individet havde set et indeks eller et symbol [Grayson, 1998]. Fokus bør derfor være på de huller, som allerede eksisterer i repræsentationen, fordi ikonisk erfaring leder ubevidst til at udfylde disse huller og derefter at tro, at der ikke er huller i udgangspunktet. Dette er det grundlæggende paradoks ved repræsentation, "*it may deceive most when we think it works best*" [Grayson, 1998:41].

¹³³ Saussure vil sige "kommunikere det værdifulde" og ikke "synliggøre", men netop hos Saussure skal tegnet fortolkes og genkendes, hvorved det værdifulde må være synliggjort for konsulenter og lederne i Saussures model.

Peirce opfatter refleksive vaner som udtryk for intentioner, hvilket han beskriver som *final causation*. Dette indebærer, at målet for menneskets stræben er stabilisering, hvor intentionen kan opfattes som årsag, der knytter an til stabilitet. Men der er ikke et tale om et kausalitetsbegreb, hvor man betragter en årsag med bestemte effekter. I stedet er der tale om et samspil, hvor forskellige faktorerers indbyrdes relation skaber en bestemt form eller resultat. Derfor er Peirces kategorier Førsthed, Andethed og Tredjehed rettet både mod effekt og årsag og er som sådan karakteriseret ved at være grundlæggende erkendelses- og eksistenskategorier på tværs af fænomenologi og empiri [Brier, 2004]. Kategorierne har derfor ikke kun en konventionel betydning, men rummer også en potentiel universalitet (Peirce vil sige en Førsthed): *"Peirce's dybe filosofiske grundtræk er i en pragmatisk, evolutionær og fænomenologisk indgang til forståelse af liv, erkendelse og bevidsthed ved at placere qualia i Førstheden sammen med den rene følelse og spontanitet, reguleret af sindets lov og dets tendens til vanedannelse"* [Brier, 2004:39].

Relationen mellem værditegnet og R&U-arbejdet er ikke direkte, men medieret gennem værditegnet og interpretanten. Uden interpretanten er der ikke noget værditegn, det vil sige, at interpretanten er konstitutiv for det fortolkede værditegn. I Peirces semiotik er tegn ikke ting, men en proces og kun i sociale kontekster eksisterer tegn som tegn [Uslucan, 2004]. Interpretanten er forbindelsesleddet mellem attraktive handlinger i R&U-arbejdet og værditegn, der knytter dem sammen og skaber værditegnets mening. Interpretanten er dog ikke lig med konsulenten eller lederen som fortolkende værdisætter. Interpretanten er den nye mentale repræsentation, som konsulenten eller lederen får ved perceptionen af værditegnet. Interpretanten er internaliseret i konsulentens og lederens bevidsthed som følge af dennes socialisering og erfaringer med pågældende værditegn og R&U-arbejdet. Interpretanten er en slags nyt tegn eller mentalt koncept frembragt af både værditegnet og konsulentens eller lederens erfaring med R&U-arbejdet [Andersen, 2005]¹³⁴.

¹³⁴ Specielt 'interpretanten' giver anledning til forvirring. Det skal derfor præciseres, at interpretanten ikke er en fortolker, men et andet tegn i sig selv. Interpretanten er på samme tid en integreret del af tegnet (den initiale triadiske relation) og en ekstern del af tegnet (noget fortolkende tegnet udefra). Peirce skelner mellem tre interpretanter, som alle er til stede i tegnets meningstilskrivningsproces. De tilskriver ikke forskellige meninger til tegnet, men er meningsmodaliteter (Buczynska-Garewicz (1981:13) omtaler dem som "modalities of meaning") [Wouters, 1997]:

Den **umiddelbare interpretant**, der er et første semantisk potentiale: *"consists in the Quality of the Impression that a sign is fit to produce, not any actual reaction"* [Peirce, CP, 8.315]. Det vil sige, at den umiddelbare interpretant er den eller de fortolkninger, som værditegnet peger på. *"Den er således tegnets potentielle mening, der knytter an til et ubestemt sæt af regler, modeller og fortolkningskonventioner, som det fremkalder"* [Johansen, 2004:191]. Den **dynamical interpretant**: Der er værditegnets virkelige effekt: *"the actual effect which the Sign, as a Sign really determines"* [Peirce, CP 4.536]. Det vil sige, at den dynamiske interpretant er *"den individuelle, faktisk stedfindende fortolkning af tegnet"* [Johansen, 2004:191], der kun realiserer en del af værditegnets betydningspotentiale. Den **endelige interpretant**, der er knyttet til Tredjeheden: *"it is that which would finally be decided to be the true interpretation if consideration of the matter were carried so far that an ultimate opinion were reached"* [Peirce, CP 8.184]. Så selv om Peirce taler om en final interpretant, er den ikke endelig i kronologisk forstand. Semiosis stopper og begynder hele tiden. Individuelle værditegn rummer således ingen generaliserbarhed, men uniforme gentagne værditegn kan beskrives i generelle termer. Den endelige interpretant er på samme tid et resultat og en regel [Eco, 1976b].

Netop sondringen mellem den umiddelbare og dynamiske interpretant forklarer, hvorfor ingen fortolkninger kan udtømme et værditegnets betydningspotentiale, og hvorfor konsulenterne og lederne aldrig kan afgøre om alle betydningsmuligheder er blevet realiseret, selv om de når en endelige interpretant. Når Peirce bruger interpretanten i forhold til konkrete

Når konsulenter og ledere synliggør værdi i R&U-arbejdet, bliver det på grund af ovenstående centralt at forholde sig til om:

- en repræsentation er en perception eller en hallucination.
- ordene konsulenter og ledere beskriver værdi, med giver mening i forhold til sprogsystem og sprogbrug.
- modtageren af den synliggjorte værdi (ofte lederen) fortolker værditegnenes betydning og effekt, som de er intenderet.
- modtageren af den synliggjorte værdi forstår værditegn-brugeren (ofte konsulenten) korrekt og forstår, hvad han eller hun ønsker/intenderer.

Udfordringen i synliggørelse af værdi er blot, at konsulenterne og lederne kun har adgang til det dynamiske igennem det umiddelbare. Med andre ord går adgangen til R&U-arbejdet og dets værdi igennem deres perceptioner og sanseapparat. Synliggørelse af R&U-arbejdet er problematisk fordi:

- konsulenternes og ledernes fortolkninger af værdi er fejlbarlige, da de kun kender værdi i R&U-arbejdet igennem en serie af værditegn af hvad de tror, er samme objekt, hvilket ikke er tilfældet når R&U-arbejdet som serviceydelse er karakteriseret ved at være idiosynkratisk og heterogent.
- synliggørelse rummer så mange flertydigheder både sprogligt og i form af forskellige værditegn, at det er vanskeligt for konsulenter og ledere at træffe et sikkert valg mellem de mange forskellige betydningspotentialer.
- konsulenterne og lederne kun kender hinanden via de værditegn, som de synliggør bevidst eller ubevidst. Det vil sige, at konsulenter og ledere altid er fortolkere, der ikke kender hinanden og ikke ved hvilket betydningspotentiale, som afsenderne af værditegnene intenderer med synliggørelsen.

Med andre ord er synliggørelse problematisk fordi konsulenternes og ledernes viden om hinanden og R&U-arbejdets værdi altid er resultatet af slutninger baseret på fortolkning af værditegn. Dette betyder, at når jeg i afhandlingen iagttager og analyserer konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, er det nødvendigt at tage udgangspunkt i de værditegn som konsulenter og ledere benytter. Det er derfor nærliggende at benytte perceptionen som fundament for iagttagelse af synliggørelse. På grund af semiosis og cirkulariteten sker min fortolkning af værditegn i R&U-arbejdet i lyset af perceptionen af værdi. Samtidig har jeg ikke jo ikke adgang til attraktive handlinger i R&U-arbejdet, som dynamiske objekter (som det eksisterer i verdenen), men kun har adgang til de umiddelbare objekter, som foreligger på baggrund af den nye interpretant. I praksis betyder det at synliggørelse af værdi, udfoldes som en anden ordens iagttagelse. Værditegnenes relation til perceptionen af R&U-arbejdets værdi artikuleres af konsulenter

eksempler, taler han om dynamiske objekter. Peirce skelner altså mellem det **umiddelbare objekt** – det vil sige R&U-arbejdet som foreligger på baggrund af værditegn og - **dynamiske objekt**, det vil sige R&U-arbejdet som det eksisterer i den virkelige verden, uafhængig af en eventuel tegn-repræsentation. Det dynamiske objekt korresponderer med det sæt af operationer, som konsulenter og ledere skal gøre for at få en speciel perceptuel erfaring. Men selve definitionen af det dynamiske objekt er blevet udviklet via andre værditegn [Eco, refworks, 160:1463]. Det umiddelbare objekt er med andre ord det, som repræsenterer værditegnet i sig selv, hvorimod det dynamiske objekt ligger uden for værditegnet og over indflydelse på, hvorledes værditegnet repræsenterer R&U-arbejdet [Johansen, 2004].

og ledere via verbale og nonverbale handlinger, og det er disse jeg undersøger via en peiciansk triadiske kategorisering. Synliggørelse det vil sige, de måder hvorpå værdi i R&U-arbejdet kommunikeres via tegn kan beskrives som:

Ikonisk – den vage erfaring. Den er relateret til det umiddelbare og den spontane perception, som Peirce omtaler som Førsthed . Det står for de indtryk, som konsulenterne og lederne næsten ubevidst erfarer vagt og diffust. Et eksempel på ikonisk synliggørelse ses ofte i empirien indenfor R&U-arbejdet, hvor både ledere, konsulenter og kandidater taler om intuition og kemi, når de relaterer sig til hinanden. Konsulenterne synes næsten at have et professionelt forhold til ikonisk synliggørelse, som en central del af deres rolle i arbejdet. Ikonisk synliggørelse er knyttet til slutningsformen abduction og er derfor informerende. Det fortæller os, at værdi er på en bestemt måde, det vil sige, hvorfor værdi er, som den er. Grundtanken er, at ikonisk synliggørelse er det tætteste konsulenterne og lederne kan komme på virkeligheden, fordi det ikke er muligt at lave vurderinger – og dermed beslutninger om værdi – uden denne.

Indeksal – observationen af fakta, knytter an til Andethed . Ved observationen af at cyklen er rød, hvorved observatøren insisterer på, at "er rød" korresponderer med noget ude i virkeligheden, opnår den ikoniske vaghed en fasthed. Ikonet har altså fundet et objekt, det kan relateres til, og herigennem er der ikke længere en uendelig åbenhed. Men en udvælgelsesproces er startet, og denne lukker en lang række muligheder, som ellers var muligt i ikonisk synliggørelse. Indeksals synliggørelse er relateret til noget faktuel eller rettere noget virkeligt. Der er igen tvivl om, at indeksal synliggørelse korresponderer med slutningsformen induktion, der jo besidder den styrke, at den kan skabe sandsynlige udsagn baseret på baggrund af værdisætterens generaliserede erfaringer.

Symbolsk – fortolkeren og fortolkningen. Knytter an til Tredjehed , der ligger imellem Førstheden og Andetheden – altså mellem den vage erfaring og observationen. Denne form for synliggørelse handler om, hvordan værditegn medierer og knytter an til andre værditegn og herigennem hjælper konsulenterne og lederne med at fortolke det, de ser. Det er kendetegnende for symbolsk synliggørelse, at der er tale om en fortolkende proces, hvor værditegnene sættes i spil, idet dette er måden, hvorpå værdien findes (Peirce ville sige sandheden). Dette kan udlægges som deduktion – hvilket gør det muligt at slutte logisk korrekt. Men selv om slutningen logisk er sand, så kan den sagtens være empirisk falsk. Hvis enten hovedpremisen eller underpremisen er falsk eller begge to, så er resultaterne det også. Det er helt essentielt, at deduktion sker i tæt kontakt med induktion og abduction, der er knyttet til empirien. Symbolsk synliggørelse fortæller reelt ikke noget som helst, men fungerer som kontrolmekanisme [Bertilsson, 2004], det vil sige en stabilisering og validering af det værdifulde i R&U-arbejdet.

DELKONKLUSION

I kapitlet har jeg positioneret afhandlingen som pragmatisk, hvilket udspringer af min interesse for at fokusere på konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi og den praktiske betydning, der er forbundet hermed. Grundlæggende har jeg i dette kapitel præciseret,

hvorledes konsulenternes og ledernes værdistrategier primært knytter sig til erfaringsbaserede refleksive vaner i konsulenternes og ledernes måde at percipere og synliggøre værdi på. Der er blevet argumenteret for, at konsulenternes og ledernes perception kan forstås via Peirces semiotik. Afhandlingens analysestrategi bliver derfor bygget op om Peirces triadisk tegnforståelse, som gør det muligt at nuancere og overskride den hidtidige dikotome forståelse af værdibegrebet. Perceptionen af værdi iagttages og analyseres via Førstheden, Andetheden og Tredjeheden. Den triadiske forståelse af perceptionen af værdi udfoldes yderligere ved at benytte en triadisk forståelse af relationen mellem værditegnene og attraktive handlinger i R&U-arbejdet (værdi). Konsekvensen af dette er, at jeg i afhandlingen iagttager og analyserer synliggørelse af værdi på tre forskellige måder: Ikonisk, indeksal og symbolsk synliggørelse.

Dette kapitel udgør dermed et teoretisk udgangspunkt for afhandlingens analyse og iagttagelse af perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, som efterfølgende udfoldes og operationaliseres i den sidste del af næste kapitel. I det efterfølgende kapitel reflekterer jeg først over andre metodiske og metodologiske aspekter i afhandlingen, herunder mit pragmatiske ståsted, konstruktionen af det empiriske materiale, afhandlingens generaliserbarhed og slutteligt afhandlingens analysestrategi.

5. METODE & METODOLOGI

I kapitlet vil jeg reflektere over forskellige aspekter i den mere specifikke undersøgelsesmetode og over måden hvorpå data indsamles [Silverman, 2000; Robson, 1993]. Kapitlet er tænkt som en sammenknytning af forskningsspørgsmålet og de teoretiske kapitler med det formål at eksplisitere afhandlingens analysestrategi. I analysestrategien anlægges et pragmatisk perspektiv, hvilket indebærer et blik for værdiens praktiske betydning. Som pragmatisk forsker er jeg ikke definatorisk knyttet til en bestemt teoretisk retning, hvilket har tre konsekvenser. For det første at afhandlingen ikke underlægger sig endeløse filosofiske diskussioner og deltagelse i "paradigms wars" [Weick, 1999]. For det andet, at metodeafsnittet bliver utrolig vigtigt for afhandlingen, da afhandlingen ikke automatisk tilknyttes en række metodekonventioner, hvorfor en eksplitering af afhandlingens metode er helt central. For det tredje at ekspliteringen af analysestrategien bliver en helt konkret måde at overskride videnskløften mellem forsker og praktiker.

Som pragmatikker finder jeg derfor trøst i Barbara Czarniawaskas ord *"there are much more serious dangers in life than dissonance in organization theory. Crossing the street every day is one such instance. We may as well abandon this self-centered rhetoric and concentrate on a more practical issue: it seems that we would like to be able to talk to one another, and from time to time have an illusion of understanding what the Other is saying"* [Czarniawaska, 1998:274]. Netop interessen for den praktiske betydning er helt central for afhandlingens opfattelse af sandhed, hvorfor jeg sondrer mellem sindet og en virkelighed uafhængig af sindet. Ved at lade være med at stille spørgsmål til virkeligheden ønsker jeg som andre pragmatikere at *"change the subject"* [Rorty, 1983:XIV]. Fundamentet i afhandlingen er praktisk betydning, hvorfor metodemæssige overvejelser handler om, hvordan jeg iagttager lederens og konsulenternes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, hvilket er afhængig af formålet med afhandlingen. Hermed indgår normer, æstetik, politik, sociale og normative præferencer som en integreret del af afhandlingen i form af mine fortolkninger og nytten af disse [Cherryholmes, 1992].

Afhandlingen er naturligvis en del af sociale, historiske, politiske og andre kontekster, men det centrale er ikke at skelne mellem R&U-arbejdet og dets kontekst, da *"all objects are always already contextualized... there is no question of taking an object out of its old context and examining it, all by itself, to see what new context might suit it"* [Rorty, 1991:97-98]. Med mit pragmatiske etos lægger jeg vægt på både aktørerne og kommunikationens funktion *"as the justification for validity claims"* [Joas, 2000:184], hvilket sker ud fra en antropologisk forestilling om menneskelig handling og i særdeleshed på menneskelig kommunikation¹³⁵. Dette peger på et behov for normativ regulering af R&U-arbejdet, hvilket sker via kommunikation. I afhandlingen forholder jeg mig ikke til, hvorledes konsulenterne og lederne applikerer værdi, men i stedet til konsulen-

¹³⁵ Hvilket også er kendetegnende for pragmatikere som William James, George Herbert Mead og Charles S. Peirce.

ternes og ledernes kommunikation af og begrundelse¹³⁶ for værdi. Der er med andre ord ingen universel eller højere autoritet til begrundelsen af værdi i R&U-arbejdet end kommunikationen. I ledernes og konsulenterne perspektiv er det sandsynligvis ikke begrundelsen som fylder mest men derimod specifikation af det attraktive og ikke attraktive i situationen, hvor handlingerne i R&U-arbejdet spiller sig ud [Joas, 2000]. I afhandlingen anlægger jeg en pragmatisk tilgang til videnskløften mellem forskerne og praktikerne¹³⁷, det vil sige, at jeg retter fokus mod R&U-arbejdets betydning. En stor del af den hidtidige R&U-forskning har ikke været rettet mod den praktiske betydning, men i stedet mod teknik og teoretiske argumenter [Rynes, 2002]. Afhandlingens pragmatiske forankring indebærer et naturligt fokus på den praktiske betydning, hvilket forhåbentlig gør det lettere for praktikerne at tildele afhandlingen og dens resultater mening.

Men netop den tætte kobling mellem forskning og praksis rejser et spørgsmål om, hvorvidt afhandlingen har den fornødne akademiske frihed¹³⁸. Afhandlingen har måske allerede fra sin fødsel frasagt sig denne arv, idet der er tale om en ErhvervsPhD¹³⁹. ErhvervsPhD-projekter tager helt fundamentalt udgangspunkt i en værtsvirksomhed (her Center for Ledelse), der bør have et kommercielt sigte med forskningen, da der ellers ikke kan ydes offentligt tilskud til dette. Desuden er afhandlingen finansieret af de fire virksomheder, hvor det empiriske materiale stammer fra (DSB, LEO Pharma, Grundfos og Nykredit), hvorfor det er helt fundamentalt at reflektere over, hvilken betydning finansieringen har haft for afhandlingen! Allerede inden jeg startede på afhandlingen, havde jeg kontraktligt betinget mig, at forskningsresultaterne var mine og ikke kunne censureres af de medvirkende virksomheder, for at sikre mig at forskningen kunne formidles efterfølgende. I dialogen med virksomhederne og retrospektivt står det klart, at jeg har fået store frihedsgrader og adgang til det organisatoriske liv. Inddragelsen af virksomhederne i afhandlingen, forøger sandsynligheden for, at afhandlingen får praktiske konsekvenser for deres R&U-arbejde. Selv om afhandlingen potentielt er en brik i indre politiske magtkampe, betyder det ikke, at virksomhederne har forsøgt at påvirke resultaterne.

Jeg har haft frihed til at undersøge, udfolde og formidle tanker, resultater og konklusioner, uden at disse blev sanktioneret af de involverede virksomheder. I næste afsnit præciserer jeg afhandlingens empiriske materiale, og hvorledes dette er konstrueret.

¹³⁶ Et mere korrekt ord er 'justifikation', fra det engelske justification, men dette ord forbindes primært med juridiske problemstillinger på dansk, hvorfor jeg har valgt at benytte ordet 'begrundelse'.

¹³⁷ Se evt. tidligere argumentation i kapitel 2.

¹³⁸ I efteråret 1999 blev nogle af disse overvejelser eksemplificeret i V6-sagen, hvor virksomheden Dandy havde finansieret nogle forskere på Århus Universitet til at undersøge tyggegummiets V6's effekt i at forhindre og forebygge huller i tænderne. For mange virkede det som om, formidlingen af denne forskning blev stoppet, da det viste sig, at V6 ikke havde nogen dokumenteret virkning, og man må derfor stille spørgsmål om, hvorvidt denne forskning er akademisk fri. (For en mere uddybende belysning af sagen se <http://www.hum.au.dk/nyheder/arkiv/diverse/v6.htm>).

¹³⁹ ErhvervsPhD er en beskyttet titel, hvorfor ph.d. skrives PhD [Videnskabsministeriet, 2004].

EMPIRISK MATERIALE

Det empiriske materiale er primært konstrueret i foråret 2005 samt sommeren og efteråret 2006 hos fire store danske virksomheder. I konstruktionen af det empiriske materiale benyttede jeg mange forskellige datagenereringsmetoder: Observation af R&U-arbejdet, interviews, fokus-gruppeinterviews samt konsulenternes egne nedskrevne R&U-historier¹⁴⁰. I nedenstående figur 6 vises omfanget af de forskellige datagenereringsmetoder i afhandlingen.

Figur 6 Afhandlingens datagenereringsmetoder

Datagenereringsmetode	Virksomhed			
	Nykredit	DSB	Leo Pharma	Grundfos
Fokusgruppeinterviews (med R&U-afdeling, 5-7 deltagere)	1	1	1	1
Interviews med konsulenter	2	2	2	2
Interviews med ledere	4	4	4	4
Deltagende observation ¹⁴² (hele dage)	5	5	5	5
Rekrutteringshistorier	5	5	4	4
Styregruppemøder	9			

Jeg oplevede ikke nogen formel begrænsning i min adgang til virksomhederne og dermed det empiriske materiale, men i praksis var det et spørgsmål om, hvor mange interviews og observationsdage jeg oplevede virksomhederne kunne acceptere. I disse overvejelser var der tre hensyn som havde afgørende betydning:

- Hensynet til konsulenternes og ledernes arbejdsbelastning, det vil sige, at jeg ikke havde ubegrænset mulighed for at interviewe eller observere alle og i ubegrænset tid.
- Hensynet til kandidaterne og lederne eller "kunderne", som de ved flere lejligheder blev omtalt. To af virksomhederne var meget opmærksomme på disse. Da kunderne ikke måtte lide overlast eller få en dårlig oplevelse af min tilstedeværelse, blev mine observationer, interviews og interaktioner nøje planlagt. Planlægningen oplevede jeg dels som en nødvendighed, for at sikre, at jeg fik lejlighed til at studere tilstrækkelig mange forskellige aspekter af R&U-arbejdet, dels som en måde at forhindre, at jeg ikke påvirkede kandidaterne og lederne unødigt.

¹⁴⁰ Jeg bad alle konsulenter og ledere i sommeren 2006 om at skrive en A4 side om en særlig oplevelse i R&U-arbejdet.

¹⁴² Observation af eksempelvis personalemøder, formøder mellem leder og konsulent, introduktionforløb til virksomheden, 1. ansættelsessamtale, 2. ansættelsessamtale, konklusionsmøder, hvor konsulenten og lederen vurderer, efterrationaliserer og beslutter, holdrekruttering, møder hvor HR er i dialog med resten af virksomheden, uformelle møder hvor leder og konsulent veksler ord i forbifarten.

- Hensynet til lighed. Alle virksomhederne havde indgået en slags musketered, hvilket inddar, at mine aktiviteter skulle have samme omfang i virksomhederne. Det blev derfor vigtigt for mig at sikre, at der blev gennemført lige mange interviews og observationsdage i alle virksomheder for at honorere denne "aftale".

Grundlæggende set oplevede jeg stor velvilje både fra konsulenter, ledere og mine kontaktpersoner i virksomhederne og en rimelig frihed og adgang til empiri. Rammesætningen og ovenstående aspekter oplever jeg ikke som en begrænset adgang til empirien, men som en del empirien, som i sig selv gav mig viden om R&U-arbejdet og perception og synliggørelse af værdi.

Analysekapitlerne i afhandlingen er primært baseret på de interviews med konsulenter og ledere, som jeg gennemførte i sommeren og efteråret 2006, men suppleret med fragmenter fra andre datagenereringsmetoder, når dette har fremhævet relevante aspekter og pointer¹⁴⁴. Jeg har bevidst fravalgt andre datageneringsmetoder, hvor eksempelvis en tekstanalyse baseret på fx interne noter, strategier og politikker måske ville kunne give en forståelse af, hvorledes R&U-arbejdet opfattes værdifuldt i virksomhederne. Via en sådan analyse ville jeg måske kunne sandsynliggøre, hvorledes R&U-feltet påvirker virksomhedens politik- og strategiprocesserne og eventuelt hvorledes R&U-arbejdet struktureres af dette [Peccei et al, 2005] eksempelvis baseret på nyinstitutionel teori [DiMaggio & Powell, 1983/1991]. Min erkendelsesinteresse er dog ikke at undersøge isomorfe bevægelser i praksissen, men derimod perception og synliggørelse af det attraktive i R&U-arbejdet. Jeg kunne sandsynligvis have benyttet andre metoder end de allerede beskrevne¹⁴⁵, men helt på linje med Peirce og Short, mener jeg, at den bedste måde at undersøge ledernes og konsulenternes perceptioner er ved at bede dem udtrykke disse, spørge andre eller foretage eksperimenter [Peirce, CP 6.497; Short, 2000], hvilket jeg gør via kvalitative interviews. At begrænse det empiriske materiale til primært at omhandle interviews med ledere og konsulenter, oplevede jeg desuden som praktisk nødvendigt af hensyn til at begrænse den empiriske analyses omfang, som på grund af analysemetoden hurtigt bliver meget omfattende.

Interviewene blev gennemført på virksomhederne primært af praktiske grunde, da det var lettere at flytte mig til virksomheden end at flytte respondenterne hen til mig. En sidegevinst herved var, at jeg fik yderligere mulighed for at observere R&U-arbejdet. Interviewene blev transskriberet, hvilket ikke er en uproblematisk proces, fordi der er tale om at skabe en "*frozen form of a lived conversation*" [Kvale, 1996:166]. Desuden opfatter jeg selve transkriptionen som en fortolkningsproces, fordi talesproget i sin natur både er en repræsentation og en fortolkning af det, vi taler om [Silverman, 1992]. Efter min bedste overbevisning er det meningsløst at forsøge at transskribere interviewene fuldstændigt, dertil er forskellen mellem det talte og skrevne for

¹⁴⁴ Fx oplevede jeg at de kvartalsmæssige styregruppemøder, jeg holdt med de R&U-ansvarlige for virksomhederne, ofte bidrog med spændende aspekter i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet.

¹⁴⁵ Gense eventuelt de indledende diskussioner i kapitel 1, sidste kapitel og diskussionerne i de efterfølgende afsnit.

stor. Derfor har det været nødvendigt for mig at vælge bestemte oversættelses- og signaturprincipper, der sikrer en hensigtsmæssig transskription [Silverman, 1992; Borum, 1998]. Her valgte jeg at opprioritere meningsindholdet frem for sprogtone, hvilket indebar modifikationer i det udskrevne i syntaks, sletning af gentagelser og fyldord. De enkelte gange der var mange modifikationer blev teksten gennemlæst af respondenterne for at bekræfte, at meningsindholdet var intakt¹⁴⁶.

At transskriptionen af interviewene indeholder interessant information om ledernes og konsulenternes perception af værdi i R&U-arbejdet er ikke givet! Men sikkert er det, at transskriptionerne indeholder ord og udsagn om en række handlinger, temaer, erfaringer og refleksioner, hvorfor der kan argumenteres for at transskriptionerne indeholder bl.a. ledernes og konsulenternes værdi- og analytiske præmisser [Simon, 1976; Borum, 1998]. **Værdipræmisserne** er knyttet til ledernes og konsulenternes perceptuelle vurderinger af situationer, problemer og handlinger i R&U-arbejdet, det vil sige *"omfatter vurderende udsagn om sager, personer eller fænomener, fx på skaler som: svært-let, godt-skidt, væsentligt-ubetydeligt, spændende-kedeligt"* [Borum, 1998:15]. De **analytiske præmisser** er knyttet til respondenternes opfattelse af kausale sammenhænge og de grundlæggende antagelser som denne har. Med andre ord, *"analytiske præmisser vedrører den interviewedes udtalelser om faktorer, som hun antager, producerer de tilstande, der er omtalt under beskrivelsen af værdipræmisserne"* [Borum, 1998:15].

I interviewene fokuserer jeg på de handlinger, følelser og refleksioner, som lederne og konsulenterne perciperer som attraktive. Herved lægger jeg op til en refleksiv og åben tilgang til det empiriske materiale [Deetz, 1996]. Projektets genstandsfelt præciseres herigennem som udforskning af bestemte refleksioner over handlinger og interaktioner, som jeg i min interaktion med det empiriske materiale oplever som meningsfyldte. Formålet med analysen er ikke at afdække ledernes eller konsulenternes livsverdner, men i stedet at undersøge den meningsproduktion, som finder sted i virksomhedernes R&U-arbejde. Ved at bede ledere og konsulenter om at fortælle om deres oplevelser og refleksioner med R&U-arbejdet, benytter jeg interviewene som metode til at konstruere empirisk materiale om ledernes og konsulenternes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet.

Konsekvensen ved dette er, at forståelse for 'hvordan' meningsskabelses processen udfolder sig i interviewet er ligeså kritisk som 'hvad', der substantielt bliver spurgt til og afdækket. 'Hvordan' handler ikke blot om interviewteknik, men også om de interaktive og narrative procedurer der er i spil i interviewet, hvorimod 'Hvad' er de tematikker som styrer, spørgsmålenes indhold og respondenternes substantive information [Holstein & Gubrium, 2004]. Konsulenterne og leder-

¹⁴⁶ Denne fremgangsmåde ville være problematisk hvis jeg i afhandlingen tog afsæt i Saussures strukturerede lingvistiske analyser, men da afsættet er pragmatisk semiotik, hvor betydningen tillægges den primære vægt, mener jeg, at det er en forsvarlig fremgangsmåde.

ne er ikke passive subjekter, men aktive med erfaringer før, nu og efter, der præger deres rolle. Konsekvensen af interviewenes dynamiske karakteristika er, at fokus er på, hvordan mening konstrueres, forholdene hvorunder konstruktionen sker og de meningsfulde forbindelser, der er til interviewene [Holstein & Gubrium, 2004]. Det interessante i svarerne stammer ikke fra deres korrespondens med en mening indlejret i konsulenter og ledere, men fra svarernes evne til at frembringe situerede og erfaringsbaserede virkeligheder på en måde, der er lokal forståelig og fortolkelig. Interviewene bibringer på grund af deres interaktionelle struktur konkret meningsproduktion, som adresserer konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet i virksomhederne.

Min tilgang til virksomhederne var ofte "novicens", da jeg kommer udefra og stillet spørgsmål og undrer mig over konsulenternes og ledernes handlinger og refleksioner. På den måde har det været mit mål at gribe den implicite forståelse [Mik-Meyer, 2004], som konsulenter og ledere handler på baggrund af. Men jeg er opmærksom på, at jeg jævnlige trådte ud af novicerollen - og begyndte at trække på min baggrund som tidligere praktikker i R&U-arbejdet, hvorfor jeg også stillede spørgsmål "indefra". Konsulenter og ledere oplevede min rolle i interviewene meget forskelligt afhængig af, om det var konsulenterne eller lederne, som jeg talte med. Lederne talte til mig, som jeg var en del af R&U-afdelingen dog med et mere eksotisk islæt, idet jeg var forsker. Hvorimod konsulenterne talte til mig, som om jeg var en ressourceperson som vidste alt, det R&U-arbejds teoretiske fundament, men de var samtidig usikre på om, jeg vurderede deres faglige R&U-kompetencer. Jeg gjorde derfor meget ud af understrege samtalerens fortrolighed, og at jeg ikke afrapporterede disse samtaler i virksomheden. Fortrolighedsproblematikken fyldte specielt meget hos konsulenter og ledere, som tidligere havde haft dårlige oplevelser eller var kritiske overfor R&U-arbejdet.

Jeg observerede R&U-arbejdet i alle virksomhederne, primært for at knytte an til Dingwalls pointe om, at i "*observationsstudier har vi ikke andet valg end at lytte til det, som verdenen fortæller os*" [Dingwall, 1997:64]. Selv om jeg ikke har samme videnskabsteoretiske afsæt som Dingwall, vil jeg argumentere for, at observation absolut er forenelig med projektets pragmatiske semiotiske udgangspunkt. Brugen af observation tvang mig til at modificere og korrigere min egen forståelse af R&U-arbejdet og konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi. Eksempelvis blev min opfattelse af R&U-arbejdet modificeret, som tidligere argumenteret for i kapitel 2, hvilket fik den betydning, at jeg i det empiriske materiale iagttager og analyserer R&U-arbejdet som et og ikke to koncepter. Derudover blev jeg opmærksom på synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet som et empirisk problem. Interviewene var derfor rettet imod situationer og praksis, som jeg allerede havde observeret og ikke mod ledernes og konsulenternes abstrakte refleksioner. Jeg bad derfor respondenterne om at tænke på den sidste eller den mest præsentable rekruttering, som vedkommende havde været involveret i. Dette var ikke for at komme tættere på sandheden, men for at sikre så nuancerede interviews som muligt.

Analytisk er målet via interviews at konstruere empirisk materiale, der demonstrerer ledernes og konsulenternes perceptioner og refleksioner over R&U-arbejdet. Interviewene som element i konstruktionen af empirisk materiale er dog allerede indskrevet i bestemte tematikker, roller og i et bestemt format for konversationen. Interviewet er både spontant og struktureret indenfor de rammer, som jeg som interviewer sætter og indgår i som aktiv deltager. Igennem min deltagelse i interviewet sætter jeg kriterier for respons, der dels begrænser dels provokerer svar, som er vigtige for mig. Idealet for interviewet er ikke en naturlig samtale eller, at interaktionen skal være spontan og ikke-iscenesat. Den naturlige samtale er ikke mere autentisk eller ren end interviewet, den finder blot sted under andre rammer [Holstein & Gubrium, 2004].

UNDERSØGELSENS GENERALISERBARHED

Det er vigtigt at bemærke, at dataindsamlingsmetoden har et kvalitativt islæt, der giver aspirationer af casestudiedesign. Casestudiedesignet arbejdede jeg initialt med, fordi jeg mente, at fire forskellige casevirksomheder ville bidrage med kvalitativt forskellige aspekter i perceptionen og synlighedsførelsen af værdi. Men hvorfor lige netop disse fire casevirksomheder: DSB, Grundfos, Leo Pharma og Nykredit? Det korte svar er, at disse virksomheder var interesseret i at investere tid og økonomi i ph.d.-projektet. Det lidt længere svar indeholder en historie om 8-9 måneders hårdt arbejde om at finde virksomheder, der havde lyst til at investere tid og økonomi i et ph.d.-projekt. Oprindeligt ønskede jeg, at casevirksomhederne repræsenterede mange forskellige brancher¹⁴⁷, for at kunne identificere eventuelle brancheforskelle. Antallet af cases var en afvejning af at komme tilstrækkeligt i dybden, men også bevare variationsbredden. Samtidig betød et begrænset antal casevirksomheder i forskellige brancher en reduktion af risikoen for, at virksomhederne tilbageholdt oplysninger, af konkurrencemæssige hensyn. Slutteligt var der også tale om en slags netværksproces, hvor gensidige henvisninger og kontakter har været væsentlig for at etablere gruppen af casevirksomheder. Styrende for om virksomhedernes tilslutning til projektet har været HR-direktørens holdning til projektet. Eksempelvis skulle en anden stor medicinalvare producent have medvirket, men da HR-direktøren skiftede job forsvandt interessen for i projektet. Netværksprocessen har også betydet, at virksomheder, som af gruppen blev anset for problematiske af politiske, strategiske eller personlige årsager, ikke har haft mulighed for indgå som casevirksomhed. I det følgende vil jeg redegøre de metodiske valg og for afhandlingens generaliserbarhed.

I mit arbejde med det empiriske materiale blev det mere og mere tydeligt, at kontekstuelle forskelle havde mindre betydning for perception og synlighedsførelse af værdi, end jeg initialt havde antaget. Denne observation kombineret med fokuset på konsulenterne og lederne som én værdisætter og dermed på sprogsystemet og fortolkningskompetencer medførte, at jeg begyndte at lede efter værditegn på tværs af det empiriske materiale, i stedet for at identificere kontekstuelle forskelle og afvigelser. Jeg har valgt, at det empiriske materiale ikke struktureres og analyseres via fire cases, men bliver aggregeret til et hele - en slags metacase. Herved bryder jeg en række traditionelle grænser for casestudiedesignet, idet casen overskrider organisatoriske grænser, ikke for at forfølge konkrete begivenheder, men for at undersøge hvilke fortolknings-

¹⁴⁷ Virksomhederne i projektet repræsenterer transport, industri, medicinal og finans.

kompetencer, som konsulenterne og lederne sætter i spil i R&U-arbejdet [Tryggestad, 2005] - det vil sige sprogsystemet. Der er således ikke tale om en case i klassisk forstand [Flyvbjerg, 2004], men en slags metacase eller måske mere præcist en stikprøve i R&U-arbejdet som felt. Det er med andre ord ikke variationen mellem virksomheder der er i fokus, men den måde som konsulenter og ledere som én værdisætter percipere og synliggør værdi på. Derfor skelner jeg ikke mellem de forskellige virksomheder eller aktører i analysen af det empiriske materiale, men leder efter mønstre af værditegn på tværs af virksomheder, konsulenter og ledere. Jeg fokuserer derfor på det sæt af fortolkningskompetencer, som én værdisætter aktiverer i forbindelse med perception og synliggørelse værdi i R&U-arbejdet. Af pædagogiske hensyn angiver jeg i analyserne, i anonymiseret form om udsagnet kommer fra en konsulent eller en leder samt den pågældende virksomhed¹⁴⁸. Afhandlingen udgør herved et hybrid studie, som både kan betragtes som en (meta-)case og som et udsnit af R&U-arbejdet som felt. Feltet synes også at rumme en professionstænkning, hvor konsulenter og ledere hele tiden forhandler og genforhandler forståelsen af hvad attraktivt og værdifuldt R&U-arbejdet er. Analysen kunne med fordel udbygges til en decideret professionsanalyse, hvilket ville bidrage til en dybere forståelse af interaktionsformer og konsulenternes og ledernes positioner i R&U-arbejdet¹⁴⁹. Herigennem kunne jeg udfolde interessante og relevante interpersonelle aspekter i R&U-feltet. Jeg har dog afgrænset mig fra at analysere dette, fordi jeg ikke mener, at det bidrager med ny viden om kognitive aspekter i konsulenternes og ledernes fortolkningskompetencer og dermed om sprogsystemet, som afhandlingen adresserer.

Analysernes generaliserbarhed er et empirisk spørgsmål om i hvilken udstrækning og på hvilken måde specifikke virksomheder, konsulenter og ledere er relateret til de empiriske fund analysen iagttager. Det betyder at analyseresultaterne ikke er repræsentative for alle virksomheder, konsulenter og ledere uafhængigt af kontekst. Derfor vil en detaljeret analyse af hvert enkelt udsagn i det empiriske materiale demonstrere heterogenitet i perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Konsulenter og ledere har forskellige perceptioner, visioner og aspirationer af det attraktive i R&U-arbejdet og som sandsynligvis ændrer sig med tiden. Konsulenter og ledere skifter arbejdsplads, det vil sige, at de træder ind og ud af virksomhederne både som følge af forskelle i perceptioner, visioner og aspirationer i R&U-arbejdet, men også som en følge af frivillige og ufrivillige fratrædelse. Herved bidrager konsulenter og ledere med nye input og skifter til virksomheder, hvor deres ønsker og ambitioner med R&U-arbejdet bedre matcher. Andre gange ændres konsulenter og ledere perception og synliggørelse, som følge af personlige oplevelser, der både kan være knyttet til R&U-arbejdet eller ligger helt uden for arbejdslivet¹⁵⁰. Heraf følger det, at konsulenter og ledere i virksomhederne ikke skal opfattes som en homogen gruppe, der taler med én stemme. Det er også forventeligt, at der er stor variation i kon-

¹⁴⁸ Læserne har herved lettere ved at vurdere om mine konklusioner er repræsentative for de fire virksomheder, og om de også oplever konsistens på tværs af virksomheder, ledere og konsulenter og dermed udgør et udsnit af R&U-arbejdet som felt.

¹⁴⁹ Se eksempelvis Mik-Meyer, 2004; Järvinen & Mik-Meyer, 2005 om interaktionen mellem klient og sagsbehandler.

¹⁵⁰ Jf. diskussionerne i kapitel 3 om forskellige værdistrategier og social praksis betydning for individets perception og synliggørelse af værdi.

sulenternes og ledernes ambitioner, intentioner og den energi, hvormed de involverer sig i R&U-arbejdet. Derfor vil der være nuanceforskelle, uenigheder og konflikter i konsulenternes og ledernes perception og synlighed af R&U i det daglige og praktiske arbejde. Trods min store respekt for empiriens heterogene natur og bevidstheden om at et forsøg på at eftervise homogeniteten i det empiriske materiale er omsonst, så synes det empiriske materiale dog at have meget fælles. Samtidigt er jeg måske påvirket af mit ståsted i pragmatismen, hvorfra man kan argumentere for at forskning uden nogen form for generalisering, ikke er forskning, men udelukkende anekdoter. Uanset hvilken betydning dette tillægges, er det konstaterbart, at jeg i afhandlingen iagttager generaliseringer og mønstre i konsulenternes og ledernes perception og synlighed af værdi, som del af et felt og ikke separate cases.

Trods mine argumenter for, at konteksten ikke er afgørende, kan man stille spørgsmål ved, om de virksomheder jeg undersøger er repræsentative eller på anden måde gør det rimeligt at foretage generaliseringer for andre virksomheder. Virksomhederne er ikke et repræsentativt udsnit af virksomheder i Danmark, alene fordi der udelukkende er tale om meget store virksomheder. Afhandlingens relevans for eksempelvis små virksomheder, der ikke har samme organisatoriske rutiner, procedurer og organisering af R&U-arbejdet er derfor muligvis begrænset. Eksempelvis synes R&U-arbejdet i små virksomheder at være mere uformelt og ustruktureret [Tanova, 2003]. Netop viden om R&U-arbejdet i små virksomheder er en stor udfordring, idet stort set al R&U-forskningen finder sted i store virksomheder [Barber, 1998 og Williamson, 2000]. Mere end 95 % af artiklerne i førende tidsskrifter inden for R&U-forskningen¹⁵¹ tager afsæt i mellemstore og store virksomheder [Williamson et al, 2002]. Der kan også stilles spørgsmål ved om typen af medarbejdere, som virksomheden ansætter, har betydning for perceptionen af R&U-arbejdet. Der argumenteres eksempelvis for, at vigtigheden af at rekruttere de rigtige medarbejdere er proportionalt med vidensniveauet og at et stigende vidensniveau gør sværere og mere omkostningsfyldt at rekruttere [Casio, 2001; Horwitz et al., 2003]. Disse forskelle bekræftes indirekte i interaktionen med de fire virksomheder, der alle har medarbejdergrupper, som ikke var omfattet af R&U-arbejdet (eksempelvis elever, tidsbegrænsede ansættelser og ufaglærte)¹⁵². Andre argumenterer for, at den nationale arbejdsmarkedslovgivning påvirker værdien af R&U-arbejdet, fordi det bliver vanskeligere eller dyrere at ansætte og afskedige medarbejderne [Coe et al. 2009]. Det er absolut plausibelt nationale forskelle i lovgivning, men også ledelsesstil og kultur påvirker perceptionen af det værdifulde i R&U-arbejdet. Afhandlingens empiriske materiale gør det ikke muligt at vurdere betydningen af disse kontekstuelle forskelle, hvorfor generaliseringer af afhandlingens resultater og analytik skal ske med forsigtighed.

¹⁵¹ Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology og Personnel Psychology.

¹⁵² Det er dog langt fra givet, at disse forskelle har betydning for perceptionen af værdi. Eksempelvis argumenterer Thorsteinsson (2003) for, at der ikke er signifikante forskelle mellem deltids- og fuldtidsansatte i forhold til jobtilfredshed, organisatorisk commitment, job involvering og sandsynligheden for at medarbejderen forlader virksomheden.

I praksis gennemlæste jeg interviewene utallige gange for at overskue omfanget af det empiriske materiale. Via gennemlæsningerne begyndte jeg at konceptualisere materialet ved hjælp af de mange andre indtryk, jeg havde fået af konsulenter, ledere og R&U-arbejdet (fokusgruppemøder, observation og andre møder). Disse indtryk har øget min forståelse for sammenhænge og relationer, der kunne tænkes at blive centrale i fortolkningerne og dermed i identifikationen af værditegn. Denne proces karakteriseres i klassisk metode-teori som mønsterdannelse, hvor indsigten i helheden og delaspekter i interviewets meningsproduktion er helt centrale [Borum, 1998]. For så vidt identificerer jeg mønstre i meningsproduktionen, men mit afsæt i Peirces semiotiske pragmatik, indebærer, at identifikationen af mønstrene sker via semiosis. Identifikationen af mønstrene er altså baseret på en cirkulær forståelse og meningsskabelse af konsulenternes og ledernes værditegn og deres fortolkningskompetencer.

Interviewene og observationerne rummer mange forskellige udsagn og udgør naturligvis en udfordring for mig i analysen. Jeg finder det dog helt centralt at betragte forskellighederne, som led i at identificere værditegn i ledernes og konsulenternes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Den mønsterdannelse som jeg gennemløber i forbindelse med analysen sker via tematisering, hvor jeg fremstiller bestemte temaer eller aspekter som vigtigere end andre. I analysen har jeg valgt en strategi, hvor jeg i tematiseringen lægger vægt på udsagn, der både kvalitativt og kvantitativt har betydning i det empiriske materiale, på tværs af konsulenter og ledere og virksomheder. Dette munder ud i en analyse, der indeholder de mest indsigtsfulde, originale og sammenhængende udsagn, der knytter sig til generaliserbare værditegn i R&U-arbejdet. I forsøget på at identificere generaliserbare værditegn og dermed søge efter gentagelser og enslydende udsagn, ekskluderes udsagn som fremstår fragmenterede og enkeltstående. Jeg forsøger samtidig at sikre tilstrækkelig variation i udsagnene, så kompleksiteten i konsulenternes og ledernes perception respekteres. Analysens forankring i semiotik og semiosis antyder, at en skelnen mellem afsender og modtager af værditegnene ikke er meningsfuld, hvilket øger belægget for kun at betragte én værdisætter og dermed ikke opererer med konsulent- og lederpositioner. Kun i de tilfælde, hvor der synes at være stor forskel på konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse, ekspliciteres dette. Med andre ord undersøger jeg udsagn om det attraktive i R&U-arbejdet, der producerer mening i konsulenternes og ledernes perception af situationer, problemer, adfærd og begivenheder. Dermed kaster jeg to forskellige blik på det empiriske materiale. Det ene blik leder efter temaer, det vil sige, om der er mønstre i udsagnene, som gør det muligt at udkrystallisere bestemte fortolkningskompetencer og værditegn. Det andet blik leder efter variation over temaet, hvorved nuancer og facetter træder frem i sprogsystemet, udfoldet via værdisætterens fortolkningskompetencer og værditegn.

I fremstilling og præsentation af analysen benyttes konsulenternes og ledernes udsagn (citerer) fra transskriptionerne dels for at formidle dels for at sandsynliggøre analysens påstande [Borum, 1998]. Ved at benytte citaterne får læseren en større mulighed for at fortolke de udsagn, som jeg fortolker som meningsskabende om konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af R&U-arbejdet. Herved bliver det lettere for læseren at fortolke mine fortolkninger værdisætterens perception og synliggørelse, som hverken jeg eller læseren har adgang til. Vi har

alle adgang til værditegn, men det *"vi vrister ud af tegnene er mening/betydning, der ikke er identisk med interpretanten (fortolkningen), for denne er selv et tegn med 'samme' betydning - eller en mere udviklet betydning end - det oprindelige tegn. Efter som et tegns mening er en vane eller en lov, må lovmæssigheder omvendt være tegn. Når noget følger en lovmæssighed, er det et tegn på den lov, det følger..."* [Jørgensen, 1993:55]. Jeg argumenterer hermed for, at ingen og dermed heller ikke jeg, har tilgang til konsulenternes og ledernes kognitive processer og erfaringer. Det vil sige, at det empiriske materiale ikke skal forstås, som en spejling af den interviewedes mentale processer, men skal forstås som (tale)handlinger, der rummer tegn på det attraktive i R&U-arbejdet. Så når jeg i analysen eksempelvis taler om følelser og emotionel kvalitet, betyder det ikke, at jeg har adgang til dette, men at det er den begrebsliggørelse af værditegnene, som jeg vurderer bedst rummer perceptionen af det attraktive og dermed værdi i R&U-arbejdet.

Omdrejningspunktet i den sidste del af kapitlet er at udfolde afhandlingens analysestrategi, der med tager afsæt i de Peirces pragmatisk semiotik og de to triader, som blev udfoldet i sidste kapitel.

ANALYSESTRATEGI

Med ordet 'analysestrategi' henviser jeg til den metode, hvormed afhandlingen producerer kommunikerbar viden om konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Afsnittet redegør på baggrund af afhandlingens teoretiske og metodologiske udgangspunkt (for denne "metode") og er dermed en eksplicitering af den viden, som jeg ønsker at viderebringe [Kreiner, 2000]. På den måde er analysestrategien ikke arbitrær, men et kontingent produkt af mine ambitioner og teoretiske interesser i at analysere perceptionen og synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet. Afhandlingens forankring i et pragmatisk semiotisk perspektiv hviler på en antagelse om, at konsulenter og ledere i R&U-arbejdet ikke altid overvejer eller forholder sig til, hvorledes deres arbejde inkluderer og påvirker andre konsulenter og ledere. Dette skyldes, at R&U-arbejdet bliver stabiliseret af bestemte refleksive vaner, der har betydning for, hvorledes individer perciperer og skaber mening i forskellige situationer. Når jeg benytter ordet stabilisering og ikke struktur, skyldes det hensynet til den dynamik der, er i konsulenternes og ledernes meningsskabelse, hvilket i øvrigt understreges af, at jeg taler om refleksive vaner og strategier. Stabiliseringen er med andre ord midlertidig (den ændres over tid) samt kontingent (den kunne have været anderledes). Det er disse kontingente stabiliseringer af perceptionen og meningsskabelsen, som analysen stiller skarpt på, da disse har betydning for konsulenternes og ledernes synliggørelse af beslutninger, interaktioner og kommunikation af værdi i R&U-arbejdet.

En af fordelene ved semiotiske analyser er netop, at de fokuserer på refleksiv meningsskabelse. Specielt Peirces pragmatisk semiotik er velegnet til at analysere konsulenternes og ledernes perceptuelle vurderinger og meningsrepræsentationer, da den triadiske tegneforståelse gør det muligt at indfange perception og mening på en ikke-substantiel processuel måde via kontingente

stabiliseringer i konsulenternes og ledernes reflektive vaner. Dynamikken bliver tydelig, fordi modtageren af et budskab får afgørende betydning for perceptionen af budskabet og dets mening [Andersen, 2005]. Mening overføres ikke til os, men vi skaber den aktivt i et kompleks samspil af koder eller konventioner, som vi normalt ikke er opmærksomme på. Via semiotikken bliver vi opmærksomme på, at vi kun kan forstå værdi i R&U-arbejdet igennem tegn og det sprog-system, som tegnene er organiseret via. Så selv om værdi måske eksisterer uafhængigt af de tegn, vi kender, så kender vi kun værdi igennem tegnenes mediering. Det vil sige, at perception og synliggørelse af værdi kun kan studeres igennem de tegn, som knytter sig til det attraktive i R&U-arbejdet.

Grundlæggende for afhandlingens pragmatisk semiotiske analysestrategi er, at den tilbyder tautologiske forklaringer. Cirkulariteten er helt afgørende for at opnå indsigt i konsulenternes og ledernes dynamiske meningsskabelse: *"this circularity is the normal condition for signification and even allows communication processes to use signs in order to mention things and states of the world. If a sign ought to be directly compared to its object, intended in an extensional way, no metaphor would be possible"* [Eco, 1976b:1471]. Jeg opfatter dermed ikke cirkularitet som et problem, da det er den, som gør det muligt at problematisere virkeligheden. En virkelighed som ofte med stor selvfølgelighed opfattes som en objektiv eksistens, der er uafhængig af menneskelig fortolkning. Semiotikken minder mig om, at virkeligheden er et system af tegn, og ved at benytte semiotikken, er jeg mere opmærksom på den dynamiske konstruktion af virkeligheden og den rolle jeg og andre spiller i konstruktionen heraf. Værdi træder på baggrund af disse semiotiske processer frem som kontingente stabiliseringer, det vil sige, konsulenternes og ledernes perception af værdi stabiliseret via vaner. Herigennem privilegeres bestemte (tale)handlinger i perceptionen og synliggørelsen af værdi, hvilket gør det muligt at reflektere over værdi i R&U-arbejdet.

I samfundsvidenskabernes har semiotiske analyser haft størst udbredelse indenfor marketing og PR¹⁵³ og kun sjældent i organisationsforskningen, herunder R&U-forskningen¹⁵⁴. Mick (1986) argumenterer for, at pragmatisk semiotik er en analyseramme som ikke implicerer eller peger på bestemt tilgang til dataindsamling og analyse, hvilket er korrekt, hvis han mener, at det kan bruges som en metode til at analysere på tværs af signalerende praksis, hvad enten disse signaler inkluderer gestik, tale, skrift, fotografi, film o.s.v. I det lys, er det overraskende, at semiotikken ikke har vundet større udbredelse i analyser af HR- og R&U-arbejdet, da semiotikken er en oplagt måde at analysere kompleksitet i konsulenternes og ledernes fortolkningssystemer [Barley, 1983; Bell, Taylor & Thorpe, 2002]. Den manglende udbredelse kan måske forklares med, at

¹⁵³ Flere har fuldt i Barthes (1973, 1988) fodspor med semiotisk analyse af kulturelle repræsentationer, hvorved der er sket en udvidelse af den række af objekter som kan udforskes semiotisk. I dette lys giver semiotikken mig en adækvat model til at udforske ikke-lingvistiske tegnsystemer.

¹⁵⁴ Et af de få eksempler, hvor semiotik benyttes indenfor rekruttering ses hos Capasso (2006). Formålet med hendes afhandling er at undersøge, de semiotiske tegn, som indgår i rekrutteringsmateriale som hospitalerne benytter til at rekruttere sygeplejersker med. Hendes undersøgelser er begrebsligt inspireret af Barthes (1977), og hun benytter tre typer semiotiske elementer (ikoniske, indeksale og symbolske), til at undersøge og afdække de strukturer, som er indlejret i rekrutteringsmateriale.

semiotik ofte kun forbindes med lingvistiske tegnsystemer (fx Saussures semiotik), der ikke synes at være i stand til at indfange dynamisk meningsskabelse¹⁵⁵ [Queiroz & Merrell, 2006].

En anden årsag til den manglende udbredelse, kan findes i instrumentalisme. Pragmatikere anklages for at være instrumentelle, da der ofte er et normativt mål med forskningen [Bertilsson, 2004]. Som jeg forstår pragmatismen er det netop de normative mål, der gør den interessant, fordi forskningen skal bidrage med praktisk betydning for konsulenter og ledere i R&U-arbejdet. Hvis dette er instrumentalisme, så er afhandlingen instrumentel, fordi min ambition er at se med en vilje og transformere det sete ind i meningsfuld social handling. Radikaliteten i dette udsagn er tydelig, for det kan fortolkes som slutningen på videnskabelig udforskning, hvis man tror, at man kan finde eller se virkeligheden uafhængigt af iagttageren. Men samtidig er det begyndelsen på udforskningen, idet iagttagerens vage perceptioner former hans visioner af, hvad der er derude i virkeligheden. At bruge pragmatisk semiotik til at analysere konsulenternes og lederens synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet indebærer, at der lægges vægt på den dynamiske meningsskabelse, hvilket harmonerer med det semiotikken er velegnet til, men også med filosofien i Peirces forfatterskab, der er præget af hans interesse for værdi¹⁵⁶.

OPERATIONALISERING AF ANALYSESTRATEGIEN

For at kunne undersøge afhandlingens forskningsspørgsmål i et pragmatisk perspektiv rettes opikken mod, hvordan konsulenterne og lederne, som én værdisætter, perciperer handlinger, som attraktive i R&U-arbejdet. Det vil sige, hvorledes værdi erkendes og meningstilskrives via bestemte fortolkningskompetencer og værditegn, som bidrager med viden om sprogsystemet. Fordelen ved dette er, at fokus rettes mod den dynamiske meningsskabelse og ikke mod selve overførslen af budskabet¹⁵⁷. Meningen findes i den triadiske forståelse af værditegnet og er ikke lagt ind i verdenen¹⁵⁸ eller i fortolkningen¹⁵⁹. Nedenstående triadiske figur 7 illustrerer samspillet mellem attraktive handlinger i R&U-arbejdet som objekt (værdi), perceptionen af værdi og de værditegn, som konsulenterne og lederne benytter til at synliggøre værdi. Perceptionen og fortolkningen af den synliggjorte værdi, er afhængig af om det fortolkende individ har opfattet tegnet og genkendt det som et værditegn. Fortolkningen af værditegnet som værdifuldt forudsætter

¹⁵⁵ I bund og grund kan Peirces semiotik koges ned til forestillinger om den mulige praktiske betydning, tegnene giver anledning til, det vil sige, den indflydelse på verdenen tegnene har. Målet er ikke at finde sandheden i tegnene, hvorigennem konsulenterne og lederne synliggør R&U-arbejdets værdi – altså en sandhedsværdi som fx Saussure fokuserer på i sin semiologi [Deely, 1990].

¹⁵⁶ fx taler Peirce om, at forskning er en menneskelig opfindelse og ikke fri af egeninteresser og intentionelle konsulenter og ledes handlinger i sociale og økonomiske kontekster *"Knowledge, even of a purely scientific kind, has a money value"*.

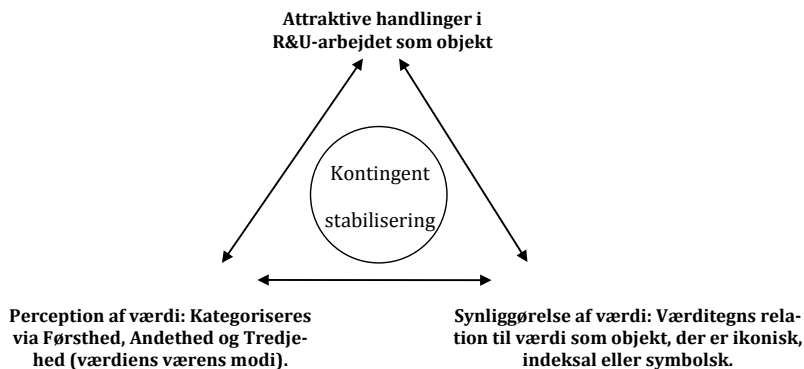
¹⁵⁷ Dette adskiller sig fra traditionelle kommunikationsteorier fx Shanons & Weavers (1949) kommunikationsmodel, hvor kommunikation opfattes som en transmission af meddelelser mellem afsender og modtager.

¹⁵⁸ Denne radikalitet indebærer også, at Peirce taler om sin semiotik som en doktrin. Det vil sige, at der allerede er taget bestemte filosofiske valg, som handler om grundlæggende præmisser i virkeligheden, som doktrinen ikke kan bevise. Med andre ord er der nogle basale kontingente distinktioner jvf. Luhmann.

¹⁵⁹ Peirce kalder 'fortolkningen' for interpretanten, som han definerer som: *"A sign, or representamen, is something in some respect or capacity. It addresses somebody, that is, creates in the mind of that person an equivalent sign, or perhaps a more developed sign. That sign which it creates I call the interpretant of the first sign. The sign stands for something, its object"* [Peirce, CP 2.228].

viden og erfaring med tegn på det attraktive i R&U-arbejdet. Det vil sige et sprogsystem, som danner grundlag for og udgør den forståelse, som værditegnet frembringer.

Figur 7 Værdi, perception og synlighed



Figur 7 viser hvorledes værdi som objekt i R&U-arbejdet, konsulenternes og ledernes perception og synlighed af værdi er en gensidig konstituerende proces – semiosis. Processen eller semiosis konstituerer kontingente stabiliseringer af værdi, og stabiliseringerne er igen tegn for sprogsystemet for værdi i R&U-arbejdet. Tegnene er der naturligvis ikke direkte adgang til, idet de foreligger, som nye tegn herfor. En eksemplificering af en sådan semiosis (fra R&U-arbejdet) er "kemi". Kemi beskrives som det, at en leder og en kommende medarbejder intuitivt fungerer godt sammen. Kemi bliver herved en kontingent stabilisering af værdi i R&U-arbejdet. Kemi perciperes af konsulenter og ledere, når individerne antages at have de rette menneskelige og personlige kvalifikationer og kompetencer. Kemi står i indeksal relation til værdi via brugen af personlighedstest, der fungerer som en normativ måling af personligstræk og dermed kan indikere om lederens og kandidatens personlighed matcher. Testen måler på bestemte kvalifikationer og kompetencer og er medkonstituerende for både kemi som kontingent stabilisering af værdi i R&U-arbejdet og for brugen af personlighedstest, der aktualiserer kemi som værditegn, frem for andre kvalifikationer og kompetencer. Ved brugen af testen forstærkes konsulenternes og ledernes perception af personlige kompetencer, da denne former konsulenternes og ledernes perception af, hvad personlige kompetencer er, og hvorledes de skal forstås.

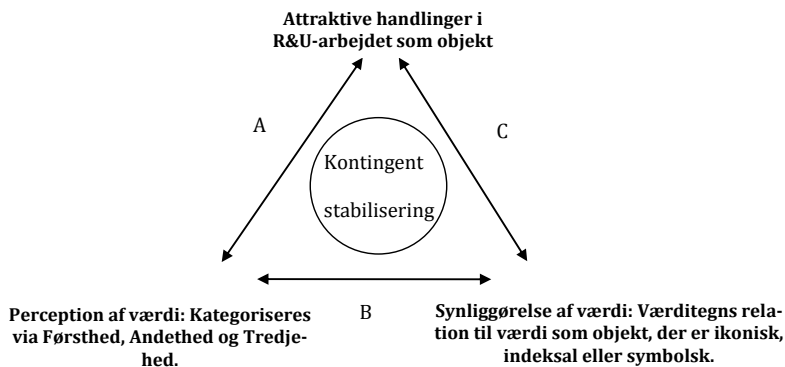
Denne cirkulære semiotiske proces fortsætter indtil der opstår en kontingent stabilisering af "kemi" som centralt i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, men også en kontingent stabilisering af bestemte værditegn fx personlige kompetencer og personlighedstesten. Stabiliseringen er ikke endelig! Når fx konsulenterne og lederne benytter andre personlighedstest eller helt andre udvælgelsesværktøjer, giver det anledning til ændring i både perceptionen og synlighed af værdi.

af kemi, medfører en ny stabilisering med tiden. I et forsøg på at skabe viden om de kontingente stabiliseringer konstruerer jeg en analytik, med afsæt i Peirces semiotik. Analytikken muliggør en kategorisering af attraktive handlinger i R&U-arbejdet som objekt og en kategorisering af den relationelle status, som værditegnene har til de attraktive handlinger i R&U-arbejdet (synliggørelse). Kravene til analytikken er, at den kan rumme spændet i konsulenternes og ledernes værdistrategier (reduktiv og reifikativ) og er i stand til at overskride dikotomien og dermed nuancere forståelsen af konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet¹⁶⁰.

ANALYSENS STRUKTUR

Nedenstående figur demonstrerer med afsæt i ovenstående figur analysens struktur. Til forskel fra ovenstående figur optræder bogstaverne A, B og C i denne figur. Disse bogstaver symboliserer ikke rækkefølgen i konsulenternes og ledernes semiosis, men derimod rækkefølgen og strukturen i afhandlingens analyse.

Figur 8 Analysens struktur



A'et illustrerer, at det først er relationen mellem det attraktive i R&U-arbejdet og konsulenternes og ledernes perception af værdi, der analyseres. Det vil sige, at første del af analysen er rettet mod at analysere og fortolke konsulenternes og ledernes udsagn om attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Det spørgsmål, som denne del af analysen besvarer, er *hvorledes konsulenter og ledere, som en værdisætter, perciperer værdi i R&U-arbejdet?* Analysen forholder sig til relationen mellem værdi i R&U-arbejdet som objekt og perceptionen af værdi. Analysen kategoriserer konsulenternes og ledernes perceptioner af værdi via Førsthed, Andethed og Tredjehed, men benævner disse som Emotionel, Kausal og Logisk kvalitet. Ligesom Peirces begreber skal disse kvaliteter opfattes som forskellige værens modi¹⁶¹. Den triadiske kategorisering er ontologisk,

¹⁶⁰ Se eventuelt kapitel 3.

¹⁶¹ Argumentationen for at benytte disse begreber, i stedet for Peirces, udfoldes i de tre efterfølgende analysekapitler.

det vil sige, at den organiserer og relaterer perceptionen af værdi via eksplicit specifikation af fælles begreber, v.h.a. navne, egenskaber og relationer, der siger noget om værdiens væren.

Figur 9 Analytiske ledetråde i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet

Emotionel kvalitet (Førsthed)	Kausal kvalitet (Andethed)	Logisk kvalitet (Tredjehed)
Umiddelbare sansekvaliteter, simple og usammensatte former og følelser (qualia), kort sagt mulighedsens værensmodus.	Egenskaber ved objekter, der gør, at de kan kendes og identificeres direkte ved udpegning, uafhængigt af begreber.	Generalitetens, vanedannelsens og dermed forståelighedens, rationalitetens og lov-mæssighedens kategori.
Udsagn, som står i monadisk relation til værdi i R&U-arbejdet. Rummer en motiveret forståelse af det værdifulde og som ikke er arbitrært.	Udsagn, som står i dyadisk relation til værdi i R&U-arbejdet, refererer direkte til R&U-arbejdet og/eller påvirkes reelt af dette.	Udsagn, som står i triadisk relation til værdi i R&U-arbejdet og som rummer en vanebaseret og konventionel forståelse af det værdifulde.
Udsagn, som indfanger sansekvaliteter, følelser og stemninger, der ligner eller minder om værdiobjektet (R&U-arbejdet).	Udsagn, som udtrykker observationer af fakta, fremstår som virkelige og er baseret på induktive slutninger.	Udsagn, som i sig selv er medierende, indfanger rationaler og er baseret på deduktive slutninger.

Der er med andre ord tre forskellige udgangspunkter for analysen af konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet. Emotionel kvalitet, der tager afsæt i udsagn i det empiriske materiale, som rummer stærke kvalitative følelser om attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Det vil sige, at emotionel kvalitet iagttages som led i stærke følelser, som kan fremstå som åbenbaringer eller pludselige indsigter, hvorved værdi ikke er tilgængelig som logisk rationel relation til bestemte følelser, men opleves som havende sin egen natur. Disse følelser er sammenfaldende med værdien i R&U-arbejdet, med andre ord har emotionel kvalitet en monadisk relation til værdi som objekt, hvorfor den kan genfindes som en indlejret kvalitet i værdien. I den kausale kvalitet rettes fokus mod udsagn, som angiver en dyadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Udsagnene har en direkte reference til en kausal kæde, baseret på observation af fakta og opleves som virkelige og kan udledes på baggrund af induktive slutninger. Eksempelvis at god spørgeteknik medfører gode rekrutteringer. I logiske kvalitet rettes fokus mod udsagn, som angiver en triadisk relation mellem emotionel og kausal kvalitet. De udsagn, som jeg særligt hæfter mig ved, refererer til en rationel og vanebaseret forståelse af relationen. Slutningerne er ikke baseret på induktion eller abduction, men på deduktion. Udsagnene peger på begreber, konventioner og forståelser, der virker medierende mellem emotionel og kausal kvalitet. Konsekvensen af af-handlingens semiotiske optik er dog, at fx emotionel kvalitet også er et begreb og dermed kan kategoriseres via Førsthed, Andethed og Tredjehed. Reelt set kan jeg derfor analysere emotionel kvalitets Førsthed, Andethed og Tredjehed, og de begreber som fremkommer heraf kunne igen analyseres på lignende vis. En nuancering der principielt foresætter uendeligt. Læseren skal derfor være opmærksom på, at jeg af praktiske grunde tager afsæt i Tredjeheden, når jeg analyserer emotionel, kausal og logisk kvalitet i perceptionen af værdi, da denne kategori rummer for-

ståelsen og meningsskabelsen. Det betyder at min formidling af perceptionen af værdi via de tre kvaliteter udtrykkes, som rationaler og meningsskabelse, altså via Tredjeheden og ikke som umiddelbare sansekvaliteter (Førstheden) eller som egenskaber ved kvaliteten (Andetheden).

Den anden del af analysen (B¹⁶²) er ligeledes baseret på konsulenternes og ledernes udsagn, men læsningen af dem sker i en anden analytisk optik, der fokuserer på typen af værditegn som træder frem når værdi synliggøres i R&U-arbejdet. Her stilles der skarpt på, hvorledes de tre kvaliteter (perception af værdi) synliggøres, det vil sige relateres til attraktive handlinger i R&U-arbejdet og jeg besvarer spørgsmålet *Hvilke typer af værditegn benytter konsulenter og ledere i synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet?* Værditegnene analyseres som ikoniske, indeksale og symbolske. Med andre ord gennemtravles hele det empiriske materiale igen, med henblik på at iagttage den ikoniske, indeksale og symbolske synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Det analytiske udfaldsrum illustreres i den nedenstående figur 10.

Figur 10 Analytiske ledetråde i synliggørelsen af værdi (B)

	Emotionel kvalitet (Førsthed)	Kausal kvalitet (Andethed)	Logisk kvalitet (Tredjehed)
Ikonisk synliggørelse Relationerne er umiddelbare sansekvaliteter, som er intuitive og abduktive i deres udtryk	I	IV	VII
Indeksal synliggørelse Relationerne er faktuelle observationer, som er kausalt bundet til værdi. Relationerne er knyttet til induktion og dermed til erfaringsbaserede udsagn om virkeligheden	II	V	VIII
Symbolsk synliggørelse Relationerne konstrueres via mediering mellem det ikoniske og det indeksale. Det er en deduktiv fortolkningsproces, som fungerer som en symbolsk kontrol mekanisme	III	VI	IX

Udgangspunktet for analysen er perceptionen af værdi, hvilket betyder, at denne del af analysen (B) udfoldes som en anden ordens iagttagelse af værdi¹⁶³. Ovenstående figur 10 redegør for kon-

¹⁶² Se evt. figur 8 i kapitel 5.

¹⁶³ Se eventuel argumentation herfor i kapitel 4.

sulenternes og ledernes synliggørelse af emotionel, kausal og logisk kvalitet og viser, at de tre kvaliteter hver især kan udfoldes via tre forskellige synliggørelsesstrategier. Udgangspunktet for analysen af synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet er, at perceptionen af værdi, det vil sige de tre kvaliteter kan synliggøres på tre forskellige måder. Dette indebærer, at kompleksiteten tredobles¹⁶⁴. Romertallene I-IX repræsenterer de ni potentielle former for synliggørelse, men om de alle træder frem i det empiriske materiale udforskes i analyserne.

Den sidste del af analysen (C) er en syntese af de to analyser (A og B), som primært udfoldes i det konkluderende kapitel. I denne del analyserer jeg, hvorledes perceptionen af værdi, forstået som emotionel, kausal og logisk kvalitet i R&U-arbejdet via konsulenternes og ledernes ikoniske, indeksale og symbolske synliggørelse stabiliseres. Denne del af analysen er reelt set mere en refleksion eller en metaanalyse af de to forudgående analyser og ikke en ny analyse. Denne del af analysen vil kunne vise, om der op til tidspunktet for skabelsen af det empiriske materiale var en eller flere kontingente stabiliseringer af værdi i R&U-arbejdet. Eller sagt på en anden måde så peger perceptionerne og værditegnene på, at værdi i R&U-arbejdet konstitueres i sprogsystemet som noget relativt stabilt. En anden måde at beskrive dette på er, om konsulenternes og lederens semiosis gør det muligt at identificere en meningsfuld interpretant, som ikke er den endelige interpretant, men som er meningsfuld for værdi i R&U-arbejdet. Hvis dette er tilfældet, så er det muligt at vende tilbage til min initiale undren om **værdi i R&U-arbejdet**. En konsekvens af analysens tredje del (C) er, at det bliver muligt at præcisere den praktiske betydning af værdi i R&U-arbejdet, og at komme med normative anvisninger til konsulenterne og lederne om, det handlerum, som perceptionen og synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet giver.

KONKLUDERENDE BEMÆRKNINGER

Indeværende kapitel har redegjort for afhandlingens pragmatiske perspektiv, hvilket indebærer, at fokus rettes mod den praktiske betydning som perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet har. I det relativt omfattende empiriske materiale rettes en stor del af opmærksomheden mod de transskriberede 24 interviews med konsulenterne og lederne. På baggrund af de første indledende analyser af interviewene og fokusgruppinterviewene har jeg besluttet ikke at skelne mellem virksomhederne, lederne og konsulenterne, men opfatte hele det transskriberede materiale i sin helhed, en slags metacase. R&U-arbejdet bliver iagttaget som et samlet koncept, hvori kandidaternes udsagn ikke indgår. I kapitlet argumenterer jeg tillige for, at afhandlingens fundament i den pragmatiske semiotik rummer en metodisk nyhed i R&U-forskningen.

Analysen af det empiriske materiale er en relativ kompleks og teknisk konstruktion, hvorfor jeg i det nedenstående vil give en indføring i strukturen, som naturligvis tager afsæt i de metodiske diskussioner i indeværende og forrige kapitel, men også er tilpasset det empiriske materiale og de aspirationer, som skabes heri. I analysen benytter jeg ikke begreberne Førsthed, Andethed og Tredjehed, som jeg primært opfatter som analysesteoretisk inspiration. I stedet for benyttes be-

¹⁶⁴ Ren kombinatorik indebærer at når tre kvalitet kan synliggøres på tre forskellige måder, medfører det ni kombinationer.

greberne emotionel, kausal og logisk kvalitet. Jeg vil naturligvis argumentere for brugen af disse begreber i selve analysen, men allerede nu er det måske nødvendigt at påpege det anderledes sprogbrug. Argumentet for at benytte emotionel, kausal og logisk kvalitet i stedet for Peirces begreber er tofoldigt. Først og fremmest synes emotionel, kausal og logisk kvalitet bedre at indfange essentielle aspekter i perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet, i modsætning til en mere generisk operationalisering af perceptionen. Dernæst handler det om at gøre teksten mere læsbar.

Begreberne Førsthed, Andethed og Tredjehed giver først og fremmest mening for semiotiske læsere, men selv blandt disse er der store diskussioner om forståelsen og fortolkningen af disse. I min formidling til ikke-semiotiske læsere opleves begreberne Førsthed, Andethed og Tredjehed som tekniske og uforståelige. Mine vanskeligheder med formidlingen af begreberne har minimum to forklaringer. Først og fremmest er pragmatisk semiotik er ikke udbredt i R&U-forskningen, hvorfor jeg ikke kan forvente, at ikke-semiotiske læsere kan forstå begreberne. Dernæst har Peirce udviklede netop disse begreber for selv at kunne fylde dem, det vil sige, at han intentionelt har valgt begreber, som han mente andre ville opfatte som tomme. Min løsning på de formidlingsmæssige udfordringer, var at eksperimenterede med andre begreber, som kunne erstatte Peirces begreber og give dem både analytisk og empirisk fylde¹⁶⁵. På denne baggrund valgte jeg at benytte begreberne: "emotionel, kausal og logisk kvalitet". Begreberne forklares og fyldes i takt med, at jeg i analysen udfolder det empiriske materiale og begreberne skal forstås, som tre grundlæggende forskellige kvaliteter i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Først analyseres emotionel kvalitet i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Den udfoldes via de tre aspekter *mavefornemmelse*, *ærlighed* og *tillid*. Jeg har kursiveret alle aspekterne, så det er tydeligt, hvornår jeg taler om fx *ærlighed* som emotionel kvalitet, og hvornår jeg taler om ærlighed som en del af dagligsproget. I det andet analysekapitel analyserer jeg kausal kvalitet, som består af aspekterne *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering*. I tredje og sidste analysekapitel analyseres logisk kvalitet, som henholdsvis *sikkerhedsrationale* og *beslutningsrationale*.

Analysekapitlerne følger samme analysestrategi, hvor jeg først analyserer pågældende kvalitet i konsulenternes og ledernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Formålet med den første del af analysekapitlet er at identificere og begrunde kvaliteten og aspekterne i kvaliteten som meningsfulde i det empiriske materiale. Dette har et eksplorativt islæt, hvorfor der de-

¹⁶⁵ Ved et utal lejligheder fx statusmøder i styregruppen, blandt praktikere, R&U-forskere, mine vejledere og venner og bekendte forsøgte jeg at formidle Førsthed, Andethed og Tredjehed. Resultatet var, at jeg altid var nødt til at lave en oversættelse af begreberne og med tiden udviklede jeg begreberne emotionel, kausal og logisk kvalitet af hensynet til formidlingen af mine analyseresultater. Ved tredje eller fjerde gennemskrivning af analysen, erstattede jeg Peirces begreber med de tre kvaliteter.

monstreres nuancer og variationsbredde i kvalitetens aspekter. I den anden del af analysekapitlet fokuserer jeg på synliggørelse af værdi ved at iagttage, hvordan kvaliteten synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Denne del af analysen bliver mere lukket og tager udgangspunkt i den foregående analyse af perceptionens kvalitet, men har stadig et eksplorativt islæt, fordi jeg ønsker at undersøge forskelligheder og nuancer i synliggørelsen.

Næste kapitel er begyndelsen på afhandlingens analysekapitler, som indledes med en diskussion af emotionel kvalitet i værdien af R&U-arbejdet. I kapitlet analyserer jeg emotionel kvalitet ved først at iagttage denne kvalitet i konsulenternes og ledernes perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet og dernæst at iagttage, hvorledes emotionel kvalitet synliggøres via ikoniske, indeksale og symbolske værditegn.

6. ANALYSE AF EMOTIONEL KVALITET

I denne del af analysen (A)¹⁶⁶ iagttager og analyserer jeg den emotionelle kvalitet i perceptionen af værdi, som udfolder tre aspekter, som jeg på baggrund af konsulenternes og ledernes udsagn udpeger som centrale for deres perception af værdi i R&U-arbejdet. Begrebet "emotionel kvalitet" er, som tidligere nævnt min aspiration og udviklet med afsæt i Peirces opfattelse af Førstheden. Brugen af begrebet emotionel kvalitet er dog ikke arbitrær men er valgt, fordi det står i et monadisk forhold til værdi i R&U-arbejdet. Det vil sige, at begrebet rummer nogle af de samme kvaliteter, jeg iagttager i de følelsesmæssige aspekter af konsulenternes og ledernes perception af det værdifulde i R&U-arbejdet.

Dette bliver tydeligt som analysen skrider frem, hvorfor det på nuværende tidspunkt blot er nyttigt at erindre, at emotionel kvalitet er min konstruktion til at åbne analysen (om end teoretisk og empirisk inspireret). Emotionel kvalitet skal forstås som det spontane i perception, som konsulenter og ledere har i forbindelse med attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Kendetegnene for denne emotionelle kvalitet er, at den er flertydig og flygtig og opleves af lederne og konsulenterne som en kvalitativ følelse eller en fornemmelse. Den emotionelle kvalitet perciperes diffust og ukonkret. Bertilsson (2004) argumenterer for, at den emotionelle kvalitet (Førstheden) er noget, som vi forholder os til, men ikke ved hvad er! Den ubestemthed, der ligger i R&U-arbejdets emotionelle kvalitet, gør det vanskeligt at præcisere analysegenstanden og at privilegere bestemte dele af det empiriske materiale.

Det grønne felt i nedenstående figur 11 beskriver denne del af analysens fokus. Indholdet af figuren skal forstås som de analytiske ledetråde, jeg benytter til at udvælge og tolke konsulenternes og ledernes udsagn i empiriske materiale, der indgår i analysen af emotionel kvalitet. Ifølge Joas (2000; 2007) er det meget vanskeligt at få respondenter til at reflektere over deres egen perception af det værdifulde, hvorfor det er vigtigt at udforske de af konsulenternes og ledernes udsagn, som er forbundet med stærke positive og negative følelser¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Se evt. figur 8 i kapitel 5.

¹⁶⁷ Joas arbejder i sin bog "Genesis of Values" primært med, at værdi er noget positivt og konkluderer at værdi stammer fra noget positivt, hvilket han bruger i sin forklaring på, hvorfor det er vigtigt at spørge til positive følelser (Joas, 2000). I hans senere arbejde konkluderer Joas dog, at værdi(er) – altså noget positivt – også kan oprinde fra noget negativt. Hans nuværende og fremtidige forskning er her baseret på menneskerettigheder og menneskerettighedskonventioner. I korte træk konkluderer Joas, at menneskerettigheder er en god/positive værdi, men den stammer fra negative følelser, primært opstået på baggrund af verdenskrigene og af de lidelser, som de medførte for civilbefolkningen (Joas, 2007).

Figur 11 Analytiske ledetråde i analysen af emotionel kvalitet

Emotionel kvalitet (Førsthed)	Kausal kvalitet (Andethed)	Logisk kvalitet (Tredjehed)
Udsagn, som står i monadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Rummer en motiveret forståelse af det attraktive og er ikke-arbitrær . Udsagn, som indfanger sanse kvaliteter, følelser og stemninger , der ligner eller minder om værdiobjektet .		

Udgangspunktet for analysen af emotionel kvalitet er dermed de udsagn i det empiriske materiale, som rummer stærke kvalitative følelser. Det vil sige elementer, der er tæt knyttet til de følelser som fremtræder som stærke i konsulenternes og ledernes perception af værdi. Emotionel kvalitet iagttaget som led i stærke følelser kan fremstå som åbenbaringer eller pludselige indsigter, hvorved værdi ikke er tilgængelig som logisk rationel relation til bestemte følelser, men opleves som havende sin egen natur. Disse følelser er sammenfaldende med værdien i R&U-arbejdet, det vil sige, at emotionel kvalitet har en monadisk relation til værdi som objekt, hvorfor den kan genfindes som en indlejret kvalitet i værdien.

PERCEPTION AF EMOTIONEL KVALITET

På grund af den emotionelle kvalitets følelsesmæssige karakter kan den ikke identificeres eller fastlægges via induktion eller deduktion, men kan analyseres som et resultat af konsulenternes og ledernes abduktive slutninger¹⁶⁸. Det vil sige, at det ikke er muligt at udpege emotionel kvalitet i perceptionen på baggrund af observation af forekomsten af bestemte kvaliteter i R&U-arbejdet (induktion) samtidig med, at det ikke er muligt ud fra konsulenternes og ledernes vaner og generaliseringer om R&U-arbejdet at deducere hvilke kvalitative aspekter, der er tale om. Emotionel kvalitet kan udpeges ved at undersøge konsulenternes og ledernes abduktive slutninger, der i sig selv godt kan være vanebaseret eller rumme generaliseringer, fordi konsulenter og ledere benytter deres eksisterende viden og erfaring med R&U-arbejdet til kvalificeret at gætte på værdiens natur. Netop på grund af den monadiske relation til værdi i R&U-arbejdet er emotionel kvalitet intuitiv og inkluderet i konsulenternes og ledernes perception af værdi.

Den emotionelle kvalitets empiriske genstand er grundlæggende diffus og flertydig, hvilket implicerer stor åbenhed i analysen af konsulenternes og ledernes perception. Konsulenternes og ledernes udsagn i det empiriske materiale er på iagttagelsestidspunktet singulære, men via min kategorisering af dem i emotionel kvalitet, udkrystalliseres generaliserbare aspekter som kan

¹⁶⁸ Abduktion er hverken induktion eller deduktion, det er en indsigt som sker intuitivt [Carr, Durant & Downs, 2004].

genkendes hos hovedparten af konsulenter og ledere. Jeg har valgt at fylde R&U-arbejdets emotionelle kvalitet via de tre følgende aspekter: *Maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid*¹⁶⁹. Rækkefølgen som de behandles i afspejler den kronologi, som jeg oplever blandt aspekterne af emotionel kvalitet. *Maveførmelse* er forbundet med den initiale interaktion mellem konsulenter og ledere, *ærlighed* knyttes til oplevelsen af dialogen mellem konsulenter og ledere, og *tillid* opfattes som knyttet til multiple interaktioner og dialoger mellem konsulenter og ledere.

Maveførmelse og *tillid* er i spil, når konsulenter og ledere forholder sig til, om kandidaten er *ærlig* og på denne måde vigtig for oplevelsen af, om kandidaten er den helt rigtige eller forkerte. Den empiriske begrundelse for disse aspekter i den emotionelle kvalitet er ikke en kausal konsekvens eller et logisk rationale, da det hverken er muligt at inducere eller deducere sig frem til *maveførmelse*, *tillid* og *ærlighed*. Den primære præmis: At konsulenter og ledere har en god *maveførmelse*, kan være sand samtidig med, at den sekundære præmis, at konsulenter og ledere har *tillid* til kandidaten, er sand, uden at kandidaten nødvendigvis taler sandt eller er den rigtige for virksomheden.

Maveførmelse, *tillid* og *ærlighed* er med andre ord eksponenter for den emotionelle kvalitet i R&U-arbejdet. Fokusering på den emotionelle kvalitet gør det muligt at analysere sider af konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet, som ikke traditionelt analyseres¹⁷⁰. I det efterfølgende analyseres, hvorledes disse aspekter træder frem i det empiriske materiale, begyndende med *maveførmelse*. Citaterne i analysen er kildeangivet på følgende møde [BK1]. Første bogstav angiver virksomheden (A, B, C eller D). Andet bogstav angiver, om det er en konsulent eller leder (K eller L) og tallet angiver, hvilken konsulent eller leder, der er tale om (1, 2, 3 eller 4).

MAVEFØRMELSE SOM EMOTIONEL KVALITET

Stort set alle konsulenterne taler om *maveførmelse*, kemi og intuition som en del af den emotionelle kvalitet i R&U-arbejdet, hvilket jeg samlet analyserer som *maveførmelse*. Hovedparten af konsulenter og ledere taler med stor selvfølgelighed om, at "*det, der var vigtigst, var kemien*" [BK1]. I virksomhederne henviser konsulenterne til denne kvalitative erfaring som selve grundkernen i R&U-arbejdet: "*Når du har arbejdet med rekruttering så længe som jeg har, så kan du mærke om kandidaten stikker noget under bordet. Det er de små ting, sveder kandidaten eller sidder han uroligt... og når man får en forkert følelse af kandidaten, så skal man ikke gøre det. De gange, hvor jeg har ansat vedkommende alligevel – så er det gået galt*" [fokusgruppe, virksomhed L].

¹⁶⁹ Der findes en række aspekter i emotionel kvalitet som kunne benyttes udover *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid*. Fx inklusion, hvor der i det empiriske materiale er en række udsagn, der handler om i hvilken udstrækning lederne og konsulenterne inkluderer hinanden i deres arbejde, tanker og følelser. Valget var dog at afgrænse analysen til *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid*, fordi disse synes at optræde i flere udsagn og blive tildelt større betydning for, at R&U-arbejdet er værdifuldt.

¹⁷⁰ Se evt. kapitel 2, om måleproblemet i R&U-forskningen.

Mange af konsulenterne taler om fornemmelser eller sansninger, hvor det tilsyneladende er små ting som de oplever i interaktionen, som drejer samtalen i en bestemt retning. *"Nogle gange får man den dér fornemmelse af, at der er et eller andet galt"* [DK1]. Perceptionen af *mavefornemmelsen* er på en eller anden måde forbundet med vished og uvished. Vished om, at kandidaten er det, som han giver sig ud for at være. Vished om, at kandidatens adfærd i samtalsituationen harmonerer med den fremtidige adfærd i virksomheden. Visheden og uvisheden er dog ikke kausalt knyttet til *mavefornemmelsen*, men i stedet abduktivt, hvilket betyder, at visheden ikke er rationelt kalkuleret. Konsulenter og ledere "kalkulerer" kun blandt de plausible forklaringer på *mavefornemmelserne*, det vil sige, at konsulenter og ledere kun overvejer en minimal del af de potentielle scenarier, der forklarer *mavefornemmelse*. Konsulenternes og ledernes orientering mod abduction indebærer, at de fokuserer på forklaringer frem for reelle forudsigelser af kandidaternes adfærd, herigennem kvalificerer konsulenter og ledere tendensen til, at kandidaten agerer på en bestemt måde, men indsætter ikke en kausalitet [Hesketh & Fleetwood, 2006].

Forklaringerne som benyttes til at generalisere bestemte tendenser i kandidaternes adfærd ses fx når konsulenter og ledere fortæller, at deres *mavefornemmelse* træder frem som tvivl om kandidaten. Herigennem synes konsulenter og ledere at lave en generaliseret abduktiv kobling mellem tvivl og om kandidaten skal ansættes. Generaliseringen kan iagttages ved, at hovedparten af konsulenterne og lederne systematisk fravælger kandidaten, hvis de er i tvivl. Det abduktive element træder frem ved, at der ikke er noget artikulerbart eller andre observerbare karakteristika, som gør udslaget, men det er den mest kvalificerede løsning (det bedste gæt). En af konsulenterne uddyber tvivlen på følgende måde: *"hvis man begynder at være i tvivl, så er det min erfaring, at man bør sige nej. For så er der et eller andet, der gør, at man er i tvivl. Selvfølgelig skal alle have en chance, og jeg prøver altid at finde ud af, hvad det er, der har gjort det. Man prøver at løbe rekrutteringsprocessen igennem og er der nogle helt klare ting, der siger, jamen selvfølgelig, det skal bare ikke være vedkommende. Men står man med nogle små udpluk af situationer og ting, der er blevet sagt og gjort, hvor den ligger lige på vippen, så er min anbefaling som regel nej. Det er jeg i hvert fald nået frem til. Tvivlere. Der er som regel en årsag til, man begynder at tvivle"* [DK2]. Konsulentens udsagn peger på en efterrationalisering af tvivlen – der må være en årsag til, at han kommer i tvivl. Det er der sandsynligvis, men det er ikke det samme som at konkludere, at tvivlen betyder, at kandidater ikke er i stand til at præstere godt i virksomheden.

Det empiriske materiale byder på en lang række af abduktive koblinger mellem tvivl og modvilighed til at ansætte kandidaten, så det fremstår som en næsten generaliseret vane. Denne vane indfanges godt af følgende citat fra en konsulent: *"jeg har det motto, at når jeg er i tvivl, så er jeg ikke i tvivl. Fordi så skal jeg ikke gøre det"* [DK1]. Selv om der er tydelige abduktive elementer i sammenknytningen af *mavefornemmelse* og beslutningen om at ansætte en kandidat, så afstedkommer *mavefornemmelsen* ofte konkrete handlinger – i mange tilfælde, at konsulenten træffer en beslutning.

Det er måske ikke overraskende, at der blandt praktikerne er en diskussion af, hvilken rolle om nogen, *maveførnemmelse* skal have i beslutningen om ansættelse af en kandidat. Og om konsulenter og ledere altid skal fravælge en kandidat, hvis *maveførnemmelsen* giver anledning til tvivl eller om man skal tage en chance en gang i mellem. Netop dette med at tage chancer præciserer *maveførnemmelsernes* abduktive karakter, da det ikke giver mening at tale om chance, hvis der er tale om rendyrket kausalitetsforhold. Det at tage chancer er forbundet med potentialitet, men også risiko, som jeg efterfølgende vender tilbage til. På nuværende tidspunkt er det blot vigtigt at erindre, at konsulenternes og ledernes sammenkobling af *maveførnemmelse* og ansættelsesbeslutning rummer et paradoks, hvor *maveførnemmelsernes* personlige sansekvalitet kobles til kausaliteten i ansættelsesbeslutningen.

Denne paradoksale kobling er ikke kun forbeholdt konsulenternes perception, men genfindes også hos lederne. Lederne taler om ofte om deres *maveførnemmelse* som *"et første indtryk"*, *"førstehåndsi ndtrykket"* eller blot *"kemi"*. I ovenstående er det allerede indikeret, at *maveførnemmelse* i vid udstrækning knytter an til kandidaten, mere specifikt, at det er vigtigt at ansætte den rette og at dette knytter sig til konsulentens og lederens *maveførnemmelse*. Både konsulenter og ledere forsøger at redegøre for denne kobling ved at argumentere for, at *maveførnemmelsernes* vage og diffuse kvalitet er helt central for vurderingen af kandidaten og den efterfølgende beslutningsproces. En leder forklarer betydningen af *maveførnemmelse* på følgende måde: *"det er den personlige kemi, der er afgørende, og det er lidt grotesk, at man i princippet kan sige inden for de første fem minutter, om det bliver til noget eller ej. Og det er en lidt forunderlig proces, at man kan læse i papirerne og skabe ideer om denne her person, men alligevel bliver man overrasket lidt hver gang... det er den her kemi, som man fornemmer hurtigt – om den er der eller ikke er der"* [CL1]. Eller som en anden leder fortæller *"jeg kan ikke give dig et ensidigt svar, det er jo samsurium af faglig viden, hårde facts der ligger foran dig og frem for alt din empati. Til allersidst er der også det, der hedder intuition. Maveførnemmelsen. Noget, der absolut ikke skal forkastes, når der skal træffes store beslutninger, det er altså maveførnemmelsen"* [AL4].

De to citater og måske specielt i det sidste kan tolkes som om, at *maveførnemmelse* ikke er kausalt koblet til beslutningen, men er noget ekstra, der initierer og motiverer beslutningen. *Maveførnemmelse* rummer tilsyneladende en kraft eller en kvalitativ egenskab, der gør det muligt for konsulenterne og lederne at motivere beslutningen. *Maveførnemmelse* fortolkes som et kvalitativt aspekt i den afklaringsproces, som konsulenten og lederen gennemløber via R&U-arbejdet, som gør dem i stand til at træffe en beslutning om ansættelse eller ej. *Maveførnemmelse* opfattes herved som motivering og initiering, der er knyttet til indsigt og opnåelsen af indsigt. En indsigt som principielt er utilgængelig for alle og har sin helt egen karakter.

Ovenstående diskussioner har redegjort for *maveførnemmelse* som emotionel kvalitet i konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdet. Analysen peger på, at *maveførnemmelse* perciperes som en kausal kobling til konsulenternes og ledernes beslutninger, hvorved den bliver

en betingelse for at R&U-arbejdet perciperes som værdifuldt. Den perciperede kausalitet kan beskrives som: Ingen *maveførmelse* => ingen beslutning => ingen værdi. Samtidig perciperes *maveførmelse* processuelt som initiering og motivation af beslutninger, altså som retningsgiver og motivation for R&U-arbejdet. Med andre ord bliver *maveførmelse* et spørgsmål om at have bestemte menneskelige kvaliteter, indsigter og empati. En stærk kobling til kausalitet indebærer, at *maveførmelse* bør ekskluderes, som aspekt i emotionel kvalitet, da det ikke honorer det emotionelle i perceptionen, der er funderet i abduktivitet, spontanitet og intuition. Jeg overvejede flere gange om *maveførmelse* skulle redefineres, så kun Førsthedens følelsesmæssige aspekter blev repræsenteret. Jeg har dog valgt at fastholde dette, fordi det er med til at udfolde et interessant spænd i perceptionen af værdi.

Spændet i konsulenternes og ledernes perception af *maveførmelse* øger sandsynligheden for, at der blandt konsulenter og ledere i R&U-arbejdet, opstår uklarhed og usikkerhed om, hvorledes de skal percipere *maveførmelse* som en emotionel kvalitet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Dog synes *maveførmelse* som noget processuelt at fylde mest i det empiriske materiale, hvorfor det bliver interessant at undersøge hvilken relation værditegnene for *maveførmelse* har til værdi. Samtidig har den processuelle perception af *maveførmelse* stor tilknytning til de kvalitative karakteristika som Peirce knyttet til Førsthedens qualia, som på grund sin selvstændige monadiske natur, gør det interessant at undersøge hvilke typer af værditegn, som synliggør dette aspekt i perceptionen af værdi. Jeg vender tilbage til synliggørelsen af *maveførmelse*, når to andre aspekter i emotionel kvalitet: *ærlighed* og *tillid* er blevet analyseret. I næste afsnit analyseres *ærlighed*, der synes at knytte sig til perceptionen af *maveførmelse*.

ÆRLIGHED SOM EMOTIONEL KVALITET

Er kandidaterne ærlige? Dette er et spørgsmål som aktualiserer sig i R&U-arbejdet, idet store dele af arbejdet forsøger at undersøge og vise, om kandidaterne taler sandt. Spørgsmålet er ekstremt vanskeligt at forholde sig til. Konsulenterne og lederne ønsker på den ene side at tro det bedste om kandidaterne, det vil sige, at de er ærlige, indtil det modsatte er bevidst. På den anden side er konsulenterne og lederne overbeviste om, at kandidaterne ønsker at fremstå så attraktive som muligt, hvilket resulterer i forgølemmelser, fordrejninger og omgåelse af sandheden. I afsnittet vil jeg ikke besvare spørgsmålet om kandidaternes *ærlighed*, men analysere hvordan *ærlighed* perciperes et aspekt i emotionel kvalitet af konsulenterne og lederne i R&U-arbejdet¹⁷¹. I analysen retter jeg blikket mod konsulenternes og ledernes udsagn om kandidaternes adfærd og intentioner, hvorved problemstillinger af moralsk eller etisk karakter ikke adresseres her. Årsagen til at etik og moral ikke inkluderes, skal naturligvis findes i at disse har karakter af sociale vaner og lovmæssigheder, som i Peirces semiotik vil være knyttet til Tredjeheden og ikke Førstheden og dermed emotionel kvalitet.

¹⁷¹ Min brug af begrebet *ærlighed* har givet anledning til spørgsmål, hvorfor det er vigtigt at understrege, at *ærlighed* ikke handler om kandidaten absolut set er ærlig, men om hvorvidt han opleves som ærlig og de følelser som er forbundet hermed.

Perception af *ærlighed* knytter sig til situationer før, under og efter, konsulenternes og ledernes interaktion med kandidaterne. Dette kommer specielt til udtryk i interaktionen med kandidaterne, hvor konsulenterne og lederne opfatter kandidaterne som en generaliseret entitet. Dette er meget tydeligt i den måde, hvorpå lederne og konsulenterne generaliserer og kategoriserer kvaliteten af ansøgninger, CV'er og kandidaternes præstationer i ansættelsessamtalerne. Herved forholder konsulenter og ledere sig i praksis ikke til de idiosynkratiske aspekter i kandidaternes motivation, erfaringer og kompetencer. I stedet bliver konsulenternes og ledernes perception af *ærlighed* et generaliseret tegn på, hvor tæt de er på sandheden om kandidaten.

Lederne og konsulenterne er opmærksomme på, at deres perception af kandidaten konstrueres tidligt i R&U-arbejdet og har intuitiv karakter: *"Jeg danner mig et indtryk ud fra det, jeg læser, og så håber jeg, at den person fortæller det rigtige, og så begynder vi at børe lidt, hvis personen lukker op for nogle ting. Jeg fordyber mig tit i medarbejdere, der har mange skiftende jobs, det er interessant hvad der ligger til grund for det. ... Og så håber vi jo, at folk fortæller os hele sandheden"*. [CL2] eller som en anden leder udtrykte det: *"de (kandidaterne) skal være troværdige. Det er vigtigt, at det der står i ansøgninger stemmer med det, der kommer ud af munden! det får man hurtigt en fornemmelse af"* [CL3].

Det er tydeligt, at lederne forholder sig til kandidaternes intentionalitet. Ansøgningen og CV fremstår som et vidnesbyrd for kandidaten, men også et vidnesbyrd som nødvendigvis skal afprøves, kontrolleres og verificeres. Konsulentens og lederens opfattelse af *ærlighed* demonstreres ved læsningen og tolkningen af kandidatens ansøgning og CV, men samspillet med kandidaten i R&U-arbejdet er helt centralt for at bekræfte perceptionen af *ærlighed*. På den måde bliver samspillet med kandidaten opfattet som katalysator for *ærlighed* og sandhed, hvor kandidatens intentionalitet orkestreres af ansøgning, CV og ansættelsessamtaler. *Ærlighed* som emotionel kvalitet aktualiserer kandidaternes ansøgning og CV'et både som anledning til forundring, nysgerrighed og håb, som skal udforskes i samtalen, og som begrænsning, utryghed og mistro, som der skal stilles skarp på i samspillet med kandidaten.

Paradokset i at *ærlighed* både aktualiserer potentiale og begrænsning, verbaliseres af en leders udsagn: *"... og så må vi håbe, at folk fortæller os hele sandheden"* [DL3]. Et håb om *ærlighed*, der har en udstrækning i tid, altså ind i fremtiden. Specielt lederne bærer dette håb med sig tidsmæssigt ind i fremtiden, hvor kandidaten rent faktisk påbegynder arbejdet i jobbet og herigenom skifter status fra at være kandidat til at være medarbejder. Frygten for *uærlighed* eller modsat håbet om *ærlighed* knytter an til lederens samspil med kandidaten: *"det handler meget om, at vi fungerer med personen og så må man stole på, at de er ærlige. Det bliver jo først afprøvet efter de er blevet ansat, om de var ærlige"* [CL2]. Lederens overvejelse om, at *ærlighed* er en konsekvens, der først aktualiseres efter, at kandidaten er startet i jobbet, knytter an til dialogen i selve ansættelsessamtalen. Dialogen bekræfter *ærlighed* ved, at kandidaten verbalt eller nonverbal underbygger kronologien i sine ansættelser, karriere, kompetencer, interesser og forventede fremtidi-

ge adfærd. Dermed ikke sagt, at dialogen med kandidaten endelig og definitivt stabiliserer perceptionen af *ærlighed*. Lederens og konsulentens forventninger til kandidatens intentionalitet og (u)ærlighed fylder stadig en del i det fortsatte R&U-arbejde. Aspirationer om uærlighed aktualiserer sig derfor hurtigt igen, hvis konsulenten eller lederen foranlediges til det.

I nedenstående udsagn fortæller en leder om, at det er meget vigtigt for ham, at kandidaterne bliver vist rundt i virksomheden, når det er besluttet, at de skal ansættes. Formålet med rundvisning er, at kandidaterne kan se, hvor de skal arbejde og tale med deres kommende kolleger. Da jeg spurgte til kandidaternes reaktion på rundvisningen, fortalte han, at alle kandidater var meget positive, men: *“man kan jo aldrig vide, om det bare er noget, de slynger ud, når man sidder der. Men det er sagt mange gange, så jeg tror på, at det er okay”* [CL3]. Lederen er selv på dette sene tidspunkt i R&U-arbejdet usikker på, om kandidaterne rent faktisk ærligt udtrykker deres mening, eller om de intentionelt undertrykker den i håbet om at efterlade et bedre indtryk.

I store dele af det empiriske materiale adresserer konsulenternes og ledernes udsagn kandidaternes intentioner. Konsulenternes og ledernes udsagn indikerer, at intentionerne opfattes på en dualistisk måde, da konsulenter og ledere argumenterer for, at intentionerne både er skjulte og observerbare. Intentionerne perciperes som skjulte, fordi kandidaterne ønsker at fremstå i et positivt lys og derfor undlader at vise eller fortælle om motiver og adfærd, der indebærer et uhensigtsmæssigt indtryk af kandidaten. Men samtidig perciperes intentionerne som observerbare, fordi lederne og konsulenterne med deres unikke kompetencer og teknologier kan blotlægge kandidaternes tilsløringer og dermed deres intentioner. Der synes at være en artsforskel mellem skjulte og observerbare intentioner. De skjulte rummer en dybde og en potentialitet, hvor der er noget mystisk og utilgængeligt ved kandidaternes intentioner og *ærlighed*. Min tolkning af de skjulte intentioner er, at konsulenterne og lederne er opmærksomme på, at de ikke har adgang til intentionerne, men kan konstatere, at kandidaterne agerer intentionelt og dermed strategisk. Skjulte intentioner handler om at forstå spillet i R&U-arbejdet, hvor konsulenter, ledere og kandidater fremstiller sig på strategiske måder. Dette giver associationer til indtryksstyring og manipulation i R&U-arbejdet og dermed er det at forhandle kandidaternes *ærlighed* et centralt bidrag, som konsulenterne og lederne yder i R&U-arbejdet.

I modsætning til de skjulte intentioner kan kandidaternes intentioner også forstås som observerbare, hvor konsulenter og ledere synes at fastlægge, om kandidaten er ærlig eller ej på baggrund af bestemte kriterier. Et tydeligt resultat af dette ses i nogle personlighedstest, der benyttes i R&U-arbejdet, hvor der i forbindelse med scoring af testen opgives mål for graden af konsistens og integritet i besvarelsen. Målene for konsistens er knyttet til, hvorvidt kandidaten svarer det samme på lignende spørgsmål, hvor målene for integritet er knyttet til, om kandidaten har angivet svar som tolkes amoralske eller forkerte. Et klassisk integritets spørgsmål er *“har du nogensinde løjet?”*. Hvis kandidaten svarer nej, tolkes det, som om kandidaten lyver i besvarelsen. Men det er umuligt at vide, om kandidaten er ærlig uanset svaret, da er det vanske-

ligt at få adgang til kandidatens adfærd. Hvis kandidaten er kronisk uærlig, så svarer han måske ja til spørgsmålet fordi han godt ved at mange mennesker lyver om et eller andet. Alternativt svarer han nej, fordi han ikke vil indrømme, at han er uærlig. Omvendt vil en person som grundlæggende aldrig lyver måske svare ja, fordi han bliver i tvivl om, hvorvidt han ikke en gang har løjet, da han var barn. Pointen i argumentationen er ikke, om kandidaten er ærlig eller ej, men at konsulenterne og lederne reducerer *ærlighed* til et spørgsmål om konsistens i besvarelsen af en personlighedstest eller ansættelsessamtale eller andre observerbare størrelser. Når konsulenter og ledere på denne måde reducerer *ærlighed* til konsistens, bliver det muligt for dem at konkludere noget om deres *ærlighed*.

Ærlighed optræder dermed dualistisk i konsulenternes og ledernes perception af R&U-arbejdets emotionelle kvalitet. På den ene side synes der at være en absolut og konstaterbar sandhed, som rummer en universel sandhed, der ikke er fortolkbar eller kan gradueres. På den anden side synes dette aspekt i perceptionen at forme og blive formet af motivationen til et strategisk spil mellem kandidater, konsulenter og ledere. Spillet handler om, hvorvidt konsulent, leder og kandidat er i stand til at konstruere kandidaten som ærlig eller uærlig. Konsulenter og ledere har derfor behov for at kende deres positioner og hvilke regler, *ærlighedsspillet* er underlagt. Fx benytter konsulenterne og lederne ofte et bestemt træk, hvis de bliver i tvivl om, hvorvidt kandidaten lyver om sin nuværende arbejdsplads. De spørger efter en reference, det vil sige, om der er en person i virksomheden, som de kan tale med om kandidaten.

Herved initieres et spil: Hvis kandidaten lyver om forhold på sin nuværende arbejdsplads, vil han, alt efter om han kender spillets regler, have flere modtræk. Han kan henvise konsulenten til en allieret i virksomheden, som han ved, vil understøtte ham i alt, hvad han har sagt. Dette er potentielt risikabelt, hvis konsulenten og lederen rent faktisk kontakter personen, da denne kan komme til at tale over sig. Men der er mulighed for, at konsulenten og lederen accepterer trækket og blot konkluderer, at kandidaten er ærlig. Omvendt kan kandidaten også foretage et andet træk: Han kan sige, at han af hensyn til fortrolighed ikke kan give konsulenten og lederen nogle referencer i den nuværende virksomhed, fordi det vil kompromittere hans situation. Dette kan udlægges af konsulenter og ledere, som om kandidaten kender spillereglerne, og de må forsøge en anden strategi. Men det kan også resultere i, at konsulenter og ledere stabiliserer perceptionen af kandidaten som ærlig, hvorved *ærlighed* perciperes som følelsesmæssig kvalitet. Omvendt bliver *ærlighed* også reduceret til et spørgsmål om konsulenters og leders objektive observation af konsistens og inkonsistens i kandidaternes adfærd. Her er det helt centrale konsulenternes og ledernes evne og mulighed for at registrere afvigelser som indikerer *uærlighed*. *Ærlighed* bliver herved til et spørgsmål om konsistens og homogenitet.

Refleksionerne i ovenstående analyse afspejler konsulenternes og ledernes spænd i perceptionen af *ærlighed* som emotionel kvalitet. *Ærlighed* er knyttet til håb og potentialitet, men er ikke definitorisk noget godt, da det perciperes som centralt i spillet mellem konsulent, leder og kan-

didat. *Ærlighed* kan derfor ikke konstateres eller blotlægges, men er resultatet af et spil, det vil sige, at *ærlighed* først konstateres, når der er fundet en vinder og/eller en taber af spillet. På den anden side perciperes *ærlighed* som et spørgsmål om konsistens: Er der sammenhæng mellem det kandidaten siger og gør, konsulenternes og ledernes forventninger samt indholdet af kandidatens CV og ansøgning? Centralt for *ærlighed* bliver herved kontrol af konsistens, som opleves væsentligt på grund af konsulenternes og ledernes forventninger til kandidaternes intentionelle adfærd.

Når konsulenter og ledere perciperer *ærlighed* både som et spørgsmål om, hvorledes *ærligheds*-spillet spilles og som kontrollen af konsistens, så bliver den vanskeligt for konsulenter og ledere at stabilisere og generalisere perceptionen af dette aspekt i emotionel kvalitet. Dette skaber uklarhed og usikkerhed i R&U-arbejdet om, hvorvidt *ærlighed* er noget, som konsulenter og ledere uafhængigt kan vurdere og beslutte, eller om det er noget, som også kandidaterne er med til at konstruere. Man kan spørge sig selv om *ærlighed* i min analyse tildeles den spontanitet og følelsesmæssige kvalitet, som aspektet bør have, når det skal ses som del af emotionel kvalitet og derfor fortolkes som Førsthed i perceptionen af værdi. Hvis analysen læses, som en interaktions- eller professionsanalyse, kan der med det samme svares nej til ovenstående spørgsmål, men hvis analysen ses som et forsøg på at udfolde nogle af de kvalitative følelser som en værdisætter perciperer i R&U-arbejdet, er det muligt at svare ja. Formålet med analysen er at demonstrere spændet og nuancerne i et af de følelsesmæssige aspekter i konsulenternes og ledernes perception af *ærlighed*. Jeg vender tilbage til disse diskussioner i delkonklusionen. I næste afsnit analyserer jeg *tillid* som sidste aspekt i emotionel kvalitet. *Tillid* kan opfattes som en forudsætning for, at lederne og konsulenterne kan tilskrive hinandens *mavefornemmelse* betydning og helt centralt for, at de kan forholde sig til kandidatens *ærlighed* og forhandle en fælles opfattelse af kandidaten. *Tillid* opfattes herved som en kvalitativ forudsætning for interaktionen mellem lederne og konsulenterne.

TILLID SOM EMOTIONEL KVALITET

"Det handler om tillid. Hvis den ikke er der eller hvis den er påvirket, så er udgangspunktet for reel vurdering ikke til stede" [CL3]. I sociologi og psykologi optræder tillid som en basal variabel i menneskelig interaktion [Kramer & Tyler, Erikson, 1968]. Men der synes at være en del konceptuel forvirring om tillidens betydning [Kuhn, 1962; Lewis & Weigert, 1985]. Teoretisk fremhæves der to dimensioner:

- forventningen som aktøren har til at ordet, løftet eller aftalen med en anden part er til at stole på (troværdighed). Denne troværdighed er baseret på perceptionen af den anden parts intentioner og evne til at holde afgivne løfter og hans pålidelighed i forhold til ydelse af service og indsats samt forudsigelighed mht. adfærd i interaktionen.
- *tillid* til den anden parts generelle motiver i forhold til de involverede risici (benevolent intentions). Tillid er de perciperede kvaliteter, intentioner og karakteristika, som den anden part udviser i hans generelle bekymring og omsorg for hans interaktionspartner gennem opgivelse af egoistiske behov (mangel på opportunisme).

Forrige afsnit knytter an til *tillid* ved at sætte fokus på konsulenternes og ledernes perception af *ærlighed*. To sider i *ærlighed* blev adresseret, for det første hvorvidt konsistensen i kandidaternes adfærd er analog med troværdighed, for det andet hvorvidt kandidaterne er i stand til at spille *ærlighedsspil* og herigennem vinde konsulenternes og ledernes *tillid*, ved at blive perciperet som ærlige og ikke-opportunistiske. Det store overlap mellem *ærlighed* og *tillid* indebærer, at en analyse af konsulenternes og ledernes *tillid* til kandidaterne ikke vil bidrage med ny viden om perceptionen af emotionel kvalitet. Af denne grund fokuserer indeværende analyse af *tillid*, på det der vedrører konsulenternes og ledernes perception af relationen mellem hinanden. *Tillid* som emotionel kvalitet i R&U-arbejdet er med andre ord knyttet til interaktionen mellem konsulent og leder. Konsulenter og ledere artikulerer *tillid* som et centralt element i deres perception af værdi i R&U-arbejdet, hvilket ikke er overraskende, da *tillid* teoretisk set omtales som kritisk og værdifuldt i forbindelse med social interaktion. *Tillid* tilskrives derfor mening, når det udspiller sig mellem konsulenter og ledere, hvor der i interaktionerne sker en vedligeholdelse af relationen mellem dem. Perceptionen af *tillid* er funderet i interaktionsprocesser og er herved knyttet til en bevægelse som indebærer, at den oplevede usikkerhed, der er forbundet med interaktionen mellem konsulent og leder, reduceres.

"Jeg vil spørge dig på den måde, har du nogensinde købt noget til dig selv; eller været i en eller anden situation, hvor du er usikker. Var det nu det rigtige? Så har du måske spurgt din kammerat, kæreste, kollega what ever og så har du fået et råd, gør det – gør det ikke. Og så har du sagt, det var sku rigtigt, og du har tillid til, det var det rigtige råd, du fik. Nogen gange har man behov for, at der er en kollega, der kan holde dig i hånden og føre dig igennem og sige nu har du gjort et godt arbejde, du har testet den kandidat, og du har afdækket 100 %, at personen er sådan, sådan, sådan" [AL4]. Citatet rummer mange forskellige aspekter, som det er oplagt at fokusere på. Fx oplevelsen af behovet for sikkerhed, det vil sige, at lederen oplever en sikkerhed for og ved at træffe en beslutning, hvilket sker i et samspil med konsulenten. Men at begynde at tale om beslutninger og forudsætninger for at træffe beslutninger, vil være svært at indfange i Førstheden og dermed i den emotionelle kvalitet. Senere i analysen vender derfor tilbage til sikkerhed og beslutninger, som i højere grad knytter sig til Tredjeheden og dermed logisk kvalitet. I indeværende afsnit fokuserer jeg på, hvilken betydning konsulenter og ledere spiller for hinandens perception af *tillid*, som emotionel kvalitet. Det er vigtigt at holde for øje, at jeg ikke analyserer hvorledes *tillid* opnås eller etableres, men hvorledes *tillid* perciperes som attraktive følelse i R&U-arbejdet.

Lederens udsagn illustrerer på fornemste vis, at perceptionen af *tillid* er forbundet med en vaghed og kompleksitet, som også blev demonstreret ved *mavefornemmelse* og *ærlighed*. Alligevel adskiller *tillid* sig fra *mavefornemmelse* og *ærlighed* ved, at *mavefornemmelsens* emotionelle kvalitet synes at knytte sig til følelsesmæssige aspekter i beslutningen om at ansætte kandidaten og relationen mellem konsulenter og ledere og kandidaten. *Ærlighed* handler om følelserne forbundet med konsulenternes og ledernes intentioner, og hvorledes disse afdækkes eller sættes i spil. Selv om den følelsesmæssige oplevelse af *ærlighed* er knyttet til subjektet, så er spørgsmålet om *ærlighed* personificeret i kandidaten og dennes forsøg på at fremstå attraktiv i R&U-arbejdet.

I modsætning til dette handler *tillid* om de følelser som binder konsulenter og ledere sammen. Herved udgør *tillid* et tredje og næsten uundgåeligt aspekt i emotionel kvalitet. En sammenbinding af konsulenter og ledere er central for, at *maveførmelse* og *ærlighed* skal kunne tolkes ind i en harmonisk perception af emotionel kvalitet i R&U-arbejdet. Det vil sige, at *tillid* som emotionel kvalitet i R&U-arbejdet handler om konsulenternes og ledernes afhængighed af hinanden. Derfor er det forventeligt, at perceptionen af *tillid* rummer opmærksomhed på, at R&U-arbejdet konstrueres sammen med andre, hvorfor en oplevelse af værdi implicerer andre som medkonstruerende af den emotionelle kvalitet i perceptionen af værdien. Samspeilet mellem *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid* vender jeg tilbage til i afslutningen af afsnittet.

En anden leder artikulerede sin perception af *tillid* i forbindelse med valg af annonceringsmedie, hvor han præciserer, at han jo ikke ved, om konsulentens råd er rigtigt eller ej, men han vælger at lytte til dem, fordi han har *tillid* til, at konsulenten råder ham rigtigt [BL3]. Om der her er tale om *tillid* eller apati er vanskeligt at afgøre. Ledernes udsagn kan dels tolkes ifølge ordlyden, hvorfor man må antage, at lederen taler om *tillid*, som en positiv tilkendegivelse af relationen til konsulenten, dels som om lederen hverken har tid, lyst eller viden til at vurdere kvaliteten af konsulentens rådgivning, men er nødt til at stole på ham. Uanset hvordan udsagnet tolkes, så peger det på, at der er en følelsesmæssig afhængighed mellem konsulenter og ledere. En konsulent bemærker om *tillid*, at det er "*en væsentlig ting for at du kan have succes... altså du skal vinde tillid fra den person, der sidder overfor dig*" [BK1] eller, som en tredje leder fortæller, det handler om at "*sikre sig fortrolighed*" [AL1]. Her knyttes *tillid* til den aktivt handlende aktør. Både konsulenten og lederen indikerer, at man selv bidrager til *tillid*, hvilket gør dem begge til potentielt aktive i konstruktionen af *tillid* som aspekt i emotionel kvalitet.

Lederne udtrykker ofte et behov for at få råd, sikkerhed og vished i en situation forbundet med stor oplevet usikkerhed, hvor *tillid* til konsulenten er kvalificerende for konsulentens bidrag, da denne reducerer den usikkerhed, som lederen oplever i R&U-arbejdet. *Tillid* synes her at være rettet mod konsulentens kompetencer, evner og færdigheder til at håndtere perceptionen af *ærlighed*. Perceptionen af emotionel kvalitet knyttes herved til konsulentens kompetence, evne og færdighed til at identificere den sande historie om kandidaterne og altså håndtere den intentionalt, som de bringer ind i R&U-arbejdet. I ledernes udsagn fremstår *tillid* til konsulenterne som et næsten ultimativt kvalitativt krav til R&U-arbejdet og fraværet af *tillid*, som en diskvalificering af R&U-arbejdet og dermed værdien heri: "*Jeg har tidligere skulle ansætte medarbejdere og har været mindre imponeret af rekrutteringen. Jeg har ikke altid følt, at personaleafdelingen... hvor jeg følte, at de talte mig efter munden. Det handler om tillid, hvis den ikke er til stede eller er påvirket, så er udgangspunktet for reel vurdering ikke til stede*" [CL3].

Tillid, som kvalitativt følelsesmæssigt karakteristika i R&U-arbejdet, er dog mangfoldigt, idet *tillid* perciperes attraktivt på mange forskellige måder. Fx kan det perciperes som følelse forbundet med anerkendelse af faglig kompetence. Forstået på den måde at både ledere og konsu-

lenterne ønsker, at der er *tillid* til deres evne til at vælge den rigtige medarbejder og facilitere R&U-arbejdet, så det bliver så produktivt som muligt. Herved kan *tillid* fortolkes, som det at føle sig kompetent. *Tillid*, som aspekt i emotionel kvalitet, er ikke kun et spørgsmål om en bestemt type af relation mellem konsulenter og ledere, men også helt centralt for konsulenternes og lederens følelse af at bestride afgørende kompetencer og kvalifikationer i R&U-arbejdet. Herved knytter *tillid* sig til konsulenternes og lederens ønske om at fremstå som centrale i R&U-arbejdet, hvilket jævnfør Kapitel 2 og 3 er problematisk på grund af R&U-arbejdets heterogene og immaterielle karakter.

Hvor central *tillid* er for konsulenterne fremgår af denne konsultants udsagn, hvori han taler om en anden konsulent, som han beundrer: *"Han formår at sige, at det skal skabe værdi for dig. Jeg ved det skaber værdi, og jeg kan bidrage med noget i rekrutteringen af medarbejdere, så hvis du har lyst til at gøre det uden, så gør du det, og jeg skriver i min bog, at du har gjort det, men jeg ved, at det giver værdi for dig. Det med ikke at blive en klods om benet på forretningen men sige, at man kan tilføre forretningen noget, den tankegang kan jeg egentlig godt lide. Det er der, HR bliver rigtig godt. Jeg tror, at inklusivt der mig selv, er få der tør gøre det. Det bliver sådan noget floppy floppy, men det er heltene (dem, der tør gøre det)"* [DK1].

På den måde bliver *tillid* og *mistillid* næsten personificeret med den kompetente konsulent og bliver en forudsætning for kvaliteten i konsulentens interaktion med lederen. *Tillid* relateres desuden til et spil, om hvor konsulentens vha. truslen om, at lederen risikerer at komme i "den sorte bog", praktiserer. Udsagnet gør det tydeligt, at der er tale om et spil, hvor både konsulenter og ledere spiller om retten til at definere deres indbyrdes relation og dermed om at føle sig som kompetente eller ikke-kompetente. Selv om det virker paradoksalt at tale om *tillid*, fordi konsulentens udsagn kan tolkes som en trussel, er disse træk helt centrale for at kunne percipere *tillid* som emotionel kvalitet. *Tillid* har en dialektisk rolle - der skaber det følelsesmæssige grundlag for konsulentens og lederens interaktion. *Tillid* skaber dermed et følelsesmæssigt grundlag for styring og strukturering af R&U-arbejdet og nedbryder lederens modstand mod at acceptere hjælp fra konsulenten. *Tillid* kan derfor forstås som en måde at kvalificere og legitimere lederens og konsulenternes behov for hinanden i R&U-arbejdet. Dele af værdien i R&U-arbejdet handler dermed om følelsesmæssige forudsætninger for, at konsulenter og ledere hjælper hinanden. Analysen peger derfor på at en forudsætning for at acceptere og anerkende hjælp er, at konsulenter og ledere har *tillid* til hinanden.

Dermed ikke sagt, at der ikke finder interaktioner sted mellem konsulenter og ledere i fraværet af *tillid*. Det gør der med stor sandsynlighed, da lederne eller konsulenterne ikke er i stand til at udføre R&U-arbejdet uafhængigt af hinanden. Men på baggrund af denne analyse er det ikke sandsynligt, at relationen mellem konsulent og leder perciperes som attraktiv og dermed værdifuldt, hvis *tillid* er fraværende. Perceptionen af *tillid* som attraktiv følelse er primært rettet mod konsulentens bidrag i R&U-arbejdet og perciperes meget ensidigt. Fx fortæller en leder, at det er

helt grundlæggende for ham, at kandidaterne får et godt indtryk af virksomheden, hvilket han knytter sammen med konsulentens evne til at agere professionelt [BL4]. Lederen synes dog at være usikker på, hvad det rent faktisk er, konsulenten bidrager med: "*Det kan man tydeligt mærke, hvis man har konsulent X med, at hun formår noget mere end den anden, altså (griner). Det virker bare bedre. Det er svært at sige lige, hvad det er*" [BL4]. I udgangspunktet synes lederen at percipere *tillid* og grundlaget for *tillid* via Førstheden. Det er noget, som opstår eller er vigtigt i situationen. Hvad '*tillid*' mere præcist er, er vanskeligt for lederne at præcisere. Hvilket jo giver god mening, idet Førstheden og emotionel kvalitet har en monadisk relation og derfor ikke kan forklares via kausale forklaringer eller i vaner eller lovmæssigheder. *Tillid* som kvalitativt karakteristika ved perceptionen af emotionel kvalitet fungerer dermed på sit eget niveau, og minder herved om perceptionen af *mavefornemmelse*. Men lederne taler også om konsulenternes evner og kvalifikationer som centrale for *tilliden*, hvorved de reducerer *tillid* til et spørgsmål om kompetence og professionsbaseret adfærd og dermed til at føle sig kompetent.

Sammenfattende kan det konstateres, at konsulenter og ledere perciperer *tillid* som et spænd mellem to poler. Den ene pol er forbundet med at ønsket om og lysten til at søge hjælp og hjælpe andre. *Tillid* er herigennem ikke begrænset til kvalifikationer og evner, men er nærmest ubegrænset følelse mellem konsulenter og ledere. *Tillid* kan derfor ikke kalkuleres eller initieres af konsulenter og ledere, men emergerer i relationen mellem leder og konsulent. I den anden pol reduceres *tillid* til et spørgsmål om kvalifikationer og professionalismisme - altså en følelse forbundet med faglig kompetence. Herved handler *tillid* som emotionel kvalitet primært om, hvorvidt leder og konsulent besidder de rette egenskaber og kvalifikationer til at skabe følelsen af en *tillidsfuld* relation mellem konsulenter og ledere og til kandidaterne. Sidst nævnte pol gør det oplagt at forsøge at styre *tillidsspillet*, fx ved at instruere, uddanne eller ansætte konsulenter, som opfylder "basiskravene" for at skabe *tillid*. Lidt populistisk kan *tillid* i denne optik opfattes som "*tillids-bingo*", det vil sige som et spil, hvor konsulenten ved at kunne dokumentere bestemte evner, færdigheder og kompetencer, skaber følelsen af *tilliden*! Det rimeligt at disse to poler i perceptionen af emotionel kvalitet har forskellig relation til værdi som objekt og derfor synliggøres forskelligt. I de efterfølgende analyser vil det fremgå, hvorledes konsulenter og ledere synliggør emotionel kvalitet, herunder *tillid*, i R&U-arbejdet. Forud for dette vil jeg dog først konkludere på konsulenternes og ledernes perception af emotionel kvalitet i R&U-arbejdet.

DELKONKLUSION

Udgangspunktet for denne del af analysen har været den emotionelle kvalitet i konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdets. Herigennem bidrager analysen med en præcisering og kvalificering af følelsesmæssige aspekter i attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Specielt tre aspekter træder frem: For det første handler emotionel kvalitet om, følelser forbundet med at initiere og motivere konsulenter og ledere og deres beslutninger i R&U-arbejdet. For det andet handler det om følelser knyttet til relationer mellem konsulenter, ledere og kandidater og for det tredje handler det om, hvorvidt relationerne føles som led i et strategisk spil mellem konsulenter og ledere. Disse tre følelser træder frem i analysen af *mavefornemmelse*, *ærlighed* og *tillid*, som perciperes som tre følelsesmæssige aspekter i konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet. Emotionel kvalitet indfanger følelser i R&U-arbejdet, hvor *mavefor-*

nemmelse, ærlighed og tillid peger i forskellige retninger i den intuitive og følelsesmæssige kvalitet. Analysen peger på, at *maveførnemmelse* både perciperes som en følelsesmæssig betingelse for konkrete beslutninger om ansættelse af kandidater, det vil sige, som en følelse der initierer og motiverer handlinger, herunder beslutninger. Når *maveførnemmelse* opfattes som en følelsesmæssig betingelse for beslutninger, gøres det til en forudsætning for værdi. Afhængigheden mellem *maveførnemmelse*, beslutning og værdi kan beskrives som følgende: Uden *maveførnemmelse* er det umuligt at træffe beslutninger, og derfor er R&U-arbejdet værdiløst. Omvendt indebærer *maveførnemmelse* mulighed for at træffe beslutninger og har dermed potentielt stor betydning for R&U-arbejdet. I analysen har jeg demonstreret, at sammenhængen er kompleks og baseret på abduktion, og det vil sige, at det hverken er muligt induktivt eller deduktivt at udlede sammenhængen.

Maveførnemmelse opfattes også som en følelse, der knytter sig til initiering og igangsættelse af processerne i R&U-arbejdet, hvorved den er relateret til konsulenternes og ledernes beslutninger. *Maveførnemmelse* fortolkes med andre ord som et kvalitativt aspekt i den afklaringsproces, som konsulent og lederen gennemløber i R&U-arbejdet og som gør dem i stand til at træffe en beslutning om ansættelse eller ej. *Maveførnemmelse* opfattes herved som motivering og initiering, der er knyttet til indsigt og opnåelsen af indsigt, en indsigt som er unik og utilgængelig for andre. *Maveførnemmelse* perciperes hermed processuelt, som initiering og motivation af beslutninger, altså som retningsgiver og motivation for R&U-arbejdet. Med andre ord forstås *maveførnemmelse* via bestemte menneskelige kvaliteter, indsigter og empati.

Ærlighed, som var det andet aspekt i emotionel kvalitet, som analysen behandlede, peger også i to forskellige retninger. *Ærlighed* er dels knyttet til følelsen af håb og potentiale, dels til konsistens og entydighed. Følelsens af håb og potentiale afhænger dog af relationen mellem konsulent, leder og kandidat. *Ærlighed* kan derfor ikke konstateres eller blotlægges, men er resultatet af et spil, det vil sige, at *ærlighed* først konstateres når, der er fundet en vinder og/eller en taber af spillet. Herigennem får ærlighed en nærmest æstetisk og moralsk dimension som udspiller sig i interaktionen mellem konsulenter og ledere. På den anden side perciperes *ærlighed* som følelsen af konsistens og entydighed. I denne retning skal der være en sammenhæng mellem det, kandidaten siger og konsulenternes og ledernes forventninger. Konsistent og entydig information om kandidaten i form af dennes udsagn, CV, ansøgning og eventuelle testværktøjer er vigtige for at konstatere *ærlighed*. Herved bliver *ærlighed* noget, som føles næsten objektivt og som kan konstateres og verificeres via de sociale interaktioner mellem leder, konsulent og kandidat. Kontrol af konsistens og entydighed bliver hermed en central opgave i R&U-arbejdet, som er helt nødvendig på grund af konsulenternes og ledernes forventninger til kandidaternes intentionelle adfærd.

Tillid, som er det sidste aspekt i emotionel kvalitet, synes også at pege i to forskellige retninger. Den ene retning handler om følelser forbundet med at søge hjælp og få hjælp, det vil sige, at *tillid*

ikke er afgrænset til kvalifikationer og evner, men adresserer noget uafgrænset, der sker mellem konsulent og leder. *Tillid* emergerer i situationen og kan derfor ikke kalkuleres eller initieres af konsulenter og ledere. I anden retning reduceres *tillid* til et spørgsmål om at beherske professionen, det vil sige, hvorvidt leder og konsulent føler, at de er kompetente. Det vil sige, at de besidder de rette egenskaber og kvalifikationer, som er nødvendige for at sikre *tillidsfulde* relationer. Dette gør det muligt at kalkulere og dermed forsøge at styre etableringen af *tillid* mellem ledere og konsulenter. I denne retning vil det være naturligt at opfatte *tillid* som et spørgsmål om at instruere, uddanne og ansætte konsulenter, som opfylder eller har potentiale til at opfylde nogle bestemte følelsesmæssige kriterier. I denne retning bliver det helt centralt for konsulenterne og lederne at dokumentere bestemte evner, færdigheder og kompetencer, da dette er en følelsesmæssig forudsætning for *tillid*.

I nedenstående figur 12 opsummeres karakteristika ved den emotionelle kvalitet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet via de følelsesmæssige aspekter *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid*.

Figur 12 Karakteristika ved emotionel kvalitet i R&U-arbejdet

	Retninger i den emotionelle kvalitet	
Maveførmelse	Motivation eller initiering af handling, herunder beslutninger.	Forudsætning for handlinger og beslutninger og dermed en betingelse for værdi i R&U-arbejdet.
Ærlighed	Håb og potentiale, <i>ærlighed</i> er forhandlet som led i et strategisk spil. Perceptionen antager en næsten æstetisk og moralsk dimension.	Konsistens og entydig, skal konstateres og kontrolleres i interaktionen med kandidaten. <i>Ærlighed</i> perciperes hermed som noget objektivt og verificerbart.
Tillid	Ubegrænset søgen og given, der emergerer i situationen.	Vindes ved at beherske rollen som konsulent og forudsætter de rette evner og færdigheder.

I analysen af emotionel kvalitet tildeles relationer og interaktioner meget opmærksomhed, hvorfor det måske kunne være interessant at udfolde interaktionen yderligere. En sådan udfoldelse vil sandsynligvis give indsigt i de sociale normer og måden som konsulenter og ledere legitimerer bestemte handlinger og interaktioner i R&U-arbejdet. Denne indsigt er både interessant og relevant, men i analysen af emotionel kvalitet, er det ikke interessant at undersøge i interaktionen i sig selv. Det interessante er at undersøge de følelsesmæssige aspekter, der er forbundet med relationer og interaktioner mellem konsulenter, ledere og kandidater, der perciperes som attraktive.

Om dette fuldt ud lykkes er vanskeligt at afgøre, specielt fordi det er umuligt kun at analysere emotionel kvalitet i Førstheden. Den primære iagttagelse af emotionel kvalitet via Førstheden er, at *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid* har det tilfældes, at de alle er konceptualiseringer af følelser forbundet med det attraktive i R&U-arbejdet og som kan beskrives uden reference til noget andet. Men da empiriske analyser definitorisk handler om at opdele i komponenter, indfrier Førsthedens monadisk relation ikke i tilstrækkelig grad forventningerne til den empiriske analyse. I Andetheden af emotionel kvalitet kan konceptualiseringerne opdeles i to grupper afhængigt af deres eksterne relationer, som i indeværende analyse udfoldes, som forskellige retninger eller poler i *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid*. Følelserne kan naturligvis kategoriseres relativt til mange forskellige koncepter eksempelvis kompetencer, evner, beslutninger, motivation, intentioner og så videre. Principielt kan disse kategoriseringer være helt tilfældige og det er nødvendigt at iagttage emotionel kvalitet via Tredjeheden før, at klassificeringen kan tildeles forståelse og forklare, hvorfor der er tale om en meningsfuld relation. Altså hvorfor *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid* er valgt frem for andet. I Tredjeheden af emotionel kvalitet udfoldes den medierende intention, der skaber relationen mellem Førsthed og Andethed. Det sker eksempelvis ved at tale om spil, strategi og roller, hvorved det bliver meningsfyldt at relatere *tillid* til bestemte kompetencer, og derfor tale om aktører der intentionelt interagerer med hinanden for at fremstå kompetente.

Forhåbentlig demonstrerer analysens kompleksitet nogle af de mange facetter i emotionel kvalitet, men kompleksiteten forklarer også hvorfor det er så vanskeligt at blive enige om, hvorledes de følelsesmæssige aspekter i R&U-arbejdet skal perciperes og tillægges betydning. På baggrund af analysen er det troværdigt at disse følelsesmæssige aspekter påvirker det daglige arbejde. Eksempelvis vil de to forskellige retninger i konsulenternes og ledernes perception af *maveførmelse* øge sandsynligheden for, at der opstår uklarhed og usikkerhed om, hvorledes de perciperer *maveførmelse* som emotionel kvalitet i R&U-arbejdet. Dog synes *maveførmelse* som noget processuelt at fylde mest i det empiriske materiale, hvorfor man fristes til at argumentere for, at konsulenternes og ledernes perception trækker mest i denne retning. Den processuelle perception af *maveførmelse* stor tilknytning til de kvalitative karakteristika, som teoretisk er knyttet til emotionel kvalitet, hvilket skaber forventninger om, at *maveførmelse* har en monadisk relationen til objektet og dermed bliver synliggjort ikonisk .

De to retninger i perceptionen af *ærlighed* gør det vanskeligt for konsulenter og leder at stabilisere og generalisere opfattelsen af kandidaten. Dette skaber uklarhed og usikkerhed i R&U-arbejdet om, hvorvidt *ærlighed* er en følelsesmæssig dom og beslutning som afsiges uafhængigt af kandidaterne, eller om det er noget, som også kandidaterne er med til at konstruere. Hermed bliver det uklart, hvilken rolle kandidaterne har og bør have i R&U-arbejdet, hvilket gør det vanskeligt for konsulenterne og lederne at forholde sig til kandidaternes intentioner. Løsningen er ikke blot at vælge den ene eller den anden retning i perceptionen af *ærlighed*, da dette indebærer, at en række centrale følelsesmæssige aspekter i det attraktive i R&U-arbejdet negligeres eller udelades.

De to retninger i konsulenternes og ledernes perception af *tillid* gør det vanskelig at forstå, hvorledes *tillid* som følelse opstår, etableres og udvikler sig i relationen mellem konsulent og leder. Håndteringen af relationen kan hurtigt blive et led i en personalepolitisk diskussion om, hvem der har ansvar for at *tillid* i relationen mellem konsulent og leder etableres. Svaret er flertydigt og uanset om det trækker i den ene eller den anden retning, så vil forsøg på at styre og kontrollere *tillid* være en meget kompleks øvelse, der bl.a. knytter sig til behovet for at fremstå og føle sig kompetent. Den ovenstående præcisering af emotionel kvalitet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet aktualiserer en analyse af hvorledes forskellige værditegn relaterer sig til værdi i R&U-arbejdet. I næste del af analysekapitlet rettes blikket derfor mod hvorledes emotionel kvalitet synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk.

SYNLIGGØRELSE AF EMOTIONEL KVALITET

Denne del af analysen (B)¹⁷² tager udgangspunkt i den foregående del, det vil sige i perceptionen af emotionel kvalitet (*mavefølelse, ærlighed og tillid*). Synliggørelse er de måder hvorpå perceptionen af emotionel kvalitet kommunikerer via tegn og disse tegn fortolkes og danner nye tegn. Synliggørelse er det, som Peirce kalder semiosis og beskrives, som en triadisk proces og vekselvirkning mellem objekt, tegn og interpretant (fortolkning af tegn). Herigennem bidrager analysen med viden om hvilke værditegn en værdisætter i R&U-arbejdet benytter til at synliggøre værdi i R&U-arbejdet. Da udgangspunktet for analysen er perceptionen af emotionel kvalitet, udfoldes synliggørelsen, som en anden ordens iagttagelse af værdi. Værditegnene analyseres som ikoniske, indeksale og symbolske¹⁷³. Med et værditegn forstår jeg 'noget der står for noget'. Mest eksplicit udfoldes værditegn i afsnittene om synliggørelse, som netop handler om, hvorledes værditegn relaterer sig til perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Værditegnene er:

- Ikon - tegnet er en anden repræsentation, metafor for værdi, ligner værdi, en imitation, monadisk relateret til perceptionen af attraktive handlinger, en gengivelse af objektet, som der argumenteres for abduktivt.
- Indeks - tegnet er et spor eller et symptom for værdi, en betegner, designator, dyadisk relateret til perceptionen af attraktive handlinger, som associeres med værdi, og der argumenteres for induktivt, som en erfaringsbaseret generalisering.
- Symbol - tegnets betydning hviler udelukkende på konventioner om betydning, orden, struktur, sociale love relateret til værdi, der er triadisk relateret til perceptionen af attraktive handlinger, som noget der skal læres, og som der argumenteres for deduktivt.

Dette betyder, at værditegnet er et ikon, indeks eller symbol, og det, som analysen adresserer, er, hvorledes relationen mellem tegnet og perceptionens værdi er ikonisk, indeksalt eller symbolsk. Jeg har tidligere argumenteret for at emotionel kvalitet er teoretisk er knyttet til værdiens Førsthed, men i overensstemmelse med Peirces semiotik, har vi også set, at Førstheden fortolkes triadisk. Derfor bliver det interessant at undersøge hvilke værditegn som benyttes til at synliggøre emotionel kvalitet. Det er således langt fra tale om en trivial opgave at analysere synliggørelsen af emotionelle kvalitet. Analyse af synliggørelsen kompliceres dels af, at det empiriske

¹⁷² Se evt. figur 8 i kapitel 5.

¹⁷³ Se eventuelt figur 10 i kapitel 5, der demonstrerer det analytiske udfaldsrum.

materiale kompleksitet, som repræsenterer mange forskellige konsulenter og ledere i fire forskellige virksomheder, dels af at den forudgående analyse af emotionel kvalitet peger i flere retninger. Med andre ord er det langt fra givet, hvordan emotionel kvalitet synliggøres. Derudover kan der argumenteres for, at konsulenternes og lederes singulære udsagn rummer bestemte personlige intentioner og strategier. Goffmans (1959; 1980) indsigter i interaktionen mellem konsulenter og ledere¹⁷⁴ giver anledning til en refleksion over om, hvorvidt konsulenter og ledere har en interesse i at blive opfattet på bestemte måder, hvilket potentielt får betydning for de udsagn som udgør fundamentet for analysen af synliggørelse. Interessen i indtryksstyring bliver fx aktualiseret via de spil som leder, konsulent og kandidat indgår i, når perceptionen af ærlighed konstrueres. Synliggørelse af emotionel kvalitet kan derfor vise sig at privilegere bestemte værditegn der understøtter interaktionen mellem konsulenter og ledere på måder som ikke kan deduceres på baggrund af perceptionen af emotionel kvalitet. Jeg mener, af disse grunde, at det er nødvendigt at analysere synliggørelse af værdi, for at få viden om hvilke typer af værditegn som en værdisætter benytter i R&U-arbejdet. Min indgangsvinkel til denne del af analysen er derfor, at konsulenternes og ledernes synliggørelse af emotionel kvalitet bør underkastes empirisk analyse for at kunne iagttage dynamikken i synliggørelsen af emotionel kvalitet.

Indgangsvinklen til analysen er, at konsulenter og ledere synliggør emotionel kvalitet ikonisk, indeksalt og symbolsk. Jeg åbner analysen ved at stille en række spørgsmål til det empiriske materiale. Fx undersøger jeg det empiriske materiale ved at se på, hvordan (ikonisk, indeksalt og symbolsk) og i hvilket omfang konsulenter og ledere inddrager aktiviteter, handlinger, interaktioner og processer i argumentationen for *maveførmelse*, *ærlighed* og *tillid*. Herved bliver det tydeligt om argumenterne er relateret monadisk, dyadisk eller triadisk til emotionel kvalitet. Fokus er med andre ord på sprogliggørelse af de tre aspekter, typen af argumentation og på relationens form til emotionel kvalitet. Til at begynde med analyserer jeg konsulenternes og lederes synliggørelse af *maveførmelse*.

SYNLIGGØRELSE AF MAVEFØRMELSE

Lederen i nedenstående citat fremlægger *maveførmelse* som en personlig egenskab, enten er du empatisk og har en intuitiv *maveførmelse* eller også er du ikke. Samtidigt fornemmer vi, hvor vigtig *maveførmelsen* er i lederens motivering af en beslutning: *"Maveførmelsen. Noget der absolut ikke skal undervurderes, når der skal træffes store beslutninger, det er altså maveførmelsen, der måske går ind og samler en masse tråde og siger, her er det nok det rigtige at gøre sådan og sådan. Intuition... det guld værd, men det har du kun, hvis du har empati. Hvis du er dybt afstumpet, så har du sgu ikke. Så vil det måske være sværere at have denne her gutfeeling. Jeg*

¹⁷⁴ Goffman studerer konsulenternes og ledernes perceptioner, men hans opmærksomhed er primært på interpersonelle relationer, hvilket er i modsætning til Peirces fokus på tegn og sprogsystemet. Goffman mener, at interpersonelle relationer er indlejret i normative konstruktioner, som er socialt rettet og social sanktioneret. Peirce har i modsætning til Goffman ikke øje for denne socialitet og relaterer sig primært til individets perception og koblingen til handling. På visse måder overlapper Peirces og Goffmans interesser hinanden, idet de begge taler om intentioner, hvor Goffman primært fokuserer på konsulenternes og ledernes forfølgelse af egeninteresser, fordi dette er grundlæggende for deres sociale relationer og interaktioner. Goffman argumenterer således for, at vi alle altid spionerer og bliver udspioneret, både spionen og den der udspioneres er vigtig i struktureringen af alle sociale interaktioner. I den sammenhæng taler Goffman om træk og modtræk stærkt inspireret af spilteorien (moves og countermoves [Goffman, 1969]).

ved det ikke" [AL4]. Lederens argumentation synes at være knyttet til dennes erfaring med R&U-arbejdet. En erfaring der i overvejende grad peger på intuition og følsomhed som helt central for *maveførmelsen*. *Maveførmelsen* giver ham muligheden for spontan og intuitiv indsigt i kandidaten og dennes kvalitet, som kandidat til det pågældende job.

Netop denne intuitive forståelse og indsigt er helt central, når konsulenter og ledere synliggør *maveførmelse* i R&U-arbejdet. Når jeg spørger dem om, hvorfor det er vigtigt at have den rette *maveførmelse*, så er svaret oftest en insisteren, som ikke knytter sig til en rationel begrundelse, men som appellerer til det intuitive og følelsesmæssige. En konsulent svarede: "*For-di...(konsulenten prøver at finde nogle passende ord)... når jeg ikke har den rigtige følelse, så plejer det at gå galt*" [CH3]. En anden leder fortæller om *maveførmelse*, at det er vigtigt fordi det hører med til at skabe et helt billede af kandidaten. Konsulenter og ledere har af denne grund store udfordringer med at artikulere en rationel argumentation for *maveførmelse* og fokuserer i stedet på, at de oplever noget, som de kan artikulere som *maveførmelse* eller kemi og dette optræder i forbindelsen med ansættelse af kandidater. De artikulerbare aspekter knyttes sammen med erfaringer med ansættelse af gode og dårlige kandidater. På baggrund af disse sammenknytninger oplever konsulenter og ledere, at de får udsagnskraft om *maveførmelse*, hvilket på grund af den direkte kobling til *maveførmelse* indebærer, at deres argumentation for *maveførmelse* er intuitiv og indirekte.

Det vil sige, at konsulenter og ledere i mangel af rationelle eller konsekvenslogiske forklaringer synes at argumentere for, at *maveførmelse* er værdifuld, fordi de oplever en sammenhæng mellem *maveførmelse* og ansættelse af kandidater. På den måde er argumentationen for *maveførmelse* karakteriseret ved konsulenternes og ledernes evne til at udtrække mening fra R&U-situationen, de er i, med de følelser og oplevelser, som knytter sig til denne og benytte dette til at begrunde en handling under hensyn tagen til nye eller andre informationer, der eventuelt dukker op i situationen. For mange konsulenter og ledere er argumentationen i synliggørelsen af *maveførmelse* hverken deduktiv eller induktiv, men abduktiv af natur. Dette indebærer, at konsulenter og ledere synliggør *maveførmelse* som en form for udforskning af deres egen praksis frem for at demonstrere eller konkludere noget specifikt om den [Carr, Durant & Downs, 2004]. Analyseret på denne måde er det de ikoniske elementer i konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi, der fylder meget, fordi konsulenter og ledere forsøger at synliggøre *maveførmelse* via intuitive abduktiv forklaringer, som hænger sammen med emotionel kvalitet. Ikonisk synliggørelse er kendetegnet ved at besidde nogle af de samme følelsesmæssige kendetegn og kvaliteter som emotionel kvalitet, hvorved betingelserne for den ikoniske relation synes opfyldt.

En måde, som lederne synliggør *maveførmelse* på er ved at fortælle, at de anerkender og lytter til konsulenternes *maveførmelse*. Dermed udtrykker de eksplicit, at konsulenternes *maveførmelse* inddrages i deres egne refleksioner over kandidaterne: "*jeg lytter meget til*

konsulentens maveførmannelser. Jeg spørger meget ind til, hvordan tror du det vil udvikle sig, hvis vi valgte at ansætte denne her person... Jeg synes selv, jeg er meget god til at lytte til de personer, jeg sidder overfor, men jeg lytter selvfølgelig ikke på samme måde, som man gør som en dreven HR konsulent, så det betyder meget for mig, at jeg ikke ansætter en person, som konsulenten advarer mig imod. Det tror jeg ikke, jeg kunne finde på. Det tror jeg ikke" [BL3]. Det er ikke entydigt, hvad lederen mener med udtrykket *"jeg lytter meget til konsulentens maveførmannelser"*. Lederens lytten kan fortolkes som en måde at synliggøre *maveførmannelse* på, fordi lederen synes at præcisere, at lytning handler om en speciel opmærksomhed eller iagttagelse, som gør det muligt at registrere specielle facetter i samtalen med kandidaten. En anden aktør fortalte, at det var mindst lige så vigtigt at lægge mærke, til det som kandidaten ikke sagde [Fokusgruppe interview DSB].

Denne specielle opmærksomhed eller iagttagelse kan både fortolkes som ikonisk og indeksal synliggørelse. I den ikoniske fortolkning lægges der vægt på argumentationen om 'opmærksomhed' og 'iagttagelse' fx det at lytte, som synes at rumme kvalitative karakteristika, som i sin form ligner den emotionelle kvalitet '*maveførmannelse*'. 'Opmærksomhed' og iagttagelse' optræder som ikoner, det vil sige anden repræsentation for *maveførmannelse*, ved at gengive det som objekt. Herigennem inddrages det, at konsulenter og ledere udviser stor opmærksomhed og evne til at iagttage kandidaterne i ansættelsessamtalerne, som et led i at synliggøre *maveførmannelse* som værdifuld. Det vil sige, at ikonisk synliggørelse træder frem i argumentationen for, at konsulenternes og ledernes opmærksomhed og iagttagelse har sammenfaldende kvaliteter med *maveførmannelse*, der gør konsulenterne og lederne i stand til at registrere noget, som ellers ikke er registrerbart.

Det empiriske materiale kan også tolkes som indeksal synliggørelse af *maveførmannelse*, fx via konsulenternes og ledernes kvalifikationer og kompetencer. Tidligere i kapitlet blev det tydeligt at konsulenternes og ledernes perception af *maveførmannelse* handlede om kvalifikationer og kompetencer. I synliggørelsen af *maveførmannelse* knytter disse kvalifikationer og kompetencer primært an til konsulenternes og ledernes demonstration af erfaring, som også det indledende citat i afsnittet indikerede. Specielt omfanget af erfaring synes at være en indikation på emotionel kvalitet og herunder *maveførmannelse*. Flere af konsulenterne synes at benytte erfaring til at synliggøre en kausal sammenhæng mellem *maveførmannelse* og erfaring: *"At vi som rekrutteringskonsulenter har de her... 15- 20 rekrutteringer hver eneste måned, og har man det år efter år i 7-8 år i træk, så opnår man noget erfaring, og man ser nogle forløb som kan give en nogle førmannelser af, der er noget, der ikke er, som det burde være. Så jeg tror egentlig mest af alt, det er erfaring, og at man har set de her forløb rigtig rigtig mange gange"* [DK2].

Konsulentens måde at tale om erfaring og *maveførmannelse* på synes at indikere en kausal sammenhæng mellem disse. Konsulentens omfattende arbejde med rekruttering og udvælgelse giver ham bedre forudsætninger for at have *maveførmannelse*. På sammen måde som et termo-

meter indikerer, om patienten er syg ved at vise, at hans temperatur er 38 grader, så synes konsulentens erfaringsomfang at indikere noget om *mavefornekkelse*. Erfaring målt via fx antallet af rekrutteringer eller antallet af år, som konsulenten har rekrutteret i, benyttes som et indeks for *mavefornekkelse*. Hvis konsulenten har stor erfaring (målt efter en eller anden arbitrær standard), så er det plausibelt, at han har en *mavefornekkelse*. Hvis konsulenten har lille erfaring, har han ingen *mavefornekkelse*, helt analogt til patienten som ikke længere er syg, når han er feberfri. 'Erfaring', 'kvalifikationer' og 'kompetencer' bliver hermed indekser for *mavefornekkelsens* pålidelighed, det vil sige, at de bliver betegnere eller designatorer for relationen mellem *mavefornekkelse* og konsulentens erfaringsbaserede kompetence.

Også lederne benytter indeksal synliggørelse i forbindelse med *mavefornekkelse*, hvilket blev illustreret i lederens udsagn på forrige side, som indikerer en kausal sammenhæng mellem erfaring og *mavefornekkelse*: "*Jeg synes selv, jeg er meget god til at lytte til de personer, jeg sidder overfor, men jeg lytter selvfølgelig ikke på samme måde, som man gør som en dreven*"¹⁷⁵ HR konsulent" [BL3]. Det vil sige, at lederen også oplever og synliggør erfaring med R&U-arbejdet som kausalt forbundet til *mavefornekkelse* som emotionel kvalitet. Store dele af det empiriske materiale synes at koble erfaring og *mavefornekkelse* kausalt til hinanden, enten i form af at forudsætte hinanden eller at indikere hinanden. Der er med andre ord en stærk udpegning af noget direkte og observerbart fx antallet af rekrutteringer, som konsulenten eller lederen har medvirket i, som knytter sig til omfanget af deres *mavefornekkelse*.

Det er interessant, at konsulenterne og lederne forsøger at synliggøre erfaring indeksalt idet *mavefornekkelse* jo er en del af den emotionelle kvalitet og dermed en følelsesmæssig forståelse af værdi det vil sige værdiens Førsthed. Hermed antyder jeg, at ikonisk synliggørelse måske harmonerer bedre med emotionel kvalitet, hvilket indebærer, at indeksal synliggørelse af *mavefornekkelse* er mindre harmonisk. Argumentet for dette kunne være at konditionerne, som indgår i indeksal synliggørelse, er observerbare og konstaterbare, hvilket ikke harmonerer med de vage og intuitive konditioner, som indgår i perceptionens Førsthed af *mavefornekkelse* som emotionel kvalitet. Herved opstår det nærliggende spørgsmål om, hvorfor indeksal synliggørelse fylder så meget, som den gør hos konsulenterne og lederne?

I besvarelsen af spørgsmålet er det vigtigt at erindre, at relationen mellem konsulent og leder kan opfattes som et spil¹⁷⁶. Med spil forstå, jeg strategiske positioner, som åbner og lukker sig for konsulenter og ledere i den ikoniske og indeksale synliggørelse af *mavefornekkelse*. Det vil sige, at der åbnes eller inviteres til et spil om retten til beslutninger i R&U-arbejdet. Hvor ikoniske værditegn blot gengiver *mavefornekkelse* og dermed er en anden repræsentation eller har en lignende kvalitet, så er indeksale værditegn et resultat af erfaringsbaserede generaliseringer og

¹⁷⁵ Min fremhævning.

¹⁷⁶ Genlæs evt. kapitel 4.

fremstå som symptomer for *maveførmelse*. I et spil eller en argumentation for at bidrage med værdi i R&U-arbejdet fremstår ikoner som tautologiske fordi de falder sammen med objektet, hvorimod indekser er i stand til at relatere maveførmelsen til noget andet som kan erkendes uafhængigt af objektet. Konsulenterne kan benytte den ikoniske synlighed af *maveførmelse* til at argumentere for en bestemt position i spillet, hvor *maveførmelse* er noget, som ikke kan opøves eller erhverves, men er en speciel indsigt, som kun udvalgte (konsulenter) kan få. Ved på den måde at udpege sig selv som udvalgte, tildeler konsulenterne sig selv en helt unik rolle i R&U-arbejdet, fordi denne indsigt ikke i udgangspunktet er replikerbar. Samtidigt bruger de den indeksale synlighed til at demonstrere, at hvis der nu skulle være ledere, der tror, at de har "den samme slags værdifulde maveførmelser", så kan dette naturligvis ikke være tilfældet, fordi konsulenterne har en meget større erfaring med rekruttering.

Ledernes indgangsvinkel handler om, at de på den ene side har behov for at konsulenterne til at bibringe emotionel kvalitet i R&U-arbejdet via deres *maveførmelse*, og på den anden side har behov for selv at bidrage til dette aspekt af værdien i R&U-arbejdet. Ved både at synliggøre *maveførmelse* ikonisk og indeksalt er det muligt for lederne synliggøre deres egen *maveførmelse* som noget værdifuldt i R&U-arbejdet¹⁷⁷. Herigennem bliver det muligt at påvirke konsulenternes indflydelse i R&U-arbejdet. Dette er muligt, fordi konsulenten ikke har eneret på *maveførmelse* og derfor ikke kan handle uafhængigt af lederen. Men lederne underspiller også denne *maveførmelse* i beslutningssituationen helt legitimt, fordi de jo ikke har samme erfaring, hvorved deres *maveførmelse* ikke har samme indeksale synlighed som konsulenternes. Med andre ord bliver det vanskeligt for lederne at demonstrere dette aspekt, fordi deres erfaring med R&U-arbejdet i de fleste tilfælde er mindre end konsulenternes. Den kombinerede ikoniske og indeksale synlighed harmonerer med en professionsbaseret forståelse af R&U-arbejdet, hvor værdifuld udførelse af R&U-arbejdet forudsætter et håndlag, der hviler på både omfattende erfaring, og på nogle ikke-artikulebare kvaliteter. Fx er Michael Laudrup ikke blot en mand der, har stor erfaring med at spille fodbold, han tillægges ofte helt specielle evner, som ikke kausalt hænger sammen med mængden af træning, men handler om hans talent eller evne. Herigennem kan Laudrups værdi synliggøres ikonisk. Hans værdi kan også synliggøres indeksalt ved at fortælle historier om, at han har trænet sammen med sin far siden, han kunne gå.

Hvis konsulenterne og lederne benytter ikoniske argumenter og ikoner til at synliggøre *maveførmelse* med, som er en følelsesmæssig kvalitet, er der mulighed for, at disse kvaliteter qua den ikoniske karakter tillægges konsulenten og lederen som individer. Det vil sige, at *maveførmelse* synliggøres som personlige kvaliteter i konsulenten og lederen der er ikoniske i den forstand, at kvaliteterne ligner og gengiver den kvalitative følelse og karakteristika, som *maveførmelsen* tilskrives. Fx som stor livserfaring, empati eller visdom. Hvis konsulenter og ledere vanemæssigt tilskrives disse kvaliteter, fremstår det som en slags normative kriterier, som alle konsulenter og ledere skal beherske for at kunne bidrage med *maveførmelse* i R&U-

¹⁷⁷ Se evt. Åkerstrøm 2004 og 2006.

arbejdet. Dette kan være årsagen til at konsulenterne argumenterer for demonstrationen af disse evner og kvaliteter i interaktionen med lederne, da dette synliggør dem som kompetente konsulenter.

Opsummerende synes synliggørelse at ske både ikonisk og indeksalt. I den ikoniske synliggørelse lægges der vægt på en abduktiv argumentation for, at *mavefornemmelse* er en unik kvalitativ egenskab eller evne til at observere og iagttage kandidaterne. *Mavefornemmelse* fungerer som en slags metafor for unikheden i evner og egenskaber, som ikonisk gengiver bestemte følelsesmæssige kvaliteter i værdi som objekt. Den ikoniske synliggørelse gør det muligt for konsulenterne at legitimere en særlig privilegeret position i R&U-arbejdet. Lederne forsøger også at synliggøre *mavefornemmelse* ikonisk, ved at der er tale om en unik evne, men denne er ikke forbeholdt konsulenter, men rummes af alle som arbejder med R&U. Den indeksale synliggørelse af *mavefornemmelse* er kausalt relateret til erfaring med R&U-arbejdet. Erfaringens omfang og længde fungerer som indekser for den følelsesmæssige kompetence som associeres med attraktivt R&U-arbejde. Den indeksale synliggørelse udpeger faktuel erfaringens omfang som gør det muligt at differentiere mellem konsulenter og ledere, idet kun meget få ledere, der samme store erfaring med R&U-arbejdet. Denne sammenhæng indebærer, at konsulenter og ledere, der har en lille eller ingen erfaring, ikke kan demonstrere (indeksalt) *mavefornemmelse* som emotionel kvalitet. I næste afsnit analyserer jeg, hvorledes konsulenter og ledere synliggør *ærlighed* som emotionel kvalitet i R&U-arbejdet.

SYNLIGGØRELSE AF ÆRLIGHED

Allerede før den første personlige kontakt med kandidaterne synliggøres *ærlighed* som en emotionel kvalitet i R&U-arbejdet. Hidtidig i analysen er der blevet argumenteret for, at perceptionen af *ærlighed* går i to forskellige retninger, hvor den ene retning har et næste æstetisk og moralsk islæt, og den anden retning er af mere objektiv karakter. Det betyder, at synliggørelse potentielt spænder over et meget stort område, hvilket præger den efterfølgende analyse. Konsulenterne og lederne taler fx om strategier og metoder til at læse kandidaternes ansøgninger og CV'er (screening), for herigennem at udpege kandidater som enten er useriøse eller som mere eller mindre bevidst forsøger at pynte på sandheden. Et eksempel på en af disse strategier som benyttes i synliggørelsen af *ærlighed* er, når konsulenter og ledere leder efter hyppige jobskift. Ved at undersøge hvor lang tid kandidaten har været ansat hos andre virksomheder, synes konsulenter og ledere at kunne vurdere, hvorvidt kandidaten er mulig at fastholde i deres virksomhed. Antal jobskift og hyppighed i disse fremstår dermed som indekser eller spor som vidner om kandidatens loyalitet. Rationalet synes at være, at hvis kandidaten har haft korte ansættelsesperioder hos andre virksomheder, så signalerer det ustabilitet i det kommende job. Med andre ord demonstrerer kandidaten stabilitet og seriøsitet, dels ved ikke at have mange jobskift, dels ved at have været ansat i virksomheder, som konsulenterne og lederne oplever som seriøse.

Konsulenter og ledere refererer ofte til, at kandidaten skal blive minimum to til tre år i jobbet, før end det opfattes som seriøst. Hvis kandidaten opleves som useriøs eller på andre måder opfattes negativt, så er konsekvensen i stort set alle tilfælde, at kandidaten ikke kommer længere i

ansættelsesforløbet. En leder fortæller om sin gennemlæsning af ansøgningerne: *"Det siger meget, især hvis ansøgningen er dårlig. Så kan jeg med det samme skille ansøgeren fra. Hvis den er rigtig god, er det ikke altid ansøgeren, der har lavet den"* [BL2]. En anden leder fortæller *"dem som bare skriver én ansøgning de sender ud til alle, dem gider jeg simpelthen ikke have noget med at gøre"* [BL1]. Ovenstående tyder på, at synliggørelse af *ærlighed* er tæt knyttet til indeksal synliggørelse, da konsulenter og ledere benytter bestemte observationer i R&U-arbejdet, som opfattes kausalt knyttet til *ærlighed*. Det vil sige, at konsulenterne og lederne på baggrund af konkrete observationer af fx ansættelsesperioder induktiv kan slutte sig til kandidatens fremtidige ansættelsesperiode.

En anden måde hvorpå konsulenter og ledere synliggør *ærlighed* som emotionel kvalitet handler om, hvor konsistente og oprigtige kandidaternes ansøgninger og CV'er opleves. Dette kan ligeledes fortolkes som led i indeksal synliggørelse, idet konsulenter og ledere på baggrund af den oplevede konsistens og oprigtighed i ansøgningen og CV'et kan slutte noget om kandidatens *ærlighed*. Det vil sige, at de kobler ansøgningens og CV'ets oplevede konsistens og oprigtighed med kandidatens *ærlighed*. På den måde synes kandidatens *ærlighed* at afhænge af, om det kandidaten skriver opfattes som en motiveret og engageret ansøgning og CV, der er semantisk og syntaktisk korrekt. Dette kan dog også tolkes, som ikonisk synliggørelse, idet ansøgningens og CV'ets korrekthed også kan synes at repræsentere og portrættere kandidatens, som god og troværdig, hvilket jeg fortolker som en gengivelse af nogle af de kvaliteter, der er forbundet med *ærlighed*.

I synliggørelsen af *ærlighed* som emotionel kvalitet ligger der en spændende kompleksitet, fordi den knytter an til ikonisk synliggørelse ved ansøgning og CV fungerer, som indeks for *ærlighed*, men også som indbegrebet af bestemte kvaliteter hos kandidaten (ikon) samtidig med at relationen til kandidaternes intentionalitet. Intentionalitet sættes i spil, fordi konsulenter og ledere forventer, at kandidaterne forsøger at gøre det bedst mulige indtryk¹⁷⁸ både i forbindelse med udformningen af ansøgning og CV, og i den efterfølgende interaktion med konsulenter og ledere. Derfor synes konsulenter og ledere at forvente, at kandidaten agerer strategisk i forhold til sin kommunikation med lederne og konsulenterne. Måske derfor taler konsulenter og ledere eksplicit om, at de foretrækker ærlige kandidater, der skriver og fortæller den "virkelige" historie. Her taler konsulenter og ledere om ærlige kandidater, som de knytter til deres egen motivation, energi og engagement i R&U-arbejdet.

En konsulent fortæller fx om sit møde med et "ærligt menneske": "Min kollega havde ret, det var så naturligt for hende at være sig selv. Ingen skuespil, ingen behagesyge og ingen søgen efter, hvad jeg mon ville høre. Hun fortalte historier om sit hjemland og kulturmødet med Danmark, om hendes sidste job, hvor hun havde sagt op, fordi hendes faglige etik var blevet trådt for nær.

¹⁷⁸ Se evt. tidligere i kapitlet.

Jeg blev også blæst omkuld – sjældent har jeg mødt så ærligt et udtryk hos et andet menneske” [Rekrutteringshistorie, juni 2005, L2]. Ærlighed synliggøres her som noget helt unikt og næsten religiøst, vi fornemmer næsten, konsulenten bliver blæst omkuld. Ærlighed synliggøres her som ikonisk som noget rent og uberørt, som knytter an til en følelsesmæssig indsigt som noget mere end blot en god ansøgning eller CV.

Ikonisk synliggørelse af *ærlighed* synes at knytte an til deres ikoniske synliggørelse af *mavefornemmelse*¹⁷⁹ ved, at konsulenter og ledere argumenterer for en unik observations- og iagttagelsessevne, hvilket gør det muligt at komme tæt på kandidaterne. Det bliver ofte artikulert, når konsulenter og ledere diskuterer, hvorvidt en kandidat er kvalificeret til ansættelse: *”Konsulent X sagde, at det slet ikke var den rigtige. Men som Konsulent X siger, er det vigtige, at vi har en fornemmelse af, at de her personer taler sandt, at de ikke skjuler noget for os, og det er det, den anden samtale bidrager til.”* [CL2]. Netop fornemmelserne og de følelsesmæssige aspekter er helt centrale i synliggørelse af emotionel kvalitet. Konsulenten og dennes evner synes at være en katalysator for *ærlighed*, det vil sige, at konsulentens evner gør det muligt at komme helt tæt på kandidaten, hans adfærd og intentioner: *”hiver man dem op til Konsulent Y, så får man fornemmelse af, om det i virkeligheden er det, de siger, som de står for. Det er jo problemet, fx havde vi jo ham fyren, hvor der måske var et troværdighedsspørgsmål omkring det personlige. Siger han noget og agerer anderledes? Og det er klart, så har man følehornene ude og tager den op hos Konsulent Y og tager den op igen og bliver bekræftet i det, der var ens concern (bekymring/anliggende)”* [CL3]. Både konsulent og leder har gisninger om kandidatens *ærlighed*, men konsulenten synes ligesom i forbindelse med *mavefornemmelse* at være mere kvalificeret i disse gisninger. Den ikoniske synliggørelse af *ærlighed* er på den måde med til at styrke konsulentens position i interaktionen med lederen.

En leder fremhæver konsulenternes position på følgende måde: *”Kunsten er jo at stille spørgsmålene på en måde, hvor de (kandidaterne) ikke kan svare direkte. Det er en kunst, man mestrer i personaleafdelingen, og der har jeg meget at lære. Men man spørger jo om de samme ting formuleret på en anden måde, og så finder man ud af, om der er konsistens i det, der bliver sagt og med mindre man har med rutinerede personer at gøre, der måske kan manipulere, så synes jeg godt, man kan få en fornemmelse. Vi havde en fyr ind, som var relativt grøn, havde kun et par år på bagen. Han var hullet som en si”* [CL3]. Citatet rummer mange informationer, som kan tolkes både i form af ikonisk og indeksal synliggørelse. De ikoniske aspekter handler om mestring og det at beherske en færdighed, argumentet for mestring ligger latent i det ikoniske, da det rummer en række intuitive, uartikulerbare og indlejrede aspekter. Derudover bruger lederen metaforen 'si', der som ikonisk værditegn synliggør kandidaten som uærlig og utroværdig. Hvorimod det at spørge struktureret og på bestemte måder og på denne baggrund kunne udlede noget om kandidatens konsistens og ærlighed knytter sig mere til en indeksal synliggørelse af ærlighed. Her fokuseres der på eksplicitering og spørgeteknik og dermed demonstreres en kausalitet mel-

¹⁷⁹ Genlæse evt. sidste afsnit.

lem kvaliteten af spørgeteknikken og ærlighed, som herved bliver et symptom for kandidatens ærlighed.

Ledernes tilsyneladende accept af den ikoniske synliggørelse af *ærlighed* bevirker, at lederne tildeler konsulenterne en privilegeret position i R&U-spillet. Der er dog en række eksempler på, at den privilegerede position, som konsulenterne har, udfordres af lederne fx: *"Jeg tager ikke altid for gode varer, det Konsulent Z siger, men når hun siger det så klart, så bør man lytte. Andre gange hvis hun siger det ikke duer, udfordrer jeg hende og spørger hvorfor ikke og hvorfor det, så det er forskelligt, hvordan man reagerer"* [CL3]. Dette kan tolkes, som om lederen udfordrer konsulentens position ved selv at synliggøre *ærlighed* indeksalt. Med dette mener jeg, at lederen benytter præmisser fra indeksal synliggørelse til at udfordre konsulenten ved at stille spørgsmål til konsulentens beslutning om kandidaten og aftvinge konsulenten en erfaringsbaseret begrundelse for beslutningen. En sådan begrundelse baseres typisk på de observationer, som konsulent tidligere har synliggjort indeksalt fx i forhold til konsistens, der fungerer som et spor og symptom for *ærlighed*. Hvis beslutningen om kandidatens egnethed kommunikerer klart og tydeligt til lederen, synes den synliggørelsen at give mening og derfor er det ikke relevant at "udfordre", men er beslutning uklar, udfordres denne. Herved synes synliggørelsen af *ærlighed*, trods den tilsyneladende strategiske interaktion mellem konsulent og leder, være baseret på samme præmis om konsistens i den indeksale synliggørelse af *ærlighed*.

Opsummerende synes konsulenter og ledere at synliggøre *ærlighed* både ikonisk og indeksalt. *Ærlighed* synliggøres ikonisk som særligt kvalitativ egenskab eller evne, som primært konsulenterne har til at observere og iagttage kandidaterne. Den ikoniske synliggørelse gør det vanskeligt at udpege specifikke konditioner for evnen til at observere og iagttage kandidaterne. Synliggørelse bliver på grund af sin monadiske relation til emotionel kvalitet meget abstrakt og mere en gengivelse af de kvalitative karakteristika, som der er forbundet med følelsesmæssige aspekter i *ærlighed*. Den ikoniske synliggørelse af *ærlighed* kan derfor legitimere en særlig privilegeret position i R&U-arbejdet for eksempelvis konsulenterne. En position som lederne vanskeligt kan bestride inden for rammerne af den ikoniske synliggørelse af *ærlighed*, på grund af synliggørelsens metaforiske og abstrakte karakteristika. Synliggørelsens monadiske natur øger dog samtidig sandsynligheden for at synliggørelsen fremstår ubegrundet, naiv og forsimplet. Hvilket måske kan forklare ledernes indeksale synliggørelse, som udfordrer konsulenternes dominerende position.

Ærlighed synliggøres indeksalt via bestemte observationer af konsistens, entydighed og engagement i fx ansøgning, CV og kandidatens adfærd. Ansøgningerne og CV'erne fremstår som spor og symptomer for følelsen af kandidaternes ærlighed. Dette ser på basis af induktive slutninger om at bestemte udformninger af ansøgninger og CV'er erfaringsmæssigt indikerer ærlighed eller uærlighed. Indeksal synliggørelse synes således at være mere tilgængelig, hvilket teoretisk kan forklares ved sin dyadiske relation til emotionel kvalitet. Måske derfor fylder indeksal syn-

liggørelse mere i interaktionen mellem ledere og konsulenter. Eksempelvis synes det at være forbundet med respekt, når en konsulent eller en leder kan demonstrere og kommunikere inkonsistens i kandidatens ansøgning, CV eller adfærd, overfor andre. Andre gange forsøger konsulenterne og lederne at udlede en bestemt viden om *ærlighed*, hvilket indebærer, at observationer af konsistens og engagement forsøges reificeret. Men den indeksale synliggørelse, men dog opleves som fattig eller mangelfuld, fordi den ikke giver viden om de kvalitative aspekter i ærlighed. På samme måde, som patientens temperatur ikke giver viden om hvad patienten fejler, men blot bevidner at denne er syg.

Analysen argumenterer hermed for, at *ærlighed* som emotionel kvalitet i R&U-arbejdet synliggøres både ikonisk og indeksalt. I næste afsnit vil jeg analysere, hvorledes *tillid* synliggøres af konsulenter og ledere.

SYNLIGGØRELSE AF TILLID

Konsulenternes indeksale synliggørelse bliver tydelig i den måde, som konsulenterne forsøger at styre og skabe *tillid* ved at knytte den til deres egen adfærd. Igennem en bestemt adfærd overfor lederne og kandidaterne demonstrerer konsulenterne *tillid* som emotionel kvalitet ved at kontrollere interaktionen med andre konsulenter og ledere. Flere af konsulenterne fortæller, at det handler om at gøre de andre konsulenter og ledere i R&U-arbejdet trygge [DK2]. Etablering af tryghed og *tillid* kobler konsulenterne til bestemte erfaringer om hvorledes deres adfærd indvirker i interaktionen: "*at jeg ved, hvad jeg har med at gøre og, at mine kunder føler sig trygge*" [CK3]. En anden konsulent fortæller, at han får lederne *tillid* når: "*de føler, at det er et godt stykke arbejde, man laver ... og det er det, der giver respekten*" [CK2]. I citatet er det helt tydeligt at der er en dyadisk relation og kausal relation mellem "godt stykke arbejde" og "giver respekten", hvilket peger på indeksal synliggørelse af *tillid*. *Tillid* hænger således sammen med, om konsulenter og ledere er trygge og har respekt for hinanden. Konsulenterne taler eksplicit om, at lederne skal have respekt for konsulenten på grund af konsulentens store erfaring og viden om R&U-arbejdet [DK2]. Med andre ord bliver *tillid* synliggjort som erfaringsbaserede generaliseringer om relationen mellem konsulent og leder.

Centralt i den indeksale synliggørelse af *tillid* er de symptomer og betegnere, som konsulenterne indlægger i deres forklaring på *tillid*. For at *tillid* manifesterer sig, når lederne føler sig trygge, hvilket betyder, at tryghed er et symptom for *tillid* og dermed en betegnere i den indeksale synliggørelse. Tryghed og dermed *tillid* er dog associeret konsulenterne faglighed. Fagligheden er med andre ord også et symptom for *tillid*, som aktualiseres når konsulenterne udviser en bestemt adfærd og interaktion med lederne over tid. Det vil sige, at *tillid* synliggøres, på baggrund af konsulenterne og lederne generaliserede erfaringer (induktion) om tryghed og faglighed. Den indeksale synliggørelse af *tillid* er således noget der udvikler sig gradvis over tid, når konsulenterne og lederne interagerer og får mere og mere *tillids*-relevant viden om hinanden¹⁸⁰. *Tillid*

¹⁸⁰ Denne måde at synliggøre *tillid* på harmonerer med fx Blau, 1964; Zucker, 1986 forståelse af udviklingen af *tillid*.

synliggøres herigennem som en social relation, der udvikles i en træg proces, typisk begyndende med interaktioner, som involverer mindre risici, hvorigennem både konsulenten og lederen kan demonstrere deres troværdighed og ikke-opportunistiske adfærd i R&U-arbejdet. Denne indeksale synliggørelse af *tillid* indebærer, at konsulenter og ledere er tilbøjelige til at stole på nogen, de kender godt, fordi de har haft en mulighed for at observere symptomet faglighed og få erfaringer med hinandens adfærd over en længere tidsperiode (symptomet tryghed). Dette taler for at *tillid* mellem konsulent og leder kun kan etableres over tid og er en konsekvens af, at interaktionerne mellem disse konsulenter og ledere indebærer, at de opnår de ønskede resultater og undgår de uønskede.

Konsulenternes indeksale synliggørelse af *tillid* finder sted, som tidligere nævnt, via deres faglige kompetence. En konsulent bemærker, at *"det var også det, jeg fornemmede undervejs, at linjelederne var meget glade for, jeg skar igennem og havde sagt, at vi er nødt til at have det hele lagt ind i et forløb, så alle ved, hvem der skal gøre hvad hvornår"* [AK1]. Konsulentens faglige kompetence, i form af strukturering af R&U-arbejdet og tydelige kommunikation af, hvorledes R&U-arbejdet skal forløbe, er et element i synliggørelsen af *tillid*. Konsulenterne synes herved at have en antagelse om, at strukturering og klarhed om og i R&U-arbejdet giver *tillid*. Når *tillid* synliggøres indeksalt bliver fagligheden "om hvem der gør hvad, hvornår i R&U-arbejdet" et symptom på *tillid*. På denne måde gengiver den indeksale synliggørelse i de kvalitative aspekter i *tillid*, men faglighed og metodeforståelse associeres med *tillid*. Måske derfor opleves det som problematisk, hvis lederne ikke respekterer og accepterer konsulenternes faglighed og ret til at strukturere og organisere R&U-arbejdet. Dette kan måske forklare, hvorfor konsulenterne reagerer meget kraftigt, når lederne ikke anerkender deres faglighed. En konsulent fortæller *"jeg har meget, meget svært ved det, når der er nogen (ledere), der gør noget fuldstændig vildt undervejs. Når det strider mod vores normer eller hvis de (lederne) er meget lidt modtagelige, selvom jeg egentlig selv synes, at jeg prøver"* [BK1].

Konsulenterne taler om, at lederne sætter pris på, at konsulenterne konkretiserer og strukturerer R&U-arbejdet for dem, så det ikke er uoverskueligt og usikkert. Det vil sige, at for konsulenterne er det centralt at regulere og styre R&U-arbejdet for at demonstrere *tillid* som emotionel kvalitet: *"at vi selvfølgelig også styrer lederne igennem. At de overholder virksomhed X's politik... En leder, som kun rekrutterer 1-2 gange om året, har jo ikke en chance for at huske alt hvad vi bør og skal, og det mener jeg er vores opgave. Så de kan bruge kræfterne på dels at drive deres forretninger, dels at koncentrere sig om den kandidat, de får"* [DK2]. Dette sker som del af den kontinuerlige interaktion i R&U-arbejdet, hvor leder og konsulent afstemmer, hvilke opgaver og hvilke præferencer de har i R&U-arbejdet, og derfor udtrykkes det ofte implicit. Her kunne det være interessant at undersøge hvorledes lederne i praksis perciperer den indeksale synliggørelse af *tillid*. Måske vil en sådan undersøgelse vise at om ledere og konsulenter lægger vægt på forskellige elementer. Eksempelvis synes konsulenterne at være meget fokuseret på procedurer og metoder og lederne mere på omfanget af konsulentens erfaring. Her ligger en utrolig interessant spænding ved at konsulenterne lidt populært synliggør *tillid* på en ikke særlig tillidsfuld måde.

Spændingen opstår, fordi konsulenterne lægger utrolig meget vægt på den indeksale synliggørelse, men fremhæve mange ikoniske argumenter i perceptionen af *tillid*.

Konsulenterne er meget opmærksomme på, at ledernes interesse og forståelse af faglighed i R&U-arbejdet ikke nødvendigvis harmonerer med konsulenterne. Og når ledere ikke udviser den fornødne opmærksomhed i håndteringen af kandidaten og virksomhedens etiske retningslinjer, er konsulentens bekymring for lederens potentielle opportunistiske adfærd meget tydelig: *"eksempelvis når kandidater har været inde til samtale, så kræver vi rent etikmæssigt, at de får mundtlige afslag, og det skal vi styre dem (lederne) til, de giver, og de ikke bare sender en mail om tak for en god samtale du har desværre ikke fået jobbet. Der vil vi have, at de ringer dem op og fortæller, hvorfor de ikke har fået jobbet. Det mener jeg med at styre lederen, så de ikke springer over, hvor gærdet er lavest. Styre dem til at tage det rigtige valg til sidst"* [DK2].

I interviewene med konsulenterne spurgte jeg ind til dette forsøg på styring af fagligheden. Konsulenterne bruger en del tid på at præcisere, at det jo ikke var lederne, de styrede, men det var R&U-arbejdet og de processer, som det består af. En af konsulenterne beskriver det på denne måde: *"Altså jeg styrer processen og sikrer mig, at tingene kommer hurtigt igennem, så vi også behandler dem, der ikke fik jobbet ordentligt, men jeg er på ingen måde dominerende, det er ikke min rolle. Men jeg giver en anbefaling som er sikker, så de ikke tvivler på, hvor jeg står. Det er med til at gøre dem sikre i valget"* [CK3]. Ordene som "sikker" og "ikke tvivler" er tydeligvis associeret til tryghed og *tillid*. Strukturen synes at skabe en form for sikkerhedsnet under konsulenten såvel som lederen: *"Tryghed, jeg ville være tabt uden"* [CK2]. På den måde synes konsulenterne at argumentere for, at strukturering og regulering af R&U-arbejdet er centralt for at synliggøre *tillid* i relationen mellem konsulent og leder. Det kan diskuteres om struktur og styring skal fortolkes symptomer på *tillid* (indeksal synliggørelse) eller som symboler og dermed symbolsk synliggørelse. Usikkerheden skyldes at der i ovenstående peges på "rolle" og "behandle dem...ordentligt" som kan implicere at der tale om en social lov, social struktur eller social orden forbindes med symbolsk synliggørelse. Jeg mener ikke disse aspekter i synliggørelsen er relateret til emotionelle aspekter i *tillid*, men snarere har noget med hvorledes at træffe sikre beslutninger og dermed relateret til den logiske kvalitet (som analyseres i kapitel 8).

Synliggørelse af *tillid* opleves af mange af konsulenterne som helt centralt for at kunne udføre R&U-arbejdet på en succesfuld måde: *"en væsentlig ting for du kan have succes..., altså du skal vinde tillid fra den person, der sidder overfor dig"* [BK1] eller som en leder fortæller, så handler succes om *"at sikre sig fortrolighed"* [AL1]. Flere konsulenter fortæller måske derfor, at der er meget på spil, når de skal rekruttere kandidater for en leder, som de ikke har rekrutteret sammen med tidligere: *"det er ekstremt vigtigt, vi får lige afstemt rollerne, er det en helt ny, altså en ny leder, så er jeg også meget inde over... der er nogle der, hvis de ikke ved det, så kan de komme til at sige noget frygteligt vrøvl. Det vil jeg gerne forsøge at styre på forhånd, så vi gør det her på den rigtige måde"* [BK1]. Lederne skal ifølge konsulenterne opføre sig på bestemte måder. Fx taler

mange af konsulenterne om, at lederne skal turde bede om hjælp [AK1]. Dette er helt nødvendigt ifølge mange af konsulenterne, fordi det i sidste instans handler om at ansætte den rigtige kandidat, hvorfor lederen skal *"turde sige nej til kandidaterne, hvis de ikke finder den perfekte"* [AK1]. *Tillid* synliggøres i relation til lederne ofte i forbindelse med at have mod til at turde sige og gøre noget, hvorved "mod" bliver et symptom for *tillid*.

Det er derfor ikke overraskende, at konsulenterne taler om modighed og at turde være tillidsfuld, når de synliggør *tillid* indeksalt. I den indeksale synliggørelse af *tillid*, må *tilliden* nødvendigvis være lav eller lavere i udgangspunktet og forudsætte, at der over tid sker interaktioner mellem konsulenter og ledere, der øger *tilliden* gradvis, fordi *tillid* synliggøres på baggrund af generaliseringer er symptomer og adfærd. Herved kan synliggøres af *tillid* forstås som en kumulative proces, der er baseret på konsulenternes og lederne generaliseringer om tidligere adfærd. Men hvis dette er tilfældet, er det problematisk at synliggøre *tillid* som emotionel kvalitet uden foregående interaktion mellem konsulenter og ledere¹⁸¹. Det er nødvendigt at tale om mod og det at turde for at kunne fastholde en synliggørelse af *tillid* som indeksal. Eksempelvis vil der i R&U-arbejdet optræde situationer, hvor *tillid* i udgangspunkt må være meget lav eller ikke eksisterende, fx når det er første gang, en konsulent skal rekruttere sammen med en leder. Til trods for at lederne ikke tidligere har interageret med konsulenterne, synes lederne at have *tillid* til konsulenterne. Fx fortæller en leder: *"jeg fik tilbudt to testtyper, da jeg startede i virksomhed D, og så valgte vi så denne her. Det gjorde jeg på baggrund af den tillid, jeg har til HR"* [AL4]. En anden leder fortæller, at han skulle træffe beslutning om, hvorledes et job skulle annonceres, hvilket han tillidsfuldt overlader til konsulenten, selv om han ikke ved om *"konsulentens råd er rigtig eller ej"* [BL3].

Dette giver mening hvis *tillid* også synliggøres ikonisk. I den ikoniske synliggørelse er det også respekt og modighed som indtager en centralplads: *"Det skal man turde sige. Det skal selvfølgelig underbygges, men man skal turde sige det. Det har jeg respekt for og prøver også selv at sige det på de rigtige tidspunkter. Det er ikke brok, vi taler om, men at man en gang imellem sætter foden ned"* [CK2]. Men i modsætning til den indeksale synliggørelse optræder "mod" ikke som et symptom, men som en gengivelse af *tillid*, altså har lignende kvalitative karakteristika. Lederne taler også om mod i relation til *tillid* – det at turde stille kritiske spørgsmål og forfølge sin agenda. Her henviser lederne ofte til selve samtalen: *"det er også at turde børe i noget eller ikke turde... men lige at vide, hvordan man får boret"* [BL4]. Denne ikoniske synliggørelse af *tillid* forbindes hermed noget ekstraordinært og unikt, som har en monadisk relation til *tillid*. En konsulent beskriver en

¹⁸¹ McKnight et al, (1998:473-4) argumenterer for at dette paradoks med høj *tillid* i nye relationer kan forklares ved identifikation af skjulte faktorer og processer, som muliggør høj *tillid*, når personer møder hinanden i organisationer for første gang. Analysen fokuserer dog ikke på at forklare, hvorledes *tillid* udvikler sig eller kan forklares som andet end en evolutionærproces. Fokus er på at demonstrere en rummelighed i synliggørelsen af *tillid*, som både synes at ske indeksalt og ikonisk. Det er vigtigt at erindre at synliggørelsen af *tillid* som emotionel kvalitet ikke nødvendigvis forløber i en bestemt retning. De akkumulerede erfaringer med interaktioner mellem parterne kan godt skabe voksende mistillid, hvilket ikke er det sammen som fraværet af *tillid*. Det vil sige, at det er sandsynligt, at tillidsniveauet vil udvikle sig over tid som et resultat af interaktionen, der finder sted mellem parterne. Se evt. Lewicki et al. (1998) eller Luhmann (1979).

af sine kolleger, som han mener, indgyder *tillid*: *"En ildsjæl, en entusiast og en meget følelsesladet person. En stærk kommunikator - kreativ og fræk. Altså spørger om alt det, andre ikke tør at spørge om, og som er semistruktureret. Hun ved lige præcis, hvad der skal spørges om, men gør det på sin egen måde og egen rækkefølge. Der bliver aldrig glemt noget, der bliver altid spurgt til de fuldstændig rigtige ting"* [DK2]. Når citatet fortolkes som ikonisk synliggørelse, fremstår det som en beskrivelse af *tillid* og kollegaen fremstår billedligt som en helt og dermed, som et ikon der portrætterer noget kvalitativt ved *tillid*, som emotionel kvalitet.

Det kan dog være vanskeligt at adskille ikonisk og indeksal synliggørelse af *tillid* som emotionel kvalitet. Fx fortæller en leder, at han med tiden selv er blevet mere sikker og har fået lettere ved at være modig og turde vælge: *"man er ikke så bange for at træffe beslutningen. Men jeg ville meget nødt til at gøre det uden deres (konsulenternes) hjælp"* [BL4]. "Ikke så bange" synes at fortælle noget kvalitativt om *tillid*, og samtidig synes "frygt" og "hjælp" at være symptomer for *tillid*.

Til trods for eksempler på ikonisk synliggørelse af *tillid* så fylder den indeksale synliggørelse af *tillid* meget i det empiriske materiale. Sammenfattende peger analysen på, at *tillid* i mange tilfælde synliggøres indeksalt. Faglighed fremstår som et symptom på *tillid*, hvorigennem konsulenterne er i stand til at demonstrere en bestemt struktur og regulering af R&U-arbejdet, som gør lederne trygge. Når faglighed er symptomatisk for *tillid*, får konsulenterne en central part i synliggørelse af *tillid* som emotionel kvalitet. Netop den indeksale synliggørelse som er induktiv og erfaringsbaseret indebærer at, *tillid* synliggøres som noget evolutionært, der forudsætter interaktioner mellem konsulenter og ledere over tid. Det vil sige, at synliggørelsen af *tillid* handler om, hvorvidt konsulenterne er i stand til at sikre, at interaktionen med lederne forløber hensigtsmæssigt, og som konsulenterne forventer. Men *tillid* synliggøres også ikonisk ved, at konsulenter og ledere argumenterer for modighed og det at turde interagere på bestemte måder – et billede på *tillid*. Trods denne idealisering af modighed, så begrænses det tydeligt til bestemte handlinger, fx at turde stille spørgsmål, der gør ondt eller tale om ting der er tabu eller ubekvemt. I det efterfølgende afsnit vil jeg samle op på det tre foregående analyser og præcisere, hvorledes emotionel kvalitet synliggøres ikoniske og indeksalt i R&U-arbejdet.

DELKONKLUSION

Udgangspunktet for denne del af analysen har været synliggørelse af emotionel kvalitet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Med udgangspunkt i at konsulenter og ledere perciperer værdi i R&U-arbejdet, som emotionel kvalitet via aspekterne *maveformemmelse*, *ærlighed* og *tillid*, analyserede jeg, i de foregående tre afsnit, hvorledes disse tre aspekter i emotionel kvalitet synliggøres. Analysen viser, at emotionel kvalitet synliggøres ikonisk og indeksalt.

Maveformemmelse synliggøres både ikonisk og indeksalt. Ikonisk synliggørelse lægger vægt på de unikke evner og egenskaber, der er essentielle for, at konsulenter og ledere er i stand til at observere og iagttage kandidater. Specielt konsulenterne synes at være i stand til at synliggøre dette, hvilket giver dem en privilegeret position i R&U-arbejdet. Lederne forsøger dog også at

synliggøre *maveførmelse* ikonisk, ved at gøre disse evner og egenskaber til et karakteristika ved individet og dermed uafhængigt af positionen som leder eller konsulent. Herved er der tale om noget unikt, der ikke er forbeholdt konsulenterne. Indeksalt synliggørelse er kausalt relateret til erfaring med R&U-arbejdet, hvilket gør det muligt at skelne mellem erfarne og uerfarne konsulenter og ledere i R&U-arbejdet. Erfaring bruges dog også til at differentiere mellem konsulenter og ledere, da kun få ledere har samme store erfaring med R&U-arbejdet, som konsulenterne har. Effekten af at synliggøre *maveførmelse* via erfaring er, at konsulenter og ledere, der har lille eller ingen erfaring, ikke kan benytte *maveførmelse* i synliggørelsen af emotionel kvalitet. Hvor ikoniske værditegn gengiver *maveførmelse* og dermed er en anden repræsentation og rummer en lignende kvalitet, så er indeksale værditegn et resultat af erfaringsbaserede generaliseringer og fremstå som symptomer for *maveførmelse*. Dette betyder at ikonisk synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet fremstår tautologisk fordi den falder sammen med *ærlighed* som objekt, hvorimod indekser er i stand til at relaterer *maveførmelse* til noget andet, der kan erkendes uafhængigt af ærlighed som objektet. 'Erfaring', 'kvalifikationer' og 'kompetencer' bliver hermed symptomer på *maveførmelse* og dennes pålidelighed, det vil sige, at de bliver betegnere eller designatorer for relationen mellem *maveførmelse* og konsulentens erfaringsbaserede kompetence.

Ærlighed synliggøres også ikonisk og indeksalt. Ikonisk synliggøres det som en evne eller egenskab til at iagttage og observere kandidater, som giver individet indsigt. Både konsulenter og ledere argumenterer for disse evner og egenskaber som centrale for iagttagelse og observation, men de udpeger ikke specifikke konditioner, betingelser eller kriterier for dem. Ved netop at gøre "særlige evner" og "egenskaber", som en anden repræsentation for *ærlighed*, bliver det vanskeligt at argumentere erfaringsbaseret (induktivt) for *ærlighed*, hvorfor argumentationen for *ærlighed* baseres på at abduction. Det vil sige, at ærlighed bliver synliggjort gennem konsulenternes særlig evner og det er disse særlig evner som betinger *ærlighed*. Dermed bliver den ikoniske synliggørelse tautologisk. Ansøgningens og CV'ets korrekthed kan også portrættere kandidaten, som god og troværdig, hvilket jeg fortolker, som en gengivelse eller en imitation af nogle af de kvaliteter, der er forbundet med *ærlighed* og dermed som ikonisk synliggørelse. En nøjere beskrivelse eller opstilling af kriterier og konditioner for evnerne og egenskaberne er problematisk, fordi disse ikke kan rumme den følelsesmæssige kvalitet, og dermed begrænse og reducere synliggørelsen på en måde, som opleves naivt og forsimplet. De særlige iagttagelsesevner synliggøres dermed som kvalitative karakteristika i *ærlighed*. Konsulenterne fremstår hermed som sandhedsvidner, hvorved de opnå en privilegeret position i R&U-arbejdet. Overraskende få ledere synes at argumentere for, at *ærlighed* på linje med *maveførmelse* ikke er relateret til positionen som konsulent, men er et individuelt karakteristika. I stedet benytter de indeksalt synliggørelse til at udfordre konsulenternes dominerende position. Indeksalt synliggøres *ærlighed* ved at demonstrere konsistens, entydighed og engagement i kandidaternes ansøgninger, CV'er og adfærd. Ansøgningerne og CV'erne har stor betydning for vurderingen om, hvorvidt kandidater er ærlige eller ej. De fremstår som spor og symptomer for følelsen af kandidaternes *ærlighed*. Dette ser på basis af induktive slutninger om at bestemte udformninger af ansøgninger og CV'er erfaringsmæssige indikerer ærlighed eller uærlighed. Indeksalt synliggørelse synes således at være mere tilgængelig, hvilket teoretisk kan forklares ved sin dyadiske relation til emotionel

kvalitet. Men den indeksale synliggørelse, men dog opleves som fattig eller mangelfuld, fordi den ikke giver viden om de kvalitative aspekter i ærlighed. På samme måde, som patientens temperatur ikke giver viden om hvad patienten fejler, men blot bevidner at denne er syg.

Tillid synliggøres både ikonisk og indeksalt, selv om den indeksale synliggørelse fylder signifikant mere i det empiriske materiale. Ikonisk synliggøres *tillid* via konsulenternes og ledernes modighed og det at turde interagere på bestemte måder med kandidaterne. Specielt argumenteres der for, at det at turde stille dydbebørende spørgsmål og gå lidt hårdt til kandidaten er tilidsskabende. Det er specielt konsulenten, der synliggør modet ved at sætte dagordnen i ansættelsessamtalerne, spørge ind til kritiske punkter, hvor det rammer lidt hårdere og gør mere ondt, ja endda turde tale om ting, der er tabu eller ubekvemt. Herved synliggøres konsulenterne som dem, der sætter grænser i ansættelsessamtalerne, men også flytter eller markerer dem i forbindelse med synliggørelsen af *tillid*. Indeksalt synliggørelse sker igennem strukturering og regulering af R&U-arbejdet, hvor specielt konsulenterne opstiller forståelige og genkendelige rammer op om R&U-arbejdet. Der er et evolutionært perspektiv i synliggørelsen, det vil sige, at øget *tillid* forudsætter gentagende interaktioner mellem konsulenter og ledere. Synliggørelsen reduceres til, hvorvidt konsulenterne er i stand til at sikre, at interaktionen med lederne forløber som planlagt og forudskikket.

Det kan diskuteres om struktur og styring skal fortolkes, som symptomer på *tillid* eller som symboler og dermed led i symbolsk synliggørelse. Diskussionen udspringer af, at analysen godt kan fortolkes, som om den peger på, at bestemte positioner for konsulenter og ledes konstitueres, hvilket betyder, at *tillid* også synliggøres symbolsk. Fraværet af symbolsk synliggørelse i kapitlet skyldes, at de fragmenter, som jeg identificerede i det empiriske materiale, primært relaterer sig til det at træffe beslutninger i R&U-arbejdet. Derfor fortolker jeg interaktionen og positionerne, som synliggørelsens kontekst og ikke som synliggørelse af emotionel kvalitet. Umiddelbart var det overraskende for mig, at emotionel kvalitet, ikke blev synliggjort symbolsk. Med andre ord forventede jeg, at der i det empiriske materiale var en række ritualer og sociale normer, der via symboler synliggjorde emotionel kvalitet. Om dette skyldes manglende empirisk følsomhed, tilfældigheder eller andet er vanskeligt at begrunde. Den forklaring, som jeg finder mest plausibel er, at synliggørelsen er stærkt påvirket af R&U-forskningens objektivering af R&U-arbejdet. I kapitel 3 argumenterede jeg for, hvorledes den social praksis rammesætter mestring i R&U-arbejdet og i den sammenhæng er det nærliggende at tro, at R&U-forskningens problematisering af følelser i R&U-arbejdet, udgør et pres på konsulenterne og lederne. Presset betyder, at det ikke er god praksis at bruge symboler i synliggørelsen af emotionel kvalitet. Hvis R&U-forskningen påvirker synliggørelsen af emotionel kvalitet, er det nærliggende at forvente, at også synliggørelse af kausal og logisk kvalitet påvirkes. Effekten heraf er dog vanskelig at gennemskue. Men påvirkningen betyder ikke nødvendigvis, at de to andre kvaliteter ikke synliggøres symbolsk. Bl.a. fordi R&U-forskningen udvikler egne typologier og strukturer (eksempelvis psykometri), der symbolsk relaterer sig til det attraktive i R&U-arbejdet.

I nedenstående tabel er karakteristika ved den ikoniske og indeksale synliggørelse af emotionel kvalitet i R&U-arbejdet opsummeret.

Figur 13 Karakteristika ved synliggøre af emotionel kvalitet

	<i>Mavefornemmelse</i>	<i>Ærlighed</i>	<i>Tillid</i>
Ikonisk	Via abduktiv argumentation for at besidde unikke evner og egenskaber til at iagttage og observere kandidater	Via abduktiv argumentation for at besidde unikke evner og egenskaber til at iagttage og observere kandidater	Via abduktiv argumentation for ekstraordinær modighed og udfordring af grænserne for, hvad man kan spørge kandidaterne om
Indeksalt	Ved at demonstrere (induktivt) erfaring, målt ved antal rekrutteringer eller år i R&U-arbejdet	Ved at demonstrere (induktivt) konsistens, entydighed og engagement i kandidaten ansøgning, CV og adfærd	Ved at demonstrere (induktivt) struktur og regulering af rammerne for interaktion mellem leder og konsulent i R&U-arbejdet
Symbolsk	n/a	n/a	n/a

Sammenfattende kan det konkluderes at specielle evner og egenskaber er værditegn i den ikoniske synliggørelse af emotionel kvalitet. Evnerne opfattes og synliggøres som iboende konsulenter og ledere, hvor specielt konsulenterne tildeles en privilegeret position i kraft af denne synliggørelse. Argumentet for dette er, at konsulenterne synliggøres som havende en bedre indsigt i kandidaterne end lederne. Den ikoniske synliggørelse gør det vanskeligt at udpege specifikke konditioner for evnen til at observere og iagttage kandidaterne. Synliggørelse bliver på grund af sin monadiske relation til emotionel kvalitet meget abstrakt og mere en gengivelse af de kvalitative karakteristika, som der er forbundet med følelsesmæssige aspekter i R&U-arbejdet. Ikonisk synliggørelse af emotionel kvalitet kan derfor legitimere en særlig privilegeret position i R&U-arbejdet for eksempelvis konsulenterne. En position som lederne vanskeligt kan bestride inden for rammerne af den ikoniske synliggørelse, på grund af synliggørelsens metaforiske og abstrakte karakteristika. Synliggørelsens monadiske natur øger dog samtidig sandsynligheden for at synliggørelsen fremstår ubegrundet, naiv og forsimplet i en praksis, som er påvirket af R&U-forskningens objektivisering af R&U-arbejdet. I den indeksale synliggørelse af emotionel kvalitet er værditegnene engagement, konsistens og entydighed i kandidaternes adfærd, ansøgning og CV. Disse fremstår som spor eller symptomer på emotionel kvalitet. Dermed knytter indeksal synliggørelse sig til erfaring med R&U-arbejdet. Erfaringens omfang og længde fungerer som indekser for den følelsesmæssige kompetence associeres med det attraktive i R&U-arbejde. Hvor den det i den ikoniske synliggørelse bliver vanskeligt at redegøre for hvorledes værdi kan erkendes og udledes, så er udfordringen i indeksal synliggørelse er, at den er baseret på en kausal forståelse, der i udgangspunktet er observerbar, hvilket harmonerer dårligt med det intuitive og følelsesmæssige, som er omdrejningspunktet i emotionel kvalitet. Måske derfor er der mere fo-

kus på indeksal synliggørelse, hvilket indebærer, at synliggørelsen af emotionel kvalitet i nogen grad reduceres til bestemte betingelser og konditioner for handlinger, strukturer og aktiviteter i R&U-arbejdet.

7. ANALYSE AF KAUSAL KVALITET

Analysikapitel er opbygget på sammen måde som forrige kapitel, det vil sige, at jeg i den første del analyserer, hvorledes konsulenter og ledere perciperer kausal kvalitet som en værdikategori i R&U-arbejdet, dernæst hvordan konsulenter og ledere synliggør kausal kvalitet. Men inden jeg begynder at analysere kausal kvalitet, er det vigtigt at præcisere, hvorledes kausal kvalitet skal forstås som kategorisering af værdi. Kausal kvalitet er forskellig fra emotionel kvalitet ved, at sidstnævnte refererer indad og er 100 % selvreferentiel (monadisk), og førstnævnte er dyadisk og derfor refererer til noget andet. På den måde er det vigtigt at forstå, at kausal kvalitet refererer til kausale sammenhænge og ikke et singulært værdiobjekt.

Et eksempel på en sådan kausal sammenhæng er relationen mellem sygefravær og trivsel. I denne relation perciperes en sammenhæng mellem højt sygefravær og lav trivsel og omvendt mellem lavt sygefravær og høj trivsel. Det vil sige, at fravær synes at indikere noget om medarbejdernes trivsel. Sammenhængen er kompleks, hvorfor der gives mange forklaringer på kausaliteten. Fx refereres der til stress, psykisk, fysisk og socialt arbejdsmiljø som aspekter i denne kausale sammenhæng. Med andre ord er det disse aspekter, som i konsulenternes og ledernes perception forklarer kausaliteten: Det er en arbejdsplads, hvor der er alt for travlt, alle er stressede, og det går ud over arbejdsmiljøet og medarbejdernes motivation. Konsekvensen er, at medarbejdernes trivsel er helt i bund og fraværet i top. Kausal kvalitet overholder derfor ikke præmisserne for funktionel kausalitet¹⁸³, hvilket jeg kritiserede R&U-forskningen for. Det vil sige, at kausal kvalitet ikke skal forstås funktionelt, men som begrebslig. Kausal kvalitet handler om faktuelle og funktionelle egenskaber handlinger der perciperes attraktive i R&U-arbejdet og som direkte kan kendes og identificeres uafhængigt af noget tredje. Altså egenskaber ved perceptionen af værdi, som kan kendes og identificeres direkte ved udpegning. Med andre ord bliver kausal kvalitet værdi fortolket ved hjælp af eksempelvis associationer eller aktuel viden og dermed relateret dyadisk til værdi i R&U-arbejdet. Empirisk identificeres kausal kvalitet i konsulenternes og ledernes udsagn, der udtrykker erfaringsbaserede observationer af følelser, handlinger og refleksioner, der fremstår som virkelige og er baseret på induktive slutninger.

I analysen af konsulenternes og ledernes perception af kausal kvalitet i R&U-arbejdet iagttaget jeg tre forskellige aspekter i deres perception¹⁸⁴. I analysen argumenterer jeg på det overordnede plan, for at perceptionen skal forstås som en kausal kæde, hvor konsulenternes og ledernes adfærd og brug af teknologi begrebsligt gør det muligt at tiltrække de rigtige kandidater, vælge blandt dem og herigennem sikre gode ansættelser. Som analysen skrider frem, står tydeligere,

¹⁸³ Præmisserne for kausalitet er jf. kapitel 2 at: Det er muligt at demonstrere en samvariation mellem årsag og den forventede virkning. At årsagen tidsmæssigt ligge forud for virkningen og, at det er muligt at kontrollere eller udelukke alle alternative forklaringer.

¹⁸⁴ At der i analysen er tale om tre aspekter, som i forrige analyse af emotionel kvalitet er tilfældigt. Havde det empiriske materiale været et andet, så kunne jeg have identificeret både færre eller flere aspekter. De tre aspekter i kausal kvalitet er således ikke et resultat af Peirces pragmatisk semiotik.

hvorledes de tre aspekter indgår i den kausale kvalitet i R&U-arbejdet. Det grønne felt i nedenstående figur 14 udpeger denne del af analysens fokus. Indholdet af figuren skal forstås som de analytiske ledetråde, jeg benytter til at udvælge og tolke konsulenternes og ledernes udsagn i empiriske materiale.

Figur 14 Kausal kvalitets empiriske udpegning

Emotionel kvalitet (Førsthed)	Kausal kvalitet (Andethed)	Logisk kvalitet (Tredjehed)
Udsagn, som står i monadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Rummer en motiveret forståelse af det værdifulde og som ikke-arbitrær .	Udsagn, som står i dyadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet, refererer direkte til det værdifulde og/eller påvirk es reelt af dette.	
Udsagn, som indfanger sans -kvaliteter, følelser og stemninger , der ligner eller minder om værdi objektet	Udsagn, som udtrykker erf -ringsbaserede observationer af fakta , fremstår som virkelige og er baseret på induktive slutninger	

Som figur 14 indikerer rettes fokus mod de af konsulenternes og ledernes udsagn, som angiver en dyadisk relation mellem to elementer (ex. fravær og trivsel). Udsagnene har tillige en direkte reference til en kausal kæde, baseret på observation af fakta (ex. medarbejdere som har højt fravær scorer lavt i trivselsundersøgelser). Derudover er udsagnene rettet mod en kausal kæde, som observeres som virkelig, hvilket udledes på baggrund af induktive slutninger (eksempelvis er sammenhæng mellem fravær og trivsel demonstreret i en række empiriske situationer, hvoraf det sluttes, at der er tale om en kausal sammenhæng, der gælder i alle andre situationer med fravær og trivsel).

Til forskel fra analysen af R&U-arbejdets emotionelle kvalitet, så er der ikke samme åbenhed overfor følelsesmæssige elementer i konsulenternes og ledernes udsagn. Kausal kvalitet som kategorisering af værdi i R&U-arbejdet er observerbar og direkte¹⁸⁵ forbundet til R&U-arbejdet. Kausal kvalitet har en real tid og rum relation til R&U-arbejdet – som uret til tiden på dagen eller som et symptom er relateret til en sygdom [Uslucan, 2004]. Kausal kvalitet er derfor relateret til observation af *kolde fakta* [Bertilsson, 2004]. I modsætning til den vage og følelsesmæssige karakter som er kendetegnende for emotionel kvalitet, der blev iagttaget i sidste kapitel, antager værdikategorien kausal kvalitet en mere definitiv fasthed [Bertilsson, 2004].

¹⁸⁵ Med direkte menes fysisk eller kausalt forbundet. Eksempelvis er *røg* på himlen knyttet til en ildebrand via en direkte fysisk anknytning. Det vil sige, at ild producerer aske i en forbrændingsproces, som pga. varmen fra ilden slynges op i luften. Et andet eksempel er, at når en rekruttering kategoriseres som fejlrekruttering, skyldes det ofte, at personen ikke længere forefindes kropsligt og fysisk i virksomheden.

PERCEPTION AF KAUSAL KVALITET

I analysen lægges der vægt på tre aspekter i den kausale kvalitet i konsulenternes og ledernes udsagn, som kan identificeres på baggrund af de empiriske ledetråde og som optræder med en sådan styrke, at de virker overbevisende i deres objektive eksistens og kausale forbundthed til værdi i R&U-arbejdet. Disse tre aspekter er *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering*. Når jeg har identificeret ovenstående tre aspekter i kausal kvalitet, betyder det ikke, at der i det empiriske materiale ikke findes andre aspekter som med rette kan hævdes at være knyttet til den kausale kvalitet, men det betyder at disse ikke fremtræder med samme tydelighed som de førnævnte. Fx taler en del af konsulenter og ledere om testværktøjer, som på mange punkter udmærket kunne være et aspekt i kausal kvalitet, fordi konsulenternes og ledernes udsagn om test peger på en kausal sammenhæng mellem brugen af test og muligheden for at foretage gode rekrutteringer. Men dels optræder testværktøjer ikke i konsulenternes og ledernes udsagn på tværs af virksomhederne, hvilket gør det vanskeligt at bruge i en analyse, hvor ambitionen er at skabe viden om konsulenter og ledere som en generaliseret værdisætter. Men endnu mere kritisk er testværktøjer ikke direkte forbundet til gode rekrutteringer, fordi relationen er bygget på personlighedspsykologien¹⁸⁶ og er dermed triadisk relateret til gode rekrutteringer. Når relationen er triadisk diskvalificerer den sig som aspekt i kausal kvalitet. Selv om det vil være spændende at forfølge "testværktøjer" og andre aspekter i det empiriske materiale, så er det ikke lykkedes mig at finde andre aspekter, som honorerer disse metodiske krav. Derfor analyseres der i det efterfølgende ikke andre aspekter i kausal kvalitet. Jeg vil begynde med at iagttage og analysere, hvorledes konsulenter og ledere perciperer *kandidatporteføljen* som kausal kvalitet i R&U-arbejdet.

KANDIDATPORTEFØLJE SOM KAUSAL KVALITET

Et centralt aspekt i perceptionen af den kausale kvalitet i R&U-arbejdets er *kandidatportefølje*. Konsulenter og ledere synes at opfatte kandidaterne, som en kvantitativ masse eller en portefølje, hvor der empirisk er to nedslagspunkter: Antallet af kandidater som søger job og antallet af kandidater, som kommer til samtale i virksomheden. Belægget for at opfatte *kandidatportefølje* som aspekt i kausal kvalitet skal findes i, at konsulenterne og lederne perciperer en årsagssammenhæng mellem mængden af kandidater og hvorvidt R&U-arbejdet bidrager med værdi samtidig med, at kandidater artikuleres som en kvantitet, der er kausalt forbundet med værdi i R&U-arbejdet¹⁸⁷. Fx udtrykker en leder sin frustration i forbindelse med en rekruttering: "*Jeg fik ikke så mange ansøgere, som jeg godt kunne tænke mig, og jeg tog en enkelt ind til samtale, som jeg satsede på godt kunne være det rigtige bud*" [DL1]. Lederen lægger vægt på, at de få kandidater, som søgte den pågældende stilling, gjorde det svært at finde kvalificerede kandidater og reducere dermed værdien af R&U-arbejdet.

¹⁸⁶ Det fleste personlighedstests er baseret på teorier om personlighedstræk og -strukturer.

¹⁸⁷ Opfattelsen af kandidaternes masse som kausal kvalitet kan måske teoretisk forklares ved, at tiltrækning af kandidater ses som et centralt element i R&U-arbejdet. En del teoretikere opfatter tiltrækning af kandidater som et første kritisk skridt i R&U-arbejdet [Barber, 1998; Williamson, I.O. et al., 2003]. Mange taler specifikt om, at det er helt afgørende for virksomhedernes succes i R&U-arbejdet, at de har en tilstrækkelig stor "pool of candidates", hvilket giver en bedre udnyttelse af deres udvælgelsessystemer [Boudreau & Rynes, 1985].

En anden leder siger det mere direkte: *"Vi har haft en rekruttering, hvor vi efter et stykke tid måtte sige, at det ikke fungerede. Problemet opstår, hvis ikke du har nok ansøgere, og der blandt dem ikke er egnede ansøgere. Der var et dilemma, fordi vi manglede personen og skulle i gang... hvad gør man så, hvis ikke der er nogen, der er kvalificerede. Skal man gå på kompromis eller vente et halvt år og så prøve? Det er problemet. Vedkommende var ikke dygtig nok"* [CL1]. Det er ikke entydigt, om lederen mener, at værdien er proportional med antallet af kandidater. Men udsagnet tyder på, at lederne perciperer mængden af kandidaterne som kausal kvalitet i R&U-arbejdet. Analysen i dette afsnit vil derfor rette opmærksomheden mod kandidaternes kvantitative forbandenhed. Med andre ord analyseres, hvorledes konsulenterne benytter kandidatportefølje som noget der direkte kan udpeges som værdifuldt i R&U-arbejdet. Kandidaternes faktuelle og virkelig status, udkrystalliserer sig eksempelvis ved, at de omtales som en kvantitativ¹⁸⁸. Viden om antallet af kandidater er relativt let tilgængelig, fordi både konsulenter og ledere er i stand til at observere antallet af ansøgninger, kvalificerede kandidater og antal af kandidater, der kommer til samtale. Denne direkte udpegning, kunne jeg også iagttage i mine observationsstudier i virksomhederne. Eksempelvis blev ansøgningerne til en annonceret jobåbning i en stak, typisk med et omslag, hvor der stod et jobreferencenummer på. Når konsulenterne og lederne blev præsenteret for stakken, blev denne umiddelbart vurderet på baggrund af sin fysiske fremtoning. Hvis stakken var høj, blev den ledsaget af kommentarer som "det ser godt ud" og "det bliver spændende", hvorimod små stakke ofte blev ledsaget af kommentarer, som "det er vist en ommer" eller blot et opgivende udtryk fra konsulenten [observationsnoter, virksomhed A, B og D].

Adgangen til viden om antallet af kandidater er ikke ligeligt fordelt, fordi lederen typisk kun kender antallet af kandidater til de stillinger, som han rekrutterer til. Konsulenterne arbejder med mange rekrutteringer på en gang, nogle gange helt op til 40 rekrutteringer. Derudover er antallet af kandidater ofte noget der diskuteres på konsulenternes afdelingsmøder og uformelle møder i R&U-afdelingen [observationsnoter, alle virksomhederne]. Lederne er opmærksomme på dette, fx fortæller en leder at *"det ville være udmærket, hvis vi fik en kvartalsrapport ude fra HR-afdelingen, der har været så mange ledige stillinger og så mange ansøgere. Man kan sige, hvad skal jeg bruge det til, er det nice to know viden. Ja det er det, men det kunne måske give mig et større forståelsesapparat for nogle af de ting, som der måtte være i HR. Det er ikke så synligt. Vi glemmer jo hurtigt, så snart jeg har ansat den medarbejder, jeg søger, så tænker jeg jo lynhurtigt, godt så, så tænker jeg jo ikke på konsulent X, før jeg står og skal bruge en ny medarbejder. Det bliver meget fra hånden til munden"* [DL1].

Det synes tydeligt, at lederen ikke oplever, at han har samme viden som konsulenterne, men også at han gerne ser, at han får adgang til denne viden. Samtidig virker lederen ikke afklaret med, hvad han skal bruge denne viden til, blot at den er rar at have – *nice to know*. Det er dog uklart, hvilken rolle ledernes manglende viden om kandidaterne har for deres perception af

¹⁸⁸ i modsætning til enkeltstående individuelle subjekter.

kandidatportefølje som kausal kvalitet. Men det er plausibelt, at lederne er afhængige af konsulenternes for at blive delagtiggjort i observationen og vurderingen af dette symptom. På samme måde som en patient er afhængig af lægens verbalisering af diagnosen, som han begrundet med vurderingen af bestemte symptomer, synes konsulenterne at få en central rolle i perceptionen af *kandidatportefølje* som kausal kvalitet. Bl.a. fordi lederne oplever, at konsulenterne er mere kvalificerede til at vurdere og observere kandidaternes kvantitative karakteristika - fx om der er tilstrækkeligt mange kandidater til en given jobåbning.

Antallet af kandidater synes at have en væsentlig rolle i konsulenternes og ledernes perception af kausal kvalitet. Perception knytter sig til induktive forklaringer, hvilket ses i de to foregående citater, som illustrerer, at konsulenter og ledere på baggrund af dårlige oplevelser laver en kausal sammenhæng til antallet af kandidater. Det vil sige, at lederne og konsulenterne retrospektivt evaluerer, om R&U-arbejdet er forløbet tilfredsstillende ud fra, om der er tilstrækkeligt med kandidater. R&U-arbejdet er fx utilfredsstillende, hvis kandidaten har forladt virksomheden hurtigt efter ansættelsen, er opsagt eller har ikke indfriet forventningerne. Med andre ord slutter konsulenter og ledere kausalt mellem de utilfredsstillende rekrutteringer og antallet af kandidater på baggrund af meget få observationer. Dette gør det muligt for konsulenter og ledere at komme med mere generaliserede betragtninger om *kandidatporteføljen*, hvorved det bliver muligt for konsulenter og ledere at slutte, at få kandidater kausalt hænger sammen med dårlige rekrutteringer.

Hvis man følger logikken i denne kausalitet implicerer det, at jo flere kandidater virksomheden får desto flere tilfredsstillende rekrutteringer. Dermed udtrykker omfanget af *kandidatporteføljen* noget om R&U-arbejdets værdibidrag. Specielt konsulenterne synes at eksplicite, at det er en primær opgave for dem at sikre, at der er et tilstrækkeligt antal kandidater: "*at de (lederne) har fået et tilstrækkeligt antal ansøgere at vælge imellem ... at vi i den sidste ende får den rigtige kandidat indkaldt*" [BK2]. Af denne grund er det oplagt, at det konkrete antal ansøgninger, der kommer til et specifikt job, har konsulenternes og ledernes bevågenhed. En leder fortæller om sine forventninger til antallet af ansøgninger: "*der fik vi 29 ansøgninger. Det er et område, jeg ikke har arbejdet med før, mikrobiologi, vi arbejder primært med molekylær biologi og cellebiologi, så normalt får vi 50-60 ansøgninger, så det her var lidt i forhold til, hvad vi havde forventet, vi troede området var større, end det egentlig er*" [CL1]. Der er minimum to ting, som er interessante i lederens udsagn. For det første bekræfter det, at konsulenter og ledere perciperer kandidaterne som en portefølje. Faktisk diskuterer konsulenter og ledere ved flere lejligheder, hvor mange ansøgninger de kan forvente til et konkret job, hvilket gør det lettere for konsulenter og ledere efterfølgende at vurdere, hvorvidt jobannoncen er god, og om jobbet er blevet eksponeret til den rette gruppe af kandidater.

For det andet synes lederen at antage en kausal sammenhæng mellem antallet af ansøgninger og hvor mange kandidater, som potentielt er interesseret i job inden for dette område. Denne kau-

sahitet kan måske forklares med, at alle virksomhederne, som indgår i det empiriske materiale, er store velkendte danske virksomheder, hvor konsulenter og ledere oplever, at virksomheden er attraktiv for kandidaterne. Om dette rent faktisk er tilfældet eller ej, skal jeg lade være usagt. Det er dog vigtigt at understrege, at konsulenternes og ledernes opfattelse af kausalitet underbygger min påstand om, at *kandidatportefølje* er centralt som aspekt i kausal kvalitet.

Kandidatportefølje som en kausal kvalitet i R&U-arbejdet siger reelt set ikke noget om kvaliteten af de kandidater, virksomheden f  r, eller om det er de mest kvalificerede, der bliver ansat. Det er derfor vigtigt at understrege, at konsulenternes og ledernes perception af kandidater som led i en kausal kæde, skal forstås som induktiv slutning. Derfor kan vi ikke slutte deduktiv (logisk rationelt), at 50 kandidater giver en bedre rekruttering end fem¹⁸⁹. Det er kun muligt at generalisere på baggrund af egne observationer: Alle de rekrutteringer som jeg har gennemført med en god *kandidatportefølje* (mange kandidater), har været succesfulde, hvorf  r jeg slutter, at den næste rekruttering med en god *kandidatportefølje* bliver succesfuld. Det vil sige, at uanset om der er fem eller 100 kandidater, s   er det usikkert, om det er de bedste, som bliver ansat i virksomheden, når *kandidatportefølje* opfattes som en kausal kvalitet. Dette skyldes, at antallet af kandidater ikke siger noget om kandidaternes kvalifikationer. Uanset at det ikke er muligt for konsulenter og ledere at foretage logisk gyldige slutninger (deduktion), synes konsulenter og ledere at percipere *kandidatportefølje* som kausal kvalitet i R&U-arbejdet.

Med andre ord tyder meget på, at viden om *kandidatportefølje* som kausal kvalitet skabes ved at opstille en kausalitet, som er baseret på værdisætterens induktive erfaringer med R&U-arbejdet. Konsulenter og ledere benytter hermed en tydelig reduktiv strategi – det vil sige, at de benytter antallet af kandidater som et mål/indikation for gode rekrutteringer i R&U-arbejdet. En af de oplagte fordele ved at lægge vægt på kausal kvalitet (Andetheden) er den faktuelle karakter som kandidatportefølje har, udgør et fælles og let observerbart mål for værdi i R&U-arbejdet. Herved har både konsulenter og ledere et pejlemærke i R&U-arbejdet for værdi, idet mange kandidater i *kandidatporteføljen* indebærer at R&U-arbejdet værdifuldt. Der er et tydeligt instrumentelt syn på kandidaterne i denne strategi, idet maksimering af kandidaterne er et mål til at opnå gode rekrutteringer og dermed værdi i R&U-arbejdet. Der kan naturligvis stilles spørgsmål ved, om dette er moralsk og etisk acceptabelt, men da moral og etik er triadisk relateret til værdi, vil argumentationen herfor ikke være gyldig i den del af perceptionen, der er dyadisk relateret til værdi (kausal kvalitet).

¹⁸⁹ Hvis det skulle være muligt at slutte dette, vil det forudsætte en relation mellem kvantiteten af kandidater og kvaliteten af kandidater, som mere end blot dyadisk. For at kunne slutte deduktivt vil det være nødvendigt med en triadisk relation mellem *kandidatportefølje* og gode ansættelser, hvilket fx kan etableres via statistik. Statistik kan mediere mellem kvantiteten og kvaliteten af *kandidatportef  ljerne*. Ved at benytte statistik er det muligt at slutte, at konsulenter og ledere fx kan udvælge en repræsentativ stikprøve blandt alle potentielle kandidater og konsulenter og ledere har derfor (i hvert fald teoretisk) mulighed for at udvælge de mest kvalificerende kandidater.

Trods en udtalt opfattelse af *kandidatportefølje* som kausal kvalitet, indebærer dette aspekt også en spænding og kompleksitet i kausaliteten. Dette skyldes, at selv om den kvantitative masse af kandidater antages at hænge kausalt sammen med gode rekrutteringer, så er der ikke tale om en funktional lineær sammenhæng. Med andre ord er 50 kandidater ikke altid bedre end 10 og 100 kandidater ikke bedre end 50 og 1000 ikke bedre end 100¹⁹⁰. Der er en række konsulenter, som er opmærksomme på, at det ikke altid er godt at have en stor *kandidatportefølje*, fordi mange kandidater også kan opfattes som en omkostning. Dette skyldes dels, at de administrative omkostninger ved at håndtere 100 kandidater er langt større end ved 10, dels at mange kandidater kan opfattes som et udtryk for, at jobannoncen rammer for bredt og dermed rammer kandidater, som reelt set ikke er relevante for *kandidatporteføljen*. Specielt relationen til omkostninger fylder meget i konsulenternes og lederes perception, hvor konsulenterne har eksplicitte forventninger til, hvor mange kandidater *kandidatporteføljen* består af.

Dette er specielt udtalt i forbindelse med antallet af kandidater, der skal inviteres ind til samtale i virksomheden. Konsulenterne taler om, at lederne har en interesse i at gøre *kandidatportefølje* så stor som mulig, eller som en konsulent formulerede det *"tage revl og krat med!"* [AK1]. Konsulenterne oplever det som deres opgave at sikre, at lederne ikke tager for mange kandidater til samtale. I situationer hvor lederne ønsker en for stor *kandidatportefølje* og dermed at tage flere til samtale end konsulenten forventer, taler konsulenterne om mangel på respekt og forståelse for konsulentens og virksomhedens ressourcer. Lederes manglende forståelse og respekt forklarer konsulenterne typisk med, at lederne ikke har den fornødne erfaring med R&U-arbejdet. En konsulent fortæller: *"Nogle af dem (lederne) indkalder alt for mange og burde reducere lidt. Det er de uerfarne. Nogle gange er det også fint nok, de skal jo også lære det"* [CK1].

Når størrelsen af *kandidatporteføljen* perciperes som faktuel sammenhængende med omkostninger i R&U-arbejdet, så er det forventeligt, at konsulenterne protesterer, når ledere ikke synes at anerkende og respektere dette. Der er således tale om en spænding i, at konsulenter og ledere ønsker tilstrækkeligt udvalg af kandidater i form af en stor *kandidatportefølje* samtidig med, at konsulenterne ønsker at minimere eget og virksomhedens ressourceforbrug på udvælgelsen af kandidaterne. Herigennem gør konsulenterne det til et distinkt bidrag at sikre et ansvarligt ressourceforbrug i R&U-arbejdet. Hos nogle af konsulenterne synes dette at være så væsentligt, at de opfatter lederens ønske om mange kandidater som mistillid til konsulenten. Dette gør, at *kandidatporteføljen* skaber faktuelle og objektive kriterier, som kan bruges i en forhandlingssituation mellem leder og konsulent om, hvem der har retten til at definere kvalitet og ansvarsområder i R&U-arbejdet. Havde der ikke været denne spænding, så kunne konsulenter og ledere maksimere værdi i R&U-arbejdet ved at maksimere antallet af kandidater og efterfølgende tage alle kandidaterne til samtale. Naturligvis har konsulenter og ledere begrænsede ressourcer, men forhandlingen mellem konsulent og leder er der risiko for, at R&U-arbejdet vil resultere i høje omkostninger og ressourcepsild.

¹⁹⁰ Denne del er potentiel konjunkturafhængig, hvilket diskuteres i delkonklusionen

Når konsulerterne taler om ledernes mangel på erfaring og *tillid*, er det derfor for vigtigt at erindre, at konsulenternes position i R&U-arbejdet styrkes af spændingen i *kandidatporteføljen*, der gør udvælgelse af kandidater og dermed begrænsning af porteføljen endnu mere aktuel. Dette vil sige, at konsulenter og ledere hovedsagligt får viden om *kandidatportefølje* som kausal kvalitet via en reduktiv strategi, hvor kandidaterne som portefølje bliver afgørende for, hvilken værdi R&U-arbejdet perciperes at bidrage med. I situationer hvor konsulenter og ledere ikke er enige om den optimale *kandidatporteføljes* størrelse, så argumenterer konsulerterne primært ved at fremhæve de variable omkostninger der er knyttet til *kandidatportefølje*, hvilket indebærer, at mange kandidater medfører store omkostninger. Hvis lederen ikke accepterer konsulentens argumentation, så udlægger konsulerterne det som mangel på respekt og *tillid* til konsulent. Herigennem trækker konsulent på aspekter i den emotionelle kvalitet, hvor konsulenternes og ledernes *tillid* til hinanden er helt central for samarbejdet og mere følelsesmæssige aspekter i værdien.

En konsulent fortæller herom: "En konsulent må ikke bare læne sig tilbage, hvis der fx ikke kommer nok ansøgninger, kan man ikke bare lade en leder sejle. Der må man ind som konsulent og være proaktiv og tage ansvar for, at der ikke kommer nogen ansøgninger ind. Man kan ikke bare sige, nå der kom ikke nogen, det var synd for dig. Der må man sgu gå ind og tage ansvar og sige, det her må vi kigge på igen. Der tyder det på, vi har fået defineret noget, der ikke lige umiddelbart kan lade sig gøre. Enten har vi valgt en forkert tiltrækningskanal eller også er vores jobprofil umulig at løse med en person. Det er jo konsulenternes ansvar at styre lederen til at træffe det rigtige valg, og hvis der kommer et output ud i den anden ende, som gør, at der ikke kan træffes et valg, så er det en konsulent, der ikke har taget ansvar" [DK2]. Citatet viser, at *kandidatportefølje* tydeligvis også kan analyseres via Førsthed, Andethed og Tredjehed. Hvor Førstheden er handler om kvantitet og mængdens objektive natur, så handler Andetheden om at mange kandidater er et symptom for godt R&U-arbejde og Tredjeheden om de konventioner der er blandt konsulerterne om at begrænse antallet af interviews.

Sammenfattende har analysen demonstreret *kandidatportefølje* som et centralt aspekt i kausal kvalitet i perception af værdi i R&U-arbejdet. Et element i denne perception er, at den rigtige kvantitet af kandidater hænger kausalt sammen med gode rekrutteringer. Via induktive slutninger baseret på konsulenternes og ledernes egne observationer og erfaringer i R&U-arbejdet uledes kausaliteten. Antallet af kandidater perciperes, som et meget synligt kausalt symptom på værdi i R&U-arbejdet. Konsulerterne har generelt flere observationer til rådighed, fordi de gennemfører et langt større antal rekrutteringer, hvorfor deres argumentation for det optimale antal af kandidater i R&U-arbejdet, har større kausal kvalitet end ledernes. Et andet centralt element i *kandidatportefølje* er, at det er kausalt koblet til omkostninger i R&U-arbejdet. Herigennem bliver *kandidatportefølje* til et faktuel symptom på konsulenternes og ledernes ansvars- og omkostningsbevidsthed. Via *kandidatportefølje* argumenterer konsulerterne også for deres kvalifikationer og ansvarlighed i R&U-arbejdet. Men i modsætning til i emotionel kvalitet, hvor det handlede om at føle sig kompetent, er fokus på at vise sammenhængen mellem faglighed og lave omkostninger i R&U-arbejdet eller faglighed og gode rekrutteringer. Når ledere ikke respekterer

kandidatportefølje, som kausal kvalitet og dermed konsulenternes ret til at udøve ansvar i R&U-arbejdet, opfatter konsulenterne det som tillidsbrud og refererer hermed til emotionel kvalitet. I næste afsnit analyserer jeg *spørgeteknik*, som et andet aspekt i kausal kvalitet i perceptionen af R&U-arbejdet.

SPØRGETEKNIK SOM KAUSAL KVALITET

Når spørgsmål er mere end blot spørgsmål! "I rekruttering ligger der jo nogle meget bundne opgaver med at sige, vi skal finde ud af, om vedkommende kan stå til salgspresset, er kundeorienteret, eller ja, hvad det nu kan være. Ved hjælp af spørgsmål afdækker vi det på en måde, så vedkommende ikke opfatter det som et forhør. Så det er min rolle at binde tingene sammen" [DK1]. Konsulentens udsagn aktualiserer spørgeteknik som et centralt element i R&U-arbejdet. Afsnittets fokus på spørgeteknik er ikke i form af spørgsmålenes semantiske og syntaktiske karakter, men i form af den funktion som de udgør. I afsnittet forholder jeg med til, hvorledes konsulenter og ledere opfatter spørgeteknik som kausalt bundet til information om kandidaterne. Der synes at ligge en spænding i spørgeteknik, der udspændes mellem spørgeteknik som led i "forhør" af kandidaterne til en uforpligtende irrelevant hyggesnak, som ikke bibringer arbejdsrelevante informationer. Konsulenter og ledere taler derfor om, at det ikke er nok at stille de rigtige spørgsmål. Spørgsmålene skal også stilles på den rette måde, på det rette tidspunkt. Ovenstående citat peger også på, at spørgsmålene, uanset hvordan det formuleres og opfattes, er knyttet til interaktionen mellem konsulenter og ledere og kandidater. Spørgeteknik opfattes herved som kausalt knyttet til konsulenternes og ledernes undersøgelse af kandidaterne, og om de er ærlige og pålidelige.

I analysen af R&U-arbejdets emotionelle kvalitet blev der argumenteret for, at *mavefornemmelse*, *ærlighed* og *tillid* er centrale følelsesmæssige aspekter i konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet. Der synes at være en anknytning mellem *spørgeteknik* som kausal kvalitet og disse tre aspekter i den emotionelle kvalitet. Anknytningen bliver tydelig ved, at lederne og konsulenterne perciperer *spørgeteknik* som relateret til undersøgelsen af kandidaternes *ærlighed*. Både analysen af *mavefornemmelse* og *ærlighed* argumenterede jeg for, at konsulenternes og ledernes evner og faglige kvalifikationer er væsentlige i perceptionen af værdi. Når konsulenter og ledere stiller spørgsmål, demonstrerer de deres evner, færdigheder og kvalifikationer til at undersøge kandidaterne. Det vil sige, at *spørgeteknik* bliver et helt konkret og observerbart symptom for konsulenternes og ledernes evne til at undersøge kandidaternes *ærlighed*. Netop det konkrete og observerbare er helt centralt i den kausale kvalitet, hvilket tidligere er udfoldet i kapitlet.

Naturligvis er spørgsmålene kun observerbare i det omfang, de tilstedeværende er i stand til at registrere spørgsmålenes verbale og nonverbale budskab. Det er herved oplagt, at når der stilles spørgsmål i en ansættelsessamtale, så kan både leder, konsulent og kandidat observere spørgsmålene, hvorimod formålet eller intentionen med spørgsmålene ikke er umiddelbart observerbart for alle. Netop intentioner og motivering er analyseret i analysen af *ærlighed* som emotionel

kvalitet. Med erindringen om, at R&U-arbejdets emotionelle kvalitet er nært forbundet til *spørgeteknik*, vil jeg påbegynde analysen heraf.

En konsulent fortæller, at lederne ofte giver ham den feedback, at han er god til at stille de rigtige spørgsmål. I feedbacken hæfter konsulenten sig ved, at han ifølge lederne tilsyneladende stiller de samme spørgsmål, som lederne selv oplever, de stiller, men alligevel mener de, at kandidaterne kommer med andre svar: *"nogle gange siger de (lederne), at jeg stiller de samme spørgsmål som dem, nogle gange kommer der bare nogle andre svar ud"* [CK2]. Andre ledere fortæller om konsulenternes spørgsmål, at konsulenterne har en evne til at stille spørgsmål på bestemte måder, så de kommer tættere på kandidaten. Eller som en leder beskriver det *"komme ind under huden på kandidaten"* [DL3]. Konsulenternes evne til at komme tæt på kandidaterne ved at stille spørgsmål er således centralt for ledernes opfattelse af kandidaternes *ærlighed* og for hvor tæt det er muligt at komme på sandheden. På den måde bliver *spørgeteknik* både et kausalt symptom på konsulentens færdigheder og evner og for kandidaternes *ærlighed*. Netop den kausale sammenhæng med at stille bestemte spørgsmål og komme tæt på kandidaten synes at fylde meget i *spørgeteknik* som kausal kvalitet i perception af attraktive handlinger R&U-arbejdet.

En leder fortæller om konsulentens specielle bidrag til R&U-arbejdet som noget, der vedrører konsulentens personligt og fagligt: *"jamen det er også at turde bore i noget eller ikke turde, for det tror jeg også, vi andre tør, men lige at vide hvordan man får boret. Altså være god til dette. De er sandsynligvis lidt bedre til det med kommunikation en gang imellem og at de fanger de ting, de (kandidaterne) siger. Det har jeg oplevet flere gange, det er sådan en som Konsulent X helt vildt god til. Lige at fange, du nævnte noget med det og det, og så spørge ind til det, sådan at man får tingene på bordet. Være god til at se, hvad er det der skal graves i, og hvad er det der ikke skal graves i"* [BL4]. Det ligger i dette udsagn, at der er en styrke i konsulentens fremføring af spørgsmål, der gør det muligt at komme tilstrækkeligt tæt på kandidaten, så konsulent og leder få sikkerhed for kandidatens sande væsen. Dette udleder lederen på baggrund af generalisering af sine erfaringer med konsulenten (induktivt) *"det har jeg oplevet flere gange"* [ibid.]. Udsagnet peger også på at konsulenternes og lederes reaktion på svarene bliver en central del af at forstå spørgsmålene som kausal kvalitet. Konsulenternes reaktion både retorisk og deres analytiske refleksioner bliver perciperet som en helt konkret og observerbar måde, hvorpå deres faglighed og evner demonstreres i R&U-arbejdet. Det vil sige, som en faktuel og direkte udpegning som af at være kompetent.

Reaktionen på spørgsmålene og svarerne bliver herved en indikation af, hvor tæt konsulenterne og lederne, specielt konsulenterne, er i stand til at komme på kandidaternes "kerne". Når konsulenternes *spørgeteknik* på denne måde perciperes som en direkte udpegning af den viden, de er i stand til at få om kandidaterne, er det ikke overraskende, at lederne taler om, at konsulenterne skal kunne stille de bedste spørgsmål: *"det er vigtigt, at jeg er sikker på den person (konsulenten) virkelig har sat sig ind i det her... sætter sig ind i, hvad er det for en person, jeg sidder overfor. Og i*

*den grad forsøger at afdække den profil og afdække den persons kompetencer, komme ind under huden på den person (kandidaten)” [AL3]. Dermed er det ikke kun konsulenternes bidrag, der er direkte afhængige af spørgsmålene, også R&U-arbejdets mere grundlæggende udbytte i form af at ansætte den rette kandidat er på spil. Herigennem synes konsulenter og ledere at percipere *spørgeteknik* som et aspekt i kausal kvalitet.*

Konsulenterne og lederne observerer *spørgeteknik* gennem konkrete spørgsmål. Deres præstationer vurderes i form af formulering og timing af spørgsmål, hvorved det bliver aktuelt at tale om at beherske en bestemt *spørgeteknik*¹⁹¹. *Spørgeteknikken* perciperes af konsulenter og ledere som kausalt afhængig af konsulenternes færdigheder og evner. Med andre ord bygger konsulenternes og ledernes perception af spørgsmål som kausal kvalitet på, at de er i stand til at opstille kausalitetskæder – hvor igennem det bliver muligt at sammenkoble spørgsmål med værdi. Det sker fx ved at *spørgeteknikken* (spørgsmålene praktiseret i R&U-arbejdet) gør det muligt at undersøge og få viden om kandidaten, der gør det muligt at træffe en beslutning om ansættelse eller ej. Denne årsag og virkning perciperes som et instrumentelt eller funktionelt forhold, det vil sige, at spørgsmålene perciperes som et specifikt middel til at undersøge kandidaternes *ærlighed*.

Med *spørgeteknik* som kausal kvalitet i R&U-arbejdet bliver ansættelsessamtalerne utroligt centrale for synliggørelsen af værdi. Dette vender jeg tilbage til senere i analyseafsnittet, så for nuværende er det blot nødvendigt at huske på, at det er helt centralt for konsulenter og ledere at kunne observere og demonstrere spørgsmål. Når spørgsmålene på denne måde er direkte udpegninger af konsulenternes *spørgeteknik* og når *spørgeteknikken* har stor betydning for lederens perception af værdi i R&U-arbejdet, så er det oplagt, at spørgsmålene får betydning for relationen mellem konsulent og leder. Analysen peger på at lederen har behov for, at konsulenten demonstrerer sin faglighed og kompetence ved at stille de rigtige spørgsmål. Vi så i analysen af *tillid* som emotionel kvalitet, at konsulentens faglighed og evner er helt centrale i perceptionen af *tillid* som emotionel kvalitet i R&U-arbejdet. Spørgsmål som en faktuel udpegning af konsulenternes faglighed får herigennem betydning for konsulenternes og ledernes perception af *tillid* i R&U-arbejdet. Her er det vigtigt at præcisere, at der ikke er tale om en direkte relation mellem *spørgeteknik* som kausal kvalitet og *tillid* som emotionel kvalitet, men om at både *spørgeteknik* og *tillid* er centrale i lederens perception af konsulentens handlinger som værdiskabende i R&U-arbejdet.

At stille de rigtige spørgsmål opfattes også som en kvalitet, der ikke umiddelbart kan tillæres, men derimod opfattes som en speciel processuel egenskab eller kvalitet, som nogle konsulenter og ledere besidder. En leder beskriver det på følgende måde: "Hvis du er et usikkert menneske

¹⁹¹ En række teoretikere taler om *spørgeteknik*, og der afholdes en række faglige kurser i rekrutteringssamtaler og *spørgeteknik*, som synes at være et veletableret begreb i R&U-arbejdet.

og udstråler nervøsitet eller manglende nærvær, så kan du ikke få en anden til at fortælle om sig selv. Der skal skabes et fortroligt rum. Det skal man kunne, og det kan man ikke lære" [CH1]. Igen sker udpegning af *spørgeteknik* tydeligvis som en erfaringsbaseret generalisering. Ifølge lederen er det muligt at etablere et rum for interaktionen med kandidaten, som gør det muligt at komme helt tæt på kandidaten. Konsulenten bidrager via sine spørgsmål til konstruktionen af dette rum, og derfor har lederen behov for konsulentens medvirken i interaktionen med kandidaten. Lederne taler i den forbindelse om, at de har behov for sparring og hjælp til at håndtere den usikkerhed og uklarhed, der opleves om kandidatens motiver og kompetencer. Lederen beder om hjælp til at identificere, hvad det er for en kandidat, som de sidder overfor. På denne vis er konsulenternes konkrete spørgsmål centrale for den faktuelle værdiopfattelse af værdi i R&U-arbejdet, selv om der knyttes an til en kvalitativ værdiopfattelse af R&U-arbejdet. Hvilket vi tidligere så var knyttet til emotionel kvalitet i form af mavefornemmelse og ærlighed.

Sammenfattende synes konsulenter og ledere at opfatte *spørgeteknik* som en direkte og faktisk udpegning af kompetence og faglighed i R&U-arbejdet. Dette er relateret til en anticeret kausal forbundenhed mellem konsulenternes og ledernes spørgsmål og dermed deres teknik til at undersøge kandidaternes ærlighed. Perception af *spørgeteknik* indebærer, at ansættelsessamtalen bliver en ekstremt vigtig situation, hvor både konsulenter og ledere kan observere og demonstrere værdifulde bidrag til R&U-arbejdet blot ved at stille 'de rigtige spørgsmål'. På den måde opfattes *spørgeteknik* også som kausal relateret til konsulenternes og ledernes evner i skabelsen af rum for ansættelsessamtalen. Dette taler for, at *spørgeteknik* også knytter an til den emotionelle kvalitet og de tre aspekter heri. Det vil sige, at *spørgeteknik* der perciperes som kausal kvalitet, knytter an til *tillid*, *mavefornemmelse* og *ærlighed*. Det er dog vigtigt at understrege, at anknytningen ikke er direkte, hvilket udgør en udfordring for perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Udfordringen består i, at kausal og emotionel kvalitet har forskellig ontologisk status¹⁹², hvorved det bliver ekstremt vanskeligt at argumentere for den eller de kausale kæder, som direkte og funktionelt forbinder *spørgeteknik* til emotionel kvalitet. Næste del af analysen tager udgangspunkt i konsulenternes og ledernes perception af *fejlrekruttering*.

FEJLREKRUTTERING SOM KAUSAL KVALITET

Når fejl bliver en vigtig indikation af værdi! Vi kender det fra dagligdags sproget, at vi taler om fejl som noget produktivt fx: "*Det, jeg lærte allermest af, er de fejl, som jeg har begået*" eller at "*man lærer af sine fejl*"¹⁹³. I afsnittet fokuseres der på det analytiske nedslagspunkt¹⁹⁴, at konsulenter og ledere i det empiriske materiale synes at percipere *fejlrekruttering* som kausal kvalitet i R&U-arbejdet. Det handler ikke om, hvorvidt konsulenterne og lederne rent faktisk begår fejl eller hvilke fejl der begås. Det handler om, at der begås fejl i R&U-arbejdet og at det, at konsulenter og ledere begår fejl opfattes direkte forbundet med ikke attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Om konsulenter og ledere lærer noget af disse fejl, er analysen uvedkommende.

¹⁹² Se evt. kapitel 4.

¹⁹³ Hvilket også ligger som et centralt fundament i teorierne om læring i organisationer [March, 1995; Haslebo, 1998].

¹⁹⁴ Ved at referere til et analytisk nedslagspunkt bliver det tydeligt at også fejlrekruttering som aspekt i kausal kvalitet analytisk gribes via dets Tredjehed.

Fejlrekruttering som kausal kvalitet knytter an til både *kandidatportefølje* og *spørgeteknik* som kausal kvalitet. Anknytningen kan forklares med, at konsulenterne og lederne udtrykker en kausal sammenhæng mellem *fejlrekruttering*, og om de er i stand til at komme tæt nok på kandidaten i ansættelsessamtalen. *Spørgeteknik* bliver herigennem en udpegning af, om konsulenter og ledere evner at stille de rigtige spørgsmål, der sikrer, at alle relevante sider af kandidaten undersøges. Ved at stille de rigtige spørgsmål kan fejl i R&U-arbejdet minimeres eller helt undgås, det vil sige, at konsulenter og ledere ikke ansætter de forkerte medarbejdere. På den måde bliver der indlagt en kausalitet mellem *fejlrekruttering* og om konsulenter og ledere benytter den rette ansættelsesproces. Med andre ord udpeger *fejlrekruttering* bestemte handlinger i R&U-arbejdet, som attraktive, hvilket betyder, at det er ansættelsen af kandidaten, der aktualiserer *fejlrekruttering* som kausal kvalitet. I analysen vil jeg demonstrere, at *fejlrekruttering* ikke afgrænses tidsmæssigt til at vedrøre perioden efter kandidatens ansættelse, men har en længere udstrækning i tid. Dette er interessant at bemærke, idet afhandlingen er baseret på en antagelse om, at værdi optræder som kontingente stabiliseringer.

Det tidsmæssige aspekt i *fejlrekruttering* er aktuelt, fordi det først er muligt at afgøre, om der er tale om en forkert rekruttering efter, at beslutningen om ansættelse er truffet. I den konkrete situation er det konsulenternes og ledernes beslutning om ansættelse af en kandidat, der er den egentlige anledning til *fejlrekruttering*. Hermed bliver der indlagt et retrospektivt og erfaringsbaseret element i den kausale sammenhæng mellem *fejlrekruttering* og værdi i R&U-arbejdet. Vurderingen af, om den specifikke ansættelse er en fejl i R&U-arbejdet, sker tidsmæssigt meget sent i R&U-arbejdet: Først når der er truffet beslutning om, at kandidaten skal forlade virksomheden eller en artikulering af, at kandidaten ikke var den rette til at bestride jobbet. Når dette er tilfældet initieres ofte en evaluering af R&U-arbejdet og de forudsætninger og beslutninger, som er blevet tildelt mening heri. Nogle af konsulenter og ledere taler om, *at hvis jeg bare havde spurgt mere ind til dette eller hint*. Andre taler om, at hvis de blot havde haft mere erfaring med R&U-arbejdet, så havde de bedre været i stand til at få det rigtige billede af kandidaten. [Observationsnoter, virksomhed A, B]. *Fejlrekruttering* bliver herigennem utroligt let at iagttage i virksomheden, fordi det oftest indebærer, at kandidaten ikke længere fysisk tager del i arbejdsopgaverne i virksomheden. Der er med andre ord tale om, at værdi udpeges direkte i form af om den ansatte fysisk og materielt er til stede i virksomheden. Man kan argumentere for at udpegningen er indirekte med udgangspunkt i figur-grund problematikken¹⁹⁵, idet *fejlrekruttering* først aktualiseres når personen er væk. Udpegningen skal derfor forstås samme måde som en astronom udpeger et sort hul på baggrund af det manglende lys.

Lederne og konsulenterne taler også om antallet af *fejlrekrutteringer*, og anlægger dermed en kvantitativ forståelse af dette aspekt. Det betyder, at antallet af *fejlrekrutteringer* perciperes ana-

¹⁹⁵ Det fænomen, at man ikke kan opleve en figur uden samtidig at opleve dens baggrund. Et klassisk eksempel er "Rubins vase" (efter den danske psykolog Edgar Rubin). Tegningen kan enten opleves som en sort vase på hvid baggrund eller som to ansigter på en sort baggrund; de to figurer (hhv. vase og ansigter) kan ikke opleves samtidig — selvom man med lidt øvelse hurtigt kan skifte mellem dem [Gyldendals Encyklopædi]

logt til perceptionen af kandidater og ansøgninger i *kandidatporteføljen* som aspekt i den kausale kvalitet. Netop denne synlighed ved *fejlrekruttering* gør det til en væsentlig indikator for værdi af R&U-arbejdet. *Fejlrekruttering* som indikatorer der et omvendt proportionalt forhold mellem værdi i R&U-arbejdet og antallet af *fejlrekrutteringer*. Det vil sige, at når der er få *fejlrekrutteringer*, så indikerer det høj værdi i R&U-arbejdet. Omvendt betyder mange *fejlrekrutteringer*, at værdien af R&U-arbejdet er lav. Centralt i perceptionen er en idé om at minimere *fejlrekruttering* for at maksimere værdien af R&U-arbejdet. En konsulent præciserer, "*vores fejlprocent ikke er for høj... vi begår fejl, det er svært at måle på, vi laver fratrædelsesskemaer og lægger mærke til, om det er nogle af mine (kandidater), der fratræder indenfor et halvt år, så er det klart, jeg lægger mærke til det og går ind og tager en dialog og ser, hvad der skete. Tog vi en chance eller hvad skete der. Man lærer jo af det. Men jeg tror, vi får prestigen, fordi vi rammer rigtigt de fleste gange*"[CK2]. Der er minimum tre interessante elementer i konsulentens udsagn: At konsulenten perciperer en sammenhæng mellem fratrædelser og antallet af fejl i R&U-arbejdet, at der er en kausalitet mellem beslutningen om ansættelse og *fejlrekruttering* samt, at relationen mellem leder og konsulent er i spil.

For det første bekræfter konsulentens udsagn øjensynligt, at denne benytter *fejlrekruttering* som indikation af fejl i R&U-arbejdet. Dette er i sig selv ikke revolutionerende, men læg alligevel mærke til hvorledes konsulenten fremhæver det vanskelige i at måle og registre fejl, hvorimod *fejlrekrutteringerne* er noget han lægger mærke til. Dette indikerer, at *fejlrekruttering* er tydelig, faktuel og observerbar for konsulenter og ledere, hvorfor dette aspekt er i stand til at fungere som kausal kvalitet for værdi i R&U-arbejdet. For det andet, at udsagnet aktualiserer kausaliteten mellem ansættelsesbeslutningen og *fejlrekruttering* – hvor konsulenten taler om at tage chancer eller om deciderede fejl. Selv om en *fejlrekruttering* som indikation eller direkte udpegning er entydig, så er den partikulære fejlagtige rekruttering langt fra en entydig størrelse. Det vil sige, at det er vanskeligt for konsulenter og ledere i den konkrete situation at afgøre, om det er en *fejlrekruttering* eller ej. *Fejlrekruttering* er trods sin tilsyneladende direkte identifikation, noget, som indholdsfyldes som led i konsulenternes og ledernes evaluering og efterrationalisering af tidligere gennemførte rekrutteringer, hvor fx det at tage en kalkuleret chance har betydning for, om rekrutteringen perciperes som en *fejlrekruttering* eller ej. *Fejlrekruttering* bliver således noget der erfares induktivt.

Et tredje og relateret element som synes aktuelt i konsulentens udsagn er, at *fejlrekruttering* har betydning for konsulenternes og ledernes perception af relationen mellem konsulent og leder. Flere af konsulenterne refererer, lige som ovenstående konsulent til, at beslutningen om ansættelsen af en kandidat bevidst¹⁹⁶ kan være baseret på et meget usikkert grundlag. Dette ændrer

¹⁹⁶ Altså en bevidsthed hos konsulenter og ledere om, at beslutninger begrænses af mangelfuld information og kalkulation. Disse mangler gør det meget problematisk at træffe sikre beslutninger [Simon, 1955;1956]. En måde at håndtere dette på er ved at simplificere beslutningsproblemet. Dette sker ved at definere succeskriterier og lede efter løsninger, der honorere disse kriterier, i stedet for at søge efter den bedst tænkelige løsning. *Fejlrekruttering* kan i dette lys opfatte som et sådan succeskriterium.

på forudsætningerne på en måde, så konsulenterne ikke længere betragter det som en rigtig *fejlrekruttering*, hvis det går galt. Grundlæggende for *fejlrekruttering* er det, trods dens situationelle status, at perceptionen af *fejlrekruttering* knyttes an til den oplevede risiko for, om kandidaten er den forkerte person til jobbet. Oplever konsulenten og lederen en stor risiko ved at ansætte kandidaten (det vil sige, at den oplevede sandsynlig for, at kandidaten er den rette til jobbet, er lille), er den reelle sandsynlighed mindre for, at det bliver karakteriseret som *fejlrekruttering*, hvis kandidaten efterfølgende forlader virksomheden. Omvendt vil en lille oplevet risiko øge sandsynligheden for, at kandidatens afsked med virksomheden perciperes som en *fejlrekruttering*.

Uanset om risikoen for en *fejlrekruttering* opleves som lille eller stor, træder *fejlrekruttering* meget tydeligt frem i det empiriske materiale som et observerbart og faktuel udtryk for det værdifulde i R&U-arbejdet. En konsulent bemærker: *"Det er vigtigt, at jeg får den rigtige fra start, jeg har ikke råd til fejlrekruttering. Hvilket jeg også har gjort dem (lederne) opmærksomme på undervejs. Hvad det egentlig koster! Det er lidt ligesom at tisse i bukserne en kold vinterdag"* [AK1]. *Fejlrekrutteringer* perciperes herved som særdeles ressourcekrævende – som en unødvendig omkostning der for alt i verden skal undgås. En leder beskriver *fejlrekruttering* på følgende måde: *"hvis man ved, hvad det vil sige at lave en fejlrekruttering, så gør man det forhåbentligt ikke særlig mange gange. Fordi man ved, at det svinger altså efterfølgende. Det tager så mange ressourcer. Så de ressourcer man lægger ind i starten, er rigtig godt givet ud efterfølgende. Det er i hvert fald min erfaring"* [AL2].

I udsagnet artikuleres helt tydeligt den direkte sammenhæng mellem at udføre et 'godt R&U-arbejde' og *fejlrekruttering*. Det vil sige, at lederen antager, at hvis blot man gør arbejdet ordentligt fra begyndelsen, så kan *fejlrekrutteringer* stort set undgås. Dette knytter helt tydeligt an til en reduktiv strategi, hvor konsulenter og ledere reducerer den kvalitative udførelse af arbejdet til et spørgsmål om *fejlrekruttering*. På den måde slutter man retrospektiv: Når der er mange *fejlrekrutteringer*, så er det dårligt R&U-arbejde. Omvendt betyder få *fejlrekrutteringer* godt R&U-arbejde. På en lignende måde reduceres *fejlrekruttering*, som kausal kvalitet, værdi i R&U-arbejdet til et spørgsmål om konsulenternes og ledernes erfaring med R&U-arbejdet. Med andre ord ligger der i deres perception en antagelse om, at erfarne og kompetente konsulenter og ledere, som har prøvet eller ved hvor alvorlig en *fejlrekruttering* er, forsikrer sig imod, at dette sker igen.

Udover at udsagnet understøtter påstanden om, at *fejlrekrutteringer* er ressourcekrævende og dermed næsten kausalt koblet til øgede direkte og indirekte omkostninger, så synliggør det også, at en *fejlrekruttering* implicerer andre ting for lederen. Konkret har det naturligvis den betydning, at lederen skal ud og finde en anden medarbejder i stedet for den fejlansatte, forudsat at den fejlansatte bliver afskediget eller forlader jobbet. Men det får også konsekvenser for lederens muligheder for at opfylde de resultatmål, som denne bliver vurderet på. Ingen af lederne

oplever dog, at de bliver direkte målt på antallet af *fejlrekrutteringer* eller kvaliteten af de gennemførte rekrutteringer. Trods dette hævder lederne, at personaleomsætningen¹⁹⁷ er noget, som både HR-afdelingen og lederens direkte leder kigger på.

Konsulenternes og ledernes perception af *fejlrekruttering* som kausal kvalitet synes direkte relateret til omkostninger, både i forhold til antallet af kandidater som forlader virksomheden for hurtigt og i form af ekstra og måske overflødige omkostninger. Opfattelsen af omkostninger er dog kompleks og omfatter en række forskellige elementer, som det er urealistisk at behandle udtømmende her. Konsulenterne og lederne nævner specifikt de administrative omkostninger ved at gennemføre en ny rekrutteringsproces, den viden, der går tabt, når medarbejderen forlader virksomheden, besværet med at finde en ny kandidat, de ubehageligheder, der er forbundet med at skulle opsigse kandidaten, samt den uro en hurtig opsigelse giver blandt andre medarbejdere. Når *fejlrekruttering* på denne måde perciperes som forbundet med unødige omkostninger og besvær i R&U-arbejdet, så er det måske ikke overraskende, at det dette aspekt fylder rigtig meget hos konsulenter og ledere. En konsulent fortæller, at formålet med R&U-arbejdet er: "*Overordnet er det at få ansat den rigtige kandidat og undgå fejlansættelser, det er dyrt og tidskrævende og et nederlag for flere parter. Både for den ansatte og for lederen og dem, der lærer pågældende op*" [CK3]. Udsagnet understøtter argumentationen i analysen om, at *fejlrekruttering* er et kausal forbundet til værdi i R&U-arbejdet og eksemplificerer konsulenternes og ledernes perception af attraktive handlinger og formålet med R&U-arbejdet.

Er der få *fejlrekrutteringer*, så fortolkes dette som et symptom på god kvalitet, gode processer og handlinger, kvalificerede og kompetente konsulenter og ledere og dermed som værdifuldt for R&U-arbejdet. Omvendt vil mange *fejlrekrutteringer* perciperes som symptom på, at processerne og handlingerne i R&U-arbejdet ikke er hensigtsmæssige, konsulenterne og lederne ikke kvalificerede, teknologierne ikke adækvate osv. *Fejlrekrutteringernes* store betydning skyldes netop, at det er en direkte og faktuel udpegning af en række uhensigtsmæssige og problematiske handlinger i R&U-arbejdet. Der kan dog argumenteres for, at når *fejlrekruttering* fortolkes i relation til lederrollen og konsulenternes opfattelse af lederne som kvalificerede ledere, får det betydning for, hvilken relation konsulenterne får til lederne, hvorved *fejlrekruttering* indikerer noget om interaktionen mellem konsulenter og ledere. Konsulenternes og ledernes perception af *fejlrekruttering* forstås her som en proces, hvor konsulenternes og ledernes interpersonelle relationer er knyttet til fastholdelse eller ikke-fastholdelse af kandidaten. Denne fortolkning af *fejlrekruttering* skal forstås som via Tredjeheden, fordi den ikke er direkte koblet sig til attraktive handlinger i R&U-arbejdet, men er medieret via forhandlingen mellem leder og konsulent.

¹⁹⁷ Personaleomsætning er det relative forhold mellem antallet af medarbejdere, der indenfor 12 måneder forlader virksomheden og det totale antal af medarbejdere.

Opsummerende redegør jeg i analysen for, at konsulenter og ledere perciperer *fejlrekruttering* som en kausal udpegning af kompetencer og færdigheder i R&U-arbejdet. Forholdet synes omvendt proportionalt, det vil sige, at få fejl i rekrutteringen opfattes som et symptom på godt R&U-arbejde og kvalificerede konsulenter og ledere. Et andet element i perceptionen af *fejlrekruttering* er, at det er et symptom på omkostninger og ressourceforbrug i R&U-arbejdet. Konsulenter og ledere udpeger bestemte omkostninger og ressourcer som kausalt knyttet til *fejlrekrutteringer*, hvorved *fejlrekruttering* bliver et ultimativt symptom på ressourcespild og uproduktivt R&U-arbejde. I de efterfølgende analyser vil jeg redegøre for, hvorledes konsulenter og ledere synliggør kausal kvalitet i R&U-arbejdet. Forud for dette vil jeg dog først konkludere på konsulenternes og ledernes perception af kausal kvalitet.

DELKONKLUSION

Det fælles udgangspunkt for denne del af analysen er kausale kvalitet i konsulenternes og lederes perception af R&U-arbejdets værdi. Kausal kvalitet fortolkes som den observerbare, faktuelle, direkte udpegning af værdi perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Analysen af kausal kvalitet er iagttaget og analyseret via tre aspekter *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering*. *Kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering* perciperes som direkte og virkelige indikatorer for R&U-arbejdets produktivitet, kvalitet og effekt ved at opstille kæder af kausale sammenhænge mellem observerbare hændelser og rekruttering af de rigtige kandidater på den rette måde.

Kandidatportefølje opfattes som en kausal kæde som kobler den rigtige masse af kandidater (kvantitet) med gode rekrutteringer. Antallet af kandidater opfattes hermed som et synligt kausalt symptom for værdi i R&U-arbejdet. Konsulenterne har i udgangspunktet bedre forudsætninger for at vurdere porteføljen af kandidater, da de har mere erfaring i R&U-arbejdet. *Kandidatportefølje* opfattes som direkte sammenhængende med omkostninger og ressourceforbrug i R&U-arbejdet og indikerer herigennem om konsulenternes og ledernes handlinger er ansvars- og omkostningsbevidste. Konsulenterne lægger stor vægt på dette, at det er deres ansvar at få den rette *kandidatportefølje*, og opfatter dette som et centralt vurderingskriterium, idet det knyttes til deres faglige kvalifikationer og ansvarlighed. Ledere, der ikke respekterer konsulenternes faglige kompetence og dermed privilegerede position i *kandidatportefølje* opfattes, som personer med generel mangel på tillid. Herved synes *kandidatportefølje* at knytte sig til ledernes tillid. Det er oplagt, at konjunkturerne på arbejdsmarkedet har en indflydelse på antallet af kandidater, eksempelvis er der sandsynligvis en sammenhæng mellem antallet af ansøgere og det generelle udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft. Det er derfor plausibelt at konsulenternes og ledernes udsagn om perception af *kandidatportefølje* i interviewsituationen var påvirket af konjunkturerne. Det indebærer at det er nærliggende at tro, at *kandidatportefølje*, som aspekt i den kausale kvalitet er konjunkturfølsom. På interviewtidspunktet var der stor efterspørgsel og en relativt lille udbud af kvalificerede kandidater og det er således muligt at antallet af kandidater er blevet tillagt større betydning end hvad de ville gøre i dag, hvor situationen er anderledes. Omvendt synes de nuværende konjunkturer, at øge mængden af ansøgere til de enkelte jobåbninger til glæde for konsulenterne [samtaler med rekrutteringsansvarlige i fem IT-virksomheder, 2009]. Dette taler for at kandidatportefølje som aspekt i kausal kvalitet har en

relevans uanset konjunkturerne. Hvor det i en lavkonjunktur primært handler om at maksimere antallet af ansøgere, så handler det i en højkonjunktur om at minimere eller balancere antallet af ansøgere. Dette harmonerer med den kvantitative og funktionelle forståelse af *kandidatportefølje* og dens værdi.

Spørgeteknik opfattes som et symptom på kompetence og faglighed i R&U-arbejdet. Konsulenterne og ledernes brug af spørgsmål til at undersøge kandidater indebærer, at ansættelsessamtalen bliver helt essentiel. *Spørgeteknik* er kausalt relateret til konsulenterne og ledernes evne til at skabe et rum for ansættelsessamtalen, hvor det er muligt at komme tæt på sandheden om kandidaterne. At komme tæt på kandidaterne har konnotationer fra emotionel kvalitet, hvor både konsulenter og ledere taler om *mavefornemmelse*, *tillid* og *ærlighed* som knyttet til spørgsmål. En direkte sammenkobling mellem emotionel og kausal kvalitet er problematisk på grund af de to kvaliteters forskellige ontologiske status¹⁹⁸, hvorved det er vanskeligt at argumentere for den eller de kausale kæder, som rationelt forbinder *spørgeteknik* til emotionel kvalitet. Derfor er det mere korrekt at opfatte *spørgeteknik* som et symptom på de rette forudsætning for en attraktiv og værdiskabende interaktion mellem konsulent, leder og kandidat. Altså et symptom på facilitering af R&U-arbejdet.

Fejlrekruttering opfattes som et symptom på konsulenterne og ledernes kompetencer og færdigheder i R&U-arbejdet. Jo færre fejl desto mere kvalificerede og kompetente konsulenter og ledere og dermed værdifuldt R&U-arbejde. Et andet element i *fejlrekruttering* er, at det opfattes som direkte forbundet til omkostninger og ressourceforbrug i R&U-arbejdet. *Fejlrekruttering* indikerer herved bestemte omkostninger og ressourceforbrug, hvorved *fejlrekruttering* bliver et næsten ultimativt symptom og udpegning af ressourcepild og uproduktivt R&U-arbejde. *Fejlrekruttering* synes at være knyttet til både *kandidatportefølje* og *spørgeteknik* ved at være en indikation af hele den kausale kæde i R&U-arbejdet. En kæde hvor konsulenterne og ledernes adfærd og brug af teknologi gør det muligt at tiltrække de rigtige kandidater, vælge blandt dem og herigennem sikre gode rekrutteringer. Når der er mange *fejlrekrutteringer*, så er det et symptom på, at den kausale kæde ikke forløber som forventet og dermed, at R&U-arbejdet ikke bidrager på den rette måde.

¹⁹⁸ Se evt. begyndelsen af analysekapitlerne 6 (emotionel kvalitet) og 7 (kausal kvalitet) eller kapitel 5 for en teoretisk forskel.

Figur 15 Karakteristika ved kausal kvalitet

	Symptomer på værdi i kausal kvalitet
Kandidatportefølje	Symptom på lederens <i>tillid</i> til konsulenten Symptom på gode kandidater og dermed gode rekrutteringer Symptom på ansvars- og omkostningsbevidsthed Symptom på faglige kvalifikationer
Spørgeteknik	Symptom på at skabe refleksivt rum for ansættelsessamtalen Symptom på ærlighed og at komme tæt på kandidaterne Symptom på god interaktion mellem konsulent, leder og kandidat
Fejlrekruttering	Symptom på omkostninger og ressourceforbrug Symptom på produktivitet i R&U-arbejdet Symptom på den kausale kædes funktionalitet Symptom på <i>tillid</i> mellem konsulenter og ledere

Man kan kritisere analysen for, at den ikke overholder præmisserne for funktionel kausalitet, som jeg tidligere i afhandlingen har kritiseret R&U-forskningen for¹⁹⁹. Årsagen til dette er, at jeg i analysen fokuserer på de faktuelle og funktionelle egenskaber som handlinger der perciperes som attraktive i R&U-arbejdet direkte udpeges ved. I modsætning til R&U-forskningen er ambitionen ikke at eftervise den funktionelle kausalitet, men at demonstrere og udfolde hvordan det attraktive i R&U-arbejdet kendes og identificeres ved direkte og faktuel udpegning. Kausal kvalitet kan derfor opfattes som en begrebslig kausalitet som der er relateret dyadisk til de attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Det vil sige, at ovenstående karakteristika af kausal kvalitet er primært baseret på at beskrive Andetheden. Derfor bruges ordet symptom, som indikerer den direkte og faktuelle forbundenhed mellem handlinger og hændelser og værdi i R&U-arbejdet. Udfordringen for denne kategorisering er, at koncepterne *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering*, netop er koncepter og meningstilskrivelsen af disse ikke er direkte erkendt, men erkendes via noget tredje. Det betyder, at kategoriseringerne af aspekterne i stor udstrækning fyldes via Tredjeheden, hvilket naturligvis kan kritiseres. *Kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering* har dermed ikke en direkte anknævn til attraktive handlinger i R&U-arbejdet, men er knyttet til værdi via eksempelvis mængden af kandidater, udformningen af spørgsmål og opgørelser af antallet af fejlagtige rekrutteringer. Dette skyldes naturligvis at analysen også udgør en metadiskussion af kausal kvalitet, der grundet sit fokus på meningsskabelse og generalisering er knyttet til Tredjeheden.

¹⁹⁹ Se kapitel 2 for en udfoldet diskussion af kausalitet og præmisserne herfor.

Kausal kvalitets Førsthed skal forstås som de indlejrede kvaliteter i værdiens 'faktuelle', observerbare og 'virkelige' natur. Dette beskriver attraktive handlinger uafhængigt af andre relationer. Andetheden i kausal kvalitet er klassificeret relativt eller i reaktion til andet, eksempelvis som årsag og virkning mellem *fejlrekruttering* og omkostninger eller i relation til konsulenter og ledere. Tredjeheden beskriver den medierende mening mellem Førstheden og Andetheden, som eksempelvis tydeliggøres når jeg bruger metaforen 'termometer' og 'symptom' om kausal kvalitet. På samme måde Celsius-skalaen relaterer molekylernes bevægelse til en persons oplevelse af en varm sommer dag, relaterer aspekterne *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering* bestemte handlinger i R&U-arbejdet til værdi. De tre aspekter virker hermed som opmærksomheds- og vurderingspunkter i konsulenternes og ledernes perception af kausal kvalitet i R&U-arbejdet. *Kandidatportefølje* er kausalt forbundet med R&U-arbejdets kvalitet i og med, at et tilstrækkeligt antal kvalificerede kandidater tiltrækkes og udvælgelses til samtale. *Kandidatportefølje* er herigennem symptomatisk for konsulenternes og ledernes kvalifikationer og kompetencer. *Spørgeteknik* perciperes også som indikationen på en kausal kæde, hvor konsulenternes og ledernes bidrag til at identificere de rigtige kandidater synes at afhænge af deres spørgsmål og dermed reduceres bidraget til specifikke kompetencer og færdigheder relateret til interaktionen med kandidaterne i ansættelsessamtalerne. Til sidst perciperes *fejlrekruttering* som en indikation på den samlede faglige kvalitet i hele R&U-arbejdet, hvor både konsulenternes og ledernes kompetencer og deres prioritering af R&U-arbejdet kan aflæses som led i en kausal kæde. *Fejlrekruttering* synes at være et særdeles stærkt symptom, hvilket måske skyldes ved, at det både er i stand til at indikere faglighed, omkostninger og R&U-arbejdets faglige kvalitet.

Det er nødvendigt at erindre, at konsulenter og ledere knytter kausal kvalitet sammen med emotionel kvalitet. Hvilket gør det ekstra vanskeligt at adskille følelsesmæssige og faktuelle aspekter i værdisættelsen handlinger i R&U-arbejdet Relationen mellem emotionel og kausal kvalitet, vender jeg tilbage til i analysen af logisk kvalitet via begrebet 'mediering'. I de efterfølgende afsnit fokuserer jeg på, hvorledes kausal kvalitet synliggøres.

SYNLIGGØRELSE AF KAUSAL KVALITET

Denne del af analysen (B)²⁰⁰ tager udgangspunkt i den foregående analyse, det vil sige i perceptionen af kausal kvalitet (*kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering*). I analysen fokuserer jeg på typen af værditegn, der træder frem når værdi synliggøres i R&U-arbejde. Det vil sige, at der stilles skarpt på hvordan kausal kvalitet relateres til værdi, som objekt via bestemte værditegn. Analysen bibringer hermed viden om de værditegn en generaliseret værdisætter i R&U-arbejdet benytter til at synliggøre værdi i R&U-arbejdet. Udgangspunktet for analysen er perceptionen af kausal kvalitet, hvorved analysen skal forstås som en anden ordens iagttagelse af værdi. Værditegnene analyseres som ikoniske, indeksale og symbolske²⁰¹.

²⁰⁰ Se evt. figur 8 i kapitel 5.

²⁰¹ Se eventuelt figur 10 i kapitel 5, der demonstrerer det analytiske udfaldsrum.

Jeg har tidligere argumenteret for at kausal kvalitet er teoretisk er knyttet til værdiens Førsthed²⁰², men i overensstemmelse med Peirces semiotik, har vi også set, at Andetheden fortolkes triadisk. Derfor bliver det interessant at undersøge hvilke værditegn som benyttes til at synliggøre kausal kvalitet. Det er således langt fra tale om en triviell opgave at analysere synliggørelsen af kausal kvalitet. Analyse af synliggørelsen kompliceres dels af, at det empiriske materiale kompleksitet, som repræsenterer mange forskellige konsulenter og ledere i fire forskellige virksomheder, dels af at den forudgående analyse af kausal kvalitet demonstrerer en stor kompleksitet. Med andre ord er det langt fra givet, hvordan emotionel kvalitet synliggøres.

Jeg gennemtrawler det empiriske materiale med en antagelse om, at kausal kvalitet synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Det empiriske materiale åbnes ved, at stille bestemte spørgsmål til det empiriske materiale, eksempelvis hvorledes konsulenter og ledere argumenterer for kausal kvalitet som vigtig i R&U-arbejdet? Via hvilke handlinger og processer demonstrerer konsulenter og ledere R&U-arbejdet som værdifuldt? Hvorledes bliver denne argumentation og demonstration af handlinger og processer formaliseret og relateret til værdi som objekt? Indgangsvinkelen til analysen er derfor, at synliggørelse af kausal kvalitet analyseres for at kunne forklare de dynamiske elementer meningsskabelse om attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Strukturen i analysen følger kronologien i analysen af perceptionen, hvorfor jeg begynder med at analysere synliggørelse af *kandidatportefølje* som kausal kvalitet.

SYNLIGGØRELSE AF KANDIDATPORTEFØLJE

I perceptionen af *kandidatportefølje* som kausal kvalitet perciperes mange kandidater som noget attraktivt. Denne direkte udpegning, kunne også iagttages i observationerne i virksomhederne. Eksempelvis blev ansøgningerne til en annonceret jobåbning i en stak, typisk med et omslag, hvor der stod et jobreferencenummer på. Når konsulenterne og lederne blev præsenteret for stakken, blev denne umiddelbart vurderet på baggrund af sin fysiske fremtoning. Hvis stakken var høj, blev den ledsaget af kommentarer som "*det ser godt ud*" og "*det bliver spændende*", hvorimod små stakke ofte blev ledsaget af kommentarer, som "*det er vist en ommer*" eller blot et opgivende udtryk fra konsulenten [observationsnoter, virksomhed A, B og D]. Men samtidig er der en modvilje mod at tage for mange kandidater til samtale, fordi dette er forbundet med mange omkostninger og et stort ressourceforbrug. Disse to modstillede interesser synes i særdeleshed at udspille sig mellem konsulenter og ledere: Lederne ønsker at få mange kandidater til samtale – potentielt alle, der på baggrund af nogle prædefinerede screeningskriterier er kvalificeret. Denne pulje af kandidater refereres ofte til som A-bunken²⁰⁴. Konsulenterne derimod er kun interesserede i at udvælge 2-3 kandidater fra denne pulje, som skal videre til ansættelsessamtale.

²⁰² Se evt. kapitel 5.

²⁰⁴ A-bunken er den gruppe af kandidater, som på baggrund af deres ansøgning og CV vurderes at være kvalificeret til at varetage det ubesatte job i virksomheden. Derfor er det også blandt kandidaterne i A-bunken, at de fremtidige medarbejdere findes.

En konsulent fortæller "Så han (lederen) ville egentlig godt have dem alle sammen ind til samtale... der måtte jeg beklage, at det havde vi ikke ressourcer til... Så endte de op med, at det var tre kandidater vi tog til anden runde og test" [AK1]. Konsulenternes opfattelse af, at lederne vil have mange kandidater til ansættelsessamtale, men at dette ikke er optimalt for konsulenterne, fylder meget i det empiriske materiale. Konsulenterne udpeger et tilsyneladende paradoks i ledernes og deres egne interesser, når kandidatportefølje perciperes som kausal kvalitet på værdi i R&U-arbejdet. Hvor ledernes ønske om at have mange kandidater at vælge imellem, med forventningen om en bedre udvælgelse af kandidater til ansættelse i virksomheden, står i kontrast til de ressourcemæssige begrænsninger, som konsulenterne oplever. Når den kvantitative mængde af ansøgninger på denne måde fungerer, som en betegner og dermed som et indeks for værdi i R&U-arbejdet, bliver det vanskeligt for konsulenterne at begrænse omfanget af kandidatporteføljen, som både de og virksomhedens kunne have en interesse i.

Konsulenterne taler i den forbindelse om et "*luksus problem*" [observationsnoter, 2006, virksomhed B, C og D]. Med et luksusproblem henfører de til situationer, hvor konsulenter og ledere oplever, at der er så mange kvalificerede kandidater, at virksomheden har flere kandidater end de 3, som de normalt ønsker at få til samtale. Den indeksale synliggørelse af *kandidatportefølje* gør det vanskeligt for konsulenterne at argumentere for, ikke at tage mere end 3 kandidater til samtale. Som jeg tidligere argumenteret for er dette potentielt konjunkturfølsomt, hvorfor mængdens indeksale synliggørelse måske ændres som følge af ændringer på arbejdsmarkedet. Ændringer i konjunkturerne kan derfor nødvendiggøre kvantitative begrænsninger i *kandidatporteføljen*, fordi konsulenter og ledere oftere vil opleve et "luksusproblem". Det interessante er dog, at uanset om konjunkturerne fordrer en begrænsningen af mængden af kandidater eller ej så associeres mængden af kandidater til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Kompetent R&U-arbejdet kan herved diagnosticeres ved at det lykkes at finde og udvælge tre kvalificerede kandidater til samtale. Med andre ord er det et symptom på, at R&U-arbejdet ikke udføres med den nødvendige kvalitet, når der tages for mange eller for få kandidater til samtale. Herigennem benyttes *kandidatportefølje* (vel og mærke den rigtige portefølje med få og kvalificerede kandidater) i indeksal synliggørelse af kausal kvaliteten i R&U-arbejdet. En konsulent henviser netop til, at når R&U-arbejdet sker på den rigtige måde "*er det ikke nødvendigt at tage så mange til samtale*" [BK2].

I den indeksale synliggørelse af *kandidatportefølje* er det konkrete antal kandidater i *kandidatporteføljen* er hermed en direkte indikation af værdi. Som på samme måde som et termometer angiver temperaturen, så angiver *kandidatporteføljen* både virksomhedens ressourceforbrug og R&U-arbejdets adækvathed (om det udføres fagligt korrekt). I den indeksale synliggørelse bliver *kandidatportefølje* et slags 'kvantitets'- og 'kvalitetsmeter', som gør det muligt at oversætte det konkrete antal kandidater til funktionel værdi i R&U-arbejdet. Hvilket eksempelvis observeres i konsulenternes udsagn om, at tre kandidater til samtale er optimalt – altså det mest værdifulde tal. Interessant nok taler flere af konsulenterne uafhængigt af hinanden om, at hvis man skal holde kvaliteten oppe i ansættelsessamtalerne, så er det kun muligt at gennemføre 3 - 4 samtaler per dag. Med andre ord antages det, at hvis der tages flere til samtale, så falder kvaliteten i re-

krutteringsbeslutningerne, fordi det bliver vanskeligt at differentiere mellem kandidaterne [observationsnoter, virksomhed B, C].

Dele af kommunikationen om at udvælge tre kandidater til samtaler antager næste dogmatisk karakter. Forstået på den måde, at udsagnene om, at det ideelle antal kandidater får metaforisk eller religiøs betydning. Tallet '3' portrætterer således kvalitet i R&U-arbejdet på samme måde, som tallet '3' i eventyr optræder som et magisk tal. Hermed synliggøres *kandidatportefølje* ikke kun indeksalt, som indikation af kompetent R&U-arbejde, men også ikonisk som et følelsesmæssigt og æstetisk anliggende. Det er dog vanskeligt at afgøre om denne tilsyneladende ikoniske synliggørelse, mere korrekt skal opfattes som en social orden eller struktur, hvilket ville pege på at synliggørelsen er symbolsk.

At der er sociale love relateret til *kandidatportefølje*, ses eksempelvis i kommunikationen med nye ledere. Konsulenterne gennemfører introduktionsprogrammer, hvor nye ledere eller ledere, som konsulenten ikke tidligere har arbejdet med før, bliver introduceret til arbejdsprocesserne i R&U-arbejdet. I disse introduktionsprogrammer demonstrerer konsulenterne handlinger i R&U-arbejdet, hvilke arbejdsopgaver og ansvarsområder der er konsulentens og lederens. Kendetegnende for kommunikationen er, at antallet af kandidater, der skal tages til samtale altid formidles: *"Her i virksomheden kalder vi to til tre personer ind til samtale, det er nok"* [observationsnoter, 2006, virksomhed B], *"vi skal maksimalt have tre personer ind til samtale, andet er spild af ressourcer"* [observationsnoter, 2006, virksomhed C]. Det betyder, at *kandidatportefølje* som aspekt i kausal kvalitet ikke kun synliggøres ikonisk og indeksalt, men også symbolsk.

Netop den sociale lovmæssighed, som udsagnet: *"Her i virksomheden ..."* kan fortolkes som, kan forstås som led i symbolsk synliggørelse. Synliggørelsen indikerer ikke en dyadisk relation mellem antallet og værdien, men en formalisering af relationen mellem antal og værdi, i form af konvention, politik eller uskreven lov. Og netop det symbolske i at vælge tre til samtale kan være et helt centralt element i synliggørelsen. Dette taler for at *kandidatportefølje* ikke kun synliggøres ikonisk og indeksalt, men også symbolsk. I den symbolske synliggørelse er de omkostninger, som konsulenter og ledere taler om, ikke længere direkte og relaterede omkostninger, som fx indeksalt opfattes som proportionalt sammenhængende med antallet af kandidater. Omkostningerne fungerer symbolsk, idet alt over tre kandidater er spild af ressourcer. Tallet '3' i den symbolske synliggørelse er kontingent, og har primært til formål at sætte en grænse. Det interessante er ikke den konkrete og partikulære grænse, men at konsulenter og ledere har behov for at begrænse R&U-arbejdet til at omfatte mere end 3 kandidater. Konsulenternes og ledernes forklaring i den symbolske synliggørelse skifter med andre ord karakter: I den indeksale synliggørelse er der tale om induktive forklaringer, fx vores erfaringer viser, at vi ikke er bedre i stand til at udvælge en kandidat på baggrund af fire samtaler end tre. Over i mod en deduktiv forklaring hvor antallet fx indikeres i introduktionsprogrammer, som følge af normer eller blot rutiner. I

vores R&U-politikker anbefaler vi at tage tre kandidater til samtale, hvorfor dette gøres til hovedreglen i R&U-arbejdet.

Uanset om *kandidatportefølje* synliggøres ikonisk, indeksalt eller symbolsk, synes synliggørelsen at have stor betydning for synliggørelse af kausal kvalitet i R&U-arbejdet. Dette er specielt tydeligt blandt ledere og konsulenterne der er erfarne i R&U-arbejdet. Disse accepterer og anerkender *kandidatportefølje* som en kausal kvalitet: *“der var helt klart, at tre er nok”* [BL1] eller som en anden leder sagde: *“For mig var det meget meget enkelt. De tre skilte sig markant ud fra resten. Der var ingen tvivl i den sammenhæng. Det var de tre, jeg måtte have ind”* [BL3]. Det er vigtigt at præcisere, at konsulenter og ledere primært taler om kandidater, som de tidligere har identificeret som tilhørende A-bunken. Og netop A-bunken synes at have stor betydning for synliggørelsen af *kandidatportefølje*, som kausal kvalitet i R&U-arbejdet.

A-bunken knyttes i det empiriske materiale til sorteringen af kandidater. Sorteringen fungerer ved, at ansøgningerne typisk bliver sorteret i tre bunker – benævnt A-, B- og C-bunken. Her fokuserer jeg på, hvorledes sorteringen fungerer som et element i konsulenternes og ledernes indeksale synliggørelse af *Kandidatportefølje*²⁰⁵. En leder fortæller, at konsulenten og lederen *“vælger typisk en A-, B- og en C-bunke, og derefter sorterer vi igen; går A- og B-bunken igennem igen, og vi endte op med 17 ansøgere i A-bunken og det var stadig for mange. Vi skulle kun bruge 2, så vi måtte vælge yderligere fra og det lykkedes os så at blive enige om de her 6-7 stk., der var interessante”* [CL2]. Lederen udsagn rummer flere interessante elementer. Dels bekræftes tre som et “magisk” tal. Lederen har behov for at rekruttere to personer, hvorfor det er nødvendigt med seks til syv personer i *kandidatportefølje*, altså igen ca. tre kandidater per stilling.

Et andet interessant element, som udsagnet aktualiserer, er, at A-bunken tilsyneladende er for stor, hvorfor det er nødvendigt at vælge flere kandidater fra, før A-bunken får en passende størrelse. Der er ingen tvivl om, at det er en besværlig og måske ligefrem en umulig kognitiv opgave at forholde sig til 17 kandidater simultant, hvorfor begrundelsen for at reducere antallet af kandidater i A-bunken kan ske alene på dette grundlag. Men udsagnet underbygger også, at antallet af kandidater i *kandidatporteføljen* fundamentalt fungerer som synliggørelse af kausal kvalitet. Her benytter konsulenter og ledere henholdsvis abduktive (ikonisk), induktive (indeksal) og deduktive (symbolsk) argumenter for at begrænse A-bunken. Nogle konsulenter og ledere benytter specifikke sorteringsteknologier til at synliggøre *kandidatporteføljes* værdi: *“alle ansøgninger giver jeg selv en score i et regneark, jeg selv har lavet, og det så ud fra... jeg skriver lidt om ansøgeren, hans alder, baggrund, erfaring, bopæl, og det hele kommer på en score fra 1-5. Det giver mig nogle primærkandidater, og de kandidater foreslår jeg så vores personalekonsulent, at vi tager en snak med. Det er meget sjældent, jeg bliver modsagt der”* [BL2].

²⁰⁵ Mere indsigt i sorteringskriterierne kan evt. opnås ved at genlæse afsnittene om de emotionelle kvaliteter, specielt analysen af ærlighed.

Lederens sorteringsteknologi muliggør utvivlsomt udvælgelse af kandidater til A-bunken. Men det interessante er, at sorteringsteknologien grundlæggende synes at være en måde at synliggøre *kandidatportefølje* på, som kausal kvalitet i R&U-arbejdet. Kandidaterne opfattes som mængde, og de tre mest kvalificerede kandidater fremstår som dem med den højeste pointscore. Herefter synes der at være meget lille diskussion om, hvem der efterfølgende skal inviteres til samtale. Denne indeksale synliggørelse af *kandidatporteføljen* indebærer en næsten objektivt udpegning af kandidaterne. Men når alt kommer til alt, så er de kriterier, som lederen benytter i sorteringsteknologien arbitrært udvalgt, og derfor på ingen måde logisk gyldige. Lederens sorteringsteknologi gør det muligt at synliggøre egne sorteringshandlinger, som attraktive og dermed værdifulde i R&U-arbejdet, hvilket fremstår som helt centralt i fastlæggelsen af A-bunken og de kandidater som skal til samtale²⁰⁶.

Opsummerende synes synliggørelse af kandidatportefølje at ske ikonisk, indeksal og symbolsk. Ikonisk benytter konsulenterne og lederne tallet "3" som en idealiseret kvalitet i sig selv til at synliggøre *kandidatportefølje*. Dette ideal kobles til konsulenternes erfaringer og kvalifikationer, og det at være i stand til at finde den rette *kandidatportefølje* bliver en del af argumentationen for at være en kompetent aktør i R&U-arbejdet. Indeks al synliggørelse synes ikke overraskende at fylde meget, hvilket privilegerer konsulenter og ledere, som er i stand til at demonstreres kandidaternes kvaliteter via tilsyneladende faktabaserede observationer, eksempelvis via scoringsark eller statistik. Disse teknologier gør det muligt både at håndtere små og store mængder ansøgninger samtidig med, at der skabes et rum for forhandlingen mellem leder og konsulent om kandidaterne i A-bunken. Både ledere og konsulenter forsøger at benytte denne synliggørelse af *kandidatporteføljen* i interaktionen med hinanden. Hvilket eksempelvis udspiller sig i måden hvorpå A-bunken konstitueres og fastlægges.

Fastlæggelsen af A-bunken er ikke i sig selv central for analysen af synliggørelsen, idet den er knyttet til interaktionen mellem konsulent og leder og dermed kun indirekte med værdisættens sproglige system. Interaktion vil derfor med rette kunne analyseres som en forhandling eller et spil mellem leder og konsulent. Forhandlingen afsluttes først når der er fundet en konsensus om hvilke kandidater, som tilhører A-bunken, og som efterfølgende skal indkaldes til samtale. Det empiriske materiale indikerer at forhandlingen eller spillet i interaktionen når leder og konsulent aktualiseres når de sætter sig sammen og sammenligner og udvælger deres respektive A-bunker (*kandidatporteføljer*). Forhandlingen tager en interessant drejning, når der ikke umiddelbart kan findes tre kandidater til A-bunken. Når dette er tilfældet, kan der udspille sig flere scenarier. Et scenarium, der jævnligt synes at udspille sig, er, at konsulenterne og lederne læser ansøgningerne igen. Som hovedregel er det B-bunken, der læses igen for at se, om konsulent og lederen har overset et par kandidater, som kan bruges til at supplere A-bunken med, så den kan komme op på det tilstrækkelige antal kandidater. Et andet scenarium er, at både B- og C-bunken læses igennem igen for at se, om der er kandidater, som er blevet overset. Er dette

²⁰⁶ Beslutninger om udvælgelse af kandidater udfoldes i kapitel 8 under overskriften beslutningsrationalet.

tilfældet indkaldes de til samtale. Hvis ingen af disse scenarier giver det fornødne antal kandidater, startes R&U-arbejdet forfra, hvilket betyder, at konsulenter og ledere evaluerer den hidtidige annoncering og jobprofil, hvorefter en potentielt revideret stillingsannonce opslås på ny, hvorefter de nye ansøgninger kategoriseres i A-, B- og C-bunke²⁰⁸.

Kandidatportefølje som kausal kvalitet i R&U-arbejdet synliggøres på mange måder, og er altså indirekte knyttet til en forhandling eller et spil mellem konsulenterne og lederne. Årsagen til at jeg fremhæver dette i analysen, er at dette er relateret til at forhandle sikkerhed og at ansvarliggøre hinanden for dårlige beslutninger i R&U-arbejdet. Fx om de manglende kandidater kan forklares via jobannoncens udformning, de valgte annonceringsmedier, screenings- og sorteringskriterierne, virksomhedens image eller situationen på arbejdsmarkedet! Netop sikkerhed og beslutninger er centrale i perceptionen af logisk kvalitet, hvorfor jeg har valgt at reflektere over interaktionen. Forhandlingen resulterer ikke nødvendigvis i, at enten konsulenten eller lederen tillægges ansvaret, men i hver eneste forhandling er der en risiko, for at dette sker. I dette spil benytter begge parter indirekte *kandidatporteføljen* til at synliggøre deres rettigheder, pligter og bidrag, som dog også påvirkes af R&U-arbejdets emotionelle kvalitet herunder *tillid*.

Slutteligt synliggør konsulenter og ledere *kandidatportefølje* symbolsk via politikker og normer, som eksempelvis kommunikerer på introduktionsmøder med nye ledere, hvorved attraktive handlinger i R&U-arbejde formaliseres og struktureres. Den meget faktuelle synliggørelse af *kandidatportefølje* blødes op af konsulenternes og ledernes brug af politikker og introduktionsmøder, hvorved der skabes en relation til den ikoniske synliggørelse. Politikkerne og normerne kan meget vel være influeret af konsulenternes og ledernes indeksale og ikoniske synliggørelse af *kandidatportefølje*. I næste afsnit vil jeg analysere, synliggørelsen af *spørgeteknik*.

²⁰⁸ Dermed ikke sagt, at R&U-arbejdet altid startes forfra, hvis der ikke er tilstrækkeligt med kandidater, da konsulenterne og lederne nogle gange beslutter at nøjes og derfor blot tage én kandidat ind til samtale.

SYNLIGGØRELSE AF SPØRGETEKNIK

Synliggørelse af *spørgeteknik* som aspekt i kausal kvalitet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet træder frem i det empiriske materiale på forskellige måder, fx siger en konsulent: *"at stille nogle helt andre spørgsmål og provokerer folk. Fx ved at sige, jamen det var da ikke noget passende tøj at tage på til en jobsamtale? For at se hvordan folk reagerer"* [BH2]. I denne del af analysen fokuseres der på, hvorledes *spørgeteknik* via forskellige værditegn synliggøres ikonisk, indeksal og symbolsk.

Konsulenter og ledere taler om, at spørgsmål har stor betydning for ansættelsessamtalens udbytte i form af faktuel og objektiv information om kandidaten. Eller som flere af konsulenterne og lederne formulerer det: Det gælder om *"at finde ud af sandheden om kandidaten"* [observationsnoter, virksomhed A, D]. Konsulenter og ledere taler med andre ord helt eksplicit om, at kandidaterne lyver eller fortier store dele af *"sandheden"*. Konsulenternes og ledernes perception af løgn og fortælle vedrører bl.a. en række observerbare forhold, fx om kandidaten stadig er ansat hos den virksomhed, som han angiver som sin nuværende arbejdsgiver. Hvilken uddannelse kandidaterne har, opnåede eksamensresultater samt hvornår uddannelsen blev færdiggjort. Derudover forsøger konsulenterne og lederne at afsløre sandheden om, hvilke resultater kandidaterne tidligere har opnået i andre virksomheder. Af mindre observerbare forhold forsøger konsulenterne og lederne også at få viden om fx kandidatens præferencer, motiver, personlighed, samarbejdsrelationer, holdninger og normer, altså forhold der er vanskeligere at iagttage. I undersøgelsen af disse karakteristika, relationer og anden information om kandidaterne, har spørgsmålene en helt central rolle, fordi spørgsmålene opfattes som en teknologi²⁰⁹, hvorigenem konsulenter og ledere kan validere informationer om kandidaterne.

Konsulenternes og ledernes usikkerhed om informationernes sandhedsværdi eller korrekthed er knyttet til deres evner til at stille de rigtige spørgsmål. Det, der spørges til, aktualisere både af kandidatens CV, ansøgning, adfærd og svar i ansættelsessamtalen samt konsulentens og lederens personlige præferencer. Konsulenter og ledere er meget opsatte på at stille de rigtige spørgsmål på den rigtige måde, samtidig med at de for alt i verden ønsker at undgå at stille de forkerte spørgsmål²¹⁰. *"Stille lidt nærgående, borende spørgsmål som vi jo tit gør, når vi har set XY-profilen (personlighedstest). Det synes jeg både er vigtigt og også det overraskende i at være personalekonsulent. Det er utroligt hvad folk kan gribe frem fra gemmerne, når man får stillet de rigtige spørgsmål"* [BH3]. *Spørgeteknik* synes at give konsulenten og lederen en direkte og observerbar relation til kandidaten og gør det herved muligt at komme helt tæt på kandidaten og derfor afsløre tidligere usete sider af kandidaten. Der er med andre ord en kausal sammenhæng

²⁰⁹ Alene brugen af ordet *spørgeteknik* synliggør det instrumentelle perspektiv, der er på dette aspekt i kausal kvalitet.

²¹⁰ Der er mange argumenter for at undgå at stille forkerte spørgsmål. Dels handler argumenterne om, at dårlige spørgsmål ikke resulterer i adækvate svar, både med hensyn til relevans og validitet. Dels argumenteres der for, at de forkerte spørgsmål kan give problemer for det videre forløb både juridisk og processuelt, fx hvis der stilles spørgsmål som er diskriminerende på forskellige måder. Sidstnævnte er desideret ulovligt og kan derfor få retslige konsekvenser.

mellem konsulenternes og ledernes *spørgeteknik* og om det lykkes at lukke kandidaten op, så de får adgang til sider af kandidaten, som de i udgangspunktet ikke har adgang til.

Den rigtige *spørgeteknik* synliggøres på minimum to forskellige måder. I konsulentens ovenstående udsagn præciseres den ene af disse to måder, ved at konsulenten karakteriserer spørgsmålene som: "... nærgående, borende spørgsmål" [ibid.]. Netop perception af, at det via spørgsmålene er muligt at komme tæt på kandidaten, er med til at synliggøre spørgsmålene som værdifulde. Her er overraskelsesmomentet, det provokerende spørgsmål, det som skærer helt ind til benet, kritisk: En leder talte om at stille de "*spørgsmål, der gør ondt*" [observationsnoter, virksomheds A, D], andre om, at "*stille nogle provokerende spørgsmål til de bløde værdier*"[BH2]. Denne form for synliggørelse af *spørgeteknik* hviler på en argumentation om, at jo større præcision spørgsmål stilles med, desto mere ærligt svarer kandidaterne. Via *spørgeteknik* kan kandidaterne fanges i at lyve, så de er nødt til at fortælle sandheden eller alternativt kan bestemte spørgsmål bringe kandidaterne så meget ud af fatning, at de uforvarende kommer til at fortælle noget, som gør det muligt for konsulenter og ledere at skimte sandheden. Det synes at være et meget skeptisk menneskesyn i denne indeksale synliggørelse, hvor *spørgeteknik* opfattes instrumentelt. Men da præmissen i synliggørelsen er indeksal, så fylder de følelsesmæssige aspekter ikke noget nævneværdigt. Dette kan måske forklare, hvorfor konsulenterne og lederne ikke reflekterer over humanistiske og etiske elementer i den indeksale synliggørelse af *spørgeteknik*. Det vil sige, at *spørgeteknik* på samme måde som en kirurgs skalpel, gør det muligt for konsulenterne og lederne at skære helt ind til benet og blotlægge kandidatens kerne.

Ovenstående citater kan også fortolkes som om *spørgeteknikken* tillægges kvalitative karakteristika, som er en anden repræsentation af det attraktive i at komme tæt på en person. I denne udlægning er der tale om ikonisk synliggørelse af værdi. Man kan dog fristes til at spørge om udsagnene ikke vedrører den emotionelle kvalitet (*ærlighed*). Spørgsmålet er interessant fordi det præcisere den afgrænsningsproblematik der opstår mellem perceptionen og synliggørelse. I det konkrete tilfælde handler det om, at udsagnene skal fortolkes som kommunikation af *spørgeteknikkens* kvalitative karakter, altså som led i ikonisk synliggørelse af kausal kvalitet. Eller om skal det fortolkes som et aspekt i perceptionen af emotionel kvalitet. Svaret er afhængigt af om jeg fortolker udsagnene som vedrørende erkendelse af de attraktive handlinger i R&U-arbejdet eller om der er tale om værditegn, der er relateret monadisk til *spørgeteknik* som kausal kvalitet. Jeg vurderer at sidstnævnte er tilfældet, fordi *spørgeteknik* jf. tidligere er knyttet dyadisk til perceptionen af værdi i R&U-arbejdet og udsagnet er en ikonisk måde at synliggøre det attraktive på.

Spørgeteknik synliggøres dog også ikonisk på en anden måde, som har intuitiv karakter, som en form for større indsigt. En konsulent forklarer det som "... *evnen til at få kandidaten til at slappe af. Vise sit sande jeg*" [DK1]. Fundamentet i den ikoniske synliggørelse er, at det er konsulenternes og ledernes *spørgeteknik*, der skaber et rum for refleksion og *tillid*, som muliggør denne helt

specielle indsigt. Trods dette element af ikonisk synliggørelse synes konsulenter og ledere hele tiden at vende tilbage på indeksale synliggørelse og taler om, at den rette *spørgeteknik* minimerer risikoen og usikkerheden om kandidaternes fremtidige adfærd. *Spørgeteknik* synes herigen- nem at være associeret med risiko og usikkerhed om kandidatens og dennes fremtidige adfærd i virksomheden. Selv om den indeksale synliggørelse er meget dominerende, så er der hele tiden elementer af ikonisk synliggørelse i *spørgeteknik*.

Et eksempel på dette ses i ansættelsessamtalerne, hvor konsulenternes og ledernes interaktion med kandidaterne kan fortolkes som en vekslen mellem at udspørge og reflektere. Spørgsmåle- ne aktualiserer kontinuerligt usikkerhed og refleksion om kandidaterne, men skaber samtidig mulighed for klarhed og indsigt. Eksempelvis er konsulenterne og lederne ikke sikre på, hvorvidt en kandidat vil fungere tilfredsstillende i jobbet, om denne kan omgås med kollegerne fagligt og socialt og om vedkommende har holdninger og normer, som harmonerer med virksomhedens. Via indeksal synliggørelse af *spørgeteknik* kommunikeres det attraktive i at konsulenter og lede- re har adgang til direkte og ufiltreret at iagttage kandidaternes *ærlighed* ved at spørge til kandi- datens tidligere adfærd og præferencer. På baggrund af kandidaternes svar er det muligt at dømme kandidaten ærlig eller uærlig. I talrige spørgsmål-svar-seancer sættes usikkerheden i spil, når konsulenten udspørger kandidaten og følger op på svarerne.

Her synes konsulenter eller ledere, som er i stand til at stille de rigtige spørgsmål, at have en gunstig position i interaktionen med konsulenter, ledere og kandidater. Specielt konsulenterne oplever, at de har disse specielle evner og ser det som deres opgave at forhindre, at kandidater- ne stilles de forkerte spørgsmål: *"Så synes jeg, det er min rolle at, ind imellem, nu kan det lyde sådan lidt, men at gå ind og overrulle lederen, hvis de begynder at stille forkerte eller andre spørgsmål, ledende spørgsmål... så må jeg gå ind og irettesætte dem på en pæn måde"* [DK1]. En anden konsulent fortæller, at det gælder om at kontrollere og styre spørgsmålene i ansættelses- samtalerne og det er det, som han gerne vurderes på af lederne: *"Jeg vil gerne have lederne de måler mig på, hvor god jeg er til at styre de spørgsmål, der bliver stillet til kandidaterne! Har vi nu spurgt om de ting, vi skal"* [DK2]. Disse udsagn tolker jeg som en instrumentel opfattelse af *spør- geteknik*, det vil sige, at der i den rigtige og dermed værdifulde *spørgeteknik* er nogle typer af spørgsmål, der skal stilles og andre, der skal undgås. Samtidig er det en del af konsulenternes selvpfattelse, at de har den fornødne viden og iagttagelsesevne til at vurdere, om de stillede spørgsmål opfylder "kvalitetskriterierne" i *spørgeteknikken*. Når *spørgeteknik* synliggøres på denne måde, er det både konsulenterne som sætter kriterier op for hvilke spørgsmål, der skal stilles, og dem, der skal vurdere, om spørgsmålene honorerer kriterierne. På den måde er konsu- lenterne i stand til at bidrage med *"dokumentation for hvad det er, jeg ser"* [CK2], i modsætning til lederne [CK2]. Herved bliver *spørgeteknikken* et symptom for kvalitet i en række handlinger i R&U-arbejdet, som er rettet om udvælgelse af gode kandidater.

En leder fortæller, om hvorledes spørgsmål og svar får en central betydning i ansættelsessamtalen: "det er det, du siger mellem linjerne som kandidat. Det er det, du årsagsforklarer, det er de eksempler, du kommer med. Er du god til at forklare, argumentere, hvor hurtigt kommer det, tonefaldet, det er alt sådan noget, der gør det" [AL4]. Konsulenten og lederen reflekterer løbende over svarene, danner hypoteser om hvordan kandidaten "ser ud" som efterfølgende bekræftes, afkræftes eller modificeres. I denne interaktion er kandidaten en aktiv part, som bidrager med svar, spørgsmål og nonverbal kommunikation. Lederen tolker på kandidatens svar og manglende svar og på hvordan og hvilke spørgsmål denne stiller. Konsulenten tolker også på kandidatens svar og det, der udelades samt på lederens reaktioner på interaktionen, kandidatens svar samt lederens interaktion i samtalen.

Men trods denne instrumentelle synliggørelse af *spørgeteknik* og interaktionen mellem konsulenter og ledere og kandidaterne, så synes konsulenterne og lederne også at idealisere og opløfte ansættelsessamtalen og interaktionen i denne til en næsten religiøs indsigt. Herigennem går spørgsmål, erkendelse og refleksion hånd i hånd, ikke som en årsagsvirkning, men som noget, der er samtidigt tilstede, når ansættelsessamtalen udspiller sig på den rette måde. Konsulenternes og ledernes *spørgeteknik* har dermed en rolle i interaktionen mellem konsulenten, lederen og kandidaten. Ikke som et instrument der er en betingelse eller en forudsætning for indsigt, men som en begivenhed eller en proces som muliggør et refleksivt rum, hvor alle deltagerne i ansættelsessamtalen bidrager og modtager. En konsulent fortæller, at "*du er nødt til at kende til spørgeteknikker... få personen til at reflektere, få personen til at træde et skridt dybere i forhold til sig selv*" [BH1]. Et udsagn der synes at understøtte den ikoniske synliggørelse af *spørgeteknik*, der på sin vis står i kontrast til de mere indeksale forsøg på synliggørelse: "*at få nogen andre ord på og få boret der, hvor det måske gør lidt ondt. Få identificeret de svage sider er vigtigt*" [BL2].

Spørgeteknik synliggøres både ikonisk og indeksalt. Ikonisk synliggøres som indbegrebet af at komme tæt på eller nærme sig en kerne/sandhed og som en næsten religiøs indsigt og evne, der er helt central for at skabe et refleksivt rum for ansættelsessamtalen. I synliggørelsen lægges der vægt på, at konsulenterne og lederne er i stand til at skabe rammer for samtaler med den rette stemning, grad af åbenhed, refleksion o.s.v. Denne form for synliggørelse er forbundet med en ellers uopnåelig indsigt i kandidaterne. Indeksalt synliggøres *spørgeteknik* som spørgeteknikker eller -teknologier. *Spørgeteknik* fremstår som et objektivt instrument, som med næsten klinisk præcision og renhed sikrer konsulenter og ledere en relevant, aktuel og valid udforskning af kandidaterne. I synliggørelsen lægges der vægt på konsulenternes og ledernes evner til at stille skarpe og præcise spørgsmål. Beherskelse af denne *spørgeteknik* medfører en gunstig position i interaktionen med andre konsulenter og ledere. Konsulenterne og lederne lægger især vægt på den indeksale synliggørelse af *spørgeteknik*, som aktualiseres yderligere af, at flere konsulenter oplever, at den direkte udpegning og dermed *spørgeteknikkens* betydning som indeks og symptom for attraktive handlinger i R&U-arbejdet, bliver endnu mere afgørende i fremtiden. I næste afsnit vil jeg analysere, synliggørelsen af *fejlrekruttering* som det tredje kausale aspekt i R&U-arbejdet.

SYNLIGGØRELSE AF FEJLREKRUTTERING

"Det er jo utrolig vigtigt at finde de rigtige personer, der passer ind i afdelingen. Vælger jeg forkert, opdager jeg det efter et par måneder" [CL1]. Fejlrekruttering er som de andre aspekter i kausal kvalitet lette at observere og iagttage for konsulenter og ledere i R&U-arbejdet. Tidligere har analysen demonstreret, at fejlrekruttering primært reduceres til dels en direkte omkostning, dels som et kvalitetsmål. Specielt omkostningerne fylder meget i synliggørelsen af fejlrekruttering som kausal kvalitet i R&U-arbejdet.

En leder beskriver, at "hvis man ved, hvad det vil sige at lave en fejlrekruttering, så gør man det forhåbentligt ikke særlig mange gange. Fordi man ved, at det svier altså efterfølgende. Det tager så mange ressourcer. Så de ressourcer, man lægger ind i starten, er rigtig godt givet ud efterfølgende. Det er i hvert fald min erfaring" [AL2]. Argumentationen for omkostningerne, der er forbundet med fejlrekruttering, er primært induktivt forankret, det vil sige, at udsagnet knytter sig til lederens generaliserede erfaringer med fejlagtige rekrutteringer. Argumentet er, at det på baggrund af nogle fejlrekrutteringer er det muligt at konkludere, at alle fejlrekrutteringer er ressourcekrævende og omkostningsfyldte. Derfor synes budskabet fra lederen i ovenstående udsagn at være, at en erfaren leder, som har prøvet at lave en fejlrekruttering eller ved hvor alvorligt det er, ikke gør det igen.

Hermed relateres synliggørelsen af *fejlrekruttering* til ledernes erfaring med R&U-arbejdet, da kun de uerfarne ledere ikke aktivt forsøger at undgå *fejlrekrutteringer*. De erfarne ledere kan derimod genkende *fejlrekruttering*, som et symptom på omkostninger og øget ressourceforbrug, hvorfor de erfarne ledere forsøger at undgå disse. *Fejlrekrutteringer* er således ressourcekrævende og dermed kausalt koblet til øgede omkostninger, fordi de er direkte og kausalt forbundet til en række R&U-aktiviteter. Konkret skal konsulenter og ledere finde en anden kandidat i stedet for den fejlansatte²¹¹, hvilket i praksis ofte indebærer, at R&U-arbejdet skal gentages. Desuden skal de arbejdsopgaver, som den fejlrekrutterede varetog, varetages af andre, indtil der er ansat en ny kandidat. Lederen og resten af medarbejderne har derfor svært ved at opnå de resultater, som de havde planlagt og belastes derfor også af dårlige præstationer. Herigennem synliggøres *fejlrekruttering* indeksalt, da antallet af *fejlrekrutteringer* perciperes som proportionalt med omkostningerne. Hvis man igen benytter termometer metaforen, så indikerer mange *fejlrekrutteringer*, at R&U-arbejdet er sygt det vil sige omkostningsfyldt og ineffektivt.

Den indeksale synliggørelse giver konsulenterne og lederne et incitament til at minimere antallet af *fejlrekrutteringer* eller, i en mere positiv udlægning, at øge antallet af gode rekrutteringer. En leder siger fx "vælger jeg forkert, opdager jeg det efter et par måneder, og så har vi tabt et halvt år på processen og skal i gang med at finde en ny. Så det er utrolig vigtigt at finde de rigtige personer, det giver afkast socialt og arbejdsmæssigt" [CL1]. Netop synliggørelsen af de sociale aspekter

²¹¹ Forudsat at den fejlansatte bliver afskediget eller forlader jobbet.

ved *fejlrekruttering* har stor betydning i R&U-arbejdet. En anden leder udbygger dette ved at konstatere, at fejl i rekruttering ofte indebærer, at man skal fyre de fejlansatte: "*Det er altid kedeligt at få folk ind og skulle sige dem op igen, det giver en utryk stemning blandt personalet... Så fyringer er altid en kedelig ting*" [CL2].

Når *fejlrekruttering* og opsigelse af en medarbejder knyttes sammen, så skyldes det, at *fejlrekruttering* er lettest at iagttage, når medarbejderne forlader jobbet. På den måde synliggøres *fejlrekruttering* som kausalt knyttet til virksomhedens fastholdelse af medarbejderne: Jo færre *fejlrekrutteringer* desto bedre fastholdelse af medarbejderne. Herved bliver synliggørelse af *fejlrekruttering* kausalt bundet sammen med virksomhedens personaleomsætning²¹². Specielt konsulenterne tillægger virksomhedens personaleomsætning stor betydning som indikator og symptom på virksomhedens generelle tilstand. Stor personaleomsætning opfattes som et symptom for dårligt arbejdsmiljø, dårlig ledelse eller andre dårligheder og har derfor stor bevågenhed i konsulenterne dialog med lederne. *Fejlrekruttering* fremstår dermed som det der betegner - en designator. Den direkte observerbarhed af indeksale værditegn (eksempelvis at en medarbejder ikke længere er i virksomheden), kan måske forklare den tilsyneladende store opmærksomhed, som lederne og konsulenterne dedikerer til indeksale elementer i synliggørelsen. Den indeksale synliggørelse af *fejlrekruttering* kommunikerer bl.a. i form af konsulenter og ledes observationer af personaleomsætning, hvorved der analogt kan konkluderes, at *fejlrekruttering* er en proxy for store omkostninger og andre dårligheder.

Det er vanskeligt at afgøre personaleomsætningens sammenhæng med *fejlrekruttering*, både det kvantitative omfang og rent teoretisk. I det efterfølgende analyseres om *fejlrekruttering* som kausal kvalitet synliggøres så forenklet (kun indeksalt), som det er antydnet i analysen af perceptionen. En leder fortæller om *fejlrekruttering*: "*Vi kan ikke rigtig gå ind og vurdere, hvorvidt min afgørelse er rigtig eller forkert, det kan vi jo først se, når personen bliver her eller ej, og om de kan eller vil samarbejde, så på det plan ved jeg ikke, hvordan vi kunne sætte kriterier op*" [CL2]. *Fejlrekruttering* som kausal kvalitet bliver herved først aktuelt og synligt, når kandidaten bliver fyret eller siger op hurtigt efter ansættelsen. Det er meget vanskeligt for konsulenterne at kontrollere omfanget af *fejlrekrutteringerne*, fordi det er utroligt vanskeligt at afgøre på forhånd, om der er tale om en *fejlrekruttering* og dermed stort set umuligt at kompensere eller intervenere inden *fejlrekrutteringen* er en realitet.

Samtidig er det meget let for andre aktører i virksomheden at iagttage *fejlrekrutteringer*, fordi en medarbejder sjældent forlader en stilling helt ubemærket. *Fejlrekruttering* er derfor meget synlig, selv hvis konsulenterne og lederne ønsker at nedtone og eventuelt skjule omfanget. Måske på grund af den store synlighed er konsulenterne og lederne meget opmærksomme på omfanget, hvilket illustreres af, at der i mange af virksomhederne følges op på de gennemførte rekrutteringer, minimum en gang, efter ca. tre måneder: "*det kan være svært at vurdere, hvad der er fejlan-*

²¹² Analysen går ikke på i dybden med begrebet personaleomsætning. Personaleomsætning er et mål for forholdet mellem medarbejderne, som forlader virksomheden, og antallet af ansatte i virksomheden.

sættelser, men vi måler jo på tværs af rekrutteringerne indenfor de 3 måneder, det har vi lovet lederne. Bliver medarbejderne der i længere tid! (end tre måneder)” [BK2]. På denne måde bliver tydeligt at *fejlrekruttering* som kausal kvalitet bruges som direkte anledning til at evaluere R&U-arbejdet, i forhold til både konsulentens og lederens bidrag. Konsulenternes interesse i evaluering hænger måske sammen med, at dette er en eneste mulighed for at vurdere og påvirke oplevelsen af gennemførte rekrutteringer. Hvis der skulle vise sig fejl eller utilfredshed med R&U-arbejdet, så får konsulenten mulighed for at initiere en forhandling med lederen om, hvorvidt det kan karakteriseres som en *fejlrekruttering* og hvis dette er tilfældet, hvem, om nogen, der har andel i dette.

Fejlrekrutteringernes store synlighed og sammenknytning med evaluering af R&U-arbejdet træder tydeligt frem i dette udsagn: ”Vi har desværre en afdeling, som har voldsomt stor udskiftning og det er ekstremt hårdt både for medarbejderne og ledelsesniveau. De bruger enormt meget tid på at rekruttere, og hvad det er der går galt, det ved jeg ikke rigtigt. Hvis det var mig, ville jeg tænke over, hvad det var, jeg ikke har gjort godt nok, hvis jeg selv sad i den situation. Men omvendt er vi i en afdeling, hvor der ikke er voldsom stor udskiftning. Men det er ærgerligt for dem, det er ressourcekrævende, det tager lang tid at gå sådan nogle ting igennem” [CL2]. Herigennem knyttes fejlrekruttering sammen med evalueringen af den konkrete leder eller konsulent, hvor fejlrekruttering opfattes som et symptom på dennes evne, færdighed og kompetence i R&U-arbejdet. Herved muliggør den indeksale synliggørelse af fejlrekruttering, at kompetent R&U-arbejde direkte kan aflæses i antallet af fejlrekrutteringer.

Evalueringsaspektet i synliggørelsen af *fejlrekruttering* kan dog også fortolkes som ikonisk synliggørelse, idet synliggørelsen også handler om at fejle. Hvor det at fejle handle om de kvalitative aspekter i ikke at lykkes og ikke en udpegning af fejlprocenten. Herved får få eller ingen *fejlrekrutteringer* en metaforisk betydning og tegner et billede på det at lykkes og dermed på kvalitativt godt R&U-arbejde. Hvilket betyder, at *fejlrekruttering* reciprokt (mangel på fejl), ikoniske synliggøres som et ideal for R&U-arbejdet. Dette harmonerer med mange af de tidligere udsagn fra konsulenter og ledere, hvor de argumenterer for, at man for alt i verden skal undgå *fejlrekrutteringer*. Det centrale i argumentationen er, at *fejlrekruttering* er forbundet med noget smerteligt og ondt, der skader lederen, konsulenten, kandidaten og virksomheden. Herigennem bliver *fejlrekruttering* et ultimativt værditegn på, at konsulenten eller lederen ikke bidrager positivt via R&U-arbejdet. Med andre ord synliggøres *fejlrekruttering* som et spørgsmål om konsulenten eller lederen lykkes eller ikke-lykkedes med R&U-arbejdet – altså et spørgsmål om succes eller fiasko.

En leder fortæller: ”Det er en succes, at folk de bliver... Det ikke en succes, hvis de rejser” [BL1]. *Fejlrekruttering* kommunikerer dermed som et symptom på, at konsulenterne ikke har gjort deres arbejde godt nok, hvis kandidaten stopper efter kort tids ansættelse. En konsulent fortæller: ”det er, når folk enten selv holder indenfor meget kort tid, eller lederen selv beder dem om at

holde. Så synes jeg ikke, jeg har gjort mit job godt nok" [BK2]. Eller som en anden aktør siger: "vi er jo interesserede i at få medarbejdere, der er stabile, ingen tvivl om det, vi bruger jo raskvæk et halvt år på oplæring, så er det jo ærgerligt, hvis de forsvinder efter et par måneder" [CL2]. Her sker der igen en anknæytning til de indeksale elementer i synliggørelsen af *fejlrekruttering*. *Fejlrekruttering* synliggøres både ikonisk som idealet for R&U-arbejdet og indeksalt som målet for graden af succes. Der er dog også symbolske aspekter i synliggørelsen, idet definitionen af *fejlrekruttering* tager karakter af en form for konvention eller norm blandt konsulenterne. Fx synes der at være en norm om at medarbejdere, der forlader virksomheden indenfor tre måneder, næsten altid er en *fejlrekruttering*, som kan lastes konsulenten. Dette er noget som udelukkende hviler på bestemte konventioner som konsulenter og ledere benytter for at tillægge *fejlrekruttering* en bestemt betydning. Med andre ord synliggøres *fejlrekruttering* som en rammesætning for, hvornår der i tidsmæssig og arbejdsmæssig forstand er tale om en fejl. Herigennem bliver *fejlrekruttering* konsulenternes eget symbol på dårligt R&U-arbejde. Andre fejl kan bortforklares i form af tidspres, fejlagtig information og ændringer i virksomheden, men en *fejlrekruttering* er selve symbolet på den ultimative fejl.

Hvornår har kandidaterne været i virksomheden så længe, at det ikke længere kan betragtes som en *fejlrekruttering*, hvis de stopper? I den indeksale synliggørelse synes det tidsmæssige aspekt at have stor betydning for, om der er tale om en *fejlrekruttering*. I denne form for synliggørelse er det helt centralt at kunne besvare spørgsmålet, fordi det næsten er umuligt at tillægge *fejlrekruttering* indeksal forklaringskraft, da konsulenter og ledere benytter tidsaspektet til at skelne mellem *fejlrekruttering* og ikke-*fejlrekruttering*. Konsulenter og ledere taler da også om, at de forventer at nyansatte kandidater ikke stopper indenfor det første år. I flere situationer forhandles forventningerne til, hvor længe kandidaten bliver i jobbet som en del af R&U-arbejdet. En konsulent fortæller "der blev givet håndslag på, at hun skulle give det 2 år. Det var en af måderne at tiltrække hende på, vi sagde, vi forventer, du er her i 2 år, men vi ved, godt der er chef-potentiale i dig. Så det var ligesom den" [DK2].

I situationen vurderede både leder og konsulent, at kandidaten var meget kvalificeret til jobbet, og at hun hurtigt vil kunne varetage en stilling på et højere organisatorisk niveau. Konsulenten og lederen synes at have en forventning om, at det vil være vanskeligt at fastholde hende i jobbet, hvorved der er en stor risiko for, at kandidaten forlader jobbet i utide. Måske derfor laver de en aftale med hende, der minimerede risikoen for, at rekrutteringen bliver kategoriseret som en *fejlrekruttering*: "vi har behov for at lave et håndslag med dig om, at du minimum er i det her job i 2 år. Det er egentlig vores største bekymring i det her" [DK2]. Ved at benytte bestemte normer, aftaler og kriterier er det muligt at synliggøre *fejlrekruttering* symbolsk, ikke som noget endegyldigt og stabilt, men som baggrund af kontingente og situationelle kriterier som applikeres på en specifik ansættelse og kandidat. Konsulenternes og ledernes kriterier og aftaler er herved afgørende for, hvorvidt der er tale om *fejlrekruttering* eller ej. Fx argumenterer konsulenterne for, at kandidater, der har været ansat i virksomheden i mere end et år, ikke kan betragtes som fejlrekrutterede. Dette fortolker jeg som symbolsk synliggørelse af *fejlrekruttering*, fordi betyd-

ningen af, at kandidatens stopper, udelukkende tillægges værdi på baggrund af bestemte retningslinjer og sociale normer.

Fastlæggelsen af disse kriterier for *fejlrekruttering* er ikke uproblematisk specielt fordi størstedelen af kandidaterne, som forlader virksomheden, gør det som led i en "naturlig personaleomsætning" og ikke som resultatet af *fejlrekruttering*. Hvis man ser på virksomheden og de medarbejdere der, forlader virksomheden, så er det kun en marginal del af disse medarbejdere som kategoriseres *fejlrekrutteringer*. Når hovedparten af medarbejderne, der forlader virksomheden, ikke opfattes som *fejlrekrutteringer*, skyldes det, at disse medarbejdere har været i virksomheden i længere periode og afskeden med dem relateres ikke længere til R&U-arbejdet. Hvis man indfører et konkret mål for, hvor længe medarbejderne skal forblive i virksomheden, var det muligt at arbejde med en mere absolut forståelse af *fejlrekruttering*, idet det herigennem bliver muligt at afgøre, hvor mange fejllansættelser der faktisk sker i virksomheden. Et sådant mål ville kunne udledes som led i indeksal synliggørelse, idet argumentationen vil være induktiv og baseret på generaliserede erfaringer hos konsulenter og lederne. Men som led i symbolsk synliggørelse vil det ikke være gyldigt og sandsynligvis blive opfattet som arbitrært, grundet de kontingente og situationelle aspekter i definitionen af *fejlrekruttering*. Hvis *fejlrekrutteringer* defineres som alle fratrædelser der sker indenfor et år, indebærer det, at stor set alle konsulenter og ledere ville fremstå som fiaskoer i R&U-arbejdet. Det er derfor meget interessant og forståeligt at *fejlrekruttering* synliggøres både ikonisk, indeksalt og symbolsk i kausal kvalitet i R&U-arbejdet.

Sammenfattende synes *fejlrekruttering* at blive synliggjort ikonisk, som et spørgsmål om succes i R&U-arbejdet. Få eller ingen *fejlrekrutteringer* bliver en måde, hvorpå konsulenter og ledere kan argumentere for sig selv som succesfulde i R&U-arbejdet. *Fejlrekruttering* synliggøres med andre ord som idealet i R&U-arbejdet. Indeksalt synliggøres det som et kvantitativt mål for omkostninger og ressourceforbrug. Det vil sige, at der indlægges en proportionalitet ind i dette symptom, så der er tale om en direkte aflæsning af omkostningerne udefra antallet af *fejlrekrutteringer*. *Fejlrekruttering* synliggøres derudover som et udtryk for kvaliteten i konsulenternes og ledernes handlinger og aktiviteter i R&U-arbejdet. Den indeksale synliggørelse rummer mange forskellige aspekter, men synes grundlæggende at blive fortolket som et effektivitetsmål for R&U-arbejdet. Konsulenterne og lederne får således et mål eller en indikation af deres færdigheder, evner og kompetencer i R&U-arbejdet, hvorigennem de kan demonstrere deres effektivitet eller ineffektivitet via antallet af *fejlrekrutteringer*.

Slutteligt synliggøres *fejlrekrutteringer* symbolsk, hvilket sker igennem sociale normer og konventioner om, at *fejlrekruttering* er en af de vigtigste indikatorer på problemer i R&U-arbejdet. Disse normer udtrykker en formalisering og strukturering af konsulenternes egne kriterier og rammer, som det er nødvendigt at sætte op for at kunne definere en *fejlrekruttering*, og for at kunne definere hvorledes *fejlrekrutteringer* rutinemæssigt skal relateres til inkompetence og dårlige kvalifikationer. Herigennem bliver *fejlrekruttering* konsulenternes eget symbol på dårligt

R&U-arbejde. Andre fejl kan bortforklares i form af tidspres, fejlagtig information og ændringer i virksomheden, men en *fejlrekruttering* er selve symbolet på den ultimative fejl. I den efterfølgende delkonklusion kondenserer jeg de tre foregående analyser og præciserer, hvorledes kausal kvalitet synliggøres i R&U-arbejdet.

DELKONKLUSION

I delkonklusionen samler jeg op på de mange indtryk og elementer, som er blevet belyst i de tre foregående analyser af synliggørelse af kausale kvalitet. Udgangspunktet er med andre ord, konkludere på hvorledes *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering* synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Jeg opfatter synliggørelse af de tre aspekter som centrale for forståelsen af konsulenternes og ledernes synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, både hver især og via deres samspil.

Kandidatportefølje synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Ikonisk synliggøres det, som det magiske 3-tal *kandidatporteføljen* skal bestå af. Det vil sige, at det synliggøres som en idealiseret kvalitet i sig selv, der knytter an til konsulenternes erfaringer og kvalifikationer. Herigennem argumenterer konsulenterne for, at de er i stand til at finde den rette *kandidatportefølje* og herved være kompetente i udførelsen af R&U-arbejdet. Indeksalt synliggøres det via faktabaserede observationer, eksempelvis via scoringsark eller statistik i forbindelse med screening af ansøgninger eller vurderinger af kandidater på baggrund af ansættelsessamtaler. Synliggørelsen af *kandidatportefølje*, sker via disse teknologier som gør det muligt for konsulenter og ledere at demonstrere deres kompetencer til at udvælge og kvalificere kandidater til porteføljen. Teknologierne synes at blive inddraget i forhandlingen om hvilke kandidater A-, B- og C-bunken skal bestå af og hvilke kandidater, som efterfølgende skal inviteres til ansættelsessamtale i virksomheden. Forhandlingen er trods sin tilsyneladende betydning ikke omdrejningspunktet for analysen, da den er knyttet til interaktionen mellem konsulent og leder og dermed kun indirekte har betydning for synliggørelsen af værdi. Det betyder, at synliggørelse af *kandidatportefølje* ikke er en analyse af interaktionen, forhandlingen eller spillet mellem konsulent og leder, men en analyse af de måder *kandidatportefølje* kommunikerer som værdifuldt (hvilket bl.a. sker i interaktionen mellem konsulent og leder). Symbolsk synliggøres *kandidatportefølje* via bestemte konventioner og sociale normer, som bl.a. kommunikerer igennem R&U-politikker. Formaliseringen sker bl.a. via informationsmøder og møder af mere uformel karakter, hvor konsulenter og ledere har dialog om struktureringen af R&U-forløbet. Herigennem brydes den meget faktabaserede indeksale synliggørelse af *kandidatportefølje* med de følelsesmæssige og symbolske aspekter, hvorigennem der opnås en mere nuanceret og kompleks synliggørelse af *kandidatportefølje* som kausal kvalitet.

Spørgeteknik synliggøres ikonisk og indeksalt. Ikonisk synliggøres den som indbegrebet af at komme tæt på eller nærme sig en kerne/sandhed og som en næsten religiøs indsigt og evne, der er helt central for at skabe et refleksivt rum for ansættelsessamtalen. Herved bliver spørgeteknik en anden repræsentation af det attraktive i at komme tæt på en person. Der lægges vægt på abduktive argumenter om konsulenternes og ledernes evne og potentiale til at facilitere ansæt-

telsessamtalerne i form af rette stemning, åbenhed, nærhed og refleksion. Indeksalt synliggøres spørgeteknik som en teknik eller en teknologi, hvor det centrale er ved at stille skarpe, præcise og velformulerede spørgsmål, at kunne demonstrere bestemte evner. Beherskelse af teknikken er vigtig for konsulenternes og ledernes position i forhandlingen af fx kandidatens ærlighed. Spørgeteknik synliggøres som et instrument, der med klinisk renhed og præcision sikrer konsulenter og ledere relevant, aktuel og valid viden om kandidaterne. Man kan argumentere for at spørgeteknik som en sorteringsteknologi er af symbolsk karakter. Det symbolske skal forstås som bestemte konventioner om at kvantificering af kandidaternes kvaliteter, er en god og brugbar metode til at udvælge dem på. Dels kan argumentationen ske induktivt ved at se på erfaringsbaserede generaliseringer af hvad der virker i R&U-arbejdet og dermed er det led i indeksal synliggørelse. Men det kan også opfattes som en bestemt orden som kan udledes på baggrund af teknologiens symbolske betydning som led i strukturering af R&U-arbejdet.

Fejlrekruttering synliggøres lige som *kandidatportefølje* på tre forskellige måder. Ikonisk synliggøres *fejlrekruttering* som succes i R&U-arbejdet, da få eller ingen *fejlrekrutteringer* er centralt for, at konsulenternes og ledernes handlinger fremstår som fejlfri i R&U-arbejdet. Herved bliver det en oplagt måde, hvorpå konsulenter og ledere kan argumentere for, at de er succesfulde. Ingen *fejlrekrutteringer* bliver med andre ord et ideal i R&U-arbejdet. Indeksalt synliggøres det som omkostninger og ressourceforbrug, altså et direkte udsagn om omkostninger i R&U-arbejdet. Et andet element i den indeksale synliggørelse er, at den er direkte knyttet til den oplevede kvalitet i konsulenternes og ledernes handlinger og aktiviteter i R&U-arbejdet. *Fejlrekruttering* demonstrer herved konsulenternes og ledernes evner, færdigheder og kompetencer i R&U-arbejdet, herved bliver det let at identificere gode og dårligere aktører. Indeksalt synliggørelse tolkes som et effektivitetsindeks og -mål, hvor konsulenter og ledere synliggøres som effektive eller ineffektive i R&U-arbejdet. Symbolsk synliggøres *fejlrekruttering* via bestemte normer og konventioner, der formaliserer hvornår, der er tale om en *fejlrekruttering* eller ikke. *Fejlrekruttering* synliggøres derfor som indbegrebet af inkompetence og mangelfulde kvalifikationer. Via normer, formalisering og strukturering af bestemte kriterier og rammer, er det muligt at definere *fejlrekruttering* samt kommunikere hvorledes *fejlrekrutteringer* rutinemæssigt skal relateres til inkompetence og dårlige kvalifikationer. Herved bliver *fejlrekruttering* konsulenternes og ledernes symbol på dårligt R&U-arbejde. Andre fejl kan bortforklares i form af tidspres, fejlagtig information og ændringer i virksomheden, men en *fejlrekruttering* er selve symbolet på den ultimative fejl. Den symbolske synliggørelse er således retningsgivende for definitionen af *fejlrekruttering* og til inkompetence og dårlige kvalifikationer.

Figur 16 Karakteristika ved synliggørelse af kausal kvalitet

	<i>Kandidatportefølje</i>	<i>Spørgeteknik</i>	<i>Fejlrekruttering</i>
Ikonisk	Via abduktiv argumentation for sammensætning af den ideelle <i>kandidatportefølje</i> – som idealiseres via 3-tallet som ikon	Via abduktiv argumentation for stor indsigt og refleksivitet. Når ansættelsessamtalen faciliteres med rette stemning, åbenhed, nærhed og refleksion	Via abduktiv argumentation for succes og fiasko. Ingen fejl er idealet for handlinger i R&U-arbejdet
Indeksalt	Ved at demonstrere (induktivt) kompetence og kvalifikationer i R&U-arbejdet via scorings- og screeningsteknologier	Ved at demonstrere (induktivt) skarpe, præcise og vel-formulerede spørgsmål, som via spørge- og interview- teknologier. Udpegning af relevant, aktuel og valid viden om kandidaterne	Ved at demonstrere (induktivt) omkostninger og ressourceforbrug som et effektivitetsindeks Ved at demonstrere (induktivt) kvaliteten i aktørernes handlinger som et præstationsindeks
Symbolsk	Formalisering (deduktivt) af politikker og normer, som udfoldes på møder mellem konsulenter og ledere fx informationsmøder	N/A (Formalisering (deduktivt) af bestemte sorterings-teknologier, der bidrager til at kvantificere kandidaternes kvaliteter)	Formalisering (deduktivt) af kriterier for inkompetence og dårlige kvalifikationer via fejlrekruttering som ultimativt symbol

Det er helt centralt i fortolkningen af ovenstående analyse, at konsulenterne og lederne ikke forstås som individuelle fysiske eller antropologiske værdisættere. Men som det sæt af fortolkningskompetencer, som der er tilgængelige hos disse i fortolkningssituationen. Derfor skal figur 16 også forstås, som den måde en generaliseret værdisætter tilskriver af mening via sprogsystemet. Det vil sige, som den måde som en flerhed af subjekter går til de attraktive handlinger i R&U-arbejdet, når de kommunikerer værdi via tegn og disse tegn fortolkes og danner nye tegn. Denne tilgang rejser en afgrænsnings- eller måske mere præcist en begrundelsesproblematik der opstår mellem perceptionen og synliggørelse. I afhandlingen fremtræder synliggørelse jo netop som en anden ordens iagttagelse af perceptionen og det er det vigtigt at præcisere at udsagnene i ovenstående fortolkes som kommunikation af kausal kvalitet (hvilket sker ikonisk, indeksal eller symbolsk). Hvilket betyder at udsagnene ikke fortolkes som den generaliserede værdisætters erkendelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Sidstnævnte hører rettelig hjemme i perception af værdi, som kategoriseres via emotionel, kausal og logisk kvalitet. Denne del udtrykker den bestemte rationalitet og lovmæssighed, som jeg fortolker i værdisættersens perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Synliggørelse af kausal kvalitet lægger primært vægt på bestemte handlinger og aktiviteter, som forsøges koblet sammen i kæder af kausalitet. Det drejer sig om at argumentere for, demonstrere og formalisere forskellige nedslagspunkter i R&U-arbejdet, der er lette for andre (konsulenter og ledere) at iagttage. Der er derfor stort fokus på bestemte teknologier fx sorteringsteknologi og *spørgeteknik*, som gør det muligt at synliggøre kausal kvalitet, som et kvantitativt mål for effektivitet i R&U-arbejdet. Kommunikationen af teknologierne gør det muligt at arbejde med tilsyneladende objektive kriterier i R&U-arbejdet både i forhold til udvælgelse af kandidater til *kandidatportefølje*, og i forhold til vurderingen af konsulenternes og ledernes præstationer i R&U-arbejdet. Kausal kvalitet demonstreres som effektivitet ved at fokusere på omkostninger og ressourcer. Effektivitetstænkningen og teknologierne inddrages i interaktionen mellem konsulenter og ledere, og benyttes til at bringe sig selv i en gunstig position i forhold til andre konsulenter og ledere i R&U-arbejdet. Den store vægt på funktionelle og instrumentelle forklaringer som tydeligst træder frem i den indeksale synliggørelse, harmonerer godt med den begrebslige kausalitet som er centralt i kausal kvalitet. Herved bliver det muligt at forklare og opstille de kausale kæder, for de attraktive handlinger som udføres i R&U-arbejdet.

Synliggørelse af kausal kvalitet sker også ikonisk som en idealisering af R&U-arbejdet, hvor demonstration og argumentation for kausale kæder for hvordan attraktive handlinger resulterer i rekruttering af de bedste kandidater. Synliggørelsen af kausal kvalitet synes således at understøtte, men også at blive understøttet af store dele af R&U-forskningen, og netop fokus på teknologi, kausalitet og måleproblemer er alt afgørende²¹³. Fokus på idealiseringen af de kausale kæder, teknologierne og instrumentaliteten, synliggøres via normer og konventioner i R&U-arbejdet, som virker reificerende for måden at synliggøre værdi på. Der er ingen tvivl om at indeksal synliggørelse af kausal kvalitet har en stor rolle i R&U-arbejdet, og dette kan måske forklare hvorfor synliggørelsen af kausal kvalitet en stor udstrækning reduceres til teknologier og funktionel argumentation for kausalitet mellem de attraktive handlinger og resultater.

²¹³ Se evt. kapitel 2 om målproblemet i R&U-forskningen.

8. ANALYSE AF LOGISK KVALITET

Logisk kvalitet er den tredje og sidste kvalitet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, som jeg analyserer i afhandlingen. Analysekapitel består i lighed med de to forudgående kapitler af to dele. I første del analyseres, hvorledes konsulenterne og lederne som en værdisætter perciperer logisk kvalitet i R&U-arbejdet, hvorefter det analyseres, hvorledes logisk kvalitet synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Strukturen i analysen minder dermed meget om de forudgående analyser af emotionel og kausal kvalitet. Logisk kvalitet er dog fundamentalt forskellig fra emotionel og kausal kvalitet, og det er meget vigtigt at forstå, at logisk kvalitet er en dynamisk måde at binde emotionel og kausal kvalitet sammen på. Kapitlets unikke bidrag er at demonstrere, hvorledes logisk kvalitet relaterer emotionel og kausal kvalitet til hinanden via mediering²¹⁴.

Mediering er en fortolkningsproces, der bringer den emotionelle og kausale kvalitet i relation til hinanden [Peirce, CP 1.361]²¹⁵. Et eksempel på mediering er *ægteskab*, som skaber en relation mellem mand og kvinde. *Ægteskabet* er hermed i stand til at relatere to objekter, som i princippet ikke er relateret²¹⁶, på en helt unik måde. Uanset om manden og kvinden elsker hinanden, så sætter *ægteskabet* dem i en unik religiøs, juridisk og samfundsmæssig relation, fordi *ægteskabet* medierer manden og kvinden via en bestemt forståelseshorisont. På baggrund af *ægteskab* som forståelseshorisont, er det muligt at deducere en række slutninger om både manden og kvinden: Fx at de har formuefællesskab, arver hinanden, er et skattemæssigt objekt, konstituerende for forståelsen af familie o.s.v. Med andre ord skabes der en relation mellem mand og kvinde, som ikke er mulig at deducere uden *ægteskab* som medierende objekt.

Logisk kvalitet er med andre ord et objekt, som skaber en relation mellem emotionel og kausal kvalitet. I modsætning til eksemplet med mand og kvinde medieret via *ægteskab*, så har emotionel og kausal kvalitet forskellige ontologiske karakteristika²¹⁷. Relationen er illustreret i figur 17.

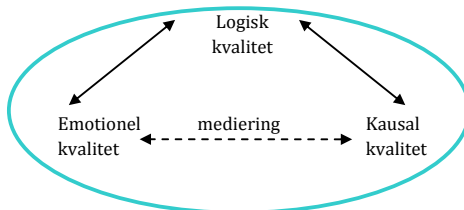
²¹⁴ Når emotionel, kausal og logisk kvalitet ses i den reneste form, argumenterer Peirce for, at det er meningsfuldt at tænke på dem som kvalitet, reaktion og meditation [Peirce, EP 1.530].

²¹⁵ "Mediating categories in the ontological classification scheme are comprised of triadic combinations or groupings. In the same way that a Secondness level relative describes the dyadic relationship of a level one Firstness category item to another compatible item, the Thirdness mediating categories explain why a Secondness level relative is grouped with a third item in an irreducible triadic relationship".

²¹⁶ Forskelligheder som fx John Gray (1992) artikulerer i "*Mænd er fra Mars kvinder er fra Venus*".

²¹⁷ Hvilket er redegjort for dels igennem de to forrige analysekapitler, dels via anknytningen til henholdsvis Førsthed og Andethed i Peirces kategorisering.

Figur 17 Logisk kvalitet som mediering af emotionel og kausal kvalitet



Figur 17 viser, at emotionel og kausal kvalitet står i relation til hinanden via logisk kvalitet, det vil sige, at der er tale om mediering (den stiplede linje), som ikke er en direkte observerbar relation, der induktivt kan udledes, men heller ikke etableres på baggrund af abduktion. Relationen etableres som resultatet af deduktion, der muliggøres af logisk kvalitet som forståelseshorisont. Medieringen sker via den vanebaserede forståelse, altså at logisk kvalitet indlejrer emotionel og kausal kvalitet i regelmæssigheder. Herved er logisk kvalitet som kategorisering af værdi helt central for at sikre vanebaseret forståelse og dermed forståelighed, rationalitet og lovmæssighed i R&U-arbejdet [Brier, 2004; Dinesen, 2004]. Logisk kvalitet er med andre ord en forståelseshorisont, som værdisætteren benytter for at gøre det muligt at forstå sammenhængen mellem emotionel og kausal kvalitet²¹⁸. Analysen bidrager herved med en dynamisk forståelse af værdi, som gør op med den dikotomi, som traditionel præger R&U-forskningen. En dynamik som gør det muligt for konsulenter og ledere at bevæge sig fra emotionel kvalitet til kausal kvalitet og tilbage igen.

I dette kapitel²¹⁹ udpeger jeg to aspekter af R&U-arbejdets logisk kvalitet: *Sikkerhedsrationalet* og *beslutningsrationalet*, som udspringer af konsulenterne og lederes udsagn om R&U-arbejdet. I analysen argumenterer jeg, på det overordnede plan for at perceptionen af logisk kvalitet skal forstås som forståelseshorisont, hvor attraktive handlinger i R&U-arbejdet indlejres i rationaler, vaner og generaliseringer, hvorved der sker en mediering mellem emotionel og kausal kvalitet. I løbet af analysen vil det blive tydeligt, hvorledes *sikkerhedsrationalet* og *beslutningsrationalet* er aspekter i perceptionen af logisk kvalitet. Der er naturligvis stor variation og rigidom i det empiriske materiale, som åbner op for mange forskellige fortolkninger og dermed for andre rationaler. Eksempelvis taler mange af konsulenterne og lederne om at matche følelsesmæssige og personlige karakteristika hos kandidaterne med mere hårde og faktuelle fakta i stillingen, som henleder opmærksomheden på et "matchrationale"²²⁰. "Matchrationalet" optræder ikke i en sådan

²¹⁸ Her kan man naturligvis argumentere for, at relationen mellem emotionel og kausal kvalitet er uinteressant, fordi emotionel eller kausal kvalitet kun er interessant hver for sig, hvilket er en argumentation, som gerne forfølges i den traditionelle del af R&U-forskningen. Men jf. afhandlingens argumentation for denne forsknings begrænsninger i den dikotome forståelse af værdi, så forfølges denne iagttagelsesposition.

²¹⁹ Se evt. den triadiske figur 8 i kapitel 5.

²²⁰ Essensen i matchrationalt kan være, at kandidaten på en række parametre, fx personlige og faglige kompetencer skal passe til de udfordringer, som jobbet forventes at byde på. Rationalet kan fungere som en forståelseshorisont, der medie-

udstrækning i det empiriske materiale. Det vil sige, at der ikke er udsagn hos konsulenter og lederens på tværs af virksomhederne, som peger på dette, hvorfor jeg ikke medtager det i analysen²²¹. Fravalget kan naturligvis kritiseres, men når denne fremsættes er det vigtigt at erindre, at afhandlingens ambition er at skabe viden om den generaliserede værdisætters perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet og ikke at indfange alle facetter og aspekter i konsulenternes og ledernes idiosynkratiske perceptioner af disse handlinger.

De to aspekter benævnes '-rationale', fordi dette begreb indfanger essensen i de to forståelseshorisonter, som muliggør mediering. Rationale er samtidigt nært forbundet med beslutningsteori [Simon 1956; Cohen & March, 1974; Weick, 1976; March & Olsen, 1976; Crozier & Friedberg, 1977] der artikulerer, at konsulenter og ledere har multiple rationaliteter i deres beslutningstagning. Med brugen af rationale i navnet på de to aspekter af logisk kvalitet, indikerer jeg en anknævn til den nyere beslutningsteori som fx March (2005) repræsenterer. Heri artikuleres rationale bl.a. som en forståelseshorizont, hvorigennem konsulenternes og ledernes beslutninger kan tilskrives mening. Rationale indikerer en symbolsk vanebaseret forståelse, hvorved der etableres relation mellem emotionel og kausal kvalitet. I det grønne felt i nedenstående figur 18 angiver jeg hvilke empiriske ledetråde, der benyttes til at gennemtrawle det empiriske materiale.

Figur 18 Logisk kvalitets empiriske udpegnings

Emotionel kvalitet	Kausal kvalitet	Logisk kvalitet
Udsagn, som står i monadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Rummer en motiveret forståelse af det værdifulde og som ikke-arbitrær .	Udsagn, som står i dyadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet, refererer direkte til det værdifulde og/eller påvirkes reelt af dette.	Udsagn, som står i triadisk relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet og som rummer en vanebaseret og konventionel forståelse af det værdifulde
Udsagn, som indfanger sanseskvaliteter, følelser og stemninger , der ligner eller minder om værdiobjektet	Udsagn, som udtrykker erfaringsbaserede observationer af fakta , fremstår som virkelige og er baseret på induktive slutninger	Udsagn, som i sig selv er medierende , indfanger rationaler og er baseret på deduktive slutninger

Som figur 18 indikerer rettes fokus mod de af konsulenternes og ledernes udsagn, som angiver en triadisk relation mellem emotionel og kausal kvalitet (ex. *maveformemmelse* og *fejlrekruttering*). De udsagn, som jeg især hæfter mig ved, refererer til en rationel og vanebaseret forståelse af relationen. Eksempelvis udsagn om, at ledere, der ikke lytter til deres intuition, antages at lave

rer de emotionelle aspekter i ledernes og konsulenternes *maveformemmelse* og de kausale aspekter i *spørgeteknik* og *fejlrekruttering*. Herved indfanger rationale matchet som følelsen af den helt rigtige kandidat og brugen af teknologier i R&U-arbejdet.

²²¹ Denne afgrænsning afspejler tidligere afgrænsninger i analysen af emotionel og kausal kvalitet.

mange *fejlrekrutteringer*. Slutningerne er ikke baseret på induktion eller abduktion, men på deduktion. For eksempel er konsulenternes og lederes inddragelse af intuition helt afgørende for oplevelsen af sikkerhed. Sikkerhed kan udtrykkes via *fejlrekruttering*. Ergo er intuition en forudsætning for minimering af *fejlrekrutteringer*. Udsagnene peger på begreber, konventioner og forståelser, der virker medierende mellem emotionel og kausal kvalitet.

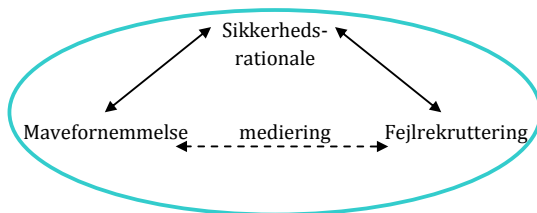
PERCEPTION AF LOGISK KVALITET

I analysen stilles der først skarpt på, hvorledes *sikkerhedsrationalet* perciperes som logisk kvalitet i R&U-arbejdet, hvorefter *beslutningsrationalet* analyseres. Først efter analysen af disse konkluderes der på perceptionen af logisk kvalitet i R&U-arbejdet. Delkonklusionen har to funktioner, dels at kunne indfange eventuelle lighedspunkter og berøringsflader mellem de to aspekter, dels at præcisere og uddrage essenser om den logiske kvalitet, så denne fremstår så tydeligt som muligt.

SIKKERHEDSRATIONALET SOM LOGISK KVALITET

Afsnittet vil aktualisere *sikkerhedsrationale*, som empirisk genstand i logisk kvalitet. Dette sker ved at iagttage og analysere forskellige facetter af *sikkerhedsrationalet*, hvorved nuancer, forskelligheder og variationsbredde i det empiriske materiale bliver reproduceret. Afsnittet bidrager hermed med en eksplorativ undersøgelse af *sikkerhedsrationalet*, som forsøger at åbne det ved at aktualisere forskellige facetter. I afsnittet vil jeg ikke konkludere, at *sikkerhedsrationalet* er noget bestemt, men vise hvad det er, empirien peger på. I undersøgelsen af logisk kvalitet, vil jeg begynde med at eksemplificere *sikkerhedsrationalet* ved hjælp af to aspekter i emotionel og kausal kvalitet: *Mavefornemmelse* og *fejlrekruttering*. Fremgangsmåden er valgt, fordi det gør udfoldelsen af logisk kvalitet og de triadiske relationer, som er indlejret i mediering af rationalerne, betydeligt lettere at begribe.

Figur 19 Sikkerhedsrationalets mediering af mavefornemmelse og fejlrekruttering



Konsulenterne og lederne synes at percipere et rationale om sikkerhed i de attraktive handlinger i R&U-arbejdet, som er helt centralt i medieringen mellem *mavefornemmelse* og *fejlrekruttering*: "Engang syntes jeg ikke, lederen skulle ansætte pågældende. Jeg ved, hvilke dilemmaer lederen kan være i; for her står en person, der har alt det, der skal til, og så kommer jeg og siger stop. Jeg kunne godt overtales til at tage chancen. Hvis jeg siger okay, det kan gå godt eller skidt, så er det en kalkuleret risiko" [CH3]. Udsagnet peger på at usikkerhed og risiko i R&U-arbejdet medie-

rer to kvalitative aspekter i R&U-arbejdet, hvor der i den medierende relation er et bevidstliggørelses element, der afgør intentionen i medieringen. Med andre ord er emotionel og kausal kvalitet funderet i en bestemt logik, et rationale som udgør en forståelseshorisont, hvor det analytiske nedslagspunkt handler om, hvorledes kvaliteterne relaterer sig til hinanden og ikke, hvordan de hver især fyldes med indhold og betydning²²².

Sikkerhed gør det muligt for konsulenter og ledere at tilskrive *maveformemmelse* mening, til trods for, at den kandidat, som *maveformemmelsen* indikerer som den rigtige, efterfølgende perciperes som en *fejltrekruttering*. Det vil sige, at konsulenter og ledere kan forklare en fejlagtig *maveformemmelse* med, at det på ansættelsestidspunktet kun er muligt at opnå begrænset sikkerhed for beslutningen. Uanset om konsulenten er sikker eller ej, så skal der træffes en beslutning. Omvendt kan konsulenterne og lederne også forklare *fejltrekruttering* som forbundet med usikkerhed og ved at gøre dette undgå, at en eventuel *fejltrekruttering* underminerer deres position og bidrag i R&U-arbejdet. Konsulenten kan derfor altid henvise til, at det aldrig er muligt at undersøge alle forhold, der er interessante ved kandidaten forud for ansættelsesbeslutningen. Ovenstående har eksemplificeret sikkerhed og usikkerhed som væsentligt i R&U-arbejdet, og i det efterfølgende argumenteres der for, at sikkerhed kan kategoriseres som logisk kvalitet, når det perciperes som *sikkerhedsrationale*. Jeg vil udfolde dette yderligere ved at demonstrere, hvorledes sikkerhed er relateret til både emotionel og kausal kvalitet.

Sikkerhed er relateret til en kvalitativ følelsesmæssig indsigt, som konsulenterne og lederne oplever i forbindelse med en kandidats egnethed til konkret stilling. Sikkerhed er således relateret til emotionel kvalitet ved at være knyttet til følelsen af tryghed og fortrolighed i interaktionerne mellem konsulent, leder og kandidat. Følelsen af at være sikker på, at det er den rigtige, er baseret på intuitive og ukonkrete iagttagelser, men det indebærer ikke, at sikkerhed skal kategoriseres som et eksplicit aspekt af den emotionelle kvalitet i R&U-arbejdet, dels fordi hovedparten af de følelsesmæssige elementer, som sikkerhed aktualiserer, allerede adresseres af *maveformemmelse*, *tillid* og *ærlighed*, hvorved sikkerhed som emotionel kvalitet indebærer redundans og kun bidrager minimalt med ny viden. Den anden grund er, at sikkerhed også kan perciperes som en kausal kvalitet.

Der kan med andre ord argumenteres for, at sikkerhed knyttes til kausal kvalitet. Her er fokus retteligt på de kausale og faktuelle aspekter i sikkerhed, bl.a. sikkerhed for udbyttet og for omkostninger i R&U-arbejdet [Bhattacharya & Wright, 2004]. Sikkerhed i udbyttet kan her opfattes som kandidatens produktive bidrag i virksomheden, der kausalt kan tænkes at hænge sammen med konsulenterne og lederne evne til at prediktere kandidaternes fremtidige præstationer²²³. Udbyttet synes at afhænge af, hvor længe kandidaten bliver i virksomheden, kandidatens præ-

²²² Hvilket var udgangspunktet for de foregående analysekapitler.

²²³ Gense evt. kapitel 2, hvor det prediktive perspektiv bliver demonstreret som funderet i en kausal optik.

stationer osv. Sikkerhed er således knyttet til ledernes og konsulenternes forudsigelse af kandidaternes fremtidige præstationer og adfærd, men også til, hvorledes dette indvirker på virksomhedens produktivitet²²⁴. Et andet forhold, hvor sikkerhed kan tolkes som knyttet til kausal kvalitet, er omkostningerne i R&U-arbejdet. Der er med andre ord en række omkostninger direkte forbundet med en *fejltrekruttering*, fx at R&U-arbejdet må gå om, men også indirekte ved, at virksomheden må vente med eller helt opgive at løse bestemte arbejdsopgaver. Derudover oplever de fleste, at der er omkostninger forbundet med deciderede *fejltrekrutteringer*. Men som i ovenstående indfanges mange af disse kausale elementer mere præcist i *kandidatportefølje, spørgeteknik og fejltrekruttering*, hvorfor sikkerhed som kausal kvalitet ikke bidrager med ny viden om værdi i R&U-arbejdet.

Helt centralt i denne indledning af *sikkerhedsrationale* som logisk kvalitet er argumentationen for, at sikkerhed har relation til aspekter i både den emotionelle (*mavefornemmelse*) og den kausale (*fejltrekruttering*) kvalitet. Med andre ord kan *sikkerhedsrationale* udlægges som en forståelseshorisont, der medierer emotionel og kausal kvalitet i R&U-arbejdet. Når jeg udfolder *sikkerhedsrationalet* yderligere, træder det fx frem, når konsulenter og ledere på baggrund af deres intuitive fornemmelser og teknologier i ansættelsessamtalen indgår aftaler med kandidaten om fremtidig adfærd: *"da vi evaluerer og skal finde ud af, om det er hende, som vi gerne vil have, så ender vi faktisk op med, at vi vil lave det her håndslag med hende. ... vi er godt klar, over det måske er Peters job, du vil have på sigt, men der er rigtig meget, du kan lære ved at være en del af ledelsesteamet, inden du får det. Og vi har behov for at lave et håndslag med dig om, at du minimum er i det her job i 2 år. Det er egentlig vores største bekymring i det her."* [DK2]. Konsulenterne og lederne er godt klar over, at aftalen ikke er juridisk endsige praktisk bindende for kandidatens fremtidige adfærd. Konsulenten bruger ordene *"lave et håndslag"*, som indikerer den manglende juridiske gyldighed, men samtidig indikerer en indgåelse af aftalen og derfor er afgørende for, om kandidaten tilbydes jobbet. Med andre ord bidrager aftalen til at etablere sikkerhed. En sikkerhed, som træder frem som mediering mellem på den ene side *tillid* og *mavefornemmelse* og på den anden side *spørgeteknik* og *fejltrekruttering*.

Aftalen etablerer sikkerhed ved at tillade artikulering og forskydning af usikkerheden. I stedet for usikkerhed om kandidatens fremtidige adfærd, det vil sige, at hun bruger jobbet som et trinbræt ind i virksomheden og hurtigt hopper videre, så forskydes usikkerheden til et spørgsmål om, hvorvidt kandidaten overholder aftalen med lederen og konsulenten. Aftalen mellem leder og kandidat er nærværende og meget præcis, hvilket reducerer behovet for yderligere afklaringer, men også sætter rammen for bestemte dele af adfærden. I princippet er det kun en meget lille del af kandidatens adfærd som "aftales": At kandidaten vil blive i jobbet i en begrænset periode. Konsulenterne og lederne har tilsyneladende et ønske om sikkerhed i R&U-arbejdet, hvilket understreger vigtigheden af, at kandidaten vurderes som troværdig.

²²⁴ Et andet element i udbyttet af R&U-arbejdet skal findes i med hvilken sikkerhed, det resulterer i nok kvalificerede kandidater. Altså om det er muligt at tiltrække og kommunikere med de rette kandidater.

En konsulent fortalte, at *sikkerhedsrationalet* i R&U-arbejdet er utrolig vigtigt for lederne: *“De er tilbøjelige til at vælge det sikre. De er ikke tilbøjelige til at vælge de skæve, de skøre og sådan”* [CK1]. Sikkerhed træder frem i måden, hvorpå konsulenterne og lederne fortæller om ansættelsessamtalerne, en sikkerhed som både handler om at vælge det sikre, altså træffe beslutninger hvor risikoen opleves at være relativt mindre, og om at vælge de sikre kandidater, det vil sige kandidater som ikke ryster på hånden eller indikere usikkerhed. Ved på denne måde at gøre usikkerhed til noget latent og noget som i princippet ligger uden for virksomheden og R&U-arbejdet, bliver sikkerhed til kandidaternes problem. Konsulenter i en af virksomhederne argumenterer for, at én samtale var tilstrækkelig til at afdække kandidaten [BK2]²²⁵. Med afdækning menes det, at konsulenten og lederen konstruerer en bestemt opfattelse af kandidaten. Hvis konsulenten og lederen ikke er i stand til at afdække kandidaten, så er det fordi, kandidaten er problematisk (en af de usikre) i forhold til jobbet. På den måde stilles der ikke spørgsmål ved, om det overhovedet er muligt at afdække en kandidat eller opnå nogen form for sikkerhed i R&U-arbejdet. Metaforisk kan konsulenternes og ledernes opfattelse af kandidaterne forstås som et maleri. Et maleri, som rummer bestemte beskrivelser og karakterstikker af kandidaten, som er umiddelbare at iagttage²²⁶, men også de mere usynlige karakteristika som kompetencer, evner og attitude. I afdækningen af kandidaten erhverves der så mange informationer, at konsulenten og lederen i fællesskab er i stand til at konstruere en bestemt opfattelse af kandidaten.

Sikkerhedsrationalet handler derfor om perceptionen af kandidaten er konsistent, ja nogle konsulenter og ledere taler endda om, at perceptionen er uforanderlig og endegyldig. Denne fasthed i opfattelsen af kandidaten synes at være helt central for at træffe en beslutning om, hvorvidt kandidaten skal ansættes eller ej. I konstruktionen af perceptionen af kandidaten, spiller ansættelsessamtalen en stor rolle: *“Sådan generelt set, så er det vores indstilling, at vi hernede sammen med lederen, burde, også fordi vi afsætter to timer, så burde vi have de rette forudsætninger til at træffe en beslutning”* [BH1]. I analysen af emotionel kvalitet fremstår *mavefornemmelse* som central for perceptionen af kandidaten, men også under analysen af den kausale kvalitet blev det demonstreret, at konsulenternes og ledernes spørgsmål og *spørgeteknik* sikrer, at ansættelsessamtalen kommer tilstrækkelig tæt på. Herigennem synes det demonstreret, at *sikkerhedsrationale* som logisk kvalitet skal forstås som en mediering mellem bl.a. *mavefornemmelse* og *spørgeteknik*, hvor rationale er baseret på at konstruere en stabil og entydig perception af kandidaten som kvalificeret person til den pågældende stilling.

²²⁵ Konsulenterne i de andre virksomheder taler om, at to ansættelsessamtaler er nødvendige, men derudover synes deres opfattelse af ekstra samtaler udover de to at blive perciperet på en lignende måde.

²²⁶ Referencen til maleriet og den intuitive forståelse og iagttagelse, som dette giver anledning til, giver association til ikonisk synliggørelse af *sikkerhedsrationalet*. Det er diskutabelt, om en ikonisk reference her er velvalgt, men det lægger sig op af en diskussion af uadskilleligheden af perception og synliggørelse. Faktisk synes Peirce at have en næste dialektisk forståelse af sammenhæng mellem perception og repræsentation (synliggørelse).

Konsulenterne taler om, at det ikke er nødvendigt at indkalde kandidaterne til ekstra samtaler, selv hvis der blandt konsulenterne og lederne er uklarhed og inkonsistens i opfattelsen af kandidaten. Centralt i konsulenternes perception af *sikkerhedsrationalet* er det, at uklarhed og inkonsistens sættes i forbindelse med konsulenternes og ledernes R&U-kompetencer. Det er således sandsynligt at konsulenter og ledere, som indkalder kandidater til en ekstra samtale, perciperes som personer, der ikke besidder den rette faglighed og kompetence i R&U-arbejdet. Herved knytter sikkerhed an til synliggørelsen af kompetence, faglighed og erfaring – med andre ord om, hvorvidt konsulenterne og lederne har gjort deres arbejde godt nok. Intuitivt rejses et spørgsmål om, hvorfor de ikke via *mavefornemmelse* og *spørgeteknik* har været i stand til at komme tæt nok på kandidaten og få den fornødne indsigt? Hvorfor er de ikke i stand til at vurdere, om kandidaten er *ærlig* og rummer de rette kompetencer og kvalifikationer? *Sikkerhedsrationalet* aktualiserer hermed R&U-arbejdet som usikkert, fx er det den rette kandidat eller ikke? Bliver ansættelsen en succes eller en *fejlrekruttering*? Problemet ved disse spørgsmål er, at de først kan besvares, når beslutningen om ansættelse er truffet, og kandidaten er startet i virksomheden.

Andre konsulenter argumenterer for, at ekstra ansættelsessamtaler kan gennemføres, hvis lederne ønsker dette. Her taler konsulenterne om, at specielt nye og uerfarne ledere i R&U-arbejdet kan have behov for yderligere ansættelsessamtaler. Den måde konsulenterne taler på, når det taler om ekstra ansættelsessamtaler, antyder, at konsulenterne er villige til at imødekomme et ønske fra en leder om en yderligere samtale, hvilket harmonerer godt med konsulentens perception af, at yderligere ekstra samtaler er knyttet til erfaring og kompetence. Ekstra ansættelsessamtaler kan derfor være nødvendige for at sikre, at de mindre kvalificerede ledere kan få en oplevelse af *tillid*. Konsulenternes fortolkning af disse ekstra samtaler gør det muligt for dem at deltage i dem, uden at deres egen faglighed og kompetencer problematiseres. *Sikkerhedsrationalet* som logisk kvalitet implicerer dermed langt mere end blot *mavefornemmelse*, *tillid*, *ærlighed* og *spørgeteknik*. *Sikkerhedsrationalet* etablerer en relation mellem R&U-arbejdets emotionelle og kausale kvalitet altså en forståelseshorisont, som muliggør en mediering af det emotionelle og det kausale i de attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Sikkerhedsrationalet etablerer R&U-arbejdet som en måde, hvorigennem konsulenten og lederen kan konstruere en konsistent perception af kandidaten uden eksplicit at skulle forholde sig til, hvordan kandidaten rent faktisk agerer i fremtiden. Tidsmæssigt ligger kandidatens fremtidige adfærd fjernt fra ansættelsessamtalen, og fokus rettes derfor mod den mere tidsnære perception af kandidaten, der kommunikeres på en genkendelig og konsistent måde af konsulenten. Herved etablerer konsulenten en mere sikker position, hvorved kandidatens eventuelle negative fremtidige adfærd åbnes for fortolkning, hvorved der etableres en flertydig relation mellem kandidatens fremtidige adfærd og opfattelsen af kandidaten. Flertydigheden i relationen indebærer, at der ofte indgår elementer i opfattelsen af kandidaten, der kan tolkes på mange forskellige måder. Eksempelvis beskrives kandidaten "*som lærenem*", "*kvik*", "*der er gods i kandidaten*" [observationsnoter, virksomheder A, B, D], hvilket bevidst eller ubevidst indebærer, at hverken konsulent eller leder kan tillægges hele skylden, hvis kandidaten skulle udvise uhensigtsmæssige adfærd – der i værste fald kategoriseres som en *fejlrekruttering*.

Som en radikal konsekvens indebærer *sikkerhedsrationalet*, at konsulent eller leder bidrager til konstruktionen af en konsistent perception af kandidaten, der medfører, at vedkommende ansættes – trods emotionelle eller kausale aspekter peger på, at kandidaten ikke vil kunne indfri konsulenternes og lederens forventninger til succesfuld adfærd. Dette kan lade sig gøre, fordi *sikkerhedsrationalet* lægger vægt på sikkerhed, som øjensynligt ikke er identisk med vished. I denne fortolkningsproces er der en overvejende risiko for, at der i perceptionen af kandidaten elimineres væsentlige usikkerhedselementer i og omkring denne adfærd. Konsulenterne og lederne kan herigennem opnå sikkerhed uden dermed at få vished for om beslutningerne er rigtige. Dette er muligt, fordi *sikkerhedsrationalet* sikrer en sammenbinding af de emotionelle og kausale aspekter i perception af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Kandidatens fremtidige adfærd aktualiseres først i fremtiden og bliver kun problematisk, hvis den perciperes som en *fejltreuttering*. Det betyder, at konsulenten i princippet kan fremstå som faglig kompetent så længe, at kandidaten ikke fuldstændigt forkastes af lederen (retrospektivt). *Sikkerhedsrationalet* kan herigennem give konsulenterne et handlerum, hvor konsulenten får mulighed for at konfigurere sine handlinger, så de fremstår på en måde, så de også af lederen kan perciperes som værdifulde.

BESLUTNINGSRATIONALET SOM LOGISK KVALITET

Beslutningsrationalet som logisk kvalitet rummer samme begrebslige spændstighed som *sikkerhedsrationalet*. Med andre ord er det muligt at percipere beslutninger som noget der er relateret til både emotionel og kausal kvalitet, hvilket følgende udsagn indikerer: *"Jeg danner mig hurtigt en mening om folk, jeg har lært at dykke ned og tænke for at finde ud af, om mit første indtryk holder. Så vi snakker om, hvad vi oplevede, bemærkede og kombinationen af vores oplevelser, det er jo forskellige ting vi har – så det er en god ting"* [CK2]. I konsulentens udsagn får det intuitive og følelsesmæssige fylde og knytter an til de emotionelle kvaliteter *mavefornemmelse* og *tillid*. Beslutninger kan også relatere sig til kausal kvalitet, hvor fokus er på indsamling og vurdering af informationer om kandidaterne på en adækvat måde. Der er tale om en vægtning og prioritering af informationerne, der knytter sig til rationelle beslutninger og peger på kausale kvalitet som *kandidatportefølje* og *spørgeteknik*.

I store dele af analysen har beslutninger allerede haft særlig opmærksomhed, hvilket er meget naturligt, idet beslutninger om ansættelse af kandidater er helt centralt i R&U-arbejdet [Williams & Dobson, 1995]. Det vil sige, at oplevelsen af kandidaten perciperes som et grundlag for beslutninger. Når konsulenterne og lederne med udgangspunkt i *sikkerhedsrationalet* perciperer tilstrækkelig sikkerhed i deres oplevelse af kandidaten, bliver det muligt at træffe beslutning for eller imod ansættelse af kandidaten. Beslutninger vedrører en lang række aktiviteter i R&U-arbejdet, hvor fx konsulenterne og lederne tager stilling til, hvordan jobåbningen skal annonceres, hvordan jobprofilen skal være, hvilke screenings- og udvælgelseskriterier som skal benyttes, hvem der skal til samtale og hvorfor samt hvem, der skal ansættes [Carlson & Connerley, 2003]. Specielt beslutningens faktuelle og kausale konnotationer, har været et omdrejningspunkt i R&U-forskningen²²⁷ [Herriot & Rotwell, 1981; Wanous, 1977]. Flere har dog peget på, at det er

²²⁷ Se evt. kapitel 2.

problematisk at opfatte beslutninger udelukkende via en kausal optik, og det er nødvendigt at adressere beslutningens begrænsede rationalitet og symbolske elementer [Born & Scholarios, 2005, March, 2005]. Alt i alt er der meget, der tyder på, at beslutninger har betydning for perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. I det efterfølgende vil jeg argumentere for, *beslutningsrationalet* er et aspekt i R&U-arbejdets logiske kvalitet.

I afsnittet analyserer jeg med andre ord, hvorledes beslutninger som en logisk kvalitet indlejrer emotionel og kausal kvalitet i perceptionen af værdi. Det vil sige, at der tale om et *beslutningsrationale*, hvori følelser og fakta i R&U-arbejdet relateres til hinanden. Det er dog vigtigt at erindre, at dette ikke er det samme som at sige, at alle beslutninger er logiske, i en klassisk rationel forstand, men at der er en beslutningslogik på spil i perceptionen af de attraktive handlinger. Herved forstår jeg *beslutningsrationalet*, som led i en fortolkningsproces, der på baggrund af en bestemt forståelseshorisont, gør det muligt at deducere bestemte forståelser og svar i R&U-arbejdet. Der synes tillige at være en anknævnelse til *sikkerhedsrationalet*, når konsulenternes og ledernes udsagn hele tiden knytter sig til ønsket om at reducere usikkerhed og uklarhed i R&U-arbejdet.

En konsulent beskriver sit eget bidrag i R&U-arbejdet på følgende måde: "En af de væsentligste opgaver overfor lederen i ansættelsessituationen, det er jo i hvert fald at klarlægge for ham, hvad det er, han får og hvad det er, han ikke får, i forhold til det han har ønsket af en kandidat. Så han helt klart kan vælge. Det er det mest optimale." [BH2]. Konsulentens udsagn peger på, at det er lederen, der træffer beslutningen. Der synes at være stor konsensus om, at det er lederen, der skal træffe beslutningen og har det endelige ansvar. Men hvad sker der eksempelvis, hvis en leder bliver syg, forlader jobbet i løbet af en ansættelsesproces eller af andre grunde er nødt til at træde ud af R&U-arbejdet? Hvis det kun er lederen, der kan træffe beslutningen, må R&U-arbejdet stoppe og vente til lederen igen er tilbage eller erstattes af en ny leder. Det empiriske materiale indikerer dog, at dette langt fra altid er tilfældet. Der er talrige eksempler på, at der inddrages en stedfortræder for lederen i R&U-arbejdet, hvorfor det forsætter ufortrødent og stort set upåvirket. Disse stedfortrædere er typisk betroede medarbejdere og ledere fra andre områder, der mere eller mindre formelt fungerer som stedfortrædere.

En leder fortalte, at han på grund af sygdom ikke havde mulighed for at deltage i ansættelses-samtalerne: "Fordi jeg var syg, så gik medarbejder X faktisk op og tog dem (samtalerne). Men det er også vigtigt, at det er nogen, der går tæt på en til daglig, for man har nogenlunde det samme billede af, hvad man vil, og man har diskuteret mange ting undervejs i processen. Hvis det er en, der skal træde ind, er man måske ikke altid helt enige og derfor er det vigtigt, at det er nogen, der har fingrene lidt nede i suppen i den afdeling, man er i" [CL2]. Flere af lederne fortæller, hvorledes de inkluderer andre i beslutningen for at sikre, at de træffer den rette beslutning: "Jeg sad med en stor beslutningsproces, jeg var oppe og spille bold med min stedfortræder – vi snak-

kede frem og tilbage” [DL1]. Andre ledere lader medarbejderne møde kandidaten, så de har en mulighed for at angive, om de ønsker, at lederen skal ansætte vedkommende eller ej.

Til trods for en række eksempler på at der inddrages andre i ansættelsesbeslutningen, så er det langt fra alle ledere, som praktiserer dette. En leder fortalte, at det *”er en meget, meget farlig proces at inddrage medarbejdere, for når man giver dem muligheden, så skal man selvfølgelig også lytte til dem, og så skal de på en eller anden måde have vetoet, og hvis man har sin egen foretrukne kandidat, så er det pokkers svært, hvis medarbejderne pludselig peger på en anden”* [BL2]. Lederen fortalte desuden, at han kun inddrager medarbejdere, hvis han bliver i tvivl om, hvorvidt kandidaten kan fungere socialt [BL2]. Uanset begrundelsen for at inddrage andre i beslutningen, så er ledernes beskrivelse af disse personers bidrag ofte diffus. En leder fortæller, at det vigtigste i at inddrage medarbejderne er, at *”de føler, at de har et medansvar for at få medarbejdere til at fungere. I og med at man er med til at vælge medarbejderen - engagerer man sig også mere i den”*[CL2]. På mange måder relaterer *beslutningsrationalet* som logisk kvalitet sig til den emotionelle kvalitet, hvor følelsesmæssige aspekter som *mavefornemmelse* og *tillid* er afgørende.

Konsulenten er på mange måder i en unik position til at overtage beslutningen. Konsulenten har adgang til den direkte interaktion med kandidaten, har haft dialog med lederen om jobbet indhold, potentielle risici og muligheder i dette samt har kendskab til virksomhedens R&U-politik, -strategier og -praksis. Men når beslutningen alligevel ikke delegeres til konsulenten, som er i en gunstig situation til at håndtere beslutningen, kan det måske forklares med den medierende funktion mellem det emotionelle og kausale, som *beslutningsrationalet* har. Netop det, at beslutningen ikke delegeres til konsulenten, men i stedet til andre, demonstrerer et centralt karakteristika i *beslutningsrationalet*. Helt karakteristisk for perceptionen af *beslutningsrationalet* er at det er knyttet til interaktionen mellem konsulent og leder. Denne anknytning har vi også set demonstreret i de tidligere analyser af emotionel og kausal kvalitet. Som jeg tidligere har argumenteret for er det ikke relevant at gå ind i en analyse af interaktionen mellem konsulent og leder. Fokus i analysen er på perceptionen af attraktive handlinger og i den logiske kvalitet på hvorledes *beslutningsrationalet* medierer emotionel og kausal kvalitet. Men interaktionen udgør også handlinger og disse perciperes via logisk kvalitet som et beslutningsspillet. Spillet mellem konsulent og leder lægger en bestemt rationalitet ind i interaktionen mellem leder og konsulent. Ovenstående har netop demonstreret, at lederen i praksis kan udskiftes eller erstattes af en stedfortræder, uden at beslutningsspillet stopper. Det er således plausibelt, at det er den generaliserede rolle eller position, som lederen udfylder i spillet og ikke hvorvidt, der er tale om en leder eller betroet medarbejder, der er afgørende for at spillet opretholdes.

Spillet bryder sammen, hvis beslutningen delegeres til konsulenten, fordi perceptionen af kandidaten ikke længere skal forhandles mellem konsulent- og lederpositionen. Hvis beslutningen alene er konsulentens, vil det være dennes opfattelse af kandidaten, der afgør om kandidaten ansættes eller ej. Herved får konsulenten det fulde ansvar for rekrutteringen af kandidaten og

dermed for kandidatens efterfølgende succes eller fiasko. Konsulenten bliver herved ansvarlig for kandidatens fremtidige adfærd, hvilket er problematisk i forhold til *sikkerhedsrationalet*, som forudsætter, at sikkerhed forhandles. En delegering af beslutningen til konsulentens betyder også, at lederen ikke længere behøver at tage ansvar for sine medarbejderes fremtidige adfærd, og dermed om de udfører arbejdsopgaverne tilfredsstillende. Dette er naturligvis en utopi, fordi ansvaret for medarbejderne og udførelse af arbejdsopgaverne er en helt central del af ledernes opgaver. Delegering af beslutningen til konsulenten vil derfor indebære en ændring i konsulenternes og ledernes ansvar og opgaver, hvilket formegentligt vil skabe usikkerhed og modstand hos begge parter.

Når jeg spørger lederne om, hvilken rolle konsulenterne har i beslutningen, er det således ikke mærkeligt, at der sættes mange følelser i spil. Hovedparten af lederne argumenterer for, at beslutningen er en ledelsesopgave, der ikke har noget med konsulenten at gøre. At give konsulenten beslutningskompetence opfattes som et overgreb. Reaktionen fra lederne knytter an til en bestemt perception af *beslutningsrationaliteten*. I denne perciperes beslutningen af lederne som knyttet én beslutningstager, det vil sige, at lederne argumenterer for, at en beslutning logisk set ikke kan deles: *"Jamen man kan jo ikke dele en beslutning, hvis jeg har taget en beslutning, så skal jeg også stå ved den og føle, at det er den rigtige, og det mener jeg er den rigtige måde at gøre det på, fordi jeg ikke synes, at det er rigtigt at have en personaleafdeling til at vurdere, om det er den rigtige ned til mig"* [CL2]. Hvilket understøttes af andre ledes udsagn fx: *"I bund og grund der er det mig, der skal tage en beslutning. Fraråder personalekonsulenten en ansættelse, så er jeg jo egentlig stadig i min fulde ret til at gøre det alligevel. Derfor er jeg bevidst om, at der skal tages en beslutning, og det gør jeg så"* [BL3].

Trods en tilsyneladende fasthed og enighed om, at det er lederen, som træffer ansættelsesbeslutningen, så er interaktion og forhandling knyttet til *beslutningsrationalet* som logisk kvalitet. Sikkerhed og usikkerhed diskuteres, forhandles mellem ledere, konsulenter og andre. Et lille indblik i dette får vi i via en ledes udsagn: *"Jamen så er det, jeg er hjemme og sove og vende og dreje mig. Laver plus minus på tavlen med min stedfortræder. Tager den eller de kandidater og siger, hvad har de, vi kan bruge, hvad er det, de har, vi skal udvikle på. Hvad er det vi tror, er realistisk muligt. Bruger mine omgivelser. Ikke i bred forstand for der er en vis fortrolighed omkring det. Jeg har en partner, som jeg også har trukket på i den situation, altså anonymt, har sat karaktertrækkene op på 2 ansøgere L1 og L2 og bedt hende om at vurdere i forhold til stillingsopslaget. Hun har nogle særdeles gode input. Så kan man sige, hvorfor kan jeg ikke tage en beslutning selv, og det kan jeg som regel også, men det er udmærket. Jeg bliver klogere på det og klogere på mig selv og mine egne forbehold. Hvorfor ser jeg et forbehold, er det mig, der er farvet eller..."* [DL1]. Så selv om det er lederens beslutning, finder den ikke sted i et vakuum.

Både konsulent og leder har en interesse i at deltage i beslutningen om ansættelsen af kandidaten, selvom det er lederen, der formelt set træffer beslutningen. Denne interesse i at influere på

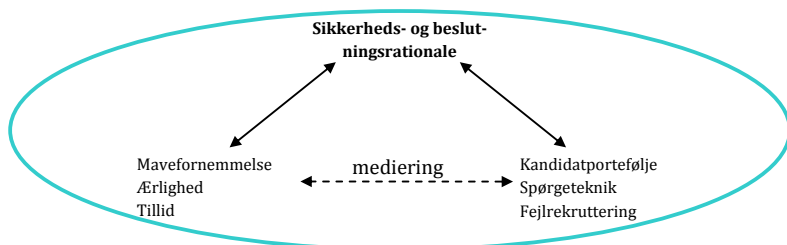
beslutningerne, er et helt centralt element i konsulenternes og lederes perception af *beslutningsrationaliteten*. Konsulent og lederen byder derfor ind for at påvirke beslutningen, fordi ingen af dem har en interesse i at stå alene med beslutningen, da dette vil gøre dem utroligt sårbare i relation til *sikkerhedsrationaliteten*. En delegering af beslutningen til andre ledere eller betroede medarbejdere indebærer herved, at konsulent og leder stadig har en modpart som opfattelsen af kandidaten forhandles med, samtidig med at beslutningen gøres til en del af interaktionen i R&U-arbejdet. Herigennem sker der samtidig en grænsedragning mellem konsulent og lederen, så den ene ikke træder ind på den andens enemærker.

Der kan argumenteres for, at beslutningen i praksis er delegeret til konsulent i og med at den perciperes som ansvarlig for mange af handlingerne i R&U-arbejdet. Som det fremgår af denne og de tidligere analyser har konsulenten har en styrende og koordinerende rolle i forhold til mange af handlingerne i R&U-arbejdet. Selv om analysen ikke udfolder interaktionen og mellem konsulent og leder er det vanskeligt at forestille sig, at konsulenten ikke drager nytte af ansvaret og indflydelsen på handlingerne, i interaktionen med lederen. Eksempelvis kan konsulenten lade kandidater, som han foretrækker, træde frem på bekostning af andre. Dermed træffer lederen måske den endelige beslutning om det skal være kandidat A eller B, men konsulenten har mulighed for egenhændigt at træffe stort set alle beslutninger, der har reduceret en *kandidatportefølje* fra måske 200 til to – tre kandidater. Derfor er det paradoksalt at tale om, at lederen tager beslutningen, et paradoks som *beslutningsrationalet* tillader, måske endda konstituerer.

DELKONKLUSION

Det fælles udgangspunkt for denne del af analysen er perception af R&U-arbejdets logiske kvalitet. Analysen udfolder logisk kvalitet via to aspekter: *Sikkerhedsrationalet* og *beslutningsrationalet*. Analysen har demonstreret sikkerhed og beslutning som to væsentlige elementer i logisk kvalitet ved at mediere mellem emotionel og kausal kvalitet (se figur 20 i det nedenstående). Sikkerhed og beslutning har stor betydning for R&U-arbejdet, idet det sammenbinder de følelsesmæssige aspekter og de kausale aspekter i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Samtidig præciserer den logiske kvalitet betydningen af interaktionen mellem konsulenterne og lederne ved at aktualisere forhandling af sikkerhed og beslutning, hvorved både konsulent og leder kan aktualisere emotionelle og kausale bidrag i R&U-arbejdet.

Figur 20 Logisk kvalitet - mediering af emotionel og kausal kvalitet



Her kan der stilles spørgsmål ved om spil, interaktion og forhandling ikke blot er andre rationaler som lægges ned over attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Alene brugen af begreberne udgør en forståelsesmæssig mediering af aktørerne i R&U-arbejdet og bestemte positioner og interesser. Konsulenterne og lederne får herigennem indlejret bestemte intentioner (emotionel kvalitet) og faktuelle handlinger (kausal kvalitet) på en vanebaseret generel måde. Dette betyder at man kan argumentere for at spil, interaktion og forhandling er selvstændige aspekter i logisk kvalitet. Hvorvidt dette er tilfældet er vanskeligt at afgøre og bestemmes dels af om interaktionen og de spil og forhandlinger der er i denne skal betragtes som en slags grund eller som en del af figuren som skal analyseres²²⁸. Men set i lyset af Peirces forståelse af vaner og strategisk handling²²⁹ er der nok ingen tvivl om at koncepter som spil og forhandling kan fortolkes via Tredjeheden. Jeg har i afhandlingen undladt at behandle spil, interaktion og forhandling som separate aspekter i logisk kvalitet, fordi jeg betragter den som en slags grund, hvorfra *sikkerheds-* og *beslutningsrationalet* træder frem. Hvordan en udforskning af "grunden" ville forbedre vores viden om perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet er vanskeligt at vurdere. Hvorfor det også er vanskeligt at afgøre om denne udforskning grundlæggende vil kunne forbedre vores viden det sprogsystem, som en generaliseret værdisætter aktiverer i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Sikkerhedsrationalet som logisk kvalitet synes at udgøre en forståelseshorisont, der favner spændingen mellem fornuft og følelser, der handler om tryghed og fortrolighed. Som medierende funktion perciperes sikkerhed som en forståelseshorisont, der gør det muligt for konsulenterne og lederne at håndtere spændet. Konsulenterne og lederne perciperer på den ene side sikkerhed som et spørgsmål om risiko og usikkerhed, hvor det interessante er, hvorvidt rekrutteringen ender med at blive karakteriseret som en *fejltrekruttering* eller ej. Det vil sige, at der er et tydeligt evaluativt fokus på R&U-arbejdet, som igen forsøger at koble konsulenterne og ledernes forudsætninger i form af erfaring, faglighed og kompetencer til risikoen for at begå fejl. På den anden side fokuseres der også på de følelsesmæssige facetter, som sikkerhed handler om, og som tydeligvis hænger sammen med tryghed, *tillid* og fortrolighed i R&U-arbejdet. Fylder perceptionen af kandidaten som en idealiseret, konsistent og stabil entitet i R&U-arbejdet. Herigennem løsrives sikkerhed fra kandidaternes, ledernes og konsulenterne faktuelle adfærd og bliver et spørgsmål om, hvordan konsulenter og ledere som en værdisætter perciperer det endelige formål og bidrag med handlingerne i R&U-arbejdet.

Den anden spænding, som findes i den logiske kvalitet, har afsæt i *belutningsrationalet*. Denne forståelseshorisont udspænder det at skulle træffe beslutninger egenhændigt og enerådigt overfor en mere kollektiv forhandlet beslutning, som etableres på baggrund af ledernes og konsulenterne refleksioner. Den ene pol i dette spænd er baseret på, at lederen har ansvaret og dermed

²²⁸ Eco (2006) argumenterer eksempelvis for, at Peirce i med sin semiotik efterlader en del ubesvarede spørgsmål, når man forsøger at gå tæt på tegnets grund.

²²⁹ Se eventuelt kapitel 4 om strategisk synliggørelse.

retten til at benytte informationer om kandidaten, som han ønsker og har derfor en reel beslutningsret i forhold til konsulent. Beslutningsretten konstitueres af, at han er leder og af at, der er bestemte konventioner som tildeler ret og rettighed til at træffe beslutninger. Grundlæggende handler dette om at have retten eller ej til at træffe beslutningen. Med retten til at træffe beslutningerne følger også muligheden for rigtige eller forkerte beslutninger, hvorved der sker en mediering fra de følelsesmæssige aspekter som *maveførmelse* til *fejlrekruttering*.

Modpolen i spændet handler om, at hverken leder eller konsulent træffer beslutningen alene. Beslutningen træffes slet ikke, den forhandles mellem konsulenterne og lederne, men forhandlingen sker på bestemte præmisser, hvor konsulenter og ledere indtager bestemte positioner. *Beslutningsrationalet* er herved knyttet til interaktionen mellem leder og konsulent. Interaktionen kan forstås som et spil, hvori konsulenter og ledere har ret til at spille deres egne emotionelle eller kausale kort. Kortene faciliterer en proces, hvor det er den rette stemning og timing i interaktionen, der skaber præmisserne for gode forhandlinger. Beslutningen emergerer, det vil sige, at både konsulent og leder godt ved, hvem der skal ansættes, hvorfor der ikke er behov for at nogen træffe en reel beslutning. Beslutningen bliver herigennem det medierende element mellem den emotionelle og kausale kvalitet og kan opfattes som både mål og middel, der er helt i gennem selvtilstrækkeligt. Komplexiteten i denne forhandling er stor og analysen har kun antydning af nogle få af de mange facetter som skal adresseres i en interaktionsanalyse. Analysen viser dog at kompleksiteten i perceptionen af de attraktive handlinger ved at fremdrage de tre aspekter i både den emotionelle og kausale kvalitet og hvorledes disse medieres. Men det er oplagt, at analysen ikke udtømmende udfolder kompleksiteten i medieringen af emotionel og kausal kvalitet. Hvorfor det er nærliggende at konkludere at emotionel og kausal kvalitet medieres på multiplere måder i R&U-arbejdet.

Analysen af logisk kvalitet har primært taget udgangspunkt i Tredjeheden og den forståelse som kan tilskrives via denne. Logisk kvalitets Førsthed skal forstås som de indlejrede kvaliteter i værdiens generaliserede og vanebaserede natur. Hvad enten man opfatter disse kvaliteter som struktur, vaner eller rationaler så er der noget fælles for dem som handler om strukturering. Andetheden i logisk kvalitet er klassificeret relativt eller i reaktion til andet, eksempelvis til fornuft og forståelse, som logisk kvalitet synes at være dyadisk relateret til. Tredjeheden beskriver den medierende mening mellem Førstheden og Andetheden, som eksempelvis tydeliggøres når jeg taler om *sikkerhedsrationalet* som medierer mellem *maveførmelse* og *fejlrekruttering*. Det er nødvendigt at være opmærksom på, at perceptionen af logisk kvalitet knyttes til interaktionen mellem konsulent og leder samt synliggørelsen af deres bidrag til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. I det efterfølgende fokuserer jeg på, hvorledes logisk kvalitet synliggøres.

SYNLIGGØRELSE AF LOGISK KVALITET

I denne del af analysen (B)²³⁰ tages der udgangspunkt i den foregående analyse af perceptionen af *sikkerhedsrationalet* og *beslutningsrationalet*. Herved bidrager denne del af analysen med en udkrystallisering af synliggørelse af logisk kvalitet i R&U-arbejdet. Synliggørelsen af logisk kvalitet kan finde sted på tre forskellige måder: Ikonisk, indeksalt og symbolsk. I de foregående kapitler har jeg demonstreret, at synliggørelsen sker på mangfoldige måder, hvorfor jeg forventer at finde ikoniske, indeksale og symbolske værditegn i analysen. Det empiriske materiale analyseres ved at se på, hvorledes konsulenternes og ledernes udsagn relaterer sig til *sikkerheds-* og *beslutningsrationalet*. Altså i hvilket omfang udsagnene gengiver, imiterer og portrætterer rationalerne baseret på abduktion (ikonisk). Om udsagnene er spor, symptomer og betegnelser baseret på induktion (indeksal) eller om udsagnene er symboler, sociale love og hviler på konventioner om betydning, baseret på deduktion (symbolsk). Med andre ord er det konsulenternes og lederens sprogliggørelse af sikkerhed og beslutning og måden, hvorpå de fremfører denne, der er afsnittets empiriske forankringspunkt.

SYNLIGGØRELSE AF SIKKERHEDSRATIONALET

"Der må ikke kunne sættes en finger på mit arbejde"[observationsnoter, virksomhed D]. Konsulentens udsagn synes at være centralt for synliggørelsen af *sikkerhedsrationalet*, fordi sikkerhed synliggøres som et fundamentalt symbol på det gode R&U-arbejde. Sikkerhed indfanger dermed essensen af R&U-arbejdet fra tiltrækning og udvælgelse til ansættelse af kandidaterne. *Sikkerhedsrationalet* synliggøres som en mediering af konsulenternes og ledernes konkrete handlinger, eksempelvis sortering af ansøgninger, udvælgelse af kandidater til interview, *spørgeteknik* og de følelsesmæssige aspekter eksempelvis *maveforfølelsen* og etablering af *tillid* mellem leder og konsulent. Men synliggørelse af *sikkerhedsrationalet* er vanskelig, netop fordi det skal kunne rumme den triadiske relation i medieringen mellem det intuitivt følelsesmæssige og det faktisk virkelige. Med andre ord skal synliggørelsen kunne håndtere skabelsen af en bestemt emotionel oplevelse samt udpegning af årsag og virkning.

Synliggørelse af sikkerhed som det gode R&U-arbejde, ses eksempelvis i antallet af ansættelsessamtaler, som afholdes i virksomheden. En af casevirksomhederne har en regel om, at der kun afholdes én samtale med kandidaterne medmindre, der er tale om rekrutteringer af stor strategisk betydning for virksomheden. Disse rekrutteringer refereres der til som 'strategisk vigtige rekrutteringer', og de er derfor ikke underlagt samme regler som de øvrige rekrutteringer. Strategiske rekrutteringer får, måske meget naturligt, stor opmærksomhed fra konsulenterne, det vil sige, konsulenterne dels bruger mere tid på dem, dels prioriterer afholdelsen af ansættelsessamtalerne og kommunikationen med lederne højere end ikke-strategiske rekrutteringer [fokusgruppeinterview, virksomhed A, B, D]. Konsulenterne taler om disse rekrutteringer som noget attraktivt og vigtigt at deltage i.

²³⁰ Se evt. figur 8 i kapitel 5.

I deres argumentation for de strategiske rekrutteringers betydning er det fremtrædende, at nogle rekrutteringer har stor intern politisk og symbolsk betydning [fokusgruppeinterview, virksomhed A, B, D]. Det er interessant, at konsulenterne argumenterer for nødvendigheden af yderligere samtaler, som led i at sikre en mere præcis og sikker viden om kandidaterne. Altså en argumentation som er knyttet til *sikkerhedsrationalet*, men hvor ekstra samtaler i "almindelige rekrutteringer" synes at konflikte med *sikkerhedsrationalet*. Det dominerende i konsulenternes argumentation for, at der er tale om en strategisk rekruttering, handler om, at det i disse er alt-afgørende, at der ikke bliver lavet fejl – hvorfor *sikkerhedsrationalet* synes at fylde meget. Denne skelnen mellem almindelige og strategiske rekrutteringer giver konsulenterne og lederne et helt konkret handlerum med hensyn til at ændre antallet af ansættelsessamtaler, uden at det fortolkes som unødige ekstra omkostninger eller som mangel på kompetencer og erfaring. Samtidig bliver denne skelnen en måde for konsulenterne at demonstrere *sikkerhedsrationalet* som en forudsætning for fortsat politisk indflydelse og anerkendelse i virksomheden.

I langt de fleste rekrutteringer²³¹ taler konsulenterne dog om, at det kun er nødvendigt med maksimalt en samtale eller to samtaler afhængigt af, hvilken virksomhed de kom fra. Uanset om hovedreglen var en eller to samtaler, så er der en ensartet holdning til, at ekstra ansættelsessamtaler er unødvendige. Der er tydelige interorganisatoriske forskelle i samtalerne, eksempelvis er det forskelligt, om både leder og konsulent deltager i samtalerne, og i hvilken udstrækning interaktionen i samtalerne er struktureret via en bestemt *spørgeteknik* eller om den er mere intuitiv. Trods disse forskelle synes synlighørelsen af sikkerhed at være rettet mod at fjerne usikkerheder og skabe situationer, hvor konsulent og lederen opfatter ansættelsesbeslutningen som entydig. En måde, hvormed konsulenterne synliggør dette, er ved at kommunikere opfattelsen af kandidaten på en konsistent og utvetydig måde til lederen: "*Det vigtigste for mig som personalekonsulent, det er, at lederen ved, hvad han får. Når de går ud af døren, så har de et klart billede af kandidaten. Det kan godt være, jeg tager Malene, og hun er et rodhoved. Men så kan de ikke komme tilbage til mig og sige, det vidste de ikke*" [DH1]. Konsulentens arbejde er orienteret mod at definere og fremstille kandidaten på måder, der giver lederen en oplevelse af sikkerhed eller i det mindste fjerner usikkerheder i dennes opfattelse af kandidaten.

Sikkerhed synliggøres i den forbindelse via R&U-teknologier, hvor fx der i analysen af kausal kvalitet blev argumenteret for, at *spørgeteknik* er en sådan teknologi. Konsulenterne benytter dog en række teknologier til at synliggøre *sikkerhedsrationalet* i R&U-arbejdet. De mest udtalte er personligheds-, færdigheds- og evnetest, som gør det muligt at benytte konsistente og til tider entydige begrebslige og sproglige typologier og kategoriseringer af kandidaterne. Testene er typisk baseret på, at kandidaterne besvarer en række spørgsmål, hvor der er nogle prædefinerede svarkategorier. På baggrund af besvarelsen er det muligt at kategorisere kandidaterne på en række forskellige måder. Eksempelvis vil man ved at benytte en evnetest kunne kategorisere en

²³¹ Konsulenterne talte om strategiske rekrutteringer som noget ekstraordinært og som noget der finder sted nogle gange om året, hvorfor det maksimalt udgør 5 % af de samlede rekrutteringer.

kandidat som bedre eller dårligere end gennemsnittet²³². Arbejdet med typologier og kategoriseringen af kandidaterne spiller en central rolle i ledernes og konsulenternes indeksale synliggørelse af *sikkerhedsrationalet* ved, at der antages en kausalitet mellem graden af strukturering i R&U-arbejdet og den sikkerhed, hvormed det er muligt for konsulenterne og lederne at indfange og beskrive kandidaten og dennes fremtidige adfærd. Testen eller mere præcis testscoren og den efterfølgende kategorisering af kandidaten fungerer som et spor, der fremstår som en udpegning af kandidatens fremtidige adfærd.

Nogle konsulenter synliggør disse kategoriseringer ved at lave analogier. En konsulent fortæller til en leder i forbindelse med sin kategorisering af kandidaten efter en ansættelsessamtale: *"jeg tror, at du får sammen udfordringer ved Thomas, som du havde med Jens – han kræver alt for meget ledelse"* [observationsnoter, virksomhed D]. Analogien i sig selv kan bedst forstås som led i ikonisk synliggørelse fordi analogier netop gengiver objektet, det vil sige, at der er tale om en monadisk relation. Det konkret udsagn fortolker jeg i stedet som en erfaringsbaseret generalisering af de symptomer, som testscoren udtrykker om kandidatens fremtid adfærd. Konsulenternes synliggørelse via typer og analogier har således tydelig indeksal karakter, idet konsulenten på baggrund sine observationer med medarbejderen Jens slutter, at kandidaten Thomas vil agere på samme måde. Helt principielt er der således ikke tale om en analogi, hvor det centrale er den kvalitative lighed, men i stedet en type, som er en erfaringsbaseret generalisering. Herigenem udledes der induktivt en kausal sammenhæng mellem kategorisering og adfærd²³³. Helt centralt i den indeksale synliggørelse synes kategoriseringen af kandidaternes adfærd, præferencer og kognitive kapacitet. På grund af den indeksale karakter opleves iagttagelserne af kandidaterne som objektive observationer, der kan benyttes til at give faktisk og objektiv viden om eksempelvis intelligens eller personlighed. Tydeligvis er både intelligens- og personlighedsbegrebet konstrueret, men når de synliggøres indeksalt, fremstår de som en faktisk og objektiv virkelighed.

Test og typologier kan også opfattes som led i symbolsk synliggørelse, hvor netop intelligens og personlighed benyttes som symboler på sikkerhed og vished om kandidatens fremtidige præstationer. Personlighedstræk som introvert og ekstrovert er tydeligvis begreber, som hviler på en konvention om begrebernes betydning. I symbolsk synliggørelse af sikkerhed bliver ekstroversion et tegn på den kontaktsøgende, uadventede, formidlende og relationsopbyggende medarbejder, som egner sig godt til kundeorienterede jobs. Ekstroversion som symbol skal læres og måske derfor er brugen af personlighedstests forbundet med uddannelse og træning (certificering),

²³² I praksis vil kandidatens score i testen blive sammenlignet med en normalfordeling af andre personer, der fx har samme uddannelsesniveau. Og kandidaten vil efterfølgende kunne indplaceres i forhold til denne normalfordeling for at undersøge, hvor mange procent der her scoret højere end ham. Der er antages en kausal relation mellem kandidatens besvarelse og intelligens. Konsulenter benytter disse evnetest til at gøre det tydeligt for lederen og kandidaten, selv om kandidaten har lav, almindelig eller høj intelligens, som forventes at have betydning for kandidatens evne til at håndtere komplekse opgaver i virksomheden.

²³³ Netop brugen af analogier kunne give anledning til endnu et nedslag i det empiriske materiale, men af hensyn til afhandlingens omfang har jeg valgt ikke at forfølge dette empiriske spor yderligere.

hvor brugerne lærer de grundlæggende trækspsykologiske teorier at kende og hvordan personlighedstræk, eksempelvis ekstroversion, skal fortolkes og forstås. Måske er det kompleksiteten i den symbolske synliggørelse, der indebærer at denne får relativ lille opmærksomhed i synliggørelsen af *sikkerhedsrationalet*. Kompleksiteten i medieringen gør det vanskeligt for konsulenterne og lederne at synliggøre den triadiske relation, og konsulenterne og lederne nøjes måske derfor med at synliggøre *sikkerhedsrationalet* dyadisk. I modsætning til den symbolske synliggørelse er der i den indeksale tilsyneladende objektive nedslagspunkter: Testen er spor og et symptom på adfærd og bliver brugt til at betegne sikkerheden, der er associeret med kandidaternes fremtidige adfærd.

Ofte bliver kandidaten i løbet af ansættelsessamtalen spurgt, om hans refleksioner over jobbet: *"Kan du se dig selv i jobbet?"*, *"hvordan vil du have det med sådanne opgaver?"* og *"er du sikker på, at det er noget for dig?"* [observationsnoter virksomhed B, C og D]. Kandidatens svar på disse spørgsmål tages ikke nødvendigvis for pålydende, men fortolkes af konsulenten og lederen. Konsulenterne og lederne taler om kandidatens måde at reflektere over situationen og jobbet og bemærker både den verbale og nonverbale kommunikation. Kandidatens udtryksform med elementer af engagement, vitalitet, ligefremhed, undvigende adfærd og nervøsitet bliver fortolket og indgår i *sikkerhedsrationalet*, hvor der måske mest af alt er tale om ikonisk synliggørelse. Sikkerhed billedliggøres i kandidater, som virker klippefaste og af kontradiktionen til disse - altså kandidater, som er rystende nervøse. Som værditegn fortolkes kandidatens adfærd, som en imitation af *sikkerhedsrationalet*, det vil sige, at adfærden fremstår med fasthed og vished, som jo netop ligner de kvalitative karakteristika i *sikkerhedsrationalet*.

Hvor vigtig den ikoniske synliggørelse er for af *sikkerhedsrationalet*, demonstreres eksempelvis i situationer, hvor kandidaterne selv fravælger jobbet. Kandidaten bliver herigennem et ikonisk tegn på sikkerhed i R&U-arbejdet: *"Vi troede, at vi havde fundet den rigtige profil (kandidat) og var blevet enige, og lønmæssigt enige, og valgte så at gå rimelig hårdt til vedkommende på den manglende faglighed. Vi havde skræmt ham så meget, at han valgte at sige nej. Det var til dels med vilje, for at prøve ham af. Han turde simpelthen ikke. Så der troede vi, at vi havde vores fyr, havde været igennem samtaler og tests, men det havde vi så ikke"*[DK1]. Usikkerheden hos kandidaten bliver udslagsgivende – helt konkret siger kandidaten naturligvis nej til jobbet, hvorfor dialogen med kandidaten stopper. Hvis man nærlæser udsagnet udpeges den kvalitative kvalitet ved *sikkerhedsrationalet* eksempelvis "gå rimeligt hårdt til" og "turde ikke" som gengiver kvaliteterne robusthed og mod.

I den ikoniske synliggørelse er kandidatens fravalg, en måde at billedliggøre og idealisere sikkerhed i ansættelsesbeslutningen. En idealisering som synes at være baseret på et dikotomt rationale: Der er rigtige og forkerte beslutninger, der er rigtige og forkerte kandidater, der er gode og dårlige konsulenter osv., men skelnen i denne tænkning forudsætter en forståelseshorisont, som kan rumme begge aspekter. Hvis der fokuseres på forståelseshorisonten leder det i retning

af symbolsk synliggørelse, men jeg vil argumentere for at kandidatens fravalg skal fortolkes som ikon, idet fravalget en anden repræsentation af dikotomien. Konsulenten og lederen synes at have en bestemt opfattelse af kandidaten, da der er truffet en beslutning om ansættelse af kandidaten. Dette bekræftes ved, at der har været en konkret lønforhandling, som typisk i kronologisk forstand ligger sidst i R&U-arbejdet. Herefter (gen-)introduceres kandidaten som medkonstruktør af sikkerheden, til en proces, hvor konsulenten og lederen udspørger kandidaten om fremtidige scenarier, cases og opgavehåndtering, hvorved perceptionen af kandidaten, via kandidatens verbale og nonverbale respons redefineres og modificeres væsentligt. I sidste ende indebærer kandidatens fravalg, at han erklærer sig selv for uegnet til jobbet.

Umiddelbart kan man blive forundret over, at kandidatens fravalg af jobbet og måske hele virksomheden kan opleves som en attraktiv handling, specielt når konsulenter og ledere lægger stor vægt på, at virksomheden fremstår attraktiv. Ikke desto mindre fremhæves kandidatens selveksklusion, som positiv af både konsulenter og ledere. Ved ansættelsessamtaler, hvor kandidaterne ekskluderer sig selv, omtaler både konsulenter og ledere kandidatens erkendelse af, at jobbet ikke er interessant, som et centralt udbytte. Kandidatens selveksklusion knyttes sammen med konsulenternes og ledernes egne handlinger i R&U-arbejdet, fordi de via deres faglige kompetencer og indsigt, fx *spørgeteknik* og *mavefornemmelse*, skaber et refleksivt rum i ansættelsessamtalen, der gør det muligt for kandidaten at indse, at jobbet ikke er noget for ham. En leder konkluderer om kandidatens selveksklusion: "*så har vi opnået meget*" [BL3]. Men set i lyset af *sikkerhedsrationalets* medierende funktion, så er det ikke så mærkeligt, at kandidatens fravalg opleves som en attraktiv handling, da fravalget bekræfter sikkerhed som essentielt i R&U-arbejdet. *Sikkerhedsrationalet* handler herved både om det rigtige og forkerte og om, hvorledes det er muligt at håndtere denne skelnen i situationer med begrænset viden.

Kandidaternes fravalg og selveksklusion fortolkes hermed som led i ikoniske synliggørelse af *sikkerhedsrationalet*, som gør det muligt at kommunikere det paradoksale i selveksklusionen, hvor kandidaten tilsyneladende selv takker nej til det, han ønsker (jobbet). Ved at diskvalificere sig selv som kandidat synliggøres *sikkerhedsrationalet*, som logisk kvalitet i R&U-arbejdet, idet kandidaten ikke længere er aktuel i forhold til jobbet, hvorved enhver usikkerhed er forsvundet. Det vil sige, at i samme sekund den usikre kandidat bliver sikker (på sit fravalg), så er sikkerhed i R&U-arbejdet synliggjort. Ved at gøre synliggøre sikkerhed i ansættelsessamtalerne, bliver det muligt for konsulenter og ledere at synliggøre andre handlinger, som attraktive, uanset om de er forankret i emotionel eller kausal kvalitet. Så længe handlingerne perciperes som en reduktion af usikkerheden, er det muligt at argumentere for og demonstrere værdien i disse. Handlinger som er rettet mod kandidaten verbale og nonverbale kommunikation om tro, lyst og vilje til at få jobbet, synliggøres herigennem som værdifulde. *Sikkerhedsrationalet* gør det herved muligt at argumentere for handlinger, som tilsyneladende har meget forskellig ontologisk status (emotionel og kausal kvalitet). Det vil sige, at *sikkerhedsrationalet* gør det muligt både at synliggøre både følelses- og fornuftsmæssige aspekter ved handlinger i R&U-arbejdet som værdifulde. Førstnævnte synliggøres med intuitive og abduktive argumenter, hvorimod sidstnævnte benyttes funktionelle og induktive argumenter. Derfor får *sikkerhedsrationalet* en tydelig medierende

effekt i R&U-arbejdet, da det ellers ville være absurd og umuligt at knytte følelser og fakta sammen.

Som jeg tidligere nævnte forudsætter symbolske synliggørelse af *sikkerhedsrationalet* en forståelseshorisont og konventioner om hvordan aspekterne i emotionel kvalitet (*mavefornemmelse, tillid og ærlighed*) medieres af sikkerhed/usikkerhed til aspekterne i kausal kvalitets (*kandidatportefølje, spørgeteknik og fejlrekruttering*). Forståelseshorisonten og konventionerne er noget som ofte udfoldes i analyse af beslutninger [March, 2005]. I nogle situationer sker det gennem konkrete aftaler om en eller flere rekrutteringer, som skal gennemføres i et samarbejde mellem en konsulent og en leder. Disse aftaler fastlægger, hvilken risiko konsulenten og lederen ønsker at løbe i forbindelse med en konkret rekruttering. Andre gange sker det gennem en udtalt overenskomst om, at konsulenterne har ansvaret for at undersøge aspekter af den emotionelle kvalitet, og lederne har ansvaret for at undersøge fakta om kandidatens baggrund, uddannelse og kompetencer. Denne formaliserede opdeling mellem ansvarsområderne er i sig selv en måde at synliggøre *sikkerhedsrationalet* på og leder naturligt over i, hvorledes selve ansættelsesbeslutningerne synliggøres.

SYNLIGGØRELSE AF BESLUTNINGSRATIONALET

Analysen har tidligere udfoldet at perceptionen af *beslutningsrationalet* rummer en dobbelthed, hvor beslutningen dels perciperes som noget, der forhandles mellem konsulent og leder, det vil sige, at begge parter har en interesse i at påvirke beslutningen, uden at kunne drages til ansvar for den samlede beslutning. Dels som noget, der er placeret hos lederen, hvor både konsulenter og ledere argumenterer for, at beslutningen er hos lederen. Dobletheden i perceptionen indebærer, at både beslutsomme, men også ubeslutsomme ledere opleves som problematiske i R&U-arbejdet. Eksempelvis fortæller en række konsulenter om dårlige oplevelser med ledere, der har truffet beslutningen forud for samtalen: *"Det er ikke sjovt at sidde med en leder, der har gjort det hele op på forhånd. Så er det spild af tid, at jeg sidder der, det kan godt være, vi bliver enige, så er det fint. Det handler ikke om at være enige, men fornemmelsen af, at lederen har låst sig fast. Det bliver jeg muggen over"* [CH2].

Når konsulenten oplever, at lederen forud for samtalen har besluttet sig for, om kandidaten skal ansættes eller ej, betyder det at konsulenten ikke får mulighed for at bidrage til R&U-arbejdet. Problemet synes hermed ikke at være, om konsulenten og lederen faktisk er enige om selve beslutningen, altså om kandidaten skal ansættes eller ej. Problemet synes at bestå i den manglende indflydelse på beslutningen, hvilket bliver ekstremt udtalt, når konsulenten oplever, at lederen på forhånd har lagt sig fast på en bestemt beslutning. Konsulentens reaktion vil, i lyset af den generelle enighed om, at det er lederen, der skal træffe beslutning, være vanskelig at forklare. Men set i lyset af, at konsulenten herigennem bliver frataget muligheden bidrage til R&U-arbejdet og herigennem påvirke beslutningen, er det oplagt, at det ikke er muligt at synliggøre handlinger som værdifulde i R&U-arbejdet. Konsulenten fremhæver da også, at det er *"spild af tid"*, og at det ikke handler om at *"være enig"* [i.bid.].

I ovenstående udsagn får man en fornemmelse af frustrationen, som konsulenterne udtrykker i situationer, hvor de ikke oplever, at lederne udviser det fornødne hensyn i ansættelsesbeslutningerne. Konsulenterne benytter ord som *"tillidsbrud"*, *"mangel på respekt"* og *"arrogance"* [observationsnoter, Virksomhed A, B, D] til at beskrive disse situationer. Der er intet odiøst i, at konsulenterne oplever ubehag i disse situationer, hvis konsulenterne, på via *beslutningsrationalet*, ønsker at synliggøre deres handlinger som attraktive i R&U-arbejdet. Ledernes beslutningstagning gør det næsten umuligt for konsulenterne at synliggøre emotionelle og kausale kvaliteter i deres handlinger i R&U-arbejdet. Konsekvensen er at det bliver utroligt vanskeligt for konsulenterne at argumentere for, hvorledes *mavefornemmelse*, *ærlighed*, *tillid*, *kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering* er knyttet til konsulenternes handlinger i R&U-arbejdet. Disse vanskeligheder hænger måske sammen med at *beslutningsrationalet* synliggøres symbolsk. I følge konsulenterne er der således bestemte konventioner knyttet til *beslutningsrationalet*. Konventionerne kommunikerer eksempelvis ved at beslutninger skal tage en vis tid og skal som minimum inddrage konsulenterne. Det vil sige, at beslutningsrationalet synliggøres symbolsk ved en bestemt struktur og orden i handlingerne, og brud på disse konventioner opfattes som lovbrud, hvor specielt lederne bliver anklaget for enerådighed, mangel på respekt og inkompetence.

Den symbolske synliggørelse besværliggøres dog af lederens enerådige beslutninger. Hvilket aktualiseres af, at mange ledere oplever, at de meget tidligt i ansættelsessamtalen er i stand til at beslutte, hvem der skal ansættes: *"Jeg må indrømme, at jeg synes, at det hele bliver afgjort på de første fem minutter. Hvordan personen kommer ind og fremtræder, det er sat på spidsen, men der ligger rigtig meget i det de første fem minutter"* [CL3]. Hvis beslutningen reelt kan træffes efter få minutter, bliver det meget vanskeligt for konsulenterne at argumentere for, at de bidrager til at træffe værdifulde beslutninger med både emotionel kvalitet (*mavefornemmelse, ærlighed og tilid*) og kausal kvalitet (*spørgeteknik, kandidatportefølje og fejlrekruttering*). Udsagnet kan dog også fortolkes som indeksal synliggørelse, ved betragte graden af inddragelse og den medgåede tid i beslutningerne, som et symptom på kvaliteten i beslutningerne. Det betyder, at jo mere konsulenterne inddrages i ansættelsesbeslutningen desto højere kvalitet indikerer dette. Dette argumenterer konsulenterne for ved at fremhæve deres generaliserede erfaringer om sammenhængen. Det vil sige, at konsulenterne gerne fortælle om situationer, hvor de ikke blev inddraget i beslutningerne og at disse rekrutteringer efterfølgende har vist sig at være *fejlrekrutteringer*.

Udfordringerne ved synliggørelsen af *beslutningsrationalet* er det er vanskeligt at præcisere om der er tale om perceptionen, det vil sige, mediering af emotionel og kausal kvalitet eller om det er anden ordens iagttagelsen og dermed synliggørelsen af denne. Specielt den ikoniske synliggørelse af *beslutningsrationalet* synes vanskelig at udfolde, men ses i den insisteren som de forskellige aktører argumenterer for deres rolle i beslutningerne. Det at gøre en forskel og kommunikere dette bliver således en ikonisk synliggørelse af *beslutningsrationalet*. Men en ensidig ikonisk synliggørelse (at ville gøre en forskel), umuliggør en argumentation for at emotionel og kausal kvalitet har betydning for den gode beslutning. Ved udelukkende ikonisk synliggørelse vil beslutningerne fremstå som hurtige og intuitive, men ikke begrundede, idet den monadiske relation i synliggørelsen ikke gør det muligt at relatere til noget andet. Ikonisk synliggørelse vil derfor give anledning til ufrugtbare diskussioner mellem konsulenter og ledere bl.a. fordi det ikke er muligt at relatere til generaliserede erfaringer med gode beslutninger samt konventionerne som strukturer og ordner beslutningsprocesserne.

I andre situationer vil konsulenterne og lederne tale forbi hinanden, fordi den ene part argumenterer abduktivt (ikonisk) for en beslutning, og modparten ønsker værdi demonstreret indeksalt (induktivt). I disse situationer bliver det vanskeligt at nå til enighed om beslutningen, fordi beslutningen forsøges synliggjort som værdifuld på to forskellige ontologiske niveauer. Hvis ikke *beslutningsrationalet* tillader en synliggørelse af de kausale aspekter, vil disse virke som fejlagtige og ligegyldige aspekter i R&U-arbejdet. Herved vil det være vanskeligt for konsulenterne og lederne at sætte de kausale teknologier i spil i beslutningsprocesserne i R&U-arbejdet. Både konsulenter og ledere synes at have en interesse i *beslutningsrationalet* på en måde, det bliver muligt for dem begge at deltage i beslutningen. Herved benyttes både emotionelle og kausale aspekter til at katalysere beslutningerne, fx via *sikkerhedsrationalet*, hvor *spørgeteknik* medvirker til at etablere sikkerhed om kandidatens *ærlighed* og hermed reducerer usikkerheden for *fejlrekruttering*. Når ansvaret for beslutningen endeligt ligger hos lederen: *"... i sidste ende, er det jo mig, der vurderer"* [CL3], og der foregår en refleksiv proces, hvor konsulenten kan komme med

input i *"de situationer, hvor... det ikke duer"* [CL3], så bliver beslutningen en balancegang og forhandling mellem leder og konsulent.

Interessant nok er det ikke kun lederens enerådige beslutninger, som konsulenten opfatter som problematisk også, ubeslutsomme ledere opfattes som problematiske i R&U-arbejdet. En konsulent fortæller: *"Ikke beslutningsdygtige ledere har det meget svært med rekruttering, for de er jo godt klar over, det er nogle store valg, de skal træffe, og derfor bliver de endnu mindre beslutningsdygtige"* [DH2]. Ubeslutsomheden får således betydning i den ikoniske synliggørelse, fordi den er en anden repræsentation af kvaliteten i *beslutningsrationalet* der handler om at handle - det vil sige at træffe beslutninger. Konsulenten har desuden en forventning til, at lederen synliggør beslutningen på måder, der lægger vægt på aspekter i emotionel kvalitet i R&U-arbejdet og at beslutningerne ikke bliver så intuitive, ureflekterede og egenrådige, at konsulenten ikke får mulighed for at deltage i beslutningen. Men samtidigt er det nødvendigt at synliggøre beslutningen på en måde så R&U-teknologierne blive en løftestang for refleksivitet og en måde, hvorved beslutningen kan påvirkes af konsulenten handlinger trods, at beslutningen reelt set ligger hos lederen.

Synliggørelse af *beslutningsrationalet* bliver herved en balancegang for konsulenterne og lederne. Det skal synliggøres så det muliggør forhandling og refleksivitet, men samtidig lægger ansvaret for beslutningen hos konsulenten: *"det er ikke mig (konsulenten), der skal træffe beslutningen. Det er dig (lederen) der har ansvaret, og det er dig, der træffer beslutningen, men jeg kan fortælle dig sådan og sådan, så gentager jeg måske mig selv lidt igen, og så må de jo som leder acceptere, at det er dem, der har ansvaret"* [AK1]. Afhængigt hvorledes lederen synliggør *beslutningsrationalet*, afpasser konsulenten sine handlinger i R&U-arbejdet: *"Er det meget beslutningsdygtige ledere, så er min rolle ikke særlig støttende, så er den mere styrende i form af, vi skal igennem det her. Så vil de som oftest også have en konsulent, der kan styre dem igennem, så vi gør alle tingene rigtigt. Er det en leder, der ikke er så beslutningsdygtig, så gør jeg faktisk meget ud af at tale med dem undervejs. Spørge hvor de selv er henne, og hvordan de har det med rekruttering og med afdelingen"* [DH2]

Konsulentens udsagn indikerer, at det ligger ham på sinde, at lederen ikke får en oplevelse af at miste kontrol og føling med R&U-arbejdet. Herved bliver det helt centralt, at konsulenten kan aflæse og tilpasse sig lederens beslutsomhed/ubeslutsomhed, så *beslutningsrationalet* ikke synliggøres på en måde, hvor han ikke kan handle (træffe beslutningen om, hvorvidt kandidaten skal ansættes eller ej). Dette kan tolkes som om, konsulenten forsøger at synliggøre *beslutningsrationalet* symbolsk. Altså som en bestemt struktureret af handlingerne i R&U-arbejdet, som gør det muligt at beslutningsansvaret ligger hos lederen, fordi dette synes at være centralt i lederrollen samt at konsulentens handlinger kan påvirke beslutningen, så den udfoldes som en forhandling.

Det symbolske i synliggørelsen bliver tydeligt ved, at konsulenten deduktivt kan slutte sig frem til håndteringen af beslutningen. 1) for det første antager konsulenten, at det er ledere, der skal tage beslutningen. 2) for det andet, at det er nødvendigt at tillade både den emotionelle og kausale kvalitet i beslutningsprocessen. 3) og for det tredje, at det er nødvendigt med en åben og refleksiv forhandlingsproces omkring beslutningen. En konsulent beskriver det på denne måde: *"Det er jo bossen, den der skal bestemme sig. Min opgave er at bibringe vedkommende det bedst mulige beslutningsgrundlag, og så er det vedkommendes opgave at tage en beslutning på baggrund af det, og det er det, de bidrager med. Deres egne observationer og et præcist billede af, hvad det er for en person, de skal bruge. Det skal jeg jo vide. Jeg kender godt deres behov, men alligevel ikke så godt for at kunne finde den rigtige person. Så det er totalt spil mellem vores viden om hinanden og behovet"* [CK2].

Konsulenten synes som led i den symbolske synliggørelse af *beslutningsrationalet* at kunne deducere sig til at:

- Han ikke kan træffe beslutningen uden lederen.
- Lederen kan ikke træffe beslutningen uden konsulenten.
- At lederen skal opleve, at han har kontrol med beslutningen samtidig med, at konsulenten faciliterer den som en refleksiv beslutningsproces, hvor mange forskellige argumenter kan fremsættes og overvejes.

Beslutningsrationalet synliggøres herved som en konventionsstyret praksis, hvor lederens ansvar for beslutningen bestemmes af konventioner og sociale love. Disse præciserer og formaliserer konsulentens opgave til at rådgive og facilitere lederens beslutninger, ved at etablere et refleksivt rum, der tillader inddragelse af både emotionelle og kausale aspekter i R&U-arbejdet. Måske på grund af den symbolske synliggørelse af *beslutningsrationalet* er det meget sjældent, at lederne forsøger at gennemtrumfe en beslutning, der går i mod konsulentens råd. Modsat gør konsulenterne meget sjældent brug af den veto²³⁴, som de oplever, at de har [observationsnoter, virksomhed, A, B, C, D]. Både konsulenter og ledere har derfor en mulighed for at stoppe forhandlingen, men det er tilsyneladende sjældent, dette sker. Den symbolske synliggørelse får herved stor betydning for, at *beslutningsrationalet* får den medierende rolle af emotionel og kausal kvalitet. Det betyder at konsulenternes og ledernes handlerum omfatter både emotionel og kausal kvalitet i R&U-arbejdet.

DELKONKLUSION

Ovenstående har illustreret en række forskellige måder, hvorpå *sikkerheds-* og *beslutningsrationalet* synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Hvor der i synliggørelsen af *sikkerhedsrationalet* er mest fokus på indeksal synliggørelse, er der i synliggørelsen af *beslutningsrationalet* mest

²³⁴ Specielt konsulenterne talte om, at de havde en veto, som sikrede dem i mod, at lederne træffer beslutninger, som er helt forkerte.

fokus på symbolsk synliggørelse. Nedenstående vil først konkludere på synliggørelsen af *sikkerhedsrationalet* sidenhen på *beslutningsrationalet*.

Sikkerhedsrationalet synliggøres ikonisk af kandidaternes til- og fravalg af jobbet/virksomheden, idet måden hvorpå disse til- og fravalg kommunikeres, rummer kvalitative aspekter af *sikkerhedsrationalet*. Eksempelvis fremhævedes det, at kandidaterne fremstår som klippefaste, solide, afklarede og eller rystende nervøse, som jo netop er kvalitative karakteristika ved sikkerhed. Via den ikoniske synliggørelse kommunikeres *sikkerhedsrationalet* billedligt ved, at kandidaternes til- og fravalg og måden hvorpå dette sker, imiterer kvalitative kvaliteter heri. Kandidaters til- og fravalg bliver hermed et abduktivt argument for sikkerhed i R&U-arbejdet, men også en idealisering af at opnå ultimativ sikkerhed i R&U-arbejdet. En sikkerhed som synes at have sin helt egen berettigelse og eksistensgrundlag. Herigennem kan den ikoniske synliggørelse af *sikkerhedsrationalet* udfoldes via kandidaternes refleksion over jobbet/virksomheden. Disse refleksioner synes at fungere metaforisk for sikkerhed, hvilket er karakteristika i hermeneutikken og fænomenologien, hvor refleksivitet indgår, som et centralt (abduktivt) argument i erkendelse af et fænomen. Via ikonisk synliggørelse gøres refleksivitet til en anden repræsentation af *sikkerhedsrationalet*, som indfanger sikkerhed og usikkerhed som dialektisk proces.

Sikkerhedsrationalet synliggøres indeksalt på en række forskellige måder. Eksempelvis demonstreres sikkerhed på baggrund af antallet af samtaler, som det er nødvendigt at gennemføre. Eller måske mere præcist som den generaliserede erfaring, at kompetente og dygtige R&U-konsulenter og ledere kun har behov for et foruddefineret antal samtaler, og afvigelser i forhold til dette opleves som symptom på usikkerhed i R&U-arbejdet. Samtidig synes antallet af samtaler kausalt at hænge sammen med sværhedsgraden af rekrutteringsopgaven, det vil sige, at rekrutteringer, som er vanskeligere end almindelige rekrutteringer (strategiske rekrutteringer), kausalt hænger sammen med et større antal samtaler. Dermed bliver antallet af samtaler en udpegning og et symptom på behovet for sikkerhed, som eksempelvis aktualiseres, når der er tale om strategisk vigtige rekrutteringer. Afhængigt af behovet for sikkerhed i rekrutteringen tilbydes/gennemføres der flere samtaler end normalt. Herved bliver det muligt for konsulenterne at demonstrere, at netop disse rekrutteringer har stor betydning for R&U-afdelingen og relationen med lederne i forskellige forretningsområder. Den indeksale synliggørelse af *sikkerhedsrationalet* sker også via brugen af forskellige typologier og testværktøjer. Disse teknologier synliggør sikkerhed indeksalt ved at fungere som symptomer for kandidaternes fremtidige adfærd. Det vil sige, at det er muligt induktivt at generalisere adfærd på baggrund af bestemte typer og testresultater. Indeksale synliggørelse af *sikkerhedsrationalet* betyder dermed, at kandidaternes fremtidige adfærd fremstår som en faktuel og objektiv udpegning.

Symbolsk synliggøres *sikkerhedsrationalet* via typologier og kategoriseringer. Konsulenternes og ledernes udtalte og veludviklede sprog omkring fx personlighed og intelligens, synes at mediere mellem forskellige teknologier (personligheds- og intelligenstag) og mere følelsesmæssige og

kognitive aspekter, som fx oplevelsen af kandidaten som intelligent, eftertænksom, klog, udadvendt, dominerende osv. Typologierne og kategoriseringerne giver konsulenterne og lederne en formaliseret og velartikuleret forståelseshorizont (konventionel forståelse), hvor stort set alle følelses- og fornuftmæssigt karakteristika ved en kandidat kan forklares og sammenkædes. Begreber som intelligens og personlighed benyttes altså som symboler på sikkerhed og vished om kandidatens fremtidige præstationer og motivation. Eksempelvis hvilke personlighedstræk, som introvert og ekstrovert på konventioner om betydning. Ekstroversion fortolkes som et symbol på den kontaktsøgende, udadvendte, formidlende og relationsopbyggende medarbejder, som eigner sig godt til kundevedtøjet. Ekstroversion som symbol skal læres og måske derfor er brugen af typologi og personlighedstests forbundet med intensiv uddannelse og træning. Herved uddannes testbrugerne i typologierne og personlighedstestene og i måden, hvorpå de skal fortolkes og forstås.

På baggrund af analysen er det rimeligt at konkludere, at en række handlinger i R&U-arbejdet synliggøres på mange forskellige måder, hvilket gør det vanskeligt at adskille synliggørelsen af disse. Dette ses eksempelvis i synliggørelsen af *sikkerhedsrationalet*, hvor typologi og testværktøjer synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk. Den ikoniske synliggørelse finder eksempelvis sted via brugen af analogier, som er udbredt i kommunikationen mellem leder og konsulent: Hvis du ansætter kandidat X, så får du en som ligner ansat Y - er du interesseret i dette? Her er et element i synliggørelsen at indfange en kvalitativ kvalitet i *sikkerhedsrationalet* - det at finde noget kendt - og ikke kun at generalisere noget om typen af kandidat. I den indeksale synliggørelse er det netop den erfaringsbaserede generalisering af kandidatens adfærd som udtrykkes via typen og testresultatet. Test og typologier kan også opfattes som led i symbolsk synliggørelse, hvor netop intelligens og personlighed benyttes som symboler på sikkerhed og vished om kandidatens fremtidige adfærd, motivation og præstation. Typerne og personlighedstrækkene skal læres, før det er muligt at deducere noget om kandidaternes fremtidige adfærd. Måske er det kompleksiteten i symbolsk synliggørelse af typer og personlighedstest, som gør, at konsulenter og ledere ofte fokuserer på indeksal synliggørelse. Denne rummer tilsyneladende objektive nedslagspunkter, hvor testen er spor og et symptom på kandidatens fremtidige adfærd, motiv og præstation som bruges at betegne sikkerheden.

Beslutningsrationalet synliggøres ikonisk ved en insisteren på at træffe beslutninger og hinandens roller i beslutningsprocessen. Det at 'handle' og 'gøre en forskel' rummer samme kvalitative kvaliteter, som *beslutningsrationalet*. Det er vanskeligt at udfolde den ikoniske synliggørelse, men gengivelsen af handlingskraften er helt central heri. Den ikoniske synliggørelse kan dog ikke stå alene, bl.a. fordi denne gør det umuligt at argumentere erfaringsmæssigt eller logisk for at både emotionelle og kausale aspekter har betydning for gode beslutninger. Ved en ren ikonisk synliggørelse vil beslutningerne fremstå som hurtige og intuitive, men ikke erfaringsbaserede og velbegrundede. Dette skyldes, at ikoniske synliggørelse, med sin monadiske relation, ikke gør det muligt at relatere til noget andet. Ikonisk synliggørelse alene medfører derfor ufrugtbar diskussioner mellem konsulenter og ledere, da disse ikke får mulighed for at relatere til genera-

liserede erfaringer med gode beslutninger og de virksomhedsspecifikke konventionerne der strukturer og ordner beslutningsprocesserne.

Indeksalt synliggørelse sker primært ved at kommunikere graden af inddragelse i beslutningerne. Jo mere konsulenter og lederne i drages i beslutninger desto bedre bliver disse. Denne synliggørelse udspiller sig tydeligt i forhandling mellem konsulenterne og lederne. Forhandlingen afhænger af, hvad konsulenterne og lederne kan tage med af informationer ind i denne, men også af, at informationerne bruges på en måde, så de synliggør, at ikke hele ansvaret for beslutningen kan lægges på enten konsulent eller leder. Herved bliver graden af inddragelse et symptom på god kvalitet i beslutningsrationalet og virker dermed som en indeksering her af. Skalaen på indekset er ikke det samme som eksempelvis i *kandidatportefølje*, hvor der næsten er lineært proportionalt forhold mellem omkostninger og antallet af kandidater. Skalaen i den indeksale synliggørelse af *beslutningsrationalet* er mere arbitrær. Eksempelvis vil ingen inddragelse af konsulenter i beslutningerne i nogen virksomheder indikere ingen kvalitet i R&U-arbejdet og dermed potentielt en *fejlrekruttering* og i andre virksomheder blot indikere, at lederen har stor erfaring med R&U-arbejdet. I situationer hvor ledere træffer beslutninger uden inddragelse af konsulenterne, fremhæves generaliserede erfaringer om sammenhængen inddragelse i ansættelsesbeslutningerne og *fejlrekruttering*. Eksempelvis fremhæver konsulenterne gerne, de situationer hvor de ikke blev inddraget og at rekrutteringer efterfølgende har vist sig at være *fejlrekrutteringer*. På den måde bliver graden af inddragelse et symptom på og en demonstration af, at konsulenten og lederen er i stand til at facilitere en produktiv beslutningsproces i R&U-arbejdet.

Symbolsk synliggøres *beslutningsrationalet* som konventioner eller normer i beslutningsprocessen. Formelt set er det lederen, der træffer beslutninger i virksomheden, derfor er det også lederen, der træffer beslutningen om R&U-arbejdet. Det vil sige, at konsulenterne og lederne argumenterer for, at der eksisterer en forståelseshorisont, som gør lederne til ejere og hovedansvarlige af R&U-beslutningerne. R&U-beslutningerne opfattes som noget, der som følge af konventioner i R&U-arbejdet, ligger i hænderne på lederne – noget som er udeleligt og uforanderligt. Konventionerne skaber rammer og regulerer beslutningerne. Beslutningerne må ikke være for hurtige, men heller ikke langmodige. Konsulenterne skal inddrages, så de kan rådgive lederne, men de må ikke overtage lederens plads. Den symbolske synliggørelse betyder derfor, at konsulenternes rolle er rådgivende, det vil sige, at konsulentens væsentligste bidrag er at facilitere lederens beslutningsproces. Konventionerne er ikke naturgivne, men kontingente og skal derfor læres. Symbolsk synliggørelse af *beslutningsrationalet* er således med til at regulere ledernes rolle i R&U-arbejdet. Når konventionerne ikke overholdes af konsulenter eller lederne, indebærer den symbolske synliggørelse, at de fremstår som enerådige, dumdristige, respektløse og inkompetente. Det vil sige, at *beslutningsrationalet* synliggøres symbolsk ved en bestemt struktur og orden i handlingerne, og brud på disse konventioner opfattes som lovbrud og får derfor stor betydning for den pågældende konsulent og leder. Konventionerne skal læres og kommunikeres, og kræver derfor et veludviklet sprog herom, hvilket måske kan forklare den store betydning som symbolsk synliggørelse har.

Figur 21 Karakteristika ved synliggørelse af logisk kvalitet

	<i>Sikkerhedsrationalet</i>	<i>Beslutningsrationalet</i>
Ikonisk	Via abduktiv argumentation for, at kandidaternes til- og fravalg af jobbet/virksomheden indfanger robusthed, soliditet og vished eller det modsatte.	Via abduktiv argumentation for at kunne gøre en forskel, baseret på sin rolle (som konsulent eller leder) og via indsigt i kandidaten.
Indeksalt	Ved at demonstrere (induktivt), at antallet af ansættelsessamtaler fungerer som symptom for sikkerhed. Specielt ved at skelne mellem alm. og strategiske rekrutteringer. Desuden ved at test og typologier demonstrerer graden af strukturering af R&U-arbejdet.	Ved at demonstrere (induktivt), at graden er involvering i beslutningen er et symptom på kvaliteten i beslutningen. Hvorved ingen inddragelse erfaringsmæssig knyttes sammen med fejlrekrutteringer.
Symbolsk	Formaliseret (deduktivt) brug af typologier og kategoriseringer af kandidaterne, deres adfærd, motiver og præstationer.	Formalisering (deduktivt) af beslutningsmåder, som indlejrer handlingerne i en bestemt struktur, orden og rammesætter beslutninger og roller i R&U-arbejdet.

Inden jeg i det næste kapitel vil konkludere på perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet, vil jeg, på baggrund af analysen, fremtrække den central pointe om, at logisk kvalitet har en særlig væsentlig betydning for perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Pointen udfoldes yderligere i det konkluderende kapitel.

SYNTESE: SIKRE BESLUTNINGER

I ovenstående iagttagelser og analyse af konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet ses, at specielt logisk kvalitet har en stor betydning – hvilket giver anledning til overskriften på afsnittet: "Sikre beslutninger". Disse sikre beslutninger synes at være et vigtigt empirisk nedslagspunkt, da de er centrale for måden konsulenter og ledere via logisk kvalitet medierer emotionel og kausal kvalitet. Med andre ord skaber "sikre beslutninger" en forståelseshorisont som sammenkobler følelse og fakta i konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet. Når logisk kvalitet får denne fremtrædende betydning, indebærer det, at værdi i R&U-arbejdet primært handler om, hvorvidt konsulenterne og lederne er i stand til at træffe sikre beslutninger. I praksis sker dette som en forhandling mellem konsulent og leder af kriterierne for, hvornår der er tale om eksempelvis en *fejlrekruttering*. Sikkerhed bliver herigennem en evaluering af, om R&U-arbejdet opfylder bestemte "fejlrekrutteringskriterier", hvorved sikkerhed kobles direkte til konsulenternes og ledernes erfaring, faglighed og evne til at kalkulere risikoen for at begå fejl. Sikre beslutninger handler dog også om at håndtere følelserne i perceptionen af sikkerhed, det vil sige, at konsulenter og ledere er i stand til skabe tryk og *tillid* i R&U-arbejdet. Dette sker eksempelvis ved at argumentere for konsistens og stabilitet i opfattelsen af kandidaten og i R&U-arbejdet som sådan. Spørgsmål om sikkerhed handler herved ikke så meget om kandidaternes, ledernes og konsulenternes adfærd, men om i hvilken udstrækning, konsulenterne og lederne er i stand til at italesætte kandidaternes og egne handlinger som entydige og konsistente.

Ansættelsesbeslutningen fokuserer på, om det er lederen alene, der skal træffe denne eller om den er kollektivt forhandlet. Om lederen reelt set opfattes som værdifuld i en konkret rekruttering afgøres af graden af formalisering af bestemte konventioner og informationer. Med andre ord hvad det er legitimt for den enkelte leder i den konkrete virksomhed at træffe beslutninger ud fra. Lederen har således et repertoire at trække på i form af aspekterne i emotionel og kausal kvalitet, men det er formaliseringen af disse (logiske kvalitet), som har størst betydning for, om beslutningen opleves som sikker og dermed værdifuld. Logisk kvalitet får herigennem afgørende betydning for lederens bidrag til R&U-arbejdet, da det er dette, som former oplevelsen af værdien af beslutningerne. I nogle virksomheder er det således helt værdifuldt at træffe beslutninger på baggrund af emotionel kvalitet eksempelvis *mavefornemmelse* og oplevelsen af god kemi, da det i den logiske kvalitet sker en mediering af *mavefornemmelse* og *fejlrekruttering*. I andre virksomheder er det absurd at træffe "sikre beslutninger" på baggrund af følelser, og der fokuseres i stedet på aspekter i kausal kvalitet og dermed på de fakta og fornuftsbase i beslutningstagningen. Sikre beslutninger bliver derfor afgørende for værdi i R&U-arbejdet, da disse er i stand til medierende emotionel og kausal kvalitet.

Konsekvensen heraf bliver, at værdi i R&U-arbejdet er cirkulært, idet sikre beslutninger både bliver det endelige mål med R&U-arbejdet og metoden til at træffe de rigtige beslutninger. Værdi i R&U-arbejdet perciperes herved ikke som en effekt eller et kriterium, men som en triadisk proces, som hele tiden gennemløbes og i kraft af sin egen dynamik, gør det meningsfyldt at tale om værdi i R&U-arbejdet. Værdi konstitueres som en kontingent stabilisering via den logiske kvali-

tets medieringen af emotionel og kausal kvalitet, hvilket er et brud med den dikotome forståelse af værdi. Værdi i R&U-arbejdet bliver dermed til en aktiv triadisk fortolkningsproces, som udspiller sig mellem konsulenter og ledere. Ved formalisere og etablere vanemæssige sammenhænge mellem følelser og fornuft (emotionel og logisk kvalitet) skabes en relation mellem emotionel og kausal kvalitet, som ikke er direkte, men medieret via sikre beslutninger. Sikre beslutninger (logisk kvalitet) skaber hermed et homogent udtryk (kontingent stabilisering) for perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, hvilket muliggør en meningsfuld forståelse af værdi. Men selv om konsulenter og ledere perciperer beslutningerne som sikre, betyder dette ikke, at de er sikre på, at de får ansat den rigtige kandidat. Dette skyldes den kontingente stabilisering (semiosis), som er baseret på en cirkularitet. Cirkulariteten indebærer, at det er muligt at deducere sig til sikre beslutninger i R&U-arbejdet, men det betyder ikke, at det er den bedste medarbejder, der bliver ansat. Sat på en spids afhænger værdi i R&U-arbejdet ikke af, at ansætte den rette medarbejder, men om ansættelsen, det vil sige R&U-arbejdet, udspiller sig på den rigtige måde.

SYNLIGGØRELSE AF SIKRE BESLUTNINGER

Når sikre beslutninger og dermed logisk kvalitet har denne fremtrædende rolle i perception af værdi, vil jeg i det efterfølgende forholde mig, til hvilken betydning dette har for synliggørelsen af værdi. I synliggørelsen af sikre beslutninger er det, som synliggørelse af alt andet, vigtigt at modtageren af den synliggjorte værdi forstår den ikoniske, indeksale og symbolske synliggørelse korrekt og dermed, hvad der intenderes i kommunikationen af det værdifulde. Med andre ord kan værdi i R&U-arbejdet synliggøres mere eller mindre hensigtsmæssigt og effektivt. Der er således argumenter for følelser, demonstration af fornuften og fakta og bestemte måder at formalisere R&U-arbejdet på, som harmonerer mere med det sprogsystem og den sprogbrug, som værdisætteren benytter og associerer til. Afhandlingens analytik tilbyder denne ramme af den emotionelle, kausale og logiske kvalitet. Det vil sige, at det har betydning, hvorvidt synliggørelse af sikre beslutninger i sin form og indhold korresponderer med perceptionens kvalitet eller ej.

For værdisættere som primært perciperer sikre beslutninger via emotionel kvalitet, bliver det centralt, at argumentere for, at de besidder unikke evner og kvalifikationer til at iagttage interaktionen mellem aktørerne i R&U-arbejdet. Argumentationen vedrørende indsigten udspiller sig i en slags forhandling mellem konsulent og leder. Konsulenten vil eksempelvis argumentere for, at hans *mavefornemmelse* giver ham en helt speciel indsigt i kandidaten. Indsigten er ikke tilgængelig for lederen, hvilket indebærer, at konsulenten opnår en privilegeret position i R&U-arbejdet. Lederen vil modsat argumentere for, at disse evner og egenskaber er karakteristika ved individet og dermed uafhængig af, om man er konsulent eller leder. Uanset udfaldet af forhandlingen, får en ikonisk synliggørelse af emotionel kvalitet den betydning, at sikre beslutninger fremstår som en næsten religiøs indsigt eller åbenbaring. Både konsulent og leder vil argumentere for betydningen af *mavefornemmelse*, *tillid* og *ærlighed* i håb om, at modparten anerkender vigtigheden dette i forsøget på at minimere usikkerheden.

Er perceptionen af sikre beslutninger primært forankret i kausal kvalitet, bliver det afgørende, om man er i stand til at demonstrere, hvordan bestemte handlinger logisk og faktuel hænges sammen med bestemte effekter. Eksempelvis skal konsulenterne og lederne kunne vise, at de behersker bestemte R&U-teknologier, der giver et validt og objektivt grundlag for at træffe be-

slutninger om ansættelse af kandidater i virksomheden. Omdrejningspunktet er, at de formår at demonstrere ensartethed og konsistens i egne og andres handlinger og kan koble dette kausalt til sikkerhed. I den indeksale synliggørelse vil værdisætteren fremhæve uddannelse og/eller *spørgeteknik*. Hvilket værdisætteren kan demonstrere ved at gennemføre ansættelsessamtaler, hvori der struktureret og metodisk spørges ind til bestemte kompetencer, erfaringer eller motiver hos kandidaten. Denne adfærd er baseret på en kausal sammenhæng mellem antallet af *fejltrekrutteringer* og brugen af god *spørgeteknik*, hvilket evt. understøttes af statistik og andre kvantitative data. *Spørgeteknik* demonstreres hermed som et instrument, der med klinisk renhed og præcision sikrer relevant, faktuel og valid viden om kandidaterne. I synliggørelsen lægges der derfor vægt på at fremstå effektiv og effektfuld, idet de konsulenter og ledere, som benytter de meste effektive og optimale metoder, har færrest fejltrekrutteringer. Med andre ord er indeksal synliggørelse således en effektiv måde at synliggøre sikre beslutninger, som kausal kvalitet.

Synliggøres sikre beslutninger via logisk kvalitet, så lægges der vægt på bestemte vaner og rutiner i R&U-arbejdet til at håndtere sikkerhed og beslutninger. Typologi og kategorisering af kandidaterne skaber en formalisering af kandidaternes, konsulenternes og ledernes position i R&U-arbejdet, hvilket gør mediering af emotionel og kausal kvalitet tydelig. En udbredt brug af R&U-teknologier fx personligheds- og intelligencetest kan med fordel benyttes, idet disse bibringer en formaliseret og vanebaserede måde at tale om følelser og fakta i R&U-arbejdet på. Brugen af disse teknologier udgør et veludviklet sprog om eksempelvis kandidaternes styrker og svagheder. Personligheds- og intelligencetest medierer herved det faktuelle i kandidaternes karakteristika med følelsesmæssige aspekter, som fx oplevelsen af kandidaten som intelligent, eftertænksom, klog, udadvendt, dominerende osv. Typologierne og kategoriseringerne giver værdisættere et formelt sprog og en forståelse, som kan forklare stort set alle en kandidats karakteristika. Det vil sige, at det bliver muligt at forklare og sammenkæde den emotionelle og kausale kvalitet. Retten til beslutningen er formaliseret og ligger hos lederne, som dermed bliver hovedansvarlige af R&U-beslutningerne. Konsulentens rolle er derfor rådgivende og faciliterende i R&U-arbejdet. Sikre beslutninger synliggøres dermed symbolsk via kategorier og typologier, som gør det muligt for lederen at få etablere det rette beslutningsgrundlag.

I det næste kapitel kondenserer og konkluderer jeg på de tre analysekapitler (kapitel 6, 7 og 8) og dermed på, hvordan en generaliseret værdisætter perciperer og synliggør værdi i R&U-arbejdet. Konklusionen tager afsæt i ovenstående syntese om værdi som sikre beslutninger, som efterfølgende bliver udfoldet.

9. Konklusion

Afhandlingens konklusion kan skrives meget kort og slagfærdigt! Værdi i R&U-arbejdet handler ikke om at ansætte den rigtige medarbejder, men om at konsulenterne og lederne tror på, at de ansætter den rigtige medarbejder. Grundlaget for denne konklusion er Peirces pragmatiske semiotik, som udgør afhandlingens teoretiske greb om værdi som et kommunikativt og kontingent objekt²³⁵. Indledningsvis opsummeres afhandlingens konklusioner i kondenseret form, hvorefter konklusionerne udfoldes i tre dele. Første del konkluderer på afhandlingens forskningsspørgsmål om, hvordan konsulenterne og lederne *perciperer* og *synliggør* værdi i R&U-arbejdet? Specielt den første del af konklusionen har stor teoretisk tyngde, fordi den redegør for analysens specifikke bidrag og kan opleves som mere teknisk og kompliceret end de to sidste dele af konklusionen.

Det korte svar på forskningsspørgsmålet er, at værdi i R&U-arbejdet perciperes i via en triadiske forståelse, hvor følelser og fornuft medieres af vaner. Dermed bryder afhandlingen den dikotome tænkning, som ellers knytter sig til R&U-forskningen og værdibegrebet²³⁶. Den følelsesmæssige forståelse handler om følelser forbundet med attraktive handlinger i R&U-arbejdet: At have den rigtige *movefornemmelse*, at kandidaternes opfattes som *ærlige* og have *tillid* til hinanden. Den fornuftsmæssige forståelse handler om attraktive handlingers funktionalitet og virkning: Om at sammensætte den rigtige *kandidatportefølje*, stille de rigtige spørgsmål og undgå *fejlsansættelser*. Den vanemæssige forståelse medierer disse ved at etablere sikkerheds- og beslutningsrationaler, det vil sige fokus er på rationalet med handlingerne: At beslutninger i R&U-arbejdet opfattes som sikre. Med andre ord perciperer konsulenterne og lederne værdi via tre grundlæggende forskellige kvaliteter: Emotionel, kausal og logisk kvalitet.

Det kondenserede svar på, hvordan værdi synliggøres i R&U-arbejdet, er, at det sker i et triadisk handlerum: Ikonisk, indeksalt og symbolsk. Det vil sige, at værdi synliggøres på tre grundlæggende forskellige måder at relatere til attraktive handlinger i R&U-arbejdet på:

Ikonisk synliggørelse er baseret på abduktiv argumentation for handlingernes attraktivitet, som er knyttet til konsulenterne og ledernes unikke evner, kvaliteter, egenskaber, indsigter og erkendelse. Altså en idealisering af handlingers attraktivitet i R&U-arbejdet.

Indeksalt synliggørelse er baseret på induktiv argumentation for handlingernes attraktivitet ved demonstration af erfaring og kompetence i kommunikationen om og med kandidaterne, at bestemte handlinger og resultater hænger sammen, og at sikkerhed og beslutninger handler om observerbare forhold i R&U-arbejdet. Altså erfaringsbaseret generalisering af handlingers attraktivitet i R&U-arbejdet.

²³⁵ Se kapitel 4 og 5 for en udfoldelse af analysestrategien.

²³⁶ Se kapitel 2 og 3 for en uddybning.

Symbolsk synliggørelse er baseret på deduktiv argumentation for handlingernes attraktivitet, som er funderet i formalisering af handlingerne via formelle og uformelle politikker og normer, konventioner, kategorier og typologier. Altså konventionsbaseret formalisering af handlingers attraktivitet i R&U-arbejdet.

I den anden del af konklusionen vender jeg tilbage til afhandlingens grundlæggende undren over, hvad værdi i R&U-arbejdet er, som gennem afhandlingen er blevet problematiseret af R&U-arbejdet som immaterielt, heterogent og kontingent. I afhandlingen konkluderer jeg, at værdi i R&U-arbejdet grundlæggende handler om at træffe sikre beslutninger. Det vil sige, at jeg konkluderer, at det primært er generaliseret vanebaseret synliggørelsesstrategier der benyttes til at synliggøre værdi som sikre beslutninger. I den tredje del af konklusionen fokuserer jeg på, hvilket bidrag afhandlingen har til forskningen og praksis. I denne del giver det ikke mening at skelne mellem et teoretisk, praktisk eller empirisk bidrag, da jeg med afsæt i en pragmatisk optik præciserer afhandlings praktiske betydning som forståelsesramme for værdi i R&U-arbejdet. I denne del antyder jeg også, hvorledes afhandlingen og dens bidrag kan videreudvikles som teoretisk og praktisk iagttagelsesramme af R&U-arbejdet.

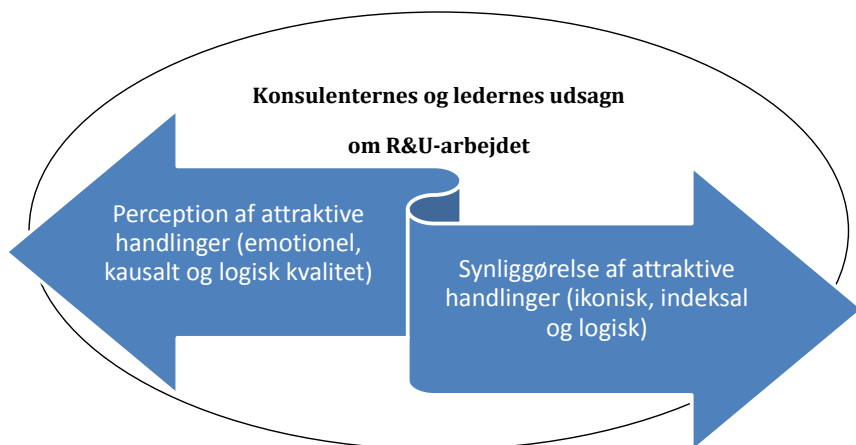
Men lad mig starte med at besvare spørgsmålet om, hvordan konsulenter og ledere som én generaliseret værdisætter perciperer og synliggør værdi i R&U-arbejdet.

PERCEPTION OG SYNLIGGØRELSE AF VÆRDI

Perception og synliggørelse af værdi behandles i afhandlingen som to bevægelser. Dette manifesterer sig i afhandlingens analyser, hvor jeg foretager to gennemtrawlinger af det empiriske materiale. Gennemtrawlingerne udgør to grundlæggende forskellige gennemlæsninger af det empiriske materiale²³⁷. Det teoretiske apparat, som ligger til grund for de to læsninger, bygger på Peirces pragmatiske semiotik, som jeg benytter som en analytik til at åbne værdibegrebet i R&U-arbejdet med. I første gennemtrawling stiller jeg skarpt på, hvordan attraktive handlinger (værdi) i R&U-arbejdet perciperes via en triadisk analyse af det empiriske materiale. Det vil sige, at første del af analysen er rettet mod at analysere og fortolke konsulenternes og ledernes udsagn om attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Gennemtrawling af det empiriske materiale er knyttet til afhandlingens initiale spørgsmål om: *"Hvorledes perciperer og kategoriserer konsulenter og ledere værdi i R&U-arbejdet?"*. Jeg svarer på dette spørgsmål via en pragmatisk semiotisk optik, som gør det muligt at iagttage værdi i R&U-arbejdet som tre distinkte kategorier. Disse tre kategorier indfanger forskellige grundlæggende kvalitative aspekter og relationer i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Med andre ord iagttages konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet som tre kvaliteter: Emotionel, kausal og logisk kvalitet. Via de tre kvaliteter udfoldes perceptionen af værdi som tre forskellige, gensidigt relaterede og samtidig eksisterende måder at relatere til attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Nedenstående figur 22 illustrerer analysens bevægelse igennem det empiriske materiale.

²³⁷ Materialet består primært af konsulenternes og ledernes udsagn om R&U-arbejdet suppleret mine observationer af R&U-arbejdet.

Figur 22 To gennemtrawlinger af det empiriske materiale



I anden gennemtrawling af det empiriske materiale stilles der skarpt på, hvorledes de tre kvaliteter synliggøres. Denne gennemtrawling rammesætter forskningsspørgsmål lets næste trin: *"Hvilke typer af værditegn benytter konsulenter og ledere i synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet?"* Inspireret af Peirces pragmatisk semiotik, analyseres værditegnene som værende ikoniske, indeksale og symbolske. Med andre ord gennemtrawles hele det empiriske materiale igen med henblik på identifikation af ikonisk, indeksal og symbolsk synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Herigennem gives synliggørelse af emotionel, kausal og logisk kvalitet fylde og udfoldes som tre forskellige synliggørelsesstrategier. I de nedenstående to afsnit udfolder jeg perceptionen og synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet

PERCEPTION AF VÆRDI I R&U-ARBEJDET

Af afhandlingen fremgår det, at perception af værdi (attraktive handlinger) iagttages som tre kvaliteter: Emotionel, kausal og logisk kvalitet. Det er dog ikke blot tre kvaliteter, men tre kvaliteter, som er af helt forskellig natur. I afhandlingen udvikler jeg en tredimensionel iagttagelseskategori baseret på disse tre kvaliteter til at iagttage værdi. Perceptionen af værdi baseret på disse tre kvaliteter kan eksemplificeres via perceptionen af en glasflaske. Som objekt kan en glasflaske perciperes via dimensionerne højde, bredde og dybde. Hver af dimensionerne bidrager med noget unikt og særegent, men samtidig træder flasken frem som et tredimensionelt objekt, altså som en beholder. I perception af værdi i R&U-arbejdet erstattes højde, bredde og dybde med emotionel, kausal og logisk kvalitet, der tilsammen giver værdi i R&U-arbejdet fylde. Nedenstående figur 23 redegør for forskellen mellem emotionel, kausal og logisk kvalitet og beskriver samtidig, hvorledes værdi i R&U-arbejdet perciperes.

Figur 23 Karakteristika ved perceptionen af værdi i R&U-arbejdet

	EMOTIONEL KVALITET	KAUSAL KVALITET	LOGISK KVALITET
Analytisk definition	Følelsesmæssig forståelse	Fornuftmæssig forståelse	Vanemæssig forståelse
Relation til attraktive handlinger	Monadisk	Dyadisk	Triadisk
Erfares, konstateres og sluttes via	Abduktion	Deduktion	Induktion
Empirisk udfoldelse	<i>Mavefornemmelse</i> <i>Ærlighed</i> <i>Tillid</i>	<i>Kandidatportefølje</i> <i>Spørgeteknik</i> <i>Fejlrekruttering</i>	<i>Sikkerhedsrationale</i> <i>Beslutningsrationale</i>

Indholdet i ovenstående figur 23 er ekstremt kondenseret og bliver udfoldet i de efterfølgende afsnit. Strukturen i udfoldelsen af perceptionen via emotionel, kausal og logisk kvalitet, er baseret på de fire grundlæggende elementer, som også fremgår af ovenstående figur 23. I de efterfølgende afsnit udfolder jeg perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. For hver kvalitet udfolder jeg:

- Kvalitetens analytiske definition
- Kvalitetens relation til attraktive handlinger i R&U-arbejdet
- Slutningsformen som kvaliteten erfares igennem, det vil sige måden, hvorpå konsulenterne og lederne argumentere og udleder kvaliteten
- Hvordan kvaliteten får empirisk fylde i afhandlingens analyser

Emotionel kvalitet

I analysen har jeg givet emotionel kvalitet både analytisk og empirisk fylde ved først at iagttage det som kategorisering af værdi og dernæst bruge denne kategorisering til at opstille empiriske iagttagelseskriterier, som jeg siden hen har benyttet i analysen af det empiriske materiale. Emotionel kvalitet er den følelsesmæssigt motiverede forståelse af attraktive handlinger herunder beslutninger i R&U-arbejdet og kan bedst forstås, som en monadisk sansekvalitet. Kvaliteten er 100 % selvrefentiel, det vil sige, at den refererer indad til og i sin form er en artikulation af følelsesmæssige aspekter forbundet med perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Anknytningen til værdi er hermed abduktivt, det vil sige, at værdi udtrykkes som en hypotese, der er baseret på tavs viden i R&U-arbejdet. Herigennem rummer emotionel kvalitet et kvalificeret gæt på det værdifulde i de følelsesmæssige aspekter af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. På baggrund af analysen definerer jeg **emotionel kvalitet** som:

Den generaliserede værdisætters **følelsesmæssige forståelse** af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

Definitionen kan opfattes som en analytisk og generisk måde at præcisere begrebet emotionel kvalitet, det vil sige, at den har et potentiale, der strækker sig ud over de fire virksomheder, som

analysen har omfattet. Omvendt fyldes emotionel kvalitet også empirisk, hvilket primært må forstås som relateret til de fire virksomheder, som det empiriske materiale stammer fra. Igen-nem analysen af de tre aspekter af emotionel kvalitet *mavefornemmelse*, *ærlighed* og *tillid* bliver det tydeligt, at perception af R&U-arbejdet handler om to bevægelser i den følelsesmæssige forståelse af værdi.

Den første bevægelse handler om at motivering og initiering af attraktive handlinger via *mavefornemmelse*, *ærlighed* og *tillid*, som indsigt og søgen i R&U-arbejdet. Den anden bevægelse handler om, at disse tre følelser er forudsætninger og vurderingskriterier for attraktive handlinger og beslutninger i R&U-arbejdet. Tilstedeværelsen af de to bevægelser i den følelsesmæssige forståelse indebærer, at konsulenter og ledere kan have vanskeligt ved at blive enige om, hvorledes emotionel kvalitet skal opfattes, og hvordan det indgår i det daglige R&U-arbejde i praksis. Men samtidig synes de to bevægelser at have den konsekvens, at det bliver muligt for konsulenterne og lederne at diskutere og argumentere for, at følelsesmæssigt motiverede handlinger og beslutninger er attraktive og værdifulde i R&U-arbejdet. Den ene bevægelse opløfter den følelsesmæssige forståelse som individets motivation og initiering og dermed til noget, der ikke kan stilles spørgsmålstejn ved af andre. Den anden bevægelse knytter den følelsesmæssige forståelse til konsulenternes og ledernes handlinger og beslutninger ved at opfatte dem som forudsætninger og vurderingskriterier. Emotionel kvalitet indfanger hermed den følelsesmæssige forståelse af, hvordan lederes og konsulenteres handlinger bidrager med værdi i R&U-arbejdet via *mavefornemmelse*, *ærlighed* og *tillid*. Både som en subjektiv, unik og utilgængelig oplevelse, der initierer og motiverer handlinger og beslutninger, men også som tilgængelige, begribelige vurderingskriterier, som indgår i forhandlingen mellem konsulent og leder.

Kausal kvalitet

Som i analysen af emotionel kvalitet, udfolder jeg den struktur, som figur 23 foreskriver, hvilket indebærer, at jeg først udfolder den kausale kvalitets analytiske definition og til sidst viser, hvorledes den får empirisk fylde i afhandlingen. Kausal kvalitet handler om den observerede fornuftsmæssige forståelse af konsulenternes og ledernes handlinger og beslutninger i R&U-arbejdet. Kausal kvalitet kan bedst beskrives, som en direkte iagttaget dyadisk relation, det vil sige en forståelse, der sammenkobler bestemte handlinger og aktiviteter med bestemte effekter. Anknytningen til værdi er induktiv, hvilket betyder, at værdi erfares som den erfaringsbaserede verifikation af kausale kæder. Det vil sige, at konsulenterne og lederne på baggrund af deres egne erfaringer i R&U-arbejdet udleder og bekræfter, at bestemte handlinger medfører bestemte resultater. Kausal kvalitet er således en forståelse, opnået om generelle kausale kæder i R&U-arbejdet, som udledes ved at iagttage enkelte handlinger og resultater, hvorfor sammenhængen er sandsynlig, men aldrig 100 % sikker. Ikke desto mindre opfattes de kausale kæder som virkelige regler for, hvordan konsulenternes og ledernes handlinger og brug af teknologi gør det muligt at tiltrække de rette kandidater og vælge i blandt dem, hvilket sikrer gode, effektive rekrutteringer og reducerer antallet af fejl. På baggrund af analysen defineres kausal kvalitet som:

Den generaliserede værdisætters **fornuftsmæssige forståelse** af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

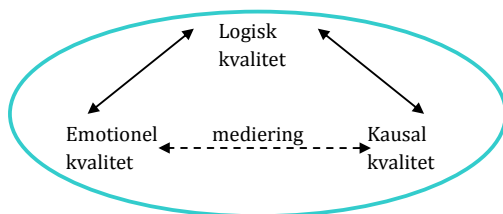
Definitionen kan ligesom i definitionen af emotionel kvalitet opfattes som en analytisk og generisk måde at præcisere begrebet kausal kvalitet på. Det vil sige, at den har et potentiale, der strækker sig ud over de fire virksomheder, som analysen har omfattet. Kausal kvalitet får dog også empirisk fylde via det empiriske materiale, som stammer fra de fire medvirkende virksomheder. Empirisk set handler kausal kvalitet om, hvorledes de tre aspekter: *Kandidatportefølje*, *spørgeteknik* og *fejlrekruttering* udkrystalliseres som kausale kæder. Det vil sige, den funktionelle sammenknytning af observerbare attraktive handlinger i R&U-arbejdet med rekruttering af de rigtige kandidater. Herigennem udtrykker kausal kvalitet en refleksion over observerbare, faktuelle og kausale aspekter af værdi i R&U-arbejdet.

Empirisk set indikeres kausal kvalitet, når konsulenternes og ledernes handlinger er i stand til at skabe den rette *kandidatportefølje*, hvor det helt rigtige antal kvalificerede kandidater tiltrækkes og udvælgelses til samtale. Herigennem bliver *kandidatportefølje* et symptom på tillid, gode kandidater, ansvarlighed og faglig kompetence. På samme måde er *spørgeteknik* symptomatisk for handlinger, der skaber et refleksivt rum for ansættelsessamtalen, at komme tæt på kandidaterne og god og effektiv interaktion mellem aktørerne i R&U-arbejdet. Sammenkoblingen er meget eksplicit, idet formuleringen af spørgsmålene i ansættelsessamtalerne synes at være en direkte udpegning af kompetence. Antallet af *fejlrekrutteringer* er på mange måde det ultimative fornuftsbaserede symptom på attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Dette skyldes, at *fejlrekruttering* er symptom på handlingernes effektivitet, faglighed og udbytte. Herigennem opfattes værdi og succes i R&U-arbejdet, som omvendt proportionalt med antallet af fejlrekrutteringer.

Logisk kvalitet

Logisk kvalitet præciserer "mellemrummet" mellem emotionel og kausal kvalitet og er centralt i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Det vil sige, at logisk kvalitet får en helt bestemt funktion i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Denne særlige funktion beskriver jeg, som en medierende funktion, se illustration i nedenstående figur 24. Medieringen betyder, at emotionel og kausal kvalitet, altså det følelsesmæssige og fornuftsbaserede, glider sammen i perceptionen af værdi, hvilket indebærer, at værdi grundlæggende opfattes som et objekt, der består af både følelsesmæssige og fornuftsbaserede elementer. Logisk kvalitet er det, som muliggør det umulige, nemlig at sammenbinde følelser og fornuft i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. Man kan populært sige, at logisk kvalitet er humlebiens motor – det som gør, at den kan flyve, selvom dette strider mod al vores viden.

Figur 24 Logisk kvalitets medierende funktion



Analysen giver logisk kvalitet analytisk og empirisk fylde ved først at iagttage det som kategorisering af værdi og dernæst bruge denne kategorisering til at opstille empiriske iagttagelseskriterier, som efterfølgende benyttes i analysen af det empiriske materiale. Logisk kvalitet har en triadisk relation²³⁸ til attraktive handlinger i R&U-arbejdet og medierer de følelses- og fornuftsmæssige aspekter i perceptionen af attraktive handlinger via vaner, rutiner, konventioner, ritualer osv. I denne kvalitet udledes attraktive handlinger i R&U-arbejdet deduktivt, hvilket betyder, at R&U-arbejdet perciperes værdifuldt, når konsulenter og ledere handler i overensstemmelse med de dominerende vaner, rutiner, konventioner. På baggrund af analysen defineres logisk kvalitet som:

Den generaliserede værdisætters **vanemæssige forståelse** af attraktive handlinger, der **medierer** emotionel kvalitet (følelser) og kausal kvalitet (fornuft).

Empirisk set handler logisk kvalitet om, hvorledes *sikkerhedsrationalet* og *beslutningsrationalet* medierer emotionel og kausal kvalitet. Disse to rationaler udkrystalliserer sig, som helt dominerende i analysen. De demonstrerer den centrale betydning, sikkerhed og beslutning har for medieringen mellem den følelsesmæssige og fornuftsmæssige forståelse af værdi i R&U-arbejdet. Logisk kvalitet aktualiserer konsulenternes og ledernes følelses- og fornuftsmæssige forståelse af attraktive handlinger samtidig med at det knytter til interaktionen mellem konsulenterne og lederne, som forhandling af sikkerhed og beslutning (bestemte handlinger). Logisk kvalitet spiller en central rolle i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet, og det får den konsekvens, at perceptionen af værdi i R&U-arbejdet primært handler om, hvorvidt konsulenternes og ledernes handlinger bliver opfattet som om de leder frem til sikre beslutninger eller ej. Dette vil jeg vende tilbage til i et efterfølgende afsnit.

Sammenfattende konkluderes det, at konsulenter og ledere, som en generaliseret værdisætter, perciperer og kategoriserer værdi i R&U-arbejdet via emotionel, kausal og logisk kvalitet. De tre kvaliteter udgør alle unikke elementer i værdi, qua deres forskellige relation til attraktive hand-

²³⁸ For en nærmere udfoldelse af begrebet triadisk relation se kapitel 4.

linger i R&U-arbejdet. Den emotionelle kvalitet privilegerer den følelsesmæssige forståelse og synes at relatere til attraktive handlinger, som monadisk relation, hvilket betyder, at det kun er muligt at slutte sig til værdi via abduktion. Kausal kvalitet privilegerer den fornuftsmæssige forståelse og etablerer en dyadisk relation til attraktive handlinger, hvilket indebærer, at værdi sluttes induktivt. Slutteligt privilegerer logisk kvalitet den vanemæssige forståelse, ved at etablere en triadisk relation til attraktive handlinger, det vil sige, at relationen sker som konsekvens af medieringen mellem emotionel og kausal kvalitet, hvilket indebærer, at værdi sluttes deduktivt. Emotionel, kausal og logisk kvalitet bidrager dermed med hver især med en unik optik og relationel anknævn til attraktive handlinger i R&U-arbejdet og dermed en nuancering af værdisætterens perception. En begrænsning i denne konklusion er, at den ikke er i stand til at præcisere, hvilken betydning de tre kvaliteterne har for det enkelte individs perception af attraktive handlinger og dermed ikke kan forklare, hvilken praktisk betydning perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet har for individet. Afhandlingen præciserer dog, at perceptionen har praktisk betydning for individerne, hvilket iagttages i den kommunikation, som individerne har om de tre kvaliteter. Eller sagt med andre ord: Perceptionen af attraktive handlinger synliggøres i et triadiske kommunikativt handlekompleks af ikoniske, indeksale og symbolske værditegn.

SYNLIGGØRELSE AF VÆRDI

Synliggørelse af værdi er de måder, hvorpå perceptionen af attraktive handlinger kommunikerer via tegn. Hvilket indebærer, at synliggørelse kan opfattes som en anden ordens iagttagelse af emotionel, kausal og logisk kvalitet. Udgangspunktet er de tre kvaliteter synliggøres på tre forskellige måder. Dette indebærer, at kompleksiteten tredobles²³⁹ og hensynet til formidlingen gør, at jeg kondenserer analysernes indsigter i en sådan grad, at kun helt centrale pointer fremdrages²⁴⁰. Derfor vil jeg starte med at introducere en matrice, der rummer de ni potentielle måder, hvorpå værdi i R&U-arbejdet synliggøres.

Figur 25 Synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet

	EMOTIONEL KVALITET	KAUSAL KVALITET	LOGISK KVALITET
Ikonisk synliggørelse	I	IV	VII
Indeksal synliggørelse	II	V	VIII
Symbolsk synliggørelse	n/a (III)	VI	IX

Teoretisk set forekommer alle ni former for synliggørelse, men empirisk forekommer kun otte af dem i analysen. Som jeg diskutere i forbindelse med synliggørelse af *tillid*, kan man argumentere

²³⁹ Ren kombinatorik indebærer, at når tre kvalitet kan synliggøres på tre forskellige måder, medfører det ni kombinationer.

²⁴⁰ En udfoldelse af dette sker i analysekapitlerne 6, 7 og 8.

for struktur og styring, som led i symbolsk synliggørelse af emotionel kvalitet. På grund af manglende empirisk belæg, har jeg valgt ikke at udfolde dette²⁴¹. I den efterfølgende konklusion på konsulenternes og ledernes ikoniske, indeksale og symbolske synliggørelse af emotionel, kausal og logisk kvalitet, refererer jeg til disse som romertal I til IX.

Synliggørelse af emotionel kvalitet

Emotionel kvalitet synliggøres både ikonisk og indeksalt, men der synes at være størst fokus på den indeksale synliggørelse, hvilket indebærer, at synliggørelsen af emotionel kvalitet ofte reduceres til bestemte betingelser og konditioner for handlinger, strukturer og aktiviteter i R&U-arbejdet.

I. Ikonisk synliggørelse af emotionel kvalitet handler om, hvordan der abduktivt argumenteres for attraktiviteten i egne og andres handlinger via en følelsesmæssig forståelse af værdi i R&U-arbejdet. Argumentationen herfor knytter sig til, om aktørerne besidder unikke evner og kvalifikationer og er i stand til at benytte disse i handlingerne. Der synes at være en slags løbende forhandling om, hvorvidt disse egenskaber og evner er iboende individet eller relateret til positionen, som konsulent eller leder. Specielt konsulenterne synes at være mere sensitive og parate til at håndtere emotionel kvalitet og tildeles dermed en privilegeret ret til den følelsesmæssige forståelse, som rummes i emotionel kvalitet. I argumentation lægges der vægt på unikke iagttagelses- og observationsevner samt modighed til at indgå i interaktionen med andre aktører på bestemte måder.

II. Indeksalt synliggørelse af emotionel kvalitet handler om, hvordan der induktivt argumenteres for en følelsesmæssig forståelse for kandidaterne, hverandre og interaktionen. Dette sker demonstration af observerbare karakteristika for erfaring, konsistens, entydighed, engagement og struktur i kommunikation af attraktive handlinger imellem aktørerne. Indeksalt synliggørelse synes at privilegere konsulenterne, fordi disse generelt set har større erfaring, mere udtalt faglighed og flere interaktioner end lederne. Grundlæggende ses synliggørelsen som symptomatisk for kvalifikationer i at udvise og benytte følelsesmæssige forståelse af handlinger i R&U-arbejdet. Den direkte og objektive udpegning af emotionel kvalitet, harmonerer dog dårligt med de intuitive og følelsesmæssige aspekter, som ellers er omdrejningspunktet i følelsesmæssig forståelse.

Synliggørelse af kausal kvalitet

Kausal kvalitet synliggøres ikonisk, indekssalt og symbolsk. I synliggørelsen lægges der vægt på bestemte attraktive handlinger, som kobles sammen i kausale kæder med bestemte effekter. Her

²⁴¹ Se kapitel 6, delkonklusion synliggørelse af *tillid* for en udfoldet argumentation.

argumenteres, demonstrere og formalisere en række handlinger i R&U-arbejdet, der er lette for andre aktørerne at iagttage. En række af disse nedslagspunkter er bestemte teknologier fx sorteringsteknologi og *spørgeteknik*, som gør det muligt at synliggøre kausal kvalitet som et kvantitativt mål for effektivitet i R&U-arbejdet. Den betydelige vægt på rationelle og instrumentelle forklaringer, understøttes det af og understøtter det den indeksale synliggørelse af kausal kvalitet. Det gør det muligt at forklare og opstille de kausale kæder, som konsulenternes og ledernes handlinger og aktiviteter indgår i.

VI. Ikonisk synliggørelse af kausal kvalitet handler om, hvorledes der abduktiv argumenteres for, at attraktive handlinger og effekter knyttes sammen i kausale kæder. Argumentationen idealiseres via brug af ikoner og anden repræsentationer for kvaliteten i handlingerne. I argumentationen lægges der vægt på tallet 3, som et næsten magisk tal. Omsiggribende refleksivitet i form af den rette stemning, åbenhed, nærhed og refleksion i ansættelsessamtalerne. Specielt synes ingen fejl i ansættelserne at være en idealisering og det ultimative mål for succesfulde handlinger i R&U-arbejdet.

V. Indeks al synliggørelse af kausal kvalitet handler om, hvordan der induktivt argumenteres for at attraktive handlinger er knyttet sammen i kausale kæder til bestemte resultater. Dette sker via demonstration af observerbare teknologier og indeks, der sikrer ensartede og konsistente handlinger i R&U-arbejdet. Disse kommunikerer som erfaringsbaserede generaliseringer om hvilke handlinger der bidrager til en bedre rekruttering af kandidater. Demonstration af kompetence og kvalifikationer sker via scorings- og screeningsteknologier, spørge- og interviewteknologier. Desuden demonstreres effektivitet og præstationer ved via antallet af fejlrekruttering. Kausal kvalitet kommunikerer som noget direkte og observerbart i de attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Den indeksale synliggørelse tager hermed direkte afsæt i den dyadiske relation, der sætter brugen af konkrete teknologier i relation til bestemte kausale effekter.

VI. Symbolsk synliggørelse af kausal kvalitet handler om, hvorledes der deduktivt argumenteres for formalisering af sammenhængen mellem attraktive handlinger og resultater. Formaliseringen tager afsæt i bestemte R&U-politikker og sociale normer, som eksempelvis formidles mellem konsulenter og ledere på møder af formel eller uformel karakter. Desuden sker der en formalisering af kriterier for kompetence og kvalifikationer, hvorved specielt fejlrekruttering bliver et næsten ultimativt symbol for inkompetence og manglende faglighed. Informationsmøder mellem konsulenter og ledere synes at bidrage til formaliseringen og er med til at sætte rammerne for, hvornår en rekruttering er en *fejlrekruttering*.

Synliggørelse af logisk kvalitet

Logisk kvalitet synliggøres ikonisk, indekssalt og symbolsk. I synliggørelsen lægges der vægt på, hvorledes konsulenterne og lederne argumenterer, demonstrerer og formaliserer den vanemæssige forståelse af medieringen mellem emotionel og kausal kvalitet.

VII. Ikonisk synliggørelse af logisk kvalitet handler om, hvorledes der abduktivt argumenteres for en vanemæssig forståelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Der er tale om en sammenknytningen af følelser og fornuft i de attraktive handlinger via i to overordnede rationaler, der håndterer sikkerhed og beslutninger i R&U-arbejdet. I kommunikationen lægges der vægt på, at kandidaternes fravalg af jobbet og virksomheden er indbegrebet af robustheden og visheden i handlingerne. Der argumenteres for, at konsulentens og lederens forskellige roller står i monadisk relation til at gøre en forskel og på denne måde er en metafor for indsigts og erkendelse om kandidaterne.

VIII. Indeksals synliggørelse af logisk kvalitet handler om, hvordan der induktivt argumenteres for, at den følelses- og fornuftmæssige forståelse af attraktive handlinger knyttes sammen i rationaler. Erfaringsbaserede generaliseringer af hvordan antallet af ansættelsessamtaler og typen af samtalen er et symptom på sikkerhed. Derudover kommunikerer brugen af test og typologier, som symptom på graden af strukturering af handlingerne i R&U-arbejdet. Graden af inddragelse i ansættelsesbeslutningen konsulent og leder imellem, kommunikerer som symptom på kvaliteten i ansættelsesbeslutningen og dermed til fejlrekrutteringer. Demonstrationen af disse handlinger i R&U-arbejdet bliver dermed symptomatisk for konsulenternes og ledernes kvalifikationer.

IX. Symbolsk synliggørelse af logisk kvalitet handler om, hvorledes der deduktivt argumenteres for en vanemæssig forståelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Formaliseringen tager afsæt i bestemte kategoriseringer og typologier, som indebærer en vanebaseret sprogliggørelse af kandidaternes adfærd, motiver og præstationer. Desuden kommunikerer formaliserede beslutningsmåder i R&U-arbejdet, der indlejrer attraktive handlinger i en bestemt struktur og orden samtidig med at konsulents og leders roller formaliseres via bestemte konventioner. Formaliseringen indebærer, at der skabes sammenhæng mellem den følelsesmæssige og kausale forståelse, ved at konsulenterne og lederne praktiserer R&U-arbejdet ud fra sikkerheds- og beslutningsrationaler.

Det kan således konkluderes, at synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet sker på multiple måder. Synliggørelsen udspændes af to dimensioner. Den ene dimension indfanger de kvalitative karakteristika ved R&U-arbejdet (emotionel, kausal eller logisk kvalitet), den anden dimension indfanger de tre måder, som perceptionen kommunikeres (ikonisk, indeksal eller symbolsk). Empirisk set er der belæg for, at værdi i R&U-arbejdet perciperet via emotionel, kausal og logisk kvalitet synliggøres på otte forskellige måder. Det kan konkluderes, at synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet er meget varieret og tager kvalitativt forskellige afsæt i kommunikationen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Afhandlingens analyse peger på at de forskellige måder at synliggøre værdi på, koeksisterer i R&U-arbejdet og spænder fra den følelsesmæssige abduktive argumentation for værdien af *maveførmelse* og *tillid*, som en særlig egenskab (I)

til brugen af intelligens- og personlighedstest, som en formaliseret ramme for rekrutteringsbeslutningerne (IX).

Betydningen af perceptionen og synliggørelsen udfoldes i kapitlets næste del med udgangspunkt i afhandlingens grundlæggende undren om værdi i R&U-arbejdet.

VÆRDI I R&U-ARBEJDET

Udover at bidrage med viden til hvorledes værdi perciperes og synliggøres, kan afhandlingen opfattes som en teoretisk, analytisk og empirisk refleksion over værdi i R&U-arbejdet. En sådan refleksion er i udgangspunktet ekstrem vanskelig, fordi R&U-arbejdet kan opfattes, i hvert fald delvist, som et immaterielt, heterogent, kontingent objekt – en ydelse. R&U-arbejdets særlige natur kan måske forklare både den utrolig store energi, som teoretikere og praktikere lægger i at forstå og synliggøre værdi og det store spænd, der er i deres opfattelse af det værdifulde. Værdi som objekt i R&U-arbejdet er ikke noget, der entydigt træder frem, men er mangefacetteret og qua sin immaterielle natur (som serviceydelse) næsten forsvinder og bliver usynligt. I ovenstående reflekterede jeg over værdi i R&U-arbejdet ved først at iagttage, hvorledes værdi perciperes, det vil sige, hvilke kvalitative aspekter en generaliseret værdisætter lægger vægt på i opfattelse af værdi. Efterfølgende iagttages hvorledes værdi synliggøres, det vil sige, hvorledes en generaliseret værdisætter argumenterer for, demonstrerer og formaliserer værdi i R&U-arbejdet. I mine iagttagelse af værdi synes specielt logisk kvalitet at have stor betydning, hvilket medfører at logisk kvalitet, og dermed en vanemæssige forståelse af attraktive handlinger får forrang i perception og synliggørelse af værdi. Indeværende afsnit vil udfolde den empiriske iagttagelse af logisk kvalitets centrale betydning for værdi i R&U-arbejdet via tematikken: "Sikre beslutninger".

Min iagttagelse af, at "sikre beslutninger" er et vigtigt empirisk nedslagspunkt, er funderet i, at disse sikre beslutninger synes at være afgørende for måden, hvorpå logisk kvalitet medierer emotionel og kausal kvalitet. Med andre ord skaber "sikre beslutninger" en forståelsesramme, som sammenkobler den følelses- og fornuftsmæssige forståelse i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet. At logisk kvalitet spiller denne centrale rolle i perceptionen, indebærer, at værdi i R&U-arbejdet primært handler om, hvorvidt konsulenterne og lederne er stand til at træffe sikre beslutninger. Hermed sker der en sammenbinding af de fornuftsbaserede og de følelsesmæssige aspekter i perceptionen, hvor sikkerhed (*sikkerhedsrationalet*) er et spørgsmål om at skabe en forståelse af, at konsulenternes og ledernes handlinger i R&U-arbejdet er baseret på en kalkuleret risiko. I praksis sker dette ved en form for forhandling af kriterierne for, hvornår der eksempelvis er tale om en *fejlrekruttering*. Det vil sige, at sikkerhed er en evaluering af, om konsulenternes og ledernes handlinger opfylder fejlrekrutteringskriterier. Hvorved sikkerhed kobles direkte til kompetence, erfaring, faglighed og evne til at handle på baggrund af en kalkuleret fejlrisiko.

Sikkerhed i beslutninger handler også om, hvorvidt konsulenterne og lederne er i stand til at håndtere de følelsesmæssige aspekter i perceptionen af sikkerhed, med andre ord om konsulenterne og lederne via deres handlinger er i stand til at sikre tryghed, *tillid* og fortrolighed i R&U-arbejdet. Dette sker ved at efterstræbe en idealiseret opfattelse af konsistens og stabilitet, både i opfattelsen af kandidaten og som et fundamentalt karakteristika ved R&U-arbejdet. Med andre ord løsrives spørgsmålet om sikkerhed fra kandidaternes, ledernes og konsulenternes adfærd og bliver et spørgsmål om, i hvilken udstrækning konsulenterne og lederne er i stand til at italesætte kandidaternes og egne handlinger som entydige og konsistente.

Selve beslutningen om ansættelse er centreret om, hvorvidt lederen alene skal træffe denne eller om den er kollektivt forhandlet. I udgangspunktet er det lederen, som har ansvaret og træffer beslutningen, og han kan dermed vælge at inddrage hvilken som helst information, som han ønsker. Med andre ord har lederen en reel beslutningsret i modsætning til konsulenten. Afgørende for om en leders handlinger skal opfattes som værdifulde i en partikulær rekruttering, er hvilke konventioner og informationer, det er legitimt at træffe beslutninger ud fra i virksomheden. Lederen kan trække på aspekterne i emotionel og kausal kvalitet, men det er konventionerne, som rummes i den logiske kvalitet, som har størst betydning for, om handlingerne og dermed beslutningerne opleves som sikre og dermed gode og værdifulde. Logisk kvalitet får herigennem afgørende betydning for lederens bidrag til R&U-arbejdet, da det er denne, som former oplevelsen af R&U-beslutningerne som værdifulde.

I nogle virksomheder er det således helt legitimt at træffe beslutninger primært funderet i den emotionelle kvalitet fx *mavefornemmelse*, da der er konventioner, som binder *mavefornemmelse* til *fejltrekruttering*. I andre virksomheder er det helt utænkeligt, at "sikre beslutninger" baseres på den følelsesmæssige forståelse, som emotionel kvalitet rummer, men i stedet fokuseres der på aspekter i kausal kvalitet og dermed på den fornuftsmæssige forståelse. Uanset hvilke konventioner og dermed i hvilken udstrækning emotionel og kausal kvalitet danner grundlag for "sikre beslutninger" i R&U-arbejdet, så synliggøres beslutningerne som lederens ret og ansvar. Ledernes ret til at træffe beslutningerne knytter også risikoen for at træffe de forkerte beslutninger til lederne. I analysen argumenterer jeg for, at risiko og dermed sikkerhed er knyttet til interaktionen mellem konsulent og leder.

Måske netop derfor er det sjældent, at beslutningerne i R&U-arbejdet træffes udelukkende af lederne, uanset disse har retten hertil. Beslutningen træffes, som sådan ikke, men emergerer i en form for forhandling mellem konsulenterne og lederne, der er baseret på bestemte præmisser, hvor konsulenter og ledere indtager bestemte positioner. Beslutningsrationalet handler herved om handlinger i interaktionen mellem leder og konsulent, hvor begge parter har ret til at foretage deres egne følelsesmæssige eller fornuftbaserede træk. Trækkene faciliterer en proces, hvor det er den rette stemning og timing i interaktionen, der skaber præmisserne for "sikre beslutninger". Beslutningen emergerer, det vil sige, det i interaktionen mellem konsulent og leder bli-

ver tydeligt for dem begge, hvem der skal ansættes, hvorved der ofte ikke er behov for, at nogen træffer en reel beslutning. "Sikre beslutninger" er hermed altafgørende for værdi i R&U-arbejdet, fordi de er i stand til medierende mellem den emotionelle og kausale kvalitet. Konsekvensen heraf er, at værdi i R&U-arbejdet er cirkulær, da "sikre beslutninger" både er målet og er midlet til at træffe de rigtige og dermed værdifulde beslutninger²⁴². I sidste ende betyder dette, at værdi i R&U-arbejdet ikke er en effekt eller et kriterium, men en triadisk proces, som hele tiden gennemløbes og i kraft af sin egen dynamik gør det meningsfuldt at tale om værdi i R&U-arbejdet.

I afhandlingen konkluderer jeg med andre ord, at værdi i R&U-arbejdet perciperes som "sikre beslutninger", og at disse konstitueres som medieringen mellem emotionel og kausal kvalitet, det vil sige, som mediering mellem den følelses- og fornuftsmæssige forståelse. Hermed pointeres bruddet med den dikotome forståelse af værdi, som dekobler værdi til det praktiske arbejde og værdi gøres til en aktiv triadisk fortolkningsproces i R&U-arbejdet. Konklusion opleves måske paradoksalt fordi, det følelses- og fornuftsmæssige ofte opfattes, som hinandens modsætninger²⁴³. Måske netop derfor er "sikre beslutninger" resultatet af mediering mellem emotionel og kausal kvalitet og kan derfor ikke henføres til udelukkende det følelses- eller fornuftsmæssige.

Konsekvensen heraf er, at både den følelsesmæssige og den fornuftsmæssige udpegning af værdi handler om at træffe sikre beslutninger. Dette sker i særdeleshed ved at opbygge og etablere vaner og en vanemæssige forståelse af, hvorledes følelser ved handlinger som fx *maveformelse* hænger sammen med fornuft i form af bestemte spørgeteknikker, krav til antallet af kandidater og fejlrekrutteringer i R&U-arbejdet. Herved skabes der en relation mellem emotionel og kausal kvalitet, som ikke er direkte, men medieret via sikre beslutninger. Igennem "sikre beslutninger" og logisk kvalitet skabes der hermed et homogent udtryk for perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, der gør det muligt for konsulenterne og lederne at have en meningsfuld forståelse af værdi. Men selv om værdisætteren perciperes beslutningen som sikker, er denne aldrig 100 % sikker på at få ansat den rigtige kandidat. Dette skyldes, at værdi i R&U-arbejdet er baseret på en cirkularitet, der tillader en bevægelse fra emotionel kvalitet til kausalt kvalitet og omvendt. Cirkulariteten indebærer, at det er muligt at deducere, hvilke handlinger der leder til sikre beslutninger er i R&U-arbejdet, men ikke at handlingerne og dermed beslutningerne sikrer gode medarbejdere. Værdi afhænger dermed ikke af, om det er den rette, der ansættes, men om ansættelsen (handlingerne i R&U-arbejdet) udføres på den rette måde. Dette har potentielt meget stor

²⁴² I store dele af det empiriske materiale tales der ikke eksplicit om sikre beslutninger, men i stedet om deres negation, det vil sige usikre beslutninger. Konsulenter og ledere taler her om at undgå usikre beslutninger og fejlrekruttering.

²⁴³ Kant argumenterer således for, at fornuften er uafhængig af både sansning og erfaring, med andre ord er den tidløs. Kant taler også om den praktiske fornuft (modsat den teoretiske fornuft), der stræber efter en enhed i menneskets handling. Kant mente, at man ud fra den praktiske fornuft kunne udlede etiske principper - det vil sige med logisk/praktisk fornuft kunne man afgøre etiske spørgsmål, tage ansvar og træffe moralske afgørelser. Følelser derimod står for den umiddelbare erkendelse - en forståelse, som vi pludselig får i en eller anden sammenhæng, egentlig uden at kunne begrunde hvorfor og i hvert fald uden at kunne argumentere med logik for denne erkendelse. Vi nærmer os intuitionen - det vil sige en erkendelse ud fra, hvad der er her og nu. Herved bliver intuitionen det modsatte af fornuften, der betjener sig af logik og abstraktion, mens intuitionen betjener sig af følelser. Man kan imidlertid også se intuition som noget ganske andet: En indsigt i helheden, modsat fornuften, der erkender stykvis og logisk/abstrakt.

betydning for det praktiske R&U-arbejde, idet opmærksomheden rettes mod, om det er de "rigtige" R&U-handlinger, som udføres og forløber på den "rigtige" måde og ikke om gode medarbejdere bliver ansat.

SYNLIGGØRELSE AF SIKRE BESLUTNINGER

Da logisk kvalitet og "sikre beslutninger" er omdrejningspunktet i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, er det naturligvis interessant at konkludere på, hvorledes sikre beslutninger synliggøres! Nedenstående besvarer dette spørgsmål ved at præcisere, hvorledes "sikre beslutninger" synliggøres ikonisk, indeksalt og symbolsk i R&U-arbejdet. Matricen på nedenstående side tager afsæt i den tidligere illustration af de otte forskellige måder at synliggøre emotionel, kausal og logisk kvalitet på.

Figur 26 Synliggørelse af værdi som sikre beslutninger

	Emotionel kvalitet	Kausal kvalitet	Logisk kvalitet
Ikonisk synliggørelse	Følelsesmæssig ²⁴⁴ Argumentation for at konsulenter og ledere besidder unikke evner og kvalifikationer, som giver dem unikke iagttagelses- og observationsevner samt modighed til at interagere med andre i R&U-arbejdet. Der er kontinuerligt forhandling om disse egenskaber og evnerne er iboende individet eller relateret til positionen som konsulent eller leder	Ideal kausal Argumentationen idealiserer bestemte symptomer på den kausale kæde, hvorved disse træder frem som indiskutable. Følgende symptomer idealiseres: 3 som magisk tal, refleksivitet i samtalerne og ingen rekrutteringsfejl som det ultimative symptom på succes	Ideal vanebaseret Argumentation for at bestemte indsigter og erkendelser er ideelle i R&U-arbejdet. Kandidaternes refleksioner og beslutninger er principielt individualiserede, udelelige indsigter, men for at få betydning forudsætter et vanebaseret samspil og en balance mellem leder og konsulent
Indeksal synliggørelse	Objektiv emotionel Demonstration af observerbare karakteristika ved konsulenternes og ledernes erfaring i form af måden, hvorpå de konsistent og entydigt kommunikerer om og med kandidaten og den struktur, som de kommunikerer og efterlever i interaktionen med hverandre	Fornuftsmæssig²⁴⁵ Der fokuseres på, hvordan konsulenter og ledere viser og demonstrerer bestemte handlinger og resultater som knyttet sammen i kausale kæder. Demonstration af observerbare teknologier og indeks, der sikrer ensartede og konsistente handlinger og aktiviteter i R&U-arbejdet, er symptom på bedre grundlag og udvælgelse af kandidater	Objektiv vanebaseret Demonstrationen af sikkerhed og beslutninger sker ved at fokusere på observerbare forhold i R&U-arbejdet i form af antallet af ansættelsessamtaler, typen af samtalerne, lederen som beslutningstager og forhandlingen af beslutningen

²⁴⁴ Monadiske relationer er kendetegnet ved abduktion som slutningsform, opleves som intuitivt og implicit kald eller dyb indsigt, giver en motiveret forståelse og er en kvalificering af værdi.

²⁴⁵ Dyadiske relationer er kendetegnet ved induktion som slutningsform, opleves objektiv og funktionel, kausalt forbundet mellem aktivitet og resultat, giver kvantificerbare og observerbare konditioner for værdi og er i sig selv en påvisning af værdi.

Symbolsk synliggørelse	N/A (Lovmæssig emotionel)	Lovmæssig kausal	Vanemæssig ²⁴⁶
		Formaliseringen tager afsæt i bestemte R&U-politikker og normer, som formidles mellem konsulenter og ledere på møder af mere eller mindre formel karakter. Herigennem opstilles der rammer for kompetence og inkompetence	Formalisering af bestemte følelser, handlinger og resultater baseret på sikkerhed og beslutninger. Via kategorier og typologier sprogliggøres kandidaternes karakteristika samtidig med, at konsulenterne og lederne position i R&U-arbejdet formaliseres via bestemte konventioner. Herigennem medieres følelser og fornuft i R&U-arbejdet

Figur 26 sammenfatter de mange forskellige måder, hvorpå sikre beslutninger og dermed værdi i R&U-arbejdet synliggøres i R&U-arbejdet, en mangfoldighed i synliggørelsen, som ved sin blotte tilstedeværelse indikerer kompleksiteten i at synliggøre værdi i R&U-arbejdet – selv når det afgrænses til at handle om sikre beslutninger. Man kan fristes til at spørge, om der er noget belæg for at tro, at sikre beslutninger synliggøres bedre, mere optimalt eller hyppigt på visse måder. For at kunne besvare dette spørgsmål er det nødvendigt at forholde sig til:

- Om ordene benyttes til at synliggøre værdi med giver mening i forhold til den kvalitet, der forsøges synliggjort (sprogsystem og sprogbrug).
- Om værdisætteren af den synliggjorte værdi (ofte lederen) fortolker værditegnenes betydning og effekt, som afsenderen intenderer dem.

Med andre ord om værdisætteren forstår den ikoniske, indeksale og symbolske synliggørelse korrekt og dermed, hvad der intenderes i kommunikationen af det værdifulde. Dette betyder, at der er måder, hvorpå sikre beslutninger, mere hensigtsmæssigt og effektivt kan synliggøre end andre måder. Der er med andre ord retninger eller en disponering i synliggørelsen, som skal harmonere med eller understøttes af sprogsystemet og sprogbrugen, som konsulenterne og lederne benytter og associerer til. I afhandlingen udgøres denne ramme af den emotionelle, kausale og logiske kvalitet. Det vil sige, at det har betydning, hvorvidt synliggørelsen af sikre beslutninger i sin form og indhold korresponderer med perceptionens kvalitet. Betydningen heraf er, at perciperes sikre beslutninger primært via emotionel kvalitet, så er det helt centralt, at der argumenteres abduktivt for, at konsulenter og ledere besidder helt unikke evner og kvalifikationer, som giver dem en særlig følelsesmæssig indsigt, det vil sige en evne til at iagttage og observere interaktionen mellem aktørerne i R&U-arbejdet.

²⁴⁶ Triadiske relationer er kendetegnet ved deduktion som slutningsform, rationelle, konventionelle eller lovmæssige forklaringer, mediering mellem følelser og kausalkæder og udtrykker en udledning af værdi.

Argumentationen for denne særlige følelsesmæssige indsigt kontekstualiseres af en forhandling mellem konsulent og leder²⁴⁷. Omdrejningspunktet for forhandlingen er således, om indsigten er forankret i individet (subjektet) eller rollen som konsulent eller leder (positionen). Eksempelvis vil en konsulent, som forsøger at synliggøre sikre beslutninger ikonisk, hente belæg i den emotionelle kvalitet. Det vil sige, at han vil argumentere for, at hans handlinger via *maveførmelse* giver en helt speciel indsigt i og om kandidaten. Indsigten er ikke tilgængelig for lederen, hvorved konsulenten opnår en privilegeret position i R&U-arbejdet. Lederen forsøger måske at argumentere for, at disse evner og egenskaber er karakteristika ved individet og dermed uafhængig af positionen som leder eller konsulent, og det vil dermed være noget begge potentielt besidder. Uanset udfaldet af interaktionen mellem konsulent og leder, synliggøres sikre beslutninger ikonisk som en næste religiøs indsigt eller åbenbaring. Konsulent og leder vil derfor tale om *maveførmelse* i håbet om, at den anden anerkender vigtigheden af *maveførmelse* for at kunne minimere risikoen for at tage fejl. Konsulenten vil sandsynligvis lægge vægt på, at *maveførmelse* er noget, som er iboende en speciel evne og egenskab, som giver ham en mere grundlæggende indsigt i kandidaten og interaktionen med denne. Ikonisk synliggørelse af sikre beslutninger er dermed en plausibel strategi for konsulenterne og lederne, når det er den emotionelle kvalitet, som skal synliggøres.

Perciperes sikre beslutninger primært synliggøres via kausal kvalitet, er det helt afgørende, at demonstrere, hvorledes specifikke handlinger og effekter af disse handlinger logisk og fornufts-baseret hænger sammen. Det vil sige, at konsulenterne og lederne er i stand til at demonstrere, at de behersker R&U-teknologier, som giver et validt og objektivt grundlag til at ansætte kandidater i virksomheden. Omdrejningspunktet er at demonstrere ensartethed og konsistens i egne og andres handlinger samt at kunne argumentere for en kausal sammenhæng. Eksempelvis vil en konsulent, der forsøger at synliggøre sikre beslutninger indeksalt argumentere for, at hans uddannelse eller *spørgeteknik* gør det muligt at komme tættere på kandidaten. Dette vil han demonstrere ved eksempelvis at strukturere ansættelsessamtalen således, at han metodisk spørger ind til bestemte aspekter af kandidaternes erfaringer, motiver eller kompetencer. Han vil sandsynligvis sammenkæde *fejlrekrutteringer* med antallet af gange, hvor der blev benyttet den rette *spørgeteknik* og vil argumentere via statistik og kvantitative data. Herigennem demonstreres hans *spørgeteknik* som et instrument, der med klinisk renhed og præcision sikrer konsulenter og ledere relevant, faktuel og valid viden om kandidaterne. Udgangspunktet i denne argumentation er, at sikre beslutninger er et spørgsmål om effektivitet, det vil sige, at de konsulenter og ledere, som benytter de meste effektive og optimale måder at udføre R&U-arbejdet på, har færrest fejlrekrutteringer. Indeksalt synliggørelse er således en effektiv måde at synliggøre sikre beslutninger som kausal kvalitet.

²⁴⁷ Her er det vigtigt at huske på, at "forhandling" ikke er et analytisk begreb, men skal forstås som en metafor for interaktionen mellem de to parter, hvilket er mit belæg for ikke at gennemføre en dybere teoretisk behandling af forhandlingsbegrebet fx hos Strauss eller spilteoretikerne.

Hvis sikre beslutninger primært synliggøres ved hjælp af logisk kvalitet, så er det afgørende at kommunikere vaner og rutiner i R&U-arbejdet til at håndtere sikkerhed og beslutninger. Via typologier og kategorisering af kandidaterne samt konsulenternes og lederne position i R&U-arbejdet skabes vanebaserede forståelser af sikre beslutninger, hvilket sikrer mediering mellem det emotionelle og kausale i R&U-arbejdet. Eksempelvis vil en konsulent, der benytter den form for synliggørelse af sikre beslutninger, med fordel kunne benytte mere vanebaserede måder at tale om følelser og fornuft på. Dette ses meget ofte formaliseret via forskellige R&U-test fx personligheds- og intelligencstests. Disse konsulenter vil fremhæve, at de har et veludviklet sprog om personlighed og intelligens, som synes at mediere mellem forskellige teknologier (personligheds- og intelligencstests) og de mere følelsesmæssige og kognitive aspekter som oplevelsen af kandidaten som intelligent, eftertænkssom, klog, udadvendt, dominerende osv.

Typologierne og kategoriseringerne giver konsulenterne og lederne en velartikuleret (formel) forståelseshorisont, hvor stort set alle karakteristika ved en kandidat kan forklares og sammenkædes med emotionel og kausal kvalitet. Samtidig vil konsulenten sandsynligvis argumentere for, at det er lederen, der træffer ansættelsesbeslutningen i virksomheden. Hermed formaliserer konsulenterne og lederne en forståelseshorisont, som gør lederne til ejere og hovedansvarlige af R&U-beslutningerne. På grund af denne formalisering opfattes beslutningsretten, som noget udeleligt og uforanderligt, og som en følge af konventioner i R&U-arbejdet. Konsulentens rolle er derfor rådgivende, forstået på den måde, at konsulentens væsentligste bidrag er at facilitere lederens beslutningsproces. Sikre beslutninger bliver hermed et spørgsmål om, hvorledes konsulenterne via deres kategorier og typologier er i stand til at stille lederen i den rette beslutningssituation²⁴⁸. Symbolsk synliggørelse er med andre ord en effektiv måde at synliggøre sikre beslutninger som logisk kvalitet på.

De tre grønne felter i figur 25 kategoriserer dermed kombinationer af perception og synliggørelse af sikre beslutninger, hvor relationen mellem kvalitet og værditegn er af samme art. Med andre ord: at synliggørelsen af sikre beslutninger står i samme relationelle forhold til værditegningene, som kvaliteten står i relation perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet (monadisk, dyadisk og triadisk). Følelsesmæssig synliggørelse af sikre beslutninger handler herved om kommunikation via ikoniske værditegn²⁵⁰ af emotionel kausal kvalitet i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Fornuftsmæssig synliggørelse af sikre beslutninger handler om

²⁴⁸ I afhandlingen peger jeg på netop sikre beslutninger og dermed den logiske kvalitet er helt centrale i perceptionen af værdi, hvilket indikerer, at den symbolske synliggørelse har afgørende betydning. Dette understøttes af, at der igennem de sidste tre år har været en voldsom vækst i brugen af testværktøjer i danske virksomheder Cranet (2008) og dermed symbolsk synliggørelse af værdi.

²⁵⁰ Et tegn har en ikonisk relation til objektet. Og måden, det står i relation til objektet på er associeret til en sensuel mode of being. Et tegn er et ikon, når det "*excites analogous sensations*" (Peirce, 1890-1905/1940:76)). Det vil sige, at når den følelse, vi får, fra at opfatte et tegn er identiske med følelsen vi får når vi opfatter objektet.

kommunikation via indeksale værditegn²⁵¹ af kausale kvalitet i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Og vanemæssig synliggørelse af sikre beslutninger handler om kommunikation af symbolske værditegn²⁵² af logisk kvalitet i perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet.

De gule felter illustrerer synliggørelsesstrategier, som er kendetegnet ved, at der er forskel på relationen mellem kvalitet og værditegn. Med andre ord synliggørelsen af sikre beslutninger ikke står i samme relationelle forhold til værditegnene, som kvaliteten står i relation perceptionen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Hvilke konsekvenser dette har i praksis, er jeg ikke i stand til at redegøre for i afhandlingen, men man fristes til at tro, at det bliver vanskeligere for konsulenterne og lederne at argumentere, demonstrere og formalisere sikre beslutninger og dermed værdi i R&U-arbejdet. Konsekvensen kan være, at kommunikation af sikre beslutninger i R&U-arbejdet fortolkes som utroværdigt eller tvetydigt, fordi centrale karakteristika bagatelliseres, forvansktes, reduceres eller reificeres. I denne forstand kan de tre "grønne" synliggørelsesstrategier opfattes som gode eller idealiserede synliggørelsesstrategier.

Hvorvidt de "grønne" synliggørelsesstrategier er bedre i praksis, er et empirisk spørgsmål, som vil være interessant at undersøge, hvis ambitionen er at få viden om, hvorledes konsulenter og ledere kan optimere kommunikationen af attraktive handlinger i R&U-arbejdet. En sådan analyse vil oplagt kunne undersøge omfanget af de forskellige måder at synliggøre sikre beslutninger, hvilket vil give en indsigt i omfanget af virksomhedernes, konsulenternes og ledernes måder at kommunikere og percipere attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Her vil det måske være muligt at identificere, om praktikere og teoretikere med en humanistisk uddannelsesmæssig baggrund er mere tilbøjelige til at synliggøre emotionelle aspekter i R&U-arbejdet. Eller om eksempelvis praktikere og teoretikere med en naturvidenskabelig uddannelsesmæssig baggrund primært benytter en indeksal synliggørelse af kausal kvalitet og vise versa. En sådan analyse kunne præcisere den strategiske karakter i synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet, hvilket vil aktualisere en analyse af interaktionen, forhandlingerne og spillet mellem konsulenter og ledere. Denne analyse ligger desværre udenfor afhandlingens bidrag. Det er dog værd at notere, sig at jeg i afhandlingen peger på at sikre beslutninger og dermed den logiske kvalitet er helt central i perceptionen af værdi i R&U-arbejdet, hvilket indikerer, at empirisk set bør symbolsk synliggørelse have afgørende betydning. Dette understøttes af, at der igennem de sidste tre år har været en voldsom vækst i brugen af testværktøjer og testtypologier i danske virksomheder Cranet (2005, 2008) og dermed en ændring i R&U-praksis, som i højere grad understøtter symbolsk synliggørelse af værdi.

²⁵¹ Indeks er associeret med mode of being "*world of fact*" [Peirce, 1896/1940:87]. Et tegn er et indeks når vi tror, at det har en faktisk forbindelse med dets objekt [Peirce, 1902/1940:107-8].

²⁵² Relationen mellem tegn og objektet er symbolsk, når den stammer fra menneskelige regler, love og konventioner [Peirce, 1903/1940:77]. Symboler er således relateret til deres objekt, men ikke opfattet på sammen måde, men efter fælles forståelse eller aftale blandt tegnbrugere / deltagere i praksissen.

AFHANDLINGENS RÆKKEVIDDE OG BIDRAG

I dette afsnit reflekterer jeg over og konkluderer på afhandlingens bidrag. Men inden jeg udfolder dette, vil den kritiske læser måske have behov for at få besvaret følgende spørgsmål: Giver det overhovedet mening at tale om værdi i R&U-arbejdet, når vi står midt i en recession, med ansættelsesstop og afskedigelser? Spørgsmålet er helt rimeligt og begrundet, hvis man ser på antallet af opslåede stillinger, som er blevet mere end halveret siden 2008. Men det er et faktum, at der i Danmark siden 1995 konstant har været mellem 700.000 og 800.000 jobåbninger om året, hvilket betyder, at der stadig gennemføres en stor mængde rekrutteringer, selv som disse ikke annonceres [Beskæftigelses Ministeriet, 2009]. Det vil sige, at uanset den aktuelle konjunktursituation, er R&U-arbejdet en væsentlig aktivitet i de danske virksomheder.

I afsnittet skelner jeg ikke mellem et teoretiske og praktisk bidrag, idet afhandlingens pragmatiske ambition er at udviske disse forskelle og dermed indsnævre videnskløften mellem praktikerne og teoretikerne. Hvorvidt afhandlingen bidrager til en mere informeret og intelligent praktik, kan kun vurderes på om praktikere og teoretikere kan omsætte afhandlingens viden om perceptionen og synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet, til at blive klogere på fremtidige handlinger. Det vil sige, om afhandlingen bidrager til at overskride videnskløften mellem teoretikere og praktikere. Hvorvidt afhandlingen bidrager til dette, bør vurderes på om praktikere og teoretikere kan omsætte afhandlingens viden om perceptionen og synliggørelse af attraktive handlinger i R&U-arbejdet, til deres egne fremtidige handlinger. Barbalet (2004:337) siger *"the core of pragmatism is the idea of an active projection of experience into the future"*. Jeg vurderer, at afhandlingen muliggør refleksion over det, der konstituerer perceptionen af attraktive handlinger og synliggørelsen af disse. Afhængigt af praktikerens og teoretikerens beslutningsadfærd, vil det for nogle, gøre det lettere at handle og træffe beslutninger, fordi de vil føre sig bedre informeret. For disse er afhandlingens bidrag eksempelvis at udpege hindringer for attraktive handlinger i R&U-arbejdet. Pragmatikeren William James (1897:3) taler om *"Forced option"*. Viden om emotionel, kausal og logisk kvalitet i perceptionen attraktive handlinger, fjerner dermed noget af den usikkerhed, som praktikere og teoretikere forbinder med deres handlingers fremtidige konsekvenser. For andre bliver det vanskeligere at handle, fordi refleksion skaber bevidsthed om handlingernes kontingens og dermed åbner for flere alternativer og en større oplevet usikkerhed. Uanset hvordan praktikere og teoretikere reagerer på afhandlingen, så skaber afhandlingen grundlag for refleksion og handlinger i R&U-arbejdet, hvilket er et vigtigt skridt i retning af en mere informeret og intelligent praktik. Men effekten af dette bidrag kan kun afgøres retrospektivt.

Nedenfor vil jeg dog redegøre for to væsentlige begrænsninger i bidraget, som skyldes mine metodiske valg og iagttagelsesmåder. Afhandlingen begrænses af, at den, trods min ambition om at åbne værdibegrebet og fylde dette empirisk, naturligvis indskrives værdi i en bestemt kommunikativ ramme, som ikke er i stand til at udfordre sig selv. Herigennem bliver afhandlingens pragmatiske semiotiske optik på værdi underlagt samme begrænsninger, som alle andre optikker: Værdi som begreb og relationer til begrebet er allerede vurderet ved den blotte benævnelse af det. Værdibegrebet bliver en teknisk term, der henviser til sproglige ideologier. Dermed kan

værdibegrebet ikke holdes fuldstændigt åbent og tomt: *"Sprogets lukning er fuldendt, eftersom det endelige er en værdi, der gives som forklaring på en anden værdi"* [Barthes, 1953:152]. Tegnsystemets værdier henviser til hinanden og ikke til tingene, men samtidig identificeres værdien i systemet med værdien i verden. Dette betyder, at et gennemslagsligt forhold med adgang til objekternes egen værdi er umulig [Borum, 2005]. Denne begrænsning understreges ved, at den pragmatisk-semiotiske tilgang fokuserer på at finde ligheder i konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Selv om afhandlingen er i stand til at demonstrere noget af mangtydigheden i perceptionen og synliggørelsen af værdi, indebærer fokus på ligheder, at jeg ikke er i stand til at se det unikke. Dette betyder, at jeg i afhandlingen har meget vanskeligt ved at forklare og demonstrere individuelle forskelle mellem enkelte aktører og grupper af aktører – hvilket kan opfattes som strukturel formalisme [Cook, 1992].

Afhandlingen og den valgte analysestrategi er derfor velegnet til at beskrive og genbeskrive lederne og konsulenternes R&U-praksis og de værdivurderinger, som finder sted i denne ved at fokusere på kommunikationen og begrundelsen for kommunikation. Herigennem begrænses afhandlingens bidrag ved, at det ikke er i stand til at udgøre en sociologisk teori eller analyse. Afhandlingens fokus på de dialektiske kommunikationsprocesser anerkender naturligvis, at værdi ikke kan eksistere uden konsulenterne og lederne og at emotionel, kausal og logisk kvalitet udgør sociale konventioner. Men samtidig er det tydeligt, at der i afhandlingen ikke lægges vægt på mere sociale aspekter i konsulenternes og ledernes meningskabelse. Af denne grund har afhandlingen svært ved at redegøre for, hvordan værdi og perceptionen af værdi får betydning for eksempelvis virksomhedernes organisering, ledelse og magtstrukturer²⁵³. Min udpegning af sikre beslutninger som helt centrale i perceptionen og synliggørelsen af værdi bidrager herved med en kommunikativ pointe, men bidrager ikke med eksplicit viden om ledernes og konsulenternes beslutningsadfærd. I afhandlingen peger jeg på, at udforskningen af ledernes og konsulenternes beslutningsadfærd kan ske ved at undersøge forhandlingerne og spillet mellem disse to aktører fx i en spilteoretisk og optik. Med andre ord siger jeg i afhandlingen kun meget lidt om, hvorledes beslutninger og dermed sikre beslutninger i R&U-arbejdet konstitueres i sociologisk eller beslutningsteoretisk. I denne udforskning lægger jeg i afhandlingen op til at undersøge konsulenternes og ledernes strategiske interaktioner (vaner), men den er ikke i stand til at bidrage med en kvalificering af dette.

Trods disse begrænsninger mener jeg, at kunne demonstrere, at R&U-arbejdets værdi ikke er noget, som er givet forud for udførelsen, men noget som konstrueres af konsulenterne og lederne i R&U-arbejdet. I R&U-arbejdet findes værdi ikke a priori, men får værdi igennem konsulenternes og ledernes perception og synliggørelse. Værdi er på den måde ufuldstændigt og potentielt, indtil den bliver aktualiseret af konsulenterne og lederne. Herved bliver det interessant at undersøge, hvorledes konsulenter og ledere perciperer og synliggør R&U-arbejdet som værdifuldt. Afhandlingen demonstrerer værdi i R&U-arbejdet som en virtuel størrelse, en uafsluttet

²⁵³ Hvilket i store dele af R&U-litteraturen har central betydning se fx Snell & Youndt (1995).

proces – en mulig begivenhed. Værdi som mulig begivenhed aktualiseres igennem en slags forhandling mellem konsulenter og ledere, hvor de tilsammen synes at skabe perceptionen og synlighedsfølelsen af værdi i interaktionen med hinanden.

Via afhandlingen bidrager jeg med en iagttagelsesposition, som gør det muligt at iagttage flere forskellige empiriske nedslagspunkter i konsulenternes og ledernes perception og synlighedsfølelse af værdi i R&U-arbejdet. Værdi iagttages både som noget følelsesmæssigt, som fx handler om at have bestemte fornemmelser og relationer med hinanden og kandidaterne og som noget faktuel og fornuftsbaseret, der fx handler om antallet af kandidater, stille de rigtige spørgsmål og om at undgå fejl. Empirisk set er dette interessant, fordi iagttagelserne i afhandlingen ikke privilegerer eller forfordeler følelser eller fornuft. Udover at give en mere refleksiv tilgang til det empiriske materiale afspejler det også mange praktikerens vanskeligheder ved at vægte disse to elementer overfor hinanden. En diskussion, der ellers synes at fylde meget i praksis, og som kan opfattes som Achilleshælen i R&U-arbejdet.

Men jeg nøjes ikke blot med at iagttage værdi dikotomt som knyttet til følelser og fornuft, men iagttager værdi i R&U-arbejdet triadisk. Ved at iagttage perceptionen af værdi som emotionel, kausal og logisk kvalitet, bibringes den empiriske iagttagelse en nuancering som både hver for sig forklarer aspekter af konsulenternes og ledernes perception af værdi og via deres triadiske relation skaber en særlig viden om værdi i R&U-arbejdet. Denne triadiske iagttagelse af værdi adskiller afhandlingen fra andre empiriske studier af R&U-arbejdet, som ofte iagttager og analyserer værdi endimensionelt som et spørgsmål om kausal effekt²⁵⁴. Afhandlingen indebærer dermed en empirisk følsomhed, som gør det mulig at undersøge nogle af de multiple måder, hvorpå konsulenter og ledernes synlighedsfølelse af R&U-arbejdets værdi.

Jeg iagttager synlighedsfølelsen af værdi på otte forskellige måder og demonstrer hermed, at synlighedsfølelse af værdi i R&U-arbejdet er multipel og forankret i emotionel, kausal og logisk kvalitet. De multiple synlighedsfølelsesmåder kan måske forklare, hvorfor værdi og synlighedsfølelsen af værdi fylder så meget blandt konsulenterne og lederne, men også hvorfor det er så vanskeligt at blive enige om, hvad "værdi i R&U-arbejdet" er. I afhandlingen stilles dermed en række empiriske iagttagelsespositioner til rådighed både for praktikere og teoretikere, som de kan forfølge enkeltvis, i en kombination eller samtidig i synlighedsfølelsen af værdi i R&U-arbejdet. Netop afhandlingen triadiske empiriske og analytiske følsomhed peger på at der også er et teoretisk bidrag.

Netop den triadiske iagttagelse af konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet bidrager med en nuancering af den eksisterende debat om værdi i R&U-arbejdet. Dette

²⁵⁴ Som en form for kausal kvalitet for en uddybning se kapitel 7.

er muligt fordi store dele af R&U-forskningen enten anlægger et hårdt kausalt effektmålingsperspektiv på værdi eller også et udpræget humanistisk og narrativt perspektiv²⁵⁵. Enkelte anlægger et kultur eller institutionelt perspektiv, som synes at kunne rummes i den logiske kvalitet [Carlson & Connerley, 2003]. Mig bekendt findes der ingen undersøgelser og teoretiske analytikker i den eksisterende R&U-forskning, som gør det muligt at iagttage, analysere og fortolke værdi i R&U-arbejdet triadisk. Hermed er afhandlingen i sig selv et bidrag til at gentolke og forklare den teoretiske debat om værdi i R&U-arbejdet. Og dermed et forslag til en slags metarefleksion om værdi, som i sin basale natur forskyder dikotomien mellem fornuft og følelser til en triadisk opfattelse.

Forskydningen af dikotomien: Følelser og fornuft, sker ikke ved at diskvalificere dikotomien, men ved at kvalificere den i en triadisk forståelse. Dette er et brud med hovedparten af R&U- og SHRM-litteraturen, som fastholder følelser og fornuft som adskilte størrelser lidt efter devisen: *"Hvis dit hoved siger ét og dit hjerte noget andet, så find ud af, før du beslutter dig, hvad der er bedst: Dit hoved eller dit hjerte"* [vos Savant, 1991]. Eller sagt på en anden måde så argumenterer teoretikere og praktikere for værdi i R&U-arbejdet via fornuften og bruger "ufornuften" eller følelser som en del af belægget for værdi. I afhandlingen bidrager jeg med en udpegning af, hvorledes medieringen mellem fornuft og følelser er afgørende for perceptionen og synliggørelsen af værdi i R&U-arbejdet. Eller som Grundtvig pointerede, at det fører til menneskelig forkrøbling og undertrykkelse, hvis ikke hjerte og hoved arbejder sammen i en venlig vekselvirkning [Schrøder, 1987].

Når jeg i afhandlingen argumenterer for, at værdi i R&U-arbejdet bliver meningsfyldt som en mediering mellem det følelsesmæssige og det fornuftsbaserede (logisk kvalitet), tillader både følelser og fornuft at indgå i opfattelsen af værdi uden konflikt eller modsætning. Konsekvensen heraf er, at værdi ikke defineres udelukkende via en reduktiv eller reifikativ strategi²⁵⁶, men at afhandlingen kombinerer disse to strategier i sin iagttagelse og analyse af værdi i R&U-arbejdet. Herved bryder jeg i afhandlingen med en tilsyneladende veletableret dikotomi i værdibegrebet og kan derfor kritiseres for at sammenblande forskellige strategier og dermed inkonsistens i definitionen af værdi. Min ambition er dog ikke at skabe uklarhed og inkonsistens, men at trække på både reifikative og reduktive strategier, fordi konsulenterne og lederne knytter an til begge disse i deres daglige perception og synliggørelse af værdi i R&U-arbejdet. Afhandlingen bidrager med både at reificere og at reducere værdi, hvilket nuancerer forståelsen af værdi i R&U-arbejdet.

I analysen ses reifikation af værdi bl.a. i emotionel kvalitet, hvor værdien opløstes til en næste religiøs indsiget i form af stærke følelser som *mavefornemmelse*, *tillid* og *ærlighed*. Omvendt redu-

²⁵⁵ For en uddybning se kapitel 2 og 3.

²⁵⁶ For en uddybning se kapitel 3.

ceres værdi i kausal kvalitet til et spørgsmål om effekter og symptomer. *Fejlrekruttering* er et meget tydeligt eksempel på denne reduktion, hvor antallet af *fejlrekrutteringer* kausalt knyttes til omkostninger i R&U-arbejdet og dermed omvendt proportionalt med værdi. En reduktion, som gør det muligt at opsætte observerbare kriterier for, hvornår R&U-arbejdet er værdifuldt. Helt analogt med vurderingen af værdien i investering i nyt produktionsudstyr, hvor der opsættes kriterier fx kassationsprocent, investeringens omkostning og afskrivninger²⁵⁷. Den reduktive og reifikative forståelse af værdi i analysen demonstreres også på metaniveau i analysestrategien, hvor emotionel, kausal og logisk kvalitet kan opfattes som en operationalisering og dermed en reduktion af værdi til tre bestemte kvaliteter. Det betyder, at de tre kvaliteter i analysestrategien i praksis benyttes som udtømmende kategorier. Og uanset om der kan argumenteres for, at der bør tilføjes en eller flere kvaliteter, så er denne udpegning af bestemte kvaliteter i sig selv en reduktion af værdien. Med andre ord reducerer jeg i afhandlingen grundlæggende værdi til tre kvaliteter.

Derudover afstedkommer analysestrategien et værdihierarki, idet logisk kvalitet synes at have en overordnet funktion for medieringen af emotionel og kausal kvalitet. Dette harmonerer med Peirces forståelse af, at Tredjeheden²⁵⁸ er grundlæggende i skabelsen af meningsfuld viden. Konstruktionen af værdihierarkier er netop en reifikativ måde at håndtere værdibegrebet på²⁵⁹. I dette konklusionskapitel er afsættet, at logisk kvalitet har en særlig privilegeret funktion i værdihierarkiet og dermed i konsulenternes og ledernes perception af værdi i R&U-arbejdet. Funktionen er mediering! Mediering betyder, at emotionel og kausal kvalitet, altså det følelsesmæssige og fornuftsbaserede, glider sammen i perceptionen af værdi, hvilket indebærer, at værdi grundlæggende opfattes som et objekt, som består af både følelsesmæssige og fornuftsbaserede elementer. På samme måde som glasflasken som beholder ikke opleves som en kombination af dimensionerne: Højde, bredde og dybde, men som en beholder. Logisk kvalitet kan netop via sin medierende funktion adressere denne værdi, som indfanger både følelser og fornuft.

Konsekvensen heraf er, at værdi i R&U-arbejdet kommer til udtryk på mange måder, men afhandlingen angiver nogle kriterier, som værdien kan iagttages igennem. Om værdi reelt set eksisterer, og om værdi derfor reelt set handler om sikre beslutninger, giver denne afhandling ikke svar på. Forhåbentlig er afhandlingen i stand til at beskrive værdi i R&U-arbejdet som et fænomen, der er meningsfuldt, men dette betyder ikke i sig selv, at værdi i R&U-arbejdet eksisterer. I afhandlingen besvarer jeg således ikke spørgsmålet om, hvorvidt den sande værdi i R&U-arbejdet er sikre beslutninger, men jeg stiller et spørgsmål om betydning og mening. Mange af de fænomener som vi forholder os til i samfundsvidenskaben fx vores præferencer, tillid, følelser, rationaliteter, strukturer og relationer synes at fungere i et imaginært univers. Det interessante er ikke om værdi har en objektiv eksistens eller realisering, men er derimod, hvorvidt

²⁵⁷ Kassationsprocenten er den andel af producerede produkter som er så fejlbehæftede, at de ikke kan sælges og derfor er værdiløse.

²⁵⁸ Genlæs evt. kapitel 4, hvor jeg præciserer, at Tredjeheden er udgangspunktet for logisk kvalitet.

²⁵⁹ Genlæs evt. kapitel 3 omkring reifikativ værdistrategi.

værdi får betydning for vores meningsdannelse og interaktion. Et helt centralt bidrag er dermed klassifikation af værdi i R&U-arbejdet, som gør det muligt at skabe en mening i mange af de handlinger og interaktioner som finder sted og herigennem bidrage med viden om etableringen af konsulenternes og ledernes sociale virkelighed.

Analysemetoden kan af denne grund med fordel anvendes på andre sociale praktiker, hvor det er vigtigt at få en forståelse for ledernes handlinger og interaktioner. Van Leeuwen (2009), som arbejder med at rekontekstualisere social praksis, argumenterer for, at semiotik kan benyttes til at udvide forståelsen af ledelsesdiskursens og øger dens forklaringskraft. Ved at bruge afhandlingens analytik bliver det muligt at integrere både diskurser og handlinger i analysen af social praksis, hvilket er afgørende når man ønsker at iagttage, hvorledes ledelse og lederskab opfattes og synliggøres i virksomhederne. Hvis perceptionen af ledelse og lederskab iagttages via afhandlingens analytik, bliver det muligt at få en indsigt i lederens intuitive forståelse af og evne til at fange essensen af de mange komplekse organisatoriske problematikker, som lederen jævnligt skal håndtere (emotionel kvalitet). Den kausale kvalitet giver os mulighed for at iagttage de mange normative råd, som management litteraturen tilbyder lederne²⁶⁰. Og den symbolske kvalitet kan iagttage den måde som lederskabet bliver stabiliseret i bestemte beslutningsstrukturer og referencestrukturer. Disse kvaliteter bliver synliggjort på et utal af måder og på samme måde som værdi i R&U-arbejdet, giver analytikken viden om synliggørelse, indsigt i ledernes mulighedsrum og retning i "lederskab-arbejdet".

Den udbredte brug af værdibaseret ledelse (det ser fx hos Novo Nordisk, AP, Møller og Grundfos), kan forstås, som ikonisk synliggørelse af lederskab, da værdier, som 'rettidigt omhu' og 'ansvarlighed', bliver gjort til centrale egenskaber og kompetencer ved dygtige ledere. Også helledyrkelsen af topledere synes at rumme elementer af ikonisk synliggørelse. Indeks al synliggørelse af lederskab kan iagttages som brugen af præstationssystemer - jo bedre resultat desto bedre leder. Det vil sige, at gode resultater antages kausalt at hænge sammen med godt lederskab. Dette kan faktisk vise sig at være forkert, idet gode resultater kan være tilfældige. Om kunderne køber et produkt eller en ydelse kan eksempelvis skyldes en global tendens, og har ikke noget med den pågældende leders adfærd. Symbolske synliggørelse kan iagttages i den omfattende brug af forskellige teknologier, der symboliseres lederskab. Der har været en eksplosionsagtig udvikling i brugen af medarbejder- og kundetilfredshedsundersøgelser, ledervurderingsværktøjer og personlighedstest, som i stor udstrækning kan forstås, som led i symbolsk synliggørelse af virksomhedernes lederskab. Alt i alt tilbyder afhandlings analytik, en metode til at analysere de følelsesmæssige aspekter af lederskab, som motivation af medarbejderne, arbejde med fremtidige behov og visioner. De fornuftsmæssige aspekter eksempelvis omsætning og vundne ordrer, tilfredse medarbejdere og kunder samt symbolske aspekter, der medierer mel-

²⁶⁰ Eksempelvis "Seven Habits of Highly Effective People", Steven R. Covey eller "First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently", Marcus Buckingham & Curt Coffman.

lem følelser og fornuft i form af forskellige måle- og rapporteringssystemer i virksomhederne (eksempelvis HR-scorecard).

Det ligger ikke indenfor afhandlingen at afgøre omfanget af analytikkens potentiale, men forhåbentlig kan afhandlingen inspirere til en mere nuanceret forståelse af værdi i R&U-arbejdet i særdeleshed og social praktik i al almindelighed. En triadisk forståelse der er relationel, interaktiv og bygger på både reifikative og reduktive forståelser. Ja faktisk rummer denne forståelse måske inspiration til andre områder, hvor det, der værdisættes, ikke har en tydelig objektiv realisering som eksempelvis serviceydelser og rådgivning. Ved at applikere afhandlingens kategorisering af værdi og synliggørelsen af værdi overskrider de mere transaktionsbaserede forståelser af udvekslinger mellem en to parter [Williamsson, 1975] og klassiske kommunikationsbaseret forståelser om afsender og modtager [Kjørup, 2002]. Hermed muliggør afhandlingens analytik en mere nuanceret iagttagelse og forståelse af værdi, som giver læseren indblik i, hvordan vi ved, at værdi i R&U-arbejdet er værdi i R&U-arbejdet²⁶¹.

Det som jeg oplever, som mest presserende at videreudvikle på baggrund af afhandlingen er konsulenternes og lederens synliggørelsesstrategi. Afhandlingen er ikke tænkt ud fra et magtperspektiv, men netop magt og strategisk handlen kunne med fordel udfoldes endnu tydeligere i den fortsatte udforskning af værdi i R&U-arbejdet. En yderligere udforskning af magt og strategisk handlen aktualiserer herved en række spørgsmål:

- Hvorledes hænger konsulenternes og ledernes intentionaltet sammen med synliggørelse?
- I hvilke forhandlingssituationer vælger konsulenterne og lederne at synliggøre værdi ikonisk, indeksalt og symbolsk?
- Benytter lederne eksempelvis primært symbolsk synliggørelse af R&U-arbejdet, fordi dette understøtter deres ledelsesmæssige position og beslutningskompetence og underspiller betydningen af mavefornemmelse og tillid?
- Hvor stor en andel af tiden i R&U-arbejdet bruger konsulenterne og lederne på ikonisk, indeksal og symbolsk synliggørelse?

En undersøgelse af omfanget af de forskellige måde at synliggøre værdi på kan give indsigt i hvordan konsulenter og ledere benytter R&U-arbejdet, som led i indtryksstyring (impression management). En sådan undersøgelse aktualiseres af eksempelvis Bell et al.'s (2002) artikel om virksomhedernes symbolske meningsskabelse i HRM-feltet, og giver os en større indsigt i, hvorledes konsulenternes synliggørelse, knytter sig til den kvalitative oplevelse af R&U-arbejdet. Herved bliver det interessant at undersøge hvilken rolle eksempelvis konsulenternes og lederens uddannelser, autorisationer og certificeringer i forskellige aspekter af R&U-arbejdet (eksempelvis testværktøjer) spiller i synliggørelsen af det værdifulde og hvorledes konsulenterne og lederne bruger disse "dueligheds-symboler" overfor hinanden og andre i virksomheden. Netop tilgangen til indtryksstyring kan give anledning til at genindtrodere kandidaterne i

²⁶¹ En udfoldelse af fordelene og ulemperne ved afhandlingens analysestrategi kan findes i kapitel 5.

værdibetragtningen, fordi der er indikation af kandidaterne i større og større udstrækning bliver gjort centrale i den organisatoriske værdiskabelse. Begreber som employer branding og employer attractiveness vinder større og større indpas i virksomhederne. Begge begreber inkluderer kunder, medarbejdere og potentielle medarbejdere (kandidater), som centrale i værdiskabelsen. Overtid vil dette sandsynligvis påvirke perceptionen af det værdifulde i R&U-arbejdet, hvorfor afhandlingen analytik med fordel kunne anvendes på andre aktører.

LITTERATURLISTE

Hrebiniak, L.G. (1978)	"Complex Organizations", West Pub. Co
Rynes, S.L. (1991)	"Recruitment, job choice, and post-hire consequences" i M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd. ed.): 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Breaugh, J.A. & Starke, M. (2000)	Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions, Journal of Management, 26; 405
Brewster, C., Sparrow, P. & Harris, H. (2001)	"Globalization and HR", Chartered Institute of Personnel and Development, London
Van Leeuwen, T. (2009)	vi Ruth Wodak, R. & Meyer, M. (2009) "Methods for Critical Discourse Analysis", ed. 2, SAGE Publications Ltd
Williamson, I.O.; Cable, D.M. & Aldrich, H.E. (2002)	"Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment." Pp. 83-106 in J. Katz & T. Welbourne (Eds), Research in Entrepreneurship and Firm Growth: Managing People in Entrepreneurial Organizations. Volume 5. Elsevier Science Ltd.
Williamson, I.O. & Cable, D.M. (2003)	"Organizational Hiring Patterns, Interfirm Network Ties, and Interorganizational Imitation", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 3, pp. 349-58.
Williamson, I.O. (2000)	"Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 25
Coe, N.M.; Johns, J. & Ward, K. (2009)	"Managed Flexibility - Labour Regulation, Corporate Strategies and Market Dynamics in the Swedish Temporary Staffing Industry", European Urban and Regional Studies, Vol. 16, No. 1, 65-85
Brewster, C., Sparrow, P. & Harris, H. (2001)	"Globalization and HR", Chartered Institute of Personnel and Development, London
Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (1995)	"The Boundaryless Organization", San Francisco, Jossey-Bass
Harmal, G. & Prahalad, C.K. (1985)	"Do you really have a global strategy?", Harvard Business Review, july/aug. pp. 139-148
Capasso, S.M. (2006)	"The image of Florence Nightingale: Utilizing Barthes' semiotic framework on an analysis of nurse recruiters' descriptions of recruitment materials". University of Hartford, publication number: 3207492
Tanova, C. (2003)	"Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in north Cyprus", Career Development International, vol. 8, pp. 107-14
Alvesson, M. (1993a)	"Cultural perspectives on organizations", Cambridge University Press, New York, NY
Alvesson, M. (1993b)	"Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and The Struggle with Ambiguity", Journal of Management Studies, Vol. 30, no. 6, pp. 997 - 1015
Alvesson, M. (1994)	"Talking in Organisations: Managing identity and impressions in an advertising agency", Organisation Studies. Vol 15.
Andersen, J. (2005)	Kompedium i Semiotik og organisationskommunikation, samfundslitteraturen
Anderson, L. & S. Wilson (1997)	"The Critical Incident Technique" chap. 4 in D. Whetzel and G. Wheaton, eds., Applied measurement methods in industrial psychology (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, pp. 90-91.
Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G.P. (2001)	"The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here?" Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol. 74, pp. 391-411
Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K. & Ryan, A.M. (2004)	"Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice", Applied Psychology: An international Review, vol 53, issue 4, pp. 487-501, Oxford
Armbrüster, Thomas (2004)	"Rationality and Its Symbols: Signalling Effects and Subjectification in Management Consulting", Journal of Management Studies, 41:8, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
Ayres, Clarence. E. (1949).	"The value economy", in Ray Lepley ed. "Value: A comparative Inquiry", New York: Columbia University Press
Barber, A.E. (1998)	"Recruiting Employees - Individual and Organizational Perspectives", Sage Publications, California
Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1998)	"HR as a source of shareholder value: Research and recommendations" Human Resource Management, Volume 36, Issue 1, Pages 39 - 47
Bell, E., Taylor, S. & Thorpe, R. (2002)	"Organizational Differentiation through Badging: Investors in People and the Value of the Sign", Journal of Management Studies, vol. 39 pp.1071-85
Bellah, Robert N. et al. (1991)	"The Good Society" New York: Alfred A. Knopf
Beskæftigelses Ministeriet (2009)	"Tale ved DA's konference for arbejdsgiverrepræsentanter i LBR & RBR", 3. feb. 2009, http://www.bm.dk/sw33758.asp ,

Blosser, Phillip (2002)	"Max Scheler: A sketch of his moral philosophy" in Drummond & Embree, pp. 391-413
Blumer, H. & Morriane, T.J. (2004)	"George Herbert Mead and human conduct", Walnut Creek, CA : AltaMira Press
Borman, W.C., Ilgen, D.R. & Klimoski, R.J. (2003)	"Handbook of Psychology", Volume 12: Industrial and Organizational Psychology
Born & Scholarios (2005)	"Decision Making in Selection", chap. 12 in Evers, Anderson og Voskuil, "Handbook of Personnel Selection", Blackwell Publishing
Borum, F. (1998)	"Det kvalitative interview som metode til organisationsanalyse", MPA Working Paper no. 9. IOA, CBS
Borum, F. (2005)	"Poststrukturalistiske analysestrategier", Roskilde Universitetsforlag
Boudreau, J.W (1983)	"Economic considerations in estimation the utility of human resource productivity improvement programs", Personnel Psychology, no. 36, pp. 551-576
Boudreau, J.W. & Rynes, S.L. (1985)	"The Role of Recruiting in Staffing Utility Analysis." Journal of Applied Psychology, vol. 70, pp. 354-366
Boudreau, J.W. (1988)	"Selection Utility Analysis: A Review and Agenda for Future Research" Working Paper 88-02 , CAHRS, Cornell University
Boudreau, J.W. (1991)	"Utility analysis for decisions in human resource management", Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2, Palo Alta, CA, Consulting Psychologists Press, pp. 621-745
Bouglé, C. (1922)	"Lecon de sociologie sur l'évolution des valeurs", Paris, Arman Collin
Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004)	"Understanding HRM-Firm Performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system", Academy of Management Review, 29(2): 203-221.
Bradley, Francis, H. (1914)	"Essays on truth and reality", Oxford: Charedon Press
Bratton, J. & Gold, J. (1999)	"Human Resource Management: Theory and Practice", Basingstoke, Macmillan
Bratton, J. & Gold, J. (2003)	"Human Resource Management - Theory and Practice", Palgrave Macmillan
Brewster, C. and Larsen, H.H. (Eds) (2000)	"Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy", Blackwell, Oxford.
Brier (2004)	Semiotiske undersøgelser
Bronowski, Jacob (1978)	"The origins of knowledge and imagination", New Haven: Yale University Press
Carr, A., Durant, R. & Downs, A. (2004)	"Emergent strategy development, abduction, and pragmatism: New lessons for corporations", Human Systems Management 23, pp. 79-91, IOS Press
Carroll, M., Marchington, M., & Earnshaw, J. (1999)	"Recruitment in small firms : Processes, methods, and problems". Employee Relations, 21(3), 236-250.
Cascio, W.F. & Morris, J.R. (1990)	"A critical reanalysis of Hunter, Schmidt & Coggin's (1988)", Journal of Applied Psychology, no. 75, 410-417
Chandler, D. (2001)	"Semiotics: The Basics". London: Routledge
Clark, T. & Salaman, G. (1996)	"Telling Tales: Management Consultancy as the art of story telling" I David Grant Cliff Oswald (ed.) "Metaphor and organizations", London, Sage
Clark, T. & Salaman, G. (1998a)	"The Management Guru as organizational Witchdoctor", Organization, vol 3, issue 1. pp. 85-107
Clark, T. & Salaman, G. (1998b)	"Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy"., The service Industries Journal, vol. 18 nr. 1
Cook, G. (1992)	"The Discourse of Advertising". London: Routledge
Cook, M. (1998)	"Personnel Selection" (3rd ed), Chichester, John Wiley
Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1979)	"Quasi-Experimentation: Design and Analysis for Field Settings". Rand McNally, Chicago, Illinois.
Cronback, L. & Gleser, G. (1965)	"Psychological Tests and Personnel Decisions", 2nd ed., Urbana, University of Illinois Press
Dahl, Henrik (2003)	"Brugsociologiske visioner" kap. 11 i "Sociologiske Visioner - Sytten bidrag fra en sociologisk brydningstid" Michael Hviid Jacobsen (red.), Akademica, København
Danmarks Statistik (2004)	http://www.dst.dk/OmDS/BagTal/Arkiv/16-03-2004-Danskere-skifter-job.aspx
Deely (1990)	i Brier 2004 Semiotiske undersøgelser
Dewey, J. (1925)	"The meaning of Value", Journal of Philosophy, vol xxii
Durkheim, E. (1911)	"Value Judgements and Judgements of Reality" in Durkheim: Sociology and Philosophy, New York: Free Press, 1975, pp. 80-97
Eco, U. (1976)	"A Theory of Semiotics". Bloomington, IN: Indiana University Press/London: Macmillan
Eco, U. (1976b)	"Peirce's Notion of Interpretant", Comparative Literature, The Johns Hopkins University Press

Eisenhardt, K.M. (1985)	"Control: Organizational and economic approaches. <i>Management Science</i> , 31, pp 134-149
Gimmler, A. (2003)	"Pragmatisk sociologi – 'det bedste er endnu i vente'", kap. 11 i "Sociologiske Visioner - Sytten bidrag fra en sociologisk brydningstid" Michael Hviid Jacobsen (red.), Akademica, København
Goodall, G.R. (2004)	"The sequence of SME hiring: Towards an understanding of the interchange between tacit and explicit knowledge". Working Paper, Faculty of Information and Media Studies University of Western Ontario
Graeber, D. (2001).	"Toward an Anthropological Theory of Value", Palgrave, New York
Grayson, K. & Shulman, D. (2000)	"Indexicality and the Verification Function of Irreplaceable Possessions: A Semiotic Analysis," <i>Journal of Consumer Research</i> , 27 (June), 17-30.
Guest, D.E. (1997)	"Human resource management and performance: A review and research agenda.", <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 8 (3), 263-275.
Guest, D.E., Pececi, R., Patterson, M. & West, M. (2003)	"Beyond Measuring the Human Resources Management and corporate performance among UK firms" <i>British Journal of Industrial Relations</i> , 41, 291-314.
Herriot, P. & Rothwell, C. (1981)	"Organizational choice and decision theory: Effects of employers' literature and selection interview", <i>Journal of Occupational Psychology</i>
Herriot, P. (1989)	'Selection as a social process" in Smith, M. and Robertson, I.I. (Eds) <i>Advances in Selection and Assessment</i> . Wiley, Chichester pp 171-187
Hesketh, A. & Fleetwood, S. (2006)	"Beyond Measuring the Human Resources Management – Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory". <i>Organization</i> , Volume 13(5): 677–699, SAGE, London, Thousand Oaks, CA
Hintikka, J. (1998)	"Truth Definitions, Skolem Functions and Axiomatic Set Theory", <i>The Bulletin of Symbolic Logic</i> , Association for Symbolic Logic, vol. 4, pp. 303-37
Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001)	"Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective." <i>Academy of Management Journal</i> , 44, 13-28.
Holstein, A.J. & Gubrium, J.F. (2004)	"The active interview" I <i>Qualitative research: Theory, method and practice</i> ed. Silverman, D., 2nd edition, Sage
Hunter & Hunter (1984)	"Validity and utility of alternative predictors of job performance", <i>Psychological Bulletin</i> , 96, 72–98.
Hunter, J.E. & Schmidt, F.L. (1983)	"Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and workforce productivity", <i>American Psychologist</i> , no. 38, pp. 473-478
Hunter, M. (1998)	"Utility Aspects of Personality and Performance", <i>Human Performance</i> , Vol. 11, No. 2&3, Pages 289-304
Huselid, M. (1995)	"The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." in <i>Academy of Management Journal</i> , 38, 635-672.
Huselid, M., Jackson, S., Schuler, R. (1997)	"Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 40 No.1, pp.171-88.
Iles, P. and Robertson, I. (1997)	"The Impact of Personnel Selection Procedures on Candidates", in N. Anderson and P. Herriot (eds) <i>International Handbook of Selection and Assessment</i> , Chichester: John Wiley, pp. 543-66.
Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995).	"Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". <i>Annual Review of Psychology</i> , vol. 46, pp. 237-264.
Johansen (2004)	i "Semiotiske undersøgelser", Thellefsen & Thellefsen (2004)
Junker, L.J. (1981)	"Instrumentalism, the principle of continuity and the life process", <i>American Journal of Economics and Sociology</i> , vol 40, no. 4.
Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2005)	"Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv", Hans Reitzels Forlag 2005
Jørgensen, G. (1993)	"Semiotik: en introduktion", København, Gyldendal
Kant, (1785)	"Fundamental principles of the metaphysic of morals", translated by Abbott,
Kaulingfreks, R. (2005)	"Evil" in <i>Manifestos for the Business School of Tomorrow</i> , ed. Jones, C. & O'Doherty, Dvaling, pp. 38-44
Kjørup, Søren. (2002)	"Semiotik", Roskilde Universitetsforlag, Gylling
Kluckhohn, C. (1951)	"Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification." In T. Parsons & E. Shils (Eds.), <i>Toward a general theory of action</i> . Cambridge, MA: Harvard University Press.
Krogager, P. & Schmidt, K. (2002)	"Måling af HR-funktionen", Dansk Industri
Langager, K. (1993)	"Rekruttering, afskedigelse og marginalisering – en litteraturstudie", Social Forskningsinstitutet, rapport 93:6, København

Larsen, H.H. (2005)	"Human Resource Management: Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?", 1. Udgave, Valmuen, København
Legge, K. (1995)	"Human Resource Management: Rhetorics and Realities", Macmillan Business, London
Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1998)	"Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century", Human Resource Management Review, Vol. 8, Issue 3, Autumn 1998, pp. 215-234
Lepak, D.P., Smith, K.G. & Taylor, S.M. (2007)	"Value creation and value capture: A multilevel perspective" Academy of Management Reviews, vol. 32, no. 1, p. 180-194
Levitt, T. (1981)	"Marketing Intangible Products and Product Intangibles". Harvard Business Review, vol. 59.
Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. (2002)	"Recent trends and challenges in personnel selection", Personnel Review, vol. 31, issue 5/6
Locke, John, (1698)	"Two Treatises of government" Cambridge University Press, 1988
Macan, T. & Highhouse, S. (1994)	"Communication the utility of human resource activities: A survey of I/O and HR professionals", Journal of Business and Psychology, no. 8, pp. 425-436
March, J.G. & Olsen, J.P. (1976)	"Ambiguity and Choice in Organizations", Universitetsforlaget, Bergen
March, J.G. & Olsen, J.P. (1989)	"Rediscovering Institutions". New York: Free Press.
March, J.G. & Simon, H.A. (1958)	"Organizations", John Wiley & Sons Inc
March, J.G. (1991)	"Exploration and Exploitation in Organizational Learning" Organization Science, vol 2, issue 1
March, J.G. (1994)	"A Primer on Decision Making. - How Decisions Happen." New York: Simon & Schuster.
March, J.G., (1995)	"Fornuft og forandring", Frederiksberg, Samfundslitteratur
March, J.G., (2005)	"Valg, vane og vision - perspektiver på aspiration og adfærd", Frederiksberg, Samfundslitteratur
Marx, Karl (1994)	"Kapitalen", København, Rhodos, 1994
McWatt, A. & Priezkalns, E. (1999)	"The Role of Evolution, Time and Order in Pirsig's 'Metaphysics of Quality'", http://quantionics.com/Anthony_McWatts_MoQ_Paper.html
McWatt, A. (2004)	"A critical analysis of Robert Pirsig's metaphysics of quality", PhD-theises, University of Liverpool
Merleau-Ponty, M. (1948)	"Sense and Non-Sense", Northwestern University Press, 1992
Mick, D.G.	"Consumer Research and Semiotics: Exploring the Moorpolgy of signs, symbols and significance" Journal of Consumer Research, vol. 13, pp. 196-213
Millmore, M. (2003)	"Just How Extensive is the Practice of Strategic Recruitment and Selection?", Journal of Management, pp. 87-108
Misak, C. (2004)	"The Cambridge Companion to Peirce", Cambridge University Press
Morris, Charles W (1938/1970).	"Foundations of the Theory of Signs". Chicago: Chicago University Press
Neisser et al. (1995)	"Intelligence: Knowns and Unknowns". Board of Scientific Affairs of the American Psychological Association
Nishii, L.H. & Wright, P.M. (2007)	"Variability Within Organizations: Implications For Strategic Human Resource Management", Working paper, Cornell University, CAHRS (07-02)
Novo Nordisk (2007)	http://www.novonordisk.com/jobs/graduate/graduate_programme_uk.asp
Parsons, Talcot, (1968)	"The structure of social action", New York, Free Press
Peirce, C.S. (1886)	"One, Two, Three: Kantian Categories", EP 1:234, 1886
Peirce, C.S. (1898/1992)	"Reasoning and the logic of things: The Cambridge conferences lectures of 1898". (K.L. Ketner, Ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press (Original lectures 1898).
Peirce, C.S. (1908)	"Semiotics and Significs: The Correspondence between Charles S. Peirce and Victoria Lady Welby", ed. C.S. Hardwick, Bloomington, Indiana University Press
Peirce, C.S. [CP] (1931-58)	"Collected Papers of Charles Sanders Peirce", 8 vols. Edited by Charles Hartshorne, Paul Weiss, and Arthur Burks (Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1931-1958).
Peirce, C.S. [EP]	(volumes: sidenr.) The Essential Peirce. Selected Philosophical Writings. Vol. 1 (1867-1893), edited by Nathan Houser & Christian Kloesel, 1992, vol. 2 (1893-1913), edited by the Peirce Edition Project, 1998. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
Peirce, C.S. [MS] (1902)	On the Bearing of Esthetics and Ethics upon Logic, Carnegie Institution
Peirce, C.S. [SS] (1977)	"Semiotics and Significs", Ed Charles Hardwick. Bloomington I.N.: Indiana University Press.
Penrose O. & Percival I. C. (1962)	"The Direction of Time", Proc. Phys. Soc. 79, 605-616
Pfeffer, J. (1995)	"Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force", Harvard Business Press
Pietarinen, A. (2006)	"Signs of Logic - Peircean themes on the philosophy of language, games & communication", Springer Netherlands

Pirsig, R. (1991)	"Lila: An inquiry into morals" Bantam; Reprint edition
Pirsig, R. (2001)	"Subjects, Objects, Data and Values" http://www.moq.org/forum/Pirsig/emmpaper.html
Ployhart, R.E. & Schneider, B. (2003)	"Multilevel selection and prediction: Theories, methods, and models" In A. Evers, O. Smit-Voskuil, & N. Anderson (Eds.), International handbook of selection. Oxford: Blackwell.
Ployhart, R.E. (2006)	"Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities", Journal of Management, Vol. 32, No. 6, pp. 868-897
Premack, S.L. & Wanous, J.P. (1985)	"A meta-analysis of realistic job review experiments", Journal of Applied Psychology, 70, pp. 706-19
Priem, R.L. (2007).	"A consumer perspective on value creation" Academy of Management Review, vol. 32. no. 1 219-235
Priem, R.L., & Butler, J.E (2001)	"Tautology in the Resource-based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments", Academy of Management Review, vol. 26, pp. 57-66.
Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007)	"Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence", Human Resource Management Journal, vol. 17, issue 1
Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S.,	"Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box", London, CIPD.
Pauwe J. & Boselie, P. (2008)	HRM and Performance: What's Next?, Cornell working papers,
Pauwee, J. & Boselie, P. (2005).	"HRM and Performance: What's Next?", International Programs, Visiting Fellow Working Papers, Cornell University
Queiroz, J. & Merrell, F. (2006)	"Semiosis and pragmatism: toward a dynamic concept of meaning", Sign System Studies, vol. 34, pp. 37-66
Ramsay, H. & Scholarios, D. (1999)	"Selective decisions: challenging orthodox analyses of the hiring process", International Journal of Management Reviews, March
Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley B. (2000)	"Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box", British Journal of Industrial Relations, vol. 38, no. 4, pp. 501-31.
Ramsay, S., Gallois, C. & Callan, V.J. (1997)	"Social rules and attributions in the personnel selection interview", Journal of Occupational And Organizational Psychology, vol. 70, no. 2, pp. 189-203.
Reichenbach, H. (1956)	"The Direction of Time", Berkeley, University of Los Angeles Press.
Renwick, D. (2003)	"HR managers: Guardians of employee wellbeing?", Personnel Review, MCB UP Ltd, Vol. 32., no. 3
Robinson, J. (1962)	"Økonomisk filosofi", København; Paludan
Roth, P.L. & Bobko, P. (1997)	"A research agenda for multi-attribute utility analysis in Human Resource Management", Human resource Management Review, no. 7, pp. 341-368
Roth, P.L., Bobko, P. & Hunter, M. (2001)	"Utility Analysis", Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, vol. 1, Personnel Psychology, London, Sage Publications Ltd.
Rynes, S.L., Bartunek, J.M. & Daft, R.L., (2001)	"Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics." Academy of Management Journal
Rynes, S.L., Brown, K.G. & Colbert, A.E. (2002)	"Research findings versus practitioner beliefs: Seven common misconceptions about Human Resource practices", The Academy of Management Executive [AME], 16(3), pp. 92 - 102.
Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1977)	Development of a general solution to the problem of validity generalization", Journal of Applied Psychology, 62, pp. 529-40
Schrøder, J. (1987)	"Hvad har Grundvig at sige den danske leder?", Udviklingskontoret, Århus
Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987)	"Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, pp. 207-19
Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987)	"Organizational strategy and organizational level as determinants of Human Resource Management practices", Human Resource Planning, Vol. 10, No. 3
Scott, C.D, Jaffe, D.T. & Tobe, G.R. (1996)	"Visioner, mål og værdier", forlaget Lotus, Brøndby
Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. & Gupta, N. (1998)	"An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover", Academy of Management Journal, vol. 41(5), pp.511-25.
Simon, H.A. (1955)	"A Behavioral Model of Rational Choice", Quarterly Journal of Economics, vol. 69, pp. 99-118.
Simon, H.A. (1956)	"Rational Choice and the Structure of the Environment", Psychological Review
Simon, H.A. (1976)	"Administrative Behavior", The Free Press, New York
Simon, H.A. (1991)	"Organizations and markets", Journal of Economic Perspectives, vol, 5, no. 3, pp. 25-44
Simon, D., Hitt, M. & Ireland, D.R. (2007)	"Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", Academy of Management Reviews, vol. 32. no. 1, p. 273-292

Smith, A. (1776)	"The wealth of nations", New York: Random House, 1937
Smith, G. (2006)	"Enacted others: Specifying Goffman's Phenomenological Omissions and Sociological Accomplishments", Human Studies, vol 28, pp 397-415
Smith, I.S. (2008)	"Management Consulting in Action – Value creation and ambiguity in client-consultant relations", ph.d. series 4.2008, CBS, DI Business Academy
Snow, C. & Snell S. (1993)	"Staffing as Strategy", i "Personnel Selection in Organizations", Schmitt et al., Jossey-Bass, San Francisco
Steyaert, C. & Janssen, M. (1999b)	"The inhuman Space of HRM: SSSSSSSensing the subject", Organization, vol, 6., no. 4, pp 371-383
Stines, S. R., & Kleiner, B. H. (2003)	"Keys to hiring employees effectively in a small business". Management Research News, 26(2-4), 170.
Storey, J. (1992)	"Developments in the Management of Human Resources", Oxford, Blackwell
Storey, J. (ed.) (1995)	"Human Resource Management: A Critical Text", London: Routledge.
Storey, J. and Wright, M. (2001)	"Recruitment and Selection", in I. Beardwell and L. Holden (eds) Human Resource Management: A Contemporary Perspective (3rd ed), Harlow: Person Education (Financial Times: Prentice Hall), pp. 225-66.
Stuhr, J.J. (2003)	"Pragmatism about values and the valuable: commentary on 'A pragmatic view on values in economics'", Journal of Economic Methodology 10:2, 213-221
Sørensen, A. (2002)	"Value, Business Ethics – Sketching a critical conceptual framework", Journal of Business Ethics, vol 39, pp. 161-67
Sørensen, A. (2005)	"The Value of Value - in Ethics and Morality", WP 7/2005, CBS, København
Thellefsen, T. & Dinesen, A.M. (2004)	"Semiotiske undersøgelser", Forlaget Hans Reitzel, 1. udgave
Thomas K. (2007)	http://philosophy.eserver.org/kant/metaphys-of-morals.txt
Thyssens, O. (2002)	"Værdiledelse – om organisation og etik", København Gyldendal
Townley, B. (1989)	"Selection and appraisal: reconstituting 'social relations'?", I Storey, J. "New perspectives on Human Ressource Management", London, Routledge
Townley, B. (1993)	"Foucault, Power/knowledge, and its Relevance for Human Resource Management", Academy of Management Review, vol 18, pp 518-545
Townley, B. (1994)	"Reframing Human Ressource Management: Power, Ethics and the Subject at Work", London, Sage.
Townley, B. (1998)	"Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources" in Foucault, management and organization theory from Panopticon to technologies of the self. Eds. A. McKinlay & K. Starkey, Sage, London, pp 191-210
Ulrich, D. & Smallwood, N. (1998)	"HR's new ROI: Return on intangibles". Human Resource Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, pp. 137-142.
Ulrich, D. (1997a)	"Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results" Human Resource Management, Vol. 36, Issue 3 , Pages 303 - 320
Ulrich, D. (1997b)	"Human Resource Champions, The next agenda for adding value to HR practices", Harvard, Harvard School Press
Vaughn, K.I. (1978)	John Locke and The Labour Theory of Value, Journal of Libertarian Studies, vol 2, No. 4, pp. 311-26
vos Savant, M. (1991)	Magasinet Parade, 6. januar, 1991, "Ask Marilyn", Advanced Publications
Wanous, J. (1977).	"Organizational Entry", Blackwell
Wanous, J.P., Poland, T. D , Premack, S.L. & Davis, K. S (1992)	"The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : a review and meta-analysis", Journal of applied psychology, vol. 77, no.3., pp. 288-297
Weber, M. (1904)	"Objektiviteten i Samfundsvidenskaberne"
Weick, K.E. (1976)	"Educational organizations as loosely coupled systems", Admin. Sd. Quart. Vol. 21, pp. 1-19
Weick, K.E. (1999)	Theory Construction as Disciplined Reflexivity", Academy of Management Review, vol. 24, pp. 797-807
Willems, H. (2003)	"Goffman, Erving (1921-82)", International Encyclopedia of the social & ehavioral Sciences
Williams, A.P.O. and Dobson, P. (1995)	"Personnel Selection and Corporate Strategy", in N. Anderson and P. Herriot (ed) Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal, Second Update and Supplement, Chichester: John Wiley, pp.1-27.
Williamson, O. E. (1975)	"Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization, New York, The Free Press

Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005)	"Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause and individuals", Working Paper Series 05-03, CAHRS, Cornell University.
Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2004)	"Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis". Working paper, Cornell University, CAHRS
Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007)	" Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis" Working paper, Cornell University, CAHRS
Wright, P.M. (1998).	"Academic research: does it matter?", Human Resource Planning, vol 21, iss. 3, pp. 47-49
Wright, P.M.; McMahan, G. C., Snell, S.A.; Gerhart, B. (2001)	"Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions", Human Resource Management, vol 40, issue 2
Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992)	"Genres of organizational communication – a structural approach to studying communication and media". Academy of Management Review, vol. 17, pp. 299-326.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
 24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
 25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
 28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
 5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
 12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
 13. Anders Mclquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
 14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
 15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
 16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
 17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
 18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
 19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
 20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
 21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
 22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
 23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
 24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
 25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
 26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
 27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
 28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkob
 29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
 31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
 32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
 33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktivt proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
 34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
 35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
 36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
 37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
 2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
 3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
 4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
 5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
 6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
 7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
 8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge
 9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
 10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
 11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy

12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks

13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst

14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case

15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets

16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa

17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)

18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices

3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"

4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur

5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective

6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships

7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance

8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer

9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays

10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
*Fra meningsløs til meningsfuld
evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-
målinger på de korte og mellemlange
videregående uddannelser set fra et
psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao
*Extending the application of
actor-network theory
Cases of innovation in the tele-
communications industry*
13. Peter Mejlby
*Frihed og fængsel, en del af den
samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af
frigørelsens og kontrollens sam-
eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
*Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in
insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle
*Essays on derivatives pricing and dyna-
mic asset allocation*
17. Peter Feldhütter
*Empirical Studies of Bond and Credit
Markets*
18. Jens Henrik Eggert Christensen
*Default and Recovery Risk Modeling
and Estimation*
19. Maria Theresa Larsen
*Academic Enterprise: A New Mission
for Universities or a Contradiction in
Terms?
Four papers on the long-term impli-
cations of increasing industry involve-
ment and commercialization in acade-
mia*
20. Morten Wellendorf
*Postimplementering af teknologi i den
offentlige forvaltning
Analyser af en organisations konti-
nuerlige arbejde med informations-
teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna
*Concept Relations for Terminological
Process Analysis*
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
*Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter un-
der påvirkning af omverdenens foran-
dringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj
*Det selvskabte medlemskab om ma-
nagementstaten, dens styringstekno-
logier og indbyggere*
24. Karoline Bromose
*Between Technological Turbulence and
Operational Stability
– An empirical case study of corporate
venturing in TDC*
25. Susanne Justesen
*Navigating the Paradoxes of Diversity
in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very
different innovation processes – in
practice*
26. Luise Noring Henler
*Conceptualising successful supply
chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships
from an organisational culture per-
spective*
27. Mark Mau
*Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den
tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov
*The semiautomatic expansion of
existing terminological ontologies
using knowledge patterns discovered*

on the WWW – an implementation and evaluation

29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative

30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?

31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*

32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*

33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain

34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*

35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*

36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*

4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*

5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*

6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms

7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*

8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano

9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*

10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardtsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæk
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

- | | |
|--|--|
| <p>24. Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i></p> <p>25. Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Perfor-
mativity</i></p> <p>26. Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam</i></p> <p>27. Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausa-
tivalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i></p> | <p><i>End User Participation between Proces-
ses of Organizational and Architectural
Design</i></p> <p>7. Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform</i></p> <p>8. Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslut-
ning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutte-
rings- og udvælgelsesarbejdet</i></p> |
|--|--|

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

2010

1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms crea-
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commit-
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small do-
mestic base:
An empirical analysis of Economics and
Management*
5. Christine Secher
*E-deltagelse i praksis – politikernes og
forvaltningens medkonstruktion og
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland
*What we talk about when we talk
about space:*

1992

1. Niels Kornum
*Servicesamkørsel – organisation, øko-
nomi og planlægningsmetoder*

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer
ved nordiske virksomhedsetableringer i
Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex
Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving
Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heteroge-
neous Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Net-
work*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational

Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance-effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip
Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information

Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens