

Tiltrækning og fastholdelse af salgsledere

-Kandidatafhandling Cand.Soc.Human Ressource Management

IOA Department of Organization and Work Sociology

Forfattere: Amanda Kongsgaard Nielsen **Studienr.:** 98578

og Laust Yong Dransfeldt Jacobsen **Studienr.:** 99180

Dato for aflevering: 15.September 2017

Vejleder: Carina Enggård Jensen

Antal anslag: 226.106

Antal sider: 99,4

1. ABSTRACT

The problem statement of this master thesis is: How does the interviewed sales managers relate to external and internal recruitment, and what can be done to attract and maintain them in their jobs?

We examine the benefits and disadvantages that can occur in both internal and external recruitment from our informers' perspectives, as well as how the motivating factors in their work lives and the psychological contract affects their employment. In order to accomplish this, the thesis includes four investigating questions to ensure that all aspects of the main problem statement are covered in the analysis and discussion parts of the thesis. They are as follows:

- 1) Which benefits and disadvantages can occur in the internal options of recruitment?
- 2) Which benefits and disadvantages can occur in the external options of recruitment?
- 3) What motivates the sales managers in their work?
- 4) How can the psychological contract affect the sales managers' employment as well as internal and external recruitment?

The two first questions regarding benefits and disadvantages of internal and external recruitment respectively, are compared in the same discussion section, while question three and four are discussed in separate sections. Overall, there are four analysis sections and three discussion sections.

The methodological approach is mainly qualitative and consists of eight qualitative semistructured interviews along with a survey that includes some quantitative data. The purpose of the methodological design of this thesis is to examine our informants', 8 sales managers, statements and experiences thoroughly. This is done

with a comparison with the survey data in order to heighten the generalizability of the thesis.

The results of the empirical study is assessed in relation to the selected theories with the purpose of examining whether or not our informants' statements were consistent with the theories in order to deepen the analysis and discussion parts of the project.

Based on the analysis and discussion, it is concluded that internal promotion and recommendations by an acquaintance are preferred by our informants. And while external recruitment in the form of a headhunter can work as a sparring partner for both the company representatives as well as the candidates for the open position, the disadvantages can be that the headhunter fails to give a correct image of the job in question. In terms of what motivates the sales managers in their work, most were focused on continuous development in their jobs. Therefore, in order to maintain the important employees a company will be well off if they have a plan for each employees' next career move within the organisation.

Our informants have experienced both successful and less successful employments in their careers. In the cases where the psychological contract has been broken it has often been because of either a change in the company's values, or miscommunication of some form. Based on this, the recommendation is for companies to obtain knowledge of what the many characteristics of the psychological contract can contribute to the employment.

2. INDHOLDSFORTEGNELSE

AFSNIT I: INDLEDNING OG METODE

1. Abstract.....	1
2. Indholdsfortegnelse	3
3. Indledning.....	7
4. Begrebsafklaring.....	10
4.1. Intern rekruttering	10
4.2. Ekstern rekruttering.....	10
5. Emneafgrænsning	11
6. Videnskabsteori	11
6.1. Hvilken realisme? Hvilken kritik?	11
6.2. Ontologi - kritiske realisters virkelighedsbillede	14
6.3. Epistemologi - kritiske realisters syn på viden og videnskab	15
6.4. Kritisk realismes betydning for afhandlingen	15
7. Metode.....	16
7.1. Interviewet er en samtale, der foregår under kunstige forudsætninger	16
7.2. Informanter i afhandlingen.....	18
7.3. Spørgeskemaundersøgelse	18
7.4. Behandling af data.....	20
7.5. Repræsentativitet.....	21
7.6. Etik & Bias	22
7.7. Generaliserbarhed	23
7.8. Reliabilitet	25
7.9. Validitet.....	25

AFSNIT II: TEORI

8. Begrundelse for valg af teori	27
9. Teoriafsnit 1 & 2	27
9.1. Mennesket som Ressource	28
9.2. Succesfuld rekruttering	30
9.3. Det gode Match	33
9.4. Ansvar i rekruttering	35
9.5. Tendenser indenfor rekruttering	36
9.6. E-rekruttering	39
9.7. Realistiske forventninger	40
9.8. Headhunteren	41
10. Teoriafsnit 3.....	43
10.1. Primadonnaledelse.....	43
10.2. Forskellige former for motivation	46
11. Teoriafsnit 4.....	48
11.1. Psykologisk kontrakt	49
11.2. Andre opfattelser af psykologisk kontrakt	50
11.3. Seks karaktertræk i den psykologiske kontrakt	51
11.4. Employer brand	52
11.5. Realistisk rekruttering	54

AFSNIT III: ANALYSE OG DISKUSSION

12. Analyse 1: Hvilke fordele og ulemper kan der opstå i de interne rekrutteringsmuligheder?	56
12.1. Sammenfald mellem værdier.....	56
12.2. Intern forfremmelse	57

12.3.	Anbefalinger fra personligt netværk.....	61
13.	Analyse 2: Hvilke fordele og ulemper kan der opstå i de eksterne rekrutteringsmuligheder?	64
13.1.	Fordele og ulemper for virksomheden	65
13.2.	Headhunterens position mellem virksomhed og kandidater	66
13.3.	Udfordringer ved headhunting	70
13.4.	Headhunterens jagt på de bedste kandidater til det perfekte job	71
13.5.	Er Headhunterne for ivrige?	73
14.	Diskussion af underspørgsmål 1 & 2.....	75
14.1.	fordele og ulemper ved intern og ekstern rekruttering	75
14.2.	Jobindex og LinkedIn	77
14.3.	Headhunterens rolle.....	80
15.	Analyse 3: Hvad motiverer de adspurgte salgsprofiler i deres arbejde?	82
15.1.	Jobbet som sælger.....	83
15.2.	Familiens indflydelse på karrieren	88
16.	Diskussion 3	90
16.1.	Konkurrencemennesket	91
16.2.	Løn.....	93
16.3.	Balancen mellem familie- og arbejdsliv	95
17.	Analyse 4: Hvilken indflydelse kan den psykologiske kontrakt have på den interne og eksterne rekruttering?	97
17.1.	Psykologisk kontrakt som forventningsafstemning.....	97
17.2.	Brud	99
17.3.	Virksomhedens brand og værdier.....	102
18.	Diskussion 4	106
18.1.	Tryghed, tillid & forventningsafstemning.....	106

18.2.	Mange kontraktdeftagere	107
18.3.	Brand og værdier	108
18.4.	Den psykologiske kontrakt og ekstern rekruttering.....	110

AFSNIT IV: KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

19.	Konklusion	111
19.1.	Fordele og ulemper ved intern og ekstern rekruttering	111
19.2.	Motivation	112
19.3.	Psykologisk kontrakt	114
19.4.	Fremadrettede handlinger	116
20.	Perspektivering	117

LITTERATUR OG BILAG

21.	Litteraturliste	120
22.	Bilag 1: Interviewguide	124
23.	Bilag 2: Transskribering, Arne.	127
24.	Bilag 3: Transskribering, Berit.	137
25.	Bilag 4: Transskribering, Casper	163
26.	Bilag 5: Transskribering, Dan.	180
27.	Bilag 6: Transskribering, Hans.....	194
28.	Bilag 7: Transskribering, Karl.	212
29.	Bilag 8: Transskribering, Lars.	230
30.	Bilag 9: Transskribering, Rasmus.	244
31.	Bilag 10: Spørgeskema	255

AFSNIT I: INDLEDNING OG METODE

3. INDLEDNING

Dette speciale handler om, hvordan man tiltrækker og fastholder de rigtige medarbejdere. Dette er en central problemstilling inden for Human Ressource Management.

Skiftet fra industri- til videnssamfund har medført, at vidensudvikling og innovative løsninger i dag anses som den essentielle konkurrenceforudsætning (Larsen, 2010). Som Rita McGrath formulerer det, er der sket en ny rollefordeling mellem menneske og maskine. Det har medvirket til, at konkurrencen om de dygtigste kandidater i dag opleves større end nogensinde før (McGrath, 2014). Interessen for og investeringerne i employer branding samt uddannelse og kompetenceudvikling for medarbejderne er blevet en strategisk nødvendighed, hvis virksomhederne skal kunne udfolde deres potentiale og opnå økonomisk gevinst (Kristensen, 2008).

Tidligere har HR's funktion i en virksomhed været administrativ. Men den stigende opfattelse af, at de rette medarbejdere er nøglen til succes, har medvirket til, at HR-funktionen i en virksomhed i dag er af stor strategisk betydning. Kompetencer, viden og potentiale må udvikles eller tiltrækkes (Larsen, 2010). HR skal være i stand til at bidrage til den økonomiske bundlinje gennem mobilisering og organisering af virksomhedens immaterielle ressourcer i form af dens medarbejderes kompetencer (Larsen, 2010).

Kampen om de bedste medarbejdere har betydet, at omverdens opfattelsen af en virksomhed som arbejdsplads - *Employer Branding* - i stigende grad er kommet i fokus. Virksomhedens employer brand er afgørende i konkurrencen om at rekruttere de rigtige medarbejdere (Larsen, 2010).

Også selve ledelsen og udviklingen af de menneskelige ressourcer er blevet en central kilde til at skabe et konkurrencemæssigt forspring. De enkelte talentfulde

medarbejderes evner er vanskelige at efterligne for konkurrerende virksomheder. Som Henrik Larsen beskriver det: "At udvikle og anvende de videnskæssige potentialer i en organisation er en af de få relativt uudnyttede kilder til konkurrencekraft." (Larsen, 2010, s.18). Larsen argumenterer desuden for, at den stigende individualisering i samfundet betyder, at det er vigtigt, at man forstår betydningen af det enkelte individs mulighed for at fremme sin egen arbejdsmarkedsværdi (Employability).

Den øgede interesse for de immaterielle menneskelige ressourcer har også medført et væld af nye udfordringer for virksomheder. Specielt når det vedrører rekrutteringen af den helt rigtige kandidat er det vigtigt at ramme plet. En nyansat medarbejder kan ikke returneres, hvis personen ikke præsterer som forventet, og en fejlrekruttering kan få store økonomiske konsekvenser for virksomheden. Tara Carter mener eksempelvis, at en fejlrekruttering af en leder på mellemniveau koster 6 gange så meget som dennes årlige løn. Fejlrekruttering kan også skade arbejdsmiljøet og kunderelationer (Carter, 2015).

Men det ikke kun risikoen ved en potentiel fejlrekruttering, som virksomhedernes HR-afdelinger udfordres af. Som pointeret af Henrik Larsen er der også i videnssamfundet en helt anden identitetsopfattelse end tidligere. I dag prioriterer den enkelte ofte sin egen uddannelse, profession og selvrealisering langt højere end loyaliteten over for den enkelte virksomhed. Tendensen er således, at mennesker generelt er blevet mere individualistiske og dermed forventningsfulde til deres nuværende eller kommende arbejdsgiver (Larsen, 2010).

Inden for salgsbranchen er de dygtigste sælgere efterspurgt, og effekten af at beholde eller miste de dygtigste salgsfolk kan afgøre, om en virksomhed kan beholde eller øge sit konkurrenceniveau: "Simply stated, if the best salespeople are not retained, a firm can be negatively affected from the operational to the strategic level" (Farías, Torres, & Cortez, 2017). Konsekvensen af den øgede interesse for at kunne tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere – og i særdeleshed sælgere – har haft indflydelse på magtbalancen mellem virksomheden og medarbejderen.

Mange virksomheder oplever derfor i dag, at der hersker en langt større gensidig afhængighed mellem medarbejderne og dem selv, og i mange tilfælde er virksomheden faktisk mere afhængig af medarbejderen end omvendt (Larsen, 2010). Det kommer bl.a. til udtryk i en artikel lavet af Finans tilbage i 2007, hvor 100 danske virksomheder deltog i en undersøgelse lavet af Synovate. 70 ud af de 100 virksomheder havde en omsætningen på mere end 100 mio.kr., og fælles for virksomhederne var en generel oplevelse af en manglende evne til at tiltrække og fastholdelse de dygtigste sælgere. De deltagende salgschefer, personalechefer og administrerende direktører gav udtryk for en frustration over, at når de endelige havde “fanget” en dygtig sælger, så endte han eller hun hurtig hos konkurrenten¹.

Dette speciale har til formål at undersøge, hvilke rekrutteringsmetoder, der i lyset af disse tendenser i dag er de mest hensigtsmæssige at bruge, når det gælder tiltrækningen og fastholdelsen af dygtige salgsmedarbejdere. Afhandlingen vil forsøge at styrke forståelsen af, hvordan den dygtige sælger fra sit eget perspektiv oplever værdiskabelse ved rekrutteringsforløbet med særligt fokus på forskellen mellem intern og ekstern rekruttering. Herudover vil afhandlingen undersøge, hvad de dygtigste sælgere finder motiverende i deres arbejde, hvad der tiltrækker dem ved et job, og hvad der skal til for at holde dem i det.

Denne afhandlings hovedformål er således at besvare nedenstående problemformulering:

Hvordan forholder salgsprofilerne sig til ekstern og intern rekruttering, og hvad kan gøres for at øge tiltrækning og fastholdelse af dem?

For at besvare den fremsatte problemformulering, har vi som fundament for denne afhandling valg at opstille følgende fire undersøgelsesspørgsmål, der danner rammerne for vores valg af metode, teori, analyse og diskussion samt empiriske undersøgelsesmateriale. De nedenstående arbejdsspørgsmål vil fungere som omdrejningspunkt for besvarelsen af afhandlingens hovedproblemformulering, og

¹ <http://finans.dk/artikel/ECE4026844/Kamp-om-sælgernes-gunst/?ctxref=ext>

de har til hensigt at skabe en sammenhængende forståelse af afhandlings analyse afsnit:

- Hvilke fordele og ulemper kan der opstå i de interne rekrutteringsmuligheder?
- Hvilke fordele og ulemper kan der opstå de eksterne rekrutteringsmuligheder?
- Hvad motiverer de adspurgte salgsprofiler i deres job et job?
- Hvilken indflydelse kan den psykologiske kontrakt have på den interne og eksterne rekruttering?

4. BEGREBSAFKLARING

Vi vil begynde med at afklare, hvordan vi vil definere intern og ekstern rekruttering, der er en del af vores problemformulering og undersøgelsesspørgsmål, og som vil være gennemgående temaer i opgaven.

4.1. INTERN REKRUTTERING

De interne rekrutteringsmuligheder er virksomhedens egne muligheder og evner til at kunne ansætte nyt personale ved hjælp af forskellige interne ressourcer. Intern rekruttering kan foregå ved at forfremme det personale der allerede er i virksomheden. Det kan også være en anbefaling på en person udefra, der er givet af én af de ansatte, eller jobopslag på internettet. Karakteristisk for interne rekruttering er, at virksomheden selv varetager sit rekrutteringsbehov og står for kommunikationen med potentielle nye medarbejdere.

4.2. EKSTERN REKRUTTERING

Ekstern rekruttering er, når virksomheden vælger at udlicitere rekrutteringsopgaven til en headhunter eller et rekrutteringsbureau. I disse tilfælde overlader den

rekrutterende virksomhed meget af kommunikationen med potentielle nye medarbejdere til en ekstern person. I afhandlingen vil den eksterne rekruttering hovedsageligt blive refereret til som headhunteren.

5. EMNEAFGRÆNSNING

Vi har valgt at fokusere på salgsbranchen, da den er præget af konkurrence, fordi det er nemt at måle en salgspersons præstationer. Det er det også en branche, hvor folk ofte skifter job, da der er rift om de gode medarbejdere, og da sælgere som medarbejdertype generelt er lette at omstille til en anden virksomhed. Vi har valgt ikke at undersøge hele salgsbranchen, men derimod nøjes med at tale med lederne, da vi mener, at det er dem, der i højst grad er rift om. Herudover har de flere års erfaring på arbejdsmarkedet, og derfor vil de kunne bidrage med deres personlige erfaring i højere grad end nogle nyuddannede ville kunne.

En undersøgelse af forskellige brancher ville have kunnet øge generaliserbarheden af vores speciale, men grundet opgavens omfang har vi valgt at gå i dybden med salgsbranchen i stedet. Desuden har vi valgt at interviewe personer fra forskellige virksomheder, hvilket giver opgaven en lidt bredere rækkevidde i forhold til rekruttering, end hvis vi havde valgt at fokusere på en salgsafdeling i en enkelt virksomhed. Alle overvejelser om vores valg af interviewpersoner vil desuden blive uddybet i metodeafsnittet. Ud fra analysen og diskussionen vil afhandlingen foreslå gode råd til succesfuld rekruttering.

6. VIDENSKABSTEORI

6.1. HVILKEN REALISME? HVILKEN KRITIK?

For at afdække begrebet *Kritisk Realisme* som videnskabsteoretisk perspektiv, vil vi i det følgende afsnit undersøge henholdsvis 'realismen' og 'kritikken' i kritisk realisme. Vi vil også undersøge sondringen mellem positivisme og den kritiske realisme og komme nærmere ind på, hvordan vi vil bruge det kritisk realistiske perspektiv i vores opgave.

Kritisk realisme opstod i 1970'ernes krise- og opbrudstid. Kritisk realisme kan ses som et svar på eller en slags modspil til positivismen. Der var den mest udbredte videnskabsteoretiske retning på det tidspunkt. Det 'realistiske element' i kritisk realisme dækker over kritisk realismes holdning til virkeligheden. De mener nemlig, at der findes en virkelighed, der eksisterer uafhængigt af menneskers oplevelser eller forestillinger af den (Juul & Pedersen, 2012).

Den form for *realisme*, der er fremtrædende i positivismen, og som kritiske realister tager afstand fra, bygger på, at virkeligheden er summen af det, som menneskelige sanser erfarer. Dette kan man kalde for *empirisk realisme* (Juul & Pedersen, 2012). Denne empiriske realisme menes at være grundlaget for positivismen og indeholder 5 antagelser i relation til samfundsvidenskaberne:

(1) Den sociale virkeligheds mønstre er stabile, således at de mønstre, der eksisterer i dag, også vil eksistere fremover; (2) formålet med samfundsvidenskaberne er at opdage og dokumentere disse mønstre med henblik på at kunne opstille universelle love; (3) alle videnskaber bygger på en fælles logik og fælles principper, hvorfor samfunds- og naturvidenskaberne i sidste ende skal anvende de samme metoder; (4) et centralt sigte med samfundsvidenskaberne er at forudsige begivenheder; samt (5) at samfundsvidenskaberne er objektive i den forstand, at de ikke baserer sig på værdier, meninger og overbevisninger, men på rationel tænkning og systematiske observationer. (Juul & Pedersen, 2012, s. 278-279)

Kritisk realismes afgørende kritik af og adskillelse fra den empiriske form for realisme kommer til udtryk ved, at kritisk realisme gør op med samtlige nævnte antagelser. Kritiske realister tror ikke på, at der er uforanderlige mønstre i samfundet, som vil gentage sig. De mener i stedet, at den sociale virkelighed er et åbent system(et system hvis mønstre hele tiden ændrer sig), som ikke indeholder evige sandheder, men kun tendenser. Objektiviteten i positivismen er også noget kritiske realister anfægter. De mener nemlig ikke, at man i samfundsvidenskaberne kan være værdineutral og det skal heller ikke tilstræbes.

Det betyder, at samfundsvidenskaberne ifølge de kritiske realister hverken har til opgave at afdække mønstre i den sociale virkelighed eller at forudse begivenheder. Målet indenfor kritisk realisme er derimod at medvirke til at skabe progressive sociale forandringer. De, der studerer samfundsvidenskab, bør ikke tilstræbe objektivitet, men skal bruge viden og meninger til at kritisere samfundet (Juul & Pedersen, 2012).

Det realistiske i kritisk realisme betyder således for vores opgave, at vi ikke vil forsøge at forudse begivenheder eller finde mønstre i vores informanternes udsagn. Vi vil heller ikke bestræbe os på at udlede objektive sandheder fra informanternes udsagn. Vi vil derimod, i overensstemmelse med kritisk realisme, bruge den eksisterende teori på rekrutteringsområdet til at forklare sammenhængen mellem informanternes udsagn og nogle bredere sociale sammenhænge, som man som kritisk realist godt kan erkende findes. De sociale sammenhænge, som informanternes udsagn udledes eksempelvis af videnskabelig litteratur og relevante avisartikler m.m.

Kritikken i kritisk realisme handler grundlæggende om, at man i samfundsvidenskaberne bør være kritisk overfor det, man studerer. Det betyder, at man ikke skal være objektiv, men derimod godt må afsige værdidomme over sine forskningsresultater (Juul & Pedersen, 2012). Samtidig skal man bestræbe sig på om nødvendigt at indgå aktivt i sociale forandringsprocesser for at ændre på det, som man kritiserer. Samfundsvidenskabernes funktion er at lave informeret samfundskritik baseret på viden om strukturer og mekanismer (Juul & Pedersen, 2012).

For vores opgave betyder det kritiske element, at vi foretager diskuterende kritiske slutninger bygget på allerede eksisterende teori. Desuden indeholder vores opgave aktive bidrag til en forandringsproces i form af løsningsforslag til tiltrækning og fastholdelse i rekrutteringsprocessen, der kan bruges i praksis.

6.2. ONTOLOGI - KRITISKE REALISTERS VIRKELIGHEDSBILLEDE

Ontologien inden for kritisk realisme kan med ét ord beskrives som 'inkluderende': Betydningen af diskurser anerkendes, men verden 'reduceres' ikke til en konstruktion. Adskillelsen fra konstruktivismen ses ved at kritisk realisme overskrider en central skillelinje i videnskabsteoriens traditionelle opdeling: I det kritisk realistiske verdensbillede er der både plads til at have fokus på betydningen af subjektive diskurser og meningsdannelse, samt mere objektive strukturer i samfundet (Juul & Pedersen, 2012). På nogle punkter bærer kritisk realisme præg af marxisme (og omvendt), idet begge retninger er kritiske overfor videnskab, der blot beskriver og observerer (Juul & Pedersen, 2012).

Virkeligheden indeholder tre domæner: (1) "det *empiriske* domæne, som består af vores erfaringer og observationer" (Juul & Pedersen, 2012, s. 281).

,(2) "det *faktiske* domæne, som består af alle de fænomener, der eksisterer, samt alle de begivenheder, der finder sted – uanset om de bliver erfaret eller ej" (Juul & Pedersen, 2012, s. 281).og (3) "det *dybe* domæne. Det består af ikke-observerbare strukturer og mekanismer" (Juul & Pedersen, 2012, s. 281-282). Det er i udpræget grad det dybe domæne, der er genstand for opmærksomhed i kritisk realisme, hvor man ønsker at 'dykke ned under overfladen' af begivenheder og fænomener og undersøge, hvad der ligger bag. Der arbejdes med andre ord ud fra en *vertikal* kausalitetsforståelse, hvor forklaringer på begivenheder og fænomener søges i underliggende mekanismer i stedet for i andre begivenheder (Juul & Pedersen 2012).

Det betyder, at når man, som vi, skriver en opgave i et kritisk realistisk perspektiv, så skal man arbejde med det dybe domæne af virkeligheden. I vores opgave kommer dette til udtryk ved at vi ved hjælp af eksisterende teori søger at forklare, hvilke mekanismer der ligger bag salgsledernes udsagn om, hvad der tiltrækker dem i arbejdssammenhænge. Virkelighedssynet inden for kritisk realisme kommer til udtryk i vores opgave ved at vi kan inddrage samfundsnormer og fænomener, uden at blive begrænset af for eksempel konstruktivismens forestilling om, at alt omkring os er subjektivt konstrueret (Juul & Pedersen 2012).

6.3. EPISTEMOLOGI - KRITISKE REALISTERS SYN PÅ VIDEN OG VIDENSKAB

Kritisk realisme mener, at videnskabelig viden produceres socialt. Ny viden bygger videre på allerede eksisterende viden og omdanner den i nogle tilfælde. Kritiske realister kan siges at være epistemologiske relativister i den forstand, at viden ses som socialt frembragt og dermed midlertidig, da der altid er mulighed for at udbygge og erstatte viden. Et eksempel på, hvordan kritiske realister mener, at viden bliver brugt og viderebygget i praksis er, at hver gang vi taler om noget, så gør vi det ved hjælp af bestemte beskrivelser og allerede eksisterende begreber, og dermed dannes nye perspektiver oven på de der allerede eksisterede (Juul & Pedersen 2012).

Som nævnt er kritiske realister ikke fortalere for objektivitet i forskning. De mener, at de beskrivelser og begreber, vi alle gør brug af, ikke er neutralt ladede, og netop derfor skal man heller ikke selv bestræbe sig på at være det som forsker. I kritisk realisme er *rationel dømmekraft* vigtig (Juul & Pedersen, 2012). Dømmekraften bevirker, at den epistemologiske relativisme i kritisk realisme ikke bliver til idéen om, at alle udsagn er lige gode, sande eller brugbare. Den rationelle dømmekraft er nemlig det målesystem, som bruges til at vurdere, hvilke udsagn der er fornuftige (Juul & Pedersen, 2012).

Epistemologien i kritisk realisme passer godt til projektskrivning, idet man i den process netop bygger videre på allerede eksisterende viden og har en kritisk indfaldsvinkel (Juul & Pedersen 2012).

6.4. KRITISK REALISMES BETYDNING FOR AFHANDLINGEN

Vores opgave er præget af den kritisk realistiske indfaldsvinkel på den måde, at vores problemstilling er rettet mod at forklare og kritisere det sociale fænomen om, at salgsledere er svære at rekruttere på traditionel vis.

Kritisk realisme som videnskabsteoretisk retning gør det muligt for os at gøre nogle antagelser om, at der eksisterer nogle empiriske regelmæssigheder inden for rekrutteringsfeltet. Her ville hermeneutikken som eksempel på en anden videnskabsteoretisk retning i stedet fokusere på interviewpersonernes subjektive oplevede virkelighed.

Ifølge Juul & Pedersen er det vigtigt for en kritisk realist at skrive sig ind i en bredere videnskabelig sammenhæng for at relatere sig til andre teorier og videnskabsteorier, hvilket stemmer overens med det vi har gjort i teoriafsnittet (Juul & Pedersen 2012). Vores analyseafsnit er også skrevet ud fra kritisk realisme; vi har skrevet et analytisk-empirisk afsnit, med henblik på at belyse problemformuleringen og nå frem til en konkret konklusion. Vi udforsker informanternes udtalelser og sætter dem i sammenhæng med mere generelle sociale strukturer og samfundsforhold (Juul & Pedersen 2012).

7. METODE

7.1. INTERVIEWET ER EN SAMTALE, DER FOREGÅR UNDER KUNSTIGE FORUDSÆTNINGER

I det kvalitative forskningsinterview handler det om at prøve at få en forståelse af interviewpersonernes tilgange til verden og deres liv. Samspillet mellem interviewer og informanter vigtigt. Det er nemlig gennem dette samspil, at der skabes viden i interviewsituationen (Kvale & Brinkmann, 2009). Formålet med et interview er at danne en større forståelse af verden ud fra interviewpersonernes holdninger, synspunkter og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Interviewet er en ikke en naturlig situation, da interviewer og interviewperson ofte er fremmede for hinanden. Det kan derfor ofte virke som om, at der bliver overtrådt nogle grænser. For at afhjælpe denne følelse og skabe en situation med et godt fundament for at indhente de mest autentiske udtalelser er det vigtigt at skabe en stemning, der er så afslappet som muligt, så interviewpersonen ikke i for høj grad føler sig observeret eller udstillet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det kvalitative interview, som der er gjort brug af i dette projekt, har nogle lighedspunkter med fænomenologien: formålet er at indsamle omfattende og forudsætningsløse beskrivelser af nogle områder i interviewpersonernes livsverden med intentionen om at fortolke betydningerne af det, hvilket indebærer, at interviewerens må 'sætte parentes om sine forforståelser' i interviewsituationen (Kvale & Brinkmann, 2009). For at opnå det, må interviewerens som udgangspunkt være åben og lydhør overfor interviewpersonen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Netop denne form for uvildighed og det gode samspil har vi forsøgt at opnå ved at være åbne og lydhøre over for interviewpersonerne. I de senere afsnit om reliabilitet og bias her i metodeafsnittet vil det blive diskuteret, hvorvidt vi er lykkedes med at skabe en interviewsituation med solidt forskningsmæssigt fundament.

Det semistrukturerede interview er udformet som en række tematiserede spørgsmål, der fungerer som en guide for, hvilke emner samtalen skal berøre. Det er vigtigt, at interviewpersonerne opfordres til at være meget deskriptive i deres udtalelser, og ikke går ud fra, at interviewerens ved, hvad der tales om. Det er dog samtidig nuancerne i oplevelserne, der er relevante, og ikke præcisionen i udtalelserne (Kvale & Brinkmann, 2009). Interviewerens skal holde fokus på interviewsituationen og hvor den bevæger sig hen, og ikke fokusere på hvad man selv synes den skal omhandle. Der skal altså holdes fokus på det endelige mål for empiriindsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Den semistrukturerede interviewform giver mulighed for at styre interviewsamtalen, så der holdes fokus på det relevante for afhandlingen, mens det samtidig er muligt at bevæge sig væk fra interviewguiden, hvis der spontant opstår nogle nye samtaleemner. En af ulemperne ved denne tilgang kan være tendensen til at stille spørgsmål, der præger interviewpersonerne til at svare det, de tror er det 'rigtige' (det, man kan kalde ledende spørgsmål) (Kvale & Brinkmann, 2009). For at undgå dette har vi forsøgt at gøre situationen 'uformel' ved at begynde samtalen

med at gøre det klart, at der hverken er rigtige eller forkerte svar, men at informanterne blot skal svare, hvad der falder dem ind.

7.2. INFORMANTER I AFHANDLINGEN

Vi har interviewet otte salgschefer. Vi vil her tegne et detaljeret billede af gruppen og tydeliggøre, hvilke kriterier, de er blevet valgt ud fra.

Der er tale om en kønsfordeling på 7 mænd og 1 kvinde. I repræsentativitetsafsnittet længere nede vil vi diskutere, hvilke udfordringer denne kønsfordeling bringer med sig. Alle salgscheferne er i alderen 35-55 og har haft en karriere inden for salg i mindst 8 år. Desuden er de ledere på mellem-og topniveau. Alle bor og arbejder i Nordsjælland for virksomheder, der varierer størrelsesmæssigt mellem at være små og mellemstore. Det varierer også, hvor direkte involveret i salget vores informanter er, ud fra om det er B2B eller B2C. De har alle været mindst to år hos den samme arbejdsgiver på tidspunktet for interviewene. De har desuden alle et uddannelsesniveau svarende til mindst en bachelorgrad.

7.3. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

For at opnå en høj grad af indsigt i den valgte problemstilling vil vi gøre brug af to forskellige metoder i projektet. Vi har valgt at kombinere vores semistrukturerede interviews med et spørgeskema. Vores interviews bidrager med dybdegående information fra vores otte informanters perspektiv, mens spørgeskemaundersøgelsen når ud til flere mennesker (137). Den er derfor med til at øge generaliserbarheden af vores undersøgelsesresultater (se afsnit 1.13 om generaliserbarhed).

I samfundsvidenskaberne samler man ofte data ved at benytte spørgeskemaer. Disse er rent metodisk kvantitative i den forstand, at de indsamlede data består (delvist) af tal, som fremstilles i tabeller og diagrammer (Henriksen, Nielsen, & Torben, 2007). Samtidig er den overordnede problemstilling eller problemformulering kvalitativ,

ligesom fortolkningen af resultaterne og konklusionerne også er det (Henriksen et al., 2007).

Vi har gjort brug af det, som Anderson kalder *Published survey*, som er et spørgeskema, der er publiceret på nettet. Vi har delt spørgeskemaet i vores netværk og har indsamlet svar fra 137 respondenter. Vores spørgeskema er deduktivt, da vi har arbejdet ud fra ønsket om at efterprøve om vores informanternes udtalelser for at se, om det afspejlede et bredere udsnit af respondenter (Anderson, 2013).

Anderson forklarer, at det efter hendes mening er lige så udfordrende at arbejde med data fra spørgeskemaer som fra interviews. Det svære ligger i at konstruere en undersøgelse, der er valid. Hvis ikke man gør det korrekt, så vil man ende med data, der er meget svære at tolke. Anderson mener, at der er to gyldne regler, som man kan nyde godt af at følge, når man designer sit spørgeskema: dels at opretholde klarhed gennem spørgeskemaet og dels at have respondenternes perspektiv i baghovedet (Anderson, 2013).

Dette har vi forsøgt at efterleve ved at stille direkte spørgsmål og sætte os i respondenternes sted. Vi har forsøgt at undgå at stille spørgsmål, der er præget af indforståethed eller forudsætter teoretisk viden på området. Vi har inkluderet to helt åbne spørgsmål, hvor respondenterne frit har kunnet skrive i kommentarfeltet. Det har vi gjort for at give vores respondenter en chance for at svare med deres egne ord. Denne chance for at tilføje detaljerede beskrivelser, eller sætte ord på eventuel forvirring om spørgsmålet, bidrager til indsigt i respondenternes tankegang (Anderson, 2013).

Åbne spørgsmål i et spørgeskema kræver mere at fortolke og sammenligne i forhold til fortolkningen af faste svarmuligheder. Der er desuden heller ikke muligt at lave statistik på sådanne spørgsmål. Samtidig har lukkede spørgsmål også nogle ulemper. Det kan for eksempel være, at man i spørgeskemaet præsenterer nogle svarmuligheder for respondenterne, som de aldrig har overvejet, eller som de ikke selv ville have fundet på. Det giver nogle blinde vinkler i fortolkningen af

resultaterne. Det vil nemlig være umuligt at finde ud af, om det er tilfældet (Anderson, 2013). Det kan også skabe frustration, hvis respondenterne ikke føler, at man har afdækket alle svarmulighederne for det spørgsmål man har stillet op - altså hvis de ikke føler, at deres egne synspunkter er repræsenteret i svarmulighederne. Frustration hos respondenterne i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet vil sandsynligvis påvirke resten af deres svar (Anderson, 2013). Vi har som sagt inkluderet to åbne spørgsmål, fordi vi på den ene side ville bruge statistikkerne til at visualisere svarene, men samtidig på den anden side ville vi give vores respondenter mulighed for, at deres stemme eller synspunkt kunne blive hørt.

Når vi har spurgt ind til vores respondents alder, uddannelse, erhverv og køn, er det ikke fordi vi vil sige noget generelt om disse faktorer. Vi vil eksempelvis (naturligvis) ikke slutte, at *alle* kvinder i landet helst vil arbejde tæt ved bopælen, men i stedet pege på tendenser inden for kategorierne. De numeriske spørgsmål er meget brugbare. Man får nemlig ved hjælp af dem mulighed for at sammenligne svarene, man indhenter (Anderson, 2013).

7.4. BEHANDLING AF DATA

Ifølge Kvale & Brinkmann bør interviewenes transskriptionsmetode bestemmes ud fra, hvad interviewene skal benyttes til i den konkrete undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Afhandling benytter meningskondensering (meningssammenskrivning/udledning) af informanternes udsagn og efterfølgende teoretisk analyse. Der laves ikke en sproglig analyse i afhandlingen, og derfor skal alle lydord og gestikulationer ikke nødvendigvis inkluderes i transskriptionen, hvis ikke det vurderes at være vigtigt for at forstå meningen med det, der bliver sagt.

Transskriptionen af interviewene er foretaget ved at nedskrive det sagte i interviewet ord for ord. Denne transskribering omfatter informanternes gentagelser og ukomplette sætninger samt lyde og udbrud i overensstemmelse med Kvale & Brinkmanns idé om korrekt transskribering (Kvale & Brinkmann, 2009). Dog vil der i citaterne i selve projektet være sorteret ”øh”-lyde og interviewpersonens gentagelser fra. Det har vi valgt at gøre for læsevenlighedens skyld. Disse lyde og

gentagelser er skrevet ned i selve transskriptionen af interviewene, da de i nogle sammenhænge kan sige noget om, hvordan interviewpersonens svar kan tolkes – eksempelvis hvis man kan se, at personen tøver meget og virker usikker, fordi der er mange lyd-ord som 'øhm' (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ville nok have været mere relevant at inddrage alle lyd-ord og gentagelser, hvis vi lavede et socialkonstruktivistisk projekt, der for eksempel skulle udforske interviewet som konstruktion.

Vi har anonymiseret informationen om vores informanternes fulde navne og deres arbejdsplads, når den bliver nævnt. Hvis informanterne henviser til en stor virksomhed for at bruge virksomhedsnavnet som abstrakt eksempel, har vi imidlertid ladet det stå, da det i disse tilfælde ikke er en virksomhed, som informanterne har speciel tilknytning til.

I vores analyse har vi gjort brug af meningskondensering, som tilføjer en systematisk tilgang til analysen, da interviewene nogle gange kan fremstå som uoverskueligt lange, og det kan være svært at udlede det vigtige. Kvale & Brinkmann beskriver meningskondensering som en metode, der kan bidrage til at åbne op for interviewpersoners udsagn og gøre dem mere tilgængelige for fortolkning (Kvale & Brinkmann, 2009). Rent praktisk er det foregået ved, at vi har uddraget meninger fra informanternes udtalelser i sammenhængende tekst, i stedet for kun at gøre brug af citater.

7.5. REPRÆSENTATIVITET

Det er vigtigt at have for øje, om ens undersøgelse er repræsentativ for det område, man undersøger. En overvejelse af repræsentativiteten i ens undersøgelse vil hjælpe med at evaluere på, hvor rigtige ens resultater er (Anderson, 2013). Et repræsentativitetskriterium, der er værd at overveje i denne afhandlings sammenhæng, er, om vores informanter repræsenterer alle salgschefer i landet. For eksempel kan man spørge, om fordelingen af køn er repræsentativ. Vi har kun én kvinde med i interviewene. Vi kan ikke undersøge, om denne kønsfordeling er repræsentativ for branchen eller ej, da der findes ikke findes nogle officielle tal på

fordelingen af mænd og kvinder indenfor salgsbranchen. Vi er dog sandsynligvis ikke lykkedes med repræsentativitet på baggrund af køn.

Denne mangel på repræsentativitet på kønsområdet betyder, at vores opgave mister noget af sin reliabilitet og validitet. Desuden kan det have været med til at skævvride analysen og konklusionen, idet vores eneste kvindelige informant selv vælger at tale meget om at balancere familieliv med arbejdet. Dette emne er noget, vores andre mandlige informanter taler om i langt mindre grad. For at afhjælpe vores manglende repræsentativitet af køn i afhandlingen kunne vi have undersøgt, hvad den præcise kønsfordeling i salgslederstillinger er på arbejdsmarkedet, for at afspejle fordelingen i opgaven. Vi kunne derefter have stillet alle informanterne konkrete og direkte spørgsmål om deres familie- og arbejdsliv, for at se om der opstod nogle mønstre for, hvad kvinder og mænd ville fremhæve.

7.6. ETIK & BIAS

Der er en risiko for, at vi har været blinde for noget, som har forhindret os i at indsamle 100% autentiske udsagn fra vores informanter. Dette afsnit handler om de etiske overvejelser, vi har gjort os før og efter de semistrukturerede interviews, samt de forudindtagelser eller bias, vi mener har været til stede i interviewsituationerne, og herunder hvad vi har gjort for at afhjælpe vores og informanternes personlige bias.

Interviewsituationens kunstige form er i nogle af vores interviews blevet blødt lidt op, fordi nogle af dem tidligere har været i kontakt med Laust, der arbejder med ekstern rekruttering. Det kan have haft den effekt, at det har været let for dem at tale frit. Omvendt kan det også have haft den betydning, at de har været nervøse for at komme til at sige noget negativt om headhuntere eller ekstern rekruttering. Det kan for eksempel være, at nogle af informanterne har nedtonet de negative ting, de har at sige om headhuntere for ikke at virke uhøflige. Det kan altså overvejes, om udtalelserne ville have haft en anden karakter, hvis det havde været en for informanterne fuldstændig ukendt person, der havde kontaktet og interviewet dem med de samme spørgsmål. Men samtidig ønskede vi af etiske grunde ikke decideret

at skjule, hvem vi var. Det gør desuden interviewsituationen endnu mere kunstig, hvis man er uærlig og prøver at anonymisere sig selv (Kvale & Brinkmann, 2009).

Nogle af informanterne har på grund deres kendskab til Laust og deres velvilje til at hjælpe ham måske forsøgt at svare det, de tror han gerne vil høre. Der blev skrevet notater undervejs i nogle af interviewene med henblik på at notere tidspunktet for interessante udtalelser, hvilket kan have haft den effekt, at informanterne har kunnet følge med i, hvornår de sagde noget 'rigtigt', når de har set interviewerens notere et tidspunkt ned fra lydoptagelsen (Anderson, 2013). Desuden kan der argumenteres for, at der har været for meget indforståethed i vores interviews. Et af eksemplerne på dette er, når der bliver sagt: "Ja, jeg er enig" (Laust i interviewet med Karl, 00:29:12), hvor vi i stedet nok burde have taget en mere neutral position og bedt informanten om at forklare yderligere, hvad han mente (Kvale & Brinkman, 2009).

Vi har som nævnt anonymiseret navne og virksomheder, som vores informanter har relationer til, og det har vi oplyst informanterne om på forhånd. Det har vi valgt at gøre for at vores informanter ikke skulle tænke over, om det, de sagde, kunne få konsekvenser for dem.

Når vi har interviewet enkeltpersoner fra forskellige virksomheder betyder det, at vi ikke har skullet moderere vores afhandlings resultater for eksempelvis at gøre en virksomhed tilfredse (Anderson, 2013). Det mener vi har været med til at gøre vores undersøgelsen mere transparent, ligesom det har øget autenciteten af vores informanternes udtalelser.

7.7. GENERALISERBARHED

Det kan være vanskeligt at generalisere på baggrund af kvalitative undersøgelser, som vores semistrukturerede interviews har karakter af. I stedet kan kvalitative metoder give en dybere indsigt i, hvordan mennesker ser verden, og hvorfor de handler som de gør. Kvantitative metoder handler om at indsamle store mængder data, som man kan generalisere på ud fra ved hjælp af statistik (Halkier, 2012).

Gennem analysen og diskussionen vil vores kvalitative data dog blive sammenlignet med teori, og der vil derigennem blive 'fremanalyseret' en slags generalisering. Specielt ved at kategorisere informanternes udtalelser inden for forskellige 'typer' af mennesker i analysen og diskussionen opstår der en form for generalisering (Halkier, 2012).

Hvor man i kvantitativ forskning søger at afdække, hvor udbredt noget er blandt en persongruppe (for eksempel hvor stor en procentdel af befolkningen, der oplever et konfliktfyldt miljø på arbejdspladsen), så går den kvalitative undersøgelse mere op i, hvordan de enkelte personer hver især oplever det (eksempelvis det konfliktfyldte arbejdsmiljø), og hvorfor det er sådan. De kvalitative undersøgelser er helt grundlæggende mere personlige og går tættere på individet end de kvantitative (Halkier, 2012).

Ifølge Kvale & Brinkmann kan svagheden ved interviews (at det er svært at sige noget generelt medmindre man har absurd mange interviewpersoner) opvejes ved efterfølgende at udvikle et spørgeskema, og det er netop det, vi gerne vil opnå med dem (Kvale & Brinkmann, 2009)

I forhold til generaliserbarheden af vores spørgeskema er der dog nogle udfordringer, på trods af, at den har nogle kvantitative elementer. Selvom Anderson siger, at det er svært at fastsætte et bestemt tal for, hvor mange respondenter i et spørgeskema, der er tilstrækkeligt for at kunne generalisere, så er 137 respondenter nok i underkanten. For hun mener også, at jo højere generaliserbarhed vi vil opnå, jo højere antal deltagere skal man have (Anderson, 2013).

Det har ikke været muligt for os at styre, hvem respondenterne i spørgeskemaet var. Dermed har vi ikke kunnet sikre, at målgrupperne og repræsentativiteten er sammenlignelig med vores informantgruppe. Respondenterne i spørgeskemaet bidrager dog alligevel med nogle flere perspektiver på afhandlingens problemformulering og har generelt været med til at øge generaliserbarheden i analysen.

Spørgsmålet er, ifølge Kvale & Brinkmann, ikke, om vi kan generalisere vores resultater fra vores interviews på et globalt niveau, men om den viden der er opstået i vores interviews kan tænkes at kunne opdages i andre lignende situationer (Kvale & Brinkmann, 2009). Ud fra den tankegang vil vi argumentere for, at den viden vi har produceret godt kan opstå i en lignende og relevant situation. Vi har ønsket at skabe detaljererede og kontekstuelle beskrivelser, der giver læseren af afhandlingen gode forudsætninger for at bedømme, om resultaterne kan generaliseres og bruges i en anden situation, hvilket er det som Kvale & Brinkmann kalder Analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009).

7.8. RELIABILITET

Reliabilitet kan kaldes også for 'pålideligheden' af undersøgelsen og kan ses som forudsætningen for validiteten, som kan kaldes for 'gyldigheden' af det undersøgte (Halkier, 2012). Reliabilitet drejede sig tidligere om, hvorvidt ens dataindsamlingsteknikker var egnede til at resultere i konsistente resultater. Det vil sige, om sammenlignelige observationer ville blive lavet af andre forskere, eller om en anden ville nå frem til den samme konklusion (Halkier, 2012). Dette er dog ikke målet for kvalitative undersøgelser, da forskeren selv spiller for stor en rolle i produktionen af empiri (Halkier, 2012).

Reliabiliteten handler derfor om transparensen i den måde, man har indsamlet data på, og de konklusioner man når frem til (Anderson 2013). For eksempel, ved vi har valgt at optage og derefter transskribere interviewene har det øget reliabiliteten i vores resultater.

For at sikre størst mulig transparens har vi både i dette metodeafsnit og i resten af opgaven forsøgt at tydeliggøre og argumentere for de valg, vi har taget.

7.9. VALIDITET

Validitet handler om, hvorvidt ens dataindsamlingsmetode rent faktisk måler og undersøger det, man har sat sig for at undersøge, og hvorvidt ens opdagelser rent

faktisk handler om det, som man påstår de handler om (Anderson, 2013). Helt konkret skal man sikre sig, at ens undersøgelse hænger sammen gennem hele processen. Det kan gøres ved at sørge for at interviewguiden, bearbejdningen af data, og udvælgelsen af teoretiske begreber har det samme formål og den samme strategi (Halkier, 2013). Validitet handler desuden om, at ens fortolkninger i analysen og diskussionen lægger sig tæt op af det empiriske felt (Halkier, 2012). Det gælder altså om ikke at overfortolke den indsamlede empiri. Ganske kort kan man sige, at for at opnå høj validitet, skal man bestræbe sig på at skabe sammenhæng mellem og systematik i alle projektets dele.

Gennem designet af metoden i afhandlingen har vi gjort os mange af disse strategiske overvejelser for at højne validiteten. For så vidt angår vores informanter har vi for eksempel bestræbt os på at udvælge nogle salgschefer, der er på nogenlunde det samme karrieremæssige niveau. Med hensyn til interviewguiden har vi bestræbt os på at skabe en sammenhæng mellem den udvalgte teori og de spørgsmål, der blev stillet. I analysen har vi holdt os tæt til informanternes egne udsagn. Helt specifikt har vi ofte brugt deres egne ord ved at sætte citater ind, og vi har henvist til tidskoder i transskriberingen hele vejen gennem analysen. Vi har endelig gennem dette metodeafsnit forsøgt at tydeliggøre, at vi har haft en systematisk og velovervejet tilgang til empiri og teori gennem hele opgaven.

AFSNIT II: TEORI

8. BEGRUNDELSE FOR VALG AF TEORI

Teoriafsnittet i det følgende er bygget op om vores undersøgelsesspørgsmål, som vi vil besvare i analysen. Afsnittet består af tre underafsnit, hvoraf det første har forbindelse til besvarelsen af de to første undersøgelsesspørgsmål i analysen og diskussionen. Det andet og tredje underafsnit har forbindelse til henholdsvis det tredje og fjerde underspørgsmål.

Den teori, som vi benytter i afhandlingen, består af nogle udvalgte centrale teorier, som vi vil sætte hovedfokus på i analysen, og som vil blive beskrevet og diskuteret i de følgende teoriafsnit. Disse centrale teorier består af en blanding af videnskabelige artikler og bøger. Herudover inddrager vi nogle nyhedsartikler om salg som erhverv, der belyser, hvordan teorien er relevant i praksis for salgsbranchen, som vi beskæftiger os med.

Vi har desuden valgt i mindre omfang at inddrage nogle yderligere teorier og begreber, vi mener vil bidrage til at besvare vores undersøgelsesspørgsmål, men som af pladmæssige hensyn ikke alle vil blive nævnt i teoriafsnittet. Disse accessoriske teorier og begreber vil i stedet blive bragt op gennem analysen for at underbygge centrale pointer eller for at bidrage med alternative synspunkter til de centrale teorier.

I begyndelsen af hvert underafsnit vil vi beskrive hensigten med at inddrage de enkelte teorier. Det vil desuden blive beskrevet i hver enkelt underafsnit, hvilken betydning de enkelte teorier konkret har haft for udformningen af interviewguide og tilrettelæggelsen af interviews.

9. TEORIAFSNIT 1 & 2

Formålet med første del i teoriafsnittet er at belyse, hvordan skiftet fra industri til videnssamfund har ændret opfattelsen af de immaterielle menneskelige ressourcer.

Det relaterer sig som nævnt til både vores første og andet undersøgelsesspørgsmål, der handler om fordelene og ulemperne ved henholdsvis intern og ekstern rekruttering.

Vi vil inddrage Henrik Larsens teori '*Hvis HRM er svaret*' (kap 1), og hans teori '*rekruttering*' (kap. 5) (Larsen, 2010), til at forklare sammenhængen mellem den øgede interesse for at kunne tiltrække de dygtigste sælgere, og udfordringen ved at holde fast på dem.

Udover Larsens teori, vil vi inddrage Smith & Smith's teori om *Det gode Match* (2005), der som titlen antyder, beskæftiger sig med teorien bag det at finde et godt match mellem virksomhed og kandidat ved at foranstalte en effektiv rekrutteringsproces. Smith & Smith's teori giver mulighed for at undersøge, om vores informanternes meninger om de rekrutteringsprocesser, som de har gennemgået, stemmer overens med Smith & Smith's teori om bedste praksis.

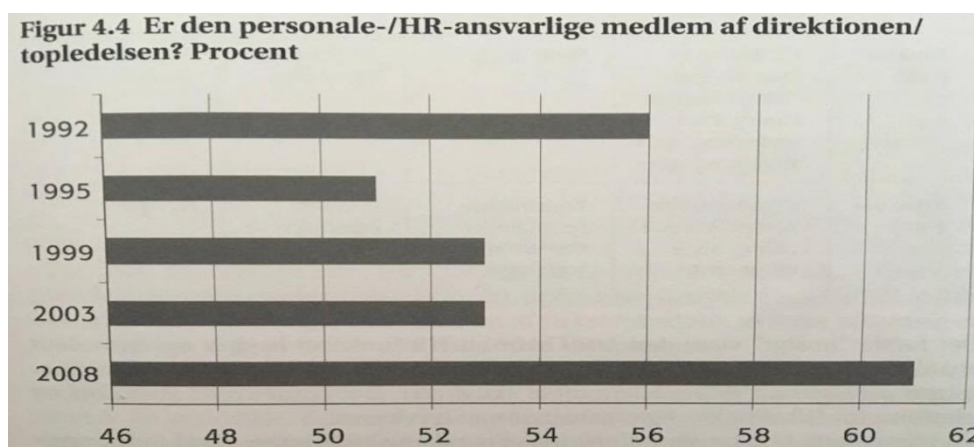
For at anskue rekruttering fra en anden vinkel vil vi inddrage Mosers (2006) teori om realistiske forventninger som grundlag for en optimal rekrutteringsproces. Connerly's (1997) teori om, hvilket ansvar der ligger bag at varetage en rekruttering, vil vi bruge til at analysere og diskutere, hvordan vores informanter har opfattet de rekrutteringsprocesser de har oplevet. I tillæg til Connerly's teori vil vi også inddrage Klehe & Goede (2012) til at belyse vores informanternes udsagn om en headhunteres rolle og ansvar i analysen og diskussionen. Forfatterne Sinha & Thaly (2013) vil blive brugt til at give blik for de nyere rekrutteringstendenser, der er blevet populære i den senere tid via internettet.

9.1. Mennesket som Ressource

Virksomheders evne til at kunne tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere er blevet en essentiel del af deres konkurrenceevne. Formålet med dette teorigennemgang er at tydeliggøre årsagen for, at de menneskelige ressourcer i dag betragtes som nøglen til succes.

I overgangen fra industri- til videnssamfund oplevede især den vestlige del af verden en markant anderledes økonomisk interesse for virksomhedens menneskelige ressourcer, i kraft medarbejderens kognitive potentiale. Skiftet fra industri- til videnssamfund repræsenterer på mange måder et diskursskifte, hvor maskinen ikke længere betragtes som den økonomiske forudsætning for virksomhedens konkurrenceevne, men hvor vidensgenereringen og innovative løsninger bliver set som en essentiel konkurrencemæssig forudsætning. Maskinen og medarbejderen har således byttet rolle, og det er nu maskinen der betjener medarbejderen (Larsen, 2010).

Som fremhævet af Larsen er der opstået en erkendelse af, at hvis organisations overordnede strategi bliver forenet med HR-strategien, vil organisationen blive mere konkurrencedygtig. De menneskelige ressourcer er blevet den primære katalysator for organisationen (Larsen, 2010). Vi ser derfor i dagens videnssamfund, at HR-afdelingen har fået tildelt en markant større indflydelse, og det forekommer også tydeligt af modellen nedenfor, hvordan HR i stigende grad er blevet en del af topledelsen:



(Larsen 2008, s. 67.)

Det er på mange måder blevet sværere at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Vi oplever i dag, at individets personlige interesse for uddannelse, profession og selvrealisering er langt vigtigere for individet, end loyaliteten over for den virksomhed de arbejder i. Ofte betragtes virksomheden blot som “springbræt”

til at nå det overordnede personlige mål (Larsen, 2010). Denne opfattelse er også noget af det vi har udspurgt vores informanter om (Bilag 1, Interviewguide).

Larsen argumenterer for, at vi i dag har mange individer, som generelt er blevet mere individualistiske, narcissistiske og forventningsfulde til deres nuværende eller kommende arbejdsgiver. Det har skabt nye udfordringer for virksomhedernes evne til at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere (Larsen, 2010).

Det er ikke blot en tilfældighed, at det er sværere at få fat på og fastholde medarbejdere, men derimod et resultat af den generelt øgede individualisering i samfundet og en erkendelse af et uendelig potentiale hos de immaterielle menneskelige ressourcer som konkurrencemiddel (Larsen 2010).

Larsens teorier har haft indflydelse på nogle af spørgsmålene i vores interviewguide (Se bilag 1, interviewguide). Det kan allerede på dette sted nævnes, at informanterne giver udtryk for, at de i løbet af deres karriere synes at have oplevet at interessen for deres individuelle profiler har været kraftigt stigende. De udtaler desuden bl.a., at de er meget bevidste om, hvilken type virksomhed, position, samt hvilke medarbejderfordele osv., de forventer at få tilbudt, hvis de skulle overveje at skifte job.

9.2. SUCCESFULD REKRUTTERING

I forlængelse af det forrige afsnit vurderer vi, at det også er relevant at beskrive de traditionelle rekrutteringsprocesser i dagens samfund. Dette skyldes, at vi i løbet af analysen ønsker at undersøge, hvorvidt henholdsvis de interne og eksterne rekrutteringsprocesser kan have enten en forstærkende eller svækkende effekt på tiltrækningen af de dygtigste medarbejdere.

En traditionel rekrutteringsproces består af en interaktion mellem individ, job og virksomhed, som ofte kan inddeles i fire faser: HR-planlægning, Rekruttering, Udvalgelse og Indslusning (Larsen, 2010). Disse faser har dannet inspiration for

udformningen af vores interviewguide, og i den følgende beskrivelse af faserne vil det være angivet, hvor det tilsvarende afsnit findes i interviewguiden.

Indledningsvis foretages *HR-planlægningen*, der dels består af en analytisk udredning af virksomhedens behov for arbejdskraft, og dels en afklaring af de vigtigste kompetencer og kvalifikationer, som en potentiel kandidat skal have. Denne fase er inddraget i vores interviewguide (Se bilag 1, Interviewguide: boks 3). Det kunne eksempelvis være de nødvendige kompetencer, erhvervserfaring, anciennitetsniveau og uddannelsesbaggrund m.m.

Rekrutteringen som fase er dialogen mellem kandidaten og virksomheden (Se bilag 1, Interviewguide: boks 6) (Larsen 2010). Dialogen opstår enten ved en uopfordret henvendelse til virksomheden, eller ved at virksomheden tilkendegiver et rekrutteringsbehov, hvilket kan ske på flere forskellige måder. Eksempelvis kan virksomheden vælge at tilbyde intern forfremmelse, tage imod anbefalinger eller anvende jobopslag på diverse jobsites eller virksomhedens egen hjemmeside (Larsen, 2010). Virksomhedens tilkendegivelse af et rekrutteringsbehov kan også bestå i en henvendelse til en ekstern rekrutteringsvirksomhed. Karakteristisk for rekrutteringsprocessen er, at virksomheden skal træffe et valg om rekrutteringsformen - intern eller ekstern.

Udvælgelsen handler om “samspillet” mellem virksomhed og kandidat/kandidater (se bilag 1, Interviewguide: boks 4). I denne fase afgøres det, hvilken kandidat der vurderes som den mest egnet til jobbet, og fasen afsluttes med, at virksomheden og kandidaten har underskrevet ansættelseskontrakten (Larsen, 2010).

Sluttelig repræsenterer *indslusningen* forholdet mellem virksomheden og den valgte kandidat. Målet med indslusningen er, at den nyansatte bliver fortrolig med, og tilpasser sig, sit nye arbejde, også populært kaldet *onboardingsprocessen* (se bilag 1, Interviewguide: boks 5) (Larsen, 2010).

Ifølge Larsen er den klassiske definition af rekruttering: “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” (Larsen, 2010: s. 87). Denne definition fokuserer på organisationens arbejde med fremsøgningen af kandidaterne og synes at tage for givet, at organisationen selv kan vælge den bedst egnede. På dette punkt tager definitionen ikke højde for, at rekrutteringsprocessen i dag snarere opleves som et samspil mellem organisationen og kandidaten, hvor kandidaterne har frihed og samtidig ofte løber en mindre risiko ved faktisk at afslå et jobtilbud, hvis de allerede er i arbejde. Individet har i nogle henseender fået højere forventninger til sig selv, og arbejdet skal smelte sammen med individets personlige ‘livsprojekt’ (Larsen 2010).

Virksomhedens interne rekrutteringsmuligheder udfordres også af, at der efterhånden er opstået mere specifikke behov for specialiserede jobs. Det kan være vanskeligt at få de rigtige ansøgninger til et meget specialiseret job, hvis man kun søger blandt dem, der allerede er ansat i organisationen (Larsen, 2010). De eksterne rekrutteringsmuligheder er ifølge Larsen derfor blevet mere nødvendige, da en headhunter ikke har samme begrænsninger og derfor kan have mere held med at opstøve en medarbejder med meget specifikke kompetencer (Larsen, 2010).

Mange virksomheder oplever også et stigende behov for nye metoder til at tiltrække nye medarbejdere. For eksempel er *E-rekruttering* (som vil blive beskrevet senere i teoriafsnittet) i form af rekruttering via LinkedIn blevet en vigtig ressource. Fordelene ved stillingsannoncer og opslag er, at virksomheden kan nå meget bredt ud og ramme personer, som ikke nødvendigvis havde kendskab til virksomheden. Ulemperne er på samme tid, at processen med at modtage ansøgninger på denne måde kan være meget tidskrævende grundet et ofte stort antal ansøgere. Samtidig kan virksomheden ikke vide sig sikker på, at den tidskrævende gennemgang af de mange ansøgere bærer frugt i form af kvalificerede kandidater (Larsen 2010).

Mange virksomheder har valgt at benytte sig af rekrutteringsbureauer og headhuntere til både at opfylde rekrutteringsbehovet indenfor en bestemt

tidsramme, men ligeledes til at vejlede virksomheden om udvælgelsesprocessen. Fordelen ved at anvende et rekrutteringsbureau er ofte, at det gør processen mindre tids- og ressourcekrævende for virksomheden og tilføjer noget professionalisme (Larsen, 2010).

Headhunteren adskiller sig fra rekrutteringsbureauet ved at henvende sig til bestemte personer i stedet for almenheden. Headhunteren indebærer på mange måder de samme fordele for virksomheden som rekrutteringsbureauerne. Årsagen til at en virksomhed vælger en headhunter i stedet for et rekrutteringsbureau er at virksomheden kan have brug for en mere diskret rekrutteringsproces (Larsen, 2010). Virksomheden optræder ofte anonymt i headhunterens første henvendelse til kandidaterne. Ofte anvendes headhunteren når en medarbejder på ledelsesniveau skal erstattes. I nogle tilfælde ved denne person ikke selv at hun/han står overfor en afskedigelse. Det er derfor generelt mest topledelsen, der går direkte til headhunteren (Larsen, 2010).

Larsens teorier er udformet fra en virksomhedssynspunkt, men de bidrager dog alle til, at vi igennem analysen har mulighed for skabe en teoretisk sammenhæng mellem de organisatoriske rekrutteringsprocesser og informanternes udsagn om, hvordan de forholder sig til de interne og eksterne rekrutteringsprocesser.

9.3. DET GODE MATCH

Smith & Smith's teori om, at der skal være et godt match mellem virksomhed og medarbejder, kan være med til at give indblik i de analytiske og metodiske valg, der foretages inden rekrutteringsforløbet begynder (Smith & Smith, 2005). Deres teori har indflydelse på på vores analyse, idet vi blandt andet ønsker at undersøge, hvorvidt rekrutteringsprocesser har den ønskede effekt i forbindelse med tiltrækningen og fastholdelsen af de dygtigste sælgere.

Mike & Pam Smith (2005) mener først og fremmest, at det vigtigt at anerkende, at folk er forskellige: nogle mennesker er mere intelligente end andre, nogle har deres følelser uden på tøjet, mens andre er mere private. Personlighed må derfor også

“matche” jobfunktionen, idet forskellige de jobroller kan være lige så forskellige som personlighedstyperne. Rekrutteringsforarbejdet er være derfor et vigtig element for at kunne tiltrække de relevante kandidater, og samtidig sikre at disse trives i deres funktion og forbliver i virksomheden i mange år.

Til brug for at skabe nogle succesfulde rekrutterings vilkår har Smith & Smith opstillet selektionsparadigmet, der opdeles i fire dele (som kan ses i modellen nedenfor): *forberedelse*, *psykometri*, *vurderingsredskab*, og *test* (Smith & Smith, 2005).

Selektionsparadigmets første element, *forberedelse*, har til formål at kortlægge de ideelle specifikationer for den fremtidige medarbejder gennem udarbejdelse af en jobanalyse. Den metodiske tilgang til jobanalysen kan opdeles i to trin, hvor første har et opgaveorienteret fokus, mens det andet trin har et mere personorienteret fokus.

Dernæst repræsenterer *psykometri* en simpel datadrevet metodik, der ud fra forskellige målefaktorer kan beskrive validiteten og reliabiliteten ved den potentielle kandidat. Dette gøres gennem *vurderingsredskabet*, også kaldt *Repertory Grids*, der fungerer som databehandlingsmetode.

Metoden har til hensigt at skabe et mere objektivt helhedsbillede mellem virksomhedens behov og den mest egnede kandidat. Dette sker gennem en rangering mellem de pågældende arbejdsopgaver, de dertilhørende nødvendige kompetencer, og resultatet af screeningsprocessen. I screeningsprocessen indgår personlighedstests af kandidaterne. Virksomhederne kan vælge mellem et stort udbud af forskellige variationer af psykologisk eller logiske tests (Smith & Smith, 2005).

Selektionsparadigmets fire elementer anbefales af Smith & Smith som en god rammesætning forud for et potentielt rekrutteringsforløb, og de pointerer, at den stigende interesse for den datadrevne HR har medvirket til, at mange virksomheder

i dag følger en lignende proces. Smith & Smith's teori om at matche personlighed med jobbet har haft indflydelse på vores interviewguide (Se bilag 1, Interviewguide: boks 2), samt vores analyse, hvor vi undersøger, hvordan vores informanter har oplevet de interne og eksterne rekrutteringsforsøg gennem deres karriere.

9.4. ANSVAR I REKRUTTERING

Det er også interessant at undersøge, hvilken indflydelse den rekrutteringsansvarliges personlighed og professionelle indsats ifølge teorien har på at tiltrække og fastholde en ny medarbejder. Årsagen er, at vi i analysen ønsker at undersøge, hvilke erfaringer vores informanter har med relationen til den rekrutteringsansvarlige både internt og eksternt.

For at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere, er organisationerne nødt til at være bevidste om kvaliteten og signalværdien, som deres rekrutteringsansvarlige har, når mødet mellem kandidat og virksomhed finder sted. En rekrutteringsansvarlig kan være den rekrutterende leder, HR-medarbejderen, eller en headhunter. Mary L. Connerly (1997) mener, at den rekrutteringsansvarlige spiller en helt essentiel rolle for virksomhedens succes med at tiltrække og fastholde de mest talentfulde og motiverede jobansøgere (Connerly, 1997). Vi ønsker at undersøge, om dette stemmer overens med vores informanters erfaringer med interne eller eksterne rekrutteringsprocesser, som de har gennemgået. (Se bilag 1, Interviewguide: boks 2).

Connerly mener, at der er evidens for, at nye jobkandidater oplever den rekrutteringsansvarliges opførsel som repræsentativ for den pågældende virksomhed. Hun påpeger, at der også er evidens for, at den rekrutteringsansvarliges præstation ofte er langt fra det optimale niveau. I hendes optik sker der alt for ofte misforståelser i kommunikationen og dårlig behandling af kandidaterne (Connerly, 1997).

Connerly opfordrer de rekrutteringsansvarlige til at dygtiggøre sig inden for fem områder: Det første område er, at de skal have styr på, er deres intellektuelle, eller videnskabelige, viden om rekrutteringsfeltet. De skal kende til de mulige fejlkilder og faldgruber, der er i de forskellige processer i rekrutteringen, og de skal være opdaterede på udvikling af nye teorier og metoder inden for fagområdet. Samtidig skal de følge de aftaler, procedurer og regler der er indenfor den gældende rekruttering.

Som det andet område skal de rekrutteringsansvarlige give den relevante information om jobbet og være i stand til at besvare alle spørgsmål fra kandidaten (Connerly, 1997).

Det tredje område, er at den rekrutteringsansvarlige selv skal have nogle strategier for at vide, hvilke spørgsmål, der er relevante at stille for at kunne vurdere kandidaten bedst muligt.

For det fjerde skal den ansvarlige være i stand til at varetage alle de administrative og praktiske opgaver i forbindelse med rekrutteringen.

Det femte område handler om at minimere bias i ansættelsesforløbet, hvilket minder om de hensyn der, skal tages generelt ved interviews (se eksempelvis denne afhandlings metodeafsnit om bias). Den rekrutteringsansvarlige kan nemlig have præferencer for bestemte typer af spørgsmål og andre subjektive meninger, som kan skævvride rekrutteringsprocessen (Connerly, 1997). I analysen og diskussionen vil vi undersøge, om vores informanter har oplevet, at de rekrutteringsansvarlige har formået at opfylde Connerly's kriterier, samt hvilken betydning det har haft.

9.5. TENDENSER INDENFOR REKRUTTERING

Vi vil inddrage V. Sinha & P. Thaly (2013) for at præsentere en mere dybdegående forståelse af de fordele og ulemper, der er forbundet med henholdsvis de interne og eksterne rekrutteringsmuligheder.

Sinha & Thaly er enige med Larsen i, at der er sket en udvikling inden for rekruttering, der har sat de menneskelige ressourcer i fokus. Et citat, der ifølge dem beskriver, hvor meget de ansatte betyder i en virksomhed, lyder:“ *‘my company's assets walk out of the door every evening’, really holds the paradigm shift of the growing economy*” (Sinha & Thaly, 2013, s. 143).

Når en virksomheds største værdi ikke er dens produkter eller udstyr, men medarbejderne, sætter det høje krav til, at man hyrer nogle mennesker, der vil engagere sig i virksomheden og skabe værdi. En udfordring i den forbindelse er ifølge Shina og Thaly de nye rekrutteringskanaler, som hele tiden stiller nye krav til de rekrutteringsansvarlige, der skal lære at anvende og navigere inden for de nye trends (Sinha &Thaly, 2013). De traditionelle rekrutteringsmuligheder, som at slå jobannoncer op, tage imod anbefalinger, og benytte rekrutteringsbureauer, bliver i dag suppleret af rekruttering via internetsider såsom LinkedIn og Facebook, som de også for *E-rekruttering* (Shina & Priya, 2013). I vores afhandling vil vi undersøge, hvordan vores informanter selv gør brug af de nye trends inden for rekrutteringsfeltet (Se bilag 1 Interviewguide: boks 6).

Baseret på en spørgeskemaundersøgelse lavet i samråd med Infosys, Wipro, TCS, HCL og IBM, har Shina & Priya fundet frem til de mest anvendte rekrutteringsmetoder hos de fem virksomheder. Som fremhævet af Sinha & Thaly så hersker der et væld af rekrutteringsmuligheder, og mange organisationer vælger ofte at kombinere flere af metoderne i forbindelse med rekrutteringsprocessen: ”1) Employee Referral, 2) Campus Recruitment, 3) Advertising, 4) Recruitment Agencies/Consultants, 5) Job sites/portals, 6) Company Websites, 7) Social Media (LinkedIn, etc)” (Sinha & Thaly, 2013, s.147).

Table 1. Overall average percentage of sourcing channels used by Infosys, TCS, Wipro, HCL and IBM

Sourcing channels	Average
Employee referral	11%
Campus recruitment	22%
Advertising	4%
Recruitment agencies/Consultants	7%
Job sites/portals	28%
Company websites	5%
Social Media (LinkedIn/FB/etc)	23%
Total	100%

(Shina & Thaly, 2013, s. 149)

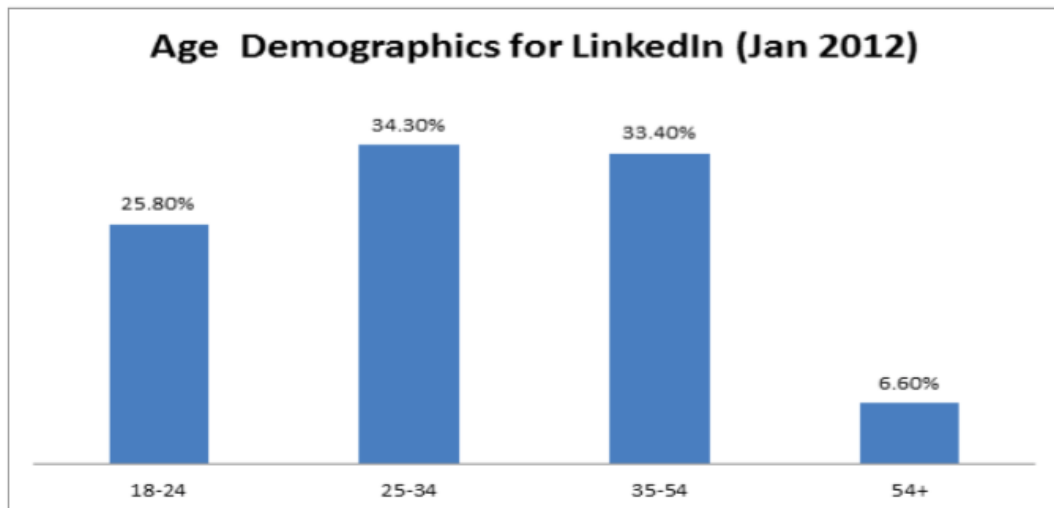
Employee Referral er karakteristisk ved, at denne metode ofte belønner den medarbejder, hvis anbefaling ender i en succesfuld ansættelse (ved succesfuld menes en fastsat minimumstilknytningsperiode). *Campus Recruitment* indbærer at virksomheden henvender sig til forskellige universiteter med henblik på at tiltrække de dygtigste studerende. *Advertising* tilhører en af de mere traditionelle metoder, hvor virksomheden kan vælge at kommunikere gennem aviser og fagblade. Fordelen er at virksomheden med få ressourcer når ud til et bredt felt. *Recruitment Agencies/Consultants* er en service hvor formålet er få en tredjeparts virksomhed til at "matche" den rigtige kandidat til en specifik stilling. *Job sites/portals* kan anskues som den digitale modsætning til konsulenten og bureauerne. *Company Websites* er virksomhedens egen jobdatabase, hvor de på egen hjemmeside kan have implementeret et rekrutteringssystem, hvor forskellige jobåbninger præsenteres, og hvor kandidater, der er generelt interesserede i virksomheden, kan uploade deres CV'er. *Social Media* refererer derimod imod til de digitale samfund (netværk), hvor brugerne kan drage nytte af hinandens referencer. Nogle af de mest populære hjemmesider er i denne forbindelse Facebook, Blogger, Twitter, WordPress, LinkedIn, Pinterest, Google+ og MySpace (Sinha & Thaly, 2013).

Kombinationen af de nye trends og den teknologiske udvikling gør det også interessant, at undersøge hvordan vores informanter, oplever mødet med virksomheden på internettet.

9.6. E-REKRUTTERING

I dette afsnit vil vi udforske begrebet *E-rekruttering* yderligere ud fra nogle forskellige teoretikers fund og syn på emnet. 95 procent af 541 adspurgte HR-professionelle svarede at de bruger LinkedIn til at rekruttere kandidater, som de mente ellers ikke ville ansøge om jobbet (Zide, Elman, & Shahani-Denning, 2014).

LinkedIn kan ses som den professionelle pendant til Facebook, og platformen blev skabt med henblik på at tilbyde dens brugere en mulighed for at pleje deres professionelle netværk på en let og bekvem måde. Kort efter sit indtog blandt de sociale netværkssider, er LinkedIn blevet en af de primære ressourcer inden for *E-rekruttering* (Zide et al., 2014). Som fremhævet af Parez, som kan ses i nedenstående model (2013), så skyldes dette blandt andet, at LinkedIn har formået at tiltrække en divers, faglig population, med en balanceret repræsentation af mænd (57,9%) og kvinder (42,1%), samt en bred diversitet af anciennitet blandt brugerne (Parez, 2013):



(Parez, 2013, s. 3)

LinkedIn kan også ansues som et nyt rekrutteringsredskab, der både formår at nedbryde de tidligere tiders demografiske udfordringer, og samtidig har platformen bragt informationen om potentielle kandidater meget tættere på virksomhederne (Parez, 2013). På mange måder har det traditionelle CV ladet sig udskifte af

LinkedIn profilen, da platformen lader sine brugere dele deres kvalifikationer, præstationer og fagligheder på en mere dynamisk og opdateret måde.

Som pointeret af Zide et al. så har den offentlige, og let tilgængelig information om LinkedIn brugerne også medført, at virksomhederne ofte anvender LinkedIn som rekrutterings- og vurderingsredskab i forbindelse med et rekrutteringsforløb (Zide et al. 2014). Som påpeget af Parez, oplever LinkedIn brugerne også platformen som et bedre alternativ til de klassiske rekrutteringsprocesser. Brugere oplever en større grad af personlig interaktion med virksomheden, og samtidig har LinkedIn gjort det mere diskret for brugerne at komme i kontakt med andre potentielle arbejdsgivere (Parez, 2013). I samme kontekst er det for afhandlingen også relevant, at undersøge, hvordan vores informanter forholder sig til LinkedIn som rekrutteringsmetode (Se bilag 1, Interviewguide).

9.7. REALISTISKE FORVENTNINGER

Ud fra Klaus Mosers teori om, at jobsucces handler om at begge parter har realistiske forventninger (2006), vil vi i det følgende beskrive nogle af de fordele og ulemper der er forbundet med henholdsvis de interne og eksterne rekrutteringsmuligheder.

Moser mener, at rekrutteringsmetoden kan have stor indflydelse på den nyansattes succes hos virksomheden, og at interne rekrutteringsmuligheder ofte skaber et bedre fundament for succes, da forventningsafstemningen mellem kandidat og virksomhed er mere transparent og afklaret. Moser henviser her til Wanous (1992) teori om, at den interne rekruttering har en større sandsynlighed for at opnå et langvarigt og succesfuldt ophold hos virksomheden. Moser forsøger at finde ud af, om kriterierne, der gør intern rekruttering mere succesfuld, kan overføres til den eksterne rekrutteringsproces (Moser 2006).

Ifølge Moser er fordelene ved den interne rekrutteringsproces, at den ansatte har et mere realistisk billede af virksomheden end ved ekstern rekruttering, og er dermed

også mere afklaret omkring vedkommendes rolle og fremtidig position. Kandidaten har god mulighed for at få den nødvendige information fra virksomheden der rekrutterer, idet de to parter er i direkte kontakt med hinanden. Årsagen til nogle af ulemperne ved ekstern rekruttering er nemlig ofte, at informationen om den virksomhed, det drejer sig om, i langt mindre grad er tilgængelig for kandidaten. Konsekvensen i den eksterne rekruttering kan være, at kandidaten skaber nogle urealistiske forventninger og ideer for den pågældende stilling baseret på den sparsomme viden, der eksempelvis er tilkendegivet et i jobopslag, hvor virksomhedens navn er holdt skjult (Moser, 2006)

Moser pointerer dog også, at de interne rekrutteringsmuligheder har sine begrænsninger. Eksempelvis kan nogle profiler, såsom lederstillinger og højt specialiserede jobprofiler, være svære at rekruttere ved de interne metoder (Moser, 2006).

Hvad end det omhandler den interne eller eksterne rekrutteringsproces er succeskriteriet de forventninger, der opbygges, og den grad af afstemning, der opnås. Han anbefaler derfor, at det også ved ekstern rekruttering skal sikres, at den interne information viderebringes til kandidaterne, således at begge parter forventninger bliver mere afstemt og mere realistiske. Det betyder, at kandidaterne skal have adgang til en mere præcis og realistisk information om virksomheden inden deres ansøgningsproces. Efter selve ansættelsen er det tilsvarende vigtigt, at virksomheden formår at opstille realistiske mål, som er mulige for kandidaten opnå, hvis intentionen er at bibeholde vedkommende over længere tid og samtidig skabe den nødvendige jobtilfredshed. Dette perspektiv er selvfølgelig relevant i forbindelse med besvarelsen af vores problemformulering, og har også haft indflydelse på vores interviewguide (Se bilag 1, Interviewguide: boks 5).

9.8. HEADHUNTEREN

Klehe og Goede (2012) fremhæver, at mange virksomheder forsøger at opnå en konkurrencemæssige fordel ved at skabe en solid rekrutteringsmetode, der kan sikre virksomheden en kontinuerlig tiltræknings- og fastholdelsesproces for de dygtigste

kandidater. Et problematisk element af rekruttering er, processerne ofte kan forekomme meget tids- og ressourcekrævende for virksomheden (Klehe & Goede, 2012). Sommetider kan processen endda ende ud i, at virksomheden slet ikke lykkes med at finde den ønskede kandidat. Klehe og Goede mener, at de ønskede kandidater i mange tilfælde slet ikke er aktivt på udkig efter et nyt arbejde på det givne tidspunkt. I sådanne tilfælde anslås det derfor at ca. en tredjedel af alle virksomheder enten har, eller vælger, at udlicitere rekrutteringsopgaven til et tredjepartsselskab, i form af en headhunter eller et rekrutteringsbureau, der betales for at løse opgaven indenfor en fastsat periode (Klehe & Goede, 2012).

Trods udgiften ved ekstern rekruttering fremhæver Klehe og Goede, at headhunteren i mange tilfælde kan vise sig at være en bedre løsning, end anvendelsen af virksomhedens egen rekrutteringsafdeling. I modsætning til de sommetider uengagerede, demotiverede, og ikke kvalificerede jobansøgere, har headhunteren ofte kendskab og forbindelse til mere specialiserede netværk, hvori de dygtige og motiverede kandidater profiler kan findes: “[...] thus ensuring a higher base-rate of qualified candidates for the organization to choose from.” (Klehe og Goede, 2012, s. 427). Desuden vil headhunteren i mange tilfælde have mulighed for at gøre rekrutteringsprocessen kortere, idet de ofte har opbygget en database af potentielle kandidater fra helt særlige brancher. Dermed har headhunteren hurtigere og bredere adgang til en længere række af mulige kandidater, som igen kan resultere i en mere effektiv løsning. Klehe & Goede argumenterer også for, at headhunteren ofte har en mere serviceminded tilgang til dialogen med kandidaten, end virksomhedens egen HR-afdeling, da headhunterens arbejde ofte afhænger af at opretholde en god relation til kandidaterne, som han anbefaler til et job. Det er naturligvis også vigtigt i den interne rekruttering, da det påvirker virksomhedens employer brand (se også teoriafsnit 3 om employer brand) (Klehe og Goede, 2012).

Opsummeret er headhunterens arbejdsmetodik ofte karakteriseret ved, at han/hun starter med at identificere et bredt segment af passende kandidater, der ofte er skjult for virksomheden. Dernæst igangsættes en selekteringsproces af de kandidater

som har ydret interesse i virksomheden, og som passer til profilen. Sluttelig fungerer headhunteren som en slags bindeled i den til tider komplekse dialog mellem virksomhed og kandidat, hvor der ofte er nogle ting parterne holder tilbage for hinanden (Klehe og Goede, 2012).

10. TEORIAFSNIT 3

I vores interview har vi spurgt ind til, hvad der motiverer vores informanter i deres arbejde. For at besvare vores undersøgelsesspørgsmål i analysen mener vi, at det er relevant at inddrage nogle motivationsteorier med forskellige bud på, hvad der motiverer i arbejdssammenhænge, og hvordan man forklarer, at mennesker motiveres af noget forskelligt.

10.1. PRIMADONNALEDELSE

Helle H. Hein har i sin motivationsteori/model inddelt folk i fire arketyper på baggrund af, hvad der motiverer dem: primadonna, præstations-tripper, pragmatikeren og lønmodtageren (Hein, 2013). Arketyperne kan både opfattes som 'natur', dvs. personlighedsmæssige træk indlejret i mennesker, og 'adfærd', dvs. at man kan tilpasse sig omgivelserne ved at ændre sin adfærd til en bestemt arketype (Hein, 2013). Hein mener, at man kan udvise adfærd, der falder inden for alle arketyperne, men at man har en 'foretrukken' type, der er stabil gennem livet (Hein, 2013). Man kan sige, at hendes syn på personlighed har flere lighedspunkter med den kritiske realismes personlighedssyn, idet der er en form for indre kerne af personlighed, der er stabil gennem livet (som Hein kalder 'natur' eller 'foretrukken type'), som bliver påvirket udefra (se afhandlingens afsnit om videnskabsteori).

Alle vores informanter taler i større eller mindre grad om, hvad der motiverer dem i deres arbejde, og vi vil i analysen undersøge, hvordan deres udtalelser kan placere dem i Heins arketyper.

Særlig interessant er Heins primadonna, da hun mener der skal noget helt specielt til at lede de mennesker der falder inden for denne kategori. Det er højt specialiserede individer, der motiveres af at bidrage til en højere sags tjeneste:

"Primadonnaen har et eksistentielt forhold til arbejdet. Han betragter arbejdet som et kald og går på arbejde for at gøre en forskel i en højere sags tjeneste" (Hein 2013, 11). Ifølge Hein er alle højt specialiserede mennesker selvfølgelig ikke primadonnaer, men mange af dem har et stærkt værdigrundlag for deres arbejde. Denne gruppe af mennesker oplever mening i deres liv i forbindelse med arbejdet, og det vigtigste er, at de føler at de gør en forskel ved at udføre deres arbejde (Hein, 2013). For at Primadonnaer skal være tilfredse på arbejdet, skal der være sammenhæng mellem professionelle idealer, krav fra interne og eksterne parter og de praktiske rammer for jobbet (Hein, 2013).

En anden arketype kalder hun Præstations-tripperen, som finder sin motivation i arbejdet ved eksempelvis konkurrenceelementer - hvilket er meget relevant for sælgerjobbet, hvor præstationerne i jobbet er meget målbare. Denne arketype inddeler hun i to, alt efter, hvor de får deres energi/drive fra. En præstations-tripper, der har en *ekstrovert* personlighed, vil gerne anerkendes af andre og have en succesfuld karriere (Hein 2013). Det er altså dét at få anerkendelse og beundring fra omverdenen, der driver dem. Den *introverte* præstations-tripper er drevet af sin egen indre energikilde og er ikke interesseret i konkurrence med andre - det er nemlig nok for den introverte præstations-tripper selv at finde tilfredshed i egne præstationer. Det skal ikke forstås sådan, at kun denne arketype kan have introverte og ekstroverte træk. Det er blot denne personlighedsstype, hvor det har afgørende betydning for, hvad der motiverer dem (Hein, 2013).

Pragmatikeren har fokus på og prioriterer work-life balance. Denne balance er vigtig for, at personer med denne arketype ikke bliver stressede. Jobbet er ikke den eneste og primære kilde til tilfredshed og identitet. Batterierne skal lades op derhjemme. Det er ikke fordi pragmatikeren ikke går op i sit arbejde og finder det meningsfyldt og deler værdierne i professionen - arbejdet er bare ikke førsteprioritet i deres liv (Hein, 2013).

Den tredje arketype er lønmodtageren. Denne løn-orienterede medarbejder ser jobbet som en mulighed for at søge tilfredshed i fritiden pga. lønnen. contribution-

reward balance - arbejde som en straf. Denne type afviger fra de ovenstående, fordi det ikke i Heins opfattelse er en indre personlighed af være lønorienteret, men i stedet et adfærdsmønster, der kan opstå som følge af det, Hein kalder frustrationsregression, hvis man i længere tid føler sig demotiveret.

Det vil sige, at man kan blive mere lønorienteret, hvis man oplever at ens tillid bliver brudt (brud på psykologisk kontrakt) eller hvis man for eksempel oplever at ens engagement ikke bliver værdsat (Hein 2013).

Det er som nævnt muligt at opleve skift i, hvad der motiverer én gennem livet. Derfor opfatter vi ikke Heins arketyper som statiske gennem livet. I overensstemmelse med kritisk realismes optik ser vi de tre første arketyper som en form for indre personlighed, som kan blive påvirket af ydre omstændigheder. For eksempel kan en udpræget primadonna-type rykke mere over i det pragmatiske felt, når vedkommende stifter familie og andre prioriteringer derfor kommer til at gøre sig gældende (Hein 2013). I vores analyse vil vi undersøge, om vores informanter falder inden for disse arketyper, og om de eventuelt har oplevet skift mellem typerne gennem karrieren.

Heins teori om arketyper kan bruges til at forklare, hvad der motiverer mennesker, og hvorfor det går galt - for eksempel når en person går ned med stress. Teorien mangler dog at blive relateret til brancher og alder. Lignende personlighedstyper beskrives i en undersøgelse fra University of Minnesota (Tolbize, 2008), hvor forskerne har inddelt folk efter alder med ønsket om, at synliggøre, hvilke problemer der kan opstå, når folk arbejder sammen, og hvordan de løses (Tolbize, 2008).

Det står klart, at der på arbejdsmarkedet er grundlag for og tendens til at inddele folk i grupper. Vi vil benytte os af Heins teori, da den giver mulighed for at arbejde med nogle persontyper, der virker realistiske og velovervejede, og som repræsenterer et personlighedssyn, der stemmer overens med vores videnskabsteoretiske perspektiv.

For at relatere Heins arketyper til salgsfolk og dermed gøre det mere relevant for afhandlingen vil vi inddrage en artikel fra Nextgen Leads, der præsenterer fire typer af salgsfolk baseret på, hvilken baggrund de kommer fra:

Akademikeren, for hvem salgsbranchen ses som en videnskab og noget, der skal analyseres og beregnes ud fra pålidelige datakilder. De går op i at være velinformerede og at forbedre deres egne præstationer (Strain 2015). Denne type sælger kan sammenlignes med Heins præstations-tripper i den introverte version, idet begge søger personlig forbedring af egne præstationer.

Empatikeren, som motiveres af at skabe bånd til deres kunder og forstå dem på et dybere og ofte følelsesmæssigt niveau. De er gode lyttere og har en intuitiv god forståelse af menneskelig psyke. Salgsbranchen handler for dem om at tilpasse salget til det individ, de står overfor, og bidrage med livskvalitet til kunden (Strain 2015). Denne type salgsperson kan på ét punkt sammenlignes med Hein's primadonna, da begge typer ønsker at se en dybere mening med arbejdet, som i empatikerens tilfælde er at gøre salg til en mission om at forbedre folks liv.

Lukkeren, der er den tredje type præsenteret i artiklen, motiveres af salget i sig selv. Denne type går op i at sætte tal på sine 'sejre' - det handler om at vinde. Det er naturligt for dem at gøre salg til en konkurrence (Strain 2015). Derfor kan Lukkeren sammenlignes med Heins ekstroverte præstations-tripper, i og med at begge typer går op i at vinde og opnår anerkendelse fra sig selv og andre på den måde.

Grinderen, som er den sidste type, er dedikeret til sit arbejde og tror på at hårdt arbejde og lange arbejdsdage er vejen frem - arbejdet er det vigtigste (Strain 2015). Det kan sammenlignes med primadonnaen, der også sætter arbejdet først på livets 'prioriteringsliste'.

10.2. FORSKELLIGE FORMER FOR MOTIVATION

Vi vil bruge Ryan og Decis motivationsteori og begreberne intrinsic og extrinsic motivation (indre og ydre motivationsfaktorer) til at nuancere analysen af, hvad der

motiverer vores informanter. . Ryan og Decis teori kan ses som en kritisk reaktion på behaviorismens opfattelse af, at handlinger udelukkende er motiveret af en ydre belønning (Ryan & Deci, 2000). Dette er ikke tilfældet hos Ryan og Deci, som anerkender denne måde at tænke på, men som i stedet retter fokus mod det psykologiske behov for at føle sig kompetent (Ryan & Deci, 2000).

Ryan og Decis motivationsteori tager afsæt i teorien om *Self Determination*, som netop dækker over et naturligt og iboende behov, som mennesket fra naturens side har. Herudfra opstilles de to nøglebegreber, intrinsic og extrinsic motivation, som indebærer en distinktion mellem det man gør af lyst og det man gør af nødvendighed (Ryan & Deci, 2000). Begge begreber beskriver det at være motiveret, men de adskiller sig på flere parametre. Intrinsic motivation beskriver den form for motivation, som ligger bag de handlinger, der udspringer af individets egen lyst, som eksempelvis lysten til at ville arbejde, eller lysten til at ville lære. Denne lyst udspringer, ifølge Ryan og Deci, af et iboende behov for at tilegne og udøve kompetence.

Intrinsic motivation befinder sig dermed mellem en opgave, der er interessant, og den indre tilfredsstillelse som individet opnår (Ryan & Deci, 2000). Dette er netop med til at forstærke motivationen. Centralt for intrinsic motivation er, at en opgave sandsynligvis ville blive gentaget, hvis den motiverede person fik valget. Dette beskriver Ryan og Deci som “the free choice” (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci pointerer i denne forbindelse, at flere studier viser, at intrinsic motivation er at foretrække, når der f.eks. tales om læring, og at det derfor er vigtigt at skabe rammer, som kan fordre denne type motivation (Ryan & Deci, 2000).

Ryan og Deci beskriver extrinsic motivation som værende underbygget af nødvendigheden af, frem for af lysten til at udføre en given opgave. Motivation ses her som noget, der udspringer af en ydre instans. Det vil sige, at en person er motiveret af nødvendigheden eller resultatet af opgaven (Ryan & Deci, 2000). Modsat intrinsic motivation, hvor lysten er i fokus, er det altså nødvendigheden, eller med andre ord, udbyttet af opgaven, som er i fokus i extrinsic motivation

(Ryan & Deci, 2000). Det kan både være frygten for sanktioner og håbet om et givet udbytte, som kan udgøre den motiverende faktor og skabe en extrinsic motivation. Ryan og Deci illustrerer dette med følgende eksempel: "For example, a student who does his homework only because he fears parental sanctions for not doing it, is extrinsically motivated because he is doing work in order to attain separable outcome of avoiding sanctions" (Ryan & Deci, 2000, s. 54)

Hvis den studerende i stedet var motiveret til at lave sine lektier fordi han/hun syntes det var spændende og derfor fik en fornøjelse ud af det, vil det være et eksempel på intrinsic motivation. Det er i denne sammenhæng desuden vigtigt at pointere, at intrinsic og extrinsic motivation ikke nødvendigvis udelukker hinanden.

Herzbergs motivationsmodel minder på nogle punkter om Ryan & Deci's ydre og indre motivationsfaktorer, idet man kan anse Herzbergs *hygiejne*faktorer for motivation som styret af extrinsic motivation og de andre faktorer som styret af intrinsic motivation (Herzberg, Maslows, & Snyderman, 2004). Herzbergs model ligner desuden Maslows behovspyramide. Det vil sige, at hygiejnefaktorerne (løn, tilfredsstillende fysiske arbejdsomgivelser, status, jobsikkerhed, gode relationer til kollegaer), ligesom Maslows nederste trin i pyramiden (tryghed, basale psykologiske behov, og kærlighed), er grundlæggende/afgørende for, at man kan nå op i de højere lag af modellerne.

Herzbergs motivationsmodel er lavet specifikt til brug i arbejdssammenhænge, mens Maslows behovspyramide er tænkt som en mere generel model for, hvordan mennesker opnår selvrealisering - for eksempel via arbejdet (Herzberg et al., 2004) (Maslow, 1943). Vi har valgt at arbejde med Herzbergs model, da vi mener, at den giver et solidt grundlag for at forstå motivation som begreb.

11. TEORIAFSNIT 4

Den psykologiske kontrakt og motivation hænger sammen. Den psykologiske kontrakt kan afspejle medarbejdernes motivation og arbejdstilfredshed og omvendt. For at besvare underspørgsmålet i analyse- og diskussionsdelen vil vi inddrage teori

om den psykologiske kontrakt, der kan bruges som en forklaring på, hvorfor det nogle gange går galt i et ansættelsesforløb (Rousseau, 1992). Vi vil også inddrage begrebet Employer Brand, da det af Madsen og Luring ses som starten på den psykologiske kontrakt (Madsen & Luring, 2008) samt Wanous teori om realistisk rekruttering, der kommer med nogle løsningsforslag til hvordan man undgår uoverensstemmelser mellem forventninger og realitet (Wanous, 1992).

11.1. PSYKOLOGISK KONTRAKT

Vi har valgt at beskæftige os med Rousseaus bearbejdning af begrebet *psykologisk kontrakt*, da vi mener, at hendes udlægning af begrebet og teorien opfylder vores behov. Til at begynde med vil vi redegøre for begrebet, og derefter vil vi udforske, hvordan andre teoretikere bruger - og kritiserer - begrebet..

Psykologisk kontrakt dækker over såvel de nedskrevne og formelle kontrakter, som de uformelle, uskrevne, og indforståede aftaler, der dannes mellem medarbejder og virksomhed. (Rousseau, 1996). Den psykologiske kontrakt starter, ud fra Rousseaus perspektiv, ved medarbejderes første møde med virksomheden, og fortsætter med at udvikles gennem ansættelsesforløbet (Rousseau, 2004). Vi vil gerne undersøge, hvornår og hvordan vores informanter har oplevet brud på den psykologiske kontrakt i deres karriere, og om de brud, der eventuelt var med til at ophæve ansættelsen, kunne have været løst allerede i rekrutteringsforløbet.

I Rousseaus optik er kontrakter defineret som forpligtigelser, der opstår frivilligt, og som indeholder forventninger til både arbejdsgiver og medarbejder (se bilag 1, Interviewguide: boks 5). En kontrakt på papir er i hendes øjne ikke dækkende, da der eksisterer mange flere 'aftaler' på en arbejdsplads, end man nogensinde vil kunne skrive ned. Derfor har medarbejderne frihed til at udfylde hullerne i den formelle kontrakt med psykologiske antagelser. De psykologiske kontrakter bliver dermed selvorganiserende, hvilket er en nødvendighed for, at kontrakterne kan være fleksible nok til, at de ikke brydes hver gang et vilkår ændrer sig (Rousseau, 1996).

For at der kan indgås en kontrakt, er det naturligt nok, at alle parter ser, at de har noget at vinde i samarbejdet. Rousseau mener, at kontrakter helt grundlæggende er psykologiske og derfor forskellige fra person til person, alt efter hvilke øjne der ser. Aftaleparterne kan altså tro, at de er gået med til de samme vilkår, mens de i virkeligheden har forskellige antagelser om, hvilke rettigheder de har. Denne forskellighed i opfattelserne af, hvad der er blevet lovet, er også en grund til, at der kan opstå brud på de psykologiske kontrakter - når de to parter i en kontrakt for eksempel ikke er klar over, hvilke forventninger den anden har (Rousseau, 1996).

Dannelsen af et løfte kan tage mange former. Et eksempel kan være, at selvom der ikke er blevet nedskrevet nogen steder, at man skal være tilgængelig for arbejdspladsen i ferier og på fridage, så kan individet opleve, at der alligevel er en forventning omdette fra ledere og kolleger. På den måde kan det at man svarer på mails og tager imod opkald fra arbejdet blive en del af den psykologiske kontrakt (Rousseau, 1996).

Psykologisk kontrakt som begreb kan altså, i Rousseaus optik, dække over alle de overbevisninger, der dannes mellem medarbejder og arbejdsgiver. Som kritik af begrebet kan det anføres at det kan synes lidt uhåndgribeligt, da det forsøger at dække over alle de indre tanker et individ har om et ansættelsesforløb.

11.2. ANDRE OPFATTELSE AF PSYKOLOGISK KONTRAKT

Psykologisk kontakt er ikke udelukkende Rousseaus opfindelse. Andre teoretikere benytter sig også af begrebet psykologisk kontrakt, og der findes mange definitioner. Nogle af dem afviger fra Rousseau ved at fokusere mere på løfter og forventninger og forpligtelser. For eksempel beskriver Schein (1980), som er én af de første teoretikere til at bruge begrebet, den psykologiske kontrakt som nogle forventninger, der ikke er nedskrevet, og som konstant udvikler sig i relationen mellem medarbejder, virksomhed og leder (Schein, 1980 i McDonald & Makin, 1999: s. 84).

Sparrow (2003) mener ligesom Schein, at psykologiske kontrakter handler om gensidige forventninger, men kommer lidt nærmere ind på, at det også drejer sig om begge parter følelse af ansvar overfor hinanden og deres opfattelse af, hvilke rettigheder de har (Sparrow, 2003 i Frandsen, Hagelskjær, Smit, & Elgaard, 2011: s. 355). Rousseaus definition af psykologisk kontrakt handler i højere grad end hos Sparrow og Schein om de *individuelle overbevisninger* der er til stede og udvikles, som hun siger i 2004-versionen af hendes teori: "Psychological contract are beliefs, based upon expressed or implied, regarding an exchange agreement between an individual and, in organizations, the employing firm and its agents" (Rousseau, 2004; 120).

11.3. SEKS KARAKTERTRÆK I DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT

Som nævnt, kan den psykologiske kontrakt være vanskelig at få øje på. Rousseau har sat ord på seks karaktertræk, der kan være behjælpelige til at forstå kompleksiteten i den psykologiske kontrakt, og som man skal være opmærksom på, hvis man vil bevare en stærk psykologisk kontrakt:

Det første kalder hun *frivillighed*. Det dækker over, at deltagerne er frivillige aktører i skabelsen af den psykologiske kontrakt. Det bidrager til, at de er mindre tilbøjelige til at forårsage direkte brud på den (Rousseau, 2004, & Fandsen et al, 2011).

Det andet træk er *troen på en gensidig aftale*, der indebærer, at begge parter er i en overbevisning om, at den anden part har samme opfattelse, som de selv. Denne tro på, at begge parter har samme overbevisninger om ansættelsen, medvirker til at parterne hver især har tillid til hinanden (Rousseau, 2004, & Fandsen et al, 2011)

Det tredje træk er, at den psykologiske kontrakt altid vil være *ufuldstændig* og have skjulte elementer, som der ikke kan sættes ord på (Fandsen et al, 2011)

Det fjerde træk er, at der er *flere kontraktdeeltagere* end blot arbejdsgiver og arbejdstager. Den psykologiske kontrakt udvikler sig nemlig ikke kun mellem

medarbejder og arbejdsgiver, men også mellem andre kollegaer, andre afdelinger i virksomheden, topledelsen, HR-repræsentanterne med mere. Kort sagt kan alt, hvad der har noget med virksomheden at gøre, være en medspiller i den psykologiske kontrakt (Rousseau, 2004)

Det femte træk, som er vigtigt at have fokus på, er *håndtering af tab når kontrakten fejler*. Alle psykologiske kontrakter kan fejle. Ideelt set skal kontrakten kunne holde til, at der sker ændringer i ansættelsesforholdet. Hvis medarbejderen har en følelse af, at den psykologiske kontrakt ikke overholdes, må der gøres en indsats fra arbejdsgiverens side for at genopbygge tillidsforholdet, når der sker fejl og miskommunikation (Rousseau, 2004).

Det sjette træk er *kontrakten som mental model for arbejdsrelationen*, hvilket dækker over, at man kan bruge viden om den psykologiske kontrakt til at skabe en fælles forståelse af, hvad medarbejder og arbejdsgiver kan forvente i fremtiden, der kan fungere som en guide til alle parter (Rousseau, 2004).

Alle disse seks punkter kan være værd at have fokus på, for at synliggøre den psykologiske kontrakt i et ansættelsesforløb og modvirke, at medarbejder og arbejdsgiver har forskellige overbevisninger af, hvad der er blevet lovet i ansættelsesforløbet (Fandsen et al, 2011).

En udfordring for en arbejdsgiver kan være, at i og med at den psykologiske kontrakt er individuel og usynlig, er det svært at navigere og undgå brud på kontrakten. Den er, som nævnt tidligere, både flyvsk og uhåndgribelig, fordi den er så individuel. I analysen vil vi bruge Rousseaus opfattelse af den psykologiske kontrakt og de seks karaktertræk til at belyse, analysere, og diskutere informanternes udsagn.

11.4. EMPLOYER BRAND

Madsen & Lauring mener, at en vellykket psykologisk kontrakt skaber tillid mellem organisation og medarbejder. Den kan være med til at skabe et positivt arbejdsmiljø

og give anledning til motivation hos medarbejderne, fordi de kommer til at føle, at de får mere af virksomheden, end hvad der formelt set står i deres kontrakt (Madsen & Luring, 2008). De beskriver desuden deres opfattelse af sammenhængen mellem employer brand og den psykologiske kontrakt, som vi vil uddybe i det følgende afsnit.

Målet med employer brand er at give potentielle medarbejdere en opfattelse af, hvilke værdier virksomheden står for, samt hvilke kvaliteter og kompetencer en medarbejder i denne forventes af besidde. Employer brand skabes i kombinationen mellem virksomhedens identitet og dens eksterne branding, og målet er, at de ønskede medarbejdere allerede inden ansættelse kan identificere sig med virksomheden og hvad den står for (Madsen & Luring, 2008). Madsen & Luring mener nemlig ligesom Larsen, at det i dag er blevet vigtigere for den enkelte, at der er overensstemmelse mellem individuelle værdier og værdierne i den virksomhed, man arbejder i (Madsen & Luring, 2008).

Employer branding hjælper til at differentiere en virksomhed fra sine konkurrenter. Ved at vise, at virksomheden lever op til nogle etiske og moralske standarder og har en vision, bliver virksomheden som arbejdsplads meningsfuld og relevant for såvel potentielle som nuværende medarbejdere.. Når man skaber opmærksomhed om virksomhedens employer brand, formulerer man virksomhedens identitet og værdier. Det bliver derfor muligt for mennesker uden for virksomheden at skabe sig en idé om kulturen i den, hvilket kan hjælpe til at de kan vælge virksomheden fra eller til. På den måde er den psykologiske kontrakt allerede i gang inden ansættelsen (Madsen & Luring, 2008).

Employer brandet kan ses som et løfte om, hvad virksomheden kan tilbyde og hvad der forventes af medarbejderne til gengæld. Employer branding og den psykologiske kontrakt kan altså begge ses som løfte mellem to parter. De adskiller sig fra hinanden ved, at den psykologiske kontrakt er individbaseret og opstår ved ansættelsen og det efterfølgende forløb, hvor employer branding henvender sig til flere stakeholders og er i gang før ansættelse og det fysiske møde med

virksomheden. Man kan sige, at den psykologiske kontrakt forhåbentlig skal bekræfte den opfattelse man har fået, når man lærer virksomhedens employer brand at kende (Madsen & Luring, 2008).

11.5. **REALISTISK REKRUTTERING**

Wanous' teori om realistisk rekruttering kan relateres til psykologisk kontrakt, fordi også denne teori handler om betydningen af at forventningsafstemme mellem alle parter for at undgå afvigende opfattelser.

Wanous ser rekruttering som en chance for at innovere og udvikle organisationen gennem de muligheder, der er i den åbne stilling. Jobannoncen skal være stillingens varedeklaration, og der skal lægges en del arbejde i at udforme den (Wanous, 1992). Wanous er altså enig med Madsen og Luring i, at en potentiel medarbejders tidlige og 'rigtige' opfattelse af virksomheden og hvad stillingen indebærer er vigtig for at sikre, at alle parter er på samme side allerede fra begyndelsen af.

Wanous argumenterer også for, at fejlrekruttering ikke kun skaber omkostninger, men også tabte muligheder: "It takes a while for almost all organisations to get newcomers to 'pay their own way' by being sufficiently productive to repay the costs associated with their recruitment, selection, orientation and training" (Wanous 1992: s. 5).

Det er dyrt at miste medarbejdere, før de har 'tjent' det beløb ind, som det kostede at ansætte og træne dem. Målet er altså, ifølge Wanous, at opnå en realistisk rekruttering, hvor hverken virksomheden eller ansøgeren bliver draget af et glansbillede malet i en jobannonce (Wanous, 1992). Dette synspunkt trækker tråde til Sinha & Thalys pointer om, at den rekrutteringsansvarlige skal have forståelse for, at alle dele af rekrutteringsprocessen er vigtige for, hvordan det potentielle ansættelsesforløb vil komme til at udforme sig.

For at opnå en realistisk rekruttering, og dermed en højere tilfredshed i jobbet, må hverken virksomhed eller ansøgeren oversælge sig selv (Wanous 1992).

Jobannoncen hjælper kandidaten med at danne sig et billede af organisationen tidligt i forløbet. Dermed bliver det både muligt for virksomheden at vælge kandidater, og samtidig bliver det muligt for kandidaterne at vælge eller fravælge organisationen, som Wanous også understreger: "The entry process must be considered from the perspective of both the individual and the organization" (Wanous 1992, s. 1). Det er altså en tosidet proces, hvor den rekrutteringsansvarlige skaber et realistisk billede af, hvad jobbet indebærer, og kandidaterne får de bedst mulige chancer for enten at vælge eller undlade at søge jobbet. Dette resulterer i en fremskaffelse af relevante kandidater til stillingen, der ikke jagter et glansbillede af stillingen som for eksempel salgschef.

AFSNIT III: ANALYSE OG DISKUSSION

12. ANALYSE 1: HVILKE FORDELE OG ULEMPER KAN DER OPSTÅ I DE INTERNE REKRUTTERINGSMULIGHEDER?

Det følgende afsnit indeholder en analyse og diskussion af de fire undersøgelsesspørgsmål. I de første to dele af analysen undersøges *tiltrækningsaspektet* af afhandlingens problemformulering. Omdrejningspunktet for disse to dele af analysen er de fordele og ulemper, som afhandlings informanter synes at opleve i forbindelse med henholdsvis den interne og den eksterne rekrutteringsproces. Analysen munder ud i en samlet diskussion af ulemperne og fordelene ved henholdsvis intern og ekstern rekruttering. Efterfølgende præsenteres de to sidste analyseområder, som har fokus på *fastholdelsesaspektet* af afhandlingens problemformulering. I modsætning til de to første analyseområder vil der være en opfølgende diskussion umiddelbart efter hver af de to sidste analysedele.

For at besvare det første undersøgelsesspørgsmål mener vi, at det er relevant at undersøge og forstå, hvordan vores informanter tolker de forskellige rekrutteringsprocesser, samt hvad der er med til både at øge og svække informanternes tiltrækning til en virksomhed.

12.1. SAMMENFALD MELLEM VÆRDIER

Curtis L. Odom mener, at den mest udfordrende, og samtidig vigtigste, opgave for den rekrutteringsansvarlige er, at vedkommende formår at ansætte den bedste kandidat, fremfor det bedste CV (Odom, 2013). Det kan tolkes som at han mener, at man skal se på hele kandidatens samlede person, og ikke kun på den arbejdsmæssige erfaring. For den rekrutteringsansvarlige handler det om at finde et godt match mellem kandidat og virksomhed. Noget af det sværeste ved det er at evne at vække interessen mellem virksomhed og de gode kandidater (Odom, 2013:

s. 61-62). Vores informant ved navn Rasmus bekræfter det vigtige i at matche kandidat med virksomhed. Han mener, at virksomhedens 'brand' og renommé alene kan have afgørende betydning for, hvorvidt han vil overveje at indgå i en dialog med en virksomhed: "Det der påvirker mig, det er, hvis det er brand, som jeg ikke kan stå indenfor. Hvis det er nogen, som har nogle umoralsk 'business relationer' eller noget, så vil jeg sige, det vil jeg simpelthen ikke have på mit CV" (Rasmus, 12:56).

Rasmus' udsagn om det, han kalder 'umoralske business relationer', er et eksempel på én af de mange årsager til, at en kandidat fravælger en virksomhed; i tolker udtrykket som det, at en virksomhed eksempelvis har uetiske forhold for medarbejdere eller underleverandører, eller at deres produkter er anstødelige på en eller anden måde. Det er altså meget vigtigt for Rasmus, at han kan stå inde for virksomhedens aktiviteter. Han skal føle, at han deler værdier med den virksomhed, han skal arbejde for.

12.2. INTERN FORFREMMEELSE

Ved intern forfremmelse forstår vi, at en virksomhed udfylder en ledig stilling med en medarbejder, der allerede arbejder i organisationen. Interne forfremmelser kan være særdeles fordelagtige for virksomheden, idet det er muligt at få et realistisk indtryk af medarbejderen på forhånd. Ved at forfremme intent undgår man desuden en lang rekrutteringsproces, hvor man skal gennemgå mange ansøgninger.

Men virksomhedens mulighed for intern rekruttering kan blive påvirket af det, som Larsen behandler i sin teori om, at mennesket i dag stiller høje krav til deres arbejdsgivere. Det har således udfordret virksomhedernes evne til at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere, at individet også opleves som værende mere kompromisløs i sin 'jagt' på selvrealisering gennem arbejde. Informanten, Lars, giver udtryk for sådant individualiseret et syn på sin færden på arbejdsmarkedet, når han taler om de gange han har skiftet job: [Der har været. red.] en enkelt gang eller to hvor jeg syntes at det har været en nødvendighed, og ellers så har det været

økonomi og karriere, hvor man kunne tage nogle lønhop eller hvor man avancere i en anden stilling” (Lars: 09:18).

Lars’ udsagn kan tages til udtryk for, at medarbejderens individualistisk stræben efter succes og selvrealisering har medvirket til, at man i dag føler mindre loyalitet og forpligtigelse overfor sin arbejdsplads end tidligere. Det bliver vanskeligt for virksomheder at planlægge med at rekruttere ved at forfremme internt, hvis medarbejderne generelt søger væk fra virksomheden for at avancere og stige i løn hurtigere, end man kan opnå internt, hvor planerne for den enkelte medarbejder ofte er mere langsigtede.

Som tidligere pointeret, så fremhæves det af Larsen, at den interne forfremmelse i langt de fleste tilfælde er at foretrække frem for at rekruttere udefra, idet den vil mindske risikoen for en fejlrekruttering. Af Moser argumenteres der endvidere for, at én af de afgørende årsager for at foretrække den interne forfremmelse er, at kandidaten har bedre kendskab til de interne arbejdsprocesser hos virksomheden. I langt de fleste tilfælde vil dette bidrage til en mere gennemsigtig og velinformeret overensstemmelse mellem de to parter.

Vores informant Casper er et eksempel på en medarbejder, der er blevet internt forfremmet, og som har været i den samme virksomhed nærmest hele sit arbejdsliv (27 år). For ham har forfremmelserne gennem tiden fungeret som et motiverende incitament for at blive i virksomheden (Casper, 00:01:45). Virksomheden, som Casper tilhører, har altså i høj grad lykkedes med at holde fast i én af sine dygtige sælgere.

Ifølge Casper var det tidligt i hans arbejdsliv vigtig at tage et kig indefra og ud og afgøre, i hvilken retning han skulle tage sin karriere (Casper, 00:08:00). Han har nydt trygheden og det familiære ved at være i den samme virksomhed gennem mange år; han oplever, at der er en stor grad af tillid til ham som medarbejder, og han har gennem tiden oplevet at få gradvist friere tøjler til at udfolde sine idéer (Casper, 00:12:50).

Som anført af Moser er medarbejderens jobtilfredshed essentiel for, hvorvidt virksomheden formår at fastholde sine ansatte. Casper mener at jobtilfredsheden for ham har handlet om at se tingene i et større perspektiv og ikke give op, så snart der opstår svære situationer. Han begrundet det med, at han er den 'type' menneske der finder løsningen på problemerne i stedet for at søge væk(Casper, 00:20:20).

Casper mener desuden, at det er hans vedholdenhed, der har været med til at holde ham i virksomheden. Hvor nogle mennesker nyder at starte på et nyt job, så finder Casper stor tilfredsstillelse ved at se frugten af sit arbejde over en længere periode. Det kan tolkes som at intern forfremmelse har opfyldt hans behov for at opleve fremgang og succes. Casper har fulgt de planer, der er blevet lagt for hans karriere i virksomheden, hvilket også kan have været på grund af trygheden i ikke selv at skulle tage store beslutninger.

Intern forfremmelse har i nogle tilfælde været en spændende øjenåbner for helt nye muligheder for flere af vores informanter. Eksempelvis oplevede vores informant, Karl, der arbejdede som byggekonstruktør, at hans chef mente, at der ville være en bedre fremtid for Karl inden for salg (Karl 00:06:01). Karl tog godt imod dette forslag og startede i en stilling inden for salg i virksomheden, og er tilmed blevet indenfor salgsbranchen langt hen af vejen. Senere i sin karriere skiftede Karl dog endnu en gang jobfunktion, men denne gang kun for en periode, hvor virksomheden stod overfor nogle ændringer i forbindelse med, at de blev opkøbt af en større virksomhed:

[..] men fordi jeg havde været med i (anonym virksomhed) langt hen af vejen så ville man gerne beholde mig i virksomheden. Og så fordi vi var blevet en del af (anonym virksomhed) så var der også nogle andre HR-krav til organisationen og så så man en eller anden mulighed for, at det kunne jeg godt stå for. Jeg var rigtig glad for at være i virksomheden og det var egentlig derfor jeg sagde ja til det (Karl, 00:03:01)

Ud fra citatet kan det tolkes at Karl sætter meget stor pris på, at hans overordnede viser ham tillid og gerne vil beholde ham i organisationen, selvom det kræver en revurdering af den rolle, han udfylder.

Casper lægger i sine udtalelser også vægt på det familiære ved at være i den samme virksomhed i en lang årrække, samt at man ikke skal bruge energi på at sætte sig ind i trivielle nye rutiner og administrative opgaver: "Og positivt er selvfølgelig, at det har været fedt, at man er fri for og skulle skifte firma og lære alle de der dødsyge ting, som tager et år at komme ind i" (Casper 00:07:25). I nogle tilfælde bliver intern forfremmelse muligvis prioriteret fra virksomhedens side, fordi man dermed ikke skal bruge lang tid på at indkøre en helt ny medarbejder. Men også medarbejderens side kan opleve det som en fordel at undgå at skulle starte forfra. Fra medarbejderens side kan den interne forfremmelse være et mere belejligt alternativ til et jobskifte.

Som fremhævet af Larsen kan der opstå en interessekonflikt mellem medarbejderne i en virksomhed, hvis én eller flere af dem er af den opfattelse, at de burde blive tilbudt en eventuel nye stilling, når den opstår. Det kan i et sådant tilfælde være vanskeligt for en leder at skulle forklare, hvorfor man eksempelvis vælger at rekruttere uden for virksomheden, eller hvorfor man vælger at forfremme én medarbejder i stedet for en anden. Larsens udsagn bekræftes af Casper, som påpeger, at det gælder om hurtigt at få lagt billet ind hos dem, der tager beslutningerne i forbindelse med en ny stilling i virksomheden (Casper, 00:01:45).

I forlængelse af Caspers udsagn er det interessant, hvordan Karl giver udtryk for samme tendens ved intern forfremmelse, hvortil han også tilføjer, at hans tålmodighed med at blive forfremmet har en tidsbegrænsning: "[...] hvis den her mulighed ikke opstår internt inden for et halvt til et helt år, jamen så er det nok at man begynder at kigge andre veje" (Karl, 00:09:50). Det kan også tolkes som, at hvis man ikke oplever at blive forfremmet i den tid man forventer det, så må man tage det som en hentydning til, at der ikke er planer om at forfremme, og at man

derfor muligvis virkelig burde søge ud af virksomheden, hvis man ønsker at avancere i sin karriere.

At begive sig ud i jobsøgning virker ikke i sig selv til at være noget, vores informanter har mange betænkeligheder ved. Flere af dem giver udtryk for, at de har opfattelsen af selv at kunne styre deres karrierer. Berit siger for eksempel, at hun aldrig har været bange for at miste sit arbejde, og at hun tror på, at der altid vil være en stilling på jobmarkedet til hende, så længe hun vil have den (Berit, 00:24:06). Karl virker til at have samme overbevisning om, at han nemt kan finde et andet job, når han udtømmer mulighederne i det nuværende (Karl, 00:08:46). Dette er i overensstemmelse med Larsens opfattelse af, at mennesker i videnssamfundet er blevet mere selvbevidste og målrettede i deres karrieremæssige valg. Vores informanter giver generelt udtryk for en afklarethed omkring, at deres karriere hurtig kan ændre retning i deres stræben efter personlig succes.

Det synes tydeligt, at informanterne giver udtryk for forskellige fordele og ulemper ved intern forfremmelse som rekrutteringsform. De giver udtryk for en lethed ved at skulle skifte arbejde, men samtidig synes de at være dedikerede og loyale over for deres virksomhed. Loyaliteten forudsætter dog, at forfremmelse sker i overensstemmelse med informanternes personlige forventninger.

12.3. ANBEFALINGER FRA PERSONLIGT NETVÆRK

Ved anbefalinger som rekrutteringsform forstår vi den situation, hvor en eksisterende medarbejder - enten efter opfordring eller uopfordret - anbefaler en udenforstående til virksomhedens ledelse til en stilling. En anbefaling kan opfattes som en intern rekrutteringsform i den forstand, at virksomheden retter henvendelse direkte til en person baseret på et internt tip.

Anbefalingen som rekrutteringsform indebærer mange fordele. Den, der bliver anbefalet, vil ofte allerede have et kendskab til virksomhedens værdier, kultur og tildels arbejdsmæssige behov gennem personen i netværket. Formodningen er, at den anbefalende har et solidt fundament for information om virksomheden. Nogle

af vores informanter giver udtryk for, at de selv vil gå til deres netværk for at blive anbefalet i forbindelse med et potentielt jobskift, fordi de har gode erfaringer med det: "[...] hvis jeg skulle finde noget andet, så ville jeg kigge, også snakke med det netværk, der kender den virksomhed" (Casper, 00:13:59). og "De jobskift der har været, har det været bekendtskaber der har sagt, 'har du ikke lyst til at komme fordi, vi så noget, til sådan en som dig'" (Hans, 00:08:17)

Citaterne viser, at Casper, i tilfælde af han skulle finde en ny arbejdsgiver, ville bruge sit netværk til at komme i kontakt med den ønskede virksomhed, og at Hans tidligere i sit arbejdsliv har oplevet at få job gennem sit netværk. Forskellen på de to er, at Casper giver udtryk for selv at ville henvende sig for at få én til at anbefale ham, mens Hans tilsyneladende er blevet anbefalet uopfordret. Denne forskel bliver diskuteret i diskussionsafsnittet nedenfor.

I hvert fald Hans' udtalelse synes at stemme overens med Carter's teori om, at virksomheden løber en mindre risiko ved at ansætte en anbefalet kandidat, fordi den person, som de modtager anbefalingen fra, er én de stoler på og som kun vil anbefale en kandidat, som de selv kan stå inde for, og som passer ind i virksomheden. Den ansatte, som giver anbefalingen, risikerer at skade sit forhold til virksomheden eller den anbefalede, hvis samarbejdet skulle vise sig at være et dårlig 'match'.. Den anbefalede kandidat har desuden mulighed for i større grad at få besvaret eventuelle spørgsmål gennem den kontaktperson, de har. Og på den måde kan den potentielle nye medarbejder træffe sin beslutning om at søge ind i virksomheden eller ej på et mere reelt grundlag (Carter, 2015).

Som fremhævet af Zide et al., så betragtes det professionelle netværk som en kilde til inspiration (Zide et al., 2014). Berit forklarer, hvordan hun fik sin nuværende stillings gennem en anbefaling fra en tidligere kollega: "[...] så blev jeg i august måned 2008, kontaktet af direktøren for (anonym virksomhed), som havde mistet sin salgschef, da hun ville starte op selvstændigt, og havde sagt op. Og hun havde anbefalet mig." (Berit, :00:07:15).

Både Larsen og Sinha & Thaly, er enige om, at anbefalingen som rekrutteringsmetode kan være et yderst effektivt remedie i konkurrencen om at tiltrække den helt rigtig kandidat. At dømme efter informanternes positive udsagn om deres oplevelser med at blive anbefalet til en stilling, så er det ikke kun virksomhederne, der foretrækker at gøre brug af metoden. Karl påpeger i forbindelse med anbefaling, at han aldrig fået et job på baggrund af en skreven jobansøgning, men i stedet ved at blive gjort opmærksom af én i sit netværk på, at en virksomhed har søgt efter en profil som hans (Karl, 00:08:03).

Følgende citat fra Arne viser samme tendens, som Karl har givet udtryk for: “[...] jamen der har været nogen, som har kendt nogen, som så har sagt: ‘prøv at snakke med Arne’” (Arne, 00:03:29). I overensstemmelse med Larsen og Sinha & Thalys udsagn om anbefalingen kan Karl og Arnes nævnte udsagn tolkes som et udtryk for, at de to personer synes, at en anbefaling er en effektiv måde at ‘fange’ deres interesse og opmærksomhed på, såfremt en potentiel virksomhed ønsker at tiltrække dem. Informanterne giver således udtryk for, at deres professionelle netværk har indflydelse på deres karrierer. Har man et stort netværk, kan man være i en position, hvor man kan bede om at blive anbefalet til stilling og på den måde få drømmejobbet.

Anbefaling som rekrutteringsmetode har dog nogle begrænsninger både for kandidaten og virksomheden. Ligesåvel som en person med et lille netværk har mindre chance for at kunne blive anbefalet til drømmejobbet, så har virksomhederne ikke nødvendigvis nogle ansatte med den rette forbindelse til den ønskede medarbejder. Derudover er anbefaling som metode selvfølgelig aldrig er en garanti for et perfekt match, mellem virksomhed og kandidat, selvom forudsætningerne synes at være gode. Et eksempel på en rekruttering på baggrund af en anbefaling, der ikke er lykkedes, gives af Arne: “[...] jeg har da også været ude for, hvor jeg har ansat nogen, som var kraftigt anbefalet, som så viste sig at være det rene lort. Men det kan man jo ikke [vide. red.], man er jo aldrig sikker” (Arne, 00:06:28). Sammenholdes Carters pointering af anbefalingens ulemper med

Arnes citat er det tydeligt, at der ved anbefalingen erkendes visse forbehold og udfordringer, som må tages i betragtning for både virksomheden og kandidaten.

På baggrund af den foreløbige analyse af vores informanternes udsagn kan der argumenteres for, at anbefalingen på mange måder synes at være en foretrukket intern rekrutteringsmetode for både virksomhed og kandidat, som dog har visse ulemper. Informanterne giver også udtryk for, at størstedelen af deres jobskifte er sket på grund af anbefaling fra en ven eller bekendt i deres netværk. Hvis de skulle forestille sig at skifte job, ville mange tage kontakt til deres professionelle netværk i håb om, at de kunne anbefale dem til et job de kender til.

Spørgsmålet er så, hvorvidt Sinha & Thalys resterende interne rekrutteringsmetoder kan betragtes som effektive interne rekrutteringsmetoder. Informanterne synes at give udtryk for, at Sinha og Thalys teori om interne rekrutteringsmetoder såsom jobopslag på diverse internetsider ikke er noget, de foretrækker. Årsagen hertil kan være at de føler, at der er stor chance for, at deres personlige ansøgning ikke skiller sig nok ud og blot ender som én i bunken. Som alternativ virker metoder såsom brug af rekrutteringsfirmaer og kontakt via sociale medier mere tiltrækkende på grund af det personlige element i at blive kontaktet. Dette leder os over til analysen af fordele og ulemper ved ekstern rekruttering.

13. ANALYSE 2: HVILKE FORDELE OG ULEMPER KAN DER OPSTÅ I DE EKSTERNE REKRUTTERINGSMULIGHEDER?

I forlængelse af det forrige analyseafsnit vil vi undersøge og belyse nogle af de fordele og ulemper, som vores informanter lægger vægt på ved de eksterne rekrutteringsmetoder. Vi mener, at det i vores analyse er relevant at have blik for årsagerne til, at en virksomhed vælger at udlicitere rekruttering til et konsulenthus eller en headhunter i stedet for at løse det internt. Med virksomhedernes forudsætninger i tankerne vil vi derfor diskutere fordele og ulemper ved henholdsvis de interne og eksterne rekrutteringsmetoder ud fra vores informanternes synspunkt.

13.1. FORDELE OG ULEMPER FOR VIRKSOMHEDEN

“When the hiring manager says, ‘I need a business development manager. I want them to have 10-12 years worth of experience. I want them to have worked for a Fortune 100 company and have a book of existing clients. I want this person to be in the local area, because I’m not paying for relocation.’” (Odom, 2013: s. 62).

Dette citat er Odoms eksempel på et mareridt for en rekrutteringsansvarlig, fordi det er en meget specifik beskrivelse af en person, der kan være vanskelig at finde. En leder, der har brug for en ny medarbejder, kan ofte tydeligt se, hvordan manglen på arbejdskraft påvirker afdelingen og de andre ansatte, og derfor lægges der ofte et stort pres på den rekrutteringsansvarlige. Hvis der så samtidig er et meget specifikt krav til, hvad den nye medarbejder skal kunne, som for eksempel i det ovenstående citat, kan det være en stor opgave for eksempelvis virksomhedens HR-afdeling at finde en løsning. Det kan være i sådan et tilfælde, at der tages et valg fra virksomhedens side om at udlicitere rekrutteringsopgaven (Odom, 2013).

Vores informant, Karl, har ud over sin karriere i salgsbranchen faktisk i en periode siddet i en HR-afdeling, hvor han arbejdede med rekruttering. Hans udsagn kan derfor give et indblik i virksomhedsperspektivet, selvom han selvfølgelig primært bliver brugt i afhandlingen som en medarbejderinformant.

Han oplevede her, at selvom han selvfølgelig helst ville have, at virksomheden selv kunne stå for rekruttering, så måtte han i nogle tilfælde udlicitere rekrutteringsopgaven til en headhunter, når var behov for en særlig specialiseret medarbejder. Karl har oplevet, at en fordel ved at bruge en headhunter har været, at rekrutteringsprocessen var hurtigere, og samtidig mindre ressourcekrævende. Karl mener desuden, at en anden fordel ved at bruge en headhunter er, at man kan gøre processen anonym (Karl, 00:29:19). Karls oplevelser fra selv at have siddet med rekruttering i en virksomhed stemmer overens med de tidligere beskrevne teorier om fordelene ved den eksterne rekruttering.

Karl har dog som medarbejder oplevet nogle mindre gode sider ved ekstern rekruttering. Det kan for eksempel forekomme, at headhunter ikke har styr på detaljerne om en stilling, eller at vedkommende ikke har researchet ordentligt, før de ringer og vil tale med potentielle kandidater: “[...]jeg synes der er rigtig mange [headhuntere. red.] der ikke har styr på informationer omkring når man stiller dem spørgsmål“(Karl, 00:11:23)

De ulemper, som Karl har oplevet ved at sidde på medarbejdersiden af ekstern rekruttering, kan også siges at være ulemper ved den eksterne rekruttering fra virksomhedernes perspektiv; det påvirker nemlig virksomheden i en negativ retning, hvis den headhunter, de vælger at bruge, ikke giver et professionelt indtryk og formår at repræsentere virksomheden godt.

13.2. HEADHUNTERENS POSITION MELLEM VIRKSOMHED OG KANDIDATER

Nogle af informanterne giver udtryk for, at de personligt foretrækker ekstern rekruttering. Det er mindre tidskrævende for dem at blive kontaktet af en headhunter fremfor at skrive ansøgninger til en virksomhed, hvor der kan være lang ventetid på at få respons. Vi vil i dette afsnit undersøge nærmere, hvilke fordele og ulemper for medarbejderen, der er ved headhunting.

Hans har oplevet, at virksomhederne nogle gange kan have tendens til at indkalde lidt for mange kandidater til samtaler. Ifølge ham kan det være fordi de ikke er så vant til at rekruttere, som headhunterne er, og derfor har vanskeligt ved at udskille de relevante kandidater fra mængden. Det kan resultere i, at virksomheden kalder overkvalificerede folk til samtaler, uden at have budget til at ansætte dem. Hans vil hellere kontaktes af en headhunter, da han forventer, at rekrutteringsprocessen bliver kortere (Hans, 00:22:48).

En anden fordel, som Hans også beskriver, er, at headhunteren har blik for både virksomhedens og kandidaternes bedste interesser i rekrutteringsprocessen: “Så de ved også hvad der skal spørges ind til og samtidig kan headhunterne rådgive begge

sider af bordet og det skal man huske” (Hans, 00:23:57). Det betyder, at begge parter føler sig fortrolige med headhunteren og kan tale med vedkommende om nogle emner, de måske ikke ville berøre, hvis de sad overfor hinanden. Det kunne for eksempel være en fortrolig samtale mellem en kandidat og en headhunter om stressniveauet i den pågældende virksomhed eller stilling. En repræsentant for en virksomheden kan desuden bede en headhunter om at videregive noget negativ feedback til kandidaten på en måde, hvor det ikke virker så ‘hårdt’, som hvis det kommer direkte fra en rekrutterende leder.

Lars og Hans føler begge, at forholdet mellem dem selv som mulige kandidater til en ledig stilling og en headhunter, som kontakter dem, bygger på tillid (Hans, 00:25:12 og Lars 00:23:16). De forventer, at headhunteren er mere ærlig over for dem end virksomhedens repræsentanter. Som Lars udtrykker det, så kan headhunteren også bedre rådgive ham om, hvilket job, der passer til ham:

[...] jeg tænker at en headhunter måske er bedre til lige at sige ‘ja, det kan du sgu godt’, altså lige at sige ‘du skal tage det der job’ eller ‘det her kan du i hvert fald ikke, der skyder du sgu nok lige over målet, vent lige et par år’ (Lars, 00:23:16).

Lars ser muligvis headhunteren som en person, der i nogle tilfælde kan bedømme ham bedre på et professionelt plan, end han selv kan. Hans har en lignende opfattelse af headhunteren, der kan fungere som en slags ‘coach’ ved at guide ham i samtalsituationen og som kan fortælle ham, hvad han skal lægge vægt på i forhold til styrker og svagheder i jobbet. Både Hans og Lars beskriver altså, hvor vigtigt og gavnligt det er for dem at have en god relation til headhunteren. Det hænger sammen med headhunterens position mellem virksomhed og kandidat, hvor hans egen interesse er at gøre begge glade i det lange løb. Han skal nemlig ikke alene sikre, at det er den rette kandidat som får jobbet; han skal også være på god fod med de kandidater, der bliver valgt fra i processen. På den måde sikrer headhunteren både, at virksomheden vil henvende sig til ham igen med nye

rekrutteringsopgaver, og at han kan bruge de samme personer fra den afsluttede rekrutteringsprocess som mulige kandidater til sine andre klienter.

Hans' udsagn tyder desuden på, at han har mere tillid til en headhunter end en virksomheds eget rekrutteringspersonale:

[...] de mennesker i organisationen er heller ikke nødvendigvis vant til at rekruttere mennesker hver eneste dag, selvfølgelig har de store virksomheder folk der rekrutterer, men jeg synes det er en af fordele ved headhunterne, at de er vant til at gøre det hver eneste dag(Hans, 23:32).

Hans synes at mene, at headhunteren er mere kompetent til at vurdere, om der er et match mellem ham selv og virksomheden. Hans ser det nemlig som en fordel, at headhunteren har rekruttering som den mest fremtrædende faglige kompetence, og det legitimerer i Hans' øjne headhunterens vurderinger.

Som fremhævet af teoretikeren Odom, så er udliciteringen af et rekrutteringsbehov ikke ligefrem en billig fornøjelse. Karakteristisk for de bedste i branchen er dog deres specialiserede evne til at matche den helt rigtige kandidatprofil med virksomhedens rekrutteringsbehov (Odom, 2013). De økonomiske konsekvenser ved at fejlrekruttere bør føre til øget grundigheden i rekrutteringsprocessen. De eksterne konsulenthuse eller headhuntere ønsker ikke at løbe den risiko og derved miste deres økonomiske kompensation fra virksomheden (Odom, 2013).

I relation til Odoms opfattelse kan Hans' udsagn tolkes som et udtryk for, at tilliden til headhunteren blandt andet øges i kraft af, at vedkommende har mere på spil end Hans selv. Headhunterens motivation for at løse rekrutteringsopgaven på bedste vis fører til større interaktion med Hans, hvilket han synes at foretrække. Headhunterens succes vurderes ud fra vedkommendes evne til at tiltrække de bedste og mest relevante kandidater til den pågældende virksomhed. Ifølge teoretikerne Varo & Morita (2013) er headhunterens personlige relation til kandidaterne altafgørende for, hvor effektive de er i deres arbejde (Varo & Morita,

2013). Både Hans' og (især) Lars' udtalelse ovenfor synes at være eksempler på tilfælde, hvor headhunteren har haft succes med at skabe en sådan personlig relation.

I henhold til Lars og Hans' udsagn er den gode relation til headhunteren også en af årsagerne til, at de opfatter det som en professionel og tillidsfuld rekrutteringsproces, når en headhunter har været involveret. De to informanter befinder sig desuden begge i en karrieremæssig situation, hvor involveringen af en headhunter netop kan være med til at vække deres interesse, da de ikke selv tænker på at skifte job i øjeblikket (Odom, 2013). Når en headhunter er involveret i en rekrutteringsproces er der altså i Hans' og Lars' øjne øget professionalisme, som tiltrækker dem, og en stor tillid til headhunteren, der gør ham til en god karrieremæssig sparringspartner.

Hamori påpeger, at mange af de mest eftertragtede kandidater i dag anser headhunteren som en vigtig ressource for deres fortsatte karrieremæssige målsætninger og succes. Headhunterens evne til at sætte kandidaten i kontakt med forskellige interessante virksomheder, og evnen til at forventningsafstemme mellem de to parter, har i dag medvirket til, at kandidaterne selv er begyndt at opøge de bedste headhuntere for at blive en del af deres netværk (Hamori, 2010).

I den sammenhæng er det interessant, hvordan Lars giver udtryk for at være en 'brik' i headhunterens spil: "Altså jeg ved godt at man bare i brik i deres spil, men hvad hedder det, jeg syntes faktisk det har været rigtig fint de gange jeg har været, altså det har været en god dialog" (Lars, 00:22:09). Lars synes fuldt ud at acceptere præmissen om, at headhunteren har udvalgt flere mulige kandidater til stillingen, og at Lars ikke er speciel i det henseende. Lars har desuden personligt et par headhuntere i sit netværk, som han kan række ud til, når han gerne vil søge efter nye jobmuligheder. (Lars: 00:12:20). Lars' udsagn understøtter Hamoris teori derved, at han ser en fordel i, at forblive i kontakt med headhunteren, også selv om han i første omgang ikke der bliver valgt til jobbet.

13.3. UDFORDRINGER VED HEADHUNTING

Vores informant, Karl, har haft nogle dårlige oplevelser med forskellige headhuntere. Derfor foretrækker han, at det er virksomheden selv, der henvender sig til ham. Det viser ham, at virksomheden er oprigtigt interesseret i ham, og dialogen bliver mere direkte fra starten, hvilket han vægter højt: “[...]det bliver en mere personlig henvendelse, når det er, at det er direkte fra virksomheden. Og de har også et hurtigere svar til én kan man sige. Og man ved også, at interessen er gensidig osv ret hurtigt” (Karl, 00:29:19).

Wehner, Giardini, & Kabst (2015) mener, at mange kandidater forventer at blive kontaktet af en repræsentant for den virksomhed, der ønsker at ansætte dem, i hvert fald hvis det er kandidaten selv, der har rettet henvendelse først og vist interesse for virksomheden: “[...]organizations run the risk of making the initial contact impersonal and, hence, diminishing the candidate's' interest in the job vacancy” (Wehner et al., 2015: s. 855). Ifølge Wehner et al. underminerer det således den interesse, kandidaten har udvist, hvis ikke det er virksomheden selv, der tager den første kontakt. Denne opfattelse stemmer overens med Karls udsagn.

En anden informant, Dan, har på samme måde som Karl mere tillid til sit eget professionelle netværk og virksomhederne, end han har til headhunteren. Ifølge Dan er headhunteren en sælger ligesom ham selv, hvilket er problematisk for den grad af tillid han kan have til vedkommende. Dan lægger altså mest vægt på, at headhunteren skal sælge sin egen service i form af at finde den rigtige kandidat: “[...] i sidste ende, så skal de sælge dig som person, og derfor kan de ikke være 100% objektive.” (Dan, 00:17,09).

Teoretikerne Finlay & Coverdill kalder headhunterens primære opgave for at lukke salget mellem kandidaten og virksomheden (Finlay & Coverdill 2002). I deres bog *‘Headhunters’* (2002) fremhæver de, at de mest attraktive kandidater normalt ikke er særlig længe på jobmarkedet. Headhunternes iver for tiltrække opmærksomhed fra disse kandidater kan resultere i urealistiske løfter, hvilket er problematisk.

Inddrages Hans og Lars' udsagn fra ovenstående afsnit i denne kontekst er det klart, at der er en uoverensstemmelse mellem de fire informanternes holdning til headhuntere. Hans og Lars giver udtryk for, at de foretrækker at have en headhunter involveret i en rekrutteringsproces. De to synes, at det har været en tillidsvækkende og professionel rekrutteringsproces, når en headhunter har været involveret. De stoler på, at headhunteren har en stærk faglighed bag sig, der gør ham i stand til at matche folk med de rigtige jobs. Omvendt lader Karl og Dan slet ikke til at have samme tillid til headhunteren som Hans og Lars. Deres udsagn stemmer til gengæld overens med Wehner et al.'s rekrutteringsteori, som argumenterer for, at det bedste udgangspunkt for en succesfuld rekrutteringsproces er, at den er personlig mellem virksomheden og kandidaterne.

13.4. HEADHUNTERENS JAGT PÅ DE BEDSTE KANDIDATER TIL DET PERFEKTE JOB

Nogle af de mest eftertragtede kandidater for en headhunter har ofte allerede et job, og de er derfor ikke interesserede, når en headhunter kontakter dem. Selv dem, som kunne være interesserede, vælger ofte at anvende deres professionelle netværk.. Dette er tilfældet for Berit, som giver udtryk for, at headhuntere ikke kan friste hende med en ledig stilling: "Jeg tror egentlig aldrig det er blevet til længere end en telefonsamtale" (Berit, 00:17.23).

I relation til Wehner et al.'s teori om, at det mest effektive indenfor rekruttering er at kontakte folk personligt, så påpeger Berit, hvordan de fleste fra hendes branche kender hinanden, og at det derfor ikke er uhørt, at de respektive virksomheder selv retter henvendelse til den ønskede kandidat. Det oplevede hun selv, da den samme person anbefalede hende flere gange til forskellige jobs, som hun endte med at tage (Berit, 00:07:56). For Berit er det altså ikke det at blive kontaktet af en headhunter, der får hende til at overveje at søge nye steder hen, men i stedet det at blive anbefalet af én, der kender hende rigtig godt, og som hun derfor stoler på. Det tyder på, at headhunterens faglighed ikke vægter højt i Berits bedømmelse af, hvem der er bedst i stand til at vejlede hende til det næste job.

Det faktum, at de mest attraktive kandidater ofte ikke er aktivt jobsøgende i lang tid ad gangen, er naturligvis en udfordring for headhunteren. Det stiller headhunteren i en vanskelig forhandlingsposition, når den potentielle kandidat i forvejen er i job. Som fremhævet af Finlay og Coverdill viser nogle headhuntere ikke det sande billede eller bagsiden af jobbet til kandidaten i håbet om at fange deres interesse.

Et eksempel på en headhunter, der giver misledende information, findes i følgende udsagn fra Lars: “[...] jeg fik at vide at jeg fik en Audi A3 [...] da jeg kom ind i virksomheden, var ikke nogen bil” (Lars, 00:21:08). Citatet viser at kommunikationen mellem virksomheden og headhunteren enten har svigtet, eller at headhunteren simpelthen har valgt at overdrive om jobtilbudets indhold, så det virkede mere interessant.

Karl har haft tilsvarende oplevelser ved ekstern rekruttering. Tidligere i sin karriere har Karl to gange oplevet uoverensstemmelser mellem headhunterens jobbeskrivelse og de faktiske arbejdsopgaver hos virksomheden:

[...] og solgte mig en rigtig god, en rigtig rigtig god stilling, som jeg sagde ja til. Og det viste sig jo så igen at være noget helt andet. Så jeg oplevede det her to gange inden for et år, så derfor, så er det klart, så har jeg også et helt andet syn på det her i dag (Karl 15.47).

Karl mener, at hans skepsis over for headhuntere er opstået på grund af de oplevelser, han har haft med headhunterens forkerte udlægning af jobbet.

Berit har tillid til, at headhuntere ikke overdriver unødvendigt. Hun mener, at eventuelle usandheder altid vil komme frem i lyset, så headhunteren har ingen interesse i at pynte på virkeligheden (Berit 00:45:05). Dan mener derimod ikke, at headhunteren nogensinde vil kunne formå at beskrive det fulde billede af et job. Således giver Dan udtryk for, at han altid finder den eksterne rekruttering forbundet med lidt usikkerhed, og han foretrækker derfor, at en virksomhed forestår rekrutteringen internt (Dan, 00:17:09).

Det er imidlertid klart, at misinformation ikke altid er bevidst fra headhunterens side. Headhunteren anvendes som nævnt ifølge Larsen for det meste til rekruttering af højt specialiseret medarbejdere eller ledere. Det er komplekse stillinger, og det stiller store krav til rekrutteringsproces og kommunikationen mellem virksomhed og headhunter. Hvis headhunteren ikke formår at løfte opgaven med at afdække stillingens præcise indhold, leder det til misinformation af kandidaten. Konsekvensen af de forskellige opfattelser af, hvad det samme job indebærer, vil blive yderligere undersøgt i analyseafsnit fire, der handler om den psykologiske kontrakt.

Hamori mener i overensstemmelse med Karl og Lars' udsagn, at problemet med headhuntere er, at de sjældent er i stand til at fortælle kandidaterne særlig meget konkret om jobbet. Nogle gange kan kandidaten end ikke få virksomhedens navn at vide. Derfor afhænger kandidaternes velvilje til at deltage i rekrutteringsprocessen nærmest udelukkende af, hvorvidt de er tilfredse i deres nuværende job eller ej. (Hamori, 2010). Headhunterens jagt på at finde de bedste kandidater og matche dem med det perfekte job begrænses altså til at handle om personer, som allerede går og tænker på at skifte job.

Det kan sammenfattende siges, at der er tre hyppige årsager til misinformation ved ekstern rekruttering. Den første er, at headhunteren mere eller mindre bevidst oversælger stillingen, fordi den pågældende kandidat er svær at tiltrække. Den anden er, at headhunteren ved en fejl ikke får afklaret alle de tekniske detaljer i stillingen. Den tredje er, at den virksomhed, som har antaget headhunteren, specifikt ønsker at tilbageholde information.

13.5. ER HEADHUNTERNE FOR IVRIGE?

Som fremhævet af Larsen findes der i dag mange forskellige eksterne rekrutteringsservices og -bureauer, og kampen om de dygtigste sælgere er stor. Vores informant, Dan, mærker meget til det store antal headhuntere, der leder efter

en kandidat som ham. Som svar på spørgsmålet om, hvad han forbinder headhunting med, svarer Dan blot: “Dagligdagen” (Dan, 00:16:56).

Den store interesse for at få ham på krogen får ham til at miste lysten til at besvare deres henvendelser. Dan forklarer, at han selv vil tage kontakte til de personer, han finder relevante, hvis han skulle overveje at skifte virksomhed. Dan bryder sig ikke om at få jobtilbud, uden han selv har bedt om det. Den eksterne rekruttering synes der derfor at have mindre effekt på en kandidat som Dan.

Sinha & Thaly beskriver, at rekrutteringsbureauerne og headhunterne har detaljerede databaser over kandidater. Arne og Rasmus synes at antyde en irritation over nogle af de metoder, de eksterne rekrutteringsbureauer og headhuntere anvender for at skabe deres databaser. Arne finder det hverken hensigtsmæssigt eller særligt belejligt, at han skal forklare om hele sin karrieremæssige baggrund, fordi headhunteren måske ikke læser hans CV så grundigt: “[...] det var jo så den der førstesamtale, det syntes jeg sgu, det irriterede mig lidt at man skulle igennem” (Arne 00:17:34). Ligesom Arne er Rasmus også en irriteret over samme proces: ”De havde et job som kunne være interessant for mig, og så spurgt de om jeg ikke kunne udfylde noget online, og så sende, smide mit CV ind online og så tænkte jeg, "but why?" du ringer til mig” (Rasmus, 00:14:55). Arne og Rasmus giver udtryk for en irritation over at skulle hjælpe rekrutteringsbureauerne og headhunterne med deres databaser, når nu det er dem, som har rettet henvendelse til henholdsvis Arne og Ramus.

Karl beskriver at han tidligere i sin karriere blev smigret over at modtage en henvendelse fra headhuntere. Men i modsætning til hans tidligere år har han nu lært headhunternes spil at kende, og han giver derfor udtryk for, at være mere kritisk når en headhunter henvender sig (Karl 00:12:02).

Ligesom Karl synes Ramus også at antyde, at headhunteren er nødt til at have “læst lidt på lektien”, hvis de skal formå at fange hans interesse: “[...] så har du 10 researchere, som bare sidder og skriver til 100 på LinkedIn, og opfordrer dem til at

sende deres CV” (Rasmus, 14.55). Han er bevidst om, at både headhuntere og de eksterne rekrutteringsbureauer ofte ringer rundt og samler information til deres databaser ved at bede folk om at uploade deres CV til deres hjemmeside, uden at det betyder de har en særlig interesse i dem, de henvender sig til.

14. DISKUSSION AF UNDERSPØRGSMÅL 1 & 2

14.1. FORDELE OG ULEMPER VED INTERN OG EKSTERN REKRUTTERING

For at kunne diskutere fordele og ulemper ved intern og ekstern rekruttering vil vi i det følgende afsnit sætte det op overfor hinanden. Vi har altså samlet begge diskussioner i ét afsnit, da vi mener, at det på den måde vil blive synligt, hvordan vores informanter forholder sig til begge dele.

Undersøgelser foretaget af Martins & Lima viser, at topchefer ansat gennem ekstern rekruttering præsterer lavt på en række områder (Martins & Lima, 2006). Denne opdagelse mener vi er interessant for vores diskussion, og vi vil begynde med at se på, hvorfor ekstern rekruttering giver anledning til problemer.

Martins & Lima samt mange andre HR-teoretikere pointerer, at de interne rekrutteringsmetoder er at foretrække fremfor de eksterne. En pointe de fremhæver er, hvordan udsigten til forfremmelse er et incitament til, at man som medarbejder dedikerer en stor mængde tid og energi til arbejdet, og at dette incitament bliver undermineret af selve konceptet ekstern rekruttering: “The rationale is straightforward: the scope for promotions as a reward to effort is reduced when a firm places greater reliance on external hires” (Martins & Lima, 2006: s. 911).

Hvis man sammenholder dette udsagn med Hamoris teori om, at de personer, som melder sig på banen til at deltage i en ekstern rekrutteringsproces, ofte allerede er utilfredse i de jobs de sidder i, så resulterer det muligvis i et uheldigt scenarie. De personer, som ikke er tilfredse med det tempo, de bliver forfremmet i, skifter job i stedet for at vente på forfremmelsen. De medarbejdere, der forventer at rykke op

ad karrierestigen internt i virksomheden, føler derefter frustration ved, at der kommer én udefra og for får enten lige den stilling de selv havde håbet at blive forfremmet til, eller en højere stilling. Dermed er cirklen sluttet.

Det kan virke fristende at hyre nye medarbejdere udefra, i stedet for at forfremme internt. De nye medarbejdere er spændende, fordi de kommer med erfaring og insiderviden fra andre virksomheder. En ny medarbejder kan eksempelvis, ifølge Wanous, være en ny mulighed for at skabe innovation.

Flere af vores informanter udtrykker, hvordan de nemt kan skifte job, hvis de bliver utilfredse. Utilfredsheden kan for eksempel opstå, hvis de ikke føler, at de interne forfremmelser sker på den måde og på de tidspunkter, de forventer. Det kræver sandsynligvis en stor portion tålmodighed og talent at stige i graderne internt i en virksomhed. Hvis man ikke har nogen af delene, så vil man være mere tilbøjelig til at blive fristet af en headhunter der fortæller om en ny jobmulighed. Lidt karikeret kan man sige, at jo ringere en kandidat er, jo mere sandsynligt er det, at vedkommende vil blive tiltrukket af en headhunter. Det er også muligt, at personer i begyndelsen af deres karriere hurtigere vil tænke, at 'græsset er grønnere' i et andet job. Sådan forklarer Karl for eksempel, at han har oplevet det tidligere i sit arbejdsliv.

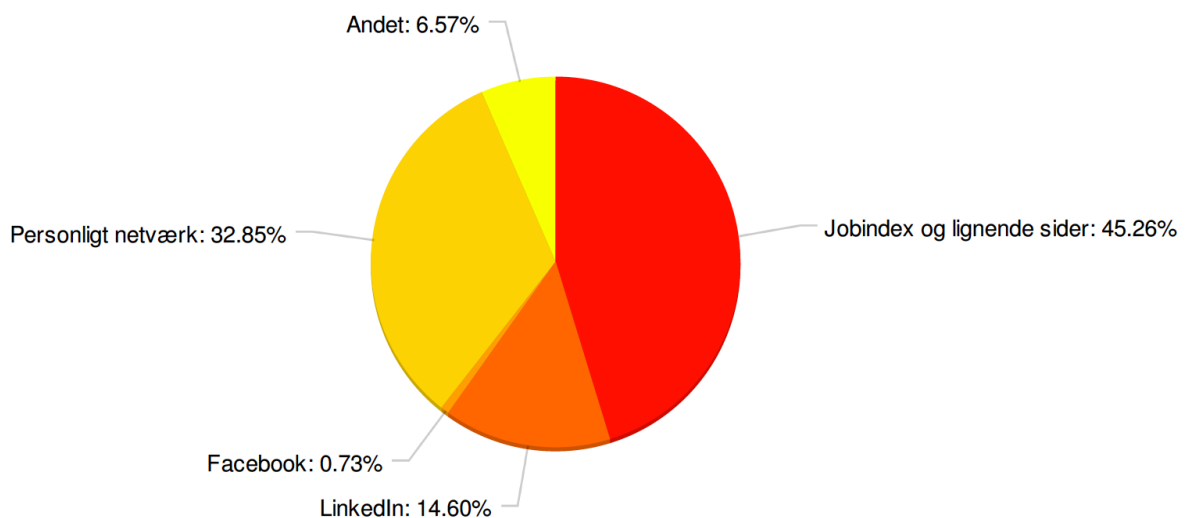
Virksomhederne kan havne i en situation, hvor deres medarbejdere ikke har de tilstrækkelige kompetencer og kvalifikationer til, at de kan forfremme dem. I andre tilfælde kan det fra et ledelsesmæssigt perspektiv anskues som en nødvendig 'luftforandring' at hente en kandidat ind udefra, enten ved selv at søge dem eller ved at bruge eksterne rekrutteringsservice. Beslutningen om at anvende et rekrutteringsbureau eller en headhunter kan betragtes som et strategisk valg om at få nye øjne på virksomhedens situation for derigennem at styrke konkurrenceevnen. Set fra et organisatorisk perspektiv er det derfor interessant, hvordan det kun er forfremmelsen og anbefalingen, der enstemmigt bliver anset som de foretrukne rekrutteringsmetode på tværs af informanternes udsagn.

14.2. JOBINDEX OG LINKEDIN

Ifølge Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, er det vigtigste mål for HR-afdelingen at tiltrække, udvælge, udvikle og fastholde de mest talentfulde medarbejdere. Ligesom Larsen påpeger de, hvordan disse mål er blevet yderst essentielle over de seneste år, da virksomhederne konkurrerer på grundlag af deres medarbejders færdigheder og potentialer. Hertil kommer, at teknologien også har forandret måden, som HR-processerne forvaltes på, primært med hensyn til, hvordan organisationer i dag indsamler, opbevarer og formidler information om ansøgere og medarbejdere (Stone et al., 2015).

Sinha & Thaly synes også at understøtte dette perspektiv, da de netop påpeger, hvordan rekrutteringsområderne 'job sites/portals' og 'company website' kan være gode rekrutteringsformer. Kandidaterne er ofte nødt til at uploade udvalgt baggrundsinformation om dem selv, for at få adgang til de forskellige stillinger.

I den sammenhæng er det interessant, at størstedelen af afhandlingens respondenter til spørgeskemaet, anvender de to områder:



(Bilag 10, Spørgsmål 9: Hvis du skal på udkig efter et nyt job, hvor vil du så lede i første omgang?)

Modellen viser, at 45,26% af respondenterne giver udtryk for at ville anvende Jobindex og lignende sider til at finde et nyt arbejde (Bilag 10, spørgsmål 9). Det er i den forbindelse interessant, at Arne og Lars tidligere har givet udtryk for, at det er irriterende, når de er blevet bedt om at skulle skrive ansøgninger og redegøre for deres karrieremæssige udvikling. Karl synes til gengæld at Jobindex er interessant, men han antyder samtidig, at han ikke finder den digitale platform relevant for ham selv, fordi den type job han ville søge, typisk ikke bliver slået op på internetsider:

[...] Jobindex er, et eller andet sted fint nok til de mere basale jobsøgninger, men lige så snart det er lidt tungere, så skal man være der hvor folk er og det er jo på LinkedIn, hvis du søger et nyt job så sidder du ikke på stepstone eller jobindex eller jobzonen (Karl, 00:15:15).

I modsætning til det, spørgeskemaet viser, kan der argumenteres for, at Arne, Lars og Karl faktisk finder disse rekrutteringsformer mindre tiltrækkende. Af spørgeskemaets 137 informanter er kun 48,9% af dem i fuldtidsarbejde, og 72,3% af dem er i alderen 20-30 år. Dermed er halvdelen ikke i samme arbejdssituation som vores interviewpersoner, og størstedelen er en del yngre. Det kan overvejes, om informanternes større erhvervsniveau og tidligere rekrutteringserfaringer er medvirkende til, at de foretrækker andre rekrutteringsformer end respondenterne, som eksempelvis LinkedIn og den direkte henvendelse fra virksomheden frem for 'job sites/portals' og 'company website'. Det stemmer overens med Johnsons opfattelse samt Zide et al, der siger: "In a recent Society of Human Resource (HR) Management spørgeskema, 95 percent of the 541 HRs professionals surveys indicated that they used LinkedIn to recruit passive candidates who might not otherwise apply" (Zide et al., 2014: 584).

Dan oplever dagligt at blive kontaktet af en headhunter igennem LinkedIn (Dan, 00:16:56). Det kan diskuteres, om ikke Dan overdriver en anelse. Men der er ingen tvivl om, at han i hvert fald føler, at det sker meget ofte. I dette perspektiv er det interessant, hvordan der igen ses en markant forskel mellem respondenter og informanter i afhandlingens undersøgelser: Størstedelen af afhandlingens

informanter giver udtryk for at bruge LinkedIn dagligt, mens det kun er 14,60% af respondenterne i spørgeskemaet, der benytter mediet dagligt. Og flere af informanterne antyder endvidere, at de vil bruge LinkedIn under en eventuel jobsøgningsproces.

Der kan være flere grunde til denne forskel på respondenter og informanter. For eksempel er 72,27% af vores respondenter som nævnt mellem 20 og 30 år. De har dermed sandsynligvis ikke så meget arbejdserfaring at de er i målgruppen for eventuelle headhuntere.

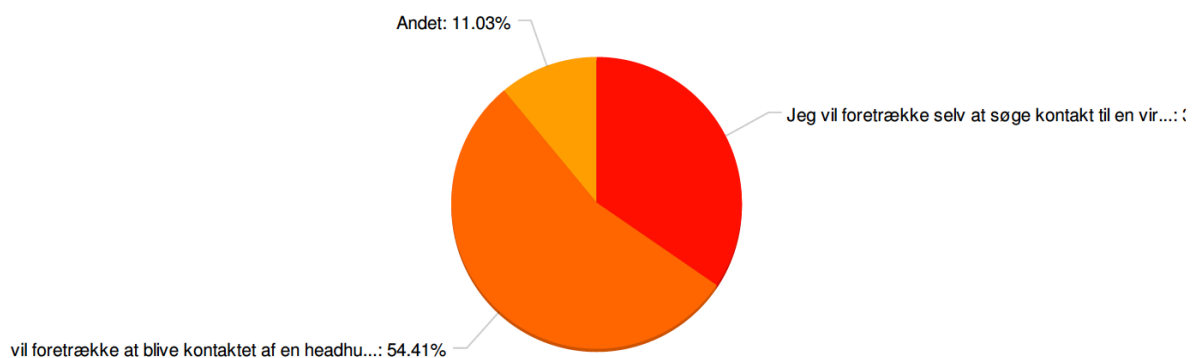
Oplysninger på LinkedIn kan i visse tilfælde være mere præcise end andre websider, da kandidaterne har let ved at opdatere dem. Tidligere arbejdskollegaer og arbejdsgiver har desuden mulighed for at give deres anbefaling (Zide et al., 2014). Som påpeget af Lars er LinkedIn for ham blevet hans digitale CV, og det er vigtigt at holde profilen knivskarp og opdateret (Lars, 00:24:40). I forlængelse af det kan der argumenteres for, at informanternes daglige interaktion med har medvirket til en positiv erfaring med, og forståelse for, nytteværdien af platformen som mulig rekrutteringskilde.

Berit kalder headhunterne og LinkedIn for erhvervslivets datingbureauer (Berit, 00:20:31:). Denne sammenligning bygger på, at man både på en datingside og på LinkedIn prøver at få sig selv til at fremstå bedst muligt udadtil. Én af vores respondenter svarer, at det vigtigste ved et nyt job er, hvordan det pynter på CV'et (Bilag 10, Spørgsmål 5). LinkedIn som rekrutteringsmetode for den enkelte bliver mere relevant, desto mere attraktiv og interessant profilen synes at være for virksomhederne og headhuntere. De personer, der er gode til at fremstå professionelle og fagligt dygtige på LinkedIn, vil tiltrække flest visninger af deres profil og have bedre chancer for at få et opkald fra en headhunter. LinkedIn-profilen bliver derfor et indirekte konkurrenceparameter blandt kandidaterne, før der overhovedet er etableret kontakt mellem vedkommende og en virksomhed eller headhunter. Der er formentlig en del personer, som enten ikke er på LinkedIn eller ikke er gode til at opsætte deres profil, og disse mennesker er headhunteren ikke i

stand til at få øje på, selv hvis de har et ønske om at skifte job og er aktive i jobsøgningen.

14.3. HEADHUNTERENS ROLLE

Karl følte det som nævnt på et tidspunkt i sin karriere smigrende, når en headhunter henvendte sig til ham. Sammenholdes afhandlingens spørgeskemaresultater med Karl som eksempel lader det til, at alder og erfaring har en betydning for, hvorvidt den interne eller eksterne rekruttering opfattes som den mest tiltrækkende. Informanternes udsagn viser, at de foretrække anbefalingen og den direkte henvendelse fra virksomheden. I den sammenhæng er det interessant, at 54,41% af respondenterne fra afhandlings spørgeskema giver udtryk for at ville foretrække at blive kontaktet af en headhunter, hvis de skulle have et nyt arbejde. Grunden til dette kan være, at respondenterne er samme sted i livet som Karl var, dengang han blev meget smigret over at blive taget i betragtning af en headhunter.



(Bilag 10, Spørgsmål 11: Hvad vil du foretrække, hvis du skal på udkig efter et nyt arbejde?)

Erfaring og alder synes således at have stor betydning for, hvilken rekrutteringsmetode man synes er mest tiltrækkende. Dette understøttes yderligere af Casper, som giver udtryk for, at han på baggrund af sin alder og erfaring har lært at være mere selektiv og kritisk overfor de eksterne tilbud og henvendelser, han modtager: “[...] med erfaringen og alderen kommer lidt det her, at sådan spiller klaveret jo ikke” (Casper, 00:08:00). Casper sætter altså ord på en følelse af, at han

på nuværende tidspunkt i sit liv godt kan gennemskue, hvad det er for mekanismer, der er i gang, når en headhunter melder sig på banen.

Én af vores respondenter svarer på spørgsmålet om, hvordan personen foretrækker at blive rekrutteret, at det positive ved at blive rekrutteret af en headhunter er, at man får bekræftet, at man er den rigtige profil til det pågældende job. Dermed er den første usikkerhed hos kandidaten til jobbet overstået. Men personen fremhæver også de positive sider ved selv at række ud til virksomheden på baggrund af et jobopslag:

På den anden side synes jeg det også det er fedt selv at tage kontakt til en virksomhed og har kun gode erfaringer med det (på baggrund af jobopslag). Ved sidstnævnte har man bedre mulighed for at læse sig til om jobbet er noget for en selv tænker jeg (både virksomhedskultur, indholdet i jobbet, arbejdsopgaver, udviklingsmuligheder mv.) (Bilag 10, Spørgsmål 11).

Personen beskriver, hvordan den direkte kontakt til virksomheden er med til at skabe en god forståelse af, hvad jobbet indebærer. Heroverfor står frygten for, at en headhunter vil 'oversælge' jobbet for sin egen vindings skyld, som mange af vores informanter gav udtryk for, og som blev analyseret ovenfor. Denne respondent deler altså bl.a. Dans bekymring om, at en headhunter ikke er i stand til at give al information om jobbet videre til kandidaterne. Spørgsmålet er som omtalt i analysen, om det handler om ærlighed fra headhunterens side, som Berit er inde på, eller om det i stedet er headhunterens udenforstående position til virksomheden, der gør, at der opstår miskommunikation.

Vores informanter synes at foretrække at blive forfremmet i deres arbejde stedet for at skifte arbejdsplads ved at søge ind i en ny virksomhed. Forfremmelsen giver dem et godt udgangspunkt for at have succes i jobbet, fordi de ved, hvad der kræves af dem. Ulempen ved forfremmelsen kan være, at den for at have den ønskede motiverende effekt skal ske på et tidspunkt, der passer medarbejderen, og at

virksomheden er nødt til at have en vis størrelse, før det kan lade sig gøre at tilbyde relevante forfremmelser til sine ansatte.

Ud over den interne forfremmelse mener vores informanter, at dét at blive anbefalet af en person, der kender dem, og som arbejder i en virksomhed, de gerne selv vil arbejde i, er en stor fordel. I den situation har de nemlig mulighed for at få indblik i virksomheden gennem den bekendte, som de stoler på. Denne måde at få et arbejde på har stor lighed med at blive headhuntet. Ulempen ved headhunteren er i denne sammenhæng, at informanterne nogle gange har svært ved at gennemskue, både om headhunteren har adgang til den korrekte information, og om han kan finde på at overdrive de positive sider ved jobbet, fordi han selv står til at vinde ved en succesfuld rekruttering. Disse ulemper er i mindre grad til stede, når anbefalingen sker af en bekendt, som ikke selv får noget ud af en eventuel ansættelse.

Set fra en virksomheds synspunkt kan det diskuteres, om en anbefaling fra en medarbejder altid har samme værdi. Det er klart, at en medarbejder, der af egen drift anbefaler én i sit netværk, er en troværdig kilde. Men omvendt viste vores informanternes udsagn også, at det ikke er ualmindeligt, at en kandidat henvender sig til en ansat i virksomheden og beder om at blive anbefalet. I den situation er medarbejderens anbefaling af den pågældende måske ikke altid lige så værdifuld. Det kan tænkes, at den ansatte i den situation også vil være motiveret af at pleje sin relation til den pågældende kandidat, i stedet for udelukkende at have virksomhedens bedste for øje.

15. ANALYSE 3: HVAD MOTIVERER DE ADSPURGTE SALGSPROFILER I DERES ARBEJDE?

I det følgende analyseafsnit vil det blive undersøgt, hvad der motiverer vores informanter i deres arbejdsliv, herunder hvilke faktorer, der motiverer dem til at skifte job, samt hvad der skal til for at beholde et job.

15.1. JOBBET SOM SÆLGER

Allerede den første køretur, som Berit tog ud på for at møde kunder, var en stor succes. Det bekræftede hende i, at hun ville komme til at nyde sit dengang nye job. Noget af det, Berit sætter mest pris på ved sælgerjobbet, er, at hun får lov til at udfolde sine sociale evner samtidig med, at hun nærer stor passion for det produkt, hun sælger. Det er vigtigt for hende, at kunderne ikke køber et produkt, de ikke har brug for, eller noget, som ikke passer til dem (Berit 00:04:14). Historien bag produktet er også meget vigtig for hende:

[...]fundamentet for hvad jeg gerne vil beskæftige mig med, det er, når der er en god historie at fortælle omkring et produkt. Så jeg ikke en sælger af den skole, der hedder *"jo mere, jo bedre"*, altså jo flere paller og så videre og så videre. For mig er det historien og brandet og hvad det tilfører kunden og alt det man kan bygge op omkring det produkt, der nu måtte være. Og så også en helhedsløsning, jeg er sådan meget holistisk øhh indrettet, så jeg sælger ikke tingene for enhver pris. Hvis jeg kan se, at det kommer til at ligne noget, der er løgn, så jeg siger at *"det skal du ikke købe, altså det ikke passer ind i den her sammenhæng"*, og det har altid været sådan min tilgang til det. En meget sådan ærlig tilgang, hvor jeg heller ikke har været bange for at sige, hvad jeg selv synes, når folk har spurgt mig (Berit, 00:04:14)

I citatet ses det, at Berit lægger stor vægt på at have et godt forhold til sine kunder, der bygger på ærlighed. Hun er ikke orienteret mod salgstallene i sig selv, men af at gennemskue sine kunders reelle behov og selvfølgelig opfylde dem (Berit, 00:04:14). Det tyder på, at Berit har et indre værdisæt, som hun ikke vil gå på kompromis med.

Rasmus er enig med Berit i, at det motiverende ved sælgerjobbet er at skabe et godt forhold til kunderne og at hjælpe dem ved at sælge dem nogle produkter eller løsninger, der føles rigtige for dem (Rasmus 00:03:32). Vores informant Casper taler i stedet om, at noget af det, der motiverer ham ved sælgerjobbet, er konkurrenceelementet i det. Tidligt i sin karriere fik han blik for, at det var salg, der

interesserede ham. Det skete, da han skulle vælge hvilken karrierevej han ville forfølge, hvor valget stod mellem salg eller noget inden for medarbejderudvikling (Casper, 00:01:45). Valget om at arbejde med salg i stedet for mennesker talte mere til den konkurrencemæssige side af ham. Berit giver udtryk for, at det ikke er salgstal eller den konkurrenceprægede måde at arbejde på, der betyder mest for hende. Tankerne bag karrieren indenfor salg som branche er altså et emne, hvor vores informanter ikke er helt enige, eller i hvert fald fremhæver noget forskelligt i interviewet.

Der kan drages paralleller til Heins arketyper, hvor Casper falder i præstations-tripper kategorien i og med, at det er konkurrence-elementet der driver ham. Meget tyder på, at Casper er den ekstroverte version af denne arketype, da han åbent fortæller, at grunden til at han ikke var tilfreds med en fremtid inden for medarbejderudvikling var, at han gerne vil opnå 'indflydelse og magt' i sit arbejde (Casper, 00:01:45). Casper har ambitioner, og han ønsker at gøre sin succes synlig for andre mennesker. Hvis Casper i stedet havde været typen, der søgte en indre form for tilfredsstillelse, som for eksempel den introverte præstations-tripper, så kunne dét at arbejde med menneskers udvikling sandsynligvis have bragt ham lige så stor tilfredsstillelse. Men han besluttede, at det ikke var nok for ham.

Der kan argumenteres for, at Berit har primadonnaens opfattelse af arbejdet som et kald, da det har en dybere mening for hende at sælge produkter. Hendes indre værdier skal afspejle sig i det, hun laver i sit arbejde - ellers fungerer det ikke for hende. Samtidig har Berit pragmatikerens tilgang til at opretholde balancen mellem familie og arbejdsliv (som vil blive analyseret i et senere afsnit, der uddyber forholdet mellem familie- og arbejdsliv). Hun er på én gang dybt engageret i sit arbejde, som giver hende indhold og mening i livet, samtidig med, at hun ser vigtigheden i at leve et balanceret liv.

Af salgstyperne fremført af Nextgen Leads er Berit let at placere inden for personlighedstypen, som de kalder Empatikeren. Både Primadonnaen og Empatikeren ser arbejdet som noget meget meningsfyldt på et højere niveau end

blot for dem selv. Der hvor Berit virkelig stemmer overens med Empatikeren er hendes motivation for at skabe bånd til sine kunder og lytte til deres oprigtige behov. Hun ønsker at forbedre folks liv ved at sælge dem produkter, der kan øge deres komfort og livskvalitet.

Efter Herzbergs motivationsmodel kan man sige, at informanternes udsagn som beskrevet ovenfor bærer præg af, at de er motiverede af de øverste lag af modellen såsom ansvar og anerkendelse i jobbet. De må derfor nødvendigvis allerede have opfyldt de nederste lag for at kunne sige, at elementer som anerkendelse, ansvar, og deres indre værdier betyder meget for dem.

For Hans er det meget vigtigt, at jobbet som administrerende direktør indebærer, at han får både praktiske og strategiske opgaver: "Jeg ønsker ikke at sidde i et hjørnekontor, hvor man kun sidder og giver the, der skal man også have mulighed for også at have noget operationelt." (Hans 00:06:34). Det, som Hans sætter ord på her i citatet er, at han ikke vil være en frontfigur, der bare er til 'pynt'. Han vil have ægte indflydelse på organisationens udvikling rent strategisk, samtidig med at han også vil have noget praktisk fra hånden - eksempelvis i modsætning til, hvis han skulle bruge al sin tid på at deltage i møder, hvor han ikke skulle producere noget konkret. Hans sætter desuden stor pris på åbenhed og mener, at man i organisationen skal være enige om, hvilke forventninger der er til ham som administrerende direktør. Omvendt har han også en ret klar forestilling om, hvad han er i stand til, blandt andet fordi der er et krav om, at man i jobbet som direktør kan levere en solid præstation fra dag ét (Hans 00:09: 28).

For Casper betyder virksomhedens menneskesyn tilsyneladende meget. Dét at den virksomhed, han har arbejdet i de sidste 27 år, har et menneskesyn som Casper er enig i, er sandsynligvis grunden til, at han aldrig har søgt væk derfra (Casper 00:12:50). Han sætter pris på tilliden, der gives til den enkelte medarbejder, hvilket betyder, at der er en høj grad af selvledelse, og at holdningen til at fejl er, at de er uundgåelige og derfor accepteres. Dette står i kontrast til en arbejdsplads, der fokuserer på, at deres medarbejdere skal præstere på højt niveau og aldrig lave fejl.

Rasmus giver ligesom Casper udtryk for, at virksomhedens værdisæt betyder meget, og at det formes af de mennesker der arbejder der (Rasmus 00:03:32). Casper mener desuden, at grunden til at han har været det samme sted så længe er, at han ikke løber væk fra udfordringer og dårlige chefer. Han forsøger i stedet at løse situationerne, han havner i. Man skal altså holde ud og arbejde på at løse vanskelige situationer mener han (Casper 00:20:20), og uddyber:

[...] min egen teori det er, at hvis det ikke gør ondt. Så er det ægte udvikling. Altså, det er kun, når du ikke selv bryder dig om det altså det er jo kun dér, jeg har rykket mig allermest, det er jo, når det er noget, jeg ikke har forstået, noget, der virkelig var ubehageligt og når du så kommer igennem det, så er det man kigger tilbage og siger, 'det var udvikling!'(Casper 00:21:41).

Casper formulerer her sin egen overbevisning om, hvad udvikling betyder for ham - det er kun når det er svært og 'gør ondt', at han rykker sig. Han motiveres altså af langsigtede resultater og noget, han virkelig har kæmpet for, i modsætning til for eksempel hurtige og lette sejre i et behageligt arbejdsmiljø. Han formår at holde ud, når bølgerne går højest, og ser værdien i det. Casper har nogle karakteristika til fælles med Nextgen Leads sælgertype som de kalder Lukkeren. Alene navnet passer godt på Casper, som motiveres af at se resultaterne af sit arbejde ved at følge det 'til dørs', og da vi tidligere har beskrevet ham som en ekstrovert præstations-tripper ud fra Heins arketyper, synes det meget passende.

Lars nævner penge som motivation gennem hans arbejdsliv ved at sige, at de jobskift, han har foretaget, var for at løfte sin karriere, men i samme sætning nævner han også, at økonomien har haft betydning i de valg, han har taget:

[...]der er nogle andre gange hvor det har været karriere-boost. Der er nogle gange hvor det har været økonomi, og man kan sige, det er selvfølgelig heller ikke helt binært fordi man .. det er en nødvendighed så er det ikke fordi at det udelukker at man også håber på at få en højere løn for eksempel [...](Lars 00:09:18:).

Dette citat antyder, at han ser lønstigning i forbindelse med arbejdsskift som en nødvendighed, men ikke en altafgørende faktor i arbejdet. Tidligere i interviewet nævner Lars desuden at grunden til, at han begyndte at lede efter job et 'fast' sted rent faktisk var, at hans kone og han selv var selvstændige med svingende lønninger, der gjorde det svært at låne penge i banken til fast ejendom og familieførelse (Lars: 00:00:4). Det kan forstås sådan, at lønnen var en hygiejnefaktor, der fik Lars til at lede efter et nyt job, når den ikke var tilstrækkelig. Siden lønnen nåede et tilfredsstillende niveau har det været andre faktorer, der har spillet mere ind, såsom at stige i graderne eller at få mere spændende arbejdsopgaver.

Arne taler også om, at lønnen ikke er den afgørende faktor, når man kommer over et vist niveau. Når det gælder lønforhandlinger 'gider' han ikke sidde og forhandle over 5000 fra eller til. Penge i så små beløb har ikke den afgørende betydning. Men omvendt tyder det på, at han har en forventning om at hans krav til løn vil blive mødt, når han siger følgende: "Men altså hvis jeg siger, at jeg vil have det [beløb. red.] så er det jo fordi jeg syntes, at jeg skal have det for det job, ikke[...]" (Arne: 00:13:08). Med andre ord virker som om han har en stærk fornemmelse for, hvad hans arbejde er værd, og han forventer at blive imødekommet i sine krav.

Af de ovenstående citater kan det udledes, at informanterne ikke falder under Heins lønorienterede arketype som sådan. Men deres udsagn tyder på, at lønnen har spillet en varierende rolle gennem livet, der har påvirket dem til karriereskift uden at være den altafgørende faktor. På nuværende tidspunkt kan det dog siges, at lønnen ikke spiller så stor en rolle på grund af det sted i livet, som vores informanter er. Havde vi spurgt dem engang hvor deres lønniveau var lavere, havde vi måske fået nogle andre svar. Det stemmer også overens med Herzbergs motivationsteori om, at lønnen er en del af 'hygiejnefaktorene', som skal tilfredsstilles, hvorefter det gælder om at opnå de højere niveauer i modellen.

Lars har tidligere haft en tendens til at blive træt af sit job efter et par år. Den virksomhed han arbejder i nu, forestiller han sig at kunne blive i, i længere tid. Han

begrunder det med at alle hans grundlæggende behov er opfyldt og nævner selv Herzbergs motivationsmodel. Han nævner løn og gode kollegaer som nogle af de grundlæggende faktorer og mulighederne for at avancere som en motivation. Muligheden for at skifte job internt i virksomheden synes meget vigtig for ham, idet han nævner det flere gange (Lars 00:09:58). Desuden lader det til, at han sætter stor pris på, at hans arbejdsgivere har valgt at investere i ham ved at betale for en ekstra uddannelse:

[...] Og jeg tror, at det er en kombination af at jeg syntes hygiejne faktorerne altså *base-line*, den er på plads. Og jeg syntes der er nogle ting som jeg både får ekstra lige nu som motiverer mig. Blandt andet at de jo uden at blinke sagde 'ja, selvfølgelig kan du da læse videre, tage en HD mere, [...red]det betaler vi og bakker dig op i, og har fri og tid til at gøre det'. Som man siger motivationsfaktorer, nogle af dem har man allerede i dag, og nogle andre kan man se ude i horisonten eller dem kan jeg løbe efter (Lars 00:09:58).

Det har altså øjensynligt haft stor betydning, at hans ledere har støttet på ham og vist ham tillid og anerkendelse. Disse udsagn stemmer godt overens med Herzbergs motivationsteori, som Lars også selv nævner (Lars 00:09:58). Det er anerkendelse, der fremhæves i citatet ovenfor som den motivationsfaktor, der har haft størst indflydelse på Lars

15.2. FAMILIENS INDFLYDELSE PÅ KARRIEREN

Flere af vores informanter taler om, hvordan familien har haft indflydelse på karrierevalg gennem livet. Det er ikke et emne, vi har spurgt ind til, men i stedet noget vores informanter selv bringer på banen i forbindelse med andre spørgsmål.

Lars beskriver, at det var ønsket om at stifte familie og købe egen bolig, der fik ham til at overveje en mere fast stilling i en stor virksomhed (Lars: 00:43). Berit går mere i dybden med, hvordan det at få børn har ændret hele hendes livssyn. Fra at have haft meget fokus på sig selv føler hun nu, at der er en større mening med livet:

“[...]der sker noget naturligt, når man får børn...det kan bare, det kan jeg bare anbefale jer at få, fordi så finder [man. red.] ud af, at der er noget, der er vigtigere end ens egen, hvide røv” (Berit, 00:30:58). Dette bramfrie citat sætter ord på, at Berit føler, at hun ikke længere selv er den centrale figur, som hendes verden drejer sig om. Det kan tolkes som at hun har lært at sætte sit arbejde ind i et større perspektiv, så det ikke længere er det vigtigste for hende. Berit fortsætter med at tale om nogle dates hun har været på med nogle mænd uden børn, der dyrker meget sport, og hun mener, at folk uden børn er i en fase af livet, hvor det handler meget om at blive anerkendt i sit arbejde og om at etablere sig selv. Denne holdning er interessant. Det at få børn har ændret hendes syn på livet helt fundamentalt, mens det, Lars taler om, handler mere om at det at stifte familie er en økonomisk belastning, der kræver en større indkomst.

Berits udsagn kan siges at placere hende i pragmatikeren af Heins arketyper: arbejdet er ikke det vigtigste for hende, men det er derimod de andre ting i livet, såsom familie og fritid, der betyder mest for hende. Men samtidig taler hun også meget passioneret om sit arbejde, som kan læses i foregående afsnit, hvor det er beskrevet, hvordan hun ikke vægter salg i sig selv højest, som en typisk præstations-tripper ville gøre det. I stedet søger hun en større mening med sit arbejde, nemlig at forstå sine kunders behov for at øge deres livskvalitet (Berit 00:04:14). Berit kan derfor ses som en blanding mellem pragmatikeren og primadonnaen. Hun ser sit arbejde som utrolig meningsfuldt, men ikke som det vigtigste i sit liv - familien fylder mest.

Lars antyder, at han er motiveret af det økonomiske aspekt af at arbejde. Men hvis man ser på hans interview som helhed, så fremstår Lars som en person, der falder inden for arketypen pragmatiker, der vægter balancen mellem familie- og arbejdsliv højt.

Når Hans taler om, hvad der har været med til at forme hans karriere, fremhæver han, at en vigtig faktor for ham er, ‘at hans hverdag hænger sammen’ (Hans,

00:11:25). Det er vigtigt for ham, at der er nogle rammer omkring jobbet, der passer med hans livssituation. Han har gjort op med sig selv, hvad der kan lade sig gøre på arbejdsfronten for samtidig at opretholde det ønskede familieforhold. Disse udsagn tyder på, at Hans falder ind under pragmatikeren, da balancen mellem arbejde og familieliv er noget, han vægter meget højt, når han skal afveje positive og negative sider i et job:

Og så kigger man selvfølgelig også på om okay hvordan ser pakken ud? hænger det sammen for en? Og hvordan er placeringen af virksomheden selvfølgelig. Jeg er i dialog med nogen som ligger i Jylland ikke, men vi vil stadig bo i Hørsholm. Så der skal der være nogle rammer, hvor jeg vil sige, at jeg skal have mulighed for at være tre dage derovre og to dage hjemme, så kan jeg sagtens gøre det, men det er man bare nødt til at gøre op med sig selv fra starten ikke også (Hans 00:11:25).

Hans beskriver her, hvordan tankegangen er, når et nyt job overvejes. Han er i en position, hvor han kan forhandle med en potentiel arbejdsgiver og mener tilsyneladende ikke, at det er urealistisk, at han kan få en aftale, hvor han kan arbejde hjemme to arbejdsdage om ugen. Denne fordeling af, hvor han vil bruge sin fysiske tid i løbet af en uge, er et meget konkret eksempel på, hvordan han ønsker at fordele sin tid mellem arbejde og familie. Dan mener, at man går igennem forskellige faser i livet, som er med til at bestemme, hvordan man prioriterer, og hvor villig man er til at risikere ikke at have en fast løn. Hvor han tidligere måske mindede om den konkurrenceglade præstations-tripper, der gik efter jobs der kunne opfylde hans ambitioner, så er han i dag præget af andre overvejelser :“Nu har jeg et barn, der er barn mere på vej, så er der- så spiller mere og mere tryghed selvfølgelig en rolle” (Dan: 00:11:57). Stabiliteten i at have et fast arbejde med en fast løn har altså fået en større betydning, efter han har fået børn.

16. DISKUSSION 3

I dette afsnit vil vi diskutere nogle emner fra den ovenstående analyse af vores informanternes synspunkter om motivation. Vi har udvalgt de emner, der efter vores mening lægger mest op til uddybning og diskussion.

16.1. KONKURRENCEMENNESKET

I analysen blev det klart, at vores informanter har forskellige syn på, hvad der motiverer dem. Samtidig antydes det, at de har forskellige opfattelser af, hvad motivation udspringer af. Med afsæt i vores teoretikers syn på motivation vil vi i dette afsnit diskutere motivation, som udspringer af indre og ydre forhold, og forskellen mellem de to. Derudover vil vi også inddrage resultaterne fra vores spørgeskema, da respondenterne bidrager med flere synspunkter i deres frie kvalitative svarmuligheder, samtidig med at de kvantitative data kan give et bredere blik for, hvordan holdningerne rent statistisk fordeler sig.

Casper valgte, som beskrevet i analysen, at gøre karriere indenfor salgsbranchen, fremfor en mere HR-relateret karriere. Han begrundet selv valget med, at hvis han skulle sørge for at ende i et job, der ville holde ham motiveret gennem mange år, så skulle han arbejde med noget, der kunne tilfredsstille hans konkurrencegen.

Casper placeres i Heins arketype ekstrovert præstations-tripper ud fra hans egne udsagn om, at han bliver motiveret af konkurrenceelementet ved hans arbejde, samt at han gerne vil opnå indflydelse og magt på sin arbejdsplads. Det kan efter vores mening diskuteres, om Hein giver anledning til begrebsforvirring, når hun opdeler præstations-trippen i en ekstrovert og en eller introvert version. Det kan nemlig være uheldigt, fordi ordvalget leder tankerne hen på sociale sammenhænge i stedet for motivationssmæssige. En person kan vel sagtens være ekstrovert men samtidig motiveret af indre faktorer, ligesom Casper, der motiveres af ydre faktorer, vel sagtens kan være introvert som person. Spørgsmålet er, hvor et 'konkurrencemenneske' egentlig passer ind i Heins arketyper. For skal et konkurrencemenneske være ekstrovert, eller kan man også have en introvert konkurrencemotiveret person?

Hein mener, at en introvert præstations-tripper godt kan være et konkurrencemenneske, der bliver motiveret af at konkurrere med sig selv. Ryan & Deci mener, at konkurrence som motivation hører til under ydre motivation, fordi

det er at stræbe efter en belønning i form af enten præmier og penge eller anerkendelse fra andre mennesker. Deres teori går desuden ud fra tesen om, at alt som mennesker foretager sig, har til formål at opnå en følelse af at være kompetent. Der kan stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt et konkurrencemenneske ikke også kan være motiveret af en indre konkurrence med sig selv, der ikke resulterer i belønning og anerkendelse fra andre mennesker, som Hein synes at argumentere for, eller om en sådan indre konkurrence reelt ikke er andet end et ønske om at forbedre sine egne præstationer og derfor ikke har noget at gøre med konkurrence som sådan. Et eksempel på en personlighedstype, der synes at kunne være motiveret af indre faktorer og samtidig er en slags konkurrencemenneske, er Akademikeren som beskrevet af Strain, som motiveres af at forbedre sine egne præstationer overfor sig selv. Akademikeren har altså ikke brug for andre menneskers anerkendelse, men har nok i sin egen personlige opfattelse af sig selv som et kompetent menneske.

Berit er nok den mest tydelige primadonna ud fra vores analyse. Hun lægger meget vægt på, at hun ser sit arbejde som noget, der giver mening på et højere plan. Primadonnaer er den arketype, der oftest oplever frustrationsregression som reaktion på mistrivsel. Det kan tænkes, at det var dét, der skete for Birthe, da hendes arbejdsplads blev fusioneret med en anden og større virksomhed. Hun rettede nemlig sin frustration mod ledelsen, hvilket Hein beskriver ofte sker. Denne demotivation, som Berit oplevede, førte til hendes brud med virksomheden og gjorde muligvis, at hun regredierede til et mere pragmatisk niveau. Det er sandsynligvis derfor, at hun bærer præg af både primadonnaen og pragmatikeren. Men hun har formået at beholde sit dybe engagement i sit arbejde. Det giver hende indhold og mening i livet - men det gør hendes familie- og fritidsliv også.

Berit virker til at have et indre værdisæt, som hun ikke vil gå på kompromis med. Berit giver udtryk for, at det ikke er salgstal og den konkurrenceprægede måde at arbejde på, der betyder mest for hende. Tankerne bag karrieren indenfor salg som branche er altså et emne, hvor vores informanter ikke er helt enige, eller i hvert fald fremhæver de noget forskelligt i interviewet.

Dette tyder også på, at jobbet som salgschef ikke er ens for dem alle. For bedre at kunne sammenligne vores informanternes oplevelser kunne vi udbygge undersøgelsen ved for eksempel at tage hensyn til, hvor mange medarbejdere de havde under sig, eller hvilken form for salg, de beskæftiger sig med.

Der kan stilles spørgsmålstegn ved, om præstations-tripperen er den eneste af Heins arketyper, for hvem det har betydning, om personen er introvert eller ej, hvis man forstår introvert og ekstrovert som det, der har betydning for, hvor man som person får mest energi - alene eller i selskab med andre mennesker. Graden af introverthed og ekstroverthed må kunne ses i den måde, ens arketype kommer til udtryk. Berit som eksempel kan sammenlignes mest med primadonnaen, fordi hun finder mening i sit arbejde og vil gøre en forskel i sine kunders liv. Det kunne samtidig tyde på, at hun er ekstrovert, forstået på den måde, at hun nyder at dyrke sine relationer og får meget energi af at interagere med andre mennesker. Hvis Berit havde været en mere introvert primadonna-arketype, så havde hun muligvis foretrukket et job, hvor der var en større distance til kunderne.

Spørgsmålet er, om der ved at sammensætte de forskellige teorier nævnt her opstår flere nuancer indenfor motivation, som kan sættes sammen på kryds og tværs. For eksempel behøver konkurrencemotivation tilsyneladende ikke at være bundet til den ydre motivation, ligesom man godt kan være ekstrovert som person, men drevet af indre motivation, og omvendt. Hvis man ser på motivationsfaktorerne på denne måde, så ville det have været brugbart med en mere dybdegående analyse af vores informanter som personer. Det ville nemlig gøre det muligt at bedømme, om de er ekstroverte eller introverte, hvilket kunne have bidraget til at vi kunne teste denne tese om, at motivationsfaktorerne og personlighedstyperne kan skilles ad.

16.2. LØN

I 2016 udgav Krifa, Institut for lykkeforskning & TNS Gallup i samarbejde en undersøgelse om, hvad der driver god arbejdslyst (2016). I undersøgelsen toppede 'mening i arbejdet' som den største arbejdsglæde. Løn i denne undersøgelse

bidrager ikke i sig selv til arbejdsglæden. De forskellige faktorer har fået nogle point, og hvis lønnen stiger med 10%, så bidrager det kun 0,4 point til arbejdsglæden (Krifa et al., 2016). Tidligere års undersøgelser fra de samme institutter har ikke inkluderet løn som én af de ting der bliver taget i betragtning.

I stil med Herzbergs motivations-model tyder undersøgelsen på, at lønnen er en hygiejnefaktor, som skal være til stede for at kunne nå højere op i motivationslagene. Der kan dog sættes spørgsmålstegn ved undersøgelsens holdning til at løn kun bidrager marginalt til arbejdsglæden, da vores informanter nævner at lønnen tidligere i deres liv har været vigtigt for dem.

Heins opfattelse af en lønorienteret medarbejder skiller sig ud fra de andre arketyper. En person, der kun motiveres af løn, kan efter hendes mening have været udsat for et mere eller mindre traumatisk arbejdsforhold, der har fået en primadonna til at falde tilbage til at være fokuseret mod løn i sit arbejde. Den lønorienterede medarbejder ser arbejdet som et nødvendigt onde, der skal overstås for at have det sjovt i fritiden. Informanterne falder ikke ind under Heins lønorienterede arketype, Lønnen har spillet en varierende rolle gennem livet, der har påvirket dem til karriereskift uden at være den altafgørende faktor. På tidspunktet for interviewene får vores informanter sandsynligvis så tilstrækkeligt meget i løn, at det ikke længere er med til at afgøre om de skifter job eller ej.

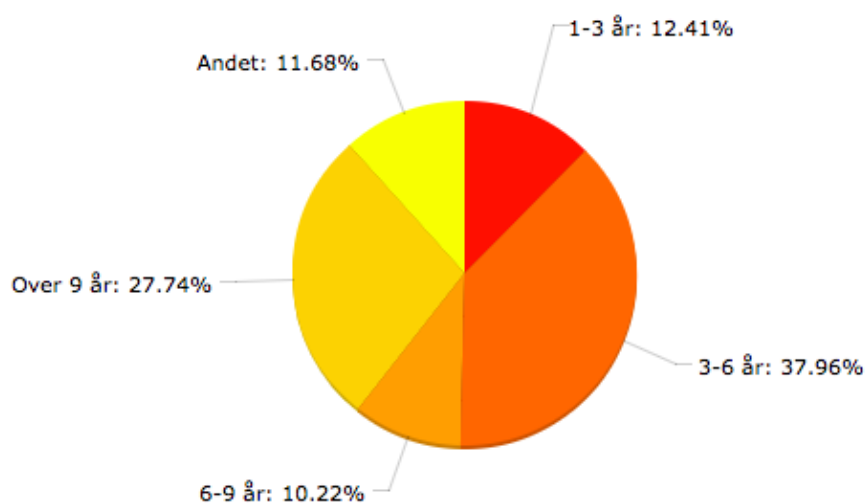
Det er væsentligt at være opmærksom på, at Heins lønorienterede arketype ikke er motiveret af løn i den forstand, som de øvrige teoretikere bruger dette begreb. Den lønorienterede medarbejder i Heins model er snarere slet ikke motiveret. Der er derfor ikke nogen uoverensstemmelse mellem Heins model og Herzbergs motivationsteori på dette punkt.

Diskussionen om, hvorvidt lønnen betyder noget forskelligt gennem livet, leder os videre til at tale om alderens betydning: sker der en ændring gennem livet? Som vi fandt frem til i analysen, så har mange af vores informanter oplevet et sådan skift - for eksempel Lars, der i starten af sin karriere følte en større motivation for at stige i løn, mens det nu handler om spændende arbejdsopgaver. Arne er et sted i livet,

hvor han ikke forventer at skulle diskutere med en potentiel arbejdsgiver, men i stedet forventer, at han vil få det han vil have. Men samtidig betyder fem tusinde fra eller til ikke så meget (Arne, 00:13:08). Der er altså en bagatelgrænse rent pengemæssigt, hvor et spændende job kan veje op for at gå lidt ned i løn.

16.3. BALANCEN MELLEM FAMILIE- OG ARBEJDSLIV

Vores respondenter i undersøgelsen foretrækker i overvejende grad (37%) at blive hos den samme arbejdsgiver i 3-6 år. Dette spørgsmål siger noget om, hvor fokuserede vores respondenter er på at gøre karriere gennem jobskift. Jo hyppigere man forestiller sig at skifte job, jo mere vil man sandsynligvis stige i graderne:

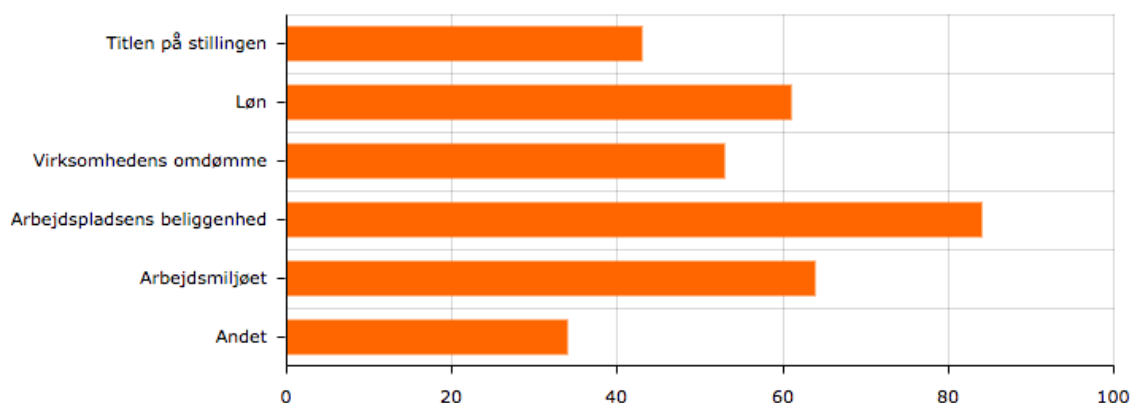


(Bilag 10, Spørgsmål 6: Hvor længe kan du forestille dig at blive hos den samme arbejdsgiver?)

I det åbne tillægsfelt har respondenterne kunnet give mere frit udtryk for deres overvejelser om jobskift. Én respondent skriver, at efter personen er færdig med sin uddannelse vil det være kortsigtede ansættelsesforhold, mens det senere hen, når der er brug for mere stabilitet i livet, ikke vil være utænkeligt at blive der meget længere. Flere af respondenterne beskriver desuden, at udviklingsmulighederne i jobbet er meget vigtige (Bilag 10, Spørgsmål 6). De udtrykker altså et ønske om at blive i samme virksomhed, så længe der er mulighed for at avancere. Denne tilgang

til arbejdet har vores informant, Casper, også haft. han har arbejdet i den samme virksomhed i 27 år. Det tyder på, at så længe virksomheden har kapacitet til at kunne tilbyde medarbejderne kontinuerlig udvikling, så vil de have gode forudsætninger for at holde på de vigtige medarbejdere.

I vores spørgeskemaundersøgelse svarer 61,1%, at det vigtigste for dem er arbejdspladsens beliggenhed (Bilag 10, Spørgsmål 5). Dette tyder på, at balancen mellem familie og arbejdsliv er vigtigt for størstedelen af vores informanter, da arbejdspladsens beliggenhed siger noget om, hvor meget tid man skal sætte af til transport hver dag, og dermed også betinger, hvad der rent praktisk kan lade sig gøre i det daglige. Det er interessant, at beliggenheden er det, de fleste respondenter er enige om, når det kan siges at være en hygiejnefaktor i henhold til Herzbergs motivationsmodel. Til gengæld går andenpladsen i undersøgelsen til arbejdsmiljøet, som kan siges at være en motivationsfaktor. Det kan dog diskuteres, om det ikke er lettere for respondenterne at tage stilling til hygiejnefaktorer fremfor motivationsfaktorer, da det er mere håndgribeligt at tjekke af, hvilke mere eller mindre praktiske kriterier, der skal være til stede. Samtidig kan det også diskuteres, om spørgsmålet ikke lægger mest op til at handle om hygiejnefaktorer, i og med der kun er én valgmulighed, der relaterer sig til en motivationsfaktor. Endelig kan det siges, at hygiejnefaktorer vel nærmest pr. definition er 'vigtigere' end motivationsfaktorer, al den stund at de er en grundlæggende forudsætning. Lidt karikeret kan man sige, at det svarer til at spørge et menneske, hvad der er vigtigst: vand og mad eller selvrealisering.



(Bilag 10, Spørgsmål 5: Hvad kigger du mest efter ved et potentielt nyt job?)

Vores respondenter har heldigvis været gode til at udfylde kommentarboksen, og tilkendegiver her, at det i høj grad også er andre kriterier, der er vigtige for dem. Her er det faktorer som mening i arbejdet, værdier, og mulighed for at udvikle sig i jobbet, der går igen. Dette stemmer altså overens med det, som mange af vores informanter også lægger vægt på. Med de forbehold, vi er nødt til at tage i forhold til om vi kan generalisere på baggrund af vores to undersøgelser, så tyder det på, at det er lettere at tale om motivationsfaktorer end det er at spørge ind til dem. I samtalen med et andet menneske kan man uddybe sine meninger, mens man i et spørgeskema ikke har samme mulighed.

I forlængelse af den ovennævnte forskel i, hvad der bliver lagt vægt på i spørgeskemaet versus interviewene, kan det diskuteres, om grunden til at informanterne ikke taler så meget om ydre motivation, som defineret af Ryan & Deci og hygiejnefaktorerne fra Herzbergs to-faktor motivationsmodel, er at det er noget som er svært at italesætte. Ydre motivation er noget, der er så indgroet i hverdagen - der er konsekvenser hele tiden, og det er vi vokset op med, så derfor er det ikke det første snakken falder på, når det handler om motivation. Og selvom hygiejnefaktorerne er nogle der skal være til stede, så kan det virke vanskeligt at tale med fremmede om, fordi man kan frygte at komme til at fremstå som en besværlig person, der har mange krav til et job.

17. ANALYSE 4: HVILKEN INDFLYDELSE KAN DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT HAVE PÅ DEN INTERNE OG EKSTERNE REKRUTTERING?

17.1. PSYKOLOGISK KONTRAKT SOM FORVENTNINGSAFSTEMNING

Hans oplevede et samarbejde, der ikke fungerede godt, da han skulle til at sælge nogle projekter i stedet for produkter. Dette skift gjorde, at han ikke længere var i stand til selv at løse komplicerede situationer ved at trække i nogle snore. Nu var han bundet af nogle løfter, der var givet om projekterne (Hans 00:13:58). Hans

mener selv, at det kunne være undgået, hvis han havde været mere klar over, hvad det var der skulle til for at have succes i jobbet. Hans nævner også ledelsesstilen som en grund til, at det ikke fungerede. Helt konkret ønsker Hans, at der er i arbejdssammenhænge er åbenhed om, hvad der skal gøres for at forbedre præstationen på jobbet. Hans går selv meget op i at give feedback til sine medarbejdere, og han forventer det samme af sin egen chef. Som han siger, så kan man ikke forbedre sig, hvis man ikke ved, hvad der skal forbedres:

Hvis jeg ikke synes at det er godt nok, så får de det af vide, selvfølgelig på en ordentlig måde men man kan ikke gøre noget ved de ting man ikke får af vide jo og det var lidt tilfældet syntes jeg i den situation, for at være mere konkret (Hans, 00:13:16).

Årsagen til komplikationerne var altså en kombination af, at Hans ikke kunne påvirke sit arbejde som han var vant til fra tidligere jobs, samt at han ikke følte, at han fik nok åbenhed i form af feedback fra sin chef. Havde det blot været én af disse faktorer der var i spil, kan det være, at den psykologiske kontrakt havde været stærk nok til rumme det og at det ikke ville have betydet et direkte brud. Det kan tolkes som at Hans forventer, at den ledelsesform han værdsætter og udfører vil blive gengældt. Det stemmer meget godt overens med principperne for den psykologiske kontrakt; hvis man ved, hvad der forventes af én, er der mindre sandsynlighed for, at man misforstår hinanden. Med andre ord er forventningsafstemning essentiel for en stærk psykologisk kontrakt.

Casper sætter nogle andre ord på noget af det samme i forbindelse med, hvordan man finder ud af hvilke forventninger der ligger i et job: “Ja, igen: vær ærlig, altså, bed om ærlighed, og vær ærlig overfor dig selv. Altså, hvis man vil, så kan man male alting enten lyserødt eller sort[...]” (Casper, 00:23:42). Man kan sige, at han mener, at ærlighed er nøglen til at få dannet en ensartet opfattelse af forventninger i et job. Casper nævner også, at man har et valg om at se positivt eller negativt på tingene, og hans pointe kunne være, at hvis man bestræber sig på at være ærlig overfor sig selv og sine arbejdsgivere, kan man skabe et realistisk billede af, hvad der kan lade sig gøre. Det er med til at danne en psykologisk kontrakt baseret på det

rigtige billede og ikke et glansbillede, hvor man med Caspers ord har malet alting lyserødt. Hvis man ser *for* lyst på tingene kan det tænkes, at man undlader at anerkende de negative sider ved jobbet, og det kan pludselig komme bag på én, at alt ikke er så perfekt som man troede.

Både Hans og Casper taler om, hvordan man undgår uoverenstemmelser i en ansættelse, nemlig ved at være ærlig, åben og give feedback, så det ikke pludselig kommer bag på folk, at de ikke lever op til kravene. Deres udsagn giver nogle mulige bud på, hvordan man kan opfylde det sjette træk i den psykologiske kontrakt som gennemgået i teoriafsnittet, som er at bruge viden om kontrakten som 'mental model for arbejdsrelationen'. De taler naturligvis ud fra deres egne personlige overbevisninger og ikke specifikt om teorien om psykologiske kontrakter, men ikke desto mindre virker det til at deres udsagn omhandler nogle af de elementer i den psykologiske kontrakt, der kan fungere som en guide til arbejdsgiver og medarbejder.

17.2. BRUD

Berit oplevede det, man kan betegne som et brud på hendes psykologiske kontrakt, da den virksomhed, hun arbejdede i, blev opkøbt af en større organisation. Hun fremhæver manglen på kommunikation i forbindelse med overtagelsen som én af de faktorer, der ledte til hendes opsigelse. Helt konkret mener hun, at én af de foranstaltninger, som man kunne have taget, var at have afholdt individuelle samtaler med alle medarbejdere (Berit, 00:10:19). Berit taler her om det femte træk i den psykologiske kontrakt, som er *håndtering af tab når kontrakten fejler*. Da den lille virksomhed i Berits tilfælde blev overtaget af en helt anden form for virksomhed og den psykologiske kontrakt dermed fejlede, følte medarbejderne ikke, at der blev taget hensyn til dem. Med andre ord oplevede de et tab, da de pludselig blev overdraget til en anden arbejdsgiver, og der blev ikke taget hensyn til, hvordan de opfattede situationen.

Hvis overtagelsen af den mindre virksomhed skulle have fungeret for hende uden brud på den psykologiske kontrakt, så fremhæver hun selv, at den overtagende

virksomhed burde have snakket med alle ledere i den lille virksomhed. Herudover skulle den overtagende virksomhed have været mere åben overfor at bevare den kultur, der allerede var på arbejdspladsen. Hun ser det som en mangel fra HR's side, at de ikke har fundet ud af, hvordan man kunne blande de to kulturer mest hensigtsmæssigt (Berit, 00:13:19). Kulturen i en virksomhed kan dog siges at være et af de skjulte elementer i den psykologiske kontakt, og dermed en del af det, der udgør den psykologiske kontrakts tredje træk, *ufuldstændigheden*. Det kan nemlig være svært at sætte ord på, hvad kulturen i en virksomhed præcist er.

I det foregående afsnit om motivation blev der argumenteret for, at værdier betyder meget for Berit. Det nævner hun også her. Hun fremhæver nemlig, at sammensmeltningen mellem de to virksomheder ikke fungerede for hende på grund af anderledes værdier og kultur. Et Eksempel på en sådan forskel er, at hun havde været vant til tydelig kommunikation på arbejdspladsen, der ikke gav anledning til tvivl hos medarbejderne, mens hun oplevede det stik modsatte efter fusionen med den større virksomhed. Desuden havde Berit haft en følelse af autonomi i sit arbejde. Det blev taget fra hende i sammenlægningen; nu blev der i stedet dikteret for hende, hvordan hun skulle udføre sit arbejde (Berit, 00:16:31). Berit kan, i kontrast til Casper, ikke affinde sig med at tilpasse sig hele tiden. Hun vil ikke gå på kompromis, men hellere søge efter en arbejdsplads, hvor hun ikke føler hun skal kæmpe for sine overbevisninger”[...] der går jeg jo ind den der hedder, ‘hvis du ikke li' lugten dernede, så du jo finde dig noget nyt at lave, ik?’” (Berit, 00:11:36). Modsat lægger Casper stor vægt på, at man skal holde ud, når tingene bliver svære (Casper, 00:20:20).

Loyalitet er meget vigtigt for både Berit og Casper, men på forskellige niveauer. Berits loyalitet mod den lille virksomhed, og i virkeligheden mod sig selv og hendes eget værdisæt, var større end loyaliteten mod den nye overtagende virksomhed (Berit, 00:22:11), mens Casper mener, at loyalitet handler om at blive hos en arbejdsgiver i medgang og modgang (Casper, 00:20:20). Det kan tolkes som at Caspers indre værdier enten ikke er noget han tillægger stor vægt, eller at den virksomhed han har arbejdet i de sidste 27 år aldrig har udfordret hans

overbevisninger og har været i stand til at håndtere misforståelser, når de er opstået. Omvendt kan man også sige, at Berits begreb om loyalitet måske ikke er udtryk for det, man sædvanligvis ville forstå ved begrebet.

Lars oplevede, som nævnt i analyseafsnit 2, at blive opfordret af en headhunter til at tage et job, der i realiteten ikke passede til ham. Han var han ikke vant til det 'politiske spil', der er i en stor virksomhed:

Der [red.] var totalt *micro-mangement*, hver dag, altså der var sådan nogle rapporter morgen, middag og aften[...] Tusinde KPI'er. Altså . Og det tror jeg bare altså...jeg havde nok en forkert adfærd og holdning til det. Samtidig med at det var et *kæmpe* kulturchok, så jeg tror, at det var de to ting, kombineret, for jeg tror hvis jeg var hoppet tilbage i den virksomhed nu, og ikke havde været der tidligere, så ville jeg sikkert syntes det var en helt anden oplevelse jeg ville få, end den jeg fik engang ikke. (Lars 00:18:53)

Lars havde netop arbejdet som selvstændig, da han fik jobbet, og ændringen var for stor. Lars' udsagn kan tyde på, at der var nogle overraskelser i jobbet, som den psykologiske kontrakt ikke kunne holde til. I og med at den psykologiske kontrakt dannes allerede inden ansættelsen, så giver det mening, at der allerede ved samtalerne med virksomheden begyndte at være nogle overraskelser for Lars. Én af overraskelserne var eksempelvis, at firmabilen, som han havde fået stillet i udsigt, alligevel ikke blev til noget (Lars 00:21:08). Det er nogle gange små ting som disse, der er med til at undergrave den psykologiske kontrakt.

Karl havde et job, der ikke levede op til forventningerne, da han blev sat til at lave en plan for en virksomhed, han lige var blevet ansat i. Da han præsenterede den plan, han havde arbejdet på, fandt han ud af, at virksomheden slet ikke havde økonomi til at lave det, som de havde talt om helt tilbage til de første ansættelsessamtaler. Den ændring, som Karl troede han var blevet hyret til at lave, var der alligevel ikke interesse for, da det kom til stykket. Firmaet fortsatte som de

altid havde gjort, og Karl skulle bare følge med. Det gjorde, at han ikke længere følte, at han havde en plads i firmaet længere:

Men så går der 14 dage jamen så bliver det her ligesom bare sagt lukket og så kører vi videre på den måde vi altid har gjort det og så sad jeg lidt der og og følte egentlig den opgave jeg var blevet sat for øje den.. jamen den var fuldstændig irrelevant lige pludselig jeg havde ikke noget at gøre der.. kunne ikke gøre den forskel som jeg gerne ville (00:15:47 Karl).

Lars og Karl oplevede altså begge at have fået et job, der ikke levede op til deres forventninger efter ansættelsen. De har begge netop været ude for det, som Wanous mener man skal undgå, nemlig at nogen har malet jobbet til et glansbillede i stedet for at være realistisk om forventningerne til hinanden. I begge deres tilfælde var der en headhunter involveret i processen. Det fjerde karaktertræk ved den psykologiske kontrakt er, at der er *flere deltagere i kontrakten*, og når man involverer en headhunter vil denne indgå som en part, der giver løfter på virksomhedens vegne. Derfor er det vigtigt, at headhunteren ikke lover noget, som virksomheden i sidste ende ikke kan holde.

17.3. VIRKSOMHEDENS BRAND OG VÆRDIER

Af analyseafsnit 3 (Hvad motiverer de adspurgte salgsprofiler i deres arbejde?) kan det udledes, at virksomhedens værdier betyder en hel del for informanternes motivation for at arbejde der. Dette stemmer i høj grad overens med Madsen & Laurings overbevisning om, at det gradvist er blevet mere og mere vigtigt for medarbejdere, at de føler at virksomhedens værdier afspejler deres egne. Employer brandet, som Madsen & Lauring ser som starten på den psykologiske kontrakt, bliver allerede dannet ved kendskab til virksomheden. For Hans er det for eksempel et stort plus, hvis han allerede før han har en samtale med repræsentanter for virksomheden kender til dem og ved, hvad de står for (Hans 00:13:05). Han giver et eksempel med Arla, som han mener, er lykkedes med at skabe et stærkt brand for dem selv, hvilket bevirker, at Hans anser dem som et firma hvor mange gerne vil arbejde. Berit har omvendt en meget stærk holdning til den virksomhed, der endte

med at overtage det sted hun arbejdede, og hun ville aldrig selv have valgt at arbejde der:

Den vil aldrig ku'! Jamen, prøv og hør, hvis I havde spurgt uden at (anonym virksomhed 1) overhovedet havde været involveret i køb af (anonym virksomhed 2) og eller overhovedet været i nærheden af mig, og havde spurgt mig, og du havde ringet og sagt 'prøv og hør, jeg har et job hos (anonym virksomhed 1), vil du komme til samtale på det?' så havde jeg sagt nej (Berit, 00:23:22)

Store brands som eksempelvis Apple, Google, ISS, og Maersk vil have lettere ved at tiltrække de mest attraktive kandidater. Ifølge Wehner et al. (2015) har en virksomhed med et stærkt brand lettere ved at overbevise kandidaten om at accepterer visse ulemper ved stillingen. Nogle brands kan således være så prestigefyldte og anerkendte, at alene brandet kan få medarbejderen til at føle sig stolt. Men samtidig viser vores undersøgelser, at der vil være personer som for eksempel Berit, som vil vælge dem fra på forhånd. Nogle af vores informanter giver således udtryk for, at brandet ikke er altafgørende for, om de vil arbejde der. Rasmus mener, at de mindre erfarne og yngre kandidater måske lettere bliver imponerede:

[...] de tænker bare, 'Fedt, jeg kommer ind hos Apple, det først jeg får når jeg møder om morgenen, er en iphone 7, en tablet, fedt fordi det er Apple produkter'. De tænker ikke over, 'ved du hvad, det kan godt være, at når du arbejder for et brand, som er nummer 1 i verden' [men det at red.] arbejde for Apple, arbejde for Samsung, kan være meget, meget, utaknemmeligt (Rasmus, 00:13:24)

Rasmus tilføjer, at han værdsætter at have mulighed for at bruge sine kompetencer til at skabe en udvikling i virksomheden, og forhåbentlig se den vokse, hvilket han mener, er lettere i en mindre virksomhed. Hos store virksomheder overvåges ens arbejdsprocesser, samtidig med at ens egen udvikling går langsommere (Rasmus

00:13:24). Rasmus har højst sandsynligt oplevet, at der i større virksomheder hersker mere kontrol og faste rammer, hvor han i mindre organisationer har fået friere tøjler.

Varo & Morita mener, at virksomheder med store brands eller gode vækstpotentialer ofte har større succes med deres rekruttering, fordi de får flere relevante ansøgere. Det skyldes blandt andet, at kandidaterne både har et større kendskab til virksomhederne, men også at de har en forventning om at møde en større jobsikkerhed og flere karrieremuligheder indenfor samme organisation (Varo & Morita, 2013). Rasmus er dog ikke interesseret i at bytte autonomien i sit arbejde for sådanne fordele.

Salgsdirektøren Casper, som har tilbragt 27 år hos den samme større virksomhed, understøtter Varo & Moritas teoretiske udsagn. Casper har fået mulighed for at tage en MBA, der har udvidet hans faglig horisont (Casper, 00:11:33) – en mulighed, han formentlig ville have vanskeligt ved at få i en mindre virksomhed. Lars fremhæver også, at han nyder at være i en større virksomhed, hvor der er styr på tingene, og han har ligesom Casper fået muligheden for at tage en uddannelse sideløbende med arbejdet (Lars, 00:09:58). De muligheder, der er for at videreuddanne sig, synes altså at være noget, der er med til at fastholde medarbejdere på de større arbejdspladser, blandt andet fordi nogle personer ser det som en tillidserklæring at få lov til at uddanne sig gennem virksomheden.

I forbindelse med tiltrækningen af en salgsprofil som Hans og Rasmus kan der argumenteres for, at et godt brand i sig selv ikke er nok til at fange deres interesse. Hans synes at mindre 'vækstvirksomheder' er langt mere interessante, idet de er mere udfordrende og motiverende at arbejde i. Ifølge Hans så tiltrækker det ham, når han kan se nogle potentialer og muligheder, som endnu ikke er blevet opdaget af virksomheden. Desuden giver Hans udtryk for, at kendskabet til virksomhedens økonomi er en vigtig information, da han gerne vil vide, om der faktisk er økonomiske ressourcer til at udnytte potentialet. Han antyder derfor i tråd med

Rasmus at have en masse overvejer, uanset hvilken virksomhed der måtte være tale om:

Det er vigtigt for mig at gøre op med mig selv, at de kompetencer de reelt efterspørger, er det nogle jeg kan bidrage med. Det er det ene, det andet er selvfølgelig, er det en virksomhed som udvikler sig positivt? Hvad er det for en type opgaver? Er det en turn-around, er det en vækst case? Den type overvejelser skal man også gøre sig, fordi man skal synes at det er sjovt at arbejde med denne type opgaver ik? (Hans 10:20).

Ud fra citatet kan der argumenteres for, at de bagvedliggende informationer om virksomheden og dennes fremtidige målsætninger synes bedre egnet end et stærkt brand til at tiltrække salgsprofiler som Hans og Rasmus (Varo & Morita, 2013). Rasmus og Casper har, ligesom Berit, behov for, at virksomhedens etiske kodeks skal stemme overens med deres eget, hvis de skal arbejde der:

[...] koncernen på det tidspunkt var jo ganske unikke på mange punkter, som havde et menneskesyn, som var, i min verden, meget fornuftig. [...] vi holder vores ord, vi lover ikke, hvad vi ikke kan holde, vi ved, det er mennesker, vi har med at gøre, det er ikke ting (Rasmus 00:03:32).

Ligesom Rasmus giver Casper også udtryk for selvsamme behov: ”Enten så ville jeg, altså.. Så skulle det helt sikkert være en virksomhed med, med nogle værdier, der ligner”(Kasper, 00:13:59).

På baggrund af de to ovenstående citater, samt Berits udtalelser i begyndelsen af afsnittet, kan der altså samlet set argumenteres for, at virksomhedens potentiale (og ressourcer til realisering af potentialet) og etiske profil er vigtigere end blot et stort brand for profiler som Berit, Rasmus og Casper.

18. DISKUSSION 4

18.1. TRYGHED, TILLID & FORVENTNINGSADFØRSEL

En vigtig faktor ved den psykologiske kontrakt er tilliden mellem arbejdsgiver og medarbejder. Flere af vores informanter giver udtryk for, at hvis man skal holde på dem, så handler det om at udvise anerkendelse og tillid til dem. Det relaterer sig til karaktertrækkene frivillighed og gensidighed i den psykologiske kontrakt.

Vores informant Casper har været i den samme virksomhed de sidste 27 år. Hans psykologiske kontrakt er aldrig blevet brudt. Han har sandsynligvis fået tilbudt de forfremmelser og lønstigninger, der skulle til for at holde på ham. Konsistensen i hans karriere indenfor samme virksomhed tyder på, at han både er en loyal person, og at han nyder trygheden i, at hans chefer lægger nogle fremtidsplaner for ham, som han har tillid til. På den måde behøver han ikke selv tage beslutningen om at skifte arbejdsplads. På den anden side er det også muligt, at han blot ikke har haft de store krav til sit ansættelsesforhold og samtidig er et meget tolerant og tålmodigt menneske.

Karl har i modsætning til Casper oplevet afbrudte ansættelsesforhold, og det kan have medvirket til, at han i dag har nogle krav til, hvad der skal til for at han bliver i et job. Karl er meget bevidst om og opmærksom på, hvad der kan 'gå galt' i et job, fordi han har prøvet det flere gange. Det er altså muligt, at ens erfaringer med afbrudte ansættelser er med til at afgøre, hvor meget ens psykologiske kontrakt kan holde til. Hvis man tidligere har oplevet et usundt ansættelsesforhold, kan det således tænkes, at man reagerer kraftigere, når der opstår noget lignende i et nyt job.

Vores informanter lægger vægt på forventningsafstemning i ansættelsesforløbet, og det er også noget af det, der kendetegner den psykologiske kontrakt. Den psykologiske kontrakt brydes, når der er uoverensstemmelse mellem det forventede og det oplevede. Ofte er det ikke bare én forventning, der brister. Kombinationen af flere faktorer fører til brud. Én af vores respondenter svarer følgende på spørgsmålet om, hvorfor personen ville kunne finde på at kigge efter et nyt job:

“Hvis jeg ikke føler, at jeg har mulighed for at udleve mit potentiale, eller hvis jeg føler, at jeg ikke kan leve op til en arbejdsplads forventninger forestiller jeg mig at det ville være rigtig svært for mig at blive” (Bilag 10, Spørgsmål 10). Citatet viser, at arbejdsgiverens forventninger til medarbejderen også kan blive for meget i forhold til, hvad personen selv føler at kunne leve op.

Det synes relevant at diskutere, hvad en forventningsafstemning kræver. Det er vanskeligt at forholde sig til andre menneskers forventninger, hvis de ikke er italesat. Derfor er det vigtigt, at begge parter i et ansættelsesforhold løbende taler sammen om, hvad de forventer af hinanden, og hvad der skal til, før et job eller en arbejdsopgave er en succes. Det kan naturligvis være svært at formulere tilstrækkeligt konkret, især hvis der er tale om en specialiststilling.

Herudover opstår der det skisma, at det kan opleves som kontrollerende, hvis en arbejdsgiver løbende følger op på, om forventningerne til medarbejderen bliver mødt. Hvor man almindeligvis vil forstå forventningsafstemningen som noget forudgående, så udgør kontrollen den efterfølgende sammenligning af resultater og forventninger. Der må nødvendigvis være en forventning, før det er muligt at føre kontrol. En høj grad af kontrol er noget, som mange af vores informanter oplever som noget negativt – formentlig uanset om de forventninger, som kontrolleres, var udtalt på forhånd eller ej.

18.2. MANGE KONTRAKTDELTAGERE

Vores respondenter bidrager i tillægfeltet til spørgsmålet ”Hvad kunne være en årsag til, at du ville overveje at forlade dit nuværende arbejde?” (Bilag 10, Spørgsmål 10) med flere vinkler på, hvad der kan føre til et brud mellem dem og deres arbejdsplads. Dårligt psykisk arbejdsmiljø er en årsag, der går igen. Det psykiske arbejdsmiljø dækker over mange forhold på arbejdspladsen. I arbejdstilsynets *Håndbog om psykisk arbejdsmiljø* (2010) defineres psykisk arbejdsmiljø således: “Det gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder

også samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes.” (Arbejdstilsynet, 2010: s. 3)

I denne definition lægger vi særlig vægt på, at det psykiske arbejdsmiljø indeholder en kombination af praktiske og faglige forhold ved jobbet, og de relationer, man har med ledere og kollegaer på arbejdspladsen. Det tyder på, at det karaktertræk, at der er flere deltagere i den psykologiske kontrakt, er vigtigt at huske på. Det psykiske arbejdsmiljø kan siges at være en psykologisk kontrakt mellem både medarbejderen og ledelsen og mellem medarbejderne indbyrdes. Det vanskelige ved den psykologiske kontrakt er i den sammenhæng, hvordan man skal tage hensyn til alle elementerne i kontrakten, når de kan udvikle sig hele tiden.

På spørgsmålet om, hvad grunden kunne være til at de vil sige op, svarer en del af respondenterne, at ledelsen spiller en stor rolle (Bilag 10, Spørgsmål 10). Svar som “Ledelsesproblemer (ledelsen ER problemet)”, “Ændringer i ledelsen” og “Manglende tillid til min leder.” (Bilag 10, Spørgsmål 10) understreger, at ledelsen er enormt vigtig. Berits brud med sin tidligere arbejdsplads skete også på grund af hendes frustration over ledelsens beslutninger. Og Hans går meget op i at få feedback fra sin leder, samtidig med at det er noget, han selv lægger vægt på overfor sine egne medarbejdere. På baggrund af dette kan man sige, at selvom den psykologiske kontrakt har mange deltagere, så er den nærmeste leder specielt vigtig.

18.3. BRAND OG VÆRDIER

Vores informanter giver i de fleste tilfælde udtryk for, at værdierne hos en arbejdsgiver er vigtige for dem. Kommunikation af virksomhedens identitet og employer brand er meget relevant for de tre salgsprofiler. På den ene side kan store brands kan have succes med at fange interessen hos potentielle medarbejdere, men på den anden side er virksomhedernes ressourcer og potentiale mere tiltrækkende end et stort brand alene.

Vores informant Rasmus vil, som nævnt i analysen, gerne arbejde i en lille virksomhed, da han føler, at han bedre kan sætte sit præg på arbejdet sådan et sted. Det er dermed ikke prestigen, der følger med at arbejdet et 'kendt' sted, der tiltrækker Rasmus, men i stedet muligheden for at få indflydelse. Én af vores respondenter svarer, at når han/hun kigger efter nyt job, handler det om, hvad der ser godt ud på CV'et (Bilag 10, Spørgsmål 5) – her vil et kendt brand have stor betydning. Det kan overvejes, om ikke der kan være et skjult socialt betinget bias imod en sådan holdning. Det virker langt mere socialt acceptabelt at sige, at man prioriterer indre værdier i sit arbejde frem for den måde, som omverdenen opfatter én på. Et sådant bias ville betyde, at en virksomheds brand faktisk vægter højere ved en persons beslutning om jobskifte, end undersøgelsen tyder på.

Det er naturligvis forskelligt fra person til person, om man har mest lyst til at arbejde i en stor eller en lille virksomhed. Men meget tyder på at, kendskabet til, hvad virksomheden står for og hvad det indebærer at arbejde i den, uanset hvad har stor effekt på til-eller fravalget fra den enkelte. Vi hører for eksempel vores informanter sige ting, som viser, at de ville vælge en bestemt virksomhed fra:

[...]hvis I havde spurgt uden at (anonym virksomhed 1) overhovedet havde været involveret i køb af (anonym virksomhed 2) og eller overhovedet været i nærheden af mig, og havde spurgt mig, og du havde ringet og sagt 'prøv og hør, jeg har et job hos (anonym virksomhed 2), vil du komme til samtale på det?'... så havde jeg sagt nej (Berit, 00:23:22).

Hvis man derfor som virksomhed formår at kommunikere sine værdier og sit employer brand så godt ud, at folk bare ved at kende til dem kan være i stand til at afgøre, hvorvidt det er et sted for dem eller ej, så er man nået langt. Ud fra dette virker det til, at Madsen & Lauring har ret i, at employer brandet er starten på den psykologiske kontrakt, og at det er vigtigt at sørge for, at den psykologiske kontrakt bekræfter det billede, som employer brandet har tegnet.

18.4. DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT OG EKSTERN REKRUTTERING

Vores informanter har haft nogle oplevelser med headhuntere, der er gået både godt og mindre godt. Berit nævner som eksempel, at hun har tillid til, at headhunteren 'taler sandt'. Det kan som nævnt diskuteres, om det er headhunternes uvilje til at tale sandt, der gør, at noget går galt i kommunikationen, eller om det i stedet skyldes, at headhunterne ikke har en chance for at sætte ord på eller vide alt om kandidaterne og virksomheden.

Den psykologiske kontrakt synes udfordret af involveringen af en headhunter, fordi kontrakten udvides med en person, der hverken er en del af arbejdspladsen eller virksomheden til hverdag. En headhunter lider ikke nødvendigvis under konsekvenserne af, at den forkerte person bliver ansat. Hertil kommer, at selve den omstændighed, at virksomheden har valgt at bruge en headhunter, kan give den pågældende kandidat højere forventninger til virksomheden. Det risikerer at etablere en psykologisk kontrakt på et ustabilt grundlag.

AFSNIT IV: KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

19. KONKLUSION

19.1. FORDELE OG ULEMPER VED INTERN OG EKSTERN REKRUTTERING

Ud fra afhandlingens analyse og diskussion kan det konkluderes, at virksomhederne kan have nogle gode grunde til at vælge ekstern rekruttering gennem en headhunter. Nogle højt specialiserede stillinger eller lederstillinger er svære at besætte, fordi puljen af egnede kandidater er meget lille. Og i nogle tilfælde forventer kandidaterne endda at blive headhuntet til jobskifte. Desuden kan især småvirksomheder have vanskeligt ved at forfremme folk internt.

Fordelene ved at bruge en *headhunter* er, at det giver både kandidaten og virksomhedens repræsentanter mulighed for at have en sparringspartner, som de kan være ærlige overfor - en slags coaching af såvel kandidaten som virksomhedens ledelse. Samtidig er en af ulemperne, at headhunteren kan give et forkert billede af jobbet - tomme løfter og misinformation. Headhunteren kan have sin egen mere kortsigtede agenda og derfor oversælge jobbet.

Ved brugen af LinkedIn som det primære sted for en headhunter at finde kandidater er der i afhandlingen blevet argumenteret for, at de personer, som er gode til at få deres profiler til at se professionelle ud og ramme de rigtige søgeord, vil være dem, der har de bedste chancer for at blive set. Det er dog klart, at evnen til at optimere sin LinkedIn-profil i langt de fleste tilfælde i realiteten hverken gør kandidaten mere eller mindre egnet til stillingen. Dermed kan der være en gruppe af mennesker, der enten ikke har en LinkedIn profil, eller som ikke er dygtige til at optimere den, som headhunteren ikke kan inkludere i puljen til sin rekrutteringsopgave. For at tilbyde sine klienter det størst mulige udvalg af relevante kandidater må headhunteren drage omsorg for at søge efter kandidater andre steder end kun LinkedIn, eksempelvis ved at udvide sit netværk.

Forfremmelse af interne medarbejdere kan give både medarbejderen og arbejdsgiveren gode forudsætninger for at have succes i det kommende job. De kender nemlig højst sandsynligt allerede hinanden. Ulempen er, at forventninger om intern forfremmelse kan give utålmodige medarbejdere, ligesom de kan give anledning til en følelse af uretfærdighed, når der kommer én ind udefra organisationen.

En *anbefaling* til ledelsen af en kandidat fra én, som arbejder virksomheden, er en fordelagtig rekrutteringsmetode set fra virksomhedens synspunkt. Det skyldes dels den tillid, der allerede findes mellem den ansatte og ledelsen, og dels at ledelsen kan forvente en kandidat, der har kendskab til jobbet indhold gennem den ansatte. En ulempe kan dog være, at virksomheden i visse tilfælde ikke kan være sikker på, at anbefalingen er reel, fordi medarbejderen kan være blevet opfordret til at anbefale den pågældende kandidat af kandidaten selv. Det kan stille medarbejderen i en interessekonflikt, hvor medarbejderen kan have incitament til at anbefale den pågældende alene af hensyn til sit forhold til vedkommende, og ikke ud fra en saglig vurdering af vedkommendes egnethed.

Jobannoncer giver mulighed for, at man selv kan opsøge en virksomhed og køre kommunikationen selv. Dermed er kandidaten i teorien selv herre over informationsstrømmen. Men en ulempe for virksomheden er, at det kan give anledning til usikkerhed, fordi puljen her måske er meget stor, så rekrutteringen bliver en ressourcekrævende proces.

19.2. MOTIVATION

I diskussionen sætter vi spørgsmålstegn ved, om graden af personlighedstrækkene introverthed og ekstroverthed kan ses i den måde, alle arketyperne kommer til udtryk på, og dermed ikke kun har betydning for præstations-tripperen, som Hein peger på. Det er muligt, at der ville opstå flere nuancer ved motivation, hvis man antager, at ekstroverte personer også kan motiveres af indre motivation og omvendt for introverte personer. Det kan muligvis også give anledning til flere nuancer, hvis det antages, at konkurrencemennesket ikke nødvendigvis er motiveret af trofæer og

anerkendelse fra andre mennesker, men også kan være motiveret af en indre konkurrence med sig selv.

I analysen og diskussionen blev vores informanter placeret i arketyperne præstations-tripper, primadonna og pragmatiker. Størstedelen af dem virker til at have et balanceret forhold til deres arbejde og vægter familie og fritidsliv højt. I salgsbranchen er præstationerne på arbejdspladsen meget målbare. Man kunne derfor ledes til at tro, at der ville være flest præstations-trippere blandt de adspurgte salgsprofiler. Da vi opfatter Heins arketyper som nogle præferencer for motivation, der kan ændre sig livet igennem, er det sandsynligt, at vi ville have mødt flere præstations-trippere og primadonnaer, hvis vore informanter var yngre eller et andet sted i deres karriere.

I diskussionen af vores informanters motivation opdagede vi nogle faktorer, der kan være med til at fastholde dem. Både informanter og respondenter lægger vægt på, at der er mulighed for at blive ved med at udvikle sig i jobbet, hvis de skal blive hos den samme virksomhed i lang tid. Det kan derfor konkluderes, at en virksomhed ved at have en plan for, hvordan hver enkelt medarbejders karriere skal udvikle sig, vil have gode forudsætninger for at holde på de vigtige medarbejdere. Større virksomheder har formentlig lettere ved at tilbyde dette.

Hygiejnefaktorer som løn og arbejdspladsens beliggenhed, der begge er med til at sikre, at hverdagen fungerer, er også noget af det, vores informanter og respondenter prioriterer højt i deres arbejde. Selvom lønnen og arbejdspladsens beliggenhed ikke bidrager til arbejdsglæden i sig selv, er det nogle kriterier, der skal være på plads. Ud fra vores informanters udsagn kan det eksempelvis ses, at lønnen har spillet en varierende rolle gennem livet, der har påvirket dem til karriereskift, uden dog at være den altafgørende faktor. For at opfylde medarbejdernes ønsker om lønniveau kan en virksomhed sørge for at matche lønniveauet på lignende arbejdspladser. Med hensyn til beliggenhed af arbejdspladsen er det naturligvis begrænset, hvor meget man kan imødekomme

medarbejdernes behov, men man kan overveje at tilbyde firmabiler som en del af lønpakken.

Vores informanter ønsker desuden, at den virksomhed, de arbejder i, har et værdisæt, der ligner deres eget. På baggrund af analysen kan det anbefales, at virksomheder prioriterer at have et klart defineret employer brand samt en strategi for, at medarbejderne oplever, at virksomhedens værdier er de samme gennem hele ansættelsesforløbet. Det er dog vigtigt, at virksomhedens employer brand er retvisende, idet medarbejderens forventninger til virksomheden på baggrund af brandet stifter en psykologisk kontrakt, jf. straks nedenfor.

19.3. PSYKOLOGISK KONTRAKT

Store brands har succes med at fange folks interesse. Men virksomhedernes ressourcer og potentialer er mere tiltrækkende for vores informanter end et stort brand alene. Opfattelsen af, at virksomhedens værdier føres videre ind i ansættelsesforløbet, er vigtigt for at skabe en sammenhængende og stærk psykologisk kontrakt. Man kan derfor konkludere, at en virksomhed, der har succes med at formidle sine værdier og sit employer brand så klart, at potentielle medarbejdere med det samme kan afgøre, om de vil arbejde der eller ej, har gode forudsætninger for også at fastholde medarbejderne, hvis den psykologiske kontrakt bekræfter den opfattelse, der er dannet allerede ved kendskab til employer brandet. Ud fra diskussionen af vores informanters erfaringer kan det konkluderes, at de individuelle omstændigheder kan være afgørende for, hvornår en person oplever, at et svigt er så stort, at den psykologiske kontrakt brydes. Hvis man har oplevet svigt og tab igennem sit arbejdsliv, kan spændingsfyldte situationer på en ny arbejdsplads udløse reaktioner, der er relateret til gamle oplevelser. På den anden side kan de ansættelsesforhold, hvor svigt og tab der enten ikke er sket eller er blevet håndteret godt, sandsynligvis kan holde til mere.

Forventningsafstemning er meget vigtigt, hvis man vil skabe en god psykologisk kontrakt. Det er nemlig svært at forholde sig til en leders forventninger, hvis der ikke bliver sat ord på dem. Derfor er det vigtigt at begge parter i et

ansættelsesforhold løbende taler sammen om, hvad de forventer af hinanden, og hvad der skal til, før et job eller en arbejdsopgave er en succes. Men bortset fra den positive undertone er den løbende forventningsafstemning ikke så forskellig fra kontrol, som er noget, der opleves meget negativt. For virksomheden handler det derfor om at finde en balance, sådan at medarbejderne hele tiden er klar over, hvad der forventes, uden at deres arbejde kontrolleres i detaljer.

Det kan samlet set ud fra Rousseaus anbefalinger samt analysen og diskussionen af vores informanternes udsagn konkluderes, at viden om den psykologiske kontrakt både for arbejdsgiver og medarbejder kan bidrage til at skabe et sundt ansættelsesforhold med god kommunikation mellem alle parter.

Involveringen af en headhunter kan have betydning for den psykologiske kontrakt. Denne form for ekstern rekruttering tilføjer nemlig en ekstra person som deltager i kontrakten. Headhunteren er ikke en del af virksomheden, men står alligevel for den indledende kommunikation med kandidaterne. Det øger risikoen for, at der videregives ukorrekt information til kandidaten.

Ud fra diskussionen af den psykologiske kontrakts betydning i den eksterne rekruttering kan det konkluderes, at vores informanter vægter korrekt information om det potentielle job meget højt. Desuden udtrykker flere af dem bekymring for, om en headhunter kan have tendens til at oversælge jobbet i sin iver for at afslutte rekrutteringen og dermed få sit honorar.

I diskussionen blev det desuden sandsynliggjort, at headhunteren har dårlige forudsætninger for at kende det præcise indhold af stillingen. Det betyder, at man i involveringen af en headhunter som virksomhed må sikre sig, at headhunteren har alle de relevante praktiske såvel som faglige informationer om jobbet. En grundig research af det pågældende job i et samarbejde mellem headhunteren og virksomheden er afgørende for, om rekrutteringsforløbet bliver en succes.

19.4. FREMADRETTEDE HANDLINGER

Afhandlingens konklusion kan opsummeres til følgende gode råd eller retningslinjer for både virksomheder, medarbejdere, og headhuntere:

- For at undgå at overse en gruppe kandidater, der ikke præsenterer deres kompetencer på LinkedIn-profiler, skal headhunteren forsøge at udvide sit netværk ud over internettets grænser og dermed tilbyde sine klienter et større udvalg af kandidater.
- Ved at have en plan for, hvordan hver enkelt medarbejders karriere skal udvikle sig, vil virksomheden have gode forudsætninger for at holde på de vigtige medarbejdere. Desuden kan man sørge for, at lønniveauet stemmer overens med lignende arbejdspladser, samt tilbyde en firmabil som kompensation for en arbejdsplads, der ligger dårligt i forhold til offentlig transport og på den måde sikre, at medarbejderne ikke søger væk af disse grunde.
- For at have gode forudsætninger for at fastholde sine medarbejdere, er det vigtigt at en virksomhed har succes med at formidle sine værdier og sit employer brand klart og derefter sørge for at ansættelsesforløbet efterfølgende, bekræfter det indtryk der er dannet allerede ved kendskab til employer brandet.
- Inddragelsen af viden om den psykologiske kontrakt kan bidrage til opmærksomhed på, hvornår et arbejdsforhold kræver bedre kommunikation og eventuel ny forventningsafstemning.
- Headhunteren skal udføre en grundig analyse og research af jobbet samt bestræbe sig på at give korrekt information om alle aspekter af jobbet, lige fra de helt lavpraktiske detaljer til de mere komplekse forhold som ledelsesstil og arbejdsmiljø. Dette vil give de bedste forudsætninger for et succesfuldt ansættelsesforhold og en stærk psykologisk kontrakt.

20. PERSPEKTIVERING

Det er klart, at denne afhandlings konklusion kun har vist toppen af isbjerget for så vidt angår succesfuld rekruttering i salgsbranchen. Undersøgelserne i afhandlingen giver således anledning til flere yderligere spørgsmål til såvel forholdet mellem intern og ekstern rekruttering som fastholdelse og tiltrækning generelt. I det følgende vil vi dels omtale nogle af afhandlingens svagheder og manglende perspektiver, ligesom vi vil fremhæve nogle alternative og relevante undersøgelsesområder, som vi mener, at afhandlingen har givet anledning til at beskæftige sig yderligere med.

Med afhandlingen synes vi blandt andet at have påvist, at salgsprofilernes opfattelse af et succesfuldt rekrutteringsforløb varierer profilerne imellem. Tendensen synes at være, at erfaring, anciennitetsniveau og personlighedsmæssig arketype har stor betydning i den sammenhæng. Dette synes at kunne nuancere de generelle, teoretiske udsagn om fordele og ulemper m.v. ved intern og eksterne rekruttering, og en inddragelse af disse faktorer kan formentlig give disse udsagn større generaliserbarhed og værdi. En udfordring for den praktiske integration af arketyper i rekrutteringsforløb kan imidlertid være, at kandidaternes individuelle profil normalt først afdækkes sent i rekrutteringsforløbet. Vores undersøgelse tyder på, at arketype m.v. har betydning allerede ved den første henvendelse. Dermed kan det være svært for den person, der forestår en rekrutteringsproces, at skræddersy forløbet efter den individuelle kandidat. Sådanne implementeringsspørgsmål kunne fra en mere praktisk vinkel være interessant at arbejde videre med.

Som opfølgning på afhandlingen kan der med fordel foretages en bredere indsamling af kvalitativ empiri, gerne segmenteret efter en mere præcis aldersfordeling, type af salgsarbejde, ligevægtig kønsfordeling, samt eventuelt en revideret, dybere motivationsforståelse. Selvom afhandlingen har været afgrænset til salgsbranchen er det dog vores vurdering, at vores informanternes udsagn med stor sandsynlighed også gør sig gældende på andre områder end i salgsbranchen. Det er derfor vores anbefaling, at en lignende men mere detaljeret og målrettet undersøgelse eksempelvis foretages inden for andre brancher med stort

individfokus såsom Ingeniører, Computer Science, Finance m.fl. Årsagen til denne anbefaling skyldes blandt andet, at vi igennem afhandlings spørgeskemaundersøgelse kan se, at de 134 respondenters besvarelser har fordelt sig forholdsvis ligeligt mellem de forskellige svarmuligheder. Det synes at antyde en interessant diversitet omkring de forskellige foretrukne rekrutteringsmetoder med mere.

I forbindelse med afhandlingens videnskabsteoretiske position kan der indledningsvis argumenteres for, at hermeneutikken kunne have været interessant valg som modsætning til den kritiske realisme. Selvom det ville have haft afgørende indflydelse på afhandlingens analyse og diskussion, så ville vi have haft mulighed for at fokusere mere på subjektiviteten og forforståelserne af informanternes oplevelser og erfaringer. Dette skyldes bl.a., at vi med et hermeneutisk standpunkt igennem vores interviewspørgsmål ville have haft mulighed for at "åbne op" for en tolkning af baggrunden for informanternes besvarelser.

Foruden det videnskabsteoretiske perspektiv kunne det også have været relevant at inddrage nogle virksomheder og deres rekrutteringsansvarlige. Dermed havde vi haft bedre mulighed for at lave en triangulering mellem teori, informantforståelse og virksomhedspraksis. Dette kunne have bidraget til et mere sandfærdigt billede af "virkeligheden" samt den praksis, begge parter måtte synes at opleve. Metodisk kunne dette være gjort gennem et større fokusgruppeinterview (informanterne), og en-til-en-interviewet med eksempelvis to virksomhedsrepræsentanter. For så vidt angår afhandlingens emneafgrænsning kunne det ligeledes have været interessant at inddrage studerende fra de nye salgsuddannelser, og derigennem sammenligne de to salgsprofilers opfattelse af interne og eksterne rekrutteringsmetoder som tiltrækkende og fastholdende. Dermed ville vi have haft bedre mulighed for at sige noget om, hvorvidt erfaring, anciennitetsniveau og arketype har en anderledes indflydelse på rekrutteringsforløbet.

Uanset valg af metode havde det desuden været interessant at inddrage et ekspertinterview. Årsagerne til dette er, at vi selv har defineret forudsætninger for, hvad der repræsenterer en dygtig sælger, hvilket er en fejkilde. Eksperten havde derimod kunnet bidrage til at skabe en anderledes og mere dybdegående forståelse for informanternes udsagn og sammenhæng mellem årsag og virkning. Sluttelig kan der argumenteres for, at en forundersøgelse af afhandlingens interesse såvel som problemfelt havde skabt en bedre synergi for vores metodiske, empiriske og teoretiske valg. En forundersøgelse havde dermed bidraget til at gøre afhandlingen mere målrettet og dybdegående.

21. LITTERATURLISTE

Anderson, V. (2013). *Research Methods in Human Resource Management* (3. udg.). London, England: Chartered Institute of Personnel and Development

Arbejdstilsynet. (2010). *Håndbog om psykisk arbejdsmiljø*(3. udg.). Danmark, December 2003, Elektronisk version 2010

Brix, U. S. (2015). Værdi i rekruttering - den sikre beslutning. *Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater*, 1(1), 2-254.

Business Danmark. (s.d.). [Lønberegner]. Lokaliseret 2. September på: <http://www.businessdanmark.dk/Fagforening/Lon-skat-og-bil/Lon/Lonberegner-generel-forside/Lonberegner-ny/>

Carter, T. (2015). Hire Right the First Time. *Journal of Property Management*, 80(3), 26-29.

Connerley, M. L. (1997). The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. *Jurnal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 259-272.

DeVaro, J. & Morita, H. (2013). Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Labor Economics*, 31(2), 227-269.

Fariás, P., Torres, E. & Cortez, R. (2017). A new model for measuring salesperson lifetime value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 274-281. doi:10.1108/JBIM-09-2016-0205

FINANS. (2007, 7. Marts). *Kamp om sælgernes gunst*. Lokaliseret 2. September på: <http://finans.dk/artikel/ECE4026844/Kamp-om-saeldigernes-gunst/?ctxref=ext#comments>

Finlay, W. & Coverdill, J.E. (2002). *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*. London: Cornell University Press.

Frandsen, J. W., Hagelskjær, A. M. Smit, H. & Elgaard, J. E. (2011). *Human resource management organisation og menneske*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Halkier, B. (2012). *Fokusgrupper*. (2. udg.) Frederiksberg: Samfundslitteratur, 70-114.
- Hamori, M. H. Monika. (2010). Who Gets Headhunted—and Who Gets Ahead? *Academy of Management Perspectives*, November, 46-59.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse - når arbejdet er et kald*. København K, Danmark: Gyldendal.
- Henriksen, P. & Nielsen, T. S. (2007). *Fold dig ud i samfundsfaglige metoder: fokus, færdigheder, faglighed, formidling*. København, Danmark: Columbus.
- HERCHE, J. GRAHAM, R. & SWENSON, M. J. (1997). Revisiting the academic performance/ salesperson performance relationship. *The Journal of Marketing Management*, 7(1), 81-90.
- Herzberg, F., Maslowsky, B. & Snyderman, B.B. (2004). *The motivation to work*. [New edition] edn, Transaction, New Brunswick, N.J.
- Juul, S. & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. København, Danmark: Hans Reitzels.
- Klehe, U. C. & Goede, M. D. (2012). The Influence of Economic and Social Factors on the Choice of Search Procedures Used by Third Party Recruiters. *Psychological Topics*, 21(3), 425-453.
- Krifa, Institut for lykkeforskning, & TNS Gallup. (2016). *God Arbejdslyst. Indeks 2016 – En kortlægning af danskernes arbejdslyst*. Rosendahls.
- Kristensen, J. E. (2008). Kapitalismens nye ånd og økonomiske hamskifte – Boltanski og Chiapello og tesen om den kognitive kapitalisme. *DANSK SOCIOLOGI*, 2(19), 88-108.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview- introduktion til et håndværk* (2. udg.). København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, H.H: (2010). *Human resource management - licence to work - arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* (2. udg.). Holte, Danmark: Forlaget Valmuen.

Lewis, A., Thomas, B., & James, S. J. (2015). A critical analysis of the implementation of social networking as an e-recruitment tool within a security enterprise. *Cogent Business & Management*, 2, 1-21. doi:dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1104904

Madsen, M. T. & Luring, J. (2008). Den psykologiske kontrakt- nøglen til succesfuld employer branding? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 04, 09-17.

Martins, P. & Lima, F. (2006). External recruitments and firm performance. *Applied Economics Letters*, 13, 911-915. doi:10.1080/13504850500426129

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McDonald, D. & Makin P. J. (1999), *The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff*. 84-91.

McGrath, R. G. (2014). Management's Three Eras: A Brief History. *Harvard Business Review - OPERATIONS*, July 30, 1-6.

Moser, K. (2005). Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT*, 13(3), 188-197.

Odom, C. L. (2013). Hiring the Best Candidate Not the Best Resume. *Financial Executive*, March, 61-63.

Parez, M. E. (2013). *Linked Into a Job?: the Ethical Considerations of Recruiting rough LinkedIn*. Lokaliseret d. 2. September på: http://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_theses

Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50-61.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.

Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Sinha, V. & Thaly, P.(2013). A REVIEW ON CHANGING TREND OF RECRUITMENT PRACTICE TO ENHANCE THE QUALITY OF HIRING IN GLOBAL ORGANIZATIONS. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 141-156.

Smith, M & Smith. P. (2005). *Testing people at work – Competences in Psychometric Testing*. England: Wiley-Blackwell.

Sparrow, P. R, & Cooper, C. L. (2003). *The employment relationship: key challenges for HR*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.

Stone, D. L. Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231. doi:dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Strain, L. (2015, 10 Juli). THERE ARE 4 TYPES OF SALESPeOPLE – WHICH ONE ARE YOU? Lokaliseret d. 2. September på: <https://www.nextgenleads.com/blog/resources/types-of-salespeople/>

Syddansk Universitet. (2017, d. 13. Januar). Bachelor in International Sales and Marketing Management. Lokaliseret 2 September, 2017, fra <http://www.sdu.dk/en/uddannelse/kandidat/cand,-d-merc/fagspecifikke+adgangskrav/pba+international+sales+and+marketing>

Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace* (Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota). Lokaliseret d. 2. September på: https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers* (2. udg.). Boston, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

WEHNER, C. GIARDINI, M. A., & KABST, R. (2015). RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING AND APPLICANT REACTIONS: WHEN DOES IMAGE MAKE A DIFFERENCE? *Human Resource Management*, 54(6), 851-875. doi:10.1002/hrm.21640

Zide, J.,Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583-604.

22. BILAG 1: INTERVIEWGUIDE

Introduktion:

Tak fordi du vil deltage i dette interview som vi skal bruge i vores speciale på vores uddannelse i HRM.

Vi vil, som tidligere præsenteret for dig, gerne stille dig nogle spørgsmål om dine oplevelser og erfaringer fra tidligere og nuværende jobs.

Interviewet vil blive optaget og vi forventer, at det vil tage cirka 30 minutter at komme igennem spørgsmålene. Du har selvfølgelig mulighed for at være anonym hele vejen igennem forløbet, såfremt det ønskes? Ligeledes vil alle navne på personer og virksomheder, som du eventuelt nævner blive behandlet som fortrolig information fra vores side.

Der er selvfølgelig ikke nogle rigtige og forkerte svar på spørgsmålene, så du skal bare svare ud fra dine egne erfaringer og overbevisninger.

Interviewene er tænkt som semi-strukturerede, derfor er disse spørgsmål ikke tænkt som facitlisten som man så skal lære udenad, men snarere som en huskeliste, som kan understøtte interviewerens inden, til at overveje dimensionerne af temaerne i interviewet (og så vi har et sammenligningsgrundlag på tværs af informanterne). Tanken er, at vi gerne skal have en række konkrete spørgsmål 'parat' – men kan afpasse dem i forhold til den konkrete situation.

Brug spørgsmålene på en sådan måde så interviewet 'åbnes' - dette kan ofte opnås gennem at stille 'dumme' eller naive spørgsmål og bruge tavsheder aktivt.

Boks 1: Generel information Mål: At skabe en forståelse for hvilken type, og segment information passer ind til.	Vil du dele din alder med os? Hvilken uddannelse har du? (Bachelor eller kandidat?) Hvordan har din karriere set ud, indtil nu (i store træk)?
Boks 2: Uddannelse og beskæftigelse Mål: At få kandidaten til at beskrive, hvad der har ligget til grund for de valg, der er blevet taget ift. uddannelse- og jobvalg indtil videre. Hvilke overvejelser har de gjort sig, da de skulle vælge uddannelse? Hvordan fik de deres første job (beskriv processen)?	Hvad lagde du vægt på, da du skulle vælge uddannelse? Har du 'altid' vidst hvilken uddannelse du skulle vælge? Prøv at beskrive, hvordan du fik dit første job efter endt uddannelse? Var du selv ude at søge?

Og hvorledes ser de en sammenhæng mellem uddannelsesniveau og fremtidig arbejde?	Hvordan hørte du om jobbet? Har muligheden for studierelevant arbejde haft betydning for dine valg af erhvervs, og der sammenhæng til din fremtidige karrierer?
Boks 3: På udkig efter nyt arbejde Mål: Belyse hvordan informanten agerer når der skal søges nyt job. Vil informanten selv foretage en aktiv søgen efter et nyt arbejde? Hvis ja, hvad vil fordele så være, og ser de selv et andet alternativ? Hvis nej, hvad er årsagen så - kan det skyldes en form for primadonna forholdelse?	Hvordan er du endt hos de sidste par arbejdsgivere du har været hos? Hvor tit tænker du på at skifte arbejde? • I hvilke situationer tænker du på det(hvornår)? Hvor længe kan du forestille dig at blive i det samme job på den samme arbejdsplads? Hvad afhænger det af? Hvis du skulle på udkig efter nyt job, hvordan vil du så gøre? Hvad er efter din opfattelse det mest effektive sted at søge efter kandidater? fx Jobindex/LinkedIn? Tror du LinkedIn er mere effektiv i en jobsøgningsprocess end de forskellige jobsites såsom Jobindex og Jobnet, begrund gerne dit svar? Tror du, at der kommer et tidspunkt i din karriere, hvor du ikke længere kunne finde selv at søge efter nyt arbejde? Hvad betyder dit personlige og dit professionelle netværk for din karriere? Har du for eksempel brugt dit netværk til at få et job?
Boks 4: Tiltrækningseffekt Mål: Indblik i hvad det er for nogle kriterier kandidaten vælger ud fra Har videnssamfundet ændret måden hvor igennem informanten forholder sig, til en ny arbejdsgiver? Har uddannelsesniveau eller erhvervs anciennitet en	Hvad er det første du kigger efter ved enten et jobopslag eller ved et jobtilbud? Hvad er det vigtigste: løn eller arbejdsområder/arbejdsansvar? Begrund gerne dit svar. Hvilken betydning har stillingstitlen for dig?

indflydelse på, hvorvidt informanten selv, aktivt vil søge efter nyt erhverv. Og hvilken betydning har stillingens titlen på et jobopslag for informanten?	Hvad skulle en eventuel kommende arbejdsgiver tilbyde dig, for at du vil finde et jobskifte interessant og tiltrækkende? Hvad skulle der til for at du vil forlade dit nuværende arbejde? Hvilken rolle har et virksomhedsbrand for din beslutning om et eventuelt jobskifte?
Boks 5: Forventning til nyt arbejde (psykologisk k.) Mål: At finde ud af om kandidaten oplevet brud på den psykologiske kontrakt i sit arbejdsliv. Har informanten haft et job der ikke levede op til forventningerne? Hvad var det der gjorde at jobbet ikke var optimalt? Hvornår var der overensstemmelse mellem forventninger og det oplevede? Har informanten en idé om hvordan det kunne have været undgået? Var der noget de skulle have snakket om, inden informanten startede i jobbet?	Har du haft et job der ikke levede op til forventningerne? Eller et job hvor ansættelsen varede mindre end 1,5 år? Havde det indflydelse på dit næste jobskifte eller blev det løst? Hvornår i ansættelsen opstod der utilfredshed/uoverensstemmelser/? Hvad drejede det sig om? Var der nogle forventninger der ikke blev mødt? Tror du det kunne have været løst inden din ansættelse? Var der noget man kunne have informeret dig om, som havde gjort en forskel i jobbet for dig? Hvilke forventninger har du til arbejdsopgaver og ansvarsområder med reference til en stilling som eksempelvis Projekt Manager?
Boks 6: Rekrutteringsmetoder Mål: Indblik i erfaringer med hhv. ekstern og intern rekruttering. Hvilke oplevelser/opfattelser har kandidaten med de to rekrutteringsformer? Hvordan forløb processerne?	Hvordan er du blevet rekrutteret til de jobs du har haft indtil videre? Hvordan er du blevet rekrutteret til dit nuværende job? Hvad er dine tanker om begrebet headhunting? Har du erfaringer med ekstern rekruttering (headhunting)? Hvis ja til ekstern rekruttering: Hvordan foregik det rent praktisk? Fik du jobbet?

	Hvis kandidaten fik jobbet eller mødte virksomheden: Levede mødet med virksomheden op til det indtryk du havde fået fra konsulenterne? Vil du i sidste ende helst rekrutteres internt af virksomheden selv- eller eksternt? Hvorfor?
--	--

Afslutning:

Vi er ved at være færdige. Alle de spørgsmål jeg havde er blevet besvaret. Er der noget du har lyst til at uddybe eller andre emner du synes der er relevant at tale om?
Så vil jeg gerne igen sige tusind tak for din deltagelse, det sætter vi enormt stor pris på! Det der sker nu, er at vi vil transskribere denne her lydfil og så vil vi bruge indholdet til vores opgave. Vi regner med at aflevere opgaven d. 15. maj og der er mundtligt forsvar i Juni. Hvis du ønsker det vil vi sende opgaven til dig efterfølgende. Hvis du vil i kontakt med os er du velkommen til at kontakte enten Laust eller jeg, hvis du har nogle spørgsmål efter samtalen i dag.

23. BILAG 2: TRANSSKRIBERING, ARNE.

Tid	Person	Kommentar
00.00-00.04	Laust	Arne øh .. dagens første og sværeste spørgsmål ..
00.04-00.06	Laust	Så .. var der lige lidt her
00.06-00.07	Arne	Mange tak for det.
00.07-00.08	Laust	Det var så lidt.
00.08-00.11	Laust	(Kliren i baggrunden) Må jeg bede om din alder?
00.11-00.13	Arne	Den er niogfyrre.
00.13-00.14	Laust	Niogfyrre.
00.14-00.15	Arne	Yes.
00.15-00.23	Laust	Ja, og din uddannelse den er jeg jo selv klar over. Dengang du startede på din uddannelse .. vidste du godt hvilken vej du skulle der?
00.23-00.25	Arne	... Nej, det tror jeg ikke.
00.25-00.26	Laust	Nej.
00.26-00.37	Arne	Jo, jeg vidste selvfølgelig godt at jeg skulle lave et eller andet teknisk, og jeg vidste også godt, at jeg ikke skulle være super tekniker, men at jeg skulle arbejde mere med ledelse og sådan noget ikke.
00.37-00.38	Laust	Ja.

00.38-00.54	Arne	Men jeg vidste ikke øh .. altså jeg har arbejdet rigtig meget med salg for eksempel, ikke .. det vidste jeg ikke. Det er der jo ikke nogen der går hjem til deres mor og siger, at de vil være sælger vel? Så bliver de jo slået af deres mor, hvis de sagde det. (Laust og Arne smågriner). Det er jo næsten værre end hvis du siger du vil være med i ISIS eller sådan noget.
00.54-00.55	Laust	(Laust griner) Ja, det er sgu tæt på.
00.55-00.56	Arne	Ja.
00.56-00.57	Laust	Hvordan kom du over i det så?
00.57-01.33	Arne	... hmm .. Jamen det var .. Altså det var selvfølgelig, mit første job det var inden for det. Men øh .. og .. men altså det var jo også drejet mere og mere derover ad. Man kan godt .. henad .. altså .. i studiet begyndte det også at dreje derover, men samtidig så, da jeg blev færdig i fireoghalvfems der var der jo øh .. der var der en del arbejdsløshed .. det var faktisk lige der, jeg tror faktisk det vendte den sommer, dem der blev færdige et halvt år før mig de havde meget svært ved at få job. Men øh .. hele min læsegruppe der blev færdig samtidig, vi havde alle sammen job inden vi sluttede, altså .. jeg tror simpelthen det vendte lige der.
01.33-01.34	Laust	Så der troede du også ..
01.34-02.02	Arne	(Afbryder) Nej, men så er man nødt til at have et eller andet .. teknisk specialitet, ikke .. fordi det er der meget mere efterspørgsel efter. Så jeg læste både sådan mere generelt .. hvad kan du sige øh .. altså salg og ledelse og så videre derude på øh .. på et der hed drift teknisk linje, men så læste jeg også en ren procesteknisk linje om .. spontan i metaller og sådan noget, og det har jeg jo aldrig arbejdet med, overhovedet. Og det var der jeg lavede min hovedopgave i faktisk. (Laust griner) mit speciale i.
02.02-02.03	Laust	Aldrig?
02.03-02.08	Arne	Siden har jeg ikke rørt det overhovedet .. fra den dag jeg var færdig med mit speciale.
02.08-02.11	Laust	Jamen så er det jo spændende at se hvad fanden der sker når jeg er færdig med mit speciale (Laust griner)
02.11-02.12	Arne	Ja .. ja ..
02.12-02.13	Laust	Siden det kan gå den helt anden vej.
02.13-02.14	Arne	Ja ..
02.14-02.19	Laust	Hvordan øh .. det første første arbejde du fik .. var det noget du selv søgte eller .. eller var det noget du fik et tip om eller .. nogen der henvendte sig eller ..
02.19-02.26	Arne	Nej. Det var faktisk øh .. det var faktisk sådan en karrieredag ude

		på DTU.
02.26-02.27	Laust	Okay.
02.27-02.28	Arne	Arh .. ja.
02.28-02.29	Laust	Sådan et <i>career fair</i> ?
02.29-02.37	Arne	Ej, men det var .. nej. Nu jeg .. jeg tror at de havde lavet sådan et opslag ude på DTU, og så kom de ud og interviewet .. derude .. men jeg tror egentlig ikke at det var sådan et <i>career fair</i> .
02.37-02.37	Laust	Nej.
02.37-02.53	Arne	Det kan godt .. jeg tror bare det var noget de gjorde selv. .. jeg kan sgu ikke huske det. Det er jo mange år siden (Laust smågriner) men ja, jeg tror faktisk at det var det. Det var sådan en af de .. jeg kan ikke lige huske om man skulle øh .. skrive sig på eller man skulle ringe til dem og aftale .. en altså ..
02.53-02.55	Laust	(Afbryder) men .. var det .. det var et salgs ..
03.55-02.56	Arne	(Afbryder) Ja, det var det sådan set.
02.56-02.57	Laust	Også selvom det var .. På det tidspunkt.
02.57-02.59	Arne	Det projektsalg ikke også. Altså maskiner, ja.
02.59-03.01	Laust	Ja men hvor man skulle have den tekniske øh .. baggrund for at kunne ..
03.01-03.08	Arne	(Afbryder) Ja. Ja, ja, ja. Salg og projektledelse må det være.
03.08-03.13	Laust	Ja. Hmm, går videre .. de sidste par arbejdsgivere du har været hos .. hvordan er du havnet der?
03.13-03.16	Arne	.. øh ..
03.16-03.22	Laust	Har det været dig selv der har kigget eller har det været i praktik ved nogen eller ..
03.22-03.24	Arne	(Afbryder) Nej øh .. Det har faktisk .. det har været netværk faktisk ..
03.24-03.25	Laust	Netværk?
03.25-03.26	Arne	Ja. Netværk.
03.26-03.29	Laust	Har det været personlige .. altså privat netværk eller?
03.29-03.46	Arne	Ja det har. Det har været øh .. øh .. jamen der har været (Arne smågriner) nogen som .. har kendt nogen som så har .. sagt .. prøv at snakke med Arne der, eller sådan noget ikke .. og så har jeg så haft den kontakt der ikke. Virksomhederne, ikke.
03.46-03.50	Laust	Ja. Hvor længe kan du forestille dig sådan generelt at være i et øh .. i et job?
03.50-04.25	Arne	Nej men det tror jeg ikke der er nogen grænse for, men altså .. eller det har jeg ikke, men det kommer meget an på hvordan det udvikler sig. Altså man kan sige forrige virksomhed jeg var i der var jeg trods alt, det ved jeg sgu ikke, sådan sammenlagt .. jeg var lige væk i to år .. men jeg var der nok sammenlagt otte, ti år.

		Men jeg lavede selvfølgelig.. jeg havde jo fem forskellige job som både .. tre forskellige lande og så videre selvfølgelig ikke. Så det afhænger af hvor meget uddannelse der er. Eller udvikling, fordi hvis det bare er at lave det samme hele tiden så .. så er det nok lidt .. en tre, fem år eller sådan noget ikke altså ..
04.25-04.26	Laust	(Afbryder) Den afhænger af hvor mange udviklingsgrader der er i det ..
04.26-04.29	Arne	(Afbryder) Ja, det afhænger af, om der sker noget ikke fordi .. hvis man begynder at kede sig så .. så gider jeg ikke mere.
04.29-04.37	Laust	Hvis du nu .. nu siger du selv at du begynder at kede dig .. og du skal på udkig efter noget .. noget nyt .. hvad er det første du ville gøre?
04.37-04.42	Arne	Ja .. så ville jeg fortælle det til mine venner. (Arne smågriner)
04.42-04.46	Laust	Er det selv at ringe til dem eller kunne du kunne du nogensinde finde på at skrive inde på LinkedIn ”så ..” ej, det kunne du jo nok ikke engang.
04.46-04.47	Arne	(Afbryder) Nej ..
04.47-04.48	Laust	(Afbryder) Så kommer arbejdsgiveren jo ind over..
04.48-05.05	Arne	Ja .. ja, det kunne jeg ikke. øh .. nej, det var bare, at jeg ville fortælle det til mine venner og så videre og så se .. altså .. det ville sådan være det umiddelbare ikke. Og så se hvad der var. Altså det kommer jo også an på om man har sagt det andet op .. inden man har fundet noget ikke.
05.05-05.06	Laust	Ja ja, såfremt der nu sad en ..
05.06-05.10	Arne	(Afbryder) Men jeg vil sige, selvom jeg havde sagt det andet op, så tror jeg ikke jeg ville skrive på LinkedIn eller Jobnet, det tror jeg faktisk ikke jeg ville skrive alligevel. (Arne smågriner).
05.10-05.17	Laust	Hvad med sådan en som øh mig (05.11-05.14) kunne du finde på at tage fat i os hvis det var sådan at du gik og legede med tanken om .. at rykke videre?
05.17-05.56	Arne	Ja okay .. det gjorde jeg for eksempel sidst jeg sagde mit job op så .. men der ville jeg så gå noget tid ikke, eller der havde jeg bestemt at jeg ville gå tre måneder .. men så tog jeg også fat i altså, i en af mine venner som er Egon Center .. ikke .. så øh .. man kan sige .. så hvis det bliver en del af ens netværk så er det naturligt .. jo det man så ville gøre med en ikke. Med Jer ikke, hvis .. I er inde i det øh .. så er det jo det man, ja .. så er det det. Men altså .. jeg tror ikke sådan, jeg ville ikke ... Jeg tror ikke umiddelbart at jeg ville .. altså nogle jeg overhovedet ikke kendte .. sådan et .. <i>placement</i> eller <i>out placement</i> .. eller hvad de hedder ..

05.56-05.57	Laust	(Afbryder) rekrutterings ..
05.57-06.04	Arne	Ja, rekrutteringsbureau .. det tror jeg ikke sådan jeg ville komme i kontakt med nogen jeg ikke kendte, ikke lige umiddelbart i hvert fald. Det kommer jo an på hvor længe man så kommer til at gå jo ..
06.04-06.15	Laust	Det er jo det. Hvad tror du i forhold til det her med .. tidligere hen så har det jo .. altså fra min fars gamle dage, han har jo altid sagt ” Laust, du skal fandme op med en ansøgning i hånden og et godt varmt håndtryk og så siger du hej, og så aflevere du” ..
06.15-06.16	Arne	(Afbryder? Ja ..
06.16-06.28	Laust	(Afbryder) og så senere hen så er det blevet meget Jobindex .. Jobzonen .. hvad de nu ellers hedder derinde, og så er LinkedIn kommet til. Hvad tænker du fremtiden det byder på i forhold til og skulle lokke .. sådan en som dig ud af dit nuværende erhverv?
06.28-07.19	Arne	Jamen, det er det første jeg vil sige, det afhænger fandme meget af hvad det er for et job, ikke, altså .. hvis jeg skal ansætte nogle smede, så ville jeg synes det er fint, at de kommer fra og man lige øh .. ser det i øjnene .. Jamen jeg tror det er netværk og der kan man sige der er LinkedIn jo også ved at blive overtaget som mere en rekrutteringsplatform end .. end noget som helst andet næsten, ikke. øh, men altså ellers netværk generelt, det tror jeg. Altså også fordi .. nu om dage du skal jo tage referencer og alt muligt på folk ikke, det er jo dyrt hvis du laver en fejl i rekrutteringen, kan man sige ikke, så øh .. så hvis du har nogen, der er nogen der siger god for .. det har jeg da også været ude for, hvor jeg har ansat nogen .. som var kraftigt anbefalet, som så viste sig at være det rene lort ikke, men det kan man jo ikke .. altså det kan man jo .. man er jo aldrig sikker.
07.19-07.34	Laust	Nej, det er jo det, det er jo det. Tror du at der kommer .. nu skal jeg også passe på med hvordan jeg formulere det, så spørg endelig hvis .. du ikke helt forstår det .. tror du, at der kommer et tidspunkt i din karriere hvor du ikke længere ser dig selv søge efter et arbejde .. men mere forventer at du bliver kontaktet omkring noget, hvis du skulle skifte?
07.34-07.43	Arne	.. øh .. nå men .. jeg vil ikke .. jeg øh ..
07.43-07.44	Laust	(Afbryder) sandsynligheden for at
07.44-08.02	Arne	(Afbryder) Ja, nej, det tror jeg .. altså det eneste jeg vil sige det er, det er jo klart at hvis jeg siger et job op fordi nu gider jeg ikke have det mere, altså .. så siger jeg det op .. så går jeg ikke og søger noget andet og så siger op. Så siger jeg det op og så stopper jeg, og så .. så er det klart at så bliver man da mere aktiv end hvis

		jeg .. end hvis man bare er i .. hvis jeg bare er i et job, så tror jeg ikke, at jeg søger andet.
08.02-08.05	Laust	Nej, så skal det være fordi at du får et .. tip fra en anden ..
08.05-08.13	Arne	(Afbryder) Ja ja, et eller andet tip eller ja ja, det er jo så måske måden man så måske kommer til at, ”okay, så kan det godt være, at man skulle skifte alligevel ikke, altså”.
08.13-08.25	Laust	Ja, hvad vil du generelt foretrække, vil du helst foretrække at det øh, virksomheden selv som søger, der henvender sig til dig (larm fra en teske mod en kaffekop) eller at det er en ekstern partner, for eksempel det kunne være en <i>recruiter</i> , der tager fat i dig?
08.26-08.32	Arne	.. det tror jeg måske egentlig mest .. sådan et .. et <i>headhunterfirma</i> tror jeg.
08.32-08.33	Laust	Ja, hvordan kan det være?
00:08:33	Arne	Jamen det ved jeg ikke men det.. jeg tror at det er mere .. fortroligt også .. og jeg tror også at det er, også ... man får selvfølgelig ikke, det er svært at sige om man får mere, jeg tror også man, i hvert fald den første introduktion til firmaet er mere <u>sand</u> .. end hvis det er direkte fra firmaet på en eller anden måde, altså firmaet prøver at sælge, det gør <i>headhunteren</i> også men .. nogen gange prøvet at sælge firmaet ikke men .. jeg synes alligevel de fleste sådan .. virker forholdsvis .. altså dem kan man også godt spørger om .. hvad mener du er problemet i det her her job eller du ved .. de har selvfølgelig fået fra firmaet på en eller anden måde men de render sikkert rundt ude i firmaet i en uges tid eller et eller andet og snakket med en masse forskellige .. både den man skal arbejde for men også kollegaer og alt muligt andet ikke. øh, ja, det er i hvert fald mange af de jeg har set øh .. hvor de har været .. ja faktisk, mit indtryk er, at de har faktisk tit lavet en eller anden management og så sagt der er kun de her ..
09.37-09.38	Laust	(Afbryder) Ja, og så prøver man ..
09.38-09.51	Arne	Ja, så jeg synes tit at man kan få .. jeg synes det er .. jeg synes i hvert fald tit at det man får fra dem det er sådan .. god .. gode oplysninger , men der kommer sådan en <i>breif</i> om firmaet og sådan noget ikke ..
09.51-09.52	Laust	(Afbryder?) Altså mere neutral forholdelse fra deres side ..
09.52-09.57	Arne	(Afbryder) Ja, det kan godt være, at det ikke er en skid mere sandt, det har jeg bare indtryk af.
09.57-10.00	Laust	(Laust griner) Det kan være, at de har været dygtige indtil videre jo ..
10.00-10.02	Arne	Jaa .. ja.
10.02-10.13	Laust	Hvad er det første du kigger efter øh, når der er nogen der

		tilbyder dig .. et øh, et nyt job, eller henvender sig? Er det titel, er det lønpakke, er det opgaver ..
10.13-10.19	Arne	... ja, det er jo .. det er jo firmaet og opgaverne. Men også firmaet.
10.19-10.20	Laust	Firmaet?
10.20-10.27	Arne	Ja. Altså det afhænger også af, hvad det er for et firma, meget. Altså uden at være ..
10.27-10.29	Laust	(Afbryder) Hvor meget betyder <i>branding</i> -værdien for dig?
10.29-10.46	Arne	Altså selve firmaet .. det betyder ikke noget .. men det er mere om det lige er spændende firmaer. Ja. Og også altså .. øh, og så at det ikke er sådan .. en eller anden stor kæmpe kasse, hvor man bare ved at man kommer ind på en eller anden hylde hvor man og ikke øh ..
10.46-10.47	Laust	Kæmpe stor (griner).
10.47-11.20	Arne	Ja ja. Jamen men altså .. Altså [en stor bankvirksomhed] kunne jeg bestemt ikke tænke mig at arbejde for, vel eller .. Altså ikke fordi, at jeg har noget imod dem .. altså .. sådan en stor bank eller et eller andet, der kunne jeg ikke tænke mig at ende på en hylde et eller andet sted.. fordi det ville ikke være .. altså jeg er vant til at få lov til og passe mig selv jo og .. lave reglerne lidt ind imellem og sådan noget, ikke. øh .. altså havde jeg nær sagt, ikke, altså jeg har jo også været ved [mindre virksomhed] i mange år ikke, men det var ikke på den måde. Det var en stor virksomhed, men det var ikke sådan stor .. regelbunden virksomhed ..
11.20-11.22	Laust	(Afbryder) Du har brug for lidt at kunne have fingeren med på pulsen?
11.22-11.24	Arne	Ja, ja.
11.24-11.25	Laust	Stillingstitel, er det noget du overvejer?
11.25-11.45	Arne	Ja, men .. mest for .. mest fordi det afspejler .. altså job og beføjelser kan man sige, ikke. Men altså det er ikke så vigtigt om jeg hedder .. administrerende direktør eller salgsdirektør eller et eller andet .. det afhænger mere af .. altså, hvad det er for et job ikke.
11.45-12.02	Laust	Jo, okay. ... øh .. Hvad skal der generelt til for at få dig til at .. overveje at forlade dit arbejde? Er det kedsomhed som du snakkede om før, eller er det .. du mangler nye udfordringer eller ..
12.02-12.38	Arne	... jamen men altså, man kan sige .. hvis jeg selv skal aktivt overveje, så er det jo selvfølgelig fordi der er et eller andet galt med der hvor jeg er. Som kedsomhed eller sådan noget .. eller,

		altså det kan være at det simpelthen bare ikke kører, altså. Det kan jo godt være at man har .. man ikke kan få succes eller hvad ved jeg, ikke altså hvor man så .. er nødt til .. men hvis det er noget man bliver kontaktet omkring jamen så er det mere, hvor spændende lyder det .. altså hvor spændende lyder det og hvad er der af .. hvad er der i det, og selvfølgelig spiller .. altså selvfølgelig spiller løn også ind men øh .. jeg ved ikke om det er en selvfølge men det gør det da også, altså.. øh ..
12.38-12.58	Laust	Når du nu siger .. siger at lønnen selvfølgelig også spiller ind, du ved jo selv, du er ved at være oppe på et vist niveau af øverste hylde. Hvor meget forventer du list at lønpakken, det er noget som, det skal bare være på plads? Det matcher man, eller går lidt over (noget larm kommer tættere på) og så dermed fokusere mere på opgaven?
12.58-13.01	Arne	Ja, jeg tror, altså det er jo ikke .. øh ..
13.01-13.08	Laust	For eksempel, hvis jeg nu henvender mig til dig .. vil du så eksempelvis forvente at vi skulle til at rode, rigtigt at diskutere lønnen eller at vi et eller andet sted bare imødekommer den ..
13.08-13.36	Arne	.. Nej .. jeg ville, ja. Det ville jeg forvente at det bliver sådan nogenlunde imødekommet. Altså jeg ville ikke forvente at vi skulle sidde og diskutere fem tusinde om måneden eller sådan noget. Men det er klart, hvis det kommer et eller andet helt vildt. Men altså hvis jeg siger, at jeg vil have det så er det jo fordi jeg syntes, at jeg skal have det for det job, ikke, så gider jeg jo ikke og .. diskutere altså fem op eller ned vel. øh. Men det kan selvfølgelig være at det handler så meget om penge .. du får en million mindre altså øh ..
13.36-13.38	Laust	(Afbryder) Så begynder det alligevel at betyde lidt (Laust smågriner)
13.38-13.56	Arne	Ja, ja. Så siger man, nå jamen så er det jo simpelthen forskellige forventninger til hvad det er. øh .. ja, så det er .. vil jeg sige, og det er heller ikke fordi at .. altså det er jo heller ikke fordi at man .. at hvis man skifter så skal man have tyve procent mere, ikke. Det er jo ikke .. det betyder ikke så meget.
13.56-13.59	Laust	Det er opgaverne .. og mulighederne frem for ..
13.59-14.00	Arne	(Afbryder) Ja.
14.00-14.14	Laust	Lidt andet spørgsmål det er også .. vi arbejder sådan lidt ud fra øh, titel .. man kan have nogle forskellige associationer med, hvad forbinder du en titel som <i>project manager</i> med? ... Jeg ved godt, at du aldrig kommer til at blive <i>project manager</i> men .. (Laust smågriner)

14.14-14.50	Arne	.. jo det kunne godt være men .. men altså, man kan sige, det kunne jo godt være fordi det kan jo være, du kunne jo være projektleder på (14.21), ikke altså for eksempel det kunne da være et vanvittigt fedt job. øh .. det er selvfølgelig lidt anderledes end hvis man hed det, så ville man selvfølgelig primært .. men altså jeg kunne da godt være projektleder og have et hold på flere hundrede mand og der kan være en hel del ... men altså øh, projektleder, ja det forbinder jeg med både, kan du sige med projektledelse og personaleledelse. Ikke daglig personaleledelse men at du har en projektgruppe. Som du har ansvaret og råderetten over.
14.50-15.01	Laust	.. de sidste par jobs du har haft .. har det alt sammen, det havde alt sammen været igennem fif ikke også, altså ved tips fra en bekendt til en bekendt?
15.01-15.02	Arne	Ja. Ja, ja.
15.02-15.03	Laust	Hvornår har du sidst selv søgt?
15.03-15.08	Arne	(musik spiller i baggrunden) ...
15.08-15.11	Laust	(Laust griner) Har du nogensinde søgt ud over dit første job fra studiet af?
15.11-15.17	Arne	Ja. Jeg søgte .. jeg søgte faktisk da jeg kom til FLSmidt for tyve år siden.
15.17-15.19	Laust	Okay.
15.19-15.23	Arne	Altså, jeg har ikke rigtig søgt .. der er i hvert fald ikke nogen af de jobs jeg har haft hvor jeg har søgt.
15.23-15.32	Laust	(musik spiller i baggrunden) ...
15.32-15.37	Arne	Jo altså jeg har søgt .. et eller andet, det ved, det har jeg sikkert.
15.37-15.46	Laust	Men hvordan har din erfaring været i forhold til computere? Er det noget .. hvilke erfaringer, er de gode negative .. tanker ..
15.46-15.49	Arne	Ej, de er gode. Det synes jeg, de er gode.
15.49-15.50	Laust	Hvad er det de bidrager med?
15.50-16.47	Arne	.. jamen jeg syntes, jeg tror, jeg ved ikke .. jeg syntes bare .. altså for det første .. hjælper de jo virksomheden meget ikke. Altså og man kan sige, og hvis du skulle gå igennem, altså hvis du skulle .. selv igennem hænder nogle gange er der jo problemer, så bliver et møde lige pludselig skudt i en måned fordi så .. er personen ude og rejse og så er det dit og så er det da ikke, og så kunne man forestille sig, at hvis det var virksomheden selv der skulle arrangere det så kunne det nærmest forsinket endnu, endnu mere. Altså så på en eller anden måde, så tror jeg at de .. jeg syntes de virker professionelle når de går igennem .. jeg tror også øh, for eksempel, du kan sige når man får fine <i>feedback</i> og øh ..

		det har også oplevet det, altså ikke .. ikke .. som jeg nu sagde .. ham min kammerat nede i (16.36), ham har jeg en snak med nogle gange og det tror jeg .. det er også på en eller anden .. det kan man også bedre snakke om, og sige prøv nu hør her .. jeg er lidt i tvivl om ham .. direktøren der skal være min chef ..
16.47-16.49	Laust	Har hørt fra afveje at ..
16.49-17.04	Arne	Nej men bare på grund af den samtale man for eksempel har haft .. Og sige .. sådan og sådan læste jeg det og det synes jeg virkede lidt mærkeligt eller et eller andet, du ved, så kan man også få hans .. det kan du ikke gøre hvis du snakker med direktøren selv, så kan du jo ikke sige .. jeg synes du virker sådan.
17.04-17.07	Laust	(Afbryder) så kan det godt være du ryger lidt ned i rækken af kandidater (Laust smågriner)
17.07-17.27	Arne	Ja, ja. Ja. øh .. altså så der syntes jeg .. det synes jeg egentligt, at det er rart nok at have en person ind imellem. Eller involveret .. han er jo ikke inde i mellem hele tiden .. eller han eller hun er ikke inde imellem hele tiden men .. det synes jeg egentlig er rart. At der er øh .. jamen på en eller anden måde føler jeg at der er ..
17.27-17.28	Laust	Lidt en partner der kommer med?
17.28-17.33	Arne	Ja, for begge parter. Men det er jo selvfølgelig dem der betaler .. (Laust og Arne smågriner?)
17.33-17.34	Laust	Ja ja, selvfølgelig.
17.34-17.59	Arne	Ikke? Men jeg synes egentlig at man ... øh, at man får .. altså så vil jeg for eksempel sige, så en del .. og så .. jeg tror det er et års tid siden eller sådan noget der var jeg nede og snakke med en <i>headhunter</i> jeg ikke havde snakket med før .. om job og .. og det var jo så den der først-samtale, det synes jeg sgu, det irriterede mig lidt at man skulle igennem (17.58)
17.59-18.00	Laust	Skulle du alligevel det?
18.00-18.17	Arne	Ja, det skulle jeg. Altså jeg snakkede .. tag det hele vejen igennem med dit og dat .. det var jo én man ikke, altså .. kendte ikke mig, kendte ikke ham. Jeg ved faktisk ikke .. Jamen det har da nok været via LinkedIn eller sådan noget der ikke. .. øh, men altså det skulle man jo også, hvis man havde snakket med et firma man ikke kendte.
18.17-18.18	Laust	Ehm ja ..
18.18-18.19	Arne	(Afbryder) Ej, det er ikke alle.
18.19-18.27	Laust	(Afbryder) ja og så alligevel .. man må sige på sin vis må du også have en .. En vis forventning om at vi .. vi også har læst godt op på vores forarbejde og vi ligesom ved hvor der er vi skal tage ud fra, ikke?

18.27-18.32	Arne	Ja. Men der var en eller anden hvor jeg lige .. ville tænke over det, men der var .. altså ja .. jeg ville sgu nok ..
18.32-18.36	Laust	Der var ikke blevet læst ordentligt på lektien?
18.36-18.37	Arne	Det var der måske. Han skulle måske bare være interesseret, ikke.
18.37-18.38	Laust	Ja
18.38-18.39	Arne	Men det var måske bare hans facon ..
18.39-18.40	Laust	Okay ..
18.40-18.49	Arne	Jeg kunne ikke engang huske hvad det hed, det firma. Det var også et stort firma, nå, det kan jeg ikke huske, hvad det hed.
18.49-18.50	Laust	Nå, Arne, tusind tak.
18.50-18.51	Arne	Det var så lidt.
18.51-18.53	Laust	Det var alle de guldskorn jeg havde brug for.
18.53-18.55	Arne	Ja, det var da ikke så slemt.

24. BILAG 3: TRANSSKRIBERING, BERIT.

Tid	Person	Kommentar
0:00:28.0	Amanda	Ja, vil du fortælle os om din karriere, sådan i store træk, nu ved jeg at Laust, ja kender din linkedin profil mere øhh
0:00:34.8	Berit	Ja, du kender den ikke.
0:00:35.9	Amanda	Nej.
0:00:36.8	Berit	Nej, men ... den startede i møbelbranchen i øh 1997, hvor jeg faktisk havde nået forbi Københavns Universitet forinden og læst Statskundskab, ... og efter (tøven) et semester eller to fandt ud af, at jeg ikke havde ro nok på mig til at sidde med snuden i bøgerne, så ... og ... og de drømme, kan man sige, som faldt fra hinanden. Og det var mere fremtidsperspektivet i hvad er det fedest job og dem jeg læste med på det tidspunkt, de syntes, at det var statsadministration, og det kunne jeg slet ikke arbejde med. Så jeg tænkte "okay", "this is not for me". Så jeg tjekkede ud. Så tjekkede jeg ind på Zahles seminarium, så var jeg der godt et år som skolelærer, og så fik jeg en rygoperation øh i det første skole, som egentlig ender i altså i en meget alvorlig operation øh som ender i sengen i tre måneder, og så lå jeg øh og filosoferede

		over hvad jeg så skulle stille op, med min tilværelse, fordi jeg skulle i hvert fald ikke være skolelærer, fandt jeg ud af.
0:01:28.2	Amanda	Nej det
0:01:29.1	Berit	Og så, da havde vi noget praktik, så ... det korte af det lange er, at jeg kommer tilbage til København, i eftersommeren, og så ligger der et jobopslag, lige pludselig, fra en møbel-shop, om en elevstilling ... i oktober ... måned, og så tænker jeg ... "okay" ... jeg har altid interesseret mig for indretning og farver og boet småt og prøvet at få optimeret og det ene og det andet og så tænkte jeg "det er en lille butik, det er designvarer og jeg skal ikke samle møbler så jeg vil kunne, altså, have den stilling uanset. Og så havde jeg det der dilemma med at ... jeg vidste at mit hovede snurrede ret godt rundt og i, altså man er jo trænet inden for skolevæsen til at man skal få sig en længerevarende uddannelse, hvis man har kvalifikationer til det, og der var sådan set frit valg med mine karakterer og hvad jeg ellers havde med mig, så (griner) jeg var sådan lidt desillusioneret fordi nu havde jeg ligesom tjekket ind og ud på universitet og så på seminaret og var sådan lidt ... "hvad fanden skal jeg stille op med det her uddannelsesliv" og "hvad skal det blive til, ikke?" ... Så nu blev det til interesse, og så tænkte jeg "okay", nu er jeg jo fra landet, og havde sådan lidt øh den der holdning dertil at det har aldrig at tage sten, altså tage det det fra bunden. Altså simpelthen, læg' en solid bund, faglig bund, ik? Og en elevuddannelse er jo, at man går i lære, som en møbelhandler, i det her tilfælde. Og så var jeg inde og sælge mig selv, fordi jeg ved at blive en gammel kone på det tidspunkt ... og så solgte jeg mig på det tidspunkt var der en voksen elevuddannelse, så hvis man var over 25 kunne man få mindstelønnen i stedet for en elevløn, og det var jeg, jeg var over 25. Jeg var 26 år. Og så tjekkede jeg ind der. Øh og fik overtalt Thor Jensen til at ansætte mig som elev.
0:03:12.1	Berit	Og jeg øh var jo sådan en moden en af slagsen jo, så der var jo flere af kunderne, der troede, at jeg var bestyrer af shoppen, men det var jeg altså ikke (griner), jeg var bare vokselev (grin slutter).
0:03:22.0	Berit	Og så øh ... så blev jeg færdig dernede i maj 2000 ... med en udstilling som hed "diseno", som jeg faktisk øh altså jeg graduerede jo med et 13-tal og fik to artikler - én i Berlingske Tiden og en i Politikens bagsiden ... omkring den her udstilling jeg lavede nede i shoppen.

0:03:40.2	Berit	så jeg ... tog den også / (Laust) det var da en fed / (Berit)... hele vejen ik? / (Amanda) ja (griner) / (Laust) det var en fed anerkendelse at få med sig.
0:03:45.8	Berit	Ja det var vildt fedt! Altså at kunne få det igennem på det tidspunkt i dag, det tænker jeg "nåh okay kan det overhovedet lade sig gøre at lave sådan noget i dag, hvor man får så meget PR på det selv, ik? ... Men det fik jeg ... Og så var jeg umiddelbart blevet tilbudt et job i øh engrosfirmaet, der hører til shoppen, hvor der nogle agenturer på blandede lamper og et øh stort italiensk lampemærke og nogle italienske møbler og så videre og så videre. Og så røg jeg over i det umiddelbart efter og blev kørende sælger.
0:04:14.5	Berit	Og øhh det var så min første tur på landevejen og der kørte jeg også til Norge, blandet andet, og øh var den der frie fugl, som skulle ud og bearbejde kunder, og det gik jo rigtig godt. Og så øh fandt jeg ligesom frem til at her, det var jo det, der kombinerede noget, der interesserede mig og som jeg havde interesse og passion for, samtidig med at jeg kunne udleve mit sociale (griner) evner og (utydeligt, mumler) værdi og kommunikere ... og øh møde mennesker (4) og kommunikere nogle budskaber omkring de her produkter ... fordi der er rigtig mange historier, og det er jo så det, der nok er ... fundamentet for hvad jeg gerne vil beskæftige mig med, det er, når der er en god historie at fortælle omkring et produkt ... så jeg ikke en sælger af den skole, der hedder ... "jo mere, jo bedre", altså jo flere paller og så videre og så videre... For mig er det historien og brand'et og øhh ... hvad det tilfører ... kunden ... og øh alt det man kan bygge op omkring det produkt, der nu måtte være. Og så også en helhedsløsning, jeg er sådan meget holistisk øhh ... indrettet, så jeg sælger ikke tingene for enhver pris ... hvis jeg kan se, at det kommer til at ligne noget, der er løgn, så jeg siger at "det skal du ikke købe, altså det ikke passer ind i den her sammenhæng", og øhh ... og det har altid været sådan min tilgang til det ... en meget sådan ærlig ... tilgang, hvor jeg heller ikke har været bange for at sige, hvad jeg selv synes, når folk har spurgt mig.
0:05:32.6	Amanda	Hmm
0:05:33.5	Berit	Og så øh ... blev jeg kontakte i slutningen af 2001 øhh ... af salgschefen for en Møbelfabrik ... som spurgte mig, om jeg kunne være interesseret i at tale med dem ... og øh der stod jeg ovre i Århus og var jo på vej på arkitektkontor og sagde "jo det vil jeg da gerne" (griner) ... og så blev jeg tilbudt et job som øh sælger hos dem øh ... og det var jeg sådan lidt i tvivl om for jeg

		var faktisk ret glad for det job, jeg havde ... apropos værdier men det her, det var også en ny karrieremulighed, hvor jeg så gik tilbage til mine øhh chef i casa, og sagde til dem "prøv og hør, jeg har fået et jobtilbud, og det er jeg meget fristet til at tage imod, men jeg er faktisk glad for det her arbejde, jeg har kun været her i ... i 2 år ... i den her afdeling og ved det er jo rigtig meget godt kørende for mig, så øh ... hvis du skal holde på mig, så må du hoste op...så må du give mig noget mere i løn, så skal jeg nok blive hængende.
0:06:27.6	Berit	Det blev han altså pænt øhh provokeret af ... han ville ikke give mig mere i løn, eller ikke provokeret, men, men han sagde "nej" ... og jeg gav ham et tilbud (Amanda mh) ... øhh, hvor jeg sagde, hvad jeg gerne ville have i løn og øh det ville han ikke give mig, og så øh så jeg "nå, det var ærgerligt" og så tog jeg imod det andet tilbud, som var ... væsentligt bedre ... og det var også væsentligt bedre end det, jeg havde tilbuddet.. min chef ... altså jeg var også sådan lidt "ej jeg er glad for det her job, jeg vil egentlig godt gå på mellemlånden, men jeg gider heller ikke være fastlåst i en position, hvor jeg ligesom er eleven, der er gået videre.
0:06:56.5	Berit	Øhh så jeg sprang der og gjorde "et move" ... Øh sådan lidt ... også det der med, at det er jo faktisk der, hvor man, karrieremæssigt, det er den ene ting, men også lønmæssigt, og udviklingsmæssigt på den front ... kan gøre et seriøst hop, hvis man ellers er god til at sælge sig selv ... og det er jeg.
0:07:15.0	Berit	Så øh jeg gjorde et solid hop ... lønmæssigt ... og øh så hoppede jeg direkte over i deres kontrakt ... afdeling øhh på København, hvor jeg varetog øhh arkitekter og forhandlere (hosten i baggrunden) ... og der var jeg så i 6,5 år, og så øh blev jeg jo i ... august måned i 2008 kontaktet af direktøren for ... [Navn på virksomhed], som havde mistet sin salgschef, hun ville starte op selvstændigt og havde sagt op ... og hun havde anbefalet mig ... så det var en personlig anbefaling.
0:07:50.6	Laust	Så I kendte så hinanden før det?
0:07:51.7	Berit	Ja, det jo var faktisk også hende, der havde anbefalet mig til øh [Navn på virksomhed]
0:07:55.6	Laust	Okay
0:07:56.2	Berit	Det var den samme person ... Og hun øh, det er det, jeg siger ik', "den her branche er sindssygt lille", og jeg tror, at der er rigtig mange brancher, der er ... små. altså hvor man kender hinanden og så videre, men i alle tilfælde, hun >salgschefen< anbefaler mig, han >direktøren< ringer til mig og vil tage en samtale

		(trækker vejret dybt) og øh jeg får øhh ... jeg får 'signed' en rigtig god kontrakt. I det her tilfælde er det som salgschef så det kan man sige, at det er også en udfordring for mig at få en position, hvor jeg er i en ledende rolle, og kommer til at sidde i ledergruppen, og det tidspunkt starter 1. november 2008. Signer-off >underskriver kontrakten< og siger, "jeg starter først der".
0:08:35.1	Berit	Øh så jeg har sådan, at jeg kan bedst li' at lukke døren pænt efter mig og alle de der ting der (Berit) Så det bliver pr 1. (4) 1. november, og så er jeg der i øh 7,5 år ... og det, der så sker hos [navn på virksomhed] er at i slutningen af 14 får jeg en opringning af min direktør, at firmaet bliver sat til salg, og det er selvfølgelig hemmeligt, og så går man ind i sådan nogle forhandlinger, og åbner op for det ... det er sådan noget ... øhh very secret.
0:09:07.8	Laust	hva?
0:09:04.2	Berit	Ja, confidential! Fortrolige ting og sager og det bliver en svær periode, fordi det er det altid, når man skal strømline et firma til salg og så videre, hvor signer havde brug for pengene et andet sted, i nogle andre selskaber, så han havde valgt at sætte det til salg.
0:09:16.9	Berit	Og vi bliver solgt pr 1. juni til [en anden virksomhed]... De kommer så ind med en strategiplan, som hedder, at [virksomheden vi er i] skal fortsætte, øhh det viser, som [virksomheden vi er i] er, og så skal man bare lave nogle joint-interest, der hvor det giver mening. Og det første, det er jo selvfølgelig bogholderiet, men ... det viste sig så efter et halvt års, at der var større planer end som så, og det er sådan en klassisk ... fusion opkøbt, hvor man øh, for at holde ro i gelederne, siger "nej vi har ikke nogen plan, vi gør bare sådan her"
0:09:50.2	Berit	Så sker der det, så gør, inden for et halvt, så man ikke noget CVR-nummer og så er tingene strømlinet over i den boldgade, der hedder [den nye virksomhed] ... Jeg er sådan en, der protesterer.
0:09:59.5	Berit	Altså, jeg råber jo højt. Jeg synes ikke, det var fedt, at de tog vores CVR-nummer og gav, gav os deres, og øh jeg synes ikke, at det var fedt, at de lige pludselig fik videresendt nogle mails, hvor der stod "Bedste hilsner [nye virksomhed]" og jeg ringede op og skrev og "Hey! Jeg er ikke [den nye virksomheds'] pige, jeg er [den gamle virksomheds] pige", så jeg har ikke den der mailbox. 'Amen, de havde reserveret vores initialer.

0:10:19.4	Berit	Og så havde jeg et personligt kontroverser med øhh administrerende direktør ... øhh for gruppen på Stockholm messen 2016, må det have været. Han kom forbi mig, og fortalte mig, hvordan jeg skulle sende lamper, og tænkte jeg, at det var egentlige pudsigt, at han øh kunne gøre sig klog på det, for han havde ikke taget, der var ikke nogen på [den nye virksomheds] group, der i overtagelsen, havde taget en one-on-one med nogen af medarbejdere hos [den gamle virksomhed], der var altså kun 20, så kan man jo sige, der er jo ikke super lang vej (Laust: bekræfter Berit naaah...) (Berit) Vel? Det er 20 timers arbejde, ik? Hvis man tog en times one-on-one, og det gjorde ikke engang med de ledende medarbejdere ... øhh hvor jeg bare rystede på hovedet, og tænkte "det var da helt utroligt", altså hvordan pokker havde de forestillet sig at de øh ville altså køres over, og så bare tage for givet, at vi syntes, at det var en fest (L, forstående: mmmm) at arbejde for deres firma, fordi, at deres kultur er fuldkommen anderledes. Vi var jo et værk ud af sådan en entrepreneurship og havde nogle tydelige værdier omkring, hvad vi, hvordan vi arbejdede ... og øhh det var absolut ikke sammenfaldende værdier med arbejdskulturen hos [den nye virksomhed] så øh ... øhh ... Da jeg så får ... jeg får besøg af [en chef] på messen og øhh ... der kan jeg bare mærke, nu er det bare slut, altså det gider jeg simpelthen ikke at finde mig i ... og så gør jeg mit arbejde færdig (?), tager hjem fra messen og ringer til min direktør og siger, "ved du hvad, jeg mig efter noget andet nu, for nu gider jeg ikke være her mere..."
0:12:06.3	Laust	Inden du kører videre, det var fordi, du var inden på noget af det, som vi alligevel kommer til at spørge om sådan mens du er varm ... Det her med, at der ikke var en transparent og nogen alignment/(?) mellem sådan skiftet til [den nye virksomhed] og øhh... var der nogle ting, der kunne ha' været sket, for at du måske var blevet?
0:12:25.1	Berit	Jamen prøv og hør', jeg har skrevet, altså ha-han fik ikke lov og dø i sølen, den kære Hr. Henriksen, jeg sendte jo en mail efterfølgende ... og fortalte hvorfor, jeg havde sagt op ... altså fordi vi var jo fra to forskellige planeter omkring kommunikation og også omkring værdierne, (trækker vejret dybt) og omhed ... og jeg sendte ham endnu en, en han ikke svarede på, så tænkte jeg, "nå men, så bliver der ikke mere end to cc på, så vil jeg sætte min egen direktør og hans vp på" ... så kan det da være, at jeg får et svar eller i hvert fald en reaktion på at han har læst det (Laust: ja), fordi det var egentlig min ... min øh ... mit mål, ik?

0:12:54.8	Berit	Hvis nu man havde sat sig ned med ledende medarbejdere og sagt, prøv at hør her ... "vi vil gerne, hvem i er, hvordan i gør tingene, fordi vi kommer fra to forskellige verdener, man skal, det er ikke Einstein eller raketfysik, at finde ud af en entreprenørvirksomhed som har eksisteret i 10 år og en møbelvirksomhed, som har eksisteret 135 eller hvor meget det nu er. Der er jo kæmpe stor forskel (Amanda hmm) på kulturen i sådan to virksomheder.
0:13:19.6	Berit	Og øhm det ville jo være en almindelig HR funktion, og gå ind og finde ud af, hvordan pokker finder vi ud af, hvordan de her mennesker, fungerer, hvordan det er de arbejde, hvordan er kulturen, og ikke mindst, hvordan er kommunikationsformen i den her virksomhed, vi har overtaget.
0:13:35.4	Amanda	ehm
0:13:37.1	Berit	Ingenting. Nada. Nothing. Ingenting.
0:13:40.8	Berit	Jamen, det er fuldstændig vanvittigt! Altså, det er så vanvittigt, så man tænker, prøv og hør venner, "I har lige impuls-shoppet en virksomhed for 95 millioner danske kroner. Og jeg ved godt hvorfor, fordi vores indtjening ... (normal stemme) Da jeg startede i firmaet i 2008 var der en rød bundlinje pr 31. eller øhh pr 30. september og fra jeg startede gik det fremad.
0:14:03.0	Berit	Altså det var jo helt vanvittigt, fordi det var jo der peakede, men det var jo nystartede firma, der kun haft 3 år på bagen, så hele investeringsporteføljen og alt det der, det skal jo så argumenteres, ik?
0:14:12.4	Berit	Vi gik sådan her. Og da vi gik ud af 15 havde vi en bundlinje på 14,5 million, efter skat ... Og det er altså ret godt for sådan et lille firma (=) ... Øhh jeg vil sige det er bedre end så mange andre i møbelbranche, øhh på daværende tidspunkt (Amanda forstående: ja, på det tidspunkt)
0:14:27.4	Berit	Og øhm, det er jo selvfølgelig derfor [den nye virksomhed] har lyst at købe firmaet, der er selvfølgelig nogle designmæssige values og sådan, men bottom line ... firmaet tjener penge (Laust: hmm) ... punktum.
0:14:37.3	Berit	Hvorfor gør det det? Og bare sæt sig ned i 5 minutter og lægge hænderne mod hinanden og bare spørge sig selv og hinanden, gad vide hvorfor, de tjener penge? Gad vide hvordan de har fået det her op og køre, få mennesker får i løbet få får. Det er jo ikke ting, der falder ned fra himmel. Ting, sælger ikke sig selv, og metoden til at sælge kunne også være anderledes end den metode end den de bruger. men de brugte ikke 5 minutter på at undersøge det ... i hele den proces, der hedder overtagelse og køb

		og efterfølgende ... intet ... og det vil sige, at når jeg, pr 1. juni, pr. 2. juni bliver præsenteret for deres plan, som er "ikke nogen plan" ... altså sige "jooo" og øh sige at jeg forudgriber (?/0:15:20.5) hos [den gamle virksomhed] og fremlægger deres "hvorfor vi har købt jer, vi er så glade, vi har ikke nogen plan, og vi prøver at få tingene til at køre, I skal bare køre videre som I plejer."
0:15:29.4	Laust	Hmm
0:15:31.3	Berit	Da ... siger jeg selvfølgelig noget, på mine kollegers og mine egne vegne om at at prøv får sige "det er da skide smart det her mand, I er da sådan en gentleman virksomhed har været i markedet i halvandet hundrede år, og I køber en en virksomhed som entreprenant, og har et meget ungdommeligt.
0:15:50.6	Berit	Jaja, og approach til markedet i det hele taget, øh og som jeg, jeg smækkede min nye adidas sneaks op på bordet og sagde, "her går vi jo ikke i, i pumps, det har vi jo ikke tid til, vi spænder jo rundt og har det sjovt, men får, løfter i flok."
0:16:04.9	Berit	Hvor jeg sådan prøvede at sige, "det er da skide smart, det er da blevet totalt street, så jeg kom jo og køb teenager ... altså, altså det jo ... det jo sigende (?) (Laust: hmm)
0:16:15.2	Berit	Og så tænkte jeg, det må de jo gøre noget ved. Det må de da udvikle på det her, og bruge det ligeså vel som man i modebranchen har black labels, og så har man nogen labels, der kører ude i butikkerne, altså så man hele tiden har den der difference ... i mellem, klasse og undskyld, imellem classic og street, ik?
0:16:31.2	Berit	Se, det ligger jo til højrebenet, det jo super nemt ... Det blev bare ikke sådan ... og øh det er derfor blev det så også meget så meget mere provokerende at den selvsamme mand i februar måned 2016 står og fortæller mig, hvordan jeg skal sælge de her lamper, fordi han vil gøre han vil ha' at jeg sælger efter samme regime som de gør.
0:16:48.9	Berit	(Berit/Laust) og det / nej / sådan her en forventning over den her model kan bare presses ned på den .. ind over hovedet / fuldkommen
0:16:54.5	Berit	Og så, og så, og så så bruger gør han brug af en af sine egne seniorshop og status og siger "jeg ved bedre end du gør"
0:17:02.1	Berit	Og det har undersøgelse og og vi har bevist det, så det sådan det bliver (...)
0:17:06.1	Berit	Og der måtte jeg bare sige til ham prøv og hør, jeg er fuldkommen uenig med dig ... og hvis man står og siger det til

		sin CEO, så skal man nok tænke på at finde noget andet at lave. (Laust: Hmm)
0:17:15.6	Berit	Det går ikke. Altså fordi enten hvi- i hvert fald ikke, hvis man ikke har en vis tillid til at den uenighed den kan opløses, og man kan blive enige om et eller andet.
0:17:23.8	Berit	Ja ... og det vidste jeg, at det kunne det ikke. Øhh og så ville tilfældet at selvfølgelig når man har siddet i så mange år som jeg har i en stilling, som jeg gjorde hos [den gamle virksomhed]], så jeg pitched rigtig mange gange ... Øhh headhunter ... og jeg har ... faktisk ... jeg tror sgu ikke rigtig, har jeg talt med nogen, andet end i telefonen, nææ, det tror jeg ikke. Jeg ... Jeg tror egentlig aldrig det er blevet til længere end en telefonsamtale... Og også i efteråret altså der hvor alt det her tumult var, blev jo approached med nogle meget spændende stillinger, som faktisk ikke gik i gang med fordi jeg ikke mentalt var der ... Altså, jeg havde, var ikke klar til at forlade den synkende skude, så at sige. Øhhh
0:18:07.1	Berit	Men der havde jeg faktisk også modtaget en approach fra det her firma, som en lille ... hygge approach, ikke noget sådan, konkret konkret og så i kender jo det her firma, fordi i kender Alt, i kender Arne og så videre ... Så det lå lige højrebenet, fordi den her position var åben. Og det vidste jeg. Jeg selv delte den på LinkedIn (=, Amanda/Laust: ler) .. så øh jeg sagde simpelthen bare til Arne og sagde "hey, hva så? hvad med den der, hvad med det der job" ... og så sørger der om mandagen og skriver en kontrakt om torsdagen (Amanda Det lyder nemt nok)
0:18:36.8	Berit	Øhh ... efter den her messe, ik? Jeg kommer hjem fredag ... skriver til Arne i weekend, siger han skal jeg skal skrive til salgsdirektøren ... det gør jeg mandag ... nææ ... der ringede jeg til hende ... og så skriver jeg noget til hende om tirsdagen, og så bliver jeg kaldt over, om torsdag skrev jeg kontrakt. Det tog mig 6 dage.
0:18:54.4	Berit	Og så øh noget jeg jo så øh til no- en anden ... salgsdirektør fra et andet øh konkurrerende firma, som havde ... jo. ham skulle jeg have været ude og spise frokost med, fordi ham synes jeg- ham kendte jeg ikke. Og da bliver jeg jo nysgerrig. Altså hvis jeg, jeg bliver nysgerrig på folk i branchen, jeg ikke kender eller har mødt.
0:19:11.7	Laust	Det kan ikke passe
0:19:12.5	Berit	Nej! Og så tænkte jeg ham kan jeg ikke, det kan ikke passe at jeg ikke kender ham. Og så havde han spurgt om jeg ville (?) boarde en julefrokost i, efter- i 15, og så sagde jeg "jamen det vil jeg gerne", og så sagde han, "skal vi mødes på Europa" og så sagde

		jeg "er du sindssyg mand, er du klar over, hvor mange mennesker, jeg kender i København .. vi skal skal overhovedet ikke mødes på Europa" (ler) "det er ligesom at mødes på dag-h i ... det er fuldstændig vanvittigt, det er jo sådan noget "Hej. Hej. Hej. Hej!" Hvad fanden- hvad laver du der? Jamen, vi har gået i skolen sammen, (akavet stemme) ... øhh det går ikke vel.
0:19:36.4	Berit	Så vi mødtes, jeg sad gemt ovre bag et garderobestativ ovre på (utydeligt) nede i kælderen, sådan midt (kan ikke høres), som der er ikke særlig mange af mine venner, der går på, så øh der kunne vi sidde i fred i en times tid og tale sammen ... ham skrev jeg så til øh ... på LinkedIn efterfølgende, fordi min kollega ville jo så heller ikke være der, altså den sælger jeg havde ansat i (anonym virksomhed 2), ville ikke være der mere. Hun gik fuldstændig i bro. Altså øh hun havde været der to længere end mig, hun havde nærmest været der fra starten.
0:20:01.5	Berit	Og (mumlen) jeg er ligesom hende der fik hende fra, back offices, ud fra salg, så hun ville også videre ... og så skrev jeg til ham øh Christian/Kristian der ... at øh at nu havde jeg fundet mig et andet job, og hvis han skulle bruge en, så sk- så ville jeg jo foreslå han, han begyndte at (?) ... fordi nu vidste jeg, at der skete noget.
0:20:20.8	Berit	Og så tog han fat hende og hun ansat derovre, det tog, altså der var jo ikke engang, det var jo ikke rekrutteringen indblandet, fordi der var jeg, der agerede jeg rekruttering, for ham, ik? Og fik de to matchede, og. Altså, som jeg ser på det, så rekrutterings business, det jo sådan dating bureauerne i erhvervslivet, ik? (ler) altså de er det er at finde "the match made in heaven, ik?"
0:20:40.6	Laust	Men jeg er lidt interesseret i (rømmer sig) ... De skift du har lavet, de lyder som om, altså nu siger du jo selv, at det, det er en lille branche, ik? (Berit: Hmmm) Er du blevet kontaktet direkte fra virksomhederne selv, eller har det været en headhunter, eller en formidler ind over?
0:20:55.5	Berit	Ikke øh I de jobs jeg har haft, der har det jo været (=Laust: Jamen det har jo været direkte (?)) (Berit) Ja ja, og personlig anbefaling, som gør at øh at virksomhed, altså både Erik Jørgensen ringede op (Laust: m-hm) og (anonym virksomhed 2) ringede op ... Fredericia ringede op ... til dels (Laust, svar: ja) (Berit) øh, men det var så tidligere i processen og så ... så kan man jo sige, at jeg søgte, det arb- det job jeg har i dag, det søgte jeg.
0:21:18.1	Berit	Og der vidste de, at de vidste udmærket godt hvem jeg - var og stod for, og hvad jeg stod for, ik? Så jeg søgte det her job, og gik

		til samtale ... og fik det. Og jeg er sådan irriterende én, der kommer der i sidste øjeblik, og sætter foden i døren ... og hyrer to af mine kunder efterfølgende, som har fortalt mig, at de har søgt samme job, men det var så mig der kom ... de skulle have de sidste samtaler om tirsdagen ... (Laust: mh) hvor jeg har ringet om mandagen, ik? (Amanda mh). Så det var jo også pisse irriterende.
0:21:42.1	Laust	Jamen det virker som, altså nu, som headhunter virker det så også som om, at du er et skrækeksempel for en headhunter at komme til, for det ... dit rationale omkring arbejde og dine følelse du også lægger i, altså som du selv sagde, "salg for dig, det er ikke nødvendigvis, at man skal sælge, det er at man sælger således, at det passer begge parter lige godt" ... Men det lyder også meget som om at ... du først skifter når du mentalt føler at du enten er blevet mættet eller at der har været en uoverensstemmelse for ellers så ... så er du jo egentlig utrolig loyal overfor (Berit: Ja ja, ja 100%)
0:22:11.3	Berit	for firmaet. Altså jeg har simpelthen så høj en loyalitets bank, øhh grad ... Så jeg har jo, jeg har jo faktisk kun sagt nej, altså i min optik, altså øh ... Der er jeg sådan den der tilfredshedsfølelse og passion omkring det jeg laver, og ikke mindst de værdier, der ligger i en virksomhed, det ... de betyder rigtig meget for mig og så er jeg bare ikke ... så kan man sige ambitiøs nok eller øh mmm ... det er ikke det, det der driver mig, er ikke det der står på mit visitkort (Laust mhm) det er slet ikke det, altså det er jo det der, hvad er der motiverer folk til at skifte job? (Laust: hm) Og øh man kan sige, at så længe jeg trives og min trivsel, den er høj, i mit job, og jeg er glad, så ser jeg ikke nogen grund til at skifte, fordi ... at det altid viser sig, at græsset (=) sjældent er grønnere på den anden side ... for der er ALTID huller i osten (Amanda mh)
0:23:05.0	Berit	Og så må man bare finde ud af ... når man så er tvunget til at skifte, så er det jo noget med at finde ud af, hvor er de færreste huller? eller hvor er de huller, der passer mig, jeg kan leve med? fordi der er jo nogen steder, som f.eks. hos (anonym virksomhed 1) Hansen, hvor den kultur og ledelsesstruktur, der ligger der.
0:23:21.0	Laust	Det vil aldrig align'e med din personlighed.
0:23:22.3	Berit	Den vil aldrig ku'! Jamen, prøv og hør, hvis I havde spurgt uden at (anonym virksomhed 1) overhovedet havde været involveret (tryk på involveret) i køb af (anonym virksomhed 2) og eller overhovedet været i nærheden af mig, og havde spurgt mig, og du havde ringet og sagt "prøv og hør, jeg har et job hos (anonym

		virksomhed 1) Hansen, øh vil du komme til samtale på det?" ... så havde jeg sagt nej (Laust: mh)
0:23:38.8	Berit	Og jeg havde sagt nej, af de grunde. Jeg havde sagt, "prøv og hør, alt hvad jeg har hørt om den virksomhed, der handler om ledelse, det er ufedt. Alt hvad jeg har hørt om den virksomhed, hvordan de driver det ... overfor deres medarbejdere. Det er ufedt. I don't like" (Laust: hmm)
0:23:53.7	Berit	Og jeg skrev til Jacob Holm, "prøv og hør, du er firkantet og jeg er rund. Det kører bare ikke. Vi skal ikke være sammen"
0:23:59.2	Laust	Men er jo også, igen, klassisk, som du selv sagde, ud fra en salgssituation, at du lægger jo kortene på bordet, som det nu en gang er (Berit: Ja) og så, altså, på godt jysk "en spade er en spade".
0:24:06.8	Berit	Ja ja, lige præcis! Men er jo også et spørgsmål om og have så meget øh ... Altså, i min optik, har jeg jo aldrig været bange for ... jeg har aldrig været bange for at miste mit arbejde, fordi jeg sagde tingene, som de var. Fordi jeg har en, en (?)tro på, at dem der vil arbejde, de får arbejde (Amanda hm) og hvis ... hvis du er drevet af .. øhh ens egne værdier, og man øh vil fremstå som et autentisk menneske og et ærligt og redeligt og ordentligt menneske, øh og kunne se ... både sine kunder og sine kollegaer og alle andre i øjnene, så er det jo nogle helt andre ting, der på spil. Og så er det jo også et spørgsmål om at sige, jamen altså hvor er ambitionen så henne? fordi ... (tung udånding)
0:24:46.7	Berit	Det der med at fortolke ... hvad ambitioner er ... det er jo en opgave i sig selv, fordi, de tager jo forskellige former og det er jo, man er jo, der er jo mange forskellige fakta, der driver nogle ambitioner (Laust: hm) Jeg blev jo selv spurgt til den her samtale, af (kan ikke høres), som er vores administrerende direktør, I lige hilste på (Amanda ja) ... Hun er jo skåret over en helt anden vest end jeg er.
0:25:09.2	Berit	Hendes ambitionsniveau, det er jo ... mere magt, mere indflydelse. Det er det, det handler om ... altså det er det, det handler om (Amanda hm) Og øhh det sådan helt, det helt klassiske øhh ... erhvervskarriere, den der med "the more, the merrier, ik?" (Amanda hm) Altså vi skal opad, ik? (Amanda Ja) Vi skal opad, vi skal have noget mere indflydelse og det er det det handler om. Og da jeg sad til den der jobsamtale og gik fra at være salgschef og skulle være sælger ... så blev jeg

		konfronteret med, "men hvad er dine ambitioner?" ... og øh med god grund, for der sad jo, til højre for hende sad salgsdirektøren, som jeg var på niveau med tilbage i 2002, hvor jeg var hos Erik Jørgensen, der var hun hos stadigvæk hos Fredericia, min chef har været i Fredericia i 17 år (Amanda mh) ... så fra jeg har haft en stilling i 7,5 år, som salgschef, der har hun stadigvæk været hos Fredericia og så blevet forfremmet til salgsdirektør (Laust hm) internt.
0:25:58.2	Berit	Men hun sidder jo og kigger på mig og kan jo godt se, at ... øhh hvis man skal kigge nøgternt på det, så har jeg de samme kvalifikationer, som hende (Laust kan ikke høres) Jamen, spørgsmålet er om jeg er interesseret i at tage hendes job eller ej (Amanda mmh)
0:26:09.3	Berit	Øhh er det det, jeg er ude på? (Laust let grin) Og øhh ... det er er jeg ikke. Og det sagde jeg fra starten af, prøv og hør, den der tshirt den har jeg haft på, så vi prøvet det. Altså, jeg har også haft min bolig i bolig, altså min, min lejlighed i boligblade, den har jeg også prøvet. Altså, jeg står ikke og er ved at tisse i bukserne, hvis en stylist ringer til mig, som de gjorde i sidste uge, (imitere irriterende/krukket journalist) "Amen, vi har hørt du bor smadder lækkert, har du ikke lyst til, at vi kommer og laver et photoshoot?" Nææ, det har jeg faktisk ikke. Altså ... og det er lidt det samme, altså hvis man sådan ligesom kører situationen over, ik? Øømh
0:26:38.9	Laust	Hvad tænker du, der kunne få dig til at overveje og skifte? ... Hvad skal der ske?
0:26:44.7	Berit	Altså, jeg ved godt, hvad det handler om, det handler simpelthen om at blive inspireret og have nogle at se op til, det er, jeg tror det er (Laust okay) lidt ligesom i et parforhold ... det der med, at når man gerne vil være sammen med en partner, som man beundrer for noget, og man elsker (rømmen i baggrunden) for noget, og man ... elsker for nogle ting. Altså, om man ser det bedste i hinanden (Amanda hm) og det der, jeg, og det er jo det der med "hvad er et match made in heaven" det er jo når det siger klik (Laust hmm) og i min optik, der øh vil jeg sige ... at hvis jeg bliver et job, hvor jeg kunne se, at jeg blev inspireret i en anden, i et andet omfang, og øhh ... selvfølgelig meget på, på værdi siden, ik? og øh og der var noget at bygge (?) på. Så kunne det sagtens, så kunne det godt være, at jeg var modtagelig.
0:27:27.7	Laust	Men det er noget, der skal appellere til den indre motivation (Berit Ja!) (=) (Berit Ja ja, fordi det)
0:27:31.9	Laust	Det lyder også meget som, at det er en fritidsinteresse et eller

		andet sted, og den person, som du er, ude af den professionelle kontekst, som du gerne vil have legende med dit erhvervsliv også.
0:27:42.0	Berit	Jaja, det kan man sige, altså det er mere fordi, at jeg er et meget passioneret menneske, og derfor så øh ... er der jo mange ting jeg, altså jeg går jo op (en rømmer sig i baggrunden) i helheden i en virksomhed, altså jeg har jo ... egentlig øhh ... ikke lyst til bare at grave mig ned i mit eget spor, og sige "nå men, jeg skal bare sørge for at der kommer noget ordentligt på blokken" det går s-... altså hvordan det her fremstår, når jeg byder kunder velkommen, hvordan mine kollegaer har det internt, mentalt og altså ... hvordan kommunikationen er, om har man det godt på arbejdspladsen, og alle de der ting, har værdi for mig. Og hvis der nogle ting, der eller rimer eller kører, så er jeg en øh meget følelsesmæssig person, altså det er det der med at, at, som jeg sagde til min gamle direktør fra (anonym virksomhed 2), (ler) hvor han engang sagde, at jeg brokkede mig helt vildt på et bestyrelsesmøde, og så blev jeg jo kaldt ind til direktøren (banker på bordet to gange) og sagt "prøv og hør, jeg accepterer simpelthen ikke den der adfærd, Berit ... du er simpelthen for højtråbende og du er simpelthen for ditten og datten", han syntes at det var for meget af det gode, og han var ellers totalt skolet efter, han er, han er ... totalt handelshøjskolen mand, altså ... he's by the book, og så er han fra Varde (Amanda ler lidt) ... Så han (Laust ler lidt) han kunne simpelthen ikke klare den der, der var for meget italiener ind over. Så sagde jeg "ved du hvad? nu skal du høre her, sagde jeg så... Du kan jo ikke købe en sælger som mig, med alle de kvalifikationer, jeg har i salg i forhold til at være kreativ, og kommunikation, og imødekommende, og lyttende, og empatisk, og ditten og datten og dutten, og så forestille dig, at jeg går ind i et møde på (?) og så lægger jeg alle de der værdier, ting fra mig og bare er en leverpostej." (Laust hmm) Fordi, prøv og hør her ... du kan bare købe en leverpostej, hvis du vil have en leverpostej. De er meget billigere, end jeg er, men det er jo, altså det jo bagsiden af medaljen ved have (let), ved at have .. en type, som mig ansat. Det er at jeg holder heller ikke mund, når man sidder til møder, fordi jeg er entusiastisk, altså, og jeg går op ... altså jeg er passioneret omkring, det, jeg laver og jeg synes jo, at det er helheden, og den der med ... hvor skal vi hen af, og hvorfor gør vi det, og hvordan gør vi det, og er det nu smart, og stille spørgsmål ved ... (Amanda mh) ved tingene, ik? Og sådan er jeg bare, fordi jeg er engageret i det jeg

		laver.
0:29:42.5	Berit	Så det, så, det er klart, at, at når jeg så bliver spurgt med det her med, hvad min ambition i det her job, så lige er, så sagde jeg, "men prøv og hør her, jeg savner faktisk mere salg" ... jeg har været oppe i, på ledelsesniveau.
0:29:54.1	Laust	Tættere på kunden.
0:29:55.7	Berit	Hvor - (Laust/Berit, næsten i kor) ja, tættere på kunden, og så øh ... er der jo en dansk bank, som siger ... "gør det du er bedst til". Og jeg er mega god til at sælge. Og det var der blevet for lidt af, synes jeg. Jeg synes, at der var blevet for meget administration, for mee-mange møder (Amanda hmm) og for meget af det der, som egentlig slår mig i jorden (Laust mhh)
0:30:13.1	Berit	Fordi, jeg får kick'et af, at komme ud og møde mennesker, og få kommunikeret.
0:30:17.4	Laust	Der er for mange mennesker, der kommer med et skifte hvor at, for eksempel, vi er den, indledende fase nu hvor at, karriere, lønnen, titler og så videre, det er jo meget det, vi tænker på (Berit mhh) og så er der, og så kommer der så forhåbentligvis også, for os, et tidspunkt, hvor vi tænker på "nu bare rart at (kan ikke høres)" (Berit at bare hvad?) at nu er det bare rart (?) fra dag til dag, hvor man ligesom får, fusioneret, øhh almindelig dagligdags liv med sit arbejde (Berit ja) hvor man kan se at der er en, en, to interesser, der begynder at mødes ... Hvornår kom det for dig?
0:30:49.3	Laust	Hvor det ikke længere var et karriere-spørgsmål, hvor det blev et spørgsmål om ... at der var nogle personlige behov, der skulle fuldføres. (Berit hm) Medmindre, det jo selvfølgelig altid har været sådan.
0:30:58.7	Berit	Narj, men ved du hvad, altså, der sker noget (en rømmer sig i baggrunden) naturligt, når man får børn (alle ler) ... det kan bare, det kan jeg bare anbefale jer at få (alle ler igen) fordi så finder ud af, at der er noget, der er vigtigere end ens egne, hvide røv (Laust hmm).
0:31:08.8	Berit	Altså ... Får man, sætter man børn i verden, så finder man ud af, at det er sådan set vigtigere, at de har det godt. At de raske, og at de trives, og og øh ... og det er egentlig meget typisk, altså ligeså vel på datingmarkedet, nu hvor jeg er øh fraskilt i 4,5 år, så jeg har nemlig været på mange dates ... og alle de mænd, som ikke havde nogen børn ... øhh ... de var, meget, øh, med hovedet oppe i deres egen røv, for at sige det på godt dansk. Altså det der med at være selvorganiserende og altså, alt det de kunne osv osv, altså sportsgrene, og ... du ser sådan et dating profil, hvor de har, er

		oppe og, og klatre på et eller andet, de er, eller sådan noget løbeudstyr på, er nede vandet, eller så sidder de på en mountainbike (Amanda ja) ... og det er hele den der manifestation af, hvem er jeg, hvem er mit ego. Og det er jo også der, hvor i er lige nu, altså det der med, før man har etableret familie og sådan, så skal man da finde ud af, hvem er jeg, hvor vil jeg hen, at jeg skal etableres, jeg skal anerkendes for nogle fagligheder, fordi det er ligesom der, I er (Laust hmm) .. Den er den face ... Og så skal man så skal over til det seje, til om man kan finde en eller anden partner, og skal man så finde ud af, om man skal det der, de der børn, og det der familie-noget. Men ... men jeg kan bare se, at den der ... empati-følelse, og øh den der med, hvad fanden er det vigtigste her i verden, ik?
0:32:23.9	Berit	Altså prøv og hør, (dropper hånden på bordet/banker i bordet), hvor meget kan det der arbejde få mit pis i kog ... Det handler rigtig meget om relativitet, i forhold til andre ting, der er vigtige i tilværelsen. Og hvis, det vigtigste i tilværelsen er, at og have en fedtprocent på 7,2 ... Så det er måske ikke den relativitets fakta, der gør, at du ændre på dit ambitionsniveau (Laust mm), øh i din karriere, vel? Altså, så er vi, så er vi ligesom der hvor at det er pissefedt at hedde executive something, på dit (Amanda mhh) visitkort, ik? Men når du har fundet ud af, hvem du selv er som menneske, og hviler i det, og fundet ud af, at der også er andre ting i tilværelsen, der er vigtige, og der er fandme ikke nogen, der konstaterede døde af manglende levering på lamper eller møbler. Indtil videre er det blevet oplevet, at der er nogen, der er dødsårsager, på det.
0:33:07.7	Berit	Så må man ligesom også bare sige, det er kun et arbejde ... Og der er simpelthen ting, der er vigtigere ... Og når man når dertil i livet, så tror jeg simpelthen at tingene de (?) lidt. Så er der jo så nogle mennesker ... som drevet af en dårlig barndom og alt mulig andet, for nogle drivere i livet, som gør, at de simpelthen bliver ved (Laust hmm) og nogle de mest sindssyge mennesker i den her verden, som har den mest sindssyge karriere, de har haft den mest sindssyge barndom, og blevet tævet ihjel, og haft en alkoholisk mor, eller hængt ud over (kan ikke høres) altanen (?), eller et eller andet. Altså de bare (?) indtryk, det er fuldstændig crazy, de har en motivationsfaktorer, der er sindssyge (let leen i baggrunden) og det har de simpelthen, fordi de har haft et eller andet traumatisk oplevelse, som bare gjort, (klirren i baggrunden) som har gjort, at de har, at de tager fast i egen karriere og egen motivation (=) ... og de skulle aldrig nogensinde

		være fattige fordi de har oplevet fattigdom i en grad, som vi andre aldrig har prøvet, og så videre og så videre.
0:33:57.4	Berit	Og ... prøv og hør, der er jeg bare ikke.
0:34:00.4	Laust	Hvis du nu (trækker lidt på det) i morgen fik at vide, eller besluttede sig for, at du ikke gad være her mere, hvad er det første ... der vil du nok summe dig lidt tid og lige holde lidt fri, når du er klar igen (Berit Ja) ... Hvor er så det første sted du ville kigge? Eller, hvad er det første du ville gøre?
0:34:18.0	Berit	Det er jo ... alt - det er et godt spørgsmål (griner højt)
0:34:21.4	Laust	Ej det ford- fisker lidt (afbryder sig selv) spørgsmålet, det ligger jo selvfølgelig i, er det en personlig netværk-ing, er det LinkedIn, er det job.
0:34:27.8	Berit	Jamen prøv og hør, jeg ville jo bare smide det op op LinkedIn (Laust ja) altså jeg er jo øh.. på trods (=) fremskreden på de (griner) sociale medier ... og det vil sige, at jeg er jo øh, jeg har jo også, jeg øh lurar jo lidt på den der LinkedIn der, fordi jeg har jo fundet ud af, nu, (let dunk i bordet eller lign) at det er meget, interesserer mig meget for de der algoritmer for finde ud af, hvad fanden er det der foregår ... fordi en ting er facebook og en anden ting er instagram, og øhh .. og når nu det der LinkedIn der, det er jo meget (?), fordi det er business (høj larm, banken) så jeg har fundet ud af, at, det det handler om, det er at have noget trafik på ens profil, fordi hvis du er i en, i øh ...
0:35:07.5	Berit	Da vi skulle købes af (anonym virksomhed 1), da jeg sagde til alle mine kollegaer, prøv og hør venner, nu får i fandmer lavet det der LinkedIn profil, nu skal den op og køre .. "jamen nahhh", så sagde jeg, det nytter ikke noget, at vi bare skriver, hvor vi har været henne, folk vil vide hvad fanden, vi kan, hvilke kompetencer vi har og så videre og så videre, vi bliver nødt til, ligesom at profilere os og sige, hey, vi er noget værd, og hvad det er præcis, vi kan (Laust mhm) Og så fik jeg, jeg fik noget hjælp af min kæreste, og han sagde, "du er alt for beskeden! Du bliver nødt til smække nogle flere ord på, du bliver nødt til at gøre noget mere fordi det er typisk det der med, at man" (Laust store armbevægelser)
0:35:39.5	Berit	Ja, man er god til noget, men der er, men man er selv den dårligste til at beskrive det, ik?
0:35:44.6	Berit	Og øhh ... nu har jeg faktisk, uhh det kan I lige lære mig om, jeg har, har fundet ud af, at det der med at dele min virksomheds opslag, med en bemærkning, med, altså når jeg laver et opslag på LinkedIn. Det blevet min nye fetish (leen i baggrunden), kan man vel sige.

0:36:04.0	Berit	Nu er det skide smart, en ting er jo, at det giver' opmærksomhed til ... mit firma, dem jeg arbejder for, det gir' jo også opmærksomhed til mig ... fordi jeg afsender (dyb indånding) så det synes jeg jo er interessant (rømmer sig) og øh det, det vildeste jeg lavede, det var så et opslag, hvor jeg har, mit allerførste eget opslag på LinkedIn, (Laust hmm) det gik jo bananas
0:36:26.6	Berit	Det var jo sidste sommer, hvor jeg havde sku' på (?) sommerferie, at jeg ved ikke, altså det levede jo, i ... lang, lang tid. Det var bare et billede af to (dunken i baggrunden) slukkede telefoner og så handlede det om, at jeg havde to telefoner, og det har jeg nemlig, jeg har, det her det min private, og det her det er min arbejdstelefon, det LinkedIn opslag, det lavede jeg i sommer, og det handlede om, at jeg tog min arbejdstelefon og lagde den ned i skuffen (larm i baggrunden- kunne være en dør, der lukkes) i tre uger. Det var en rød klud for en hel masse mennesker, men det var jo også en ... Det var jo bare min måde og håndtere det der med, at have et arbejdsliv (Amanda hm) og et, et privatliv.
0:36:58.1	Laust	To forskellige sphere.
0:36:58.2	Berit	Det blev delt HELT vildt, og jeg tror, altså det var 2500 likes og, når, helt, altså, altså helt craziness, og det var før LinkedIn lavede der, deal med, at man kan øhh ... Nu har de jo lavet det der med indlæg. Og (kan ikke høres) man kan se nøgletal. Nu har vi lige haft øh besøg af en back-office fidus, så jeg har et indlæg fra jobindex, som en ... Fredericia har lagt op, og det har jeg så delt. Og jeg tror faktisk (to høje dunk afbryder sætningen) jeg har fået de der visninger, ik', (Amanda ja) på den. Der er ikke nogen likes, men eller kommentarer, jo 93. Men (Amanda:, lettere imponeret lyd: huh) det der, det er jo interessant (utydelig baggrundsstøj).
0:37:34.4	Berit	Fordi jeg kender dem der, jeg kender ikke dem der.
0:37:39.0	Laust	Det plejer jeg også først at være ude i, fra, andet led af, at det egentlig begynder at batte. Første led, når du kommer så højt op som (?), som du nu engang er, at type stillinger, du besidder (råb i baggrunden), der vil man ikke på første led, selv turde at lave referencen. Der vil man gerne have andet eller tredje gør det, fordi så har man ikke selv noget på spil, men så har man stadigvæk hjulpet ... hjulpet dig ... Så det er for eksempel, at ... du tager fat i mig og siger det, men så du vil gerne til Danske Bank, så giver jeg den så videre til Interviewer 1, fordi, at så har jeg stadigvæk bare min relation til dig, men jeg har ikke noget i

		klemme i tilfældet af, der skulle gå noget galt (Berit nej) den ligger stadig ovre på Interviewer 1 ... Så det er altid fra andet led (Berit ja), og op til fjerde-femte led. Det er der, hvor den store interesse, den hele tiden kommer til at ligge, og hvor at, vi bliver rigtig interesseret (B, forstående: ja).
0:38:24.6	Berit	Men altså det pudsige i det her, det er jo bare, at øh ... jeg kan se det virker (Laust mhm og det gør det og, og, og det gør det) det jo hel- alt- altså nu er det jo sådan at jeg er gået ind til vores PR mand, Michael, som sidder herinde, for at se (Amanda ja) hvordan visninger på hans opslag, er for Fredericia ... og fordi mit, min, jeg har flere følg-, altså jeg har flere connections (Amanda mh!?), så har større, jeg har flere visninger end Fredericia har ... når jeg deler det ... (Amanda utydelig lyd) Det samme, det samme opslag (=Laust og det er din egen kanal lige pludselig, det er også flere penge værd ... (slutningen kan ikke høres)) Vi ved jo godt, hvad der er penge værd, det er relationer.
0:38:57.3	Laust	Det er det nemlig... Hvad tænker du øh eksempelvis LinkedIn, hvad har det gjort i forhold til øh ... jobskifte. Har det ændret ved den gamle, metode, hvor er der jo, som du selv siger, at, du startede som elev, som 26 årig, så var der en elevplads, gik ud, spurgte om du ikke skulle være der, og så kom du ellers i gang (Berit hmm) Hvad tror du det betyder, LinkedIn, for dig nu, i forhold til, lad os sige, 10 år siden?
0:39:22.0	Berit	Jamen, det vil da betyde, at det er så etableret et værktøj nu, så hvis ... lad os nu sige, at jeg blev enig med mig selv om, at jeg ikke skulle det her mere, og så øh lagde jeg mig hjem på sofaen og funderede lidt over det, og så kunne det være jeg begyndte at finde ud af, hvilken retning jeg ville, og så kunne jeg formulere det i et opslag (Laust mmm) ... (kan ikke høres) ((Berit) Og og det, det vil som på en eller anden måde bliver delt, ik? (=Amanda mh, Laust Af LinkedIn) Det ved jeg det ville blive.
0:39:44.1	Laust	Igen er det din egen, lille personlige jobagent.
0:39:46.8	Berit	Ja, det kan det jo så blive, altså, det vil jeg da tro, altså jeg ... jeg tænker, at hvis jeg nu er blevet kylet ud på (?) om 11 uger, og sagde, nu kan altså ikke mere arbejde med dig længere, fordi de (kan ikke høres) (Laust hm) ... Så kan man jo øh, så er det jo et arbejdsrelateret, medie, som gør, at det er helt fair, at man siger, "prøv og hør venner, jeg søger nye udfordringer, jeg er her i mit liv, jeg vil gerne derhen, hit me (dunken i baggrunden), ik?" (=Amanda hm, Laust rømmer sig)
0:40:11.9	Berit	Og det øh, det kan man jo sige, at det er jo the shortcut, til og... og ringe til dig og dig og dig og dig og dig og dig og ens netværk. Det

		er jo derfor, jeg elsker, jeg elsker også facebook og de forskellige ting, fordi hvis man har en rigtig stor omgangskreds, så er tiden jo forbi, hvor man ville sidde og snakke i telefon halvanden time om aftenen med den ene veninde, og den næste aften med den anden veninde, for man skulle også huske og kysse på sine børn og sin mand, og alt muligt andet, så det er jo slut. Men så kan man jo opdatere via facebook og lignende sine feriebilleder op for den nærmeste kreds (klap-lyd i baggrunden/Amanda hmm) når man har styr på sine indstillinger (Laust hmm) og sige øh I må godt se mig i bikini øhh ved (?) pool. Jeg har nemlig sådan en bikini-indstilling (Laust ler), der hedder "hvem må se mig i bikini" (Amanda griner/kan ikke høres) Nej, men det kan du jo måske gøre for dig selv, og så kan du finde ud af hvordan (=Laust det må du finde ud af) du poster, ik? Har du venner, og nære venner og, bekendte og begrænset og, hvem kan se hvad.
0:40:58.3	Amanda	Nårh! Det er selvfølgelig rigtigt (Berit Ja, ja, lige præcis, ik?) ja.
0:41:00.4	Berit	Så mine nære venner, det er dem, der må se mig i bikini, og resten det er bekendte (Amanda ler let)
0:41:04.6	Laust	Hvad forbinder du med udtrykket eller hvad forbinder du med øhh begrebet headhunter?
0:41:08.9	Berit	Headhunter? (Laust Hmm) Jamen, det er jo bare vores tid, altså det jo det, jeg siger, I jo de levende datingbureauer mellem øhh arbejdsgiver og arbejdstager.
0:41:17.4	Laust	Har du nogen positive og negative erfaringer?
0:41:21.2	Berit	Nåmen, jeg synes da egentlig kun, at jeg har positive erfaringer, men jeg har jo aldrig rigtig øhh (Laust nej) altså (kan ikke høres), forstå mig ret, jeg er jo aldrig blevet hevet ind (Amanda mm), jeg er jo aldrig blevet tævet igennem alle af de der forfærdelige tests, som jeg tænker, ohhh my god mand, jeg slår jo fuldstændig ud af det (griner) (Laust mhm) hvis jeg prøvede skulle udfylde en af de der tests, så ... så ... så ... (griner igen) så forsvinder min (griner højt) ... Ej, jeg har faktisk lavet en engang ... hos en veninde, som er erhvervscoach, ik? (Amanda mhm) Hun havde lavet en på mig ... Helt, helt forfærdeligt (Amanda mh).
0:41:48.7	Berit	Ja, prøv og hør, altså prøv og hør, jeg har impulsivitet, der ligger her, (let grin i baggrunden) forbundet med en godtroenhed, som gør, at jeg er simpelthen er så bundhamrende naiv, så jeg overhovedet ikke burde være i (?) (højt grin).
0:42:00.6	Berit	Jamen, hvad hedder det neo-(?) og sådan noget, hedder den ikke det? (=Amanda ja det er nemlig den) Ja, det er den. My god.
0:42:05.7	Laust	Det der hvor vi ikke tør lave en tests.

0:42:09.0	Berit	Amen, det ikke altid man, det øh, det er ligesom at få sådan en skønhedsbehandling, det skal man lave hver med, for når man kommer ud derfra, så er man totalt depressiv. Fordi det eneste, de vil, det er jo at sælge en nogle produkter, (Amanda jaerh) så de fortæller kun en før du kommer indad, hvor forfærdelig din hud er, og hvor store problemer du har (griner) (Amanda jaeerh) Og jeg har simpelthen frabedt mig skønhedsbehandlinger i gave, ever, (?) sidste gang. Det er lidt det samme. Same, same (To gange banken) De der personlige tests, jeg ved sgu ik', jeg, jeg har det meget bedre med og sige, prøv og hør, nu skal vi tale sammen. Og er der en form for kemi, fordi, humor er jo også en stor del af, min verden (Amanda hmm) Altså, hvis man ikke kan griner af sig selv, og grine, altså, og simpelthen take it easy engang imellem, og sige, det, det går sgu nok det hele, ik (Laust/Amanda mhhh) hvis bliver for uptight, så dur det ikke ... og så jeg ikke, at man overlever særlig længe, så er det at det kramper og man får stress, og ... man kan ikke sove om natten, og trivslen går ned og... det er noget lort.
0:43:00.5	Berit	Men jeg tror .. altså jeg tror, det, på der hvor det skiller, det er sådan set, det der med at få nogle, noget ærdi-billede i ens ... liv, ikke også? Og det gør det altså ... helt konkret når man får børn. Altså, det er i hvert fald en af de helt store ... Hvor man bare finder ud af... Oh my god. Jeg har et kæmpe ansvar her, og der er noget der er vigtigere end mig ... Der, så sker der noget ... og så tror jeg, altså, så er det jo så også hvem man er som person, ik? og hvordan, hvad er det for nogle, hvordan er, er man blevet pacet som barn, og er det okay at være som man er, og alle de der ting. Hvor stor er ens selvværd? Altså ... (Laust mhh) Kan man stå på sine fødder, er man bange for at blive skubbet, er man bange for at blive fyret, fordi hvis man lever i frygt, så er det klart, så har man en anden tilgang til arbejdsmarkedet, end jeg har ... Så siger man måske sin mening højt, fordi hvis man hele tiden bære rundt på at man er bange for at blive fyret, eller bange for at gøre noget forkert, så agerer man jo på en anden måde end jeg gør ... og det er jo en, det jo handler jo så egentlig om, det jo en helt anden boldgade, hvor man så er inde og kigge på, personlighedstyper, ik? (Amanda hmm) Og hvem egner sig i hvilke job og så hvorfor? Og hvor er tryk faktoren størst, og øhh hvem kan ... (dunken) deale med og, kalde en spade, en spade, også til en CEO ... og prøve og få tingene til at flytte sig, ik? ... så det jo, på den måde, er det jo, et spændende, job, I skal ud i, altså jeg synes jo det er mega spændende, det der rekruttering, for at få

		tingene til at hænge sammen, ik? (Amanda Jaerh)
0:44:24.4	Laust	Meget af det vi oplever ... efterhånden, det er jo at der er mange bruger headhunteren, lidt som deres boligagent, et eller andet sted, (Berit ja) ik, at hente headhuntere er, hvert fald, nogen headhuntere, ser det på som at være bindeleddet mellem, de ting, man normalt ikke får at vide til et jobinterview. (Berit ja) Men netop også, som du selv siger, at ... hvis jeg nu prøver på at rekruttere dig til noget, så er jeg også ansvarlig for, og vi hæfter også selv for, at du i hvert fald er der i to år, såfremt alt det levede op til de forventninger, der nu engang måtte være ... så det er jo også i vores interesse, at, vi finder det rigtige job, der er ikke nogen grund til at prøve på at skubbe, dig hen mod noget der, selvom vi ved vi får en god, en god fortjeneste på det, hvis det er sådan at du alligevel ryger ud om et godt stykke tid, eller?
0:45:05.6	Berit	Nå Men, I gør jo ikke nogen glade altså (Laust nej), det, det, det er den største ... altså, det vigtigste i jeres job, må jo være, at være så meget ærlighed og tillid på bordet, fra starten, ik, fordi ellers så kommer det jo aldrig til at virke, altså, det er jo øh synkront med at, at, jamen, det kan da godt være, at du havde taget ... altså ... (griner let) det kan jo godt være at man tager lakken på, men altså prøv og hør, der kommer jo en hverdag, og kulissen går jo til side, du skal ind bag ved, og du skal hen og møde maskinrummet (Laust hm) at hvis det ikke fungerer der, altså, hvis man kører en overflade, og hvis man ikke kommer ind bag den overflade, så finder man jo ikke ud af, hvad det er for en person, man har med at gøre.
0:45:39.6	Laust	Men det er netop, som du selv sagde til at starte med, salg for dig, det er et spørgsmål om relationer. Og det er også det samme, som vi rep- prøver på at repræsenterer ved os, men også den måde, som vi prøver på at lave alle tingene på (Berit ja) det er, at hvis ikke relationen er der, så vi egentlig ligeglade, når vi møder en kandidat, og sætter en kandidat i spil, tjekker vi selvfølgelig altid lige op på hvor, hvorhenne i livet man er og så videre (Berit, luftigt: jaerh) såfremt den gensidige interesse, så ber' vi altid om at mødes med den pågældende virksomhed først, fordi at ... du er sgu så garvet efterhånden, du ved med det samme når du sætter sig ned, men dem som du skal være, i det ledende team med, om det er noget du kan med, bliver motiveret af, og bliver inspireret af (Berit jaja, fuldstændig) og de ved det samme, med det samme (Berit det jo kemi, for fanden, ik) Ja, lige præcis. Og hvis den forbindelse ikke er der, så er der ikke nogen grund til at køre alle mulige tests, der kan alt muligt (Berit så det fuldstændig

		ligeegyldigt) Så det er egentlig den første forudsætning, og det er det som også vi normalt, altid plejer at gøre, så det, det er også for at bakke omkring (kan ikke høres) og du også når til et vis niveau og hvor (?) de er, det er ikke spørgsmål om volumental, det er noget helt andet, der laver de helt store relationer og gode forbindelser, der er jo også det, at man kan komme tilbage igen, og kunden selv har lyst til at komme tilbage til dig (Berit hmm), lur mig om du ikke selv har fået en del salg igennem, hvor det faktisk har været nogen kunder, der har sagt, "hvaa' Berit, vi står lidt midt i den her situation, er det noget du måske kan hjælpe med" ... Fordi man har jo (=) tillid til at ... du er der (Berit Amen altså alle de kunder jeg har, de er jo fulgt med, ik) ja
0:46:53.1	Berit	Vi stod her åbent hus (dunk), så havde jeg en af mine store klikker, så stod, de stod fem mand (Amanda lear) ... og jeg ved jo bare, jeg kan, det er jo også derfor jeg har en ro i mig, og det er jo et spørgsmål om, det der med snuden i sporet, pas på sit renommé, gøre tingene ordentligt, altså øhh, holde det man lover, walk the talk, altså, følge op, alle de der klassiske dyder, i en forstand, hvis man ... hvis man gør det, og hvis man er ordentlig, jamen så vender kunderne tilbage, og det vil sige, at hvis jeg går herfra og over i et eller andet italiensk lampefirma i morgen, og jeg kommer og banker på døren, så åbner de den, fordi, det er mig. Og så kan det godt være (lyden af papir skramlen i baggrunden), at jeg står og vifter med en eller anden italiensk lampe, som de lige skal forholde sig til, men i udgangspunktet, er de positive, hvis det er mig, der bringer den (Amanda/Laust: hmm) til dem. Og det er relationen, det salg det vil bygge på. Og det er det, jeg lever af. Det er de der relationer, som gør at hvis i skal sælge en stabel stol nu, der er så mange stabel stole, der er så mange stabelstole i den her verden, så I tror det er løgn, men nu (mumlen), men nu var der jo nogen, der ringer til mig, fordi som du siger, de kommer i tanke om, nå men hun har også den der (?) der, jeg kan lige ringe til hende, fordi jeg ved (højt klap i baggrunden), jeg får en prøvestol i morgen, hvis jeg beder om det, og jeg får (samme høje klap lyder igen i baggrunden) et tilbud, bum bum, og så sker det. Tingene går (Amanda mmh) fordi, det er det renommé, jeg har bygget op omkring mig selv, og den rolle jeg har i markedet, ik?
0:48:13.8	Laust	Men det er, helt enig, fordi det er sgu ligeegyldigt med produktet. Det er altid den først intuition, jeg har, det er den forbindelse, man havde til, Berit, som person (Berit ja), for hvis Berit tager

		fat i mig, så er det sgu ikke tilfældet (Berit nej), altså så er det fordi hun virkelig tror hun har noget med, som, der kunne gøre- (Berit du kunne bruge til noget) ja, lige præcis.
0:48:31.0	Berit	Ja, og det er også det der med, at man i mange år ikke har prøvet og lave den her med at stå og stoppe ting ned halsen, på folk, som de, grundlæggende (klask lyder) ikke har brug for, eller slet ikke passer sammen (Amanda mmh) og så jeg altså heller ikke mere øh, jeg vil gerne sælge nogle varer, jeg motiveres også af at sælge nogle varer, så det da mit primære mål, men hvis jeg kan se at stikker, af, eller at jeg ikke kan ... ikke har produktet, så er der jo ikke noget at gøre ved det.
0:48:55.4	Laust	Har du mere?
0:48:57.1	Amanda	Nej.
0:48:59.9	Amanda	Du øh ... virkelig, virkelig, grundigt rundt omkring vores spørgsmål, uden at øh (griner let) vi overhovedet behøver at stille dem (latter) super fantastisk ... i alt hvad du sagde.
0:49:14.1	Berit	Nå! Men det var da skønt.
0:49:16.9	Laust	Titlen, project manager, hvad forbinder du, med den, i forhold til ansvar? (Berit project manager?) Jaearh ... Helt nemt svar ... hvad for nogle ansvarsområder forbinder du med den?
0:49:32.9	Berit	Men ved du hvad, altså det er faktisk en af de der, altså er vi enige om at det er en projektleder (Amanda mhm/Laust:, mere tøvende: mmmm, ja), ja, (Laust ja, det kunne det også godt være) eller en manager kan jo også være en chef ik' (Laust jo) ... jeg synes, altså, jeg, jeg vil sige at synes det er lidt uldent ... det er en af de der titler, hvor man simpelthen ikke ved, hvad det er, fordi jeg har altid sagt, men hvad er en projektleder.
0:49:52.6	Laust	Hvis jeg nu til, sagde til dig, at jeg har den her stilling som project manager.
0:49:56.0	Berit	Ja, så ville jeg blive nødt til at spørge, hvad det så er, for jeg ville ikke ane det på forhånd.
0:50:01.2	Laust	Men ... du ville have en forventning, at det er en eller anden form for ledelse (Berit ja) på baggrund af den profil, som du jo har, ik' (=) (Berit ja, det ville jeg da gå ud fra) ja (=L og B snakker 'kæmper' om ordet)
0:50:10.6	Berit	Men jeg har altid, jeg har faktisk altid, det er sjovt i spørger, fordi jeg har altid syntes, at det der med at være projektleder, det, det er sådan lidt, en, en tværgående, titlen, hvor man tænker, projekt hvad, altså (Laust af hvad, for hvem) for hvad, for hvem, hvem refererer du til, er du i marketing, er du i hvor er du henne

		(Laust hmm), i en organisation ... jeg har altid syntes, at den var lidt øh mærkelig, altså øh, fordi den er, den siger ikke rigtig noget, den titel.
0:50:33.1	Laust	Perfekt ... (Amanda mhh) Super ... Nææ, altså grunden til jeg spørger, det, det er netop fordi, at noget af det, som vi også har diskuteret, det er ... vi lader os selv nogen gange tiltale af titler, men når man egentlig begynder at kigge på titlen, kan den også være meget misvisende, i forhold til den her psykologiske kontrakt som vi også er med, der ligger ved ansigtet, for der er mange unge, og altså for eksempel, vi laver (?) ved Nova, og der, hvis vi har, project coordinator, eller et eller andet, eller et eller andet, det trækker unægteligt mere end hvis vi et eller andet sted bare siger, at det er en eller anden form for studie stilling, på en eller anden måde, og det er fordi, at der mange der en intuition, jamen project manager, som du selv siger, altså sådan meget (kan ikke høres) ledelse eller noget ... den er sådan lidt svær at sætte en finger på (Amanda jaerh..) så det er sådan.
0:51:14.7	Amanda	Det er jo også forskelligt, altså, ude hos os, er det meget sådan ... altså, hvis du, du er projektleder, så har du taget projektleder ... så det sådan en uddannelse (Laust ja) du tager, ik.
0:51:27.9	Berit	Jeg tror, at der er mange forskellige definitioner på den, er der ik', eller er det bare mig sådan (Amanda jo, det tror jeg).
0:51:31.8	Laust	Der er nemlig mange forskellige definitioner, men det er nemlig også det der med, din kommunikationsform, som virksomhed, når du gerne have fat i sådan en som dig, hvad er det egentlig du kommunikerer igennem den titel og den undertitel, du laver, for eksempel, et jobopslag. Er det noget der kan bliver misfortolket, afhængig af den målgruppe, du nu sender ud til.
0:51:48.2	Berit	Det jeg tror, der er vigtigt at gøre klart, det er, hvem refererer man til, og hvem har man ansvar for (Laust ja) altså, op og ned, og måske også til siden (L/kan ikke høres) ja, men også sige hvem er linje, hvem er jeg på niveau med i den her virksomhed, hvem skal jeg referere op til, og hvem har jeg ansvar for.
0:52:08.6	Laust	Det giver rigtig god mening, den har vi ikke hørt før (Amanda mm), det giver rigtig god mening.
0:52:11.6	Berit	Altså, det tror jeg, altså, fordi jeg er jo visuel (Laust hmm), så hvis du skulle præsentere et eller andet for mig, så ville jeg sige (lyden af banken i bordet), jamen så må du, så må du sende (kan høres) så jeg kan se på, hvor, altså hvor er det lige henne her min rolle er i det her (A/Laust hmm) ... fordi, det, det giver ofte, hvis man har noget (mumlen/kan ikke høres), altså nu har jeg jo kun være i små virksomheder, kan i sige, jeg har ikke være i større

		virksomheder, som for eksempel Novo Nordisk, ikke og ISS, eller, hvad det nu, hvad, altså alle mulige steder, Danske Bank for den sag skyld, ik', kæmpe organisationer, men det er jo ... der kan det jo være rart, at ligesom sige, hvor er jeg så henne i det. Og jeg tror faktisk, altså, jeg ved fandme ikke, jeg synes der er gået inflation i det der med at skabe titler (Amanda hmm, Laust det er der også) (mumlen) generationen, øhh ... jamen, altså, for 20 år siden, altså man, i 20'erne nu ik', i altså, på jeres, hvor man er ved at bliver uddannet og så videre og så videre ... det er den der ... sult, altså, man er sulten efter at få noget på CV'et og det skal, det skal hedde noget, og det skal lyde godt, og det skal være (?) ... (ler) altså, jeg har haft en sælger, altså, på et tidspunkt, hvor jeg bare tænkte, okay, makker (dunk i bordet) ... du skal også bare lige arbejde lidt, ik', før end at, der kommer, der skal simpelthen, der skal noget arbejde på CV'et her for, at, at det bliver til noget, man ikke bare kalde det, fordi (Laust: kan ikke høres) by the end of the day, så skal du kunne præstere noget, og du skal kunne nogle ting, ik', og øhm, og du skal også bygge en erfaring, det er ikke kunnen, fordi meget af det man har i salg, det simpelthen learning by doing, fordi at handle, det er psykologi ... det er simpelthen at møde mennesker (knips i baggrunden) og finde ud af i løbet af et splitsekund ... skal jeg lige stikke piben ind her, skal vi køre jyden, eller skal vi køre københavnklub, skal vi, hvad, hvad er det for en approach, jeg har her, for jeg kan jo godt skifte ... det er altid med et stort smil, men der er nogen, der skal tages på en særlig måde, og nogen, der skal på en anden, og så øh .. og så er der skrappe damer, og de sure mænd (grin i baggrunden) og ... dem der, der altid vil have ret, som man skal give, finde ud af (grin i baggrunden) hvordan man kan gøre det på en pæn måde uden at gøre det, altså, ik', og alt det der, det finder man ikke ud af, det kan man simpelthen ikke læse sig til, og der, det altså en af mine kæpheste, hvor jeg må sige, ved i hvad venner, nogle gange så skal man simpelthen også bare derud (Amanda hmm) ... In the wild, wilderness, og så noget jord under, op under neglene, og finde ud af, hvordan verden hænger sammen, fordi, man kan ikke læse sig til det hele, og der kan godt stå at der står straight a's hele vejen hen (grin) ... altså, det hjælper ikke, når man bliver konfronteret med virkeligheden (Amanda hm).
0:54:32.0	Laust	Du kan have nok så mange gode karaktere med dig, men hvis du ikke kan finde ud af at åbne munden, når du så møder virkeligheden, så det jo ligegyldigt.

0:54:36.5	Berit	Men det er jo fuldstændig ligegyldigt ... det ... det er der, hvor man godt kan blive øhh ... ik? ... har i, kender i ham, der hedder (?) ... (=Laust hmm) kender i ham? (Laust synes at svaret det ringer noget) jamen, prøv lige at skriv ham op, han er fantastisk, jeg har en øh, en ted talk, som er helt vild fed, som handler om den generation, der hedder (mumlen) the milleniums, jeg skal lige se om jeg kan finde den på -pedia øhh the mi- den, den i vil få, han har nogen fede ... ømh ... teorier, han er mega fed (Laust ted talk, siger du) ted talk siger jeg (mumlen) jeg følger ham på LinkedIn, nu skal jeg lige finde ham, han har nogen-, jeg er fan, jeg er mega fan, fordi han (ler) og det er også spørgsmål om både rekruttering og ledelse, nu skal jeg se, er det ikke her ... skal lige se her, om jeg ikke lige kan (mumlen/kan ikke høres) (støj).
0:55:41.3	Berit	Nej ... jeg tror sgu ikke, jeg kan lige sende den til dig, hvis jeg finder ham.
0:55:44.8	Laust	Du må meget gerne sende til mig (Berit sender den til dig på mail, skal vi ikke sige det/ Amanda let grin/smil med lyd,)
0:55:49.7	Berit	Han er mega cool, I love the guy og så er han homo.

25. BILAG 4: TRANSSKRIBERING, CASPER

Tid	Person	Kommentar
00:00 - 01:29	Amanda:	Ja, jamen, jamen, vi skal jo bruge dagens interview til vores speciale (Casper: Ja), hvor vi skriver om rekruttering, ømh, indenfor salgsbranchen (Casper: Okay), øh, s-, mere specifikt salgschefer (Casper: ja), som dig selv (Casper: ja), øhm.. Og grunden til vi gør det, det er fordi, at øh, vi har sådan en- vi synes, at det var en spændende branche, i- i forhold til det, det er svært for, for headhuntere sådan og- (Casper: mh) og få fat i de rigtige profiler (Casper: ja). Emh, så det er sådan en tung rolle og, og rekruttere til, ik? Emh, og så er det jo selvfølgelig også

		udsprunget af, at Laust han har arbejder med, med headhunting, ik? (Casper: Okay) Ja, emh, og jeg er selv arbejder i (anonym virksomhed), i IT sikkerhedsafdelingen, hvor jeg (Casper: ja) l-hjælper med nogle HR funktioner (Casper: Ja, ja) som studentermedhjælper, ik? (Casper: ja) Ja, og jeg tror kun, at det her tager, øh, det tager en 30-40 minutter at komme igennem (Casper: okay) de her spørgsmål (Casper: super), og du er selvfølgelig anonym hele vejen igennem (Casper: jaja), og du skal ikke tænke på at svare rigtig eller forkert (Casper: nej). Emh, det kan være jeg lige tjekker en gang imellem om den lige stadig kører (Casper: jaja), vi har engang (Amanda: ler) prøvet (=) at man har siddet og brugt 20 min Amanda: ja, det- der er simpelthen ikke noget værre. Emh, alle navne på personer og virksomheder, vil selvfølgelig blive forhandlet som fortrolig information (Casper: ja) fra vores side, og jeg er ked af, at jeg har øh det her på skærmen (Casper: Jaerh) (=) (Mumlen: Ja, men, jaa, er fint) Amanda: Først så vil jeg spørge dig, emh, hvilken uddannelsesbaggrund du har?
01:30 - 01:38	Casper:	Jamen, jeg har noget handelsskole fra dengang jeg gik i skole, og så har jeg en BA nu her, der blev færdig i 2010
01:39 - 01:45	Amanda:	Ja, okay! Emh, hvad med din karrierer, hvordan har den- vi du tage mig igennem den, hvordan den har set ud indtil nu?
01:45 - 05:37	Casper:	Ja, jamen, altså, jeg har været her i 27 år, i det her firma (Amanda: ja), men i det firma, har jeg jo haft 5-6 roller eller sådan noget lignende (Amanda: mh!) Øh, og før det, jeg ved ikke hvor interessant det er, men (Amanda: joda!) jeg er uddannet indenfor bilbranchen, og har været sælger, bil-sælger, i et par år, 5 år eller sådan noget lignende, og så har jeg arvet mine

forældres tankstation, som jeg så havde i 5 år (Amanda: mh), og efter de 5 år, og der var lidt militær involveret også, men, men, efter de 5 år, så kom jeg så ind i Texaco (? 02:22) indenfor uddannelse, faktisk, deres ud-, der havde man en stor uddannelsesafdeling, og jeg tog mig af uddannelse af, alle dem, der stod på tankstationerne, både med IT der, det var helt nyt dengang (Amanda: mh), med PC'er og back-office og så videre, og så gik jeg over og uddannede i service, og så for.. Ja, det er et par og 20 år siden, så blev jeg engang rådgivet af en af mine mentorer, altså jeg har altid været meget ambitiøs, jeg vil gerne have noget indflydelse og magt, kald det alt det hvad du vil (Amanda: ja), altså, i ordets positive betydning, jamen så siger han så skal du ind i salg, og da- på det tidspunkt, så jeg mig selv, tænkte jeg, jamen der skulle jeg have noget med HR at gøre, for jeg synes det var spændende med uddannelse og jeg synes det var spændende at være med til at udvikle mennesker, og også mig selv (Amanda: mh) Men (A hoster) mine ambitioner vandt altså der, det at sige, jamen hvis jeg skal videre så, så skal jeg hen i noget fremfor stab, så vil jeg hen i noget linje. Og så søgte jeg, øh, på et eller andet, eller søgte, jeg- igen, når man er i sådan et stort firma, så, så søger man jo ved at se, hvor der er åbent (Amanda: ja) øh.. stillinger, og får lagt billet ind hos dem, der tager beslutningerne. Selvom der foregår sådan en officielt slået stilling op, så er det jo, 9 ud af 10 gange, så er stillingerne jo besat, fordi ved godt, hvem de vil have, ind (Amanda: ja), hvis det kan lade sig gøre internt. Så, der blev jeg, så- det man kan kalde salgschef for, for egne, altså for vores tankstationer, hvor man havde, hvor jeg havde... både bestyrer, det vil sige funktionær, og var ansat til at drive tankstation, og jeg havde forpagter, altså franchisetager, der havde, hvor vi ejede ejendommene, og, der var nogen inde, der, der drev det på

		franchise basis, og så var der forhandler (Amanda: mh). Øhm, så altså selv ejede tankstationen, hvor vi bare havde en kontrakt, og det er jo et kanon spændende job, kan du sikkert regne ud, fordi, du skal både være leder i sådan direkte reference, og du skal faktisk forhandle med franchisetager om nogle, meget fasttømret kontrakter, og du skal have noget meget øh, evne til at tiltrække og forhandle med selvstændige erhvervsdrivende, så, hvor du er, hvor du egentlig bliver målt og vejret hver eneste år, hvor de skal beslutte, om de skal blive ved med at forhandle Texaco produkter (Amanda: mh). Så det brugte jeg 5 år på eller sådan noget lignende (Amanda: Ja), øhm, og, efter de 5-6 år, så røg jeg så over i det, vi har direkte salg, det er der, hvor jeg er nu, altså det er der (Amanda: ja) ressortområde jeg har nu, hvor vi øh har b til b salg, og der salgschef, øh for, markedschef hedder det, for 5-6 salgschefer, som, det kalder vi vores sælgere (Amanda: mh), øhm, og så havde jeg det et par år, og så stille og roligt, så, fik jeg så ansvaret for alle sælgere, øhm, og så fik jeg ansvaret for hele afdelingen, og, øh, så røg jeg en tur hen i bilist markedet, hvor jeg var, også- direktør for hele afdelingen med alle vores UnoX tankstationer, igen, det var sådan tilbage igen (Amanda: ja), kan man sige, bare som direktør, og så røg jeg her over igen, som direktør for, det vi har nu, erhverv, og der har jeg været i s- 8, 8-9 år (Amanda: mh) i den stilling, jeg er nu.
05:38 - 05:45	Amanda:	Ja, men det lyder som om, du har haft øh nogle ret sådan naturlige skift igennem dit øh (Casper: ja) arbejdsliv (Casper: ja) Øh-
05:45 - 05:46	Casper:	Ikke mange, og øh ikke få, altså, det-
05:46 - 06:10	Amanda:	Mh! Nej, emh.. Når du sådan er blevet forfremmet, internt, er der noget, der sådan, nu har du haft alle jobs'ne i, i en god del år, kan

		man sige, men, har der været noget, rekrutteringsprocesser internt, som har været bedre end andre? Øh, (C ler let) og hvad har du godt kunne lide ved det?
06:11 - 07:52	Casper:	Jamen altså, det, det er jo, jeg er jo tit blevet spurgt (Amanda: mh) altså jeg har lagt billet ind, altså, det vil sige, jeg har aldrig lagt skjul på at jeg gerne ville mere (Amanda: Ja), og jeg gerne ville skifte fra det ene til det andet, og tilbage igen, og så videre. Så, så.. Egentlig så er det jo.. På en måde, så er det jo nemt, og blive rekrutteret internt (Amanda: Ja), men, men, den- det svære er nogen gange, hvis du får tilbudt noget, du ikke har lyst til (Amanda: ja) (Windows Lyd i baggrunden) Altså, faktisk, (Amanda: ja) fordi så, så.. Lige pludselig har du overvejelse. Du har ikke bedt om det, og så er der en, der har set dig, ham vil vi gerne have (Amanda: ja) over på denne her.. Og så står de jo og mangler én, og der er altid lidt tidspres, og så videre, så det har jeg prøvet et par gange (A hoster) hvor man så lidt får at vide, både mellem linjerne, og på linjerne, at, hvis du siger nej til det her, så skal du bare regne med, så- kommer du ikke videre (Amanda: okay) og, og det, det er jo ikke det mest positive (Amanda: nej), men altså, der må man jo lytte til sig selv, altså, og sige, og det har jeg så gjort, synes jeg selv, i hvert fald (Amanda: hm), at sige, "jamen, så må det jo være sådan". Altså, jeg ville ikke, jeg har et par gange sagt, nej til noget, hvor, hvor jeg sådan fik den der lidt, slet skjulte trussel, og det har aldrig påvirket mig til at sige ja til noget, jeg ikke skulle (Amanda: okay) som jeg selv syntes jeg skulle (Amanda: ja) Nu spurgte du negativt (Amanda: jaja) (?) Og positivt er selvfølgelig, at det har været fedt, at man er fri for og skulle skifte firma (Amanda: mhh), og lære alle de der dødsyge ting, som tager et år at komme ind i, øh, i (Amanda: ja) en ny virksomhed, hvordan, hvem, hvem bestemmer egentligt, altså, hvordan er økonomifunktionen og

		(Amanda: ja) rejseafregning og alt, alt mulig praktisk. Det behøver, altså det behøver man bruge ret meget tid på (Amanda: nej) hvis- (Amanda: nej det kan jeg godt følge dig i) Når man, når man rykker rundt internt (Amanda: ja) i et stort firma (metal lyd på bordet)
--	--	--

07:52 - 08:00	Amanda:	Ja, det kan jeg sagtens følge dig i. Har du prøvet at skulle stå og vælge mellem to stillinger, internt og? =: Nah, nej
08:00 - 09:02	Casper:	Altså, det er, det er sådan, jeg har prøvet at skulle stå og vælge til og fra (Amanda: ja, til og fra) ja (Amanda: mh) det, det er.. Ellers så har jeg ikke (Amanda: nej) Fordi det- de valg bliver jo også noget for dig, uanset har jeg fundet ud af hvor højt man kommer, så er det jo altid nogen der er over dig (Amanda: ja), og der må man jo sige, at øh, de har jo gjort op med sig selv, hvor de ser, at du kan bidrage mest (Amanda: ja) og der har jeg, altså i mine yngre dage.. der k- der- eller- det er måske også p- menneskeligt, altså det tror jeg det er, der kigger man jo bare indefra og ud (Amanda: mhh) og siger, hvad har jeg behov for, og hvad synes jeg er spændende.. Emh, med erfaringen og alderen kommer lidt det her, at øh sådan- sådan spiller klaveret jo ikke. Altså, der er ikke nogen der.. Der er kun mig, der synes, at jeg er 100% interessant (Amanda: Jaerh) Altså, alle mine (forårstøj?) har jo af gode grunde, firmaets ve og vel på sinde, ligesom jeg har firmaets ve og vel på sinde, og Jesper i Jylland, vælger det ene eller det andet, så tænker jeg jo ikke på ham først, så (Amanda: nej) tænker jeg på firmaet først, og sådan er det jo hele vejen igennem (Amanda: mhm)
09:04 - 09:10	Amanda:	Hvad øh, hvad skulle der til for at du skiftede i det du er nu, hvad skulle du ligesom få tilbudt?

09:11 - 10:56	Casper:	Jamen.. Hvis, hvis.. Der er.. Et sted i vores virksomhed, der (Amanda: ja) har behov for at øh, altså der har problemer eller, en der holder op og man- det er typisk- det er jo at.. Øh, du bliver typisk flyttet hen nogle steder, hvor der skal laves noget om. Så det, så det er det jeg tænker på også (Amanda: ja) altså, jeg- jeg har det fint, hvor jeg har det, og jeg går ikke.. At venter på at der skal komme noget (Amanda: m-em) fordi det er sådan en anden af mine.. Teser, kan du sige, at øh, dem jeg har- kollegaer, som jeg har haft.. Altså hvis man går og venter på at "bare der snart sker noget", så udfører man ikke det job, man har (Amanda: nej) rigtig godt. Altså (Amanda: mh) så jeg har sådan for længe siden gjort op med mig selv, at jeg er 100% der hvor jeg er.. (Amanda: ja) Så derfor bruger jeg heller ikke ret meget tid på at tænke på, hvad så hvis (Amanda: nej), at- altså, hvis, hvis bestyrelsesformand kommer og siger "Casper:, vil du hjælpe med, der er.. Øh, en direktør- lignende, altså det er svært at komme meget højere end jeg er nu (Amanda: ja), men, men lignende i Norge, vil du det?", så vil jeg overveje det. Ganske, (Amanda: ja) alvorligt, og jeg-øh tror også, at jeg ville sige ja til det. Altså, selvfølgelig så ville jeg være ked af, hvis der kom nogen tilbød mig et, at gå et niveau ned, (Amanda: mmhh) men omvendt så i.. Ud fra den betragtning, som jeg lige sagde før, så- så- så, må jeg sige, så er det jo, et vink med en vognstang (griner), som gør at man siger jamen okay, så kan du enten sige ja til det, og så kan du sige nej og så er du her ikke mere, altså (Amanda: ja), hvis det er det, altså- men det er jo det (A hoster) med kommunikation. Det er jo en svær ting (Amanda: ja) altså, for der er alt muligt, der bliver sagt med ord, og så er der alt muligt man ved (Amanda: ja), man tror man ved, og man nogen gange ved (Amanda: mh), hvad der ligger under
10:57 -	Amanda:	Ja. Hvis du bliver tilbudt en stilling i Norge, ville okay med

11:01		(klonk på bordet) at flytte? (Casper: Jaaeh) Ja, ja.
11:06 - 11:16	Casper:	Jeg har prøvet en, en enkelt gang og være en tur deroppe (Amanda: ja) .. og det kommer jo an på, hvad familien så vil, og hvordan man får det til at hænge sammen, men man kan jo altid.. Pendle og.. Sådan noget.
11:16 - 11:33	Amanda:	Ja! Jamen, det har du jo selvfølgelig ret i. Ømh.. Hvis du nu skulle søge ud af, af virksomheden (Casper: mh), som du har været i 27 år (Casper: ja), tror du, du kunne forestille dig at gøre det? (Casper: ikke rigtigt) Nej, der er mange muligheder her stadig (Casper: ja) endnu
11:33 -12:44	Casper:	Jaearh, men, men altså, narh, ja, jeg f- jeg fylder 55 nu her, ik' (Amanda: ja), altså, så må jeg jo så også bare sige, at når man har været så længe, i virksomheden, så har jeg for nogle år siden.. Gjort op med mig selv, for eksempel, da jeg tog MBA'en (Amanda: ja), skal jeg bruge den som springbræt til at komme et nyt sted hen, eller skal jeg bruge den til min egen personlige glæde, og hvor mit firmas glæde, at nu, nu får jeg udvidet min horisont, og der valgte jeg jo det sidste, så på det tidspunkt, der tror jeg nok, jeg valgte at sige, jamen min, min karriere ligger i (trafik i baggrunden) i- så længe de vil have mig (Amanda: mh). Øh, så ligger den her, i YX, UnoX (Amanda: ja). Så, så nej, jeg ville ikke søge ud, så hvis, hvis de kom og sagde til mig, "Casper:, øh, nu, vi synes du skal gå to skal- være postmedarbejder eller, eller et andet" (Amanda: jaerh), så ville sådan sige ok, så må I fyre mig, og så ville jeg selvfølgelig begynde at kigge mig om efter noget andet.. Og det næste (A hoster) er, at sådan helt lavpraktisk med sådan, den, kontakt, jeg har, så.. Kan jeg slet ikke- søge noget i samme branche, der overhovedet har noget med det her at gøre, så, så skulle jeg lige pludselig til at overveje, men så, hvilken så branche skulle jeg så-

		og det (Amanda: ja) går jeg ikke at drømmer om, altså Amanda: nej) så
--	--	---

12:44 - 12:49	Amanda:	Nej du er der hvor du gerne vil (Casper: Ja) være (Casper: ja). Hvad er det, du godt kan lide ved, ved virksomheden?
12:50 - 13:35	Casper:	Jamen.. Altså, det er jo øh.. Vi er ejet af (? 12:57)-gruppen, og (?) siden 2006. Og, og man kan sige, det er en kultur, hvor man har.. Hvad er det han siger på norsk, øh, et eller andet, hysterisk stor tro på enkelt-menneskets, og, og enkelt-menneskets evne til at skabe værdi for sig selv og (Amanda: mhh) den virksomhed hvor man er, så det- der er en kæmpe grad af tillid, og selvbestemmelse, og konsekvens selvfølgelig også (Amanda: mhh), så- så, det- altså (Amanda: ja) og, meget vide rammer for hvad.. hvad- hvordan du vil udfører dit job og, stor accept af, at man kan begå fejl og så videre, og-
13:35 - 13:45	=	Amanda: Ja, ja, men der er også- Casper: Kæmpe selvbestemmelse Amanda: jamen det er også rigtig vigtigt Casper:ja Amanda: ja, så det er sådan værdierne i- Casper: ja helt sikkert Amanda: i virksomheden, det stemmer også overens med det Casper:ja Amanda: med det du selv Casper:ja Amanda: jamen, men er også rigtig vigtigt Casper: ja
13:45 - 13:59	Amanda:	Øhm, øhm.. Ja, så er det jo, hvis du skulle søge et andet sted hen (Casper: ja) så, nu siger du, nu hvor du, ville du være nået til

		skifte branche, men (Casper: ja) så ville det nok også være.. En virksomhed med de.. (Casper: ja altså-) (=/?) tillid
13:59 - 14:41	Casper:	Enten så ville jeg, altså.. Så skulle det helt sikkert være en virksomhed med, med nogle værdier, der ligner (Amanda: ja).. Jeg ville gå efter (Amanda: ja) Men det- men igen, det er svært.. Og vurdere det, når du står over, altså, hvis nu vi legede at tankeeksperiment, skulle jeg finde noget andet, så ville jeg jo kigge, også og snakke med (Amanda: ja) det netværk, hvis der er nogen, der kender øhh den virksomhed (Amanda: ja) og så ville man jo få en fornemmelse af det var et, at det var det, men de fleste, der er jo ikke ret mange virksomheder, der siger, vi har en, meget stor mistillid til det enkelte menneske, og (A, leende: nej) vi tror alle skal kontrolleres, for ellers producerer de ikke noget, men det er nogle gange, at man kommer ind i en virksomhed, hvor det faktisk føles sådan
14:42 - 14:47	=	Amanda: Ja, altså- Casper: Øh og Amanda: Og det vil jeg sige, dem, dem, de findes helt sikkert (ler) Casper: De findes, og det har jeg stor respekt for Amanda: Jarh
14:47 - 15:11	Casper:	Jeg vil sige.. Øh, jeg tror, vi ligger helt herude, og så sikkert nogen i den anden ende af spekteret, og j- jeg er heller ikke bange for at, at gå indad, altså, det har jeg jo før navigeret rundt i, altså det er jo bare fedest at være her, og så- hvis jeg, hvis jeg så stod i den situation, det ikke sådan så jeg ville løbe skrigende væk fordi (Amanda: m-em) der var noget mere hierarki og budgetter (Amanda: nej) og altså (Amanda: nej) sådan er det ikke-

15:11 - 15:39	Amanda:	Men nu kan man sige, nu er du jo nok også i- i en rolle hvor, at, det nok ville være dig, der skulle udføre den kontrol (Casper: ja lige præcis ik) Ja (Casper: Så, så..) Ja. Ømhed, og hvis du skulle gå ud og søge nyt job, så lige- så har du selvfølgelig nævnt at du ville.. Se på dit netværk i, i virksomheden ik' (Casper: ja). Emh, er du nogensinde blevet kontaktet af en headhuntere? (Casper: ja, et par gange) Har prøvet og- (Casper: ja) Ja- hvad er din opfattelse af det været?
------------------	---------	---

15:39 - 16:03	Casper:	Jamen, det øh, altså jeg, det da.. Et- kudos, eller en kompliment (Amanda: ja) og jeg tager snakken og- de gange jeg har, der har det bare været i samme branche (Amanda: Ja) fordi det der, det er jo dem, der kender mig (Amanda: ja) og der har jeg jo været nødt til, for det første sige, jeg er glad for at være hvor jeg er, og for det andet, så kan jeg faktisk ikke skifte (Amanda: em-em) (Casper: ler) Det er fordi, jeg har fået skrevet under på sådan en kontrakt, hvor, hvor (Amanda: ja) jeg har bundet mig selv op, ik?
16:03 - 16:07	Amanda:	Jo, men det er jo også noget med erhvervshemmeligheder og- (Casper: ja, ja)
16:07 - 16:29	Casper:	Altså, øh, det- dem der refererer til mig, salgscheferne, øh, der har vi ikke konkurrenceklausuler nu, så de kunne i princippet skifte men, det er svært at skifte, altså (Amanda: ja) for der er ingen af os, der hænger sådan fra hinanden, for det holder ikke rigtigt (Amanda: nej, nej, nej, det gør det ikke) (Casper: ler) (Amanda: nej, nej det, så skal man først-) Det er sådan mærkeligt, men altså, det er.. Sådan er virkeligheden bare.
16:29 - 16:53	Amanda:	Ja. Emh.. De gange du så har skiftet, job, så, som du sagde, sådan ret naturligt (Casper: mhh), fordi at, du, på en eller anden

		(Casper: ja) måde havde udtømt de muligheder, der var for, for det job du var i, men ømh.. Hvad s- så har du nævnt det her med, at du har kigget efter steder hvor du kunne, udvikle dig i jobbet og udvikle nogle af dine medarbejdere også.
16:54 - 17:35	Casper:	Ja, det har jo været naturligt (Amanda: ja) altså jeg vil sige, øh.. Det, igen, det er faktisk ikke mig, der har besluttet, at jeg har udtømt stillingen, fordi når man- når jeg- når men, du ved hvad jeg mener, når jeg siger jeg-man (Amanda: Ja) altså, jeg bliver tilbudt noget, så er det jo fordi, at der sidder over dig, der vurderer, at der er mere brug for dig herovre (Amanda: ja) altså.. Bare lige sådan for at slå det fast, øh.. Lige nu, der tror jeg, at de siger, "Jamen her bringer, der giver jeg stor værdi, der hvor jeg er nu" og selvom de har problem herovre i Norge, så sidder han jo og kigger på, og siger, "okay, vi skal ikke have flyttet Casper:, fordi så bliver der større problemer her end der er der" (Amanda: ja) Så- så- så det er jo den slags overvejelser, der gør, om man bliver tilbudt noget.
17:35 - 17:41	Amanda:	Mhh. Ja. Ja, det er rigtigt, fordi du efterlader jo et hul-
17:41 - 18:30	Casper:	Jeg efterlader et hul, (Amanda: ja) og så, så har de måske en tanke om, at "nå men så kommer ham her og så kan han udfylde"- altså det er jo hele tiden sådan puslespil, der skal gå op, ik? (Amanda: jo) Så, så på den måde, så er det lidt mere kedeligt at blive- altså, der er ikke- øh, jeg synes jo selv, at hvis jeg får tilbudt noget i Norge eller et andet sted, så går jeg- så motiverer jeg jo mig selv til at sige, hvad er der af udviklingsmuligheder her (Amanda: mmh), og ofte, så er der.. Altså grunden til man får tilbudt, så er der et hul og så er det fordi, der har været nogle udfordringer og så er det jo nemt, synes jeg, at sige, det bliver spændende (Amanda: ja). Det går helt af helvede til, nu, tænk

		hvis man kunne ændre det ik? Det er sjældent at man får tilbudt noget, hvor alt spiller fuldstændig og der er ikke noget, der skal ændres (Amanda: ja) (begge ler) Jo-jamen, sådan- (Amanda: jo det er rigtigt) Så derfor så er det tit det, der er anledningen (Amanda: mhm) det er udvikling
18:30 - 18:40	Amanda:	Ja.. Hvad- hvad er det vigtigste for dig i det, hvis du skulle sætte det helt hårdt op, med sådan mere i løn eller mere arbejdsansvar og-

18:40 - 19:21	Casper:	Mere arbejdsansvar (Amanda: ja), og det er jo så dejlig nemt, når man har en høj løn (Amanda: ja) så- det er jo alle mennesker, der siger lønnen, der ikke betyder noget, og penge ikke betyder noget, det er jo nogen, der har masser af dem (Amanda: ja) Altså (Amanda: jamen det-), sådan er det. Det er min påstand (Amanda: ja). Altså, i, hvis jeg ikke havde haft høj løn, så ville jeg have, tror jeg, haft en anden, altså, så ville lønnen også betyde noget (Amanda: ja) i.. ønsket om at arbejde så meget (Amanda: ja) Men som sagt, når jeg er nået der hvor jeg er nu, hvor, hvor, så kan jeg- uanset hvad jeg vælger, så, så er det ikke lønnen, der, der ændre sig væsentligt (Amanda: mhh) altså så, så skal jeg tage endnu skridt til bestyrelse- altså til (Amanda: mhh) som jeg ikke lige kan se for mig, helt ærligt.
19:22 - 19:30	Amanda:	Ja. Hvad med de titler, du har, selve navnet på titlen, i det du er blevet tilbudt, har det haft betydning for dig? Kan du husket om?
19:30 - 19:33	Casper:	Jae (trækker på det) det-øh, det betyder jo også noget.
19:33 - 19:37	Amanda:	Ja, der er noget, der er mere tiltrækkende (Casper: Jaeh) ja.

19:37 - 20:04	Casper:	Såeh.. Igen, hvis jeg blev tilbudt et andet job med, med de samme ting og det så hed salgschef, og ikke direktør, så, altså det synes jeg ikke ville være så fedt, altså der lidt status og lidt selv-hvad hedder det, øh- ens eget (Amanda: ja) ego, der, der gør et eller andet, men altså (Amanda: ja) det vil jeg jo ikke dø af, jeg vil jo ikke dø af det, jeg ville heller ikke på forhånd sige, det vil jeg ikke, men, men øh, det betyder noget. Det var det, du spurgte om.
20:04 - 20:17	Amanda:	Jo. Jamen det, det er også fair. Ømh.. Har du nogensinde et job her i virksomheden, som levede- ikke levede op nogen forventninger, du havde til det? (Casper: Jaeh) Ja. Kan du- er der noget specifikt, du kan tænke på?
20:20 - 21:34	Casper:	Nåh, nej altså (Amanda: neeej, nej?) Altså jeg vil bare sige.. Der er to- Altså f- I min optik så er, så er der sådan, der er mange typer mennesker, der er ligeså mange typer, som der er mennesker, bare vi lige er enige om det (Amanda: ja), men der to typer. Der er dem, der, øh.. Ved hvad de vil have, og ikke vil finde sig i noget mindre (Amanda: ja) og de er typisk højest 3-4 år i en virksomhed, fordi så støder de ind i en mur af en eller anden art (Amanda: mhh) og så gider de ikke det, og så søger de noget nyt, og så kommer de videre (Amanda: mhh) og der et- hav af andre grunde, følg med følg mig bare lige her (Amanda: ja, ja!), og min type, det er, at jeg siger, jamen altså, hvis jeg får nogle udfordringer, og en chef, der ikke forstår mig, og- og et eller andet på et tidspunkt.. Så vælger jeg at se på det og sige, jamen det er en del af det at være i en stor virksomhed (Amanda: ja). Så hvis jeg løber væk hver gang, jeg har mødt det, så, så havde jeg løbet væk 20 gange (Amanda: ja), så i det job jeg har nu, der har været masser af succes, men jo også masser af ting, hvor det ikke var særlig sjovt (Amanda: mhh). Og det kan jo

		være et år, hvor man.. kæmper med det ene og det andet og det tredje, det kan være chefen, det kan være kollegaer, det kan være, afdelinger eller altså, alt muligt, der har ind- der gør at det ikke er særlig sjovt.
21:34 - 21:41	=	Amanda: ja.. men du, du vil hellere løse det? Casper:ja Amanda:ja Casper: for- fordi- Amanda: finde ud af hvordan man-

21:41 - 22:38	Casper:	Fordi det, det er jo min stædighed og også, det giver jo også en vis tilfredsstillelse, når man så kommer igennem det her, så man ikke- man kan jo ikke se hvad, hvad løsningen på problemet er, man kan bare- knokle alt hvad man kan, og når man så kommer igennem det og siger "okay, det gik sgu", nu er det på plads, det er jo også en kæmpe tilfredsstillelse (Amanda: mhm), synes jeg (Amanda: ja), det er jo en del af udviklingen.. Man kan sige, generelt, udvikling, det er jo, du har spurgt om det et par gange (Amanda: mh), og det- det- min egen teori det er, at, at hvis det ikke gør ondt.. Så.. Så er det ægte udvikling (Amanda: ja) Altså, det er kun, når du ikke selv bryder dig om det (Amanda: ja) altså det jo nok- det er jo kun der, jeg har rykket mig allermest (Amanda: mhh), det er jo, når det er noget, jeg ikke har forstået, noget- noget, der virkelig var ubehageligt (Amanda: ja) og når du så kommer igennem det, så- så- så er det man kigger tilbage og siger, "det var udvikling!" .. (Amanda: Ja). Altså, det at få ros og klap på skulderen hele tiden, det ud- det udvikler man sig ikke af, altså så gør man jo mere af det.
22:38 - 23:05	Amanda:	Det har du helt ret i (Casper: påstår jeg) Jamen det- det synes jeg, du har fuldstændig ret i., Emh (3) Ja, det fordi jeg kigger, jeg har,

		jeg havde en hel masse spørgsmål til, emh.. Alle de her forventninger, hvis du havde nogle forventninger, der ikke blev mødt, men.. Din generelle holdning, som du siger, det er jo at, at man bare løser det (Casper: ja) man finder ud af det.. Emh.. Ja så-
23:05 - 23:31	Casper:	Og en ydmyg, altså jeg tror for- (Amanda: ja) med årene har fået den der ydmyghed til at finde ud af, og måske fordi, jeg ikke har haft det, da jeg var yngre, det kan meget vel være, at.. Det er ikke mig verden drejer sig om, det er, noget andet (Amanda: ja) .. og hvis jeg vil have indflydelse, så gælder det om, at anerkende det, og arbejde ud fra det, fremfor at arbejde ud fra at verden drejer sig om, mig (Amanda: ja- ja, ja) (=) Det-øh, ja, ja
23:31 - 23:42	Amanda:	Er det.. Gennem tiden, har du så fundet.. En speciel teknik til at finde ud af, hvad er det egentlig, der forventes af dig i, i det næste job, du skal ind i? Eller sådan..
23:42 - 24:24	Casper:	Narh-ej- nej (Amanda: nej), altså ærlighed er jo (Amanda: ja) sådan et brugt ord (Amanda: ja).. Altså, forsøg at sige tingene, som de er.. Altså.. Hvis, man i, altså i, i- i jobskifte.. Ja, igen, vær ærlig, altså, bed om ærlighed, og vær ærlig overfor dig selv. Altså, hvis man vil, så kan man male alting enten lyserødt eller sort (Amanda: ja) og hvis man så prøver lige at analysere, hvad er du i gang med at male noget det ene eller det andet, og så prøve at sige, og igen, det er lidt det der med ydmyghed, og sige, hvis nu det ikke var dig hele verden drejede sig om, hvad-hvordan ville du agere, som den, der tilbød, altså (Amanda: ja) ja.. Jeg tror, jeg har sagt det både, på forskellige (Amanda: jaja) måder
24:24 - 24:34	Amanda:	Jamen det er så fint. Emh, nu er du så blevet kontaktet af nogle headhuntere, som du, du aldrig gået videre til sådan en fysisk

		samtale med? (Casper: Jojo) Er du det? (Casper: Jo, ja) Okay-
24:34 - 24:37	=	Casper: Ja, fordi jeg er nysgerrig Amanda: jaja Casper: ja, ja Amanda: Hvordan er din opfattelse af, af dem været? Har de formået at præ- præsentere den virksomhed de sad med? Casper: Ja det synes jeg Amanda: ja, ja Casper: Men jeg vil s- men jeg er heller ikke blevet imponeret Amanda: Nej
24:51 -25:04	Casper:	Det er jo ikke sådan så jeg er blevet.. Hvor jeg er, sådan har ærgret mig gul og grøn over, at jeg ikke kunne sige ja til det, eller ikke havde lyst til, altså, ja, nej, det kan jeg nok ikke svare noget.. (Amanda: nej, nej, nej) sådan, andet på (A hoster)

25:04 - 25:11	Amanda:	Men du har haft en okay oplevelse med det (Casper: ja, ja!) Ømh (Casper: Ja, ja, det) ja-
25:11 - 25:14	Casper:	Ordentlige mennesker, som øh, som fortæller hvad de har i sinde og.. og hvad de kan og hvad de ikke kan.
25:14 - 26:01	=	Amanda: Ja, ja. Emh.. Jamen så er jeg ved at være færdig, tror jeg, ømh, du har svaret på alle mine spørgsmål Casper: okay Amanda: også mange af dem, jeg ikke havde, fik stillet (begge ler) Casper: okay Amanda: ja, hvis der er noget du har lyst til at uddybe, med Casper: nææh, neej, det- Amanda: nej, ellers- jamen, så vil jeg bare sige tusind tak Casper: jamen selv tak

		Amanda: og-øh Casper: og held og lykke med projektet Amanda: Tak! Casper: Hvad, hvad bliver i så, når I er færdige? Hvad er det for en uddannelse I snakker om? Amanda: Det er Human Resource Management Casper: Okay Amanda: På CBS, så vi bliver, cand.soc.hr.m Casper: Okay (ler) det er et langt visitkort Amanda: Ja, den, det er et langt visitkort (mikrofon larm) Emh, ja, så det bliver vi Casper: Ja Amanda: Til efteråret Casper: Det er godt
--	--	--

26. BILAG 5: TRANSSKRIBERING, DAN.

Tid	Person	Kommentar
00:00 - 00:09	Laust	Forhåbentligvis at der kommer nogle guldkorn, som jeg gerne vil kunne finde hen til med det samme (Dan: ja). Den mest obligatoriske, må jeg bede om navn og alder?
00:09 - 00:16	Dan	Dan, eh, alder, 36 år (Laust: yes), ja, (Laust: tak)
00:17 - 00:23	Laust	Hvad lagde du vægt på, vægt på i sin tid, da du skulle vælge uddannelse? (Dan: ler) Hvis, havde det et formål, eller var det bare at følge strømmen? (Dan: ler igen)
00:17 -	Laust	Hvad lagde du vægt på, vægt på i sin tid, da du skulle vælge

00:23		uddannelse? (Dan: ler) Hvis, havde det et formål, eller var det bare at følge strømmen? (Dan: ler igen)
00:24 - 01:47	Dan	Øh.. Jeg har, jeg har selv to master ømh.. Den første master, det er økonomisk markedsføring, hedder den (Laust: m-hm), det var et hurtigt valg, der blev truffet på en backpacker tur i Australien (Laust: ler), da lige pludselig deadline var m- en måned tidligere end den havde været tidligere (Laust: Nå!) Øh-mh, såeh, jeg vil lige at det var- den blev presset lidt igennem i forhold til at sige, hvad tror jeg, der er mest anvendeligt, og hvilke retning antager jeg, jeg vil gå. Øh, og, og på det tidspunkt så antog jeg at jeg ville gå lidt, øh, enten af en marketing-vej eller lignende, det fandt jeg så igennem uddannelsen, at det ville jeg ikke (Laust: m-hm), øh, og såe- og så havde jeg altid sådan lidt tænkt over, at jeg ville ind og have berøringsflade med noget consulting (Laust: ja), eh- det gjorde så at jeg også rimelig hurtigt sagde, at (Laust: hoster) jeg godt kunne tænkte mig at købe-kører en dual-degree, altså, hvor jeg kørte sådan to- to master's degree program (?), det ved jeg ikke om, du kender, emh.. Og- og det valgte så, fordi at- altså jeg spredte mig ud i flere kategorier, øh- det blev lidt mere internationalt af det, det hele, så jeg gerne vil have et, et pift ind i det, det arbejde jeg også så senere skulle udfører, emh- og så startede jeg også i consulting-branchen (Laust: mh) og lavede så et- (Laust: rømmer sig) et skråskrift over i en helt anden branche, (Laust: ja) ja
01:47 - 01:58	Laust	Hvordan kom du i kontakt med din-den første arbejdsplads? Så- (Dan: Netværk) Voksne arbejdsplads. Netværk? (Dan: Jaerh) Var det en øh- kammerat eller bekendt, der tog fat i dig og.. ?
01:58 - 02:12	Dan	Jeg fik fat (Laust: rømmer sig igen) i en kammerat, som jeg vidste havde et stort netværk, øh.. I.. øh.. Indenfor consulting branchen (Laust: ja), og så gjorde jeg det af den vej. Og prøvede

		så at grave mig frem (mikrofon larm) (Laust: ja) (kuglepens lyd)
02:17 - 02:27	=	Laust: Hvordan er du endt hos de sidste par arbejdsgivere? Dan: Den- Laust: De sidste par arbejdsgivere Dan: Netværk Laust: Netværk, også Dan: Ja Laust: Og det har- det har ikke været rekrutter eller noget? Det er egen personlige netværk?
02:19 - 02:48	Dan	Ehh.. Det her, den her sidste arbejdsplads, der var jeg faktisk lige ved ikke at lande (Laust: okay), og det var en rekrut er, øh.. Så jeg havde to jeg kunne vælge imellem til sidst, og emh.. Så valgte jeg så faktisk den, som igen, øh- jeg kom i nærheden af igennem mit netværk (Laust: meget stille: Okay) Jaerh.
02:50 - 02:53	Laust	Hvor tit går du og tænker på at skifte arbejde?
02:54 - 02:56	Dan	Æh.. Nu, aldrig.
02:57- 03:05	Laust	Hvad med tidligere igennem din karriere? Har det været noget, du egentlig har tænkt over? Eller har mulighederne bare lige pludselig dukket op? Og så har du begyndt at overveje det mere?
03:05 - 03:38	Dan	Huh, godt spørgsmål (5) Ej, det var.. Første gang jeg skiftede, det var proaktiv, det var eget valg (Laust: lettere overrasket: nå) øh.. Og så øh.. Anden gang, så blev man spurgt så mange gange at man begyndte at overveje at tænke over det, og så begyndte man også og, og udforske lidt selv, og har jeg- var det netværket, igen, der hev- helt hev en, faktisk, over i den nye stilling (Laust: mh) og- og sidste gang, der var eh.. Proaktiv søgen (Laust: okay) Jaerh.

03:38 - 03:40	Laust	Hvordan kom du ind for salgsbranchen?
03:42 - 04:52	Dan	Øh- amen, jeg arbejdede med, jeg arbejde som sagt med consulting (dunken i baggrunden) (Laust: ja, det var det) og.. ømh.. Var lidt ked af (skratten) at se- sidde i back-office, lave analyser, og- og bruge utrolig mange ting, på alle mulige ting, og så kom de her moment of truth, hvor man så var ude og præsentere alle resultater, eller man til sidst så blev man endda også involveret i hele pitch-processerne og alt det her, og ikke kun at lave det fulde pitch til, hvordan man løste opgaver, men så også - være, være aktiv i at komme ud (Dan: snøfter), og det syntes jeg, det var skide spændende (Laust: mh). Ehh.. Den der- den, den faktuelle og generere business part fremfor og- og være den udførende part. Øhm, så det var faktisk derfor, at jeg også så aktivt begyndte at søge inden for salg (Laust: Okay) Jaerh.. (efter kort pause, 2, begynder Laust: at sige noget, men Dan: fortsætter) Men også fordi (en rømmer sig) at jeg så syntes at ballast man havde fået igennem consulting, den var rigtig, rigtig god at bruge i salg også (Laust: Få et andet indblik omkring..) Jaeh, både det at have forretningsforståelse, men også det afdække, at forrettningens behov faktisk også i sidste ende førte til at kunne sælge (Laust: okay) og identificere behov, forretningsbehov (lyden af samtale i baggrunden)
04:55 - 04:59	Laust	Tror du, at din akademiske baggrund den har nogen betydning i forhold til hvordan du klarer dig i dag?
04:59 - 05:28	Dan	Ja. (Laust: hvordan?) Øhm- jamen jeg tror at kunne.. Forstå, analysere.. Og lave en plan i forhold til komplekse problemstillinger, det sgu næsten ligemeget hvad man har læst, tror jeg, øh- at det er et rigtig, rigtig stærkt grundlag til at gå til det løse udfordringer, der er i dagligdagen, og det er ligemeget

		om det er inden for salg, eller om det er inden for management, eller det er inden for organisatorisk udvikling, eller at lave handlingsplaner, eller hva' faen' det er.
--	--	--

05:29 - 05:37	Laust	Lad os nu sige, at du skulle på udgik efter arbejde, nu du så- siger du jo selv, at du er glad her (Dan: ja), men hvis du nu skulle på udgik efter arbejde, hvad det- hvad er det første du vil gøre?
05:38 - 06:06	Dan	Oo.. Jamen øh efter at være skiftet et par gange nu, så tror jeg det allervigtigste det er, emh.. Hvor er ståstedet? Altså, hvor er virksomheden henne nu? Ømh.. Hvad er det for nogle udfordringer, man antager, man vil møde i jobbet, og.. Hvor er det virksomheden vil på vej hen? Og kan man bygge den bro? (Laust: rømmer sig) Og vil det være en, en fed rejse? Og så være-
06:06 - 06:18	=	Laust: Alright! Okay, så, så er det fordi, at jeg formulerer mig forkert. Dan: Okay Hvis du skulle ud aktivt Dan: ja Laust: Nu har du besluttet dig for, "Nej til (?06:13), jeg gider det ikke længere!" Dan: jaerh Laust: "jeg skal prøve noget nyt!" Dan: Ja Laust: Hvad du så ville gøre, for at komme ud i noget nyt
06:18 - 07:25	Dan	(I dyb udånding) Årgh! (6) Jamen, jeg tror sgu, jeg ville kigge i netværket, igen, altså.. Hvor jeg kender folk henne, fordi i sidste ende, så læner jeg mig.. Øh.. Og- forholdsvis meget op ad, at jeg kan finde folk, som er ærlige over det man går ind til (Laust: Ja) fordi det og- og- og- jeg har været til mange jobsamtaler, hvor- hvor man har fået solgt et job, og- og- man lidt får afklaret hen ad vejen, at det sgu nok ikke det kommer ind til (Laust: e-mh) Ømh,

		så jeg- jeg er sådan meget-øh fokuseret på, at- at- (Laust: siger noget, der ikke kan høres) at jeg nok får et ærligt billede af, hvad det er man, man også kommer ind til. Fordi det- det både at søge et job, men også-og også- jamen- lidt og- nu siger jeg det i gåsetegn, bare ligeså man ikke d- så man forstår (Dan: griner) at det jeg siger- gør nu her på båndet, øhm, så sælger man jo et job, altså når man rekrutterer nogen, så sælger man jo også et job, i et eller andet omfang (Laust: mhh) øh- og det.. Der- der kan det nogen gange godt tage lidt længere tid at få afklaret hva' faen' det er man går ind til.
07:25 - 07:33	Laust	Ja. Men du vil kigge ind til dit eget professionelle- eller eget professionelle streg personlige netværk (Dan: ja) (klonk på bordet), og så se- se efter dem som, der har de- eller-
07:33 - 08:13	Dan	Jaaaeh.. (Laust siger noget, der ikke kan høres) Og- og hvor, hvor der er nogen- altså også øh- Dengang jeg- jeg- Den her drejning her, tog jeg også kun fordi, at jeg lige pludselig havde øh- jeg havde nogen, som havde arbejdet med noget, noget lignende. Altså med- med freelance konsulenter, men også med softwareudvikling, øh- øh, en kollegaer, som var kommet den vej, og som boede i Malaysia og gjorde det, og så havde jeg nogen øh, jeg kom i snak med i Sverige, som også havde været inden for den her branche her, og så øh- så kendte jeg én, der var kommet derind, for lidt, lidt før mig, som jeg var tidligere kollega med, og så fandt jeg så nogen, der var inden for branchen, men også søgte nogen, som søgte en, som- til en stilling, som jeg godt kunne tænke mig at få.
08:14 - 08:20	Laust	Okay. Linkedin, nu til dags, hva- hvordan tror du det, øh, hvordan (Dan: ler) spiller det ind for dig i forhold til en job process (begge 'smile-ler')

08:20 - 08:44	Dan	Øh- meget! Utrolig, utrolig meget. Altså-øh.. Vi, vi bruger det jo uhyre meget selv (Laust: mh). Altså her. Til at søge folk. Øh- vi headhunter også (Laust: ja) utrolig meget. Øh, selvfølgelig endnu mere på software og udvikler-siden end vi gør på, øh sælger-siden, men vi bruger det også aktivt på sælgersiden (Laust: mh) Altså øh- vi- der er ikke mange, jeg ansætter, som ikke er i job.
------------------	-----	--

08:45 - 08:48	Laust	Nej. Så det ikke- det går igennem LinkedIn'en?
08:48 - 09:10	Dan	Ja, både LinkedIn, men også og- altså at bruge de netværk, som man har rundt omkring, øh, det er altid dejligt og- og- hvis- hvis man.. Ikke direkte ved hvem det er man prøver at hive fat i, og man i det mindste kender én, som kender én, som så kan fortælle en lidt mere (mikrofon larm) øh- om det bagvedliggende ved en virksomhed(Laust: ja), og som kan give sådan lidt mere sådan et helhedsbillede (Laust: okay)
09:12 - 09:16	Laust	Hvad er det første, du kigger ved, ved et jobtilbud? Eller, det første du skal have at vide?
09:18 - 09:20	Dan	Ved jobtilbud for-
09:20 - 09:28	Laust	Hvis for eksempel, hvis jeg henvendte mig til dig.. Hvad er alfa-omega for dig, at få afklaret først? (Dunk, lyden af en, der drikker)
09:31 - 10:22	Dan	Jamen, det var jo den her lidt vævende forklaring, som jeg kom ind på først. Hvad er det for nogle opgaver man står overfor? (Laust: ja) Øh- og føler man, at det ville være nogle øh-spændende udfordringer, som man øh- som man er delvist klædt på til, man er jo ikke klædt på til det hele, synes jeg, hvis man vil

		tage et skridt op ad, øhm.. Og.. Ja, kan man (lyder som om Dan: synker) både dygtiggøre dig, men også øh- udnytte de styrker, man sådan lidt har opbygget, øh- og.. Henover tid. Det- det tror jeg- det er ikke sådan en meget præcis forklaring, men det- det ville være noget det, gør, at man også gerne vil lægge en ekstra indsats (Laust: ja), hvis det er et-øh (lyder som om Dan: synker igen), altså, hvis det bare er en standard opgave, og man ikke- men- man føler man allerede har styr på det hele og- og det skal man nok klare, så tror jeg ikke, at man giver den en ekstra skalle, nemlig
10:22 - 10:30	Laust	Så bliver det for kedeligt (Dan: ja) Ømh.. Hvor længe kan du forestille dig at blive i det samme job? (Lyden af en der synker igen) Er det et spørgsmål om tid-
10:30 - 10:34		Dan: (med kraft): Jaegr- så skal du jo ikke se på min LinkedIn profil Laust: eller spørgsmål om-øh opgaven? (Dan: ler) Laust: jeg har skrevet (?)
10:34 - 11:40	Dan	Øeeehm.. Nu tror jeg, jeg har været, hvad- hvad har jeg været, 2 til- 2 til knap 5 år øh, de forskellige steder, ah- joeh, cirka. Emh- jeg- jeg tror det er meget, meget vigtigt at opgaven bliver ved med at være interessant. Øhm, jeg tror, det er meget vigtigt, at man h- er i konsensus med ledelsen. Øh.. Og føler at, at virksomheden går den rigtige vej. Øhm.. Så synes jeg at-øh, tillid, øh- mellem ledelsen og en selvtilid til øh, når man har personaleansvar, at man kan videregive det, at man kan stå fuldt inden for retningen, at man overholder nogle, jamen nogle værdier, og noget etik, som- som man selv kan-øhm.. Ja, man- kan stå indenfor. Det- det er essentielt. Øh- også kommer, altså

		det- det sådan den overgribende, hvad kan vi sige den, den (Dan: ler let) etiske part, og så er der selvfølgelig det med opgaverne, at det bliver ved med at være spændende hele tiden (Laust: ja), man føler man rykker sig. At det ikke bare lige pludselig, bliver det samme og det samme og det samme
11:41 - 11:44	Laust	Løn kontra udfordring-opgave (Dan: sukker). Hvad vægter øh-tungest? -
11:44 - 11:45	Dan	Løn er blevet mere og mere vigtigt, øh..
11:45 - 11:56	Laust	Lad os nu sige, at du fik at vide at du havde nogle- alle de opgaver, som virkelig, virkelig godt kunne tænke dig, og det var en virksomhed, du kunne se, der var et spændende potentiale ved, men du skulle starte med at gå 5 ned.
11:57 - 12:54	Dan	Jamen det vil gerne, hvis jeg fik medarbejderandel (Laust: okay) Ja (3) Såeh- det- altså jeg- jeg tror, at det som-øh, livet bærer præg af, det er at man- man e- man har nok nogle helt forskellige (Dan: ler) risikoprofiler sådan igennem forskellige faser. Nu har jeg et barn, der er barn mere på vej (lyden af papir, der bladres) (Laust: mh), øh- så er der- så spiller mere og mere tryghed selvfølgelig en rolle. Øhm.. Jeg var også i dialog med en virksomhed inden jeg startede her, som ømh, som var lidt- øh som- hvor- hvor jeg overvejede aktier, medarbejderandel. Ømh, og det.. Det ville også være- det vil være en fed måde at sige, "Okay.. Igen, I kan ikke tilbyde så meget, men I kan tilbyde, mit commitment, altså I kan tilbyde en, en medarbejdere andel, og derigennem få en fuld commitment (Laust: ja) og så- (Laust: en fælles investering i hinanden) en straks en anden involvering også, man.. (Laust: ja)
12:54 -	Laust	Hvad skulle der til for at du f- ville skulle forlade det her sted for

12:57		eksempel?
12:57 - 13:10	Dan	Årgh.. (Lyder som om en fejer bordet med sin hånd) (3) det kan jeg sgu' ikke overveje ligenu (Laust: ler). Det vil jeg ikke (L, forstående: nej). Der er, der er for langt fra og- og sige, at jeg har gjort den forskel, jeg gerne vil gøre her (Laust: helt- helt fair) Ja
13:10 - 13:20	Laust	Der var jeg- det eneste jeg prøvede på at fiske efter, det var egentlig bare, som du selv nævner, det her med.. Der- der skal være nogle processer, som du kan se potentiale med (Dan: ja), og øh-nogle udfordringer ved at ikke bliver for- for stillestående.

13:20 - 13:26	Dan	Præcis! Jeg- jeg har mange ting, jeg.. Jeg kan og vil bidrage med, endnu, her (Laust: mh)
13:26- 14:07	Laust	Helt fint, det eneste- (Dan: ja, Dan: griner) En af grund- det er noget af det som vi prøver på med den her opgave, det er jo fordi at, øhm, Børsen havde en lang artikel for noget tid siden, om at- øhm, at der var en masse store, danske virksomheder, der bøvlet rigtig, rigtig meget med at-øh, deres dygtigste sælgere, de fik ind, de var nærmest gået ud af døren før de var, de var startet igen (Dan: ja), og de havde en- de var ret meget i tvivl, om hvad der egentlig skulle til for at sådan fastholde dem, og for den sags skyld tiltrække dem. Og det- meget af det, som vi ikke kunne finde frem til indtil videre jo, det er- det er blandt andet det her med, opgaverne, ansvaret (Dan: ja), eh- forbindelsen til ledelsen, direktionen, og de, de processer, der nu engang (metallyd) bliver valgt, der skal, skal følges (Dan: ja, ja) Det var bare lige derfor, jeg prøvede på at spørge ind til den (Laust: ler) Hvilken rolle betyder en virksomheds brand for dig?
14:12 - 15:20	Dan	Jamen, hvis man arbejder med salg, så betyder det jo selvfølgelig noget, altså det siger sig selv, emh- (Laust: mh) men det er sådan

		lidt forlængelse af alt det, jeg snakkede om før, hvis man føler man er kommet et sted hen, hvor.. etikken er på plads, men- man arbejder på det rigtige sæt, der er ærlighed, eh.. så- så vil det gøre sig mærkbar overfor kunderne igen, og-og i den måde kan man opbygge et godt brand også, og det sådan man tager den enkelte, kunde, og hvordan man behandler dem og, og så på tværs af alle kunder, og siger "okay", men det er, det er overgribende, en- en måde, som vi behandler vores kunder på, og vi gør vores ting for vores kunder, emh- så- så det at der måske ikke er et super etableret brand.. Emh- det- det er til at arbejde med. Det er selvfølgelig federe, hvis man såeh allerede kommer ind til noget, hvor- hvor brand'et også er meget velkendt i forhold til at der bare bliver leveret noget godt (Laust: mhh) og at-øh det er en god samarbejdspartner. Men nu har jeg jo selv arbejdet sådan lidt i.. Det halv-start-up's, hvis man kan sige det sådan, så det var noget man skulle over tid (Laust: ja) ja
15:20 - 15:41	=	Laust: Ja, få udviklet det Dan: jaerh Laust: Har du nogensinde oplevet at-øh der var et job, der ikke levede op til dine forventninger? Hvor du endte med at forlade det? Dan: Ja Laust: Må jeg sp- grave indtil- øh (Dan: ler) Hvad er det der gør (?) (=) har overvejet også at gå? (5) Det mere hvor i processen, at du følte, at der var- havde væ-
15:41 - 16:47	Dan	Jamen det er jo-øh, altså, puhhh.. (4) (Laust: ler lidt) Jo, jeg har, jeg har en arbejdsgiver, men jeg ved- jeg beholder den lige- jeg holder den lige anonym (Laust: du behøves ikke nævne navnet), jeg holder den lige anonym, ja (Laust: ja) hvor-øh.. hvor der tit og ofte blev snakket om, at det ville vi indfri, og der- der ville

		produkterne være, og det skal vi nok få ordnet, og.. ømh.. og- og det holdte bare aldrig stik (L, svagt: okay). Så der var det utrolig, utrolig meget fodarbejde, og meget intensivt og hårdtarbejdende, på at bygge en masse, masse op, og så, faldt det for det meste til jorden, fordi at, at arbejdsgiveren ikke indfrie det, som han havde lovet, ikke kun overfor mig, men, men det var sådan lidt et, der blev der spillet på flere markeder.. Og-øhm, altså geografiske (mikrofon banken), lande, og så-øh, og så trak man stikket ved nogle, og så- altså, der var ingen der, der var ikke den her transparens, som der var nødvendig, faktisk, i forhold til den stilling, jeg havde (=)
16:49 - 16:55	Laust	Hvad er dine tanker om begrebet hent- headhunting? Hvad forbinder du det med?
16:56 - 16:58	Dan	Dagligdagen (Laust: ler)
16:58 - 17:07	Laust	(let leende) Ja, okay, lige indenfor din branche, og med den profil, du har, så kan jeg nu også godt forstå- (griner højere) forstå det. (4) Hvad med tilliden til den?

17:09 - 19:06	Dan	Altså vi- vi headhunter jo internt (Laust: ja) emh- og- og det gør at emh.. Det er bare, det er part af dagligdagen, som sagt, men, men det gør også, at man får mere og mere tillid til det. Hvis jeg skal bruge en ekstern headhunter ehm.. Det har jeg.. Både dykket ind i, jeg har, jeg har gjort brug af det (lyden af papir bladren), og jeg har dykket også ind i, du ved godt, hvad- hvad er der af headhuntere derude. Og de er ligeså (?17:38) som, som meget andet, såeh.. Det er et andet koncept. Altså det-øh.. (Dan: ler) Det- hvis jeg skulle sætte noget på, så vil jeg sige 50-50 (Laust: mh) Altså headhuntere er- er-, synes jeg, at- at de formår at
------------------	-----	---

		sælge, at kan mere end de faktisk kan, og i sidste ende er det derfor at jeg er meget, meget påpasselig også altid med at bruge netværket utrolig meget, fordi at, headhunting er også salgs-skab (? 18:04) (Laust: mh) Eh.. Så i sidste ende, så skal de sælge dig (Laust: hoster) personen, og derfor kan de ikke være 100% objektive, eh.. Og.. Jeg har selv været igennem det at blive, at prøve at blive headhuntet nogen steder hen, og.. Ja, altså det er.. Det da et fint.. Eh- hvad kan vi sige, det- det også- det også en svær branche, eh.. Så de, det jo ikke fordi, de kan, sikre dig, det som du gerne vil outsource. De kan facilitere, og gør nogle aspekterne i hele den her rekrutteringsprocess nemmere for dig, eh- men sidste ende, så kan de jo heller ikke lukke det gap, der hedder usikkerheder om- om, er der et 'fit', er- passer de helt 100 ind i kulturen, vil-kan de, kan de faktisk det, som de hele tiden, sidder og siger, de kan (Laust: nej), så det-ømh.. Forholdsvis dyrt koncept, som er befængt med lidt usikkerhed, og hvis vi gør det internt, så synes jeg vi er bedre til det.
19:07 - 19:19	Laust	Nu kender jeg så også næsten svaret, men jeg bliver stadigvæk nødt til at spørge, hvis nu, at det er dig, man henvender sig til (Dan: ja), vil du så helst approaches af virksomheden selv, ligesom i gør, eller af en headhunter?
19:19 - 21:08	Dan	(Sukker let) Jamen, det- der- det er sådan lidt sjovt, fordi, jeg synes at ømh.. Det, at vi gør det meget selv, det også at vi har fået noget øvelse i det, du ved godt, vi- nu ved vi.. Nu ved vi, hvad det er vi skal kigge efter, hvornår, og hvordan vi prøver at evaluere, både bløde aspekter og de lidt mere hårde aspekter. Vi har jo, hvis tager vores software-udviklere (Laust: ja) såeh, så har jo-øh (Laust: det er en pain at skulle rekruttere), så- så har vi- altså så har vi personlighedstests, vi har kode tests på alle de tekniske aspekter, vi har, flere niveauer, de skal igennem, øh, i

		form af, altså, live-tests og ikke-live-tests og så videre og så videre, altså der har vi bare finpudset den process, så utrolig meget, at-øhm, at den er blevet rigtig, rigtig stærk, øhm.. Så- så.. Der vil jeg sige, at der noget øvelse, som gør, at man har noget mere respekt for det. Hvis, hvis jeg så selv blev kontaktet af en- af en virksomhed, så er der også nogen, der prøver at gøre forskellige ting internt, men.. De er måske ikke så øvede i det (Laust: em, let rømmen) og det-øh, det gør at de kan få utrolig meget hjælp, altså jeg- fik, jeg blev kørt igennem sådan (?20:40) (Laust: ja) Øh større omfangsrig øh rekrutteringsprocess også, og det- den- det var sgu meget, det var sgu meget godt at opleve faktisk, de var dygtige, rigtig dygtige (Laust: ja) Øh, så derfor kan man jo sagtens godt forstå, at der er mange der outsourcer det også, når jeg tænker over, hvor selv- tid, tid og ressourcer, jeg nogen gange også bruger på rekruttering selv, så kan jeg også godt forstå det. Øh, det har jeg- det har jeg, vil jeg ikk- der tror jeg ikke, der et entydigt svar (Laust: nej) Sådan lidt afhængig af, hvor dygtig er man til det men-øh, altså-
21:08 - 21:10	Laust	Hvad er en dygtig headhunter for dig?
21:17 - 22:09	Dan	Jamen, det er en (Laust: siger noget der ikke kan høres), jeg formår at dykke ned i (Laust: rømmer sig) detaljerne med at blive personlig med (Laust: ja). Øhm- jeg tror at- at det der ved sss- salg tit og ofte, det er også at.. en headhunter, der ikke specialiseret indenfor salg, ikke forstår- forskellen i salgsprocesser, salgsopgaver, salgsjobs, og hvordan man så kan tage de her koncepter, og måske føre over i et nyt job, til dels i hvert fald.. Såeh.. Ja, en headhunter det er, jeg tror næsten.. At indenfor salgsjob, at man skal være lidt- specialiseret indenfor salg, headhunting (Laust: For at kunne + noget der ikke kan

1.39		været, for at jeg har kunnet nå de mål jeg skulle, så har jeg været nødt til at kigge ind i det organisatoriske og sikre at man havde de rigtige kompetencer og struktur på plads, så for at sige det overordnet har min karriere været meget kommerciel, den har været meget inden for FSKI branchen og så det har det været meget øh de sidste 13 år ikke også?
1.55		
2.00	Amanda	Ja
	Hans	Yes
	Amanda	Hvad er din uddannelse?
	Hans	Hvad er min uddannelse? Ja?
	Amanda	Ja, hvad er din uddannelse. Har du altid vidst at det var det du skulle?
2.18	Hans	Neej, det er det faktisk ikke, det øh, egentlige oprindeligt i mange år ville jeg gerne have været civilingeniør øh men øhm stiftede så bekendtskab med cand.kom. Min storebror læste cand. kom. Og så begyndte det kommercielle at blive sådan mere spændende synes jeg, økonomiske spændende i takt med... men det blev egentlig den vej jeg så kom ind og så til sidst at vælge hele cand.kom., jeg kunne lige så godt have valgt cand. merc. Eller CBS i Aarhus, det var der jo også i, men det blev så cand. kom., da jeg syntes at jeg ligesom havde mere indgående kendskab til det.
2.28		
2.38		
	Hans	Og det er jo altid udfordrende, når man står og skal vælge det valg der, det ved jeg jo selv. Hvad skal man egentlig vælge når man står der
	Amanda	Jaer
	Laust	(laver et kort grin) ja man skal nok veje
	Hans	Ja, ja ja præcis, hvor er jeg om ti år, så det blev det
2.52	Amanda	Ja, og dit første job efter uddannelsen, kan du huske hvordan du faldt ind i det?
	Hans	Ja, altså hvordan jeg fik det?
	Amanda	Ja, gerne hvordan du fik det
	Hans	Jamen det søgte jeg øh ja faktisk så søgte jeg det inden jeg var færdig med at læse, søgte jeg ind ude ved (in-hus?) eller lige

3.06		som jer, mens jeg lavede min hovedopgave, så søgte jeg ind derude og fik jobbet, i øh det var så i budgetafdelingen centralt i (in-hus?) dengang, det kan I nok ikke huske (han griner kort)
	Laust	Jojo (ler lidt)
3.24	Hans	Ja du kommer jo også fra Aarhus (Amanda: ler lidt)
	Amandale	(snakker lidt i munden på hinanden)
3.35 3.45	Hans	Jamen det er så (utydeligt) og en god start fordi, vil jeg sige, man fik mulighed for at få et holistisk indblik i hvordan virksomheden fungerer.. Øhm.. hvilket jo er rigtig vigtigt, og noget at det jeg jo er rigtig glad for i min uddannelse, den er sådan lige bred i det forstået på den måde at, jeg syntes at jeg kunne begå mig både på det økonomiske og det kommercielle fra starten.
	Hans	Men måden jeg kom ind på for så at komme ind på sporet, er at jeg søgte det.
	Amanda	Ja
	Hans	Det var en stilling som var slået op simpelthen
	Amanda	Okay ja
	Hans	Ja
	Amanda	Havde du noget studierelevant job, mens du studerer?
4.00 4.16	Hans	Øøøh jaaa (han trækker i det) det vil sige ikke sådan rigtigt, altså jeg har arbejdet nede i Salling i sportsafdelingen (han griner lidt) men så var jeg så også mentor på skolen ikke, hvor jeg så underviste nogle af de andre ikke også? Men dengang var det ikke ligeså udbredt at have studierelevant job som det er i dag.
4.28	Amanda	Hvordan har det været på de seneste par jobs du har haft, hvordan har du fået dem?
4.39 4.51	Hans	Jamen altså det vil jeg sige det er faktisk nogle jeg har fået ved at blive headhuntet. Hvor jeg faktisk havde etableret kontakt til headhunterne i forvejen og den kontakt skulle jeg så forsøge at holde ved lige ved hele tiden om jeg var i job eller ej. Men i og med jeg ved jobbet i Compain og senest i Crispy Food
	Amanda	Ja, hvad hedder det... hvor længe har du forestillet dig at blive i det samme job?
5.05	Hans	Altså det er jo også sådan noget som rykker i der over af... hvis man kigger i mit cv så vil jeg sige at jeg har lavet mange hurtige

5.14		skift og det har været skift der har været helt naturlige i form af at øhm det har været udvikle karrieremæssigt for mig. Det er jo vigtigt også at helst at få taget step og især hvis det har været korte, hvor det viser at det giver god mening i gås. Det er også noget der har været fokus på efterfølgende skal jeg sige at det øh at det er noget af det øh når man rekrutterer også kigger ind i og ser om det er en man kan regne med igennem længere tid eller for at svare på dit spørgsmål igen, så er jeg nu 50 år snart, så min forventning er at det næste job jeg skal have, der skal jeg være i længere tid, men min tidshorisont er typisk aldrig end tre fire år, som udgangspunkt, det er det ikke, jeg mener ikke at man kan tillade sig og kigge længere frem i virkeligheden. Øhm jeg ville gerne være der længere men realistisk set skal man regne med de tre fire år, også med de roller, for du er ikke altid selv herre over hvor længe man bliver. Det er ikke nødvendigvis fordi man ikke har gjort det godt, det kan være at strategien bare er der hvor man har brug for nogle andre kompetencer i toppen ikke.
5.27		
5.41		
5.55		
6.10		
	Amanda	Ja
	Hans	Så jeg kigger typisk tre fire år frem i tiden
	Amanda	Ja
	Hans	Ja
6.22	Amanda	Hvad skulle der til for dig personligt, for at du skulle beholde et job i længere tid?
6.34	Hans	Jamen for det første skal det være super interessant at arbejde med, man skal også, for mig er det vigtigt med stor åbenhed med sin bestyrelse hvis det er jobbet som administrerende direktør og man er meget enig om hvad forventningerne er til en, hvad mål man går efter, den del er super vigtig og så er det også vigtigt for mig personligt at det er øøhm et job der både har et strategisk og operationelt indhold, det tror jeg man vil opleve, hvis man kigger på administrerende direktører i dag, så er langt de fleste administrerende direktører i dag meget mere med i det operationelle, langt mere end hvad de var tidligere og det ser jeg som noget (en hoster) noget der er vigtigt for mig også.
6.47		

7.00		Hvis jeg skulle sidde i jobbet, jeg ønsker ikke at sidde i et hjørnekantor hvor man kun sidder og (gir te singer?) der skal man også have mulighed for også at have noget operationelt. (lidt støj) de ting er i hvert fald vigtige for mig.
7.10		
7.20	Amanda	Mm ja øhm hvornår tænker du på at skifte arbejde? Øhm hvornår i din karriere har du gjort det, hvornår er det sket, hvor du ligesom har ladet dig skifte?
7.32	Hans	Altså jeg vil sige i de tidlige år, der er det stort set alle sammen nogle hvor jeg er blevet kontaktet, med undtagelse af et enkelt hvor det var fordi jeg rejste rigtig meget, fik små børn, så der valgte jeg ligesom at søge job i Danmark. Men ellers er det nogle jeg er blevet kontaktet ved hele vejen igennem. Så jeg havde jeg ligesom mange år i tobakken hvor jeg så havde mange forskellige roller ikke også, men... Øh... nu mistede jeg lige tråden hvad var det du spurgte om. (I:)Hvorfor du skiftede job, (griner lidt)
7.47		
8.05	I	ja
	Hans	Jamen det er typisk fordi jeg er blevet kontaktet. Og så typisk fordi at jeg har kunnet se at det var et arrangement for mig, det det har ikke været fordi at jeg har været tilfreds med de jobs som jeg har haft
	Amanda	Nej
8.17	Hans	De jobskift der har været, har det været bekendtskaber der har sagt, har du ikke lyst til at komme fordi, vi så noget, til sådan en som dig... det har været primært været headhuntere faktisk tidligere, men der skal I jo huske, det er jo, jeg er jo gået fra de jobs hvor jeg har skiftet meget tidligere, det har været på key account niveau trade-marketing niveau, hvor jeg er blevet meget kontaktet, så røg jeg så ind og blev salgsdirektør i house of prince i Danmark og derfor havde jeg en administrerende direktør rolle som jo egentlig var en intern rekruttering øhm (han rømmer sig) så når jeg så stopper ved tobakken, der dyrkede jeg jo hele mit netværk, kan man jo sige. Og så var der så en headhunter som slog mig op i den søgning. Så men lige nu kan man sige at der er det så meget igen, hvor jeg står og ikke har job lige nu, der er det meget netværk, det kan godt være at det bliver en headhunter, men det er meget netværket som ligesom kommer
8.22		
8.30		
8.48		

9.06		i spil. Til mange af, af det jeg søger. Ja.
9.18	Amanda	Når du så får et jobtilbud, hvad ville du så kigge efter, som er det altafgørende eller ligesom er dine mål for dig?
9.28	Hans	Ja selvfølgelig vil jeg kigge på, hvad tror jeg det er for nogle kompetencer der er behov for i de job. Fordi at det øh, er vigtigt at man gør op med sig selv om det er et job man realistisk kan bestride. Og det har noget at gøre med jo ældre du bliver jo mere sikker skal du blive på om man kan bestride det job fordi der kan man jo ikke hurtigt skifte længere fordi man har nået et organisatorisk niveau hvor at det tager lang tid at få nyt job. Men også fordi at det øøøhm fordi man skal gå ind og performe fra starten af hvis man skal være administrerende direktør, fordi der er en forventning om at man på dag 1 skal gå ind og bidrager til organisationen, det kan ikke nytte noget at man, i mange af de lavere roller i organisationen kan man bedre kunne leve med indkøringsperiode men som administrerende direktør forventer du reelt set at du kan gå ind og bidrage med noget, du kan selvfølgelig ikke alt, men ud kan bidrage med noget fra dag 1 af. Det er vigtigt for mig at øh gøre op med mig selv at de kompetencer de reelt efterspørger er det nogle jeg kan bidrage med. Det er det ene det andet er selvfølgelig, er det en virksomhed som udvikler sig positivt? Hvad er det for en type opgaver? Er det en turn around er det en øh vækst case? Øhm og den type overvejelser skal man også gøre sig, fordi man skal synes at det er sjovt at arbejde med denne type opgaver ik. Og det er klart at det jeg synes der er sjovest er selvfølgelig en vækstvirksomhed, hvor man kan se en masse muligheder, der ikke er udnyttet endnu og man kan gå ud og skabe en god organisation men også sikre at man har det ressourcer der skal til for at udnytte det potentiale. Så det kigger jeg også meget på
9.50		
10.00		
10.20		
10.35		
10.52		

00:11:01		
	Amanda	mm
00:11:25	Hans	Og så kigger man selvfølgelig også på om okay hvordan ser pakken ud øh hænger det sammen for en? Øh og hvordan er placeringen af virksomheden selvfølgelig. Jeg er i dialog med nogen som ligger i Jylland ikke, men vi vil stadig bo i (Hørsholm?), så der skal der være nogle rammer, hvor jeg vil sige at jeg skal have mulighed for at være tre dage derover og to dage hjemme, så kan jeg sagtens gøre det, men det er man bare nødt til at gøre op med sig selv fra starten igås
	Laust	Så begynder familien altså at tynge ind
		Jo men altså det er klart øh, dagligdagen skal kunne fungere
	Laust	(gentager)Dagligdagen skal kunne fungere
	Hans	Jaja sååå
	Amanda	Helt klart. Hvad med sådan noget som titlen på jobbet altså sådan rent formelt?
11.44 11.54 12.07	Hans	Jo men det er klart, det tyder jo også noget øh nu vil jeg sige at jeg søger, for at tage et eksempel mig, nu har jeg været administrerende administrator i 13 år, men jeg søger både administrerende direktør jobs og kommercielle direktør jobs. Det der er vigtigt for mig er at jeg er en del af ledergruppen, det vil sige at jeg er med til at sætte strategien for virksomheden selvom jeg måtte være kommerciel direktør, men jeg vil ligeså gerne være kommerciel direktør som administrerende, for mig er det ikke vigtigere at lige at skulle sige for bordenden, det vil det være for nogle andre. For mig personligt vil det ikke være så vigtigt. Det er mere opgaven og det at man er med til at sætte retningen for virksomheden. Altså ud kan også have salgsdirektører som bare, eller bare lyder forkert, men som bare er en forhøjet salgschef. Og det er ikke det jeg går efter, jeg skal være med i ledergruppen og jeg skal være med til at sætte strategien. Ellers er det ikke interessant nok. Det er ikke så meget titlen, det er mere opgaven der ligger i den, jeg synes der er jaa..

12.27		
12.37	Amanda	Hvad med sådan noget som øhm virksomhedens brand?
	Hans	Ja det er jo også sindssygt vigtigt, det har også noget at gøre med muligheder, eller naaah, brandet som sådan, eller du tænker (corporate?) branding?
12.50	Amanda	Jaaa
13.05	Hans	Virksomhedens, det er selvfølgelig også vigtigt, jeg vil jo hellere være i en virksomhed, som man også selv har en fornemmelse af hvad er det for en type, hvad er det de står for, end en man overhovedet ikke kender men men jeg vil sige af opgaven spændende så gør det mig ikke noget, altså jeg har lige været i dialog med et job i en virksomhed som jeg egentlig ikke kendte fordi det er en b to b virksomhed, men det lød jo bare sindssygt spændende så, der var en kæmpe vækstcase i det og massere af muligheder. Det er ligeså vigtigt for mig men men øh (corporate branding?) tit, det er så også en anden virksomhed jeg har snakket med som øh alle i Danmark kender, som øh, som mig som person har jeg også et forhold til en virksomhed i gås. Det øh hvis du kan lave (corporate branding?) som , jeg tror ikke at der er mange som vil sige at de aldrig vil arbejde for vel fordi de kan bare noget på alle fronter og det er jo fordi de har en god (corporate?) branding, så det vil betyde noget for mig ja.
13.20	Hans	
13.38		
13.52	Amanda	Øhm nu laver jeg sådan lidt skift, men de jobs du har haft som måske ikke levede op til forventningerne, kan du tænke på noget der?
14.11	Hans	Ja det kan jeg godt, altså nu behøver jeg måske ikke lige nævne grunden.. men nu nævner jeg lige virksomheden, så i forstår, men da jeg var administrerende direktør i compain Danmark, den danske del af organisationen og det, jeg kommer jo fra en FCG verden altså hurtigt omsættelige produkter til nu at sælge legepladser som er projektsalg, til offentlige myndigheder, til udbud, altså det var, det må jeg sige at der skulle jeg have været kritisk på hvad er det for nogle kompetencer eller hvad er det for en opgave der ligger i det, for det syntes jeg syntes jeg simpelthen ikke var spændende nok. Det skal forstås på den måde at jeg bedst kan lide at man kan dreje på nogle knapper,

14.34		hvis tingene ikke går som de skal kan man dreje på nogle knapper og så kan man på kort sigt reagere på det, og det kan man ikke i FCG verden og det synes jeg simpelthen ikke på sigt var mig, ikke den type projekt, så kan der være andre typer projekter der er spændende
14.50		
	Laust	Mm
	Hans	Men det var et eksempel på, i hvert fald hvor det modsvarede mine forventninger
	Amanda	Ja
15.08	Hans	Og så vil jeg også sige at det så også er meget med jeg sagde tidligere, jeg går meget ind for åbenhed og for at man ved hvad der forventes af en og det var så heller ikke helt tilfældet i den organisation.
	Amanda	Okay
	Hans	Og det kunne jeg så ikke vide på forhånd
	Amanda	Nej nej
	Hans	(griner lidt)
15.20	Amanda	Hvordan tror du at det kunne have været undgået? Er det noget I kunne have snakket om før?
15.34	Hans	'amen, jeg kunne nok godt lige i den situation, nok godt lige have brugt lidt mere krudt på lige at sætte mig ind i øh hvad består dagligdagen egentlig i, hvordan påvirker man egentlig salget, hvis jeg havde brugt lidt mere tid på det, så kunne det godt have været at jeg var kommet til den konklusion
	Amanda	Jaer
	Hans	Øhm
	Laust	Havde de også været mere transparente fra starten, så havde processen også været (?) fra din side af
	Hans	Ja
15.44	Laust	(?)(kort bemærkning, snakker for hurtigt)
	Hans	Jaja, så jo. Og så havde jeg hørt lidt om chefen dernede som øhm som øhm, ja en ting er hvad man hører, end anden ting er når man tager derhen og får overvejet hvad er konsekvensen af
	Amanda	Ja

16.01	Hans	Det her med lukkethed kontra det her åbenhed, jeg er selv en meget åben person, så jeg giver feedback til mine medarbejdere, både ris og ros
	Amanda	Ja
16.13	Hans	Hvis jeg ikke synes at det er godt nok, så får de det af vide, selvfølgelig på en ordentlig måde men man kan ikke gøre noget ved de ting man ikke får af vide jo og det var lidt tilfældet synes jeg i den situation, (ler kort) for at være mere konkret.
	Amanda	Ja
	Hans	Mm
	Amanda	Jamen, jaer.
	Laust	Er Laust linkedIn noget som du har brugt, mens at du har søgt?
	Hans	Hvad? Laust linkedIn
	Laust	Ja
	Hans	Jo selvfølgelig, rigtig meget, det var jo som sagt i min tidligere yngre karriere
	Laust	Der må man også selv opsøge lidt
16.49	Hans, Laust Laust	(Snakker lidt i munden på hinanden) De andre job platforme, er de ved at være en uddøende race? (Hans Afbryder)
17.05	Hans	Det er egentlig lidt sjovt at du siger det, fordi jeg oplever faktisk lidt at det kommer tilbage igen, altså på det niveau som jeg snakker om nu det er min opfattelse faktisk lidt at der er nogle af de store stillinger der bliver slået op, typisk bliver slået op i et samarbejde med et rekrutteringsbureau eller headhuntere, det er jo ikke virksomheden selv der gør det ofte. Men det kommer op på portalen og det kommer op på Laust linkedIn hvis der er en divisionsdirektør eller hvis der er en øh en administrerende direktør, så kan det sagtens komme op på Laust LinkedIn eller jobindex. Så derfor tror jeg ikke, det er ligesom det er kommet lidt tilbage, men igen det er via en headhunter. Alt det der sorteringsarbejde du snakkede om før igås ikke det overlader virksomhederne til headhunterne eller et rekrutteringsbureau. Øh så hvis du går ind på mange headhunter sider ikke, så er der faktisk flere og flere stillinger der bliver slået på , der er selvfølgelig også rigtig mange der ikke bliver, hvis det er en administrerende direktør, så er det ikke sikkert at den administrerende direktør er vidne om at han skal væk (griner lidt)
17.19		
17.33		
17.53	Amanda	(griner kort)
	Laust	Så hvis du ser på den procentvise fordeling du har haft (?) når du har været ude og kigget efter job, hvor mange procent har du

18.06		aktivt kigget efter noget på nettet kontra du tager fat i dit netværk?
	Hans	Snakker vi situationen nu her?
	Laust	Jaer
18.20	Hans	Altså situationen nu her, da jeg ikke arbejder er jeg meget aktiv, jeg er meget udfarende kan man sige, så derfor har jeg ledt bredt på det hele, men det er vigtigt, at min prioritering var da jeg stoppede, at få fat på alle headhuntere, at gøre dem opmærksom på at jeg er der, det var min første prioritet, min anden prioritet var at kigge på mit netværk og se hvem der kunne være relevante at snakke med, tredje prioritet var jo at kigge på hvad for nogle virksomheder synes jeg er spændende og forestille mig at jeg kunne arbejde i, det kunne også være inden for public branding, public branding betyder meget når jeg skal vælge virksomhed
18.36		
18.49	Amanda	Jaer
19.10	Hans	Øhm og det jeg så lidt har gjort for at komme lidt tilbage til ligningen var så okay hvis jeg pegede på en virksomhed Amanda:hvor mange i mit netværk eller hvor mange sidder i den virksomhed som jeg kunne kende og der har Laust LinkedIn været super god, du kan få en indgang til en virksomhed på en helt anden måde end du har kunnet hvis du bare har ringet op til virksomheden hvor de slet ikke har vidst hvem du var, så jeg bruger aktivt Laust LinkedIn på den måde, men nu er det også bare den situation, nu er jeg jo også meget udfarende. Og så så har jeg faktisk også fået henvendelser, hvor en headhunter har været inde og kigge på min profil via Laust LinkedIn, så det er via Laust LinkedIn at jeg har fået henvendelser og det har jeg ikke oplevet før og det må jeg sige at der er ingen tvivl om hvor de ledige job er også, og headhunterne bruger Laust LinkedIn meget aktivt for at søge ud søge mulige kandidater ikke.
19.23		
19.37		
19.47	Amanda	Jo
	Hans	Altså jo øhm ja og så har jeg så via de kontakter jeg så har så fået kaffe ved selskaberne ikke selvom det ikke er noget konkret kan det være super at komme ind og snakke ikke
20.03	Amanda	De gange hvor at du har været i kontakt med en headhunter som har prøvet at gå hele processen igennem og ende med at tage imod jobbet
	Hans	Ja det har jeg flere gange
	Amanda	Hvordan har du oplevet den her formidling fra headhunteren om

20.20		hvordan virksomheden er i forhold til hvordan du faktisk har oplevet det? Har det stemt overens?
20.36	Hans	Ja det synes jeg egentlig har været rimelig godt ja, den del synes jeg de har meget godt styr på fordi igen headhunteren har også en garanti i forhold til virksomheden så de kan heller ikke leve med at få en ind som heller ikke, hvor det ikke stemmer ens med hvad man forventer og og så så går det alt for hurtigt og og så er det simpelthen for dyrt for headhunteren, så det synes jeg egentlig at det har de været ret gode til, jeg vil gerne sige at det der adskiller sig nogle gange er hvordan de kører processen og hvordan de sikre kandidaten rigtig og
20.48		
	Amanda	Ja
21.01	Hans	Og der synes jeg jo at der er nogle der kører lidt for meget på rutinen øh der er nogle der vælger at køre cases ind for at se hvordan griber du sådan en an og det synes jeg personligt er en rigtig god ide fordi det er først der du får en fornemmelse af hvordan kan de egentlig gribe sådan en opgave an og måske under presset tid og hvad ved jeg. Og det kan godt være at som administrerende direktør at man synes at det er lidt noget pjat, det er der nogle der gør, men jeg synes faktisk at det er en rigtig god ide, fordi at sidde og fortælle om sit cv og sin karriere, det øh er jeg efterhånden blevet ret god til det.
21.12		
21.23		
21.32	Amanda, Hans	(Griner og Hans Snakker utydeligt imens?)
	Hans	Der kan man jo sidde og sige hvad som helst men det det drejer sig om er at løse en opgave og det skal selvfølgelig være en opgave der er konkret til virksomheden
21.42	Laust	Og det giver også kandidaten tænker jeg et lidt bedre indblik i hvad er det for nogle problematikker virksomheden står i (Hans Afbryder ”jaja”) og blive ansat derfra
21.54	Hans	I en af tilfældene blev jeg bedt om at lave min 100 dages plan til en af de sidste samtaler, det synes jeg er en skide god ide, jeg blev tvunget til at overveje og de kunne se, de ved selvfølgelig at jeg ikke er alt vidende om virksomheden og der vil være nogle ting hvor de siger at det vil måske ikke så meget mening, de forstår jo godt, eller det de kan se er om du har sat dig ned og tænkt over tingene og om du har en rimelig god struktur i hvordan du vil gribe tingene an og det synes jeg var rigtig godt.
22.12		Og så har jeg haft en anden konkret case hvor man ligesom fik

22.22		stillet et scenarie op i det job jeg skulle være i der ikke, hvor jeg så skulle komme ind og præsentere en løsning på, det var så som kommerciel direktør og ikke som administrerende direktør i det job.
	Amanda	Ja
	Laust	Ja
	Amanda	Spændende så du har gode oplevelser med at gå med en headhunter
22.35	Hans	Ja det synes jeg
	Amanda	Ja
	Hans	Ja det synes jeg har fungeret rigtig godt
	Amanda	Ja
	Hans	Ja
22.40	Amanda	Sidste emne, hvis du skulle vælge vil du så helst rekrutteres af en virksomhed direkte eller af en headhunter
22.48 23.09 23.32 23.48	Hans	Ej jeg tror faktisk at jeg ville at sige at jeg helst vil af en headhunter, det vil jeg, også fordi jeg tror at processen bliver typisk kortere, de laver hurtigt den der SWOT liste, så du kommer rimelig hurtigt, så jeg vil sige at processen jeg er i lige nu, der er flere og det har taget fem måneder, der har det taget to måneder, og to måneder er relativt hurtigt ikke og så bliver det bare ikke til noget, så den tid skal man helst have kortet så meget ned som muligt igå også for kandidatens skyld ikke, det gør ikke så meget når man sidder i job at der går en måned mere eller mindre men men øh men der kan jeg godt frygte lidt ved virksomhederne at der kan de godt tage lidt for mange ind fra starten og får måske ikke lavet den helt rigtige, de mennesker i organisationen er heller ikke nødvendigvis vant til at rekruttere mennesker hver eneste dag, selvfølgelig har de store virksomheder folk der rekrutterer, men det synes jeg, det er det der er fordele ved headhunterne at de er vant til at gøre det hver eneste dag
	Amanda	Mmm
23.57	Hans	Så de ved også hvad der skal spørges ind til og samtidig kan headhunterne rådgive begge sider af bordet og det skal man huske, og de har en rolle i både at rådgive virksomheden og
	Amanda	Mm
	Hans	Også kandidaten om hvad man skal være opmærksom på, jeg

24.15		spørger gerne ind til headhunteren hvis jeg skal ind til en anden samtale hvad, er der nogle ting jeg skal lægge specielt vægt på, fordi der er altid nogle ting du kan ikke være god til det hele, der er altid nogle ting de har en særlig bekymring om og der er det vigtig at man som kandidat også ved øh ja skal jeg fokusere mere på det, og ligesom får fortalt at det kan jeg også, det har jeg gjort det og der
24.27		
	Amanda	Mm
24.41	Hans	Det er ikke sikkert at man vil lægge vægt på det hvis man ikke vidste det, og lægger måske vægt på det man er rigtig god til i virkeligheden og måske mindre at det man ikke er god til, men der er det godt at have headhunteren ind i mellem, du vil ikke spørge om den type vejledning tror jeg hvis det er virksomheden direkte fordi
	Amanda	Nej
24.51	Hans	Der er lidt for stor risici ved at du spørger den du skal ansættes ved
	Amanda	Ja
	Hans	Er der noget jeg er dårlig til eller mindre god til, så der har de også en rolle headhunterne
25.01	Amanda	Mm, ja
	Hans	Så det foretrækker jeg klart
	Amanda	Spændende, så det er nemmere at være åben og
25.12	Hans	Ja det synes jeg og man har en vis tryghed ved øøh altså nu er det typisk sådan at du får en god relation til headhunteren også, og det skal du helst også, hvis du potentielt skal have et job senere og der føler jeg ligesom at man bedre kan have en dialog om hvor skal man lige lægger lidt mere vægt på ikke
25.21		
	Laust	Et af de indledende spørgsmål var (?)siddet i noget i lang tid, så skal du nok sidder i noget godt igen, det er helt sikker
	Hans	Mm mm
25.34	Laust	Næste gang at du skal til at sidde hvorvidt tror du at din egen jobsøgning den egentlig er ovre
	Hans	Min næste job?
25.46	Laust	Ja nu siger du har rimelig god erfaring med headhuntere
25.55	Hans	Min jobsøgning er øh det er jo klart jeg kommer ikke til at lave mange flere skift forhåbentligt, jeg bliver 50 nu ikke, man skal ikke meget længere op før man tænker nu tager jeg altså en der er yngre igås
26.04	Amanda	(griner lidt) det må de ikke, det må de ikke lægge vægt på jo

	Hans	Hvad siger du?
	Amanda	De skal bare passe på, det må de jo ikke lægge vægt på jo
26.16	Hans	Nej nej, men det er jo ikke sådan at de sidder og siger det til dig vel men øh, men derfor gør folk det automatisk der ligger en på 45 og en på 57 ikke, så kigger man lidt på, hvad vælger man der igå? Så for at svare på spørgsmålet, så forventer jeg ikke at skulle lave en hel masse jobskift men jeg, men øh man skal altid søge muligheder
26.29		
26.35	Laust	Interessen for at søge muligheder skal den komme ude fra?
26.46	Hans	Nej det øh (Laust aust afbryder kort, det er uforstående hvad der blev sagt i 1-2 sek.) jeg vil sige det på den måde, jeg vil vedligeholde mit netværk til headhuntere og selvfølgelig til mit netværk, men selvfølgelig til headhuntere med basis i at dukker der et eller andet spændende op, så du tager fat i mig, det skal man også huske, det er jo klart, det er en helt anden situation at søge job hvis du sidder i job end hvis du ikke har noget job
26.56		
27.05	Laust	Selvfølgelig, det er også det jeg mener ved at inspirationen til at skifte job, skal jeg (Hans Afbryder)
27.19	Hans	Ja det tror jeg med fire år nede af vejen og man har været igennem en strategiproces og man føler at nu bliver det bare dagligdag, så kan det da godt være at man er lidt mere åben for at gå ud og aktiv
	Laust	Og prikke til dem
27.30	Hans	Og prikke til dem og sige at er der noget interessant så vil jeg gerne høre om det ikke, men jeg tror nok at i sådan en fireårig periode at der ville jeg ikke være speciel aktiv i forhold til at, udover lige at gøre dem opmærksom på at man stadig eksisterer ikke
27.49	Laust	Selvfølgelig, så nu har du en hel masse erfaring fra diverse stillinger og det kommer lidt til at være sådan et spørgsmål, titlen projekt manager, hvad forbinder du med ansvarsområder med den titel? Er det ledende eller er det bare mere administrativt?
27.57	Hans	Ej project manager i min verden er, altså det er ledende på den måde at man har ansvaret for det projekt som du skal køre igennem, men det vil ikke være en ledende stilling i min verden, altså det vil være mere administrativt. Øh det kan sagtens være at du har en rolle at du skal køre projekter igennem og det tror jeg for øvrigt bliver mere og mere vigtigt igås. Som jeg startede med at sige at dem der gør det godt i en virksomhed er dem der viser

28.13		initiativ og kan få gjort tingene og der er alt for mange af dem der bare sidder og tror at bare fordi at de har en titel skal de stort set ikke lave noget, det kan man ikke bruge til noget som helst og jeg vil bare sige at min erfaring og dem jeg har lagt mærke til og det kan selvfølgelig godt være at de ikke har en super høj uddannelse, men dem jeg lægger mærke til er dem der tager opgaven med kyshånd og løber med den og får den løst og det vil jeg sige at lige meget hvor stor en uddannelse du har så hvis du ikke formår at gøre det så får du et problem hvorimod hvis du har en god uddannelse, så skal man ikke være bange for at komme ind i, det du sagde før en sekreter rolle men men så er det bare vigtigt at man løber med bolden og folk lægger mærke til det lynhurtigt og så går der ingen tid, hvor du så har et job, en anden type job, men så det der med at tage initiativ og der er alt for mange der lige laver den der når de får en ny opgave ikke og de tager den til sidst ikke, en i stedet for at gå ud med åbne arme og sige den tager jeg den her
28.23		
28.34		
28.53		
29.03		
29.12		
29.18	Laust	Viser engagement og entusiasme
	Hans	Ja præcis. Svarede jeg på dit spørgsmål?
	Laust	Ja det gjorde du, du svarede rigtig godt på det til at starte med, men årsagen til at vi spørger er også fordi at (Amanda hoster)
	Hans	Hvad ville du sige
29.34	Laust	Amanda vi kommer også til at undersøge virksomheder i forhold til at lave titel opslag, vi tænker lige sådan en titel som project manager er der mange der hr mange ideer om, at hvad faaet, hvilke associationer jeg har til den project manager og den overensstemmelse med hvor gennemsigtige er titler egentlig nu til dags, de andre studerende på vores niveau (Amanda hoster igen kort) tænker: "project manager, ledelse, fedt". Det forbinder mange på vores studie, vores uddannelse vi er på, project manager som starten på en ledende stilling og det er ikke nødvendigvis det vi tror er tilfældet for mange virksomheder
29.43		
29.52		
30.00		
30.11		
30.26	Hans	Nej det mener jeg heller ikke, faktisk er der mere hvilket type profil der typisk skal sidde i projektleder kontra en der skal være leder for en virksomhed. Jeg siger ikke at det slet ikke kan hænge sammen, men det der bare er sindssygt vigtigt er bare i

30.42		projektlederrollen at man bare godt kan lide at få delt det op i under steps, og det jeg så vil sige at det der bliver mere og mere vigtigt er også på lederniveau er jo eksekveringsplan altså der er alt for mange som laver strategier, som aldrig bliver eksekveret ordentligt, fordi man ikke har fokus nok på eksekvering og der kan man sige at de evner man får som project manager
30.52		
	Laust	De er mere (?) orienteret
	Hans	Ja det er rigtig vigtig på eksekvering delen at få strategien, fordi der er for mange der bliver svævende heroppe
31.06		
	Laust	Ja det tror jeg at du har ret i
	Hans	Og der tror jeg faktisk at har du haft en projektlederrollen, så vil man være rigtig god på eksekveringsplan, fordi man får brudt strategien ned i underpunkter og får eksekveret og det bliver mere og mere vigtigt og der bliver mere og mere fokus på det og der er flere og flere leder der også på administrerende direktør niveau der ved det, men det inde i titlen kan man godt arbejde med, for projektleder kan være mange ting
31.17		
31.28		
	Laust	Erfaring for mig siger rigtig meget at du var selv inde på det tidligere
	Hans	Jaer
31.41	Laust	At gennemsigthed og forventningsafstemmelse simpelthen er så vigtig for at tiltrække flere kandidater til stillinger der er mere fancy end de egentlig er
31.51	Hans	Ja
	Laust	Og allerede der er et brud med den her psykologiske kontakt forventning til hvad går jeg ind til og det er også derfor spørger til brandet til virksomhederne (?) men det er også fordi det er dem man har hørt om i medierne
	Hans	Jaja enig
32.10	Laust	Og det har bare en anden tiltrækningseffekt og det er ikke nødvendigvis (?) arbejde tidligere ikke nødvendigvis er en bedre (?) man har bare ikke lige så meget kendskab
	Hans	Men det er så også det der er vigtigt når man, altså igen i den tidligere faser af en karriere, der skal man også overveje hvad er ens udviklingsmuligheder inden for virksomheden igås. Man behøver jo ikke at springe fra virksomhed til virksomhed for at få den udvikling i karrieren
32.20		
32.33	Hans	Og der kan jeg så lige spørge jer, når I så hører sådan noget som trainee rolle, hvordan opfatter I det med jeres uddannelse

	Laust	Vil du starte?
	Amanda	Jeg må indrømme jeg har aldrig hørt nogle søge en stilling som trainee
32.47	Hans	Som trainee eller det man i dag kalder graduate
32.58	Amanda	Ja, men hos os er det at de kører igennem nogle meget faste programmer, de ensarter det meget
	Hans	Men hvordan er din opfattelse af, hvis du skal ud og søge job ved, er det attraktivt for dig at komme ind og blive trainee eller graduate
33.10	Amanda	Jeg ville synes at det er meget attraktivt egentlig, fordi jeg har ikke prøve så meget, og det kunne være meget rart at få sådan lidt all around viden
	Hans	Fordi jeg synes jo, grunden til at jeg spørge er jo, fordi jeg synes at det er en super god måde at få startet op, fordi du får jo klarlagt rimelig hurtigt
33.25	Amanda	Ja
	Hans	Hvad for en proces du kommer igennem, hvorfor nogle opgaver du får berørt
	Amanda	Ja
	Hans	Og mange af dem som jeg har set har været igennem den type programmer har gjort det sindssygt for
	Amanda	Ja, for man får også netværket igennem det
	Hans	Ja
	Amanda	Og kendskab til hele virksomheden
33.50	Hans	Og det er en anden ting jeg også vil sige og nu ved jeg at det nok ikke har noget med emnet at gøre men I skal ud og søge job nu, eller du har så, jeg synes jo også at det er vigtig, nu har jeg jo også selv lavet mange hurtige skift og jeg tror at man skal tænke over i sin karriere også, okay det kan godt være at jeg skal bruge et år ekstra på et job og så blive rigtig god til det, fordi du har et fundament som du virkelig kan bygge på igås, jeg havde jo fuld knald på fra starten af og der er nogle af jobbene hvor jeg tænker at der kunne jeg godt have brugt et halvt år ekstra på i gås eller et helt år ekstra på for virkelig at få det under neglene ikke og blive rigtig dygtig til det, for det med at, at være rigtig dygtig til en ting giver en ballast som man bare kan tage med videre, så det skal I huske
34.01		
34.11		
34.23		
	Amanda	Ja
	Hans	Så I ikke er alt for hurtige
	Amanda	Tak for dine gode råd

34.31	Laust	var det det?
	Amanda	Jeg har ikke mere

28. BILAG 7: TRANSSKRIBERING, KARL.

Tid	Person	Kommentar
0:00:06	Laust	Jamen det første egentlig det er jo det første og sværeste spørgsmål fra hele dagen og det er, må jeg bede om din alder?
0:00:07	Karl	34
00:00:08		super.. jeg kan se at du har noget nogle forskellige BA'er bag dig, du har en stor uddannelsesbaggrund, må jeg spørge ind til hvorfor?
00:00:10	Karl	Det må du meget gerne
00:00:10	Laust	Ja, skyd løs, hvorfor?
00:00:12	Karl	jamen øh den første kom egentlig på baggrund af at øh ja at øh jeg ødelagde mine knæ jeg er jo faktisk uddannet gulvlægger helt tilbage fra min ungdom så øh jeg ødelagde mit knæ med mit arbejde og så blev jeg nødt til at lave noget andet. og det blev så en bachelor i byggeteknik og byggeledelse. så det var sådan lidt en tilfældighed hvorimod den sidste jeg har taget, den er den den er ja den er mere drejet i forhold til den rolle jeg har haft gennem de sidste 6-7 år hvor jeg har arbejdet mere med ledelse og i sær med salgsledelse. hvorfor jeg synes det var en god, egentlig ikke fordi jeg følte at der var behov for til daglig det men ligesom for at få sat noget teori på til det jeg gik og gjorde til hverdag. øh ja. så det er det er derfor.

00:01:24	Laust	super ja så allerede her har du sprunget et par spørgsmål over. det kommer altså til at komme lidt på må og få. øhm har du altid vidst øhm hvilken retning du skulle gå. altså selvfølgelig nu kom der jo så en ende på det eftersom du ødelagde dit knæ ikke, men har du altid... har du siden da.. hvordan fandt du ud af at det skulle være inden for ledelse og salg.
00:01:50	Karl	jamen det er noget der er blevet opbygget hen ad vejen. det kræver selvfølgelig en lidt en længere historie end en halv time. men men det er klart at det.. jeg har altid troet jeg skulle være håndværker, jeg kommer fra en håndværker familie. øhm og det er klart det her knæ det satte en lille stopper for det. øhm så kom der også en finanskrisen som også gjorde noget ved byggebranchen som faktisk i sidste ende betød at at det sugede simpelthen for meget energi at sidde i en rolle hvor man ikke kunne tjene penge til virksomheden og sad faktisk med en masse cases som man havde tabt. øhm og derfor så... det var dengang jeg selv var accountmanager og var ude og sælge dagligt og havde den her kundekontakt... og så fik jeg en mulighed for.. på daværende tidspunkt for at træde ind i en ledelsesrolle.. en mere ledelsesrolle... jeg havde ledelse til daglig, men ikke i samme grad.
00:02:35	Laust	mere strategisk?
00:02:40	Karl	ja lige præcis ikke og den jeg står i hos (anonym virksomhed) som er mit første salgsleder job det er ren ledelse øh og det er egentlig også et eller andet sted en tilfældighed for der stod jeg bare og tænkte 'jeg skal bare prøve noget andet nu'.. og så derigennem har jeg så fået denne her forkærlighed for ledelse og salgsledelse ikke.

00:02:58		du valgte så også at mixe lidt med noget HR der også kom ind over... hvordan kom det lige pludselig ind i billedet?
00:03:01	Karl	Jamen det er jo også lidt en historie af at man var i en meget ung virksomhed en meget dynamisk virksomhed som blev opkøbt af (anonym virksomhed) som er det her store tele monster.. som havde et ønske om at tingene skulle være på deres måde og derfor så gik de ind og lavede en stor organisationsmæssig ændring øh som betød at min rolle egentlig forsvandt og så lagde man vores ansvarsområder over på øh de personer der egentlig normalt refererede ind til mig.. og så direktøren for firmaet han tog så også ligesom et step... ikke et step ned men han tog nogle af vores ansvarsopgaver og det var simpelthen fordi man ville have sådan én (anonym virksomhed) organisation. øhm men fordi jeg havde været med. ikke helt fra starten i (anonym virksomhed), men langt hen af vejen så ville man gerne beholde mig i virksomheden. og så fordi vi var blevet en del af (anonym virksomhed) så var der også nogle andre HR krav til organisationen og så så man en eller anden mulighed for at det kunne jeg godt stå for jeg var rigtig glad for at være i virksomheden og det var egentlig derfor jeg sagde ja til det. vi havde jo ikke rigtig nogen HR i organisationen, der stod vi selv for.. at skrive kontrakter og lave kontrakter. så lige pludselig at stå med de her kontraktforhold og stå for ansættelsessamtalen og afskedigelser og personalesager og så.. ja det var faktisk ret spændende.
00:04:31	Laust	sjovt lige at få åbnet op for også
00:04:34	Karl	ja og også bare at få sådan en en.. nu er jeg jo også i en anden stor virksomhed nu jo ikke. og man kan sige i forhold til det her med at have forståelsen af hvad der sker i en HR afdeling. hvis jeg skal have en ny medarbejder jamen så vil jeg gerne have at

		han skal starte i morgen. men det har man jo også en bedre forståelse af nu, hvorfor det ikke kan lade sig gøre
00:04:51	Laust	ja selvfølgelig
00:04:52	Karl	så det var også.. ja altså dengang var det mere sådan ja det er fint nok for mig men i dag er jeg bare glad for at jeg har været igennem den tur der.. har fået forståelsen af hvad vil det egentlig sige at sidde i en HR afdeling.
00:05:18	Laust	det giver god mening... kan du prøve at tage mig lidt igennem hele din karriere i forhold til opsøgning.. hvordan fandt du fx dit første voksenjob da du var færdig?
00:05:19	Karl	Øh ja altså mit første voksenjob var jo et eller andet sted min min elevplads som gulvlægger der var lige før jeg fyldte 18 år da jeg startede der. der havde jeg.. det var egentlig meningen jeg skulle være tømrer.. eller det var det jeg gerne ville men der var ikke nogle elevpladser.. så jeg tog telefonen og så ringede jeg rundt til de forskellige lignende.. de forskellige tømrer lignende virksomheder. der var det jo så gulvlægger, de laver også nogle ting med træ.. selve skoleforløbet er delt op i tømrerne.
00:05:52	Laust	så det lå lige til højrebenet?
00:05:54	Karl	ja det.. jeg blev indkaldt til samtale og fik jobbet samme dag så det var
00:05:56	Laust	easy peasy
00:05:56	Karl	ja
00:05:58	Laust	hvad så med da du begyndte at komme inden for salg?
00:05:58	Karl	jamen det var også et øh

00:05:59	Laust	var det et tip eller var det?
00:06:01	Karl	nej det var det faktisk ikke fordi det var lidt tilbage til den her finanskrisen igen, fordi at jeg.. efter min øh jeg afsluttede min uddannelse som bygningskonstruktør og blev byggeleder for en byggeplads her i københavn.. jeg kommer oprindeligt fra Jylland.. og var herover på sådan en projektansættelse og da det var slut så havde jeg muligheden for at fortsætte på en andenplads eller jeg kunne tage til jylland igen og der valgte jeg så at tage hjem til jylland af forskellige årsager og fik job i den virksomhed jeg var udlært i altså bc gulte tilbage til der hvor jeg var udlært gulvlægger.. der blev jeg ansat som noget der hedder konduktør, dvs en der arbejder med byggesager og sørger for at byggepladserne kører som de skal , sørger for at de har materiale os, øhm men så kom den der famøse finanskrisen og ødelagde sådan ret meget, især i byggebranchen.. og det betød jeg havde brug for at opsøge noget salg, så derfor så spurgte min chef mig om jeg ikke kunne tænke mig at opsøge noget salg.. jeg fik bare en liste med håndværkssvirksomheder i syd- og sønderjylland og så begyndte jeg at ringe rundt til alle dem og holde møder med dem, køre ud og drikke kaffe og præsentere virksomheden og stjæle nogle sager.. så tog jeg dem med hjem og regnede på dem og ellers hjalp dem med vejledning og så videre.. kørte rigtig mange besøg hos kommunerne og vandt også nogle kommuneaftaler og ja der var derigennem jeg ligesom fik den her interesse for salg.
00:07:40	Laust	der var sikkert også noget talent for det?
00:07:40	Karl	a det tror jeg faktisk der gik ret lang tid før det gik op for mig selv. men jeg synes det var sjovt og det var sådan det der, det var det der gik op for mig ikke.. at jeg havde det sjovt med at gøre de her ting.. og det var også derfor jeg ikke var bange for at træde

		ind i (utydeligt, mumler) øh det var jeg sikker på at jeg godt kunne
00:08:01	Laust	hvordan med de sidste par job du har haft her. Hvordan er du kommet i besiddelse af dem?
00:08:03	Karl	øh lige med undtagelse af jobbet hos (anonym virksomhed) så øh har jeg aldrig fået et job ved at skrive en ansøgning. øh det er ikke noget jeg siger for at blære mig men det er noget jeg siger for at ligesom.. i sammenligning - jeg har skrevet masser af ansøgninger, men jeg har aldrig fået et job ved at gøre det. øh så det har alle sammen været nogen, nogen jeg er blevet headhuntet til eller.. ja øh en i virksomheden eller.. jeg har fået en henvendelse fra én af medarbejderne i virksomheden om at det kunne være interessant og så den vej..
00:08:41	Laust	Interviewer: Hvor tit oplever du at øh at du tænker på at du godt kunne tænke dig at prøve noget nyt.
00:08:42	Karl	det er svært
00:08:43	Laust	der er jo ikke noget præcist svar men det er mere progressionen i at man har lyst til at være ved en arbejdsgiver
00:08:45	Karl	ja
00:08:45	Laust	hvad er forudsætningerne for det?
00:08:46 Karl	Karl	jeg vil sige, mit CV er jo præget af at jeg har prøvet rigtig mange forskellige ting og også både kortere og længere ansættelsesperioder. øh men det tror jeg også har noget at gøre med at det at øh både som sælger og som salgsleder så har man det her salgsgen og man.. de fleste sælgere har den her tilgang til tingene. de vil gerne klappe sig selv på skulderen og føle sig sikker. og gør man ikke det så går man bare ud af døren og finder

		noget andet. igennem de sidste to år hvor jeg har været hos (anonym virksomhed) der har jeg ikke tænkt det særlig meget. det er nogle småting der gør en gang imellem der gør at man overvejer det og man måske lytter lidt mere til dem der ringer til én, men når alt kommer til alt så ved man også godt, at græsset sjældent er grønnere på den anden side.
00:09:48	Laust	det er jo det. nu er du jo så også hos (anonym virksomhed) som der er én af mastodonterne.. men hvor lang tid, eller hvad skal der til for at lave 5-8 år derinde? hvad skal der til for at du for eksempel vil være hos (anonym virksomhed) de næste 5 år måske mere - 8 år?
00:09:50	Karl	jamen jeg tror der skal det til at der bliver lagt en fornuftig plan for én. øh.. 1 ting er der hvor man er i dag men... det er selvfølgelig forskelligt fra person til person.. men for mit vedkommende betyder det rigtig meget at.. at jeg kan se jamen jeg er (utydeligt) i det job jeg er i nu og har skabt et rigtig godt grundlag for at en anden også vil få succes i mit job når jeg ikke kan udvikle det her mere jamen så føler jeg at jeg får mulighed for at prøve mig af i noget andet øh og og jeg tror når man når dertil jamen så ville du jo nok, hvis den her mulighed ikke opstår internt inden for et halvt til et helt år jamen så er det nok at man begynder at kigge andre veje. fordi at, det er vigtigt for mig at man er glad og.. når man går på arbejder øhm.. det sker sikkert også at man bare kan sidde i en sofa og det hele det sker af sig selv så..
00:10:56	Laust	såfremt at man så kan sige at du når dertil hvor at.. så kan det sgu egentlig godt være at du begyndte at være lidt lidt småirriteret.. du synes at udvikling progressionen lidt begyndte at være stillestående, hvad er det første du så vil gøre når du begynder at kigge efter noget nyt?

00:11:00	Karl	Jamen det første jeg ville gøre er at.. øh... jamen det.. det ved jeg ikke ...men altså tage fat i mit netværk øh.. og afsøge de muligheder der eventuelt kunne være.. men altså det er jo også svært fordi man kan ikke bare åbne op fuldstændig op for slusen.. øh når man sidder i et job og man har heller ikke lyst til at gå bag om nogen eller noget som helst kan man sige.. men men det er nok det første jeg ville gøre det var at.. øh netværk.. øhm... også et eller andet sted også se hvad der kommer, altså fordi det er også, det er meget sæsonbetonet kan man sige det her.. starten af året.. januar, februar, marts der sker der rigtig meget..øh så dykker det.
00:11:08	Laust	2. kvartal så går det lidt ned.
00:11:09	Karl	ja.. øh det kender i jo nok også selv til ikke.. også begynder der måske lige at ske en lille smule i løbet af året så jeg tror også det har noget at gøre med timingen i forhold til.. når en headhunter ringer eller man bliver kontaktet af nogen.. eller når en headhunter ringer i hvert fald.. hvilken situation står du så i på det tidspunkt?
00:11:20	Laust	Men hvad så er det vigtigste hvis der er sådan en headhunter der kontakter dig? Er det et spørgsmål om timing, eller et spørgsmål om virksomheden der bliver repræsenteret?
00:11:23	Karl	jeg synes faktisk at der er rigtig mange headhuntere der ku'.. der ku' øh have godt af at prøve at sidde i den anden ende.. øh for jeg synes der er rigtig mange.. de har ikke styr på informationer omkring (tydeligt), når man stiller dem spørgsmål der er rigtig mange som øhm. Ringer og repræsenterer en virksomhed. Så kan den så være anonymiseret. Men derfor er der stadig vigtigt at man kan fortælle om, hvad er det for en ambition der er.. hvor mange medarbejdere er der.. hvor ligger den henne.. øh jeg siger

		ikke..jeg ved godt man kan ikke gå ned i produktdetaljer med hvad produkt de sælger også videre men det er ret vigtigt hvordan kommer de her varer ud af døren - altså er det fordi de har en god marketingkanal, er det fordi de har en god field sælger eller er det fordi de har en kæmpestor marketing maskine der bare kører fuldstændig.
00:11:25	Laust	Noget gennemsigtighed omkring det tilbud?
00:11:27	Karl	altså og hvad er det? en salgschef stilling eller en salgschef direktørstilling hvad er det så for noget organisation du kommer ind i.. fordi den her salgschef direktør, det kan godt være du refererer til direktøren for virksomheden men hvad sker der nedenunder? det er jo ligesom det der er billedet.. har man et team under sig? og nogle salgsledere under sig? osv det er ekstremt vigtigt for mig, fordi det vigtigste er egentlig ledelsesopgaven, hvad er det for en ledelsesopgave der skal løses, hvilken udfordring står der i opgaven.. og det synes jeg det er rigtig ofte at man ikke (Laust: har været læst nok på lektionen) ja at de simpelthen ikke ved nok om virksomheden før de begynder at ringe ud.. og så er det samtidig også vigtigt at de ikke bare har skimmet min profil men rent faktisk læst min profil.. jeg hører ret ofte at der er nogen, ikke bare mig selv men også nogle andre.. der bliver kontaktet hvor det er at de simpelthen ikke har skimmet profilen igennem.. eller læst profilen igennem det synes jeg er vigtigt.
00:12:01	Laust	Ja så der kommer en gensidig seriøsitet omkring.
00:12:02	Karl	ja lige præcis altså også fordi det er.. ens tid er vigtig ikke og det er headhunterens tid også. det ved du hvis du sidder på en case ikke... øh det nytter ikke noget at man får hevet folk ind til en samtale til et job de overhovedet ikke er interesserede i - så kan

		du sælge den nok så godt vi ved jo det er en eller anden form for en slags rolle ikke.. og få en kandidat ind... men det er sgu lige så vigtigt, fordi det virker bare seriøst øh og så tror jeg på et eller andet tidspunkt så bliver.. det ved jeg i hvert fald for mig selv at der var engang - lige så snart der var en headhunter der ringede så var jeg jo fuldstændig oppe på en lyserød sky og synes det var det fedeste i hele verden og jeg skulle bare skifte job og alt det her.. men det lærer man også på et eller andet tidspunkt at tage ind og så sige det vigtigste er at stille kritiske spørgsmål så det.. fordi at jeg har fået et par rap over nallerne ikke? og måske også taget nogle lidt dumme valg øhm.. og så og så det det er ekstremt vigtigt for mit vedkommende at personen har sat sig ind i både mit job og det de tilbyder men også i den profil han ringer til. Laust: jamen jeg arbejder jo som headhunter, Amanda hun er hos øh (anonym virksomhed) ved siden af i et studenterjob.. så det er nok mig der relaterer mig mest til det
00:15:44	Amanda	de her rap over nallerne du har fået.. kan du uddybe det?
00:15:45	Karl	Den skal jeg lige have 1 gang til.
00:15:46	Amanda	de der rap over nallerne du lige snakkede om du fik.
00:15:47	Karl	øh ja jamen det er jo har jo selvfølgelig været... ikke fordi man skal sidde og snakke dårligt om sin tidligere arbejdsgiver eller noget men da jeg valgte at rejse fra (anonym virksomhed) i sin tid der havde jeg sagt ja til jeg job som jeg var blevet kontaktet af en headhunter øh jeg havde sådan set valgt dialogen før og kunne ikke rigtig komme igennem til dem så havde vi en lang dialog over nogle måneder hvor vi sådan fik snakket igennem hvad denne her virksomhedsstrategi.. nedadgående gennem mange år

		og hvordan kan vi løfte og hvordan kan vi vende det og får egentlig lavet en rigtig godt plan øhm... og da jeg så kommer i gang og ligesom begynder at få lavet sådan den her business case og får bygget det hele op så finder jeg ud af at jamen de har faktisk slet ikke økonomi til at lave den her... de har simpelthen ikke pengene til det så vi starter op på at lave den her turnaround men så går der 14 dage jamen så bliver det her ligesom bare sagt lukket og så kører vi videre på den måde vi altid har gjort det og så sad jeg lidt der og og følte egentlig den opgave jeg var blevet sat for øje den.. jamen den var fuldstændig irrelevant lige pludselig jeg havde ikke noget at gøre der.. kunne ikke gøre den forskel som jeg gerne ville og det var endnu en årsag til.. selvfølgelig så lytter man mere fordi man er lidt utilfreds, som vi snakkede om før.. og der var jo igen en headhunter der kontaktede mig, øhm vedrørende jobbet hos(utydeligt) øhm og solgte mig en rigtig god, en rigtig rigtig god øh stilling øh som jeg sagde ja til og det viste sig jo så igen at være noget helt andet øh så jeg oplevede det her 2 gange inden for et år så derfor så er det klart så har jeg også et helt andet syn på det her i dag..(Laust. fordi du ved hvor svært det er?) ja der bliver stillet mange flere kritiske spørgsmål ikke.. fordi jeg ved også, at det job jeg har i dag der skal rigtig rigtig meget til for ligesom at kunne komme op på siden af det og de forhold.. jeg har en enorm stor frihed og tjener en fornuftig løn ikke så der skal rigtig meget til og trække mig væk derfra ikke.
00:18:02	Laust	det er rigtigt... sådan noget som din nye søge platform, normalt vil man sige for 10 år siden hvis man.. nu siger du så det ikke er sket særlig meget i dit tilfælde med at skulle gå ud og kigge efter arbejde.. men du kender jo højst sandsynligt stadig til jobindex, job Laust onen og alt det der. så er linkedin kommet til.. også... samtidig med at nu som du selv siger så er der også private

		netværk hvor der er en masse forbindelser... hvad tror du efterhånden der er det mest effektive for sådan én som dig... hvor er det du vil helst lægge æggene?
00:18:15	Karl	Øh det det vil nok være linkedin.. det tror jeg helt sikkert.. jeg synes både på.. ja især de unge altså nu kan jeg godt tillade mig at sige unge her øh altså de yngre.. den næste generation eller hvad man skal kalde det, de det bliver jo mere og mere den vej.. jeg synes jobindex er jo et eller andet sted fint nok til de mere basale jobsøgninger... øh men men øh lige så snart det er lidt tungere så skal man være der hvor folk er og det er jo på LinkedIn, hvis du søger et nyt job så sidder du ikke på stepstone eller jobindex eller job Laust onen eller hvad det nu ellers hedder så skal de være koblet til en eller anden form for mail eller ikke? så for mit vedkommende så medmindre jeg direkte aktivt søger noget så ville jeg kun lægge mærke til jobopslag på linkedin.
00:19:27	Laust	Ok som det ser ud nu som du selv snakker om med (anonym virksomhed) der skal sgu meget til for at trække trække dig væk fra... hvad skulle det blandt andet være?
00:19:32	Karl	Øh jamen øh altså det vigtigste ville nok være.. jeg har skrevet sådan ikke en officiel aftale.. men en uddannelsesaftale med (anonym virksomhed).. der gør at jeg kan blive færdig med min HD.. og de betaler den og de betaler bøger osv.. og det kræver at jeg har sat min signatur på sådan en 6 årig aftale så det er jo blandt andet det.. det koster mig nogle penge at komme ud af den og det er jo selvfølgelig fordi.. vil de betale mange penge for at få det her altså som man så skal jeg selvfølgelig også lægge meget af min tid hos dem så det er selvfølgelig det vil kræve en ny arbejdsgiver vil betale mig ud af den aftale.. og det er jo selvfølgelig det første og det andet er jo at få stillet de samme muligheder i udsigt, som jeg har i dag eller bedre.. det skal være

		et step up det skal ikke være at rykke til højre ellers vil det aldrig blive interessant og så er der selvfølgelig alle de andre ting der ligger rundt om.. med løn og funktion og ja alle de her ting ikke men øhm det ser jeg lidt som sekundært øh det er helt klart de udfordringer der ligger i det.
00:20:23	Laust	som tingene ser ud her.. i den stilling som du er i nu, tror du at der kommer et tidspunkt som sådan hvor du ikke selv vil kigge efter arbejde? eller hvis du skulle komme derfra var det så fordi der er én der henvendte sig med noget der svarede til de kriterier du lige nævnte?
00:21:44	Karl	øhm ja det er jo svært at svare på kan man sige ikke? det fordi man ved aldrig hvad morgendagen vil bringe frem altså der kan ske så meget og når man er en del af en stor koncern så kan de lige pludselig lave en stor organisationsændring...gå fra at have kørende sælgere til jamen så laver de en kæmpe stor marketing organisation der bare sprøjter ting ud den vej i stedet for... øhm og det ville da helt klart ændre min opfattelse af, hvad min rolle ville være.. så men altså hvis man tager udgangspunkt i at organisationen er som den er og der er de muligheder som de er så har jeg svært ved at se det i hvert fald inden for en tidsramme der hedder de første 10 år for der er en helt klar plan for mig.
00:22:16	Laust	ja.. hvad er det vigtigste for dig når det er sådan det vigtigste for dig når du går ud og kigger efter en ny stilling hvis der var noget der skulle til.. sådan nu.. du var selv inde på det før med at lønnen kommer til at være det sekundære det er et spørgsmål om arbejdsopgaver, hvad er det du fokuserer ved ved de arbejdsopgaver du siger det er et step-up?
00:22:19	Karl	ja altså der er jo klart at jeg sidder i en salgschef - nu er jeg jo ikke sales manager men (anonym virksomhed) en salgschef

		stilling og det er jo klart der er forskellige definitioner af en salgschef role, øh men det er ikke så meget stillingsbetegnelsen om det hedder salgsdirektør eller vice president eller.. det må som sådan gerne være en salgschef stilling men så længe den opgave der ligger den fylder mere end den jeg har i dag - jeg skal sgu kunne lære meget af at tage det her ryk ellers så vil det ikke være interessant og jeg.. de sidste mange år har været sådan en rejse hvor man har kunnet se de her steps blive taget stille og roligt.
00:23:07	Laust	man kan også sige det at det er den korrekte karriere progression kan jeg jo se på alle de spring du har lavet.. det er hele tiden for at udvide repertoire.
00:23:10	Karl	ja lige præcis og det er også det der er vigtigt, men igen det.. stillings navnet det er sådan set fuldstændig irrelevant og det er også ikke for at vende tilbage til.. eller springe lidt i det, men når en headhunter ringer for eksempel, og siger jeg har den her salgsdirektør rolle. så skal også være en salgsdirektør rolle, det skal ikke bare være et eller andet altså som i princippet bare er en teamleder rolle eller en salgsdirektør uden ansatte øh hvor du selv skal køre rundt til kunderne det ikke den rolle som du skal prøve at sælge mig.. det er også vigtigt altså øh i forhold til det der betyder noget når der er én der kontakter én. men ja nu kan jeg sgu ikke engang huske hvor jeg kom fra.
00:23:59	Laust	du besvarer mit næste spørgsmål for jeg havde netop tænkt mig at spørge dig hvad sælger titlen den egentlig betød for dig så det du.
00:24:04	Karl	det gør den ikke øh den betyder ikke noget eller jo det gør den jo selvfølgelig et eller andet sted men men det ikke andet end det er salg der er førsteprioritet.. nu kan man sige nu laver jeg noget

		andet..
00:24:13	Laust	hvad er generelt kendetegnende for dig når du sætter dig og er lidt utilfreds med med et af dine erhverv, nu ved jeg ikke om der har været nogle af dine tidligere hvor du..
00:24:23	Karl	Ja jo det er jo... det er der jo også man har jo sine kampe.
00:24:24	Laust	men er der noget der har været sådan karakteristisk for... der går igen som du sådan ligesom har lært af erfaring at "hvis det her sker så ved jeg at jeg skal til at kigge efter noget andet.
00:24:37	Karl	Altså opbakning fra éns chef det er det værste hvis det.. altså det er et kæmpe tillidsbrud for min side af hvis min chef han ikke bakker mig op øh... det er vigtigt at hvis jeg har behov for ham så skal han stå der og han skal stå der med det samme ikke? jeg skal ikke stå og forsvare mig overfor min chefs chef.. det øh det må min chef klare... det er ikke fordi jeg ikke kan.. men jeg kan også godt forsvare mig overfor min chefs chef men det er vigtigt at jeg så i hvert fald har hans opbakning, hvis han ender med at komme ind i billedet senere ikke.
00:25:12	Laust	fremragende.. det er så jydsk som det overhovedet kan være.. jeg er selv fra Jylland jeg flyttede hertil fra århus for hvad er det nu.. snart 2 år siden.. og jeg havde også meget den samme ideologi om.
00:25:20	Karl	ja, men øh det er super vigtigt.. og så også at de ikke... at man bliver stilet på ikke? der skal være den der.. de skal ikke ringe hver 3. time og spørge "hvor er du henne?" eller "hvad laver du?" eller et eller andet.. altså de skal sådan set bare.. i dag og igår har jeg ikke hørt fra min chef og det kan jeg godt lide.. det der med jeg laver det jeg laver og jeg skal nok nå mine ting.

00:25:46	Laust	jeg skal nok selv komme hvis der er brug for hjælp.
00:25:47	Karl	ja jeg ringer hvis det er at jeg har brug for det.
00:25:48	Laust	ja... du nævnte selv her lige før i forhold til øh stilling.. at det sgu vigtigt at der er en overensstemmelse mellem det stillingsbeskrivelse der lyder.. at det er de her opgaver man får.. et af de spørgsmål eller de områder vi har tænkt os også at runde er.. også at tage en snak med nogle virksomheder om.. det er, titlen project manager. Hvad forbinder du af ansvarsområder med den titel?
00:26:16	Karl	årh øh.. jamen det kan jo være... altså for mit vedkommende har det været en en rolle hvor det er man havde nogle forskellige projekter.. øh projekter som du i det her tilfælde skal få til at hænge sammen.. øh men øh med bemanding og nogle varer og øh noget økonomi selvfølgelig også, men det kan også være.. i sådan en virksomhed som jeg er i ny [virksomhedsnavn].. jamen så er det jo helt... ikke noget helt andet.. det er såmænd det samme ansvarsområder man har.. det er stadig økonomi og hvor mange udviklingstimer har du i IT-afdelingen eller.. hvor mange folk har du ligesom til at uddelegere til.. øhm så det minder jo meget om hinanden men det er jo lidt en rolle med en medarbejder der skal komme fra a-å kan man sige ikke.. man skal favne ret bredt.
00:27:05	Laust	mm... hvordan har det været øh.. de gange du har haft fat i en headhunter.. nu kan jeg så forstå på det hele at desværre har der været en del gange hvor at det har været... nogle lidt uheldige episoder.. har der været et par der også har været gode?
00:27:14	Karl	jaja absolut, absolut.
00:27:16	Laust	Hvad er det du har fokuseret på det .. hva da?

00:27:17	Karl	Jamen øh.. det.. meget af det her professionelle den professionelle tilgang til tingene og man kan gøre at de har styr på tingene og hvis man stiller et spørgsmål som de ikke kan svare på.. jamen det.. så det ikke sådan at det.. det kan du spørge om til samtalen, øh så undersøger de det, vender tilbage og man får så endelig lov til at.. altså at have en dialog for ligesom at komme frem til at..øhm skal vi egentlig indkalde til denne her jobsamtale, eller skal vi bare lade det ligge der.. øhm det kan jeg godt lide. også at det er gennemarbejdet, øh at det ikke bare er sådan en hovsa-løsning øh man kommer ind til når de er.. øh.. nu jeg jeg over rutine de senere år været gennem møllen hos nogle der hedder [virksomhedsnavn] som gerne vil sådan.. som jeg også har anbefalet til mange andre som søger job øh fordi at de er så professionelle som de er øhm - og og det er.. ja jeg ved næsten ikke hvordan man skal forklare det for det er noget i deres tilgang, deres måde at kontakte én på.. samtidig med den måde som samtalerne de bliver afholdt på.. hvor du kommer igennem 3 trin og der er en case og sådan noget.. så du får mulighed for at vise, jamen i stedet for at du bare kan sidde og snakke.. jeg kan bilde jer alt muligt ind nu ikke? det kan du ikke hvis du skal til at præsentere noget, hvis du skal til at vise noget på en powerpoint for eksempel og du skal stå foran 5 mennesker og præsentere den på engelsk eller.. så ka jeg ikke sidde her og bare sige “jamen jeg kan tale flydende engelsk” og det kan jeg godt lide at der ligesom er det her professionelle omkring det, for så finder jeg også ud af om den her person som sidder overfor mig og som jeg muligvis skal arbejde for.. samtidig med at han kender mig bedre og han kender måske også det her materiale før jeg overhovedet er startet i virksomheden.. øh.. det synes jeg er godt.. så det ikke bare er en sludder for en sladder, som det tit er til en jobsamtale.
00:29:12	Laust	ja jeg er enig.. hvordan øhm hvad ser du mest værdiskabende for

		dig eller hvordan vil du helst anvendes, er det gennem en headhunter eller er det virksomheden selv der kontakter dig?
00:29:19	Karl	ja eller.. jeg vil sige jeg er ked af det for din branche, men det er faktisk virksomheden.. men samtidig med at så er jeg også blevet bevidst om, jeg har jo selv siddet ude i sådan en rolle og rekrutteret via linkedin og ved hvor tidskrævende det er når det ikke er det der ligesom er din hovedopgave på arbejdet.. øh det det.. jeg havde sådan et mål om at rekruttere to om året via linkedin og det var succeskriteriet for [virksomhedsnavn].. selvom det er en rigtig stor virksomhed så var det ikke.. var det ikke der vi lagde alle vores kræfter, vi rekrutterede på alle mulige andre måder øh og så de største stillinger via headhunter, men det er klart det bliver en mere personlig henvendelse når det er at det er direkte fra virksomheden øhm og de har også et hurtigere svar til én kan man sige øh.. og man ved også at interessen er gensidig osv ret hurtigt øh.. så så på den måde helt klart virksomheden, men omvendt så kan man også.. det ikke fordi jeg siger der ikke er nogen berettigelse for headhuntere for det er der absolut, men øh især til de større stillinger til hvis det er at det er en anonym stilling.. stillingsopslag jamen så er det jo helt klart nødvendigt med headhuntere..
00:30:40	Laust	super. har du noget? (henvendt til Amanda)
00:30:41	Amanda	jeg synes du er kommet meget godt igennem det.
00:30:46	Laust	ja der er en hel masse spørgsmål her men mange af dem har du selv svaret på... jeg vil ikke komme til at spørge om det samme.. men ved du hvad det var, tusind tak, det var nogle sindssygt.. rigtig rigtig gode perspektiver.. øh også selv om sådan nogen som mig, vi også får nogle slag med på vejen, men det er helt valide argumenter du kommer med.

29. BILAG 8: TRANSSKRIBERING, LARS.

Tid	Person	Kommentar
00.00.06	Amanda	Og det .. skal vi jo. Det var jo en nødvendighed, men i hvert fald tusind tak fordi du ville være med .. i interviewet.
00.00.06	Lars	Det var så lidt.
00.00.07	Amanda	Øhh .. og du er selvfølgelig .. øhh .. mulighed for at være helt anonym og sige alle de virksomheder du nævner og .. Og du skal bare .. svare det der lige falder dig ind der er ikke noget .. rigtigt og forkert eller .. altså nu har vi lige fortalt en hel masse om .. hvad vi gerne vil skrive om men .. det .. behøves du ikke have i baghovedet, i forhold til at svare rigtigt Øhh .. bare sådan lige så ved du det.
00.27	Lars	Jeg skal prøve at svare så ærligt som muligt
00.30	Amanda	Ej .. det er bare øh.. Jeg tror at det vil tage en 30 minutter, har det gjort med de andre.
00.35	Laust	Jaaa. Noget i den stil. Der er nogle af spørgsmålene er selvfølgelig sådan meget <i>bacis</i> , som dem skal vi bare have med for ..
00.41-00.47	Amanda	Ja. Ja. Så jeg vil starte med at lige spørger dig, om øh .. hvilken uddannelse du har?
00.47-00.49	Lars	Ja. (Lars rømmer sig)
00.49-00.50	Amanda	(Afbryder) og hvad du er i gang med nu?
00.50-00.53	Lars	Ja der jeg jeg vel det er det akademiske .. vi vi taler om her ikke?
00.53-00.54	Amanda	Mmh. Jo.
00.54-00.55	Lars	Ja fordi .. jeg har jo selvfølgelig mange .. små uddannelser og sådan noget også
00.55-00.56	Amanda	Mmh.
00.56-01.11	Lars	Hmm .. jamen altså jeg har jo første HD første del, og så har jeg en HD øhh .. en afsluttet HD Marketing Management altså en HD anden del. Og så er jeg i gang med en HDO altså organisation og ledelse .. øhh .. som jeg afslutter om øh et lille års tid til sommer, ikke)
01.11-01.12	Amanda	Mmh.
01.12-01.14	Lars	Eller et godt års tid er det jo. Ja.
01.14-01.17	Amanda	Ja. Hvordan har din karriere set ud indtil nu? Sådan i store træk.
01.17-01.42	Lars	Ja. Jamen altså kort fortalt .. så øh .. hvad hedder det .. startede jeg faktisk i shippingbranchen .. øhh og er udlært der øh og ved

		en tilfældighed kom jeg i ejendomsbranchen, det var der hvor de gode dage, hvor de lige boomed og .. og .. altså der var jeg i shippingbranchen operationelt, og så kom jeg egentlig over og .. blev tilbudt sådan en Junior-parter stilling i et ejendomsmægler selskab, og sad og .. havde meget med ulejlig og salg af ejendomme at gøre .. sådan nogle lidt .. luksusejendomme.
00.01.42	Amanda	Ja.
00.00.43	Lars	(hæver stemmen) selskabet gik så konkurs .. og hvad hedder det .. og blev opkøbt og så øh så startede min daværende chef og jeg faktisk .. et ejendomsmæglerselskab op .. øhh .. og så havde vi det en fire års tid og .. og jeg havde mødt min nuværende kone .. og vi fandt ud af, at vi skulle have børn og .. hvad hedder det jeg ville også gerne læse øhh. Så øh .. og hun var også selvstændig. Så en eller anden skulle ligesom ud og øhh .. og finde et fast arbejde og .. vi ville også gerne have noget ejerbolig og så videre. Det er svært at låne i banken og .. hvis man har to lønninger der .. der svinger. Så øh .. så jeg hoppede i et andet ejendomsmæglerselskab .. men med noget erhvervsudlejning .. lejer kontorer og lokaler ud øh og var der en fire års tid og har faktisk været der i en indtil jeg har været her i .. i [VIRKSOMHED] hvor jeg er i dag. Øhh .. og der har jeg været de sidste øh godt .. lidt over to år. Så man kan sige .. ved en tilfældighed kom jeg .. fik jeg en salgsprofil og .. og har egentlig haft det siden men .. apropos det vi talte om helt indledningsvist .. Laust og .. var det i forhold til øh .. at .. altså i ejendomsbranchen særligt .. der er man jo meget det man kalder sådan en <i>Lone Wolf</i> , eller en som sælger .. hvor man er ude .. hvor det jeg laver i dag her .. det er faktisk meget mere akademisk tungt .. det er mere sådan noget projektledelse på nogle store projekter der .. hvor man arbejder med dem over en øh over nogle måneder. Så det .. ja. Det var .. øh .. det er sådan at øh min øh.. mit karriereforløb har set ud.
03.10-03.11	Amanda	Ja. (Lars rømmer sig)
03.11-03.12	Laust	Vil du uddybe det med øhh .. akademisk projektledelse?
03.12-03.14	Lars	(Afbryder) Ja det kan du tro.
03.14-03.15	Laust	(Afbryder) Hvordan du kan ..
03.15-05.08	Lars	Ja. Altså det hvor jeg kalder det mere akademisk projektledelse det er øh det er til dels i forhold til dem man .. man <i>fronter</i> eller dem man sidder overfor .. øhh særlig i ejendomsbranchen kan man sige. Der .. der er det. Det kan være hvem som helst, det kan selvfølgelig være en direktør, det kan også være en sygeplejerske eller en sekretær eller en politibetjent, det kan være

		alle mulige forskellige og der sælger man jo øh .. du kan sige B2C <i>business to consumer</i>-segmentet ikke .. og du <i>fronter</i> egentlig bare folk en til en. Hvor at .. det jeg laver i dag .. og bare de to, to et halvt år jeg har været her har der også været en glidning .. øhh .. dem der købte .. vi sælger jo rengøring og kantiner og ejendomsdrift og .. altså vi har hundrede serviceområder. (Lars rømmer sig) øhh .. det kunne tidligere være receptionister og .. du ved hvem køber lige en polet rengøring ind og hvem køber nogle kantiner ind og så videre .. skylder lige at sige, at jeg sælger de lidt større aftaler her i huset. Så det vil sige hvis Q8 der ligger her over på den anden side af .. af vejen de ringer og skal have noget rengøring så er det typisk ikke mig de ringer til. og når man sælger de lidt større .. aftaler så .. som jeg har med at gøre så øh så er det typisk MBA'er og CFO'er og ret tunge folk man møder .. og derfor bliver den her salgsproces meget mere akademisk også fordi det er en proces hvor man .. hvor man arbejder måske .. nogle gange tre måneder .. og nogle gange kan det være et år man arbejder på et projekt. Det er ret komplekst, der er mange processer der er mange .. øhh .. mange interessenter <i>stakeholders</i> .. og på den måde er det .. det er en meget mere akademisk proces, bare det at .. sådan noget som for at bruge et akademisk udtryk .. altså købscenteret og salgscetret .. hvordan .. hvad er det for nogle interessenter man bearbejder og .. hvem <i>fronter</i> hvem, hvem taler til hvem. Øhh hvad hedder det øh .. på de forskellige sider af bordet. Øhh på den måde er det .. det en mere akademisk øhh måde at sælge på.
05.08-05.14	Laust	Det er vel også påkrævet i forhold til tidshorisonten? Når det netop er helt oppe, fordi det er jo .. ikke en butik det er jo alle butikkerne det kommer ud til når det så er, ikke?
05.14-05.19	Lars	Ja det øh .. Det er rigtigt ja. Det er .. det er netop derfor.
05.19-05.20	Laust	Tak.
05.20-05.29	Amanda	Ja. Vil du prøve og (Amanda rømmer sig) gå lidt i tilbage .. med dit første job .. efter øhh .. ja de første sådan rigtige voksenjob .. hvis man kan sige det sådan.
05.29-05.30	Lars	Ja.
05.30-05.32	Amanda	Hvordan fik du det?
05.32-06.24	Lars	Øhh .. det var .. det søgt jeg faktisk dengang, fordi der kom jeg jo direkte fra handelsskolen og øh, jeg kom fra provinsen og .. der sker ikke så meget .. så jeg tænkte øhh jeg må søge til København .. det er ligesom der det sker. Øhh .. og så så jeg øh .. hvad hedder det .. en stilling, nu var det shippingbranchen jeg startede i nu Maersk det er nok sådan drømmejobbet hvis man vil

		i shippingbranchen for de fleste og jeg var til nogle samtaler derinde, gik desværre ikke videre til de afsluttende samtaler .. men syntes egentlig at det der shipping .. det havde rørt .. det var .. det var spændende. Det havde vækket noget i mig. Øhh og så så jeg en anden stilling hos øh noget der dengang hed [virksomhed Transport]. Og hvad hedder det øh .. hvor man skulle sidde og sende skibe og containere rundt i verden, og .. jeg spirede til det job og fik det sådan helt den klassiske faktisk .. hvor man var inde og ansøge .. jeg tror ikke at det hed Jobindex dengang men jeg tror der var nogle portaler på nettet eller sådan et eller andet, man kunne benytte.
06.24-06.31	Amanda	Men så det var .. simpelthen i .. i den her jobsamtale med Maersk du fik .. lidt .. blod på tanden for det?
06.31-07.14	Amanda	Ja, jeg kan faktisk ikke huske hvor jeg har set opslaget men jeg .. Maersk havde jeg nok set som et opslag på øh på nogle handelsskoler eller sådan et eller andet øh .. hvor de nu rekrutterer sådan nogle kandidater, ikke. Jeg kan huske, det var så vildt fordi de skulle bruge øhh tyve .. eller enogtyve til .. hvad hedder det .. til det der .. trainee-program de havde, og øhh .. og de havde øh femogtyve tusinde til samtale eller sådan noget øh .. altså man blev kørt ind i busser, og sådan noget det var helt vildt. Og fik faktisk dækket sine rejseudgifter og så videre. Men under de her hvad hedder det øh .. samtaler så .. så syntes jeg i hvert fald det var øh .. det var spændende i den her verden her, ikke. Og derfor søgte jeg så videre ind i shipping verdenen.
07.14-07.18	Amanda	Ja. Hvad med de sidste par arbejdsgivere du har været hos, hvordan er du endt hos dem?
07.18-08.38	Lars	Ja. Øhh .. den .. altså den .. man kan sige øh hvis vi tager gangen .. to gange tilbage så var jeg selvstændig og det var på baggrund af konkurs hvor at .. øhh min daværende chef sagde ”skal vi ikke .. prøve noget selv?” og det gjorde vi så. Det næste øhh .. gang var faktisk en <i>headhunter</i> der tog fat i mig og øh og sagde øh hvad hedder det, ”jeg har en stilling til dig” og så mødes vi og .. jeg .. vi blev ret hurtigt .. fordi jeg syntes den var ret spændende, stillingen .. vi blev ret hurtigt enige om begge to at .. at jeg var overkvalificeret til den stilling. Øhh .. så hun sagde ”men måske har jeg noget andet til dig”, og så øh .. fandt hun så min øh .. min stilling som jeg kommer fra her før [VIRKSOMHED], ikke. Øhh .. og øhh .. skiftet derfra og .. over til [VIRKSOMHED] øhh .. Jeg var begyndt at blive aktivt søgende fordi jeg syntes .. øhh .. der var nogle omstændigheder der gjorde at jeg gerne ville videre, øh .. men øh .. det var faktisk også en <i>headhunter</i> som ..

		som øh .. jeg lå i noget bank, databank et eller andet på baggrund af et job jeg havde søgt .. som .. jeg kan faktisk ikke helt lige huske konkret om det var fordi jeg ikke fik det jobbet eller vi også blev enige om det ikke rigtig var noget eller hvordan det var. Men jeg lå i hvert fald i .. i den der her..
08.38-08.40	Laust	(Afbryder) Hvert fald været aktiv registrerede ..
08.40-08.49	Lars	(Afbryder) Jeg har været registreret hos den her <i>headhunter</i> eller rekrutteringsselskaber her .. og de .. de øh kom så med det her og sagde ”hvad med .. en stilling hos [VIRKSOMHED]?”. Ja.
08.49-09.03	Amanda	Ja. Hvad med sådan .. når du .. har skiftet job igennem dit liv, hvad har ligget til grund for det valg? Hvad for nogle tanker har det været hvor du har tænkt .. nu skal det til og være .. snart jeg skifter job.
09.03-09.04	Lars	Ja ..
09.04-09.07	Laust	(Afbryder) (?), nødvendighed øhh ..
09.07-09.08	Lars	(Afbryder) Ja øh ..
09.08-09.10	Laust	(Afbryder) en blanding?
09.10- 09.17	Lars	Ja .. en blanding af det hele fordi, det kommer selvfølgelig an på hvad det er for nogle gange man kigger på ikke .. altså .. øhh .. med konkurs der .. der kan man sige, der er det en nødvendighed (Lars smågriner)
09.17-09.18	Amanda	(Afbryder) Mhh..
09.18-09.49	Lars	Man kunne have gået nogle andre veje med det .. det er en nødvendighed at man gør noget. Øhh .. der er nogle andre gange hvor det har været øh .. karriere-boost .. der er nogle gange hvor det har været øh .. økonomi, og man kan sige, det er selvfølgelig heller ikke helt binært fordi man .. det er en nødvendighed så er det ikke fordi at det udelukker at man også håber på at få en højere løn for eksempel så .. men det er i hvert fald nogle af de ting .. de .. de er nok de tre sådan væsentligste, altså .. en enkelt gang eller to hvor jeg syntes at det har været en nødvendighed .. øhh og ellers så det det været altså .. (Amanda rømmer sig) økonomi og karriere, hvor man kunne tage nogle lønhop eller hvor man avancere i en anden stilling.
09.49-09.55	Amanda	Mhh. Hvor længe kan du forestille dig at blive i .. det samme job?
09.55-09.56	Lars	Øhh ..
09.56-09.58	Amanda	(Afbryder) eller hvad skal der til for at .. du bliver længe et sted?
09.58-11.47	Lars	(Lars og Amanda griner) Ja .. altså øh .. jeg vil sige det sådan .. jamen faktisk indtil jeg kom her hos [VIRKSOMHED] så har jeg øh .. jeg tror ikke, at jeg har tænkt så meget over det men øh ..

		men jeg er sådan hurtigt blevet træt efter .. to til fire år .. så ville jeg gerne videre, så må der gerne ske noget andet. Hvor at øh jeg kan huske da jeg kom i [VIRKSOMHED] så tænkte jeg ”wow, det er virkelig en fed virksomhed .. og det er .. det er mit drømmejob lige nu. Så her kunne jeg godt tænke mig at være rigtig længe.” øhh .. men hvad der skal til for at man blive længe i et job .. det tror jeg er svært sådan og .. lidt at sætte på en formel, men jeg tror at der er nogle .. der er nogle .. der er noget der hedder øh .. Herzbergs hygiejne og motivationsfaktorer som I måske kender, hvor at .. altså hvis de her <i>basisting</i> de .. er i orden, som at man får sin løn til tiden og øhh .. altså .. at det er et selskab hvor der er nogle avanceringsmuligheder .. øhh .. og øhh .. det er et godt sted at være, og der er .. gode kollegaer og så videre så .. har man ligesom sådan den her <i>base</i> på plads, og det synes jeg .. hvis vi tager hvor jeg er nu, det synes jeg der er her .. Så er der nogle ting som kan motivere en .. er der udsigt til avancering, er der udsigt til jobskifte internt .. er der nogle gode personalegoder, er der gode øhh .. muligheder for og øhh .. for at få noget mere i løn for eksempel, og de ting er egentlig også til stede her. Og jeg tror, at det er en kombination af at jeg syntes hygiejne faktorerne altså <i>base-line</i>, den er på plads. Og jeg syntes der er nogle ting som øh .. som jeg både får ekstra lige nu som motivere mig øhh .. blandt andet at de jo uden at blinke sagde ”ja, selvfølgelig kan du da læse videre, tage en HD mere, vi .. det betaler vi og bakker dig op i, og har fri og tid til at gøre det”, og øh .. og så da .. ja, de her øh .. som man siger motivationsfaktorer, nogle af dem har man allerede i dag, og nogle andre kan man se ude i horisonten eller .. at øh .. dem kan jeg løbe efter.
11.47-11.52	Amanda	Hvis du skulle.. ud og kigge efter nyt job hvordan tror du så at du ville gå til den proces?
11.52-11.55	Lars	Øhh .. (Lars rømmer sig)
11.55-11.57	Laust	(Afbryder) Hvor ville du starte?
11.57-12.00	Lars	Ja, prøv at lige at uddybe spørgsmålet. Bare lige så jeg ikke svare i .. øst og vest.
12.00-12.10	Amanda	Jamen hvis du nu .. indenfor de næste stykke tid .. øhh .. der skete et eller andet som fik dig til at tænke at .. nu skulle du .. på udkig efter nyt job ..
12.10-12.11	Lars	(Afbryder) Arh .. okay
12.11-12.12	Amanda	(Afbryder) Begynder ..
12.12-12.13	Lars	(Afbryder) Nu tror jeg, at jeg forstår.

12.13-12.20	Amanda	(Afbryder) at sætte nogle tråde ud .. hvor ville du så starte .. for eksempel ville de starte på .. internettet og kigge efter jobopslag eller .. tage fat i dit netværk ..
12.20 -13.38	Lars	Jeg tror at det afhænger lidt af hvor .. tidskritisk det er. Øhh .. lad os bare sige, fordi man kunne jo tage to scenarier. Et, er man blev fyret, så ville jeg nok gå meget grundigt til værks .. og så ville jeg begynde at kigge på portaler og ringe til de <i>headhuntere</i> jeg har i mit netværk og måske slå op på LinkedIn og øhh .. nok ikke Facebook men altså .. altså sådan nogle, hvad hedder det, jeg er også i nogle .. private netværks, ind i mellem, nogle netværks hvor jeg ville kunne annoncere at jeg var .. <i>In between</i> eller .. søgende. Hvis .. det var fordi, lad os sige at der var en af de her øh .. hygiejne eller motivationsfaktorer der gjorde at .. jeg lige pludselig ikke tra.. havde en god trivsel her eller øh .. jeg så en .. græsset var grønnere på den anden side, der var nogle ting man havde lyst til .. så tror jeg mere man ville øhh .. jeg ville om man kalder sådan noget kanyleteori hvor man .. måske .. det kunne godt være at man engang imellem havde kigget lidt på .. på Jobindex, men jeg tror ikke det ville være et bærende element i det. Man ville måske spørger sit netværk og .. igen .. jeg kender .. jeg har nogle i mit netværk der er <i>headhuntere</i> og .. indenfor rekruttering og .. jeg ville måske i hvert fald starte med at orientere dem om at øh .. jeg er .. jeg søger noget, ikke. Så jeg tror .. der tror jeg bare at man ville sådan kigge lidt over en bred kam end man ville sådan gå rigtigt struktureret og aktivt til værks. Jeg tænker for mit vedkommende i hvert fald.
13.38-13.46	Amanda	Mmh, ja. Hvad ville være det første du ville kigge efter ved et jobopslag eller et jobtilbud. Eller hvad har du gjort .. tidligere?
13.46-14.03	Lars	Ja. Øhh, jeg ville øhh .. jeg tror jeg kigger lidt, hvad hedder det .. Der er nok fire ting jeg kigger sådan meget hurtigt efter. Det er selvfølgelig lige hvad hedder stillingen, og hvad er det for en virksomhed. Øhh .. og uden at det skal blive en lang tale om, hvad det er for nogle virksomheder så ..
14.03-14.08	Laust	(Afbryder? Jeg .. Det er kun fordi jeg skriver ned nu .. nogle nøglepunkter hvor jeg gerne vil ind på et tidspunkt så jeg ikke skal hører det hele.
14.08-15.20	Lars	Det er super, jeg ved selv hvor lang tid sådan noget tager (Amanda og Lars griner) Øh .. hvad hedder det, så er jeg .. jeg tror jeg .. altså stillingen tror jeg er .. hvis der stod receptionist og .. så gider jeg ikke læse videre. Det er bare lige sådan, så kan man feje den for banen. Hvis der stod <i>Business Develop Manager</i> eller hvad der ligger indenfor mit felt, projektleder .. så

		ville jeg måske lige læse videre ikke .. og hvis det er nogle af de virksomheder jeg kunne associere mig med .. det er ikke fordi en lille virksomhed jeg ikke kender ikke .. at jeg ville fravælge den .. men øh .. der er i hvert fald nogle virksomheder jeg ved på forhånd at jeg ville fravælge. Øhh .. og så ville jeg ret hurtigt gå ned og læse .. de punkter der hedder .. altså øh .. hvad indeholder stillingen, og hvad øh .. forventes der i stillingen, fordi .. indholdet af stillingen er det der sådan normalt ville vække min interesse .. det lyder spændende, det kan jeg godt lide at arbejde med .. øhh .. og hvad er det for nogle krav fordi at .. står der ”du skal have PhD og doktorgrader og .. og være ingeniørbaggrund for” .. altså der er jo nogle ingeniørvirksomheder der har sælgere hvor deres baggrund er ingeniører for eksempel. Øhh .. så giver det ikke mening .. og så .. jeg tror det er der hvor jeg .. det ville nok være der, de fire steder hvor jeg ville kigge sådan lige hurtigt. Virksomhed, overskrift og så de to punkter der, ikke.
15.20-15.23	Amanda	Mmh, ja .. så virksomhedens brand har .. en ..
15.23-15.25	Lars	(Afbryder) Ja, det har de.
15.25-15.36	Amanda	(Afbryder) en stor rolle?
15.26-15.45	Lars	Ja, det har de .. helt sikkert ja. Og også type virksomhed kan man sige ikke altså .. øhh nu har jeg både været i start-up virksomheder og .. og store internationale virksomheder øhh .. og .. lige nu, jeg tror at jeg er en type der trives rigtig godt i store, hvad hedder det øh, virksomheder. Så det kunne .. tænde mig tror jeg.
15.45-15.46	Amanda	Mmh.
15.45-15.57	Laust	Når du nu siger <u>store</u> virksomheder, at du trives i dem, er det .. er det skalaen af det eller er det .. at du også ved at udviklingsmulighederne i virksomheden er .. <u>større</u> .
15.57-15.58	Lars	Ja.
15.58-16.00	Laust	Som er det sådan primært situation-faktor fordi at ..
16.00-17.57	Lars	Øhh .. det er ikke så meget skalaen udover at den er selvfølgelig fed nok og .. og hvad hedder det øh .. Jeg kan godt lide at være hos [VIRKSOMHED] nu fordi at .. hvad hedder det, vi er bare størst i branchen. Og det er altid fedest at være det største selskab men .. men det er nu egentlig ikke det, hvad hedder det .. altså der spiller den største rolle, det er mere udviklingsmulighederne .. spiller helt klart en afgørende rolle. Øhh .. jeg tror jeg kan sådan .. altså der hvor det blev rigtig klart for mig, fordi jeg har prøvet begge dele, og jeg .. ville heller ikke være ked af, at have i en lille start-up virksomhed, så skulle sæt sig over i nogle andre

		ting, hvad hedder det øh, men det var, jeg sad i øh, var i proces til det her job her og var i .. tredje samtale et andet sted, en lille start-up virksomhed øh, og så sidder vi der i .. et lokale og mødelokale og taler omkring øh, der hænger en masse fede billeder på væggen, sådan nogle udtalelser fra Trustpilot og sådan noget, de har lavet om den her virksomhed. Og så siger jeg ”Ej, hvor er de fede de billeder der”, og så siger de så ”ja men det er noget vi selv lige går og sætter op når vi har .. hvad hedder det øh .. når vi lige har tid og .. det gør medarbejderne selv. Og øhh, jeg er ikke for fin til at sætte nogle billeder op øh, og jeg synes det er øh, det er fedt at man har sådan noget entreprenørskab og .. og at man selv kan gøre nogle ting, men det blev det bare rigtig klart for mig at .. jeg <u>elsker</u> bare når, hvad hedder det, altså jeg kan .. nørde mig ned af en eller anden vej og der er nogen der klare alt andet for mig. I sådan et hus som her .. jeg skal ikke sørger for noget øh .. hvad hedder det, hvis Ipad'en er gået i stykker, så .. derude, så er der nogen der kommer og fikser den, der er frokost hver dag i et fast tidsrum, jeg skal ikke selv hente mad der faste parkeringspladser, vi har bil, benzinkort altså <u>alt</u> er bare .. hvad hedder det øh .. (Amanda rømmer sig) Man har også, man skal heller ikke gå ved siden af sin vej kan man sige, og det er sådan et politisk spil når man er i en stor virksomhed. Der er ligeså meget sådan noget internt <i>stakeholder management</i> som øh .. som mange glemmer. Det kan jeg vildt godt lide ..og jeg kan godt, jeg vil ikke betænke folk der ikke bryder sig om det øh, så derfor tror jeg, at jeg særligt tiltrukket af de lidt større virksomheder.
17.57-17.59	Amanda	Jeg kan også forestille mig at I har et rigtig godt .. styr på de ting her?
17.59-18.07	Lars	Ja, jamen helt vildt. Det her er også .. nu lige det her hus er ekseptionelt fordi det er et <i>show-case</i> for vores kunder også .. vi bruger det til ikke så..
18.07-18.08	Amanda	Okay.
18.08-18.12	Lars	Så .. så det gør det selvfølgelig ekstra lækkert for mig at komme her på arbejde (Lars smågriner).
18.12-18.23	Amanda	Ja. Ja fordi altså .. nu arbejder jeg i (anonym virksomhed) og det er jo også .. kæmpe stort .. det betyder ikke at .. alle ved hvordan tingene glider og .. altså det øh ..
18.23-18.27	Lars	Nej men, men .. men der er altså .. nogle steder der er meget værre end ..
18.27-18.28	Amanda	Jo, jo, jo (Amanda og Lars griner)
18.28-18.29	Lars	Men det er rigtigt.

18.29-18.31	Amanda	Men det er ikke altid ensbetydende med det selvfølgelig .. (Amanda smågriner)
18.31-18.32	Lars	Nej, det er rigtigt.
18.32-18.34	Amanda	Nej. Der har I det godt her tror jeg.
18.34-18.35	Lars	Ja.
18.35-18.43	Amanda	Øhh .. hvad med sådan, har du nogensinde haft et .. job, hvor du ikke syntes det levede op til de forventninger .. du .. havde til det?
18.43-18.45	Lars	<u>Ja.</u> Det har jeg haft ja.
18.45-18.53	Amanda	Ja, kan du uddybe det? Hvad er der sket? Har du øh .. er det .. hvor længe har du været der? Er der noget der har gjort at du ..
18.53-20.21	Lars	Ja .. ja, det var jeg .. det var medårsag til at jeg stoppede, jeg var der faktisk en del år øh .. Jamen det er nok en øh .. det er en kombination af rigtig rigtig mange ting, men nu tror jeg de to hoved, hvad hedder det øh .. årsager, var nok at, hvad hedder det øh .. jeg var et helt andet sted i mit liv da jeg søgte jobbet og .. og fik det. Eller det var faktisk en <i>headhunter</i> der tilbød mig det job eller i hvert fald opfordrede mig til at søge det. Øhh .. Det var da jeg kom fra at have været selvstændig, og jeg tror nogle gange, og der kom jeg ind i en stor international virksomhed .. der er listet på London-stock exchange, altså det er meget det her afbrudte politiske spil og det var jeg .. sgu ikke god nok til dengang og øhh .. hvad hedder det øh, og var vant til at øh, man gjorde tingene selv .. og egentlig .. jeg var jo også altså chef i øh, tidligere firma for det hele kan man sige, altså de få medarbejdere der var. Og nu kom vi ind og skulle altså øh, hvad hedder det, spille efter gehør eller .. var totalt <i>micro-management</i> , <u>hver dag</u> , altså der var sådan nogle rapporter morgen, middag og aften, man ligesom som .. <u>Tusinde</u> KPI'er. Altså (Amanda rømmer sig). Og det tror jeg bare altså øh .. jeg havde nok en forkert adfærd og holdning til .. til det. Samtidig med at det var et <u>kæmpe</u> kulturchok, så jeg tror at det var de to ting, kombineret, for jeg tror hvis jeg var hoppet tilbage i den virksomhed nu, og ikke havde været der tidligere, så øh .. ville jeg sikkert syntes det var .. det var en helt anden oplevelse jeg ville få end den jeg fik engang ikke.
20.21-20.22	Amanda	Ja.
20.22-20.25	Laust	Følte du, at de udfordringer du møder derinde, a de var blevet .. afstemt og præsenteret?
20.25-20.32	Lars	Nej. Heller ikke. Det var øh .. altså det var også en del af, hvis man graver lidt dybere, der er nok flere faktorer, ikke, men ..

20.32-20.35	Laust	Der har ikke været gennemsigtighed nok om den indledende fase, ja.
20.35-20.50	Lars	Nej, altså de ting som .. som bare hele stillingsopslaget der var præsenteret .. nu kan sådan nogle stillingsopslag, det ved I sikkert når I kigger Jeres opgave, altså nogle gange kan der stå det samme om du CEO eller receptionist næsten ikke. Altså det er først til samtalen du finder ud af (Amanda rømmer sig) hvad er egentlig indholdet i det her job her ikke.
20.50-20.51	Amanda	Jo.
20.51-21.00	Lars	Øhh .. men .. men jeg syntes ikke det var øh, hvad hedder det, at det var .. at der var et helt <i>match</i> mellem stillingsopslaget .. og det som, som stillingsbetegnelsen nu var, øhh ..
21.00-21.08	Amanda	Og heller ikke <i>Match</i> mellem stillingsopslaget og det du så mødte ved samtalerne .. med dem eller?
21.08-21.47	Lars	Nej. Fordi at øh, jeg havde indledende, altså bare sådan nogle helt lavpraktiske .. som jeg havde i de indledende samtaler med øhh .. <i>headhunteren</i> , hvor jeg fik at vide at jeg fik en Audi A3, det er nu, var det jeg skulle .. jeg har selv bil, så det spillede ikke den store rolle men .. da jeg kom ind i virksomheden .. der var ikke nogen bil øhh .. altså nu, det var bare en ting øh, det var lige meget med den for jeg var fint nok med at kører i min egen bil. Øhh, men hvor jeg tænkte at det var da sjovt at man kan gå så meget galt bare i en lille ting, ikke. Så kan jeg selvfølgelig over og havde de afsluttede samtaler, ikke, jeg tror .. det var helt vildt .. jeg tror jeg var til syv samtaler .. hvor to af dem var nogle øh .. telekonferencer ikke, men øhh da jeg så fik over fra kun at tale med <i>headhunteren</i> og så kom til at tale med virksomheden så .. så blev det selvfølgelig mere reelt, det man fik at vide ikke.
21.47-21.48	Laust	Mere konkret, ikke?
21.48-21.56	Lars	Ja. Øhh .. så .. og det kan også være, at der har været noget .. noget .. informations øhh .. <i>gab</i> , eller et eller andet der ..
21.56-21.57	Amanda	Ja.
21.57-21.59	Laust	(Afbryder) det må være .. det lyder næsten sådan.
21.59-22.07	Amanda	Ja. Hvad er dine erfaringer eller med ekstern rekruttering? Nu har du været i kontakt med nogle <i>headhuntere</i> et par gange og ..
22.07-22.08	Lars	Ja.
22.08-22.09	Amanda	Er det ellers gået godt i ..
22.09-22.46	Lars	(Afbryder) Ja, det er det faktisk, jeg synes faktisk det er ret spændende. Altså jeg ved godt at man er øh .. bare i brik i deres spil, men, men øh hvad hedder det .. jeg synes faktisk det har været rigtig fint de gange jeg har været øh, altså det har været en

		god dialog og det har været <u>meget</u> forskelligt også. Både nogle forskellige job jeg har aspireret til og også nogle forskellige processer, ikke også. Der var nogle hvor at øh .. de smækker sgu næsten benene op på bordet og man tager en kop kaffe og øhh .. og sidder og sludrer lidt uformelt og andre der sidder man jo og tæsker disc-profiler og tager analyser på nettet og .. og øh altså, hvad hedder det .. jeg ved ikke hvad de.. om de hedder Kompas eller de der øh .. det kender I, du, sikkert måske. Men altså alle mulige forskellige profiler man skal tage ikke ..
22.46-22.49	Laust	(Afbryder) Alt det kognitive og numeriske og .. sådan nogle af de der tests?
22.49-23.03	Lars	(Afbryder) <u>Præcis!</u> Og .. så jeg syntes det har været meget forskelligt men faktisk har jeg .. jeg tror aldrig jeg har oplevet en .. negativ .. hvad hedder det øh, altså proces. Også selvom man ikke, altså man har aspireret til et job man ikke har fået, ikke har det faktisk været en ..
23.03-23.16	Laust	(Afbryder) Hvad er dit indtryk hvis .. lad os nu sige at du .. skulle søge videre på et tidspunkt .. uagtet årsager .. ville du foretrække at gøre det egenhændigt eller ville du foretrække eventuelt at have en <i>headhunter</i> med dig? Og I så fald, hvad ville fordele og ulemper være?
23.16-25.04	Lars	Ja. Øhh, altså du .. man kan sige øh, hvad hedder det .. Nej, det tror jeg egentligt godt at jeg vil, kunne tænke mig at have en <i>headhunter</i> øh, hvad hedder det, man .. kørte det her parløb med fordi man ved, man arbejder jo lidt mod fælles mål kan man sige, ikke, <i>headhunteren</i> vil jo øh, afhængeligt, der er sikkert mange forskellige, hvad hedder det øh .. honoreringsmodeller som jeg ikke kender i den branche men altså .. er vel andet lige honoreret for at skaffe en kandidat der skriver under ikke, tænker jeg. Så .. vi er enige om, at det er den her færd, og jeg tænker også, at det er en der .. altså .. er din gode sparringspartner til, hvad hedder det øh .. hvis jeg tænker, at jeg nu søger jeg i morgen når CEO-jobbet hos Carlsberg når det bliver ledigt så .. så er jeg nok ikke kvalificeret men (?23.55-23.58), at jeg ikke lige kan kigge ud over min egen næsetip og tænker at jeg faktisk er det ikke, hvor jeg tænker .. lidt karikeret .. men jeg tænker at en <i>headhunter</i> er måske bedre til og .. også lige at sige ”ja, det kan du sgu godt”, altså lige at sige ”du skal tage det der job der” eller ”der her kan du i hvert fald ikke, der skylder du sgu nok lige over målet, vent lige et par år” eller .. altså også måske se nogle muligheder man ikke selv så, øh .. Der er flere af de stillinger jeg har haft hvor at .. jeg så har været i dialog med en <i>headhunter</i> , hvor det egentlig

		var et andet job, vi kiggede på til at starte med, som det så ikke blev, fordi vi fandt ud af .. at der på en eller anden måde ikke var et <i>match</i>, måske var der et bedre <i>match</i> her, øh .. og uanset om det er gået godt eller skidt tidligere så .. så tror .. er jeg helt sikker på, det <i>match</i> de så fandt var bedre end det alternativ jeg havde. Øhh .. så på den måde .. kunne jeg godt .. men jeg ville .. jeg tror ikke, at jeg ville afvise at jeg også ville benyttet sådan noget øh .. nettet .. LinkedIn er vel .. eller undskyld ikke LinkedIn eller jo LinkedIn er også okay, men jeg tænkte Jobindex som er ret stort for .. altså helt søgemaskine mæssigt indenfor .. stillingsopslag
25.04-25.28	Laust	Så nu har du .. vi er jo selv i den fase nu, altså hvor. Nu er jeg så blevet tredive, så jeg har også prøvet mine ting ..men vi er i hvert fald mere bevidste om og skabe en karriere. Hvor vi nok er mere aggressive søgende, hvor at den proces har du ligesom været igennem nu .. hvordan tænker du i forhold til din videre færd .. er du ligesom .. færdig med selv at være søgende som sådan, tror du?
25.28-25.29	Lars	Jah..
25.29-25.40	Laust	Det kommer .. hvis du skal lave noget nyt er det så på grund af et .. du ved, der kommer et lille tip om .. eller du hører om et eller andet som du tænker det er skide spændende, det interessere jeg mig også selv for .. når jeg ikke er på arbejde, det var en sjov mulighed.
24.40-27.39	Lars	Nej, det tror jeg faktisk ikke at jeg er. Øhh, hvad hedder det øh .. og der tror jeg man skal .. jeg ved ikke om man kan sige at det .. det er ensartet for alle men så tænker jeg man skal være noget ældre. Jeg er jo også.. jeg er fireogtrediven så .. (Lars smågriner) men altså .. øhh .. det afhænger meget at situationen selvfølgelig, altså er der igen nogle af de her hygiejnefaktorer, eller motivationsfaktorer der begynder at bortfalde eller et eller andet man .. altså noget hvor du ikke har en kritisk <i>deadline</i>, du er presset af et eller andet, men din generelle medarbejdertilfredshed falder bare lidt .. eller dit engagement på arbejdspladsen. Så tror jeg man ville gå og holde sig lidt orienteret og vente på, at det rigtige kommer. Bliver du .. jo mere utilfreds, altså .. jeg tror at det er stærkt korreleret, jo mere utilfreds du bliver, jo hurtigere tror jeg du søger, jo mere tror jeg at du gør. Øhh .. så man kan sige .. jeg tror ikke jeg er færdig med og kigge men det jeg faktisk har oplevet, jeg ved ikke om det er efter jeg er hos [VIRKSOMHED], men jeg har simpelthen aldrig nogensinde fået så mange jobtilbud, via LinkedIn .. men

		som mens jeg er hos [VIRKSOMHED], jeg tror ikke jeg lyver hvis jeg siger, jeg får minimum en om ugen, øh hvad hedder det så .. <u>alt muligt</u> .. altså også fra det du ikke engang tænker, det er helt skudt ved siden af .. men til noget der kan være rigtig spændende. Øhh .. så det tror jeg er blevet bevidst om i hvert fald i mens jeg har været her og øhh .. hvad hedder det, det er og .. bruge LinkedIn lidt mere og være helt sikker på at min øh .. min profil derinde eller mit CV på LinkedIn står knivskarpt, og egentlig har det udtryk jeg gerne vil vise <u>særligt</u> hvis jeg vil videre i et andet job og have det rigtige .. øhh .. Det er så sent som i går fik jeg en henvendelse, faktisk på noget der lød rigtig spændende, hvad hedder det så man kan sige. Ja, så der er øh .. der er, det tror jeg i hvert fald kunne også være en vej jeg ville gøre, altså .. hvis man sådan langsomt ville finde noget andet, jeg ikke havde en kritisk <i>deadline</i> , at nu har jeg selv sagt op eller blevet fyret eller omstrukturering eller hvad det måtte være, så tror jeg, at jeg ville begynde så småt og fintune min LinkedIn-profil mere og mere og mere, ikke.
27.39-27.50	Laust	Men det lyder også som om at du også selv er blevet mere bevidst om, at du ligesom har gjort dig fortjent til .. og nå et vist stadie i karrieren nu hvor at det er mere en <i>pull</i> -effekt efter dig end den anden vej rundt.
27.50-27.55	Lars	Ja, jamen det er rigtigt. Det .. Det har jeg i hvert fald oplevet her .. at .. øhh
27.55-27.57	Laust	(Afbryder) At der er sket et skifte?
27.57-28.00	Lars	Ja, det er rigtigt. Øhh .. Der er det meget mere øhh, <i>pull versus push</i> , ikke?
28.00-28.01	Laust	Ja.
28.01-28.08	Amanda	Mmh, spændende. Jeg har .. ikke flere spørgsmål, jeg ved ikke om du har noget mere du vil tilføje?
28.08-28.17	Laust	Nej, jeg syntes, at det var nogle rigtig gode guldkorn der kom ud. Det åbner i hvert fald op for, at jeg kan åbne mit øhh .. problem .. øhh .. problemfelt med et par gode citater.
28.17-28.21	Lars	Ja. Okay, jamen jeg kan jo .. citater bruger jeg selv meget, jeg har lige siddet her i aftes og lavet en øh..
28.21-28.26	Laust	(Afbryder) Det giver bare noget andet. Altså det, du kan sgu ikke argumentere imod hvad .. hvad du nu siger. Det er jo ikke os der finder på det
28.26-28.28	Lars	Der det er ..

30. BILAG 9: TRANSSKRIBERING, RASMUS.

Tid	Person	Kommentar
00:00 - 01:08	Laust	Men jeg tænker uanset hvad, vi kører først lige interview, fordi der er en del af de spørgsmål, i forhold til karrierestart, jeg faktisk tænker, at du vil komme til at svare på igennem det her (Rasmus: okay). Ganske kort, så handler specialet egentlig om at .. vi har sagt, at de dygtigste sælgere, det har jeg oplevet igennem (?), som har en akademisk baggrund (=) Nej, men jeg har noget, ik? Og som der samtidig med det har en, en god kontinuerlig øh-erhvervserfaring på minimum 10 år indenfor salgsbranchen (Rasmus: Ja), det var jo dem som vi beskæftiger os med og ved at de, du er svær at få fat i. Og så har vi så igennem specialet sagt, men hva' faen' er det egentlig der skal til for at tiltrække øhh, vi tror nemlig at .. Min tese er, at du kunne aldrig nogensinde finde på at kig på et, gå ind på jobnet, for at- for eksempel at begynde at hakke en masse.. Øh jobopslag i gang uden du er ved at, gå, split-og-ragende-sindssyg (Rasmus: Nej, nej, lige præcis, lige præcis). Øhh, så vores, vores spørgsmål det er jo selvfølgelig, men hvad er det der skal til for at, for at finde jer. Fordi, det er ikke sikkert at I finder os, (Rasmus: Nej) øh så hvad skal vi gøre for at få fat i jer? Når man for eksempel er i en situation, som du er, er i (Rasmus: Kjær). Så det er lidt det, det går ud på (Rasmus: Okay). Ik'? Rasmus, jeg prøver med- dagens hårdeste spørgsmål, må jeg ikke lige bede om din alder?
01:08 - 01:09	Rasmus	Jeg er jo dælme 48.
01:09 -	Laust	48 (?). Hvad lagde du vægt på i sin tid, øh, i forhold til

01:20		uddannelse og arbejde? Var det som du nævnte for mig før, at, at det var meget godt have et eller andet med?
01:21 - 02:10	Rasmus	Det, det gør altid godt at have noget værktøj med, man kan sige, at ligesom, hvis man siger det akademiske er (larm i baggrunden), det er det eneste er jo princippet og sige, du får en, en, en boremaskine i (?). Det praktiske er at lære at bruge den (Laust: Ja). Så du ser tit også akademikere, som tager en lang akademisk uddannelse, og meget teoretiske, men har ikke den menneske forståelse af omdanne det til praktik (Laust: Mh). Omvendt, så kan du sige, hvis du kun køre praktik uden egentlig tage kurser eller uddannelser eller efteruddannelse på, så, så, så er det måske også svært og, og lave struktureret forbindelse med at du, du kommer videre (Laust: ja) Øhm, så, så jeg vil sige at, at det er værktøjskassen, men det er ikke en garanti for at du kan bruge den. Omvendt, så kan du også sige, det kan være at der er nogle der bliver endnu bedre ved at få den (høj lyd i baggrunden) ømh.. Så, så selvfølgelig er der en, en øh.. Et sammenhæng mellem de to ting (Rasmus: rømmer sig)
02:11 - 02:21	Laust	Det er en meget fin analogi. Når jeg sidder og skriver ned, så er det jo fordi, at der nogle guldgrube, som jeg ved, (=)at jeg gerne vil have med (=/?) (griner) Det er jo det. Ømh.. Prøv at beskriv øh, hvordan du fik dit første job, øh.
02:22 - 03:30	Rasmus	Jamen det var (hoster) det helt tilfældigt, må jeg sige, at jeg.. På et tidspunkt, var, var skoletræt, gad ikke, vidste egentlig ikke, hvad jeg ville yde, nogle dage, der ville jeg egentlig bare gerne være håndværker og tømrer (Laust: ja), det var det jeg brændte for, det at bygge ting (Laust: mhh), genopbygge ting, se nogle resultater, som jeg egentlig også kan se i forhold til salgsbranchen (Laust: Ja), øhm.. Men jeg var jo bange for at (ler), det dur jo ikke, hvis du skal skifte tag på, på, på fjerde etage

		(L, leende: nej, okay) Så, så jeg kiggede efter noget andet, så jeg tænkte, nå men ved du hvad, jeg prøver.. (Tøver lidt) Og jeg vidste ikke rigtig, jeg havde ikke nogen retning, du ved, ikke sådan noget andet, så jeg søgte ned til Philips, egentligt så havde jeg sådan en, et godt flair for tal, så jeg søgte egentlig ind som regnskab (Laust: Nå okay) Men Philips, de vendte tilbage, og sagde, de synes, de kunne godt bruge mig, men, men det ville ikke være for regn-regnskab, det ville være indenfor noget der hedder handel og engros.. Så øh, tænkte jeg, det prøver jeg.. Hvad, kan det ikke gå, det var, det var en toårig uddannelse og sådan nogle ting, så, så jeg kom ind til Philips og var i, i, i (? dunk i baggrunden) (hoster) Deres forhandlere, mindre forhandlere, og offentlige institutioner og så videre i det, der hedder handel og engros, og uddannet inden for (?) -skolen nede i Ringsted.
03:30 - 03:31	Laust	Hvordan endte du så salgs vejen?
03:32 - 04:21	Rasmus	Jamen, det var egentlig salgs vejen (Laust: eller det var, ja, ja, men det-) Ja, og så kan man jo sige, så bliver man bidt af den, øh, relation til kunder, og kunne skabe for kunder, og kunne hjælpe andre, kan man sige, at det er der jo reelt, hvis du laver er ordentlig salgsarbejde, og så er det jo en hjælp (Laust: mhh.. Hvis du gør det ordentligt) Hvis du gør det ordentligt.. Plus, at de mennesker omkring mig i, i Philips-koncernen på det tidspunkt, var, var jo ganske unikke på mange punkter, som havde et menneskesyn, som var, i min verden, meget fornuftig (Laust: mhh). Som var at øh, vi holder vores ord, vi lover ikke, hvad vi ikke kan holde, vi øh, det er mennesker, vi har med at gøre, det er ikke ting, øhm.. Og nogle grundlæggende værdier, som jeg bruger i mit salgsarbejde i dag også (Laust: nogle gode værdier,

		der..) (=klask i bordet) Du får nogle, nogle forbilleder, nogle mennesker at kigge op til, som, som arbejdede for (klask i bordet, metal lyd) for virksomheden, og ikke for sig selv (Laust: jaer)
--	--	--

04:22 - 04:25	Laust	Hvordan, øh, er du endt hos de sidste par arbejdsgivere?
04:26 - 05:03	Rasmus	Jamen, jeg kom jo øh i, i den situation hvor jeg øh, hvor jeg blev arbejdsløs efter MTG og vidste ikke rigtig, hvad jeg ville, jeg ville egentlig gerne tilbage til telebranchen, MTG var noget andet (Laust: hmh), øhh.. Men jeg ville gerne tilbage til telebranchen, øhm, så jeg ringede egentlig faktisk til dem og sagde, prøv og hør øhm, jeg kan se at I er begyndt at komme på markedet med en øh, telefon og så videre, og I har egentlig ikke brug for mig, og så pudsede jeg dem egentlig bare indtil de sagde ja (L, ler og gentager: I har egentlig ikke brug for mig) (begge ler) (=) Så mange gange (rømmen i baggrunden) man sidder i min position, så kigger man jo meget på de virksomheder og organisationer, hvor man tænker, enten at man kunne gøre en forskel eller at der kunne være spændende at arbejde. (Laust: okay) Øh
05:05 - 05:12	Laust	Men når du nu siger, at du kigger på dem, så har- så kommer det også af, at du selv har et kendskab til virksomheden, og tænker, (R, trækker lidt på det: Jaaee, men) de kunne være sjovt at arbejde for-
05:12 - 05:17	Rasmus	Man har et kendskab til virksomheden, man har et kendskab til et marked, kigger jeg på (Laust: okay), på hvad jeg-
05:17 - 05:19	Laust	Er det noget, du har fået igennem din egen erfaring eller noget, du så har læst op på?
05:19 -	Rasmus	Læst op på og snakket med netværket og måske ringet til dem,

05:49	s	hvis der nogen der siger, den her virksomhed, kender du til dem, hvad er det de egentlig beskæftiger sig med (Laust: Okay, med dit netværk?) Ja, så man kan sige, den vej igennem, kan man.. (4) Man kan også sige, du kan også godt ansætte en god sælger (rømmer sig).. For eksempel mig, en virksomhed, hvis, hvis kulturen i virksomheden ikke er i orden, hvis de her ting ikke er i orden, så vil en sælger hurtigt til. (Laust: Ja) Øh, hvis man ikke får de udfordringer, de ting, som man gerne vil have, som man brænder for.. (hoster)
05:55 - 05:58	Laust	Øhh.. Hvor tit tænker du på at skifte arbejde?
06:00 - 06:05	(=)	Laust: Det, (hosten), nu jeg jo du har været i, du har været en årrække hos dem, du har været ved / Rasmus: Det kommer an på øh.. Ja

06:05 - 06:07	Rasmu s	I det, det sidste firma jeg var i, tænkte jeg på det tit (Laust: Okay), øh-
06:07 - 06:10	Laust	Hvad sker der når du begynder og tænke på at skifte arbejde?
06:10 - 06:15	Rasmus	Jamen, så begynder man og øh, kig lidt, hvad er der derude, man er meget kræsen selvfølgelig, ik?
06:16 - 06:17	Laust	Er du mere kræsen fordi du er i arbejde?
06:17 - 06:32	Rasmu s	Ja, det er man nok (Laust: Aha) det er man nok, fordi.. Man gider ikke bare at skifte for at skifte. Det er altså hårdt også at skifte job, du ved (=Laust: ja for helvede), man skal også lige tænke over, i min verden, så tænker man også lige over, hvad

		man gør i mod den anden arbejdsgiver (Laust: mhh) (R hoster) .. Hvis man ikke kan 100% <i>committee</i> for det man går ind til, (Laust: hva-) bare for at få en løn
06:32 - 06:35	Laust	Men hvad er det, der får dig til at overveje at skifte job? For eksempel, ved dit sidste
06:35 - 07:27	Rasmus	Jamen, det kan være trivsel, det kan være at man ikke føler at ens, øhh, kompetencer, ressourcer bliver brugt ordentligt, øhh.. At man ikke har, har den indflydelse (klask lyd på bordet) på din egen jobsituation, som man gerne vil have (hoster) (Laust: okay) Nu har jeg altid arbejdet med med salgsstrategi, mennesker og så videre, så hvis den salgsstrategi, som ledelsen eller noget en virksomhed lægger, og man ikke kan stå inden for det, og man ikke er enige i det, eller man ikke er enig i den (rømmen og rumlen i baggrunden) måde man ligesom behandler sine kunder på (høj metallyd), så skal man jo komme væk, fordi du, du repræsenterer altid som sælger to brands, når du er ude hos en kunde, det er firmaets brand og det er dig selv (Laust: dig selv) Øhm.. Så, så du skal varetage begge dele, og du skal passe på begge dele, du kan ikke bare lægge dit eget brand på hylden og så 100% fokusere på firmaet, fordi så vil du.. I det tilfælde af at firmaet lige pludselig siger, nu kan vi ikke bruge dig mere, (metal lyd på bordet igen) så du, har du jo ikke mere værdi end du tilføjer (Laust: mh) dengang (metal lyd igen)
07:28 - 07:40	Laust	Det giver god mening. Nu, spørgsmålet hedder egentlig, hvis du skulle på udkig efter nyt job, (Rasmus: jaa, jearh), situation er så lidt, lidt anderledes, nu er du på udkig efter nyt job, hvad er det første, du gør? .. Eller hvad var det første, du gjorde?
07:40 -	Rasmus	Jamen, jeg tror verden har ændret sig lidt i dag, jeg tror, verden i

08:28		dag er at du er i en eller anden kontinuerlig, opmærksom på hvad der sker på linkedin, øh, bliver der et et jobopslag, øh i det netværk, ser du folk skifte job, og så videre øh, men typisk vil det jo være at gå ind og så sige, hvad findes der af lederstillinger, du vil måske kigge lidt, og sige hvad vil jeg egentlig godt lave, er det fokus på ledelse, er det fokus på salget (Laust: m-hm), et fokus på processen, og så gå ind og kigge på de stillinger, måske på jobindex, på linkedin, lave nogen ting (papir larm), tag fat i øh.. Måske snakke med nogle gode netværksfolk omkring, der sælger, hvad du laver, så vil- egentlig lige pludselig, når du kører f-, når jeg kører fra det her møde, så har jeg nogle tanker omkring, gud ja, det-øh (leen) ku' godt være lige skulle den vej, så alt sparring, både jobmæssigt og privat mæssigt, omkring tingene er jo altid godt (Laust: Okay) Og gir' dig nogle nye tanker og visioner, ik?
08:29 - 08:35	Laust	Hvordan tror du, du kommer ud i det næste arbejde? (Rasmus: trækker vejret dybt) Hvilket vej har det så været? Er det dig selv, er det netværk, er det headhuntere, er det...
08:35 - 09:19	Rasmus	Det blir', det blir' nok mig selv eller netværk (Laust: Okay) Jeg har ik- jeg har ikke så stor tiltro til headhuntere, headhuntere er, er (Laust: mh) nogen der.. Får en opgave og skaffe ti mennesker (rømmen i baggrunden), typisk ligger de og lejer et meget lukket netværk (Laust: Jaerh) Øh.. I mange tilfælde synes jeg, de har spillet (spildt?) deres egen rolle, fordi de er blevet meget distanceret til dem, så hvis du har- lige har ringet til dem, for eksempel, skal vi prøve at sige, jeg har den her profil, jeg ved i beskæftiger jer meget med salg (?) (kuglepens klik) så kan vi ikke lige tage en kop kaffe omkring, hvad virksomhed præsenterer i, og hvad kan i bruge mig til, så siger de nej, ved du hvad, læg din profil ind online.. Og så er man der, hvor man

		siger, prøv og hør', så er man jo bare et CV i bunken, som de tager frem, når- (Laust: Når de synes at det er relevant) præcis. (Laust: Jaerh)
09:19 -09:31	Laust	Øhm, tror du linkedin, nu til dags, er blevet mere øh, mere effektiv end.. (kuglepens klik) i sin tid øh, hvor du har søgt de første par jobs med jobannoncer, og jobnet og så videre (Rasmus: det tror jeg) Hvorfor?
09:32 - 10:26	Rasmus	Fordi det er- .. Det er internationale firmaer, der bruger det (Laust: ja), ømh, jobindex, det er opslået jobs, mange gange, som bliver opslået via headhuntere og så videre. Jeg tror, linkedin bruger mere.. At du, at du kan se nogle- for eksempel hvis CEO udtaler omkring et eller andet eller, en sales director udtaler sig om et eller andet, hvor du på linkedin, kan man sige, du kan skrive til ham og sige, prøv og hør', kunne I tænke jer.. at jeg, at jeg gør et eller andet for jer i Danmark (Laust: mh!) eller du ved, hvad mangler I, eller du- du kan komme i netværk dialog omkring noget uforpligtende på linkedin også (Laust: Jaerh), ømh.. (baggrundslarm) Altså vi sidder her i dag, vi ved ikke, hvad det skal føre til, vi ved bare at vi, om vi har lyst til mødes, vi har ikke fundet ud af om vi kan bruge hinanden (L ler let) til et eller andet, du ved, ik? Så- (Laust: Rasmus, du gir' mig for mange guldkorn ligenu, jeg ender med ikke at have nok, nok plads på papiret til, at jeg kan skrive ned) (begge ler)
10:26- 10:36	Laust	Øhm, hvad betyder dit personlige- pro- hvad betyder dit personlige netværk i forhold linkedin, for eksempel, og jobsøgning, hvad tror der- har størst effekt?
10:37 - 11:29	Rasmus	Jamen, jeg tror, jeg tror, det er en kombination. (Laust: okay) Øhm.. Typisk, er jeg måske en person, som har svært ved at bede om hjælp (Laust: Det kan jeg også godt forestille mig) Så.. Og

		det er det, du skal tygge på, den, den store problem med linkedin og dit netværk generelt, er at du skal ringe til folk og sige: "hej, nu har jeg brug for hjælp", hvor jeg er (Laust: okay) vant til at ringe til folk og sige: "hej, nu skal du høre, hvad jeg har til dig" eller "kan jeg ikke hjælpe dig?", du ved, ik? Så den her med lige pludselig at skulle sælge sig selv og, og gøre de der ting, så, men ellers, så vil jeg sige, jo, jeg tror netværk kan man bruge til rigtig meget (4) og oftest bliver man overrasket over de mennesker (L hoster) (?) der kan hjælpe en. For eksempel, jeg sidder her hos dig, vi har mødt hinanden to gange, du hjælper (Laust: mmmm), omvendt så kan man også (? 11:17) med nogen man har kendt i 10 år (noget tabes på bordet), du ved, men de er måske meget sådan, mig, mig, mig, og har brugt hinanden, du ved, øh, indtil, indtil at de skal hjælpe én, du ved, og det så ikke er så interessant mere, ik? (Laust: Jae) (lyden af sider der bladres)
11:32 - 11:39	Laust	Øh.. Hvad skal en eventuelt kommende arbejdsgiver tilbyde, før du finder det interessant at skifte? Eller blive?

14:52 - 14:53	Rasmus	Hvis de gør det rigtigt, er det positivt.
14:53 - 14:54	Laust	Og hvad er rigtigt?
14:55 - 15:44	Rasmus	Det er at kontakte med det rigtige, og ikke bare skrive, i dag har du, headhunting har du typisk måske en, en headhunter som er god til at tage jobsamtaler, og så har du 10 researcher, som bare sidder og skriver til 100 på linkedin, og opfordrer dem til at

		sende deres CV. Jeg har endda haft headhuntere, der kontakter mig på linkedin og sagde, at jeg skulle gå ind med.. De havde et job som kunne være interessant for mig, om jeg ikke kunne udfylde online, og så sende og- smide mit CV ind online og så tænkte jeg, "but why?" ringer du til mig? altså.. (L ler og siger så: ja) Nu er jeg også en person, en person, person, så jeg sagde, jeg hader emails. Jeg vil hellere, hvis en kunde skriver til mig, det her det er noget lort, så ringer jeg til ham og siger, "hvad er det, der er noget lort? lad os nu bliver helt enige om det" fremfor at begynde og maile til folk. Så, så der skal være en personlig dialog-kontakt omkring det som man i stilling kan få at vide med det samme (papir bladren i baggrunden), hvad er det egentlig I søger, hvorfor ringer I til mig (mikrofon klappes, ryger ud et øjeblik) (Laust: Jaerh)
15:46 - 16:09	Laust	Sidste spørgsmål.. Hvad vil du helst? Rekrutteres internt af dig selv, eller eksternt? Ved det, der mener jeg, at virksomhed selv, går ud og finder dig, for eksempel på linkedin, og tager fat i dig (Rasmus: mhm) eller du får en reference af ven, at du selv går ud og søger, når du føler, at det er belejligt, eller du afventer- venter på at sådan en som mig lige pludselig tager fat i dig?
16:10 - 16:36	Rasmus	Man kan sige, når man er i et job, så er man måske mange gange afventende, man får ikke rigtig gjort det (Laust: Nej) Og problemet er, at-at-at når du er en stilling eller du er i et job.. Man kan sige lige før, jo mindre, nød- jo dårligere job, du er i, jo mindre overskud har du til at gøre det rigtigt (Laust: ja). Fordi, du kom ind (Laust: ja) for at arbejde, du er træt, (dunk på bordet) du halv-negativ, du er så videre, så det at søge job i en dårlig situation, så du kan faktisk godt have mange gode mennesker derude, som aldrig får det gjort (Laust: mhm) fordi de er en situation, de der presset til noget andet

16:37 - 16:40	Laust	Hvad er den perfekte måde at få fat i dig på, når du er i arbejde?
16:40 - 16:58	Rasmus	Jeg tror, at det vil være øh.. Sende mig en besked-linkedin om jeg kan ringe til dem, eller om de må ringe til mig, eller.. have en eller anden form for øh, personlig øh, kommunikation, sige "hej, der er noget vi gerne vil i kontakt med", så er kontakten altså også bare, "kan vi ikke lige snakke om det her" (Laust: Ja) Det ville være det, det fedeste (Laust: Nå! Fedt!)

31. BILAG 10: SPØRGESKEMA

Rekruttering

1. Hvilken type uddannelse har du?

Antal deltagere: 43

8 (18.6%): Bachelorgrad

26 (60.5%): Kandidatgrad

- (0.0%): Ph.d.

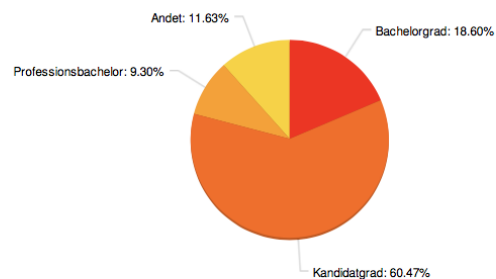
4 (9.3%):

Professionsbachelor

5 (11.6%): Andet

Svar fra tillægfeltet:

- Stx
- STX
- Kleinsmed
- Gymnasium
- Erhvervsuddannelse



2. Hvor gammel er du?

Antal deltagere: 44

10 (22.7%): 20-25

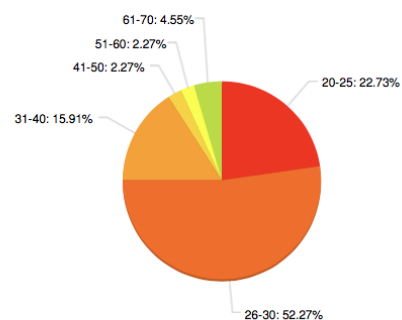
23 (52.3%): 26-30

7 (15.9%): 31-40

1 (2.3%): 41-50

1 (2.3%): 51-60

2 (4.5%): 61-70



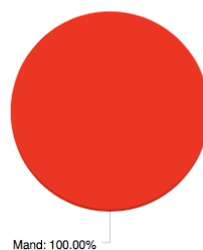
3. Hvilket køn er du?

Antal deltagere: 44

- (0.0%): Kvinde

44 (100.0%): Mand 

- (0.0%): Andet



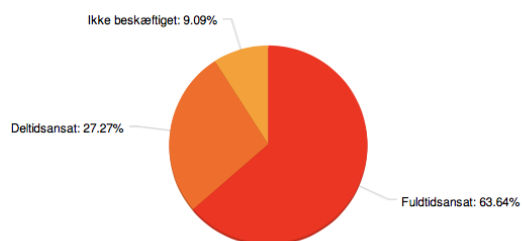
4. Hvilken type arbejde har du?

Antal deltagere: 44

28 (63.6%): Fuldtidsansat

12 (27.3%): Deltidsansat

4 (9.1%): Ikke beskæftiget



5. Hvad kigger du mest efter ved et potentielt nyt job? Angiv gerne op til 3 svar.

Antal deltagere: 44

13 (29.5%): Titlen på stillingen

18 (40.9%): Løn

22 (50.0%): Virksomhedens omdømme

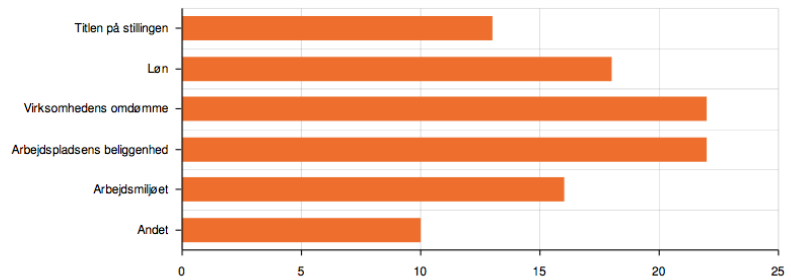
22 (50.0%): Arbejdspladsens beliggenhed

16 (36.4%): Arbejdsmiljøet

10 (22.7%): Andet

Svar fra tillægsfeltet:

- Arbejdsopgaverne
- Indholdet i arbejdet
- Jobbets indhold samt mulighed for at lære
- Arbejdsområdet
- Fagområdet
- Job beskrivelsen
- Arbejdsopgaver
- ansvarsområder
- Udfordringer og muligheder for videre udvikling
- Jobbeskrivelse



6. Hvor længe kan du forestille dig at blive hos den samme arbejdsgiver?

Antal deltagere: 44

8 (18.2%): 1-3 år

19 (43.2%): 3-6 år

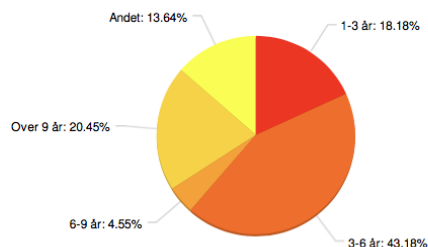
2 (4.5%): 6-9 år

9 (20.5%): Over 9 år

6 (13.6%): Andet

Svar fra tillægfeltet:

- Kommer an på muligheder, og primært trivsel
- Afhænger af arbejdsgiver
- Afhænger af størrelsen på virksomheden og dermed muligheden for at gøre karriere inden for samme virksomhed
- Så længe jobbet er spændende
- Et spørgsmål man ikke kan besvare uden en kontekst
- Det kommer jo an på så meget



7. Hvordan har du fået dit seneste job?

Antal deltagere: 44

22 (50.0%): Jeg søgte selv jobbet - enten uopfordret eller på baggrund af en jobannonce.

6 (13.6%): Jeg blev kontaktet af en headhunter, eller lignende.

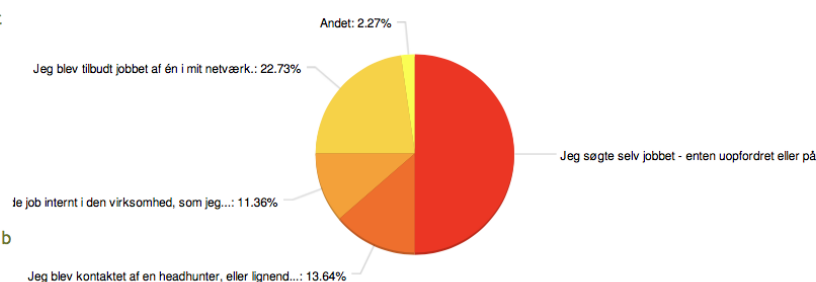
5 (11.4%): Jeg skiftede job internt i den virksomhed, som jeg allerede arbejdede i.

10 (22.7%): Jeg blev tilbudt jobbet af én i mit netværk.

1 (2.3%): Andet

Svar fra tillægfeltet:

- Jeg blev kontaktet af virksomheden



8. Hvilken branche arbejder du i?

Antal deltagere: 43

 Se alle 8 tidligere svar

- HR
- Computer science
- Forsikringsmatematik/Aktuar
- Detail
- IT
- Telekommunikation
- Consulting
- Maritime med salg af performance løsninger
- International udvikling
- Beskæftigelse området som jobkonsulent
- Forskning, Sundhedsvidenskab.
- Management Consulting
- Undervisning
- Facility Management
- Advokatbranchen
- Advokat
- Konsulent (rådgivning)
- Offentlig administration
- Advokatbranchen
- Advokatbranchen
- IT
- Advokatfirma
- Medicinal industrien
- Rekruttering
- Telco
- Kunde Service
- jura
- Consulting
- Konsulent
- Konsulentbranchen
- Revision
- Software Udvikling
- HR
- Rekruttering/Search
- Landbrug

9. Hvis du skal på udkig efter et nyt job, hvor vil du så lede i første omgang?

Antal deltagere: 44

16 (36.4%): Jobindex og lignende sider

10 (22.7%): LinkedIn

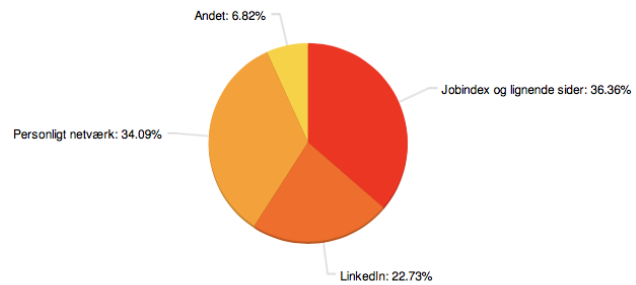
- (0.0%): Facebook

15 (34.1%): Personligt netværk

3 (6.8%): Andet

Svar fra tillægsfeltet:

- Måltrettet søge den virksomhed, hvor jeg gerne vil arbejde.
- Alle ovenstående og lidt mere
- Jeg bliver hovedsageligt kontaktet



10. Hvad kunne være en årsag til, at du ville overveje at forlade dit nuværende arbejde?

Antal deltagere: 37

👁 Se alle 2 tidligere svar

- Inkompetent ledelse eller manglende anerkendelse af indsats.
- Nye udfordringer
- Ny uddannelse
- Utilfredsstillende arbejdsopgaver.
- En arbejdsplads hos et større firma, hvor der er bedre adgang til optræning fra folk med erfaring, og hvor der er flere der arbejder med samme område.
- Et mere attraktivt tilbud, tilbudt gennem et netværk. Medmindre jeg kører død i det med tiden, og selv søger videre.
- Uinteressante arbejdsopgaver, dårlige fremtidsudsigter, bedre muligheder tættere på hvor jeg bor.
- Få en MBA betalt af en arbejdsgiver
- Hvis en mere spændene stilling bliver præsenteret for mig
- Manglende udfordring
- Udløb af kontrakt. Nye udfordringer frem for genforhandling.
- Hvis en bedre/højere stilling bød sig et andet sted.
- Fuldtid
- Dårligt arbejdsmiljø
 - Ledere der ikke er i besiddelse af ledelsesmæssige kompetencer, sociale kompetencer
- Når firmaet er opstartet og kører.
- Arbejdsomængde
- 1) Chefen er en idiot
- 2) Dårlig løn
- 3) Dårligt omdømme
- 4) dårlige opgaver
- For at lære mere et andet sted og fremme karriere
- Søge nye faglige udfordringer
- Manglende udvikling eller for meget arbejde.
- Hvis arbejdsvilkårene forringes markant eller at lønniveauet ikke følger med indsatsen i forhold til evner. Også hvis arbejdsmiljøet bliver forringet.
- Som nævnt ovenfor er jeg pt. ikke i beskæftigelse.
 - Men 2 tidligere arbejdspladser har jeg forladt grundet uærlig ledelse.
- Utilfredsstillende opgaver. Dårlig ledelse. Mangel på mulighed for at avancere.
- Udfordringer, ansvar og et job med mere rejseaktivitet
- Hvis en anden interessant mulighed skulle dukke op eller arbejdsmiljøet og opgaver ændrer sig.
- Hvis det ikke var udfordrende nok, eller at jeg blev tilsidesat
- løn, udbygge mit CV, prøve kræfter med noget nyt
- Ingen udvikling
- Mangel på udfordringer
 - dårligt arbejdsmiljø
 - dårlig chef
 - bedre alternativer
- Primært udviklingsmuligheder og løn
- Lange arbejdsdage
- Primært hvis jobbet ikke er udfordrende.
- Attraktive nye muligheder og udfordringer i det nye job
- Bedre vilkår i arbejdet. En større organisation. Andre typer opgaver
- Nye udfordringer, bedre position

11. Hvad vil du foretrække, hvis du skal på udkig efter et nyt arbejde?

Antal deltagere: 43

12 (27.9%): Jeg vil foretrække selv at søge kontakt til en virksomhed

26 (60.5%): Jeg vil foretrække at blive kontaktet af en headhunter, eller lignende

5 (11.6%): Andet

Svar fra tillægsfeltet:

- Det er underordnet for mig.
- Personlige kontakter
- Ingen præference
- At virksomheden selv kontakter mig
- begge

