

Handelshögskolan i Stockholm

Kandidatuppsats inom Management - 619

VT 2010, 15 ECTS

Extern- och internrekrytering till ledningsgrupper

Abstract

Having the right executive group is vital for the success of a company. The complex context, in which the company operates, makes it difficult to create a well functioning and high performing group.

This study aims to investigate how the executive group should be composed in terms of externally and internally recruited people, in order to take full advantage of the positive aspects associated with each one.

Furthermore, we will discuss why and when a company chooses to recruit people to the executive group either externally or internally.

Författare: Louise Hällje, 21200 och Emma Åfeldt, 21203

Handledare: Johan Berglund

Examinator: Dag Björkegren

Opponent: Annie Li, 21061 och Sofie Winroth, 21331

Framläggningsdatum: Onsdagen den 9:e juni kl 13:15

Tack

Vi vill först och främst tacka vår handledare Johan Berglund för hans hjälp och stöd under uppsatsskrivandet. Vi vill även tacka Peter Gullström och Cecilia Geijron Olrog på Headlight International för inspiration och värdefulla synpunkter. Sist men inte minst vill vi tacka de åtta personalchefer som möjliggjort denna studie genom att bidra med sin kunskap och sina åsikter.

Stockholm, den 16:e maj 2010

Louise Hällje & Emma Åfeldt

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	2
1.3 Avgränsning	2
1.4 Definitioner	2
2 Metodologi	3
2.1 Metod	3
2.1.1 Forskningsansats.....	3
2.1.2 Kvalitativ och kvantitativ metod	3
2.2 Datainsamling.....	4
2.2.1 Intervjufrågornas sammansättning	5
2.2.2 Förstudie	6
2.2.3 Huvudstudie.....	6
3 Teoretiska utgångspunkter	7
3.1 Expert och Handlingens man	7
3.2 Motivation	9
3.3 Grupptänkande	9
3.4 Högpresterande grupper	11
3.5 Best fit	11
4 Empiri	12
4.1 Rekryteringsprocess	12
4.2 Fördelar med internrekrytering	12
4.3 Fördelar med externrekrytering.....	13
4.4 Nackdelar med extern- respektive internrekrytering.....	13
4.5 Förväntningar på extern- respektive internrekryterade personer	14
4.6 Egenskaper som efterfrågas hos personerna i ledningsgruppen.....	14
4.7 Ledningsgruppens sammansättning	15
4.8 Ledningsgruppsposter	15
4.9 Kultur gällande extern- och internrekrytering.....	16

5 Analys	16
5.1 Expert och Handlingens man	17
5.1.1 Reflektion/Handling	17
5.1.2 Akademisk kunskap/Praktisk erfarenhet	19
5.1.3 Linjekarriär/Specialistkarriär	20
5.1.4 Lojalitet mot profession/Lojalitet mot företag.....	22
5.1.5 Utifrånperspektiv/Internperspektiv	23
5.1.6 Extern- och internrekrytering	23
5.2 Ledningsgruppens sammansättning	25
5.2.1 Företagskultur och motivation.....	25
5.2.2 Effekter av homogena grupper	26
5.2.3 En högpresterande ledningsgrupp	29
5.2.4 Ledningsgruppens sammansättning beroende av kontexten	31
6 Avslutning.....	32
6.1 Slutsats	32
6.2 Problematisering.....	33
7 Referenser	34
7.1 Intervjuer	34
7.2 Telefonintervjuer	34
7.3 Föreläsningar	34
7.4 Litteratur.....	34
Appendix.....	37
Intervjufrågor	37

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Dagens ledningsgrupper utsätts för en högre grad av komplexitet än tidigare, både på marknaden där de verkar och inom den egna organisationen (Ernst & Young Global Limited, 2009). Då de utmaningar som ledningsgruppen utsätts för blir mer komplexa krävs en högre grad av diversifiering gällande talanger och perspektiv (Ernst & Young Global Limited, 2009). Detta gör det svårare att hitta rätt personer till ledningsgruppen, samtidigt som valet är avgörande för företagets framgång på marknaden. Det faktum att en felrekrytering till ledande positioner medför höga kostnader samt riskerar få förödande konsekvenser för företaget, gör det extra viktigt att välja rätt person från början (Gullström, 2010).

Enligt Page (2007, citerad i en studie av Ernst & Young Global Limited, 2009) presterar en heterogen grupp bättre än en homogen, även om personerna i den homogena gruppen är mer kompetenta.¹ Utifrån detta är det därför viktigt att inte bara ta hänsyn till enskilda personers kompetens vid rekrytering till ledningsgruppen, utan också se till att uppnå en bra sammansättning av ledningsgruppen. En aspekt av grupp sammansättningen är de olika personernas yrkesmässiga bakgrund, varför vi finner det intressant att undersöka extern- och internrekrytering till ledningsgruppen.

Chan (1996) har undersökt externrekrytering och intern befordran och menar att det oftast är så att en extern kandidat måste vara signifikant bättre än en intern kandidat för att rekryteras. Dock har han inte tittat på detta specifikt för ledningsgrupper. Det har även gjorts studier rörande ledningsgruppers grad av effektivitet och heterogenitet, men dessa berör inte extern- och internrekrytering.

Utifrån ovanstående finner vi det intressant att ta reda på varför ett företag väljer att extern- eller internrekrytera personer till ledningsgruppen och när det väljer det ena eller det andra. Det är även av intresse att undersöka vilken fördelning mellan extern- och internrekryterade personer i ledningsgruppen som är lämplig.

¹ Fri översättning av *Diverse groups tend to outperform homogenous groups, even if the members of the latter group are more capable.*

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att ta reda på när och varför ett företag väljer att extern- respektive internrekrytera personer till ledningsgruppen. Vi ämnar även utreda vilken sammansättning av extern- och internrekryterade personer som är lämplig i en ledningsgrupp.

Vår frågeställning är: *När och varför väljer ett företag att extern- respektive internrekrytera till ledningsgruppen?*

1.3 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa vår studie till företag noterade på listan för medelstora bolag, det vill säga bolag med ett börsvärde på mellan 150 miljoner och en miljard euro (Aktiespararna, 2010). Detta för att inte få en icke hanterbar spridning. Vi har valt att undersöka bolag i olika branscher för att få ett bredare perspektiv på extern- och internrekrytering till ledningsgrupper. Vi tittar primärt på när och varför ett företag väljer att extern- respektive internrekrytera och berör bara ytligt ledningsgruppens sammansättning med avseende på extern- och internrekryterade personer. Vi har inte valt att studera andra aspekter av heterogenitet i ledningsgruppen, såsom kön, ålder och etnicitet.

1.4 Definitioner

Vi har valt att definiera internrekrytering till ledningsgruppen som rekrytering av en person som tidigare haft en position inom företaget. Med en externrekryterad person avses någon som inte tidigare har arbetat inom företaget i fråga. Intervjupersonerna har olika benämningar på sin titel, såsom personaldirektör och HR-chef. Då vi valt att anonymisera intervjuobjekten benämner vi alla dessa personalchefer. Av praktiska skäl betecknar vi alla aktiviteter associerade med Human Resource Management som personalfrågor. Vi använder benämningen ledningsgrupp, även i de fall då det handlar om en koncernledningsgrupp.

2 Metodologi

2.1 Metod

I det inledande skedet av uppsatsarbetet hade vi ett möte med VD:n för headhuntingföretaget Headlight International, Peter Gullström, för att diskutera lämplig inriktning och frågeställning på vår uppsats. Detta eftersom han besitter kunskap inom det område vi var intresserade av att studera. Därefter bestämde vi vilka företag vi var intresserade av att intervjua, kontaktade dessa och bokade in intervjuer.

2.1.1 Forskningsansats

I denna uppsats har vi valt en induktiv ansats. Denna ansats utgår från empiri för att komma fram till generell kunskap om teorin (Andersen, 1998). Detta innebär att man utgår från enskilda fall för att hitta samband som går att generalisera (Alvesson & Sköldberg, 2008). Tillvägagångssättet är vanligt vid explorativa undersökningar och fallstudier, där man på basis av ganska få personers upplysningar vill komma fram till någon generell kunskap eller princip (Andersen, 1998). Då vår studie kan anses explorativ, samt att den utgår från empiri, gör att den induktiva ansatsen är lämplig.

2.1.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

I denna uppsats används ett kvalitativt angreppssätt, då detta lämpar sig väl för att undersöka den typ av frågeställning som uppsatsen behandlar. En kvalitativ metod anses passande då kunskapssyftet primärt är förstående och inte förklarande (Andersen, 1998). Dessutom beaktar och fokuserar en kvalitativ metod på öppen och mångtydig empiri (Alvesson & Sköldberg, 2008), vilket är fallet i vår studie. Vidare utgår en kvalitativ metod från studieobjektens perspektiv och är kontextbunden (Alvesson & Sköldberg, 2008). Enligt Denzin och Lincoln (2005, citerad i Alvesson & Sköldberg, 2008) innebär en kvalitativ metod att ett fenomen studeras, förstås och tolkas i dess naturliga omgivning. Vi har valt att inte tillämpa en kvantitativ metod då vår data inte lämpar sig för detta (Andersen, 1998). En kvantitativ metod innebär nämligen ett flitigt användande av statistik, matematik och aritmetiska formler (Andersen, 1998), vilket kräver kvantifierbar data.

2.2 Datainsamling

Då vi är ute efter att undersöka synen på extern- respektive internrekrytering på ett djupare plan och erhålla en mer nyanserad bild ansåg vi att intervjuer är att föredra framför en enkätundersökning (Andersen, 1998). Vi valde att inte använda oss av en enkätundersökning, eftersom den inte skulle ha givit oss lika utförliga svar samt att metoden inte tillåter lika omfattande frågor (Andersen, 1998). Intervjuer ger möjligheten att förtydliga frågor, som inte uppfattats på tänkt sätt. Dessutom finns det utrymme för följdfrågor som tillåter intervjuobjektet att utveckla sitt resonemang, vilket ger en mer utförlig bild av personens åsikter kring ämnet.

Vi valde att tillämpa en blandning av den delvis strukturerade intervjun och den standardiserade intervjun (Andersen, 1998). Detta innebär att vi i förväg konstruerade ett antal intervjufrågor² som var lika för alla intervjuobjekt. Dock använde vi oss även av öppna frågor och tillät personerna vi intervjuade att avvika från frågan och utveckla resonemang som låg en aning utanför huvudämnet. Dessutom valde vi i vissa fall att frånga den tänkta ordningen på frågorna, till exempel när personen vi intervjuade självant kom in på en fråga som ännu inte ställts. Det faktum att vi i vissa fall använde oss av öppna frågor leder till mer utförliga svar, vilket ger en mer nyanserad bild. Dock medförde detta att vi på dessa frågor erhöll mer skilda svar, vilket kan göra det svårare att urskilja tydliga mönster. Ett exempel på detta är att bara vissa företag nämnde ett visst svar på en fråga. Detta behöver inte nödvändigtvis betyda att de andra företagen inte höll med. Det skulle också kunna betyda att de höll med, men inte kom att tänka på det svaret.

I vår studie valde vi att intervjua åtta stycken personalchefer på företag noterade på börslistan för medelstora bolag. Av dessa sitter sju stycken i ledningsgruppen, dock är alla personalcheferna involverade vid rekrytering till ledningsgruppen. På grund av uppsatsens begränsade omfång utfördes fem av åtta intervjuer per telefon, då det inte var möjligt att besöka huvudkontor runt om i landet. Resterande tre intervjuer utfördes på företagets respektive huvudkontor.

² Se appendix

2.2.1 Intervjufrågornas sammansättning

Vissa intervjufrågor är relativt lika varandra. Detta var ett medvetet val, då det ger en bredd i svaren och tvingar respondenterna att se frågorna ur olika synvinklar. Dessutom gör detta att vi går djupare in på varje område och försäkrar oss om att erhålla en mer nyanserad bild. Dock kan detta upplägg göra att respondenten ger ett svar på en fråga, men utlämnar denna information på en likartad efterföljande fråga. Detta faktum leder till att empirin kan bli något snedvriden. Vi tar emellertid hänsyn till detta i vår analys genom att sammanväga svaren på frågorna istället för att behandla varje fråga var för sig.

De första tre frågorna syftade till att ge bakgrundsinformation om personalcheferna. Detta för att se huruvida de olika personalcheferna hade liknande bakgrunder eller ifall det fanns stora skillnader som kunde ha inverkan på svaren på övriga frågor.

Därefter ställde vi frågor rörande hur rekryteringsprocessen till ledningsgruppen går till, vilka som är involverade och vilka som har beslutsmyndighet. Dessutom frågade vi huruvida företaget i fråga hade några riktlinjer för hur rekryteringen till ledningsgruppen skulle skötas. I de fall som intervjuobjekten inte självmant var tillräckligt detaljerade kompletterade vi med följdfrågor.

Följande sex frågor behandlade respondenternas respektive uppfattningar gällande extern- respektive internrekryterade personer. Detta för att få en bild om vilka föreställningar och förväntningar som fanns rörande de olika personerna.

Sedan följde fyra frågor om ledningsgruppens sammansättning. Vi frågade om de generella egenskaper som efterfrågas hos personerna i ledningsgruppen samt huruvida det efterfrågas olika egenskaper beroende på vilken post i ledningsgruppen det gällde. Vidare behandlades huruvida det finns preferenser för extern- eller internrekryterade personer till de olika posterna i ledningsgruppen. Slutligen ställde vi en fråga gällande företagets kultur relaterat till extern- och internrekrytering.

2.2.2 Förstudie

För att försäkra oss om att intervjufrågorna³ fångade det som vi avsåg undersöka testade vi dem på Cecilia Geijron Olrog, som är partner på Headlight International och före detta personalchef på Electrolux. Efter diskussioner med henne gjordes vissa ändringar och därefter påbörjades huvudstudien.

2.2.3 Huvudstudie

Vi utförde åtta intervjuer under en tre veckors period. Efter varje intervju renskrevs anteckningarna och när alla intervjuer var genomförda sammanställdes allt material i ett dokument. I empirin återges inga direkta citat från intervjuerna, utan istället kategoriserar vi svaren på de olika frågorna och återger liknande svar tillsammans. Detta för att synliggöra trender och göra intervjumaterialet mer lättöverskådligt. På detta sätt är det lättare att ta till sig informationen som ges samt att urskilja vad som är relevant för vidare analys. Enligt Andersen (1998) är kategorisering av data central för att kunna analysera och tolka empirin. Genom att endast redovisa svarsmönster tar vi även hänsyn till företagets önskan att inte bli citerade. Vi ser inget problem med att återge empirin på ovan nämnda vis, eftersom vi i huvudsak är intresserade av att erhålla trender.

Det kan tyckas märkligt att välja att redovisa intervjuerna genom att visa hur många personer som gav ett visst svar på en fråga, då vi ställt en del öppna frågor för att få breda och nyanserade svar. Vi menar dock att det kan vara nödvändigt med uttömmande svar för att kunna avgöra till vilken kategori ett svar bör höra. Som exempel på detta kan nämnas begreppet *resultatinriktad*. Detta kan betyda att en person är effektiv och handlingskraftig eller att personen har analytisk förmåga och kan tillämpa strategiskt tänkande. Om vi hade använt oss av en enkätundersökning eller hårt styrda intervjufrågor hade det inte varit möjligt skilja på dessa olika betydelser, utan det hade sett ut som att dessa två svar har samma innebörd. Dessutom hade vi riskerat gå miste om svar vi i förväg inte kunnat förutspå.

³ Se appendix.

3 Teoretiska utgångspunkter

3.1 Expert och Handlingens man

Vi har valt att diskutera extern- och internrekrytering till ledningsgruppen utifrån begreppen Expert och Handlingens man, vilka är två olika väletablerade management- och ledarideal som genom historien tillämpats frekvent i olika sammanhang (Berglund, 2002). Vi finner det lämpligt att studera extern- och internrekrytering till ledningsgruppen utifrån en diskussion kring ledarideal, eftersom personerna i ledningsgruppen axlar en ledarroll. De två ledaridealerna är exempel på etablerade tankefigurer (Asplund, 1979, 1991, citerad i Berglund, 2002) där Experten står i motsats till Handlingens man. Oftast ser man denna tankefigur som en dikotomi, där de båda ytterligheterna förutsätter varandra (Asplund, 1991, citerad i Berglund, 2002). Enligt Asplund (1979, citerad i Berglund, 2002) kännetecknas tankefigurer bland annat av att de (oftast) är *tysta* och *självklara*. Enligt Berglund (2002) diskuteras dessa termer sällan explicit.

I vår uppsats har vi använt oss av resonemang hämtade ur Johan Berglunds studie *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status* (2002). I sin studie sammanfattar Berglund (2002) en lista med centrala motsatspar, vilka visas i tabellen nedan, som anses tillämpbara i diskussioner kring personalspecialisternas yrkesidentitet. Som Berglund (2002) uttrycker det är dessa två argumentativa positioner inte tagna ur luften, utan utgör retoriska resurser som flitigt används även i andra sammanhang. Av denna anledning anser vi oss kunna applicera dessa motsatspar även på extern- respektive interrekryterade personer i ledningsgruppen. Mer specifikt tillämpar vi tankemodellen genom att analysera i vilken utsträckning bilden av en externrekryterad person sammanfaller med den av en Expert samt hur attributen som tillskrivs en Handlingens man korrelerar med de för en internrekryterad person.

Expert	Handlingens man
Abstrakt	Konkret
Humanism	Ekonomi
Reflektion	Handling
Akademisk kunskap	Praktisk erfarenhet
Specialistkarriär	Linjekarriär
Lojalitet mot profession	Lojalitet mot företag(sledning)
(Kvinnligt)	(Manligt)

Berglund, (2002).

Då alla dessa motsatspar inte är relevanta för vår diskussion, väljer vi att ta bort tre av dem och istället lägga till ett motsatspar som bättre passar in i vår analys. Motsatsparet Abstrakt/Konkret anser vi inte tillämpligt i vår analys då det avser de diskussioner och resonemang vilka kritiserar (eller antyder) att personalspecialisternas kompetens är alltför flummig och inte speciellt användbar (Berglund, 2002). Då vi inte specifikt inriktar oss på personalspecialister blir denna diskussion överflödig.

Motsatsparet Humanism/Ekonomi anser vi inte heller passa in i diskussionen kring extern- och internrekrytering till ledningsgrupper. Detta eftersom Humanism i denna kontext är kopplad till personalspecialisters utbildning och sätts i motsats till de ekonomiska villkor som företag verkar under (Berglund, 2002). Då diskussionen kring avvägningen mellan Humanism och Ekonomi är förknippad med synen på de anställda, passar den väl ihop med personalspecialister men inte med samtliga positioner inom ledningsgruppen.

Motsatsparet (Kvinnligt)/(Manligt) anser vi inte tillföra något till vår analys kring extern- och internrekrytering till ledningsgrupper, eftersom vi har valt att inte diskutera rekrytering ur ett genusperspektiv. Detta motsatspar faller således något utanför ramen för denna studie. Berglund (2002) har valt att sätta detta motsatspar inom parentes, eftersom han menar att detta tema inte har varit speciellt framträdande i personalspecialisternas identitetsdiskurs.

Vi väljer att lägga till motsatsparet Utifrånperspektiv/Internperspektiv, eftersom vi anser att det tillför en ytterligare dimension till resonemanget kring extern- och internrekrytering till ledningsgrupper. Med Utifrånperspektiv avses ifrågasättande av status quo, medan Internperspektiv syftar på en gedigen kunskap om företaget. Vår empiri tyder på att dessa två aspekter är centrala i diskussionen kring vilka egenskaper som efterfrågas till ledningsgruppen.

Vi väljer även att modifiera Lojalitet mot företag(sledning) till Lojalitet mot företag. Detta eftersom vår diskussion kretsar kring ledningsgruppen, vilket gör det mer lämpligt att titta på Lojalitet mot företaget. Tabellen nedan visar de motsatspar som vi väljer att grunda vår analys på.

Expert	Handlingens man
Reflektion	Handling
Akademisk kunskap	Praktisk erfarenhet
Specialistkarriär	Linjekarriär
Lojalitet mot profession	Lojalitet mot företag
Utifrånperspektiv	Internperspektiv

3.2 Motivation

I sin artikel *Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People* diskuterar Pfeffer (1993) positiva aspekter associerade med en befordran. En internrekrytering som gör att en person får en position i ledningsgruppen kan ses som en befordran, eftersom personen i fråga når en högre hierarkisk position. Vi finner det lämpligt att använda oss av Pfeffers (1993) resonemang, då det kan bidra till att förklara varför företag väljer att internrekrytera personer till ledningsgruppen.

3.3 Grupptänkande

Vidare har vi valt att studera fenomenet grupptänkande, då vi anser det tillämpligt i diskussionen kring extern- och internrekrytering. Enligt Janis (1972, citerad i Jacobsen & Thorsvik, 2008) utvecklar alla grupper ett speciellt sätt att tänka, vilket i de flesta fall med tiden ger en viss konformitet. Detta innebär att de utvecklar liknande normer och värderingar och så småningom betraktar världen på samma sätt. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) riskerar grupptänkande att

leda till trångsynthet, bristande förmåga och vilja att förstå kritik och en tendens att övervärdera gruppens moral. Då en ledningsgrupp är en tydligt urskiljbar enhet i organisationen och dessutom fattar beslut som påverkar hela organisationens framtid och fortlevnad är resonemanget kring grupptänkande både tillämpligt och kan anses viktigt att avhandla. Genom att använda teori om grupptänkande kan ledningsgruppers beslutsprocesser och prestationer analyseras.

Vi börjar med att diskutera de faktorer som leder till att grupptänkande uppstår. Enligt Frey och Brodbeck (2001) ökar risken för grupptänkande då en grupp är homogen, har en strikt hierarki och har en hög grad av förutfattade meningar. I diskussionen kring extern- och internrekrytering till ledningsgrupper är det relevant att titta på graden av homogenitet och förutfattade meningar. Dock är det inte lika intressant att titta på hierarkin inom ledningsgruppen och därför väljer vi att utelämna detta i analysen.

Därefter avhandlas de av Janis (1971) identifierade symptomen av grupptänkande, vad de får för konsekvenser samt hur de kan förebyggas. Janis (1971) identifierar åtta olika symptom av grupptänkande:

- Gruppen utvecklar en känsla av oövervinnelighet
- Gruppen rationaliserar under beslutsprocessen
- Gruppen överskattar sin moral
- Gruppen utvecklar stereotypa föreställningar
- Gruppsyck
- Gruppens medlemmar använder självzensurering
- Gruppen utvecklar en illusion om enhällighet
- Gruppmedlemmar agerar som informationsfilter för att stänga ute motstridig information

Vi väljer att kort diskutera dessa symptom för att därefter fokusera på vad som kan göras för att motverka grupptänkande. Janis (1971) listar nio åtgärder mot grupptänkande, av vilka vi finner tre vara tillämpliga i vår analys. Dessa tre är:

- Att uppmuntra kritiskt tänkande och ge utrymme för diskussion kring tvivel och alternativa lösningar på ett problem.

- Att bjuda in externa experter som framför alternativa åsikter och på så sätt bidrar till att fler alternativ utvärderas.
- Att skapa artificiell konflikt genom att uppmuntra ifrågasättande. Detta kan göras genom att tilldela en person i gruppen rollen som *djävulens advokat*.

Vidare är det intressant att undersöka huruvida en ledningsgrupp bör eftersträva en rationell beslutsprocess eller ifall en irrationell beslutsprocess istället är att föredra. Detta diskuteras av Brunsson (i Cooper, 2000) som menar att handlingsrationalitet uppnås av det senare.

3.4 Högpresterande grupper

För att ge en ytterligare dimension till diskussionen kring ledningsgruppens prestationsförmåga tillämpar vi Freys och Brodbeck (2001) resonemang om högpresterande grupper. Enligt Frey och Brodbeck (2001) ökar sannolikheten att en grupp högpresterar och fattar riktiga beslut under följande förhållanden:

- Gruppen har homogena regler och värderingar.
- Gruppen består av personer med heterogena talanger, erfarenheter, utbildningar och bakgrunder.
- Gruppens medlemmar är målinriktade och har en hög arbetsmoral. Alla delar ansvaret för gruppens framgång.
- Gruppens medlemmar passar ihop både på ett tekniskt och på ett personligt plan.
- Gruppmedlemmarna har möjlighet att dra nytta av varandras styrkor.
- Gruppen använder sig av benchmarking för att identifiera *best practice ideas* och försöka uppnå eller överträffa dessa.

3.5 Best fit

För att titta på hur en ledningsgrupps sammansättning beror av företagets externa och interna miljö använder vi ett *best fit* perspektiv (Kinnie och Swart, 2009 i Redman och Wilkinson, 2009). Ett *best fit* perspektiv innebär att ett företag försöker hitta en lösning som är passande för rådande omständigheter istället för att hitta en generell optimal lösning (Kinnie och Swart, 2009 i Redman och Wilkinson, 2009).

4 Empiri

De intervjuade personalcheferna hade arbetet med personalfrågor i mellan sju och 23 år och de hade varit på sitt nuvarande företag i mellan tre till 15 år. Bland personalcheferna fanns det en grupp som hade arbetat med personalfrågor i cirka tio år och en annan där personerna i fråga hade arbetat med personalfrågor i ungefär 20 år. När vi analyserade svaren på övriga frågor kunde vi inte urskilja några markanta skillnader mellan dessa grupper. Detta leder oss att tro att dessa skillnader i arbetslivserfarenhet inte har någon inverkan på svaren.

4.1 Rekryteringsprocess

Av företagen var det endast två stycken som inte hade någon policy som innebär att processen börjar med en intern sökning efter lämpliga kandidater. Detta beror på att företagen i fråga är för små samt befann sig i en utvecklingsfas, vilket gör det svårt att hitta lämpliga kandidater internt. Ett av företagen hade en tydlig policy som innebär att minst tre kandidater är tvungna att vara interna vid varje chefsrekrytering. Hälften av företagen tar alltid hjälp av ett headhuntingföretag vid rekrytering till ledningsgruppen. Ett av företagen uttryckte att de oftast använder ett headhuntingföretag vid rekrytering till ledningsgruppen, men att de i vissa fall istället använder sig av sina egna nätverk för att hitta lämpliga kandidater. Två företag använder headhuntingföretag endast vid externrekrytering. Ett företag använder headhuntingföretag mycket sällan.

4.2 Fördelar med internrekrytering

Alla företag utom ett ansåg att en av de positiva aspekterna med internrekrytering är att det signalerar karriärmöjligheter inom företaget. Dessutom nämnde flera företag att det visar att det finns möjlighet att jobba sig upp till höga positioner inom företaget. Majoriteten ansåg att en viktig fördel med internrekrytering är att personen i fråga redan känner företaget, vilket enligt vissa leder till en snabbare process både gällande rekrytering och att komma in i det nya arbetet. Av företagen svarade tre stycken att internrekrytering medför att kompetensen stannar inom företaget. Ett företag nämnde att internrekrytering gör att företagskulturen bibehålls medan ett annat sade att vid en internrekrytering så vet man vad man kan vänta sig av personen i fråga, eftersom man känner till personens styrkor och svagheter. Dessutom poängterades att risken för felrekrytering är mindre. Ett företag nämnde även att en internrekryterad person för med sig

perspektiv från andradelar av organisationen till ledningsgruppen, vilket gör att beslut lättare förankras i organisationen.

4.3 Fördelar med externrekrytering

Alla företag nämnde på något sätt att externrekrytering gör att det kommer in ny kompetens och ny kunskap, vilket flera företag valde att benämna som att det kommer in nytt blod i företaget. Ett företag poängterade även vikten av att nya erfarenheter kommer in i företaget. Ett företag nämnde även att man får in nya erfarenheter och idéer från andra branscher. Ifrågasättande av status quo nämndes av hälften av företagen som en fördel med externrekrytering. Ett av företagen nämnde även specifikt att externrekrytering kan medföra att gamla frågor förs upp till diskussion igen. Tre av företagen poängterade att det är fördelaktigt att externrekrytera då företaget strå inför en förändring. Ett av företagen specificerade detta genom att påstå att det är lättare för en externt rekryterad person att driva igenom en förändring. Ett företag sade att de gärna externrekryterar personer från andra företag i samma bransch, eftersom de har kunskap som är relevant för dem. Enligt två av företagen leder externrekrytering till att företagets kontaktnät kan utvidgas. Ett företag beskrev externrekrytering som en korsbefruktnings, vilket gör att det uppstår nya idéer när gammalt och nytt möts.

4.4 Nackdelar med extern- respektive internrekrytering

Av företagen ansåg två att det inte finns någon nackdel med internrekrytering. Övriga sex nämnde först och främst risk för inskränkthet som en nackdel med internrekrytering. Det faktum att det kan vara svårt att bli accepterad som chef över tidigare kollegor nämns av två företag. Ett företag nämnde också att det inte är lämpligt att internrekrytera då företaget vill skapa förändring.

Hälften av företagen såg ingen nackdel med externrekrytering. Av företagen nämnde tre stycken att externrekrytering oftast tar längre tid och förknippas med högre risk. Vidare sade två företag att det kan uppstå problem med kulturell matchning vid externrekrytering. Båda dessa företag poängterade att i de fall det sker en felrekrytering beror det oftast på att personen i fråga inte passar in kulturellt. Väldigt sällan är bristande kompetens orsak till felrekrytering.

4.5 Förväntningar på extern- respektive internrekryterade personer

Hälften av företagen nämnde att en externt rekryterad person förväntas tillföra ett utifrånperspektiv. Vikten av ifrågasättande poängterade särskilt av två av företagen. En externrekryterad person förväntas också tillföra företaget ny kunskap, vilket nämndes av tre företag. Dessutom sade tre företag att en externrekryterad person förväntas tillföra kompetens som saknas, vilket betyder att komplettera den befintliga ledningsgruppen. Enligt två av företagen väntas en externt rekryterad person bidra med nya erfarenheter från flera olika företag. Förväntningarna nedan nämndes endast av ett företag var. En externrekryterad person förväntas även passa in i företaget och dess kultur, utföra det som posten kräver och vara kapabel att lyfta företaget.

Enligt sex stycken företag förväntas en internrekryterad person bidra med samma saker som en externt rekryterad person. Ett menade att en internt rekryterad person bidrar med perspektiv från andra delar av organisationen samt stärker förankringen på lägre nivåer i organisationen. Ett annat företag poängterade att en internrekryterad person förväntas tillföra kompetens inom sitt huvudområde.

4.6 Egenskaper som efterfrågas hos personerna i ledningsgruppen

Kompetens och kunskap inom sitt sakområde ansåg alla företag vara mycket viktigt. Dock skiljer sig kraven åt mellan de olika posterna i ledningsgruppen. Kunskap och kompetens innefattar både utbildning och arbetslivserfarenhet. Det finns vissa egenskaper som efterfrågas generellt hos alla i ledningsgruppen. En majoritet av företagen nämnde ledarskap som en generell egenskap som efterfrågas hos alla som sitter i ledningsgruppen. Dock definierade de olika företagen termen ledarskap på lite olika sätt. Av företagen ansåg två stycken att det är viktigt att personerna i ledningsgruppen passar in i företagskulturen medan ytterligare fem tyckte att det är viktigt att de följer företagets *core values*. Dessa *core values* skiljer sig mellan de olika företagen. Dock kan sägas att det innebär att personerna i ledningsgruppen delar och efterlever de värderingar som företaget står för. Ett av företagen poängterade vikten av att personerna i ledningsgruppen fungerar som förebilder när det kommer till att efterleva företagets värderingar.

Det är, enligt två företag, av stor vikt att ledningsgruppens medlemmar kompletterar varandra och bidrar till mångfalden i gruppen. Hälften av företagen nämnde kompetens inom sitt område

som en vital egenskap hos personerna i ledningsgruppen. Flera av företagen nämnde även vikten av affärsmässighet, professionalism, samt en helhetssyn på företaget vilket förhindrar suboptimering. Dessutom sade flera företag att det är viktigt att personerna i ledningsgruppen är resultatinriktade. Vad de tolkar in i ordet resultatinriktad skiljer sig dock lite mellan företagen. Vissa förknippar begreppet med effektivitet och handlingskraft, medan andra ser det som analytisk förmåga och strategiskt tänkande. Ett företag nämnde även att handlingskraft är viktigt under förändringsprocesser.

4.7 Ledningsgruppens sammansättning

Alla företagen ansåg att en ledningsgrupp bestående av en blandning av extern- och internrekryterade personer är att föredra. Tre av företagen nämnde explicit att de ser en risk med en ledningsgrupp bestående av alltför många internrekryterade personer, eftersom det inte är bra att vara alltför lika. Dock har vissa företag svårt att nå upp till detta mål på grund av att de antingen är för små eller befinner sig i en expansionsfas och därför inte hittar tillräckligt många lämpliga personer internt. Av företagen poängterade fem stycken att även om en blandning är att föredra, så får kompetensen avgöra vem som i slutändan rekryteras. Ett av företagen sade att de strävar aktivt efter att ha en så heterogen ledningsgrupp som möjligt.

4.8 Ledningsgruppsposter

Hälften av företagen ansåg inte att det finns några poster i ledningsgruppen till vilka de föredrar att internrekrytera. Inköpschef nämndes av två företag som en post som de föredrar att internrekrytera till, eftersom det är en kärnfunktion i företaget. Ett företag sade att de föredrar en internrekryterad person som försäljningschef. Detta eftersom en internrekryterad person har bättre kunskap om kunderna och har etablerade personliga relationer med dem, vilket är viktigt för denna post. Ett annat företag nämnde en preferens för en internrekryterad person till posten som COO, eftersom denna post kräver gedigen kunskap om företaget.

Av de åtta företagen ansåg fem stycken att det inte finns någon post inom ledningsgruppen som de hellre externrekryterar till. Ett företag nämnde att det beror på företagets läge och mognad. CFO är en post som två företag föredrar att externrekrytera till. Ett av dessa företag nämnde även att de gärna externrekryterar till posten som marknadsdirektör. Detta företag menade att CFO och marknadsdirektör är poster som inte har en direkt koppling till företaget och det finns inga

personliga relationer att värna om. Dessutom kräver dessa poster ny kompetens och stor kunskap inom respektive sakområde. Slutligen föredrog ett företag att externrekrytera till posten som CEO, eftersom det på denna post kan vara bra att ta in en person med fräscha ögon.

4.9 Kultur gällande extern- och internrekrytering

Det finns ingen tydlig kultur gällande extern- eller internrekrytering i tre av de åtta företagen. Ett av företagen nämnde att det beror på att det har gått igenom en omstrukturering. Ett annat sade att det faktum att företaget befinner sig i en tillväxtfas gör det svårt att rekrytera internt i den omfattning de skulle vilja. Det tredje företaget framhöll att deras personalavdelning är mycket liten och att de inte har tillräckligt med resurser för att kunna ha ett omfattande program gällande internrekrytering. Bland de övriga hade två företag en tydlig internrekryteringskultur på lägre nivåer företaget men inte på ledningsgruppsnivå. Ett av företagen framhöll att de alltid söker internt först vilket är viktigt för att visa att det finns karriärmöjligheter inom företaget. Det sista företaget hade en tydlig internrekryteringskultur.

5 Analys

Den första delen av analysen består av en diskussion kring de motsatspar som utgör ledaridealerna Expert och Handlingens man. Denna diskussion kommer att utmynna i en slutsats huruvida det går att utröna ett mönster gällande extern- och internrekrytering kopplat till de motsatspar som karakteriserar en Expert respektive Handlingens man.

Vidare kommer vi att diskutera ledningsgruppens sammansättning. Vi kommer specifikt att titta på företagskultur och motivation och hur detta är kopplat till internrekrytering av personer till ledningsgruppen. Därefter kommer vi att avhandla fenomenet grupp tänkande och hur detta är en effekt av en alltför homogen grupp. Vi kommer även att undersöka positiva aspekter av homogenitet i ledningsgruppen. Därefter följer en diskussion kring hur en högpresterande ledningsgrupp är sammansatt. Slutligen diskuteras hur ledningsgruppens sammansättning beror av kontexten.

5.1 Expert och Handlingens man

Begreppen Expert och Handlingens man är två olika sidor av en tankefigur, bestående av en rad olika motsatspar. Tankefigurens dikotomiska natur innebär att den ena ytterligheten inte kan existera utan den andra (Asplund 1991, citerad i Berglund, 2002). Att illustrera två ideal som ett motsatsförhållande är ett sätt att skapa mening och ordning i informationen som tankefiguren vill förmedla. Människors sätt att uppfatta information är referensberoende, vilket betyder att vi har lättare att se mening i informationen som ges då vi har en referenspunkt att jämföra med (Kahneman, 2003).

5.1.1 Reflektion/Handling

Berglund (2002) diskuterar Reflektion som personalspecialistens självreflektion. I vår studie lämpar det sig bättre att se Reflektion som ett ifrågasättande av ledningsgruppens arbete och beslut. Hälften av företagen som vi intervjuade nämnde att ifrågasättande är en viktig förmåga för personerna i ledningsgruppen. Detta nämndes explicit som en förmåga associerad med externrekryterade personer. Med begreppet Handling avses handlingskraft, vilket enligt Berglund (2002) är den centrala dimensionen i tankefiguren Handlingens man. Av företagen nämnde fyra stycken på olika sätt vikten av handlingskraft. Dock skiljde sig synen på vad handlingskraft innebär något mellan företagen. Vissa framhöll vikten av effektivitet och driv, medan andra snarare associerade det med förändringsbenägenhet och förmågan att driva igenom förändring. I intervjuerna framkom att effektivitet och driv ses som generella egenskaper som bör besittas av alla i ledningsgruppen. Förmågan att driva igenom förändring associerades i hög grad med externt rekryterade personer som tillför nya erfarenheter och kopplades även till ifrågasättande. Därför kan handlingskraft anses kopplat till både reflektion och handling. Detta visar på svårigheten att dra en distinkt gräns mellan en Expert och Handlingens man, vilket inte heller är syftet med denna tankefigur. Snarare exemplifierar denna tankefigur två ytterligheter i diskussionen kring ledarideal (Asplund 1991, citerad i Berglund, 2002). Detta betyder dock inte att en och samma person inte kan besitta egenskaper som förknippas med de båda ytterligheterna.

Flera företag nämnde resultatnriktad som en viktig egenskap. Detta kan tolkas på två olika sätt, antingen som effektivitet och handlingskraft eller som analytisk förmåga och strategiskt tänkande. Det förstnämnda synsättet förknippas med Handling och det andra dito med

Reflektion. För att ytterligare förtydliga vårt resonemang skulle man kunna säga att effektivitet och handlingskraft innebär att man får mycket att hända, det vill säga att beslut verkligen följs av handling. Analytisk förmåga och strategiskt tänkande, å andra sidan, är mer kopplat till att få rätt saker att hända. Detta innebär ett fokus på att hitta optimala lösningar istället för att komma till handling snabbt.

På vilket sätt resultatnriktning bör komma till uttryck kan bero på vilken position inom ledningsgruppen det gäller. Det skulle kunna tänkas att det kan vara fördelaktig ifall till exempel en försäljningschef eller en COO är mer effektiv och handlingskraftig. Även om arbetet inom ledningsgruppen självklart berör långsiktiga strategiska frågor, som kräver analytisk förmåga och strategiskt tänkande, kan det vara naturligt att personerna på dessa positioner driver en linje som framhåller vikten av effektivitet och handlingskraft. Detta eftersom dessa positioner i stor utsträckning berör operationellt arbete och en högre grad av löpande beslut. De uppgifter en CEO eller CFO har, involverar å andra sidan i högre utsträckning övergripande strategiska beslut med påverkan på hela företaget, vilket ökar vikten av att besluten är väl genomtänkta innan de följs av handling.

Huruvida effektivitet och handlingskraft eller analytisk förmåga och strategiskt tänkande är att föredra beror även av situationen. Till exempel under en krissituation kan handlingskraft vara att föredra då handling är nödvändigt för att snabbt kunna avvärja en annalkande katastrof.

Dessutom menar Weick (1988) att handlande är nödvändigt för att överhuvudtaget kunna förstå krisens natur och omfattning. Under en kris finns det dessutom inte tid för omfattande reflektion och utvärdering av olika handlingsalternativ, vilket gör att man inte kan dra nytta av analytisk förmåga och strategiskt tänkande i lika stor utsträckning som under normala förhållanden. När det gäller det dagliga arbetet under normala omständigheter är analytisk förmåga och strategiskt tänkande av större vikt, då detta gäller långsiktiga strategiska beslut som påverkar hela företaget. Detta betyder att båda typerna av resultatnriktning bör besittas av ledningsgruppen, eftersom de måste kunna hantera alla slags situationer som uppstår. Det kan således vara bra att båda dessa typer av resultatnriktning finns representerade i ledningsgruppen. Vidare kan begreppet resultatnriktad även ha olika innebörd i olika kontexter, alltså beroende på hur företagets kultur ser ut och vilka ideal som råder.

5.1.2 Akademisk kunskap/Praktisk erfarenhet

Motsatsparet Akademisk kunskap/Praktisk erfarenhet avhandlar synen på vad som är relevant kunskap (Berglund, 2002). Akademisk kunskap i allmänhet (och kanske beteendevetenskap i synnerhet) ställs av kritiker ofta mot Praktisk erfarenhet, där det sistnämnda tydligt anses viktigare (Berglund, 2002). Alla företag i vår studie framhöll vikten av praktisk erfarenhet. Till ledningsgrupper rekryteras sällan personer som inte har lång arbetslivserfarenhet. Följden av detta blir att alla i ledningsgruppen har många års praktisk erfarenhet. Det som skiljer sig mellan olika personer är varifrån de inhämtat denna erfarenhet. Flera företag uttryckte en önskan om att rekrytera en person med bred kunskapsbas och praktisk erfarenhet från flera olika företag och branscher. Några företag ansåg dock att de till vissa positioner i ledningsgruppen kan vara fördelaktigt att rekrytera en person med gedigen kunskap inom branschen och mycket lång erfarenhet från det egna företaget. Ett exempel på en position där detta kan vara en fördel, som ett av företagen nämnde, är rollen som inköpschef.

En nackdel, associerad med brist på erfarenhet från flera olika företag, som nämndes av flera företag är risken för inskränkthet vilket kan leda till minskat kritiskt tänkande. Å andra sidan vet en person med många års erfarenhet inom företaget vilka idéer som är realistiska att förankra och genomdriva. Då alla personer inom ledningsgruppen har praktisk erfarenhet, är inte detta en merit i sig utan det handlar om att ha praktisk erfarenhet som är relevant för företaget i fråga. Det kan till exempel handla om företags- eller branschspecifik erfarenhet som utgör en fördel i ett företag, men är irrelevant för ett annat. Detta kan exemplifieras med ett uttalande från ett av företagen, som sade att de gärna rekryterar personer till höga positioner från andra företag i samma bransch. De flesta i ledningsgrupper idag har akademisk kunskap och mycket tyder på att detta kommer att bli ett ännu viktigare krav i framtiden (Gullström, 2010).

På ledningsgruppsnivå kan det dock anses vara relevant att diskutera vilken typ av akademisk utbildning personen har. I intervjuerna nämnde företag att det är viktigt att en person i ledningsgruppen har en utbildning som är relevant för posten. Ett exempel på detta är att det kan vara lämpligt att en CFO har en ekonomutbildning. För en COO kan det istället vara mer lämpligt med en bakgrund som ingenjör, dock beror detta till stor del på vilken typ av bransch som företaget tillhör. Exempelvis kan det för ett företag som tillverkar tekniska produkter vara av större vikt att personer i ledningsgruppen har en ingenjörsutbildning än för ett serviceföretag.

Detta betyder att hur viktig den akademiska kunskapen och praktiska erfarenheten anses vara varierar mellan olika företag. Då de personer som sitter i ledningsgruppen oftast både har gedigen praktisk erfarenhet och akademisk kunskap handlar det främst om vilken av dessa personen i fråga själv väljer att framhäva. Det kan även tänkas att personer som värderar akademisk kunskap högre än praktisk erfarenhet, söker sig till företag som delar denna värdering och vice versa. I vissa företag, till exempel strategikonsultfirmor, anses akademisk kunskap vara mycket viktig vilket kommer till uttryck i det faktum att de rekryterar nyutexaminerade högskolestudenter från de bästa högskolorna till konsulttjänster (Armbrüster, 2008). Detta för att dessa firmor vill försäkra sig om en hög nivå av analytisk förmåga och kritiskt tänkande. Detta behövs eftersom den nyanställda konsulten kommer att utsättas för ett stort antal problem av olika karaktär. I andra företag kan praktisk erfarenhet värderas högre då det är viktigt att ha erfarenhet av branschen och hur företaget fungerar.

Huruvida ett företag värderar akademisk kunskap eller praktisk erfarenhet högst kommer att avspeglas i vad den anställda väljer att framhäva hos sig själv. Som ett exempel på detta kan nämnas SAAB:s VD Jan Åke Jonsson (2010) som framhöll vikten av praktisk erfarenhet och kunskap i branschen. Han valde att framhålla sin gedigna erfarenhet från SAAB och bilbranschen snarare än sin ekonomutbildning. Detta kan även vara ett sätt för honom att skilja sig från mängden, då flera andra har relevant utbildning för positionen men inte den gedigna erfarenhet som krävs. En ekonomutbildning kan därför ses som en generell kompetens⁴ vilken kan överföras mellan flera olika typer av företag (Barney & Wright, 1998). Praktisk erfarenhet från en specifik bransch eller företag kan däremot ses som en specifik kompetens⁵, vilken är värdefull för vissa företag men inte andra (Barney & Wright, 1998).

5.1.3 Linjekarriär/Specialistkarriär

En Linjekarriär innebär att en person har arbetat sig upp från en låg hierarkisk position inom företaget till en hög sådan. Detta innebär alltså internrekrytering. En Specialistkarriär innebär att en person har expertis inom ett visst område. Enligt Berglund (2002) kan en specialistfunktion anses verklighetsfrånvärd. Detta kan medföra att personen i fråga riskerar att bli alltför smal i sin

⁴ Fri översättning av *general skill*

⁵ Fri översättning av *specifik skill*

kompetens. I många fall har dock en specialist erfarenhet från flera olika företag, vilket kan motverka detta. Från våra intervjuer kan vi dra slutsatsen att specialistkunskap ofta externrekryteras till ledningsgrupper. Specialistkunskap kombinerat med en bred erfarenhetsbas är något som, enligt våra intervjuer, efterfrågas till ledningsgruppen. Enligt vissa företag är en person med specialistkarriär att föredra till positioner såsom personalchef och CFO. För en CEO kan det dock vara fördelaktigt med erfarenhet från olika delar av ett företag, för att på så sätt få en helhetssyn på företaget.

En Linjekarriär har fördelen att den gör att personen i fråga inhämtar kunskap från flera olika nivåer i företaget, vilket kan bidra till en helhetssyn på företaget. Dock saknas erfarenhet från andra företag. Några företag ansåg att positioner såsom inköpschef, försäljningschef och COO lämpar sig för personer med Linjekarriär, eftersom dessa positioner, enligt företagen, kräver en gedigen erfarenhet av branschen och företaget.

Alla företag ansåg att förmågan att vara en god ledare är en viktig egenskap som bör besittas av alla i ledningsgruppen. För en person med Specialistkarriär kan det vara svårt att bli accepterad som ledare ifall personen i fråga har externrekryterats och har en annorlunda syn på företagskulturen än övriga medarbetare. Å andra sidan kan det faktum att personen i fråga har expertkunskap legitimera ledarpositionen. Detta kan till exempel bero på att det är mindre risk att de övriga anställda ifrågasätter personens kompetens då personen har en Specialistkarriär. Det kan tänkas att ett företags kultur påverkar hur övriga anställda ser på en person med Specialist- respektive Linjekarriär och att detta påverkar hur lätt det är att bli accepterad som chef.

Utifrån intervjuerna kan det konstateras att en felrekrytering oftast beror på att personen i fråga inte passar in i företagskulturen och har en annan syn på ledarskap. Däremot är det mycket sällsynt att en externrekryterad person inte lever upp till förväntningarna gällande kunskap och kompetens. En anledning till detta skulle kunna vara att det är lättare att få en bild av vilken kunskap en person har, eftersom man har möjlighet att titta på examensbevis och referenser från tidigare arbetsgivare. Det är däremot svårare att skapa sig en bild av personens värderingar och hur väl denne passar in i det nya företags kultur under rekryteringsprocessen, eftersom dessa faktorer är mer abstrakta och svårare att mäta i förväg. Det utgör en mindre risk för ett företag att internrekrytera en person till ledningsgruppen då detta innebär att man har en tydlig bild av vad

personen i fråga går för, både vad gäller kompetens och hur väl personen i fråga passar in i företagskulturen. Detta gäller även förväntningar på personens ledarskapsförmåga. Vissa menade att det är lättare för en person med Linjekarriär att bli accepterad som ledare då övriga anställda lättare kan identifiera sig med personen i fråga. Detta skulle kunna bero på att personerna delar samma kultur och värderingar. I motsats till detta nämnde vissa företag att det kan vara svårt för en person att bli accepterad som ledare över tidigare kollegor, vilket kan bero på att de tidigare kollegorna känner sig förfördelade eftersom de själva inte blivit chefer.

5.1.4 Lojalitet mot profession/Lojalitet mot företag

Berglund (2002) diskuterar motsatsparet Lojalitet mot profession/ Lojalitet mot företag och visar på att Lojalitet mot profession kan förknippas med svag verksamhetskoppling. Vidare kan lojalitet mot den egna yrkesgruppen göra att lojaliteten mot företaget eller företagsledningen ifrågasätts. Det framkom i intervjuerna att vissa poster inom ledningsgruppen kan förknippas mer med Lojalitet mot profession medan andra poster förknippas mer med Lojalitet mot företaget. Till exempel ansåg ett av företagen att posterna som CFO och marknadsdirektör till stor del bygger på specialistkunskap inom dessa områden, som relativt enkelt går att tillämpa på flera företag. Detta betyder att det för dessa poster inte krävs företagsspecifik kunskap i lika stor utsträckning som till andra poster inom ledningsgruppen, vilket kan få till följd en lägre grad av lojalitet mot företaget. Det kan istället anses viktigare med Lojalitet mot professionen och att hålla sig à jour med normer och trender inom yrkesgruppen. Förvisso gäller inte detta lika starkt som för vissa andra professioner, såsom exempelvis läkare, men det finns trots allt en viss tendens som tyder på att dessa poster är starkare bundna till en viss typ av utbildning och yrkesidentitet än andra poster i ledningsgruppen. Detta behöver dock inte vara negativt för företaget, då det förvisso kan tänkas bidra till högre omsättning av personer på dessa poster, men samtidigt kan bidra till en högre prestationsnivå och bättre resultat, genom att bidra med nytänkande och värdefull kunskap från tidigare erfarenheter.

Lojalitet mot profession kan leda till att ett problem angrips på ett mer objektivt sätt så att en optimal lösning hittas. Risken med Lojalitet mot företag är att problemet istället löses utifrån, inom företaget, välbeprövade metoder. Då dessa lösningar givit goda resultat gång på gång kommer man utgå ifrån att de fungerar. Genom detta bildas en slags sanning, vilket undermedvetet präglar människors sätt att tänka (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta gör att

andra möjliga lösningar förbises, vilket riskerar att leda till inskränkthet. Lojalitet mot företaget kan anses vara av större vikt för personer med positioner som innefattar en hög grad av kundkontakt, till exempel försäljningschef. Detta eftersom det på säljfunktioner är extra viktigt med Lojalitet mot företaget, då det visar kunden att personen i fråga tror på företaget (Bolander, 2010). Detta borde även öka chanserna för försäljning.

5.1.5 Utifrånperspektiv/Internperspektiv

Med Utifrånperspektiv åsyftas ifrågasättande av status quo medan Internperspektiv innebär gedigen kunskap om ett företag. I intervjuerna poängterade en majoritet av företagen vikten av att ha personer i ledningsgruppen som bidrar med ett Utifrånperspektiv. Detta för att kontinuerligt ifrågasätta verksamheten och de beslut som ledningsgruppen tar och på så vis undvika att fastna i gamla tankebanor. De flesta företagen tyckte att Utifrånperspektiv, ifrågasättande och ny kompetens är de viktigaste egenskaperna en externt rekryterad person kan bidra med till ledningsgruppen.

Den gedigna företagskunskap som en person med Internperspektiv bidrar med, gör det möjligt att hitta strategier som är realistiska och genomförbara för företaget. Personer med Internperspektiv bidrar även med att stärka företagskulturen, vilket kan bidra till ökad lojalitet mot företaget (Alvesson, 2000, citerad i Hislop, 2009). Den ökade lojaliteten kan bidra till en minskad personalomsättning och gör att kompetensen stannar inom företaget (Hislop, 2009). Ett alltför starkt Internperspektiv riskerar dock att övergå i inskränkthet. Ett alltför starkt Utifrånperspektiv, å andra sidan, kan resultera i brist på förståelse av den rådande företagskulturen och svårigheter att förankra och implementera nya strategier.

5.1.6 Extern- och internrekrytering

Vi kan se tendenser till att en externrekryterad person i högre grad associeras med karakteristika som utmärker en Expert än vad en internrekryterad person gör. En internrekryterad person associeras istället med karakteristika typiska för Handlingens man. Dock är inte uppdelningen kristallklar gällande alla motsatspar, vilket illustreras nedan.

Reflektion kan kopplas till ifrågasättande, vilket i sin tur associeras med externt rekryterade personer. Handling kan både innebära handlingskraft kopplad till effektivitet, som associeras

med en internrekryterad person, men också handlingskraft kopplad till förmågan att driva igenom förändring, som associeras med en externrekryterad person.

Akademisk kunskap/Praktisk erfarenhet är ett motsatspar som inte visar en tydlig uppdelning kopplad till en extern- respektive internrekryterad person. Både en extern- och internrekryterad person på ledningsgruppsnivå har oftast Akademisk kunskap och alltid Praktisk erfarenhet. Det som är relevant gällande Akademisk kunskap är vilken typ av utbildning personen i fråga har, men detta är inte kopplat till huruvida personen är extern- eller internrekryterad. När det gäller den Praktiska erfarenheten är frågan huruvida den är inhämtad från ett eller flera företag och i vilken grad den Praktiska erfarenheten är relevant för företaget i fråga. Företaget väljer ofta att externrekrytera då de eftersöker en kombination av specifik kunskap som inte redan finns inom företaget och en bred erfarenhetsbas. Vid internrekrytering vill företaget dra nytta av en persons gedigna kunskap om och erfarenhet från det egna företaget. Dessutom är internrekrytering ett sätt att stärka företagets kultur samt öka motivationen hos de anställda genom att visa att det finns karriärmöjligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Utifrån detta hävdar vi att en externrekryterad person drar mer åt Expert, medan en internrekryterad person lutar mer åt Handlingens man.

En Linjekarriär innebär per definition att en person internrekryteras. En Specialistkarriär betyder inte per definition att personen externrekryteras, dock tyder empirin på att så ofta är fallet. Empirin tyder på att man till de ledningsgruppsposter som karakteriseras av Lojalitet mot profession, såsom CFO, i högre grad väljer att externrekrytera. Internrekrytering föredras å andra sidan till ledningsgruppsposter där Lojalitet mot företag är viktigt, till exempel posten som inköpschef.

Företag väljer oftast att externrekrytera då de eftersöker ett Utifrånperspektiv, medan de självfallet internrekryterar då de önskar stärka Internperspektivet i ledningsgruppen. Detta leder oss till slutsatsen att företag i högre utsträckning externrekryterar då de eftersöker en Expert, medan de i högre grad väljer att internrekrytera en person då de eftersöker en Handlingens man.

5.2 Ledningsgruppens sammansättning

5.2.1 Företagskultur och motivation

Pfeffer (1993) poängterar att en befordran fungerar som ett incitament för den anställda att prestera väl och innefattar, förutom monetära incitament, en statushöjande komponent. Dessutom medför befordran en känsla av rättvisa bland de anställda. Pfeffer (1993) menar att om en organisation väljer att externrekrytera till en post som det finns en lämplig intern kandidat till, kan den interna kandidaten känna sig orättvist behandlad. En ytterligare fördel med internrekrytering är att det medför en försäkran om att personerna på chefspositioner har stor kunskap om såväl branschen som hur företaget fungerar. Detta medför även att det går snabbare för personen ifråga att komma in i arbetet, vilket nämns som en fördel av flera företag. Dessutom minskar risken för felrekrytering då företaget har en god kännedom om personen i fråga.

Enligt Hertzberg (1993, citerad i Jacobsen & Thorsvik, 2008) har avancemangsmöjligheter en motiverande verkan på de anställda. Detta talar för vikten av att visa sina anställda att det finns karriärmöjligheter inom företaget, vilket också poängteras av flera personalchefer. Dessutom menade företagen att det är viktigt att visa de anställda att det finns möjligheter att nå höga positioner inom företaget. Om företagen väljer att externrekrytera till ledningsgruppen i väldigt hög utsträckning finns det risk att de anställda uppfattar detta som att det finns en gräns för hur långt de kan nå i hierarkin. Detta kan i sin tur leda till minskad motivation bland de anställda och kan få till följd att anställda lämnar företaget. På så vis förlorar företaget kompetens till konkurrenter.

Ett sätt för företagen att demonstrera att det finns karriärmöjligheter inom företaget är att utveckla en företagskultur som förespråkar internrekrytering. Genom detta visar företagen att de värdesätter sina anställdas kompetens och att de är beredda att investera i deras fortsatta utveckling inom företaget. I intervjuerna nämndes konkreta exempel på hur ett företag kan visa att det vill ta till vara på intern kompetens. Antingen kan företaget ha en policy som säger att ett visst antal kandidater i rekryteringsprocessen måste vara interna eller att det alltid börjar en rekryteringsprocess med en intern sökning efter lämpliga kandidater. Genom detta ökar chanserna att företaget hittar en lämplig intern kandidat samtidigt som det visar för de anställda att det på sikt finns en möjlighet att nå de högsta positionerna inom företaget.

I intervjuerna framkom dock att företagen ser en risk med en alltför homogen ledningsgrupp, vilket de associerar med en hög koncentration av internrekryterade personer. De menade att en allt för stark företagskultur och hög grad av internrekrytering riskerar leda till inskränkthet, avsaknad av ifrågasättande och brist på nya erfarenheter. I ett sådant läge tenderar medarbetare att filtrera bort information som inte stämmer överens med rådande företagskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta riskerar medföra mindre välgrundade beslut, vilket leder oss in på en diskussion kring fenomenet *grupptänkande* (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

5.2.2 Effekter av homogena grupper

I sitt resonemang kring grupptänkande presenterar Janis (1971) en rad symptom, av vilka vi finner vissa särskilt lämpade i diskussionen kring ledningsgruppens sammansättning och presterande. För det första tenderar en alltför homogen grupp att utveckla en stark tilltro till gruppens förmåga, vilket ökar viljan att ta risker. Förvisso, kan detta göra att gruppen vågar satsa på möjligheter som dyker upp och inte räds att misslyckas. Gruppens övermod medför å andra sidan att risken är stor att gruppen förr eller senare tar ett beslut som får allvarliga negativa konsekvenser. Denna risk ökar ytterligare i och med att alltför homogena grupper tenderar att rationalisera under beslutsprocessen och bortse från andra möjliga alternativ, vilket gör att beslut fattas på otillräcklig grund. Dessutom finns en risk att man avstår från att omvärdera beslut, även då det finns indikationer på ett felaktigt beslut.

Den starka enhälligheten i gruppen gör det svårt för kritiker, både inom och utanför gruppen, att framföra sin åsikt. Bristen på åsikter som ifrågasätter den rådande kulturen kan göra att ledningsgruppen kör fast i gamla hjulspår, vilket hämmar företagets utveckling och lärande (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta stärks av Page (2007, citerad i Ernst & Young Global Limited, 2009) som hävdar att det inte spelar någon roll hur smarta personerna i en grupp är om de tänker likadant, eftersom de med största sannolikhet kommer att fastna i samma gamla lösningar. Dessutom hämmas innovation och kreativitet (Page, 2007, citerad i Ernst & Young Global Limited, 2009).

Sammantaget blir följden av ovanstående resonemang att grupptänkande leder till en ofullständig utvärdering av ett begränsat antal alternativ. Dessutom omvärderas inte en strategi även då den

uppvisar brister. Vidare ignoreras faktorer som talar emot ett beslut. Således resulterar grupptänkande inom ledningsgruppen i dåliga beslut, vilka kan ge allvarliga konsekvenser för företaget. Med anledning av detta är det viktigt att veta vad som kan göras för att motverka att grupptänk uppstår. Janis (1971) presenterar nio olika botemedel mot grupptänkande. Av dessa finner vi tre stycken särskilt intressanta i diskussionen kring extern- och internrekrytering till ledningsgruppen.

För det första är det viktigt att uppmuntra kritiskt tänkande och ge utrymme för diskussion kring tvivel och alternativa lösningar till ett problem. För det andra framhåller Janis (1971) vikten av att bjuda in externa experter som framför alternativa åsikter och på så sätt bidrar till att fler alternativ utvärderas, vilket resulterar i en mer rationell beslutsprocess. I ledningsgruppssammanhang är det inte alltid lämpligt att ta in olika experter till varje möte, då företagshemligheter diskuteras. Istället bör företagsledningen se till att med jämna mellanrum få in nytt blod genom externrekrytering.

För det tredje bör företaget skapa artificiell konflikt genom att uppmuntra ifrågasättande. Janis (1971) föreslår att en person i gruppen tilldelas rollen som *djävulens advokat*. Vi menar dock att detta även kan uppnås genom externrekrytering till ledningsgruppen. På så vis tillförs ett utifrånperspektiv och ifrågasättande av status quo, vilket företagen framhöll som viktigt i en ledningsgrupp. Genom detta motverkas inskränkthet, vilket främjar ledningsgruppens arbete.

Det finns dock vissa positiva aspekter associerade med homogena grupper. Homogena regler och värderingar i en grupp utgör en viktig beståndsdel i en organisations kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta bidrar till att främja samarbete och koordinering i gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2008), vilket underlättar ledningsgruppens arbete. En organisationskultur kan även skapa en stark känsla av tillhörighet och gemenskap, vilket är ett centralt behov hos de flesta människor (Mayo 1945, Hatch & Schultz 1997 citerad i Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ju starkare kulturen är desto bättre förtroende mellan ledare och anställda, samt mellan anställda på olika enheter inom företaget (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta torde göra det lättare för ledningsgruppen att förankra sina beslut längre ner i organisationen. Dessutom minskar behovet

av kontroll vilket kan göra organisationen mer effektiv (Peters & Waterman 1992, Fukuyama 1995 citerade i Jacobsen & Thorsvik, 2008).

I organisationer med tydliga värderingar gällande etiska frågor handlar majoriteten av de anställda efter dessa värderingar, vilket förhindrar oetiskt handlande (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta resonemang bör även vara tillämpligt på ledningsgrupper. Det kan även tänkas att det är ännu viktigare för en ledningsgrupp att handla etiskt, då gruppen är företagets ansikte utåt samt fattar beslut som har en stor påverkan på hela företaget.

I motsats till Janis (1971) påstår Brunsson (i Cooper, 2000) att rationellt beslutsfattande inte alltid är att föredra. Brunsson hävdar att rationalitet hämmar handlingskraft och att det istället är mer troligt att irrationella beslutsprocesser leder till beslut som följs av handling. Enligt Brunsson lämpar sig rationella beslutsprocesser bättre för kortsiktiga, mindre komplicerade beslut som är av mindre vikt för företaget. Detta torde tala för att en ledningsgrupp inte bör eftersträva rationella beslutsprocesser. Brunsson (i Cooper, 2000) menar istället att irrationalitet i beslutsprocesser kan ses som handlingsrationalitet, vilket betyder att beslutet följs av handling och att handlingen bättre överensstämmer med det beslut som fattats. Detta skulle kunna ge en indikation på att ledningsgrupper inte nödvändigtvis måste eftersträva införande av utifrånperspektiv och ifrågasättande. Av detta kan slutsatsen dras att ledningsgruppen inte måste sträva efter en hög grad av externrekrytering.

Brunsson (i Cooper, 2000) har en poäng i att det kan vara fördelaktigt att välja beslut utifrån en utvärdering av möjliga konsekvenser, snarare än att välja mellan preferenser vilket förespråkas av den rationella beslutsmodellen. Å andra sidan behöver inte en företagsledning ta någon av dessa två beslutsmodeller till sina extremer. Dessutom behöver inte det faktum att en ledningsgrupp är heterogen betyda att de inte kan utvärdera beslutsalternativ utifrån konsekvenser istället för preferenser. Dock är det troligt att internrekryterade personer kan bidra till att hitta, för företaget, mer realistiska och genomförbara beslut än vad externrekryterade personer kan.

Utifrån detta kan slutsatsen dras att en stark organisationskultur har flera fördelar. En stark företagskultur främjas av en hög utsträckning av internrekrytering. Detta eftersom dessa personer

redan har de värderingar och normer som företagskulturen bygger på. Genom att den internrekryterade personen når en högre position befästs kulturen, det vill säga företagets normer och värderingar, ytterligare. Detta eftersom en ledare fungerar som en symbol för kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Dock kan en stark företagskultur medföra negativa aspekter, såsom inskränkthet och svårigheter att genomdriva förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Företagskultur gör att individer omedvetet filtrerar bort information som inte passar med rådande värderingar och normer, vilket gör att vissa alternativ inte kommer upp på agendan (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta talar för att företagen bör vara försiktiga med att skapa en alltför stark företagskultur, eftersom de positiva aspekterna associerade med en stark företagskultur riskerar överskuggas av de negativa. För att dra maximal fördel av en stark företagskultur bör den utsättas för ett visst mått av ifrågasättande och kritik.

5.2.3 En högpresterande ledningsgrupp

Utifrån ovanstående resonemang påstår vi att en ledningsgrupp bör bestå av en blandning av extern- och internrekryterade personer. Detta påstående stärks av Frey och Brodbeck (2001) som hävdar att en framgångsrik grupp består av personer med heterogena talanger, erfarenheter, utbildningar och bakgrunder.

I en ledningsgrupp är det viktigt att personerna har olika talanger eftersom ledningsgruppsarbete innefattar ett brett spektrum av beslutsområden. Självklart är det möjligt att genom internrekrytering erhålla en blandning av olika kompetenser. Dock kan det inom ett företag i vissa fall saknas kunskap inom ett visst område, vilket får till följd att externrekrytering är en nödvändighet. Vidare innefattar begreppet talang även personliga egenskaper, vilket innebär att det är lämpligt att uppnå en blandning av personer med exempelvis analytisk och kreativ förmåga. En bred erfarenhetsbas i en ledningsgrupp skapas genom externrekrytering då dessa personer ofrånkomligen har upplevt en större mångfald av problem och situationer. Med en bred erfarenhetsbas har en person lättare att angripa nya problem och se flera olika möjliga lösningar på dessa.

Vår diskussion gällande kompetens är strakt kopplad till utbildning och bakgrund. Vikten av att ha en specifik utbildning varierar mellan de olika positionerna inom ledningsgruppen.

Exempelvis är det viktigt att en CFO har en ekonomutbildning, däremot är det inte lika viktigt att en CEO har en viss typ av utbildning utan detta varierar beroende på vilken typ av företag det gäller. På samma sätt kan den yrkesbakgrund som efterfrågas skilja sig mellan olika positioner och företag. Som exempel på detta kan nämnas att det kan vara lämpligt att en inköpschef är internrekryterad och har en gedigen erfarenhet av företaget och branschen. Å andra sidan kan det vara lämpligt att externrekrytera en person till posten som CEO då företaget ska genomgå en större förändring, eftersom det i ett sådant fall är viktigt att få in en ledare med nya perspektiv och idéer. Sammantaget uppnås heterogenitet i ledningsgruppen främst genom externrekrytering och leder till nytänkande och bredare perspektiv. Detta medför en högre grad av ifrågasättande, vilket motverkar grupptänkande. Janis (1971) bekräftar detta genom att poängtera vikten av att ta in externa experter i en grupp för att förhindra grupptänkande.

Det faktum att personerna i ledningsgruppen är målinriktade och har en hög arbetsmoral är självfallet viktigt, likaså att ansvaret delas mellan de olika positionerna. Detta påverkas dock inte i någon större utsträckning av huruvida personerna i ledningsgruppen är extern- eller internrekryterade. Därför väljer vi att inte avhandla denna punkt ytterligare.

Att personerna i en ledningsgrupp passar ihop på ett personligt plan kan uppnås genom gemensamma normer och värderingar, vilket i sin tur härrör från en stark kultur. När det gäller att passa ihop på ett tekniskt plan bör personerna i ledningsgruppen besitta kompletterande kompetenser. Då personer med olika kompetenser ofta rekryteras från andra företag innebär detta att de är influerade av andra företagskulturer. Detta gör att dessa två aspekter kan vara något svårförenliga. Lyckas företaget att kombinera dessa två aspekter ökar förutsättningarna för ett framgångsrikt arbete inom ledningsgruppen.

Ju mer heterogen ledningsgruppen är desto större är nyttan personerna kan dra av varandras olika styrkor. I en ledningsgrupp kan det ses som fördelaktigt att någon är mycket kompetent inom ett visst område medan en annan har stor kunskap inom ett annat. På så vis kan gruppen dra fördel av olika expertkunskaper och fatta mer välgrundade beslut.

Genom att externrekrytera erhålls en större kunskap om hur andra företag arbetar och deras strategier, vilket gör arbetet med att identifiera *best practice ideas* genom benchmarking både

enklare och mer givande. Dessutom kan det vara lättare att framgångsrikt implementera en ny strategi ifall någon i ledningsgruppen har praktisk erfarenhet av denna strategi. Genom att endast observera konkurrenter kan det vara svårt att lyckas överföra koncept som fungerar i ett företag till sitt eget företag.

Utifrån ovanstående resonemang kan vi dra slutsatsen att det kan vara bra att internrekrytera för att förstärka företagskulturen, samtidigt som det är fördelaktigt att externrekrytera för att erhålla en blandning av erfarenheter och kompetenser. Detta leder oss till slutsatsen att en ledningsgrupp bör bestå av en blandning av extern- och internrekryterade personer.

5.2.4 Ledningsgruppens sammansättning beroende av kontexten

Genom att tillämpa ett *best fit* perspektiv kan det tänkas att en ledningsgrupps sammansättning beror av företagets externa och interna miljö (Kinnie och Swart, 2009 i Redman och Wilkinson, 2009). Detta borde leda till att den optimala ledningsgruppssammansättningen ändras beroende av kontexten. Då kontexten är i ständig förändring torde det leda till att sammansättningen av ledningsgruppen hela tiden bör anpassas efter rådande omständigheter.

En majoritet av de intervjuade företagen poängterade att det är fördelaktigt att öka graden av externrekryterade personer då företaget står inför en förändring. Detta stöds av en studie av Hay Group Incorporated i samarbete med University of Michigan och Strategic Planning Institute, som har kommit fram till att det är nödvändigt att externrekrytera till ledande positioner då en organisation tillämpar en tillväxtstrategi (Schuler & Jackson, 1987). Detta eftersom externrekryterade personer är mer benägna att överge status quo och omarbete gamla mål och strategier så att de blir konkurrenskraftiga. Internrekryterade personer tenderar att vara långsamma på att se behovet av förändring och har en benägenhet att bibehålla rådande strategier, även då dessa är ineffektiva. Det kan dock tänkas att det räcker att ha några externrekryterade personer i ledningsgruppen för att få ifrågasättande och på så sätt göra även de internrekryterade personerna medvetna om behovet av förändring och alternativa handlingsmöjligheter.

Hälften av företagen nämnde att de har svårt att internrekrytera till ledningsgruppen i den utsträckning som de skulle vilja på grund av att det är svårt att hitta lämpliga interna kandidater, eftersom företagen inte är tillräckligt stora. Även om en blandad ledningsgrupp är att föredra kan

ett företags begränsade tillgång på lämpliga kandidater göra att detta inte går att uppnå. I detta fall ansågs det av företagen viktigare att få in den kompetens man saknar i ledningsgruppen på bekostnad av en ledningsgrupp bestående av en blandning av extern- och internrekryterade personer. Page (2007, citerad i Ernst & Young Global Limited, 2009) menar, vilket nämnts tidigare, att en heterogen grupp presterar bättre än en homogen, även då den homogena gruppen är mer kompetent. Detta indikerar att det kan vara bra att lägga större vikt vid att uppnå heterogenitet i ledningsgruppen, till och med då det sker på bekostnad av kompetens. Flera företag nämnde att de på lång sikt vill uppnå en blandning i ledningsgruppen och menar att detta blir lättare att uppnå när företaget vuxit sig större. Dessutom kan det vara svårt för ett mindre företag att lägga resurser på aktiviteter som främjar internrekrytering.

6 Avslutning

6.1 Slutsats

Utifrån vår analys kan vi dra slutsatsen att en ledningsgrupp bör bestå av en blandning av extern- och internrekryterade personer. Detta för att det finns fördelar med både extern- och internrekryterade personer som en ledningsgrupp bör dra nytta av. En externrekryterad person kan i hög grad associeras med karakteristika som tillskrivs en Expert medan en internrekryterad person istället associeras med karakteristika som tillskrivs en Handlingens man.

Internrekrytering till ledningsgruppen stärker företagskulturen samtidigt som det verkar motiverande på de anställda, eftersom det visar att det finns karriärmöjligheter inom företaget. Dock finns det risk att en alltför hög grad av internrekrytering leder till grupptänkande, vilket har en negativ inverkan på gruppens förmåga att fatta bra beslut. För att undvika detta är det nödvändigt att införa ifrågasättande av status quo och ledningsgruppens arbete, vilket kan göras genom externrekrytering. En externrekryterad person bidrar även med nya erfarenheter och ny kunskap.

Detta stärker slutsatsen att en ledningsgrupp bör bestå av en blandning av extern- och internrekryterade personer. Den exakta fördelningen mellan extern- och internrekryterade personer beror på företagets interna och externa miljö. Exempelvis kan det vara lämpligt att öka andelen externrekryterade personer i ledningsgruppen då företaget står inför en förändring. Då

det är viktigt att personer i ledningsgruppen har rätt kompetens kan det vara svårt för mindre företag att hitta kandidater lämpliga för ledningsgruppsposter internt. Detta får till följd att företag tvingas ha en hög andel externrekryterade personer i ledningsgruppen under en utvecklingsfas.

Då denna studie är relativt liten till sitt omfång skulle det vara intressant att genomföra en större undersökning, där fler företag av olika storlek och från flera olika branscher studeras. Det skulle även vara av intresse att följa en ledningsgrupps arbete för att på djupet kunna studera hur gruppen samverkar och presterar. Detta skulle kunna ge ytterligare en dimension av hur valet mellan extern- och internrekryterade personer påverkar ledningsgruppens arbete.

6.2 Problematisering

Först och främst är omfånget på vår studie något begränsat. Det faktum att vi endast intervjuat personalchefer från åtta olika företag gör att vi inte har tillräckligt med underlag för att våga uttala oss om studiens generaliserbarhet. Dessutom tillhör företagen väldigt olika branscher, vilket ytterligare försvårar möjligheten att hitta generella trender.

Vidare har vi bara intervjuat personalchefer, vilket gör att den bild vi får av företaget inte blir så nyanserad som den skulle kunna ha blivit om vi hade intervjuat fler personer på varje företag. Flera intervjuer har genomförts per telefon, vilket har gjort dessa intervjuer något mindre omfattande än övriga intervjuer. Det hade självklart varit bättre att besöka alla företagens huvudkontor och träffa personalcheferna personligen.

Det faktum att vi kategoriserat informationen från intervjuerna kan ha lett till ett visst informationsbortfall (Andersen, 1998). Dock är det svårt att undvika detta problem, eftersom informationen blir svåröverskådlig ifall den inte bearbetas så att endast de relevanta delarna kvarstår (Andersen, 1998).

7 Referenser

7.1 Intervjuer

Ericson, Per. Personalchef på Haldex, 13/4 2010

Geijron Olrog, Cecilia. Partner på Headlight International, 3/3 2010

Gullström, Peter. VD på Headlight International, 11/1 2010, 12/5 2010

Lundin, Cecilia. Personalchef på Billerud, 6/4 2010

Wahlöf, Ulrika. Personalchef på Tradedoubler, 8/4 2010

7.2 Telefonintervjuer

Borg, Lena. Personalchef på Mekonomen, 29/3 2010

Karlsson, Staffan. Personalchef på Duni, 18/3 2010

Löfås-Hällman, Susanne. Personalchef på Clas Ohlson, 8/4 2010

Nyberg, Lena. Personalchef på Hemtex, 14/4 2010

Räftegård, Kajsa. Personalchef på Kappahl, 15/3 2010

7.3 Föreläsningar

Bolander, Pernilla. (2010), Handelshögskolan i Stockholm, 29/4 2010

Jonsson, Jan-Åke. (2010), Handelshögskolan i Stockholm, 11/2 2010

7.4 Litteratur

Aktiespararna (2010), *Del 3: Börslistan visar vad som hänt*. Stockholm: Sveriges Aktiesparares Riksförbund. Tillgänglig [online]: <http://www.aktiespararna.se/lar-dig-mer/Fordjupningar/Nyborjarskola/Del-3-Borslistan-visar-vad-som-hant/> [senast använd 2010-05-16]

Alvesson, Mats. och Sköldberg, Kaj. (2008), *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Denmark: Studentlitteratur. 2. uppl.

Andersen, Ib. (1998), *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Armbrüster, Thomas. (2008), *Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press. 2. uppl.

Barney, Jay B. och Wright, Patrick M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, nr. 1, s. 31-46.

Berglund, Johan. (2002), *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Brunsson, Nils. (1982), "The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions", i Cooper, Cary L. (2000), *Classics in Management Thought*, Great Britain: Biddles Ltd, s. 3-18.

Chan, William. (1996), "External Recruitment versus Internal Promotion", *Journal of Labor Economics*, vol. 14, nr. 4, s. 555-570.

Ernst & Young Global Limited (2009), *Lessons from Change*. Tillgänglig [online]: <http://www.ey.com/lessons-from-change> [senast använd 2010-05-15]

Ernst & Young Global Limited (2009), *The Phoenix Effect – Why Innovation and Entrepreneurial Spirit Will Ignite Recovery*. Tillgänglig [online]: <http://www.eoy-award.com/GL/en/Issues/Driving-growth/The-phoenix-effect> [senast använd 2010-05-15]

Frey, Dieter. och Brodbeck, Felix C. (2001), "Group Processes in Organizations", *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, s. 6407-6413.

Hislop, Donald. (2009), "Knowledge Management and Human Resource Management", i Redman, Tom. och Wilkinson, Adrian. (2009), *Contemporary Human Resource Management*. Italien: Pearson Education Limited, s. 426-450.

Jacobsen, Dag Ingvar. och Thorsvik, Jan. (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. Ungern: Studentlitteratur. 3. uppl.

Janis, Irving L. (1971), "Groupthink", *Psychology Today Magazine*, s. 84-90. Tillgänglig [online]: <http://scholar.google.se/scholar?q=janis+1971&hl=sv> [senast använd 2010-05-07]

Kahneman, David. (2003), "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review*, vol. 93, nr. 5, s. 1449-1475.

Kinnie, Nicholas. och Swart, Juani. (2009), "Human Resource Management and Organisational Performance – In Search of the HR Advantage", i Redman, Tom. och Wilkinson, Adrian. (2009), *Contemporary Human Resource Management*. Italien: Pearson Education Limited, s. 23-63.

Pfeffer, Jeffrey. (1993), "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *The Academy of Management Executive* Feb. 1995, vol. 9, nr.1, s. 55-72.

Schuler, Randall S. och Jackson, Susan E. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, vol. 1, nr. 3, s. 207-219.

Weick, Karl E. (1988), "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, vol. 25, nr. 4, s. 305-317.

Appendix

Intervjufrågor

1. Hur länge har du arbetat inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom HR?
3. Har du arbetat inom ett annat företag tidigare? Arbetade du inom HR då också?
4. Vilka personer är involverade i rekryteringsprocessen till ledningsgruppen? Vilken/Vilka av dessa har beslutsmyndighet?
5. Berätta om hur den senaste rekryteringsprocessen till ledningsgruppen gick till. Uppstod det några problem eller konflikter? Om det gjorde det, hur gjorde ni för att lösa dessa?
6. Finns det någon slags policy eller riktlinjer för hur man väljer ut lämpliga personer att rekrytera till ledningsgruppen?
7. Vad är fördelen med att rekrytera internt?
8. Vad är fördelen med att rekrytera externt?
9. Vad är nackdelen med att rekrytera internt?
10. Vad är nackdelen med att rekrytera externt?
11. Vad förväntar ni er att en externt rekryterad person ska tillföra till ledningsgruppen?
12. Vad förväntar ni er att en internt rekryterad person ska tillföra till ledningsgruppen?

- 13.** Finns det några generella egenskaper som efterfrågas hos personerna som ska sitta i ledningsgruppen? Skiljer sig dessa egenskaper åt mellan de olika posterna i ledningsgruppen?
- 14.** Vill ni ha en ledningsgrupp som består av en blandning av extern- och internrekryterade personer? Eller vill ni ha en homogen grupp? Eller struntar ni i blandningen och låter det bli som det blir?
- 15.** Finns det någon/några funktioner inom ledningsgruppen som ni hellre rekryterar interna personer till?
- 16.** Finns det någon/några funktioner inom ledningsgruppen som ni hellre rekryterar externa personer till?
- 17.** Hur ser man på intern- respektive externrekrytering inom företaget? Finns det någon uttalad kultur gällande extern- och internrekrytering?