

# ATT REKRYTERA MELLANCHEFER

– ETT INNOVATIONSPERSPEKTIV

Examensarbete – Civilekonom  
Företagsekonomi

Ellen Eistrand  
Sara Engelbrektsson

2016: VT2016CE19



HÖGSKOLAN I BORÅS

## Förord

Att få chansen att fördjupa sig ytterligare inom managementfältet genom att studera mellanchefsrekrytering utifrån ett innovationsperspektiv har varit både intressant och givande. Vi skulle, genom detta förord, vilja tacka de personer som hjälpt oss med vägledning och goda råd.

Först och främst skulle vi vilja tacka vår handledare Christina Mauléon som väglett oss genom hela processen. Vi vill även rikta ett tack till Eva Gustafsson för hennes goda råd i svåra situationer. Ett stort tack riktas också till de respondenter som hjälpt oss med information och gjort denna studie möjlig. Vi vill slutligen tacka våra familjer och vänner som har funnits där i både med- och motgångar under våren och under hela utbildningen. Nu går vi vidare mot nya utmaningar. Tack Högskolan i Borås för fyra givande år!

Borås, juni 2016



*Ellen Eistrand*



*Sara Engelbrektsson*

**Svensk titel:** Att rekrytera mellanchefer – ett innovationsperspektiv

**Engelsk titel:** Recruitment of middle managers – the innovative perspective

**Utgivningsår:** 2016

**Författare:** Ellen Estrand, Sara Engelbrektsson

**Handledare:** Christina Mauléon

## **Abstract**

Middle managers today have an increasingly central role in business organizations resulting in increased responsibility both operationally and strategically. Whether it is advisable to recruit middle managers internally or externally is a debated topic and seemingly a situation driven decision. As the labor market and society requires a continuous development and innovation of organizations the management should work strategically to promote a continuous development. The purpose of this study is therefore to increase the knowledge of how internal and external recruitment of middle managers can affect organizations' ability to pursue innovation and how recruitment of middle managers, from a strategic point of view, can contribute to innovation.

We have conducted a qualitative analysis of semi-structured interviews where respondents with experience of executive recruitment in organizations from three different sectors participated. The sectors studied were; the industrial sector, the service sector and the retail sector in order to determine the possible differences in views on innovation and the manager's role in pursuing this in their respective industries. The study has a comparative design with a purposive sampling. A total of six respondents were interviewed and their stories and experiences were included in this study. In the analysis, we have worked with an abductive approach inspired by a hermeneutic perspective. The theoretical framework has been developed by using previous literature on middle management recruitment and innovation and the internal and external recruitment advantages and disadvantages which later on have been used as the basis for structuring the text in the analysis.

Our research of how the internal and external recruitment of middle managers can affect organizations' ability to pursue innovation leads to the result that most respondents advocate career development through internal recruitment. This would lead to greater innovation, to a greater extent than the external recruitment. Our results suggests that by retaining existing employees and allow for them to grow and develop, the organization promotes innovation and could be assumed to hold a more effective recruitment method in the pursuit of innovation. In contrast, the result of the analysis of the service organization shows that the respondents are well aware of the advantages of internal career development however despite these benefits they still debate that numerous advantages do prevail from an innovation perspective when recruiting middle managers externally. This due to, from an innovation perspective, the external recruitment would allow for the organization to host new objective individuals contributing with innovative ways of working and perhaps new sought after perspectives previously unknown to the organization. To summarize this study shall aim to contribute to an increased knowledge of how internal and external recruitment of middle managers affect organizations' ability to pursue innovation.

This paper is written in Swedish.

**Keywords:** Qualitative study, abductive approach, hermeneutic perspective, middle managers, recruitment, innovation, internal recruitment, external recruitment

## Sammanfattning

Mellanchefer intar en allt mer central roll i organisationer vilket resulterar i ökat ansvar både operativt och strategiskt. Huruvida mellanchefer bör rekryteras internt eller externt är svårt att fastställa. Då arbetsmarknad och samhället kräver en ständig utveckling och förnyelse av organisationer bör ledning arbeta strategiskt med att främja en ständig utveckling. Syftet med denna studie blir därför att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga och hur mellanchefer rekrytering, ur en strategisk synvinkel, kan bidra till innovation.

Vi har genomfört en kvalitativ analys med semistrukturerade intervjuer där respondenter med erfarenhet av chefsrekrytering i organisationer från tre olika branscher har deltagit. Branscherna som studerats är industribranschen, servicebranschen och detaljhandelsbranschen för att fastställa eventuella skillnader i synen på innovation och mellanchefens roll i strävan mot denna i de olika branscherna. Studien har en komparativ design med ett målstyrt urval. Totalt deltog sex respondenter i studien med sina berättelser och erfarenheter kring chefsrekrytering. I analysen har vi arbetat utifrån en abduktiv ansats inspirerat av ett hermeneutiskt perspektiv. Den teoretiska referensramen har utvecklats med hjälp av tidigare litteratur kring mellanchefer rekrytering, innovation samt intern och extern rekryteringens för- och nackdelar som sedan används som utgångspunkt för att kategorisera de textavsnitt som identifierades i respektive analys.

Vår forskning om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga leder till resultatet att majoriteten av respondenterna förespråkar karriärsutveckling genom intern rekrytering. Detta skulle leda till ökad innovation i högre grad än den externa rekryteringen. Att värna om befintliga medarbetare och låta dem växa och utvecklas gynnar organisationens innovationsförmåga och anses vara en mer effektiv rekryteringsmetod i strävan efter innovation. Något avvikande från detta är resultatet från analysen av serviceorganisationen som är medvetna om fördelarna med intern karriärsutveckling men anser att den externa rekryterings fördelar ändå väger tyngre utifrån innovationssynpunkt. Detta då de utifrån innovationsperspektivet ser nyskapande som resultat av att rekrytera externa individer som bidrar med nya idéer och tankesätt. Vår forskning bidrar med att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga.

**Nyckelord:** Kvalitativ studie, abduktiv ansats, hermeneutiskt perspektiv, mellanchefer, rekrytering, innovation, intern rekrytering, extern rekrytering

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund – rekrytering och mellanchefer.....	- 1 -
1.2	Centrala forskningsområden kring rekrytering på chefsnivå.....	- 2 -
1.3	Problemdiskussion.....	- 5 -
1.4	Syfte och forskningsfrågor.....	- 7 -
1.5	Disposition.....	- 7 -
2	Referensram.....	- 8 -
2.1	Rekryteringsprocessen.....	- 8 -
2.2	Rekryteringsmetoder och påverkansfaktorer.....	- 9 -
2.2.1	Intern rekrytering.....	- 10 -
2.2.2	Extern rekrytering.....	- 10 -
2.2.3	Medbestämmandelagen.....	- 11 -
2.3	Mellancheferens roll i organisationen.....	- 11 -
2.3.1	Mellancheferens roll i större och mindre organisationer.....	- 12 -
2.4	Karriärutveckling.....	- 13 -
2.5	Innovation.....	- 14 -
2.5.1	Branschspecifik syn på innovation.....	- 15 -
2.5.2	Mellancheferen som innovatör.....	- 16 -
2.5.3	Schumpeters innovationsteori.....	- 16 -
2.5.4	Olika typer av innovation.....	- 17 -
3	Metod.....	- 19 -
3.1	Forskningsansats.....	- 19 -
3.2	Forskningsmetod och forskningsdesign.....	- 19 -
3.3	Om studiens urval.....	- 20 -
3.4	Om studiens empiriska material och analysmetod.....	- 21 -
3.5	Trovärdighet och autenticitet.....	- 22 -
3.6	Metodreflektion.....	- 23 -
4	Empiri och analys.....	- 25 -
4.1	Industribranschen.....	- 25 -
4.1.1	Rekryteringsprocessen.....	- 25 -
4.1.2	Respondent Fredrik.....	- 26 -
4.1.2.1	Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen.....	- 26 -
4.1.2.2	Mellancheferens roll i organisationen.....	- 27 -
4.1.2.3	Karriärutveckling.....	- 28 -
4.1.2.4	Innovation.....	- 28 -
4.1.3	Respondent Anna.....	- 29 -
4.1.3.1	Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen.....	- 29 -
4.1.3.2	Mellancheferens roll i organisationen.....	- 30 -
4.1.3.3	Innovation.....	- 31 -
4.2	Servicebranschen.....	- 32 -
4.2.1	Rekryteringsprocessen.....	- 32 -
4.2.2	Respondent Katarina.....	- 32 -
4.2.2.1	Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen.....	- 32 -
4.2.2.2	Mellancheferens roll i organisationen.....	- 34 -
4.2.2.3	Karriärutveckling.....	- 34 -
4.2.2.4	Innovation.....	- 35 -
4.2.3	Respondent Carina.....	- 35 -
4.2.3.1	Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen.....	- 35 -
4.2.3.2	Mellancheferens roll i organisationen.....	- 37 -
4.2.3.3	Innovation.....	- 37 -
4.3	Detaljhandelsbranschen.....	- 38 -
4.3.1	Rekryteringsprocessen.....	- 38 -
4.3.2	Respondent Magnus.....	- 39 -

4.3.2.1	Faktorer som påverkar mellanchefsrekryteringen .....	- 39 -
4.3.2.2	Mellancheffens roll i organisationen .....	- 40 -
4.3.2.3	Karriärutveckling.....	- 40 -
4.3.2.4	Innovation.....	- 41 -
4.3.3	Respondent Maria.....	- 42 -
4.3.3.1	Faktorer som påverkar mellanchefsrekryteringen .....	- 42 -
4.3.3.2	Mellancheffens roll i organisationen .....	- 43 -
4.3.3.3	Karriärutveckling.....	- 43 -
4.3.3.4	Innovation.....	- 44 -
5	Diskussion och slutsatser.....	- 45 -
5.1	Skillnader på synsätt mellan branscherna .....	- 45 -
5.2	Studiens resultat i förhållande till tidigare forskning.....	- 47 -
5.3	Teoretisk modell: ökad innovation som följd av intern karriärutveckling.....	- 48 -
5.4	Slutsatser och avslutande reflektion.....	- 49 -
5.5	Förslag till vidare forskning .....	- 51 -
	Källförteckning.....	- 52 -
	Bilagor.....	- 56 -
	Bilaga 1: Intervjuguide.....	- 56 -

## Figurförteckning

Figur 2.1	Kahlke och Schmidts bedömningscirkel.....	- 8 -
Figur 2.2	Förenklad definition av mellancheff i mindre organisationer .....	- 12 -
Figur 2.3	Förenklad definition av mellancheff i mindre organisationer .....	- 12 -
Figur 5.1	Ökad innovation genom karriärstegen.....	- 49 -

## Tabellförteckning

Tabell 3.1	Respondentschema.....	- 21 -
Tabell 3.2	Utdrag från kodschemat .....	- 22 -

# 1 Inledning

Den här uppsatsen behandlar hur rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga i fråga om nyskapande och utveckling. Att undersöka hur mellanchefer rekryteras antingen internt eller externt och hur det sker i relation till organisationens innovationsförmåga är intressant då mellanchefer spelar en allt mer central roll i organisationers strategiska utveckling. Vi hoppas att med denna studie kunna bidra till en ökad medvetenhet om hur mellancheferrekryteringen kan påverka organisationens utveckling och innovation. I detta kapitel ges en beskrivning av rekrytering och mellanchefer i allmänhet samt en redogörelse för tidigare forskning inom området som i sin tur leder vidare till problemdiskussionen och studiens syfte.

## 1.1 Bakgrund – rekrytering och mellanchefer

I Sverige finns cirka 504 000 chefer som kan delas in i olika hierarkiska nivåer (Ledarna 2014). Vad som avgör benämningen av en chef är dess placering i hierarkin vilket också påverkar karaktären på arbetsuppgifterna. I stora drag kan chefsnivåerna delas in i höga chefer, mellanchefer samt första linjens chefer (Ellström & Kock 2003). Av dessa nivåer utgör mellancheferna 25 % av den totala andelen (Ledarna 2014). Osterman (2009) menar att mellanchefer som grupp är central och avgörande för organisationens framgång. Ofta skildras deras roll i en organisation som komplex då denne sällan kan vara alla till belåtenhet. Detta på grund av begränsad auktoritet samt krav från både ledning och medarbetare (Drakenberg 1997). På grund av sin placering i mitten av hierarkin tvingas mellanchefer ständigt förhandla och förmedla mellan olika intressen, både uppifrån och nedifrån i hierarkin (Osterman 2009).

Att mellanchefer innehar en komplex roll är tydligt (Drakenberg 1997; Osterman 2009). Moss Kanter (1984) påstår att en mellanchefer bör verka som innovatör genom att de bör få saker att ske i organisationen. De kommunicerar budskap, översätter visioner, förhandlar och strukturerar arbetet inom organisationen. Denna förmåga till innovation och utveckling bör därför finnas i åtanke vid rekrytering av mellanchefer (Moss Kanter 1984). Enligt Floyd och Wooldridge (1997) bör mellanchefer ses som personen som underlättar och styr mot organisationsutveckling. De förväntas vara innovativa, hantera svåra situationer, balansera ledningens krav med medarbetarnas förväntningar samt förhandla mellan olika aktörer (ibid.). Uppfattningar om mellancheferns roll har över tid varierat, detta beroende på att synen på organisatorisk utveckling har förändrats (Osterman 2009). Huy (2010) menar att mellanchefer måste ta sig an ytterligare ansvarsområden i sitt ledarskap, områden som inte direkt kan påverkas av ledning. Mellanchefer bör medverka till att främja en kontinuerlig innovation och förnyelse samt agera översättare mellan strategiska visioner och praktisk implementering. En stor del i rollen innebär givetvis också att agera ledare för sina underordnade medarbetare samt ständigt balansera mellan förändring och kontinuitet (Huy 2010).

Enligt Osterman (2009) har organisationer blivit plattare med tiden, vilket syftar till att de hierarkiska nivåerna har blivit färre. Detta har inneburit bredare ansvarsområden för mellancheferna och därmed en högre belastning i arbetet vilket i sin tur kan försvåra för ansvarsrollen vad gäller utveckling. Mellanchefer har egentligen inget övergripande ansvar för organisationens strategier och investeringar, då detta är ledningens huvudansvar. De har dock ett stort ansvar i att kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna fungerar väl. Ledningen bör därför öppna ögonen för mellancheferns kapacitet, värdera dessa för vad de faktiskt bidrar med samt se de som en resurs för organisationens utveckling (Osterman 2009). Det upplevs dock vissa svårigheter med rekrytering av mellanchefer då mer än varannan högt uppsatt chef gör gällande, i en undersökning gjord av Svenska Dagbladet, att den svåraste



utmaningen är att rekrytera just mellanchefer till en organisation (Andersson 2012). Sjöström (2013) påpekar att rekryteringen är en omfattande investering för organisationen och det måste finnas en genomtänkt strategi för att den ska bli lyckad och generera goda resultat. En rekrytering är alltid en investering för framtiden därför gäller det att hitta rätt person både kompetensmässigt och socialt eftersom en felrekrytering av en chefsposition kan resultera i förödande konsekvenser för organisationen (Sjöström 2013; Thoms 2005). Det finns två huvudgrenar vad gäller rekrytering; intern och extern. Extern rekrytering är då ny medarbetare tillförs utifrån medan intern rekrytering syftar till att en redan anställd individ inom organisationen tillsätts till tjänsten (Granberg 2003).

Intern rekrytering sägs ha positiv påverkan gentemot organisationen då man på så sätt behåller den organisations specifika kunskapen (Stafsudd 2003). Staffsudd (2003) belyser också i sin forskning att organisationer tenderar att föredra intern rekrytering eftersom den interna organisations specifika kunskapen kan vara en värdefull resurs i konkurrensen på marknaden. Samtidigt menar Elg och Landsell (2009) att om en organisation rekryterar endast internt finns det en stor risk att de genom detta går miste om nyskapande och utveckling som ofta tillförs vid extern rekrytering. Dessa motiv till extern rekrytering åskådliggör även Granberg (2003) då han beskriver att extern rekrytering vanligtvis syftar till att implementera nytänkande och nyskapande tankesätt i organisationen, antingen för att förnya strategier eller för att förändra organisationskulturen.

En återkommande risk vid rekrytering är att individen som tillsätts visar sig inte alls fungera i organisationen eller i arbetsuppgifterna, vilket brukar benämnas *felrekrytering* (Lindelöw Danielsson 2003). Enligt Halleröd (2007a) gör svenska små och medelstora organisationer i snitt 2,4 felrekryteringar under en treårsperiod. Organisationerna själva uppskattar varje felrekrytering till en snittkostnad 700 000 svenska kronor (ibid.). Dessutom drabbar en felrekrytering organisationens utveckling negativt då en chef som inte uppfyller de förväntade kraven kan hindra organisationen i strävan efter att ligga i framkant och att verka i den strategiska utvecklingen (Svenska Dagbladet 2012). Halleröd (2007b) menar att vid högkonjunkturer och dess medkommande brist på arbetskraft i många branscher ökar ofta antalet felrekryteringar. Utöver kostnadsaspekten menar hon också att felrekryteringar skapar oro på arbetsplatsen. Dessutom blir felrekryteringen mer kostsam för organisationen desto högre position som anställts (ibid.). Generellt kan man säga att en felrekrytering kostar någonstans mellan en halv och en miljon kronor, men kan ofta uppgå till ännu högre belopp (Lindelöw Danielsson 2003).

Vad som också upptäckts är att chefer har allt kortare förbrukningstid på grund av krav på ständig utveckling och innovation vilket syftar till att de byts ut allt oftare (Granberg 2003). Innovationsperspektivet är enligt Frankelius (2015) en syn på utveckling och han definierar en organisatorisk innovation som en ny metod att organisera organisationens affärsverksamhet, nyorganisering av arbetsplatsen eller externa relationer som aldrig tidigare används av organisationen. Han påstår också att en organisatorisk innovation bör vara ett resultat av strategiska beslut av den organisatoriska ledningen. I och med mellancheferns omfattande ansvar för utveckling, drivkraft, kommunikation och motivation inom organisationen bör innovationsperspektivet därför vara en viktig infallsvinkel vid rekrytering av dessa (Floyd & Wooldridge 1997; Huy 2010; Moss Kanter 1984; Osterman 2009).

## **1.2 Centrala forskningsområden kring rekrytering på chefsnivå**

Forskning kring rekrytering av mellanchefer, i synnerhet, är inte allt för omfattande. Däremot finns forskning kring rekrytering av chefer utifrån *effektivitets- och lönsamhetsperspektiv*.

Heraty och Morley (1998) menar att lönsamhet och överlevnad hos en organisation är beroende av värdet på arbetskraften. Det har också visats att kostnaderna för ineffektiv arbetskraft kan kopplas till en längre period av icke effektiva rekrytering- och urvalsmetoder (Heraty & Morley 1998). Detta pekar inte specifikt på chefsrekrytering utan rekrytering i allmänhet inom organisationer. Stafsudd (2003) menar att chefsrekrytering ofta präglas av osäkerhet i informationen eftersom det kan vara svårt att utvärdera chefens prestationer då dennes arbetsområde består av många olika aspekter. De behöver också en hög grad av frihet och bör därför inte kontrolleras allt för mycket eftersom arbetet påverkas av externa faktorer i omgivningen som är utanför chefens kontroll. En bedömning av chefskandidatens tillgångar är egentligen bara en uppskattning (Stafsudd 2003).

Det finns även forskning som handlar om rekrytering utifrån ett *utvecklingsperspektiv*. Aravamudhan och Krishnaveni (2015) menar att om en rekrytering genomförs noggrant har den potential att bli en långsiktig investering som hjälper till att bygga en förstklassig arbetskraft som stärker organisationens vision och utveckling. Vid rekrytering och placering av individer i nya positioner handlar det inte bara om att hitta de bästa egenskaperna och förmågorna hos den sökande kandidaten utan snarare att hitta det som kan tillföra styrka i arbetet och har möjlighet att utvecklas (McCauley & McCall 2014). Därför måste rekryteringsansvariga vid chefsrekrytering enligt McCauley och McCall (2014) vässa sina förmågor att hitta balansen mellan organisationens krav och chefskandidatens individuella utveckling, framför allt med tanke på kostnaderna för felrekrytering. Enligt Aravamudhan och Krishnaveni (2015) är väl genomförda rekryterings- och urvalsförfaranden starkt relaterade till arbetsproduktiviteten inom organisationer. En välskött rekrytering och urvalsprocess förbättrar också organisationens kapacitet och bidrar till att skapa en positiv organisationsbild. Däremot är en sämre utförd rekrytering fylld med kostnader men även konsekvenser som lägre moral inom organisationen, förlorade affärsmöjligheter och en allt för hög personalomsättning (Aravamudhan & Krishnaveni 2015).

Att överväga en *intern* kandidat mot en *extern* kandidat i rekryteringen är enligt Spinelli Souza och Zajac (1995) varken enkelt eller självklart. De menar att vid rekrytering är det därför viktigt att identifiera de utmärkande egenskaper och prestationer som behövs för en långsiktig framgång och att analysera varje kandidat utifrån detta. Enligt Stafsudd (2003) kan rekryteringsbeslut vid chefsrekrytering vara än mer problematiska vad gäller själva syftet med urvalsbeslutet. Att utvärdera chefs framtida potential samt tidigare prestationer är huvudsakligt fokus vid dessa urvalsbeslut (Stafsudd 2003). Vad gäller urval och bedömning när det handlar om mellanchefer som ska rekryteras finns enligt forskningen två olika vägar att gå genom; personlighetsegenskaper och ledaregenskaper. Enligt Baczyńska och Rowiński (2015) skiljer sig mellanchefer ofta i fråga om den analytiska skickligheten men även de personliga egenskaperna. De menar därför att en stor del i urvalsbesluten syftar till bedömning av den sökandes personlighetsegenskaper, hur denne är som person och dess karaktärsdrag. Resultaten i Baczyńska och Rowińskis (2015) forskning tyder också på att den sökandes mentala förmåga, såsom självinsikt och självkänsla, i *samspel* med de personliga egenskaperna spelar en mycket betydande roll i ledningen. Valet av både metod och urval vid rekrytering av mellanchefer är svårt att bestämma. Stafsudd (2003) utgår dock ifrån en motsatt metod än Baczyńska och Rowiński (2015) där hon menar att man vid urvalsbeslut och bedömning istället bör beakta den sökandes ledaregenskaper såsom tidigare ledarskapsprestationer och framtida ledarskapspotential.

Oavsett om det handlar om intern eller extern rekrytering menar Stafsudd (2003) att hennes forskning visat på att likheter är en stor grund till förtroende eftersom chefer ofta rekryterar

mellanchefer som är lika de själva. Denna homogena fortlevnad börjar ofta tidigt i medarbetarnas karriär och den personliga bakgrunden ligger ofta till grund vid befordring. Det har också upptäckts att detta påverkar vilka hierarkiska toppar man slutligen når. Detta är en urvalsgrund som kan ha stora effekter och konsekvenser för organisationer, negativa eller positiva, då ledningsgruppen blir helt och hållet likformig (Stafsudd 2003).

Carroll, Marchington, Earnshaw och Taylor (1999) menar att intern rekrytering är mest fördelaktigt i mindre organisationer då den förenklar rekryteringsprocessen genom att fokusera på befintliga rekryteringskanaler och kontakter. Detta resulterar i att onödiga kostnader undviks genom att specialkompetens i form av externa rekryteringsföretag inte behövs. Även Stafsudd (2003) påpekar i sin forskning att organisationer tenderar att föredra intern rekrytering på grund av att intern och organisationsspecifik kunskap kan vara en värdefull resurs i konkurrensen på marknaden. Det har upptäckts att specifika instruktioner leder till att kunskap inom organisationen utvecklas samtidigt som en kontroll i form av normer och värderingar uppstår, även dessa kompetensutvecklande och lärande (Stafsudd 2003). Att fokusera på befintliga kanaler och kontakter vid rekrytering minskar också risken och osäkerheten som ofta blir förknippad med att anställa nya medarbetare (Carroll et al. 1999).

Väljer en organisation att rekrytera sina mellanchefer internt menar Stafsudd (2003) att tydlig information är mycket viktig eftersom uppskattningar endast ökar osäkerheten i informationen. Sådan information kan ge en uppfattning om hur effektiv en chef varit i tidigare tjänst. Även om chefer alltid når en högre hierarkisk nivå beroende på prestation och effektivitet krävs också att de faktiskt signalerar detta i praktiken (Stafsudd 2003). Borman och Motowidlo (1997), anser att organisationer bör skapa en process för att vid intern rekrytering säkerställa att den sökande sedan innan uppvisat mycket hög prestationsförmåga och ”belönats” för detta. Organisationer som inte innehar detta belöningsssystem riskerar att möta försämrade prestationer hos medarbetarna. En hög nivå av internt engagemang är avgörande för framtida strategier med Human Resources<sup>1</sup>, som vidare förkortas HR (Borman & Motowidlo 1997).

Forskning kring rekrytering utifrån *innovationsperspektivet* är knapp. Däremot har Frankelius (2015) forskat i innovationsbegrepp och innovationsindikatorer. Han menar att en organisatorisk innovation kan beskrivas som en ny metod att organisera organisationens affärsverksamhet med tillhörande kunskapshantering. En organisatorisk innovation bör även vara ett resultat av strategiska beslut av den organisatoriska ledningen (Frankelius 2015). Spinelli Souza och Zajac (1995) menar att vid diskussion om respektive rekryteringsmetod, intern eller extern, måste rekryteringsansvariga först och främst lägga respektive metod i vågskålen för att se vilken som väger tyngst utifrån innovationsperspektivet.

Flera forskare hävdar dock att den externa rekryteringen väger tyngre i denna vågskål. Granberg (2003) menar att det framför allt handlar om att få in ”nytt blod” i organisationen, både som hjälpmedel för att förändra organisationskulturen men det kan också vara en fördel när man vill få insyn i konkurrerande organisationer eller för att uppnå större flexibilitet och variation inom organisationen. Även Osterman (2009) menar att organisationer i senare tid är mer benägna att rekrytera chefer externt snarare än att främja den interna arbetskraften. Detta främst beroende på att ledningen vill få in specifik kunskap utifrån vad som bedöms saknas inom organisationen (ibid.). Ytterligare ett motiv till att främja organisationens

---

<sup>1</sup> Organisationens humankapital – individers kunskaper och färdigheter (Nationalencyklopedin 2016)

innovationsförmåga genom extern rekrytering av chefer beskrivs av Stafsudd (2003) som att de externa chefskandidaterna ofta tenderar ha en mer varierad bakgrund än de interna chefskandidaterna. Hon menar följaktligen att den externa chefsrekryteringen kan gynna organisationen då de externa chefskandidaterna på så sätt kan bidra med nytt och föränderligt tänkande vilket gynnar organisationsutveckling (ibid.). I anslutning till innovationsperspektivet kopplas den externa rekryteringen därför i något högre grad till innovation då motiven till att rekrytera externt är fler än motiven att rekrytera internt när det handlar om strävan efter innovation (Granberg 2003; Osterman 2009; Stafsudd 2003).

### 1.3 Problemdiskussion

Starka och effektiva ledare skapar stora skillnader för sina medarbetare. Om fel person rekryteras till mellanchefspositionen kan det resultera i allvarliga konsekvenser för organisationen (Thoms 2005). Heraty och Morley (1998) påpekar att lönsamheten i en organisation är helt och hållet beroende av värdet på arbetskraften. Därmed är mellanchefens förmåga betydande för organisationen då de i sin tur inspirerar och motiverar medarbetarna, vilka utgör arbetskraften (Floyd & Wooldridge 1997). Flach (2006) hävdar att strategiska beslut består i de aktiviteter ledningen använder för att styra organisationen mot uppsatta mål och samtidigt åstadkomma ett samordnande mönster av beslut och aktiviteter med utgångspunkt från organisationens uppdrag. För att genomföra detta måste man genom rekrytering hitta individer som kan tillföra styrka till organisationen och som även besitter förmågan att ständigt utvecklas både individuellt men även utifrån ett organisatoriskt perspektiv (McCauley & McCall 2014).

Tidigare forskning har tydligt visat på delade meningar vad gäller mest effektiv metod för mellanchefsrekrytering. Det finns både för- och nackdelar med respektive metod, intern och extern rekrytering (Carroll et al. 1999; Granberg 2003; Osterman 2009; Stafsudd 2003). En kombination av att ta vara på intern styrka och expertis när det behövs och att ta in externa parter när detta är nödvändigt sägs enligt Ahrnberg Swenson (1997) vara nyckeln vad gäller rekrytering i allmänhet. Problemet är att det är svårt att utläsa utifrån tidigare forskning vilken rekryteringsmetod som bör användas vid mellanchefsrekrytering i förhållande till organisationens innovationsförmåga. Kostnadmässigt är den externa rekryteringen dyrare för organisationen än den interna. Både på grund av kostnader för annonsering, tid, resurser och eventuell expertishjälp men också vad gäller introduktion i arbetet (Ahrnberg Swenson 1997; Thoms 2005). Detta styrks också av Elg och Landsell (2009) som hävdar att startsträckan för en internt rekryterad individ är mycket kortare än den externt rekryterade, vilket givetvis reducerar kostnaderna.

Forskningen kring rekrytering av *mellanchefer* är relativt begränsad i dag. Som vi tidigare belyst finns forskning som pekar på fördelar med den interna rekryteringen i allmänhet (Carroll et al. 1999; Stafsudd 2003) medan Stafsudd (2003) samtidigt kontrar med den externa rekryteringen och hittar fördelar även med denna metod för att främja nyskapande. Det påpekas också av Carroll et al. (1999) att intern rekrytering är mest fördelaktigt i mindre organisationer då detta förenklar rekryteringsprocessen genom att man då fokuserar på befintliga kontakter och individer. De menar att man på så sätt kan man minimera de onödiga kostnaderna som tillkommer vid sökande av specialkompetens utifrån. Till den interna rekryterings fördel har det framkommit att det även inom större organisationer kan vara aktuellt att utnyttja den interna kompetensen och främja den interna karriärutvecklingen då man på så sätt lägger stor vikt på de mänskliga resurserna inom organisationen (Heraty & Morley 1998). Genom att nyttja den interna kompetensen kan man skaffa sig viktiga konkurrensfördelar på marknaden på så sätt att man behåller organisationsspecifik kompetens

inom organisationen (Stafsudd 2003). Dessa forskare syftar dock på rekrytering i allmänhet och inte specifikt mellanchefer.

Thoms (2005) påstår att det finns flertalet fördelar med intern rekrytering av chefer genom att de som söker tjänsten redan har kännedom om organisationen och organisationen har kännedom om den sökande. Hon menar också att den interna rekryteringen motiverar medarbetarna att prestera för att eventuellt bli befordrade samt att de internt sökande är vana vid att utföra sitt arbete utifrån organisationens värden och värderingar (Thoms 2005). Dessa argument tyder dock på att de inte utgår från organisationens innovationsförmåga utan snarare en direkt riktning mot organisationens kultur, stabilitet och kostnader. Elg och Landsell (2009) hävdar dock att när organisationer fokuserar på att rekrytera internt kan de gå miste om nyskapandet och utvecklingen som istället ofta tillförs när man rekryterar individer utifrån. Detta kan enligt Stafsudd (2003) bero på att externa chefskandidater har visat sig besitta mer varierade bakgrunder än de interna kandidaterna och därmed även bredare erfarenheter som skulle kunna gynna nytänkande och utveckling i organisationen. Även Ahrnberg Swenson (1997) anser att man ständigt bör tillföra ”nytt blod” för att organisationer inte ska avstanna i utvecklingen, därför kan en extern rekrytering i vissa tillfällen vara att föredra. I och med att en stor del av mellancheferns utvecklingsarbete handlar om att få organisationen att anpassa sig efter omgivningens krav (Morgan & Nilsson 1999), vilken alltid kommer att förbli föränderlig och ständigt utvecklande, bör även organisationer följa med denna utveckling. För att uppnå detta borde tydliga strategier tas fram, framförallt i fråga om rekrytering av mellanchefer för att främja innovation då det är dessa som ska styra och motivera inom organisationen (Floyd & Wooldridge 1997; Huy 2010; Moss Kanter 1984; Osterman 2009).

Vad gäller just rekrytering av chefer kan de chefer som befinner sig på lägre nivåer med fördel rekryteras internt, så länge de besitter den kompetens som krävs och har förmåga att utvecklas (Thoms 2005). Thoms (2005) menar samtidigt att vid rekrytering av högre chefsbefattningar bör man söka både internt och externt. Huvudsaken är i detta fall, menar hon, är att samma bedömning görs av alla sökande, oavsett om de befinner sig inom organisationen eller utanför. Ofta blir bedömningen av internt sökande mindre noggrann då det antas att denne redan är känd inom organisationen och på så sätt redan ”godkänd”. I sådana fall tas stora risker av rekryteringsansvariga. En person som fungerat bra i en annan roll behöver inte nödvändigtvis vara kapabel att hantera den nya rollen som mellanchefer med dess omfattande ansvar (Thoms 2005).

Moss Kanter (1984) har redan belyst mellancheferns omfattande roll i strävan efter organisationens innovation. Även Huy (2010) hävdar att mellanchefer bör främja kontinuerlig innovation och förnyelse. Trots detta ser vi en lucka i och med bristande forskning kring hur mellanchefer bör rekryteras utifrån ett innovationsperspektiv och precis som ovan nämnda forskare finns ett behov av innovationsaspekten vid rekrytering av mellanchefer (Huy 2010; Moss Kanter 1984). Då ständig dragkamp mellan intern och extern rekrytering av mellanchefer råder och utifrån olika effektivitetsperspektiv vill vi nu istället se till respektive metods för- och nackdelar utifrån ett innovationsperspektiv eftersom vi anser att detta saknas inom tidigare forskning.

## 1.4 Syfte och forskningsfrågor

Utifrån problemdiskussionen ovan blir vårt syfte att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer påverkar organisationers innovationsförmåga samt hur en strategisk mellancheferrekrytering, med innovation och utveckling som utgångspunkt, kan bidra till *ökad* innovationsförmåga.

För att uppfylla studiens syfte har följande frågor formulerats:

- ❖ Hur ser mellancheferns roll ut i organisationen och hur kan mellancheferna påverka organisationens innovationsförmåga?
- ❖ Hur kan intern respektive extern rekrytering av mellanchefer påverka organisationens innovationsförmåga?
- ❖ Vilken metod, intern eller extern rekrytering, *bör* användas för att öka organisationens innovationsförmåga?

## 1.5 Disposition

Mot bakgrunden av studiens syfte och forskningsfrågor är studien disponerad enligt följande: Kapitel 2 består av vår teoretiska referensram där vi fokuserar på relevanta begrepp och påverkansfaktorer vid mellancheferrekrytering samt teorier kring innovation.

Kapitel 3 redogör för studiens metod: kvalitativ semistrukturerad intervju samt en redogörelse för vårt målstyrda urval.

Kapitel 4 presenterar det empiriska materialet samt analysen av detta genom tolkning av intervjuer utifrån vår teoretiska referensram.

Kapitel 5 består av resultatet av tolkningen av de empiriska undersökningarna som sedan ligger till grund för diskussionen och slutsatser. Slutsatserna leder sedermera fram till eventuella förslag på vidare forskning.

## 2 Referensram

Vår teoretiska referensram behandlar både en fördjupad litteraturöversikt men också relevanta begrepp och faktorer som påverkar mellancheferrekrytering. Den fördjupade litteraturöversikten tillför en mer noggrann redogörelse av mellancheferns roll och arbetsuppgifter samt den interna och externa rekryterings för- och nackdelar. Vi redogör också för olika innovationsteorier samt hur innovation uppfattas i de olika branscherna vi valt att studera. Vi förklarar även rekryteringsprocessen och andra faktorer och teorier som påverkar mellancheferrekryteringen och är relevanta för vår analys.

### 2.1 Rekryteringsprocessen

De mest centrala delarna i rekryteringsprocessen innefattar analys av arbetsuppgifter, kravspecifikation, personbedömning och urval (Flach 2006). Enligt Flach (2006) kan rekryteringsprocessen liknas vid en problemlösning som består av både systematisk analys och bedömning. Vi redogör nedan för rekryteringsprocessen utifrån Kahlke och Schmidts bedömningscirkel (Fig. 2.1) (Kahlke & Schmidt 2002, s. 19). Denna process är inte specifikt inriktad på chefsrekrytering utan på rekrytering i allmänhet. Då det inte finns någon allmänt vedertagen modell som inriktar sig på chefsrekrytering används Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel även i chefsrekryteringsprocessen. Chefrekryteringsprocessen skiljer sig ofta från fall till fall och beroende av befattningens omfång och hierarkiska nivå (Lindelöw Danielsson 2003) men huvuddragen är i likhet med den allmänna rekryteringsprocessen.



Figur 2.1 Kahlke och Schmidts bedömningscirkel (2002, s. 19).

Det första steget i bedömningscirkeln är något som kallas *arbetsanalysen*. Här skapas grunden som bedömningen ska utgå från. I denna del är det viktigt att vara mycket noggrann eftersom resterande bedömningsarbete utgår från detta. I arbetsanalysen ingår fyra grundläggande kategorier. Först och främst sätts ramverken kring arbetsuppgifterna som hör till tjänsten. Nästa del i arbetsanalysen är att framställa de resultat som förväntas skapas i arbetet. Därefter analyseras vilka arbetsuppgifter som måste genomföras för att resultaten ska uppnås. Slutligen skapas en kravprofil som anger de färdigheter, den motivation, den kompetens och personlighetsdrag som, gentemot analysens första del, är relevanta för att den sökande ska klara av arbetsuppgifterna och nå resultat (Kahlke & Schmidt 2002). Det andra steget i bedömningscirkeln är det *sammantagna bedömningsförfarandet*. Här bestämmer de rekryteringsansvariga hur de sökande ska bedömas. Först och främst väljer man lämplig

bedömningsmetod sedan ska de också välja bedömningsmetoder som är tillräckliga för de sökande och som säkerställer att alla sökande behandlas jämlikt (Kahlke & Schmidt 2002). Bedömningscirkelns tredje steg består av enligt Kahlke och Schmidt (2002) av *intervju*. Här får man en tydligare inblick i hur individen stämmer överens med vad organisationen söker. Intervjun är den vanligaste urvals- och bedömningsmetoden. En intervju får inte vara förhastad utan måste planeras systematiskt för att rätt och väsentlig information ska framgå. Här har rekryteringsansvarig chans att belysa områden som inte framkommer i någon av de andra bedömningsmetoderna och fokusera endast på dessa. Efter att intervjun har genomförts och man har fått en översiktlig genomgång av individerna och dess ansökningar kommer bedömningscirkelns fjärde del, som är *testdelen*. Denna del är mycket vanlig inom rekrytering då de flesta organisationer använder sig av tester i mer eller mindre utsträckning (Kahlke & Schmidt 2002).

Vid chefsrekrytering används enligt Lindelöw Danielsson (2003) tester i mycket hög grad i både stora som små organisationer. Testdelens användningsomfång ökar dock hela tiden i alla olika sorts rekryteringar. Det femte steget i bedömningscirkeln är *referenstagning* vilket syftar till att se om den sökandes egna uppgifter stämmer överens med den verkligheten. Det är också en viktig del för den rekryteringsansvariga för att kunna säkerställa sanningshalten i den bild som tidigare skapats av den sökande. Referenstagandet kan ses som det sista steget i själva bedömningsprocessen. Att tillgå referenser är också en komplettering av tidigare insamlad information (Kahlke & Schmidt 2002). Efter referenstagningen kommer det sista steget i bedömningscirkeln. Detta steg består, enligt Kahlke och Schmidt (2002), av det *systematiska beslutsfattandet*. Här sammanställs all information som delgetts i de olika processerna. Ju mer information som finns att tillgå desto bättre blir bedömningen samtidigt som bedömning och beslutsfattande måste vara mycket välorganiserat. Här går man tillbaka och jämför informationen med beskrivningen i arbetsanalysen för att se att informationen överensstämmer med de krav och den kompetens som tagits fram i kravprofilen och som förväntas av organisationen (Kahlke & Schmidt 2002). Vid intern rekrytering blir rekryteringsprocessen något enklare med tanke på att den då bygger på redan befintliga kontakter och man kan då förenkla många av stegen i bedömningscirkeln. Här minskas också risken för felrekrytering som vanligtvis kan förknippas med att anställa nya medarbetare (Carroll et al. 1999).

Att följa rekryteringsprocessens alla steg noggrant är extra viktigt i mindre organisationer eftersom det där blir mer uppenbart och skadligt om en felrekrytering sker. I mindre organisationer med färre medarbetare finns det inte lika stora möjligheter att flytta på personal som blivit felplacerade och som inte uppfyller kravprofilen och uppvisar förväntade prestationer. Detta är lättare i större organisationer då det finns fler tjänster att fylla (Carroll et al. 1999). Enligt Carroll et al. (1999) finns det också skillnader i rekryteringsprocessen beroende på organisationens storlek men även i vissa fall beroende på branschen organisationen verkar inom.

## **2.2 Rekryteringsmetoder och påverkansfaktorer**

Rekryteringsprocessen vi beskrivit är en allmän process som berör all rekrytering inom organisationen. Vid chefsrekrytering finns det andra faktorer som påverkar bedömning och beslutsfattande. Nedan kommer vi beskriva några av de faktorer som beaktas vid mellanchefsrekrytering. I vissa fall rekryterar organisationer internt för att främja de egna medarbetarnas utveckling och i andra fall finns en ambition att rekrytera externt. Processen kan också påverkas av att organisationens ledning och rekryteringsansvariga behöver förhålla sig till lagar och regleringar, som till exempel medbestämmandelagen (MBL).



### **2.2.1 Intern rekrytering**

En medarbetare som har arbetat i en organisation kan ofta få chans att genom karriärutveckling bli chef inom organisationen. Detta är en vanlig form av intern rekrytering. För att kunna agera chef över sina före detta medarbetare ställs höga krav på individen och rekryteringsansvariga måste då vara välmedvetna om att individen kan hantera denna situation och roll (Elg & Landsell 2009). De främsta fördelarna med intern rekrytering är att processen är snabb och relativt lätt att genomföra. Individen som anställs kommer också snabbare in i arbetsuppgifterna och i organisationens kultur. Denne får samtidigt möjlighet att känna trygghet då den har en större medvetenhet om sina möjligheter att utvecklas i organisationen (Carroll et al. 1999; Elg & Landsell 2009). Det viktigaste vid intern rekrytering av chefer är att vara noga med att genomföra samma process som vid extern rekrytering och granska individen kritiskt även i detta fall (Elg & Landsell 2009). Bolman (2015) anser att fördelar med intern rekrytering är att chefer och anställda uppmuntras att investera sin tid och sina resurser i kompetenshöjande åtgärder. Det ökar också medarbetarnas lojalitet och förtroende samtidigt som det motiverar medarbetarna till att öka sina prestationer. Det ger också möjlighet för organisationen att behålla den kompetens som befintliga medarbetare besitter. Den interna rekryteringen kan minska antalet felrekryteringar och samtidigt öka medarbetarnas förmåga att tänka och agera mer långsiktigt i sitt arbete och undvika kortsiktiga beslut (Bolman 2015; Thoms 2005).

Vid rekrytering i allmänhet finns, enligt Frykman (2005), en prioriterad ordning för vilka metoder som används av organisationer. I första hand vill man rekrytera internt eftersom urvalet består av individer som sedan innan är kända. Det är också lättare då man eventuellt har en relation sinsemellan. Finns inte individen man söker internt inom organisationen får man istället söka externt. Rekryteringsansvariga är då noga med att hitta intresserade och välinformerade individer. Den tredje vägen att gå är genom kontakter, både genom de egna anställda men även genom andra kanaler. Finner man ingen genom kontaktvägen väljer man oftast att kontakta rekryteringsföretag. Med denna metod börjar rekryteringskostnaderna stiga vilket man helst vill undvika. På nästa plats i prioriteringsordningen kommer annonseringen vilket är en metod som i allra högsta grad bör undvikas då det först och främst är mycket dyrt och dessutom kan urvalet bli otroligt stort vilket resulterar i att det blir en mer slumpartad rekrytering. I sista hand letar rekryteringsansvariga bland spontanansökningar. Detta är ansökningar som med jämna mellanrum kommer in till organisationen. Annonseringsmetoden och spontanansökningar är dock mycket ovanliga vid mellanchefer- och chefsrekrytering (Frykman 2005).

### **2.2.2 Extern rekrytering**

Thoms (2005) påstår att intern rekrytering av chefer inte är en metod att föredra då organisationen söker nya innovativa tillvägagångsätt och strategier. Den främsta nackdelen med intern rekrytering är att organisationen går miste om nytänkandet och får därmed svårare att implementera nya idéer och tankesätt (Elg & Landsell 2009). Det är viktigt att notera att många organisationer har frångått att använda intern rekrytering på grund av konkurrens på marknaden. Detta då man anser sig behöva nyskapande och nya tankesätt som kommer från externa parter till organisationen för att undvika stagnation i utvecklingen (Thoms 2005). Även Bolman (2015) belyser att i dagsläget rekryterar framgångsrika organisationer allt mer sällan chefer externt men däremot sker detta allt oftare i mindre effektiva organisationer.

Personalomsättning är dyrt och kostnader för annonsering och inskolning är höga, därför är extern rekrytering ur ett kostnadsperspektiv inte att föredra (Johanson & Johrén 2011). En rekrytering är alltid kostsam och dessa kostnader består av annonsering, rekryterarens

arbetstid, rekryteringskonsulter och inskolning. Dessa kostnader kan minimeras vid intern rekrytering eftersom man då slipper annonsering, eventuella rekryteringskonsulter samt till viss del inskolning (Elg & Landsell 2009). I vissa fall kan kostnader för extern rekrytering vara nödvändiga för att få in individer som kan se verksamheten med nya ögon. Detta ger organisationen extra stimulans i utveckling vilket kan göra att organisationen fungerar bättre på längre sikt (Johanson & Johrén 2011).

### **2.2.3 Medbestämmandelagen**

**1§** Denna lag äger tillämpning på förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Medbestämmandelagen 1976:580).

Medbestämmandelagen, MBL, är en lag om medbestämmande i arbetslivet och är den centrala lagen inom svensk kollektiv arbetsrätt (Sigeman u.å). MBL är uppdelad i två delar där den ena delen behandlar regler om det kollektiva regleringssystemet på arbetsmarknaden. I denna del finns regler om arbetstagare och arbetsgivares rätt att vara organiserade, allmän förhandlingsrätt, medling och kollektivavtal. Den andra delen i MBL är en företagsdemokratisk reglering. Denna del handlar om att man behandlar bland annat arbetsgivarens rätt att utöva företagsledning om inte annat avtalats. Denna lag hjälper också fackföreningarna att begränsa principernas utbredning. Reglerna i MBL avser främst arbetsgivarens plikt att förhandla med gällande fackförening innan beslut om större förändringar i organisationen eller dess anställningsförhållanden tas (Sigeman u.å). Medbestämmandelagen syftar också till att gynna arbetstagarnas medbestämmande över arbetsvillkor och arbetsledning. Därmed erbjuder MBL möjligheter till påverkan på arbetsplatsen och ett kollektivt inflytande. Arbetet med detta bedrivs oftast av fackförbund, fackföreningar och särskilda grupper inom organisationen (Elg & Landsell 2009). Chefsrekrytering är en stor och omfattande förändring i organisationen. Om organisationen har anslutit sig till ett kollektivavtal måste MBL-förhandling ske vid chefstillsättning annars riskeras skadestånd (Elg & Landsell 2009).

### **2.3 Mellancheferns roll i organisationen**

Mellanchefer som ledningsfunktion har som främsta uppgift att skapa ett effektivt arbete inom organisationen. Detta innefattar planering och organisering av både uppgifter och resurser för att leda organisationen mot uppsatta mål (Flach 2006). I takt med ökad konkurrens blir organisationer ofta tvungna att omstrukturera för att följa utvecklingen och således blir de plattare och mellancheferna får inta en mer central roll i organisationen. Lennartsson och Råberg (2006) definierar en mellanchefer som en individ som befinner sig i mitten av organisationens hierarki och kommunicerar mellan ledning och kärnverksamhet. De har också ett ökat ansvar med arbetsuppgifter som tidigare utfördes av högre chefer. Detta har inneburit att de tagit sig närmre en beslutsfattande roll som resulterat i att de har större påverkan i strategiarbeten (Lennartsson & Råberg 2006). De har gått från att vara relativt osynliga till att vara målfigurer där de har ett stort ansvar i produktivitetssökningar inom organisationen. De bör också vara förmedlare mellan organisationers olika intressen och kommunicerar budskap, de har befogenheter att fatta viktiga beslut och göra strategiska bedömningar samt ett ansvar i att översätta visioner (Moss Kanter 1984; Osterman 2009)

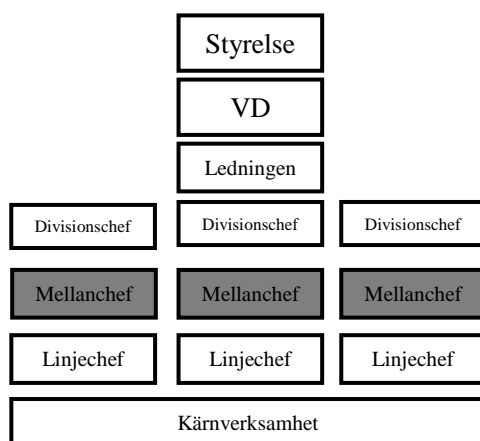
Osterman (2009) har dock sett vissa förändringar kring mellancheferns rollen då de känner mer avlägsenhet från sina högre chefer. Detta skapar större svårigheter vad gäller karriärutveckling då övergången från mellanchefer till högre chef blir mer komplex. Därför har

mellanchefen en mindre chans att ta sig till högre positioner inom organisationen och därmed ett mindre motiv till att identifiera sig med sina högre chefer (ibid.).

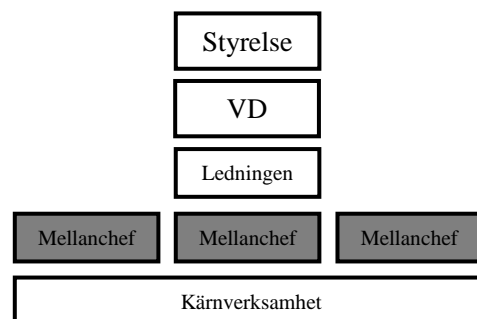
Mellanchefen har en viktig roll i fråga om att tolka och implementera visioner och för att kunna genomföra denna handling krävs att de har självständighet och att de är tydliga i sitt ledarskap samt att det uppfattas tydligt av organisationen (Briggs 2005). Huy (2001) menar att i en organisation ingår mellanchefer ofta i täta nätverk med olika grupper av anställda vilket gör att de lättare förstår hur förändringar uppfattas av medarbetarna som i sin tur resulterar i att de skapar förståelse för förutsättningarna till utvecklingsarbete. Därför menar hon att de kan arbeta aktivt med att skapa balans mellan kontinuitet och utveckling i organisationen (ibid.). Ahltopp (2003) menar att mellanchefer ofta upplever att de får mindre uppskattning för sina arbetsinsatser än vad högre cheferna får. De upplever också att den egna kompetensen utnyttjas i låg grad. Hon menar också att högre chefer oftast inte kommunicerar med medarbetare i kärnverksamheten vad gäller karriärutveckling. Det finns också ett mönster som tyder på att ju högre upp en chef är placerad i hierarkin desto mindre tid läggs på kommunikation nedåt i organisationen (Ahltopp 2003). Mellancheferna är väl medvetna om att deras situation har förändrats och att konkurrensen är hård. Därför är de mer skeptiska till ledningen och blir istället mer engagerade i sitt eget arbete och i mellanchefpositionen (Osterman 2009).

### 2.3.1 Mellanchefens roll i större och mindre organisationer

Chefsroller över lag är i större organisationer tydligt differentierade och delas ofta upp i kategorierna ledning, funktionsledning (mellanchefer) och arbetsledning (arbetsledare/linjechefer). I dessa kategorier finns stora skillnader vad gäller ansvar, arbetsuppgifter och befogenheter. De två övre chefsnivåerna, ledning och mellanchefer, ansvarar för planering och strategier medan den lägre chefsnivån ansvarar för operativa uppgifter (Flach 2006). Enligt Thoms (2005) består mindre organisationer av färre hierarkiska nivåer och är ofta mycket plattare i sin struktur. I dessa mindre organisationer finns det också ofta färre utvecklingsmöjligheter vilket gör att ledningen måste arbeta både aktivt och kontinuerligt med att öka och behålla motivationen hos mellancheferna. Här är därför inte karriärstegen lika påtagliga. I en större organisation finns desto fler karriär- och utvecklingsmöjligheter därför bör medarbetarna ständigt uppmuntras till att söka sig vidare till nya positioner inom organisationen (ibid.).



Figur 2.2 Förenklad definition av mellanchef i mindre organisationer. (Källa: egen)



Figur 2.3 Förenklad definition av mellanchef i mindre organisationer. (Källa: egen)

## 2.4 Karriärutveckling

Vid arbetsintervjuer får den sökande till tjänsten ofta frågor om hur denne ser på sin roll i organisationen i framtiden. Har individen inga specifika framtidsplaner får man, som rekryterare, ta ställning till om denne är en person som passar in i organisationen eller inte. Har man inga ambitioner om att växa och utvecklas hjälper man inte heller organisationen att göra det (Gresch 2009). Karriärutveckling är ett mycket viktigt och omfattande område för både organisation och medarbetare. Begreppet karriärutveckling omfattar både antydning till att, utifrån ledningsperspektivet, planera och strategiskt strukturera mönster i form av karriärprofiler som utanför individen skapas i organisationer. Dessa karriärprofiler utgör sedan ett mål för individens strävan i att skapa sin egen karriär genom val av uppgifter inom organisationen (Flach 2006).

Flach (2006) menar att karriärutveckling i första hand beror på individens personliga val och beslut men att det sedan är ledningens ansvar att utläsa huruvida utvecklingsmöjligheterna i arbetet och i samarbetet är möjliga. På så sätt främjar man medarbetarnas karriärutveckling. Karriärplaneringen skapas främst av medarbetarnas ambitioner och de önskemål som läggs fram vid medarbetarsamtal. Men också av det personalbehov som ofta förutses i organisationen. Ett typiskt karriärmönster innefattar förändringar och innebär byte av arbetsuppgifter. När man talar om karriärsteg handlar det om vägen mot förändringar i individens arbetsuppgifter för att utveckla sina erfarenheter vilket sker genom nya och mer kvalificerade arbetsuppgifter hävdar han. I de flesta organisationer utvecklas karriärmönster av olika karriärvägar som leder till nya positioner eller arbetsroller. Karriärvägarna har nästan alltid en riktning mot utveckling med strävan efter lärande och, som ovan nämnt, en förflyttning från enklare uppgifter till mer komplexa uppgifter (ibid.).

En individ som arbetat hårt och hjälpt organisationen att uppfylla sina mål blir uppskattad. Det finns många kortsiktiga lösningar när organisationen vill visa medarbetarna uppskattning. För att kunna hålla medarbetarna motiverade, engagerade och ständigt presterade på hög nivå och under längre tid måste chefen låta dessa få en chans att gå vidare inom organisationen för att på så sätt också skapa nya utmaningar. Detta är just vad den så kallade karriärstegen erbjuder enligt Gresch (2009). Karriärstegen tillhandahåller möjligheten för medarbetare att växa belönar medarbetarna för utfört arbete, engagemang, utökad kompetens och initiativförmåga. Huvudsyfte med karriärstegen är att bekräfta varje medarbetares prestationer, ställa krav på framtida resultat, ge karriärutvecklingsmöjligheter och främja intern kompetens. Att använda sig av karriärstegen vid rekrytering främjar och motiverar också medarbetarna till ökad prestationsförmåga, initiativtagande, ökad kompetens, effektivitet i kommunikationen samt personlig och professionell utveckling (Gresch 2009). Befordring och rekrytering genom karriärstegen beror inte på hur många år individen har arbetat inom organisationen utan snarare om uppvisad utvecklingsförmåga och prestationer. Individen måste även ha uppvisat förmåga att kunna utföra ett mer avancerat arbete och mer komplicerade arbetsuppgifter för att belönas med befordring till en högre nivå inom organisationen. Detta är mycket viktigt då det vore förödande att ge en individ befordring trots att denna inte uppvisat förmåga att klara av en högre position, det skulle resultera i degradering och förminskad motivation (ibid.).

Reilly och Williams (2006) belyser att utifrån medarbetarens perspektiv blir karriärmöjligheterna en motivation till att utvecklas och prestera och att få möjlighet att klättra inom organisationen genom karriärstegen då det ökar medarbetarnas förmåga att utvecklas och driva organisationen framåt i utvecklingen. Genom karriärstegen och dess möjligheter skapas ett intresse hos medarbetarna och de känner sig uppskattade inom

organisationen. Denna tillfredsställelse i arbetet motiverar medarbetaren och genererar utveckling för organisationen. Alla medarbetare vill dock inte klättra på karriärstegen men de vill ändå trivas med sitt jobb. Därför kan karriärstegen ses som en strategi till uppmuntrande och i motiverande syfte utveckla medarbetarna (Reilly & Williams 2006) vilket i sin tur är viktigt i strävan mot innovation (Näringsdepartementet 2015). Medarbetarens lojalitet gentemot organisationen kopplas ofta samman med att få känna sig motiverad och genererar därför arbetsvilja. Om medarbetare får känna sig motiverade stannar de gärna inom organisationen och får möjlighet att utvecklas och därmed är de lojala getmemot sin organisation. Motivationen ger då utlopp för självförverkligande (Ackerman 2007).

## 2.5 Innovation

Enligt Nationalencyklopedin (2016) innebär innovation förnyelse. Innovation inom organisationer handlar om tillvägagångssätten för upptäckter av nya produkter, processer eller organisationsformer (Câmpeanu-Sonea, Borza, Sonea, & Mitra 2010). Det sker i dag en kraftig globalisering med ökade affärsmöjligheter men också samtidigt en ständigt ökad konkurrens. Detta ställer därför höga krav på innovationsförmågan i organisationerna. Innovationsförmågan kan ökas genom att ledningen skapar effektiva strategier för att motivera alla medarbetares förmåga till att främja organisationens utveckling och tillväxt (Näringsdepartementet 2015). OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling) och Eurostat (Näringsdepartementet 2015) fastslår att innovation och entreprenörskap är en process där medarbetare och organisationer skapar värde genom att de hittar och tar fram nya produkter, tjänster, processer eller marknader. En viktig faktor hos innovatörer är att de har förmåga att orientera tillväxtsvägar för att utveckla och effektivisera organisationen (Näringsdepartementet 2015).

Enligt Näringsdepartementet (2015) är innovationsförmåga i en organisation samt försäljning av unika varor och tjänster avgörande för en organisations tillväxt. Ett konkurrenskraftigt och drivande näringsliv är grunden för tillväxt på arbetsmarknaden. Förmågan till konkurrenskraft krävs för att organisationer, utifrån ett långsiktigt perspektiv, ska kunna öka sin sysselsättning och växa (ibid.). French och Bell (1990 se i Granberg 2003 s.133) menar att organisationsutveckling och innovation handlar om just en långsiktig strävan att förbättra och förnya organisationen. Detta ska också, inom hela organisationen, användas i ledarskapet i alla chefsbefattningar. Processen möjliggörs genom ett mer effektivt analys- och strategiarbete samt med organisationskulturen (ibid.).

Handeln och konkurrensen ökar ständigt vilket innebär både utmaningar och möjligheter för organisationer. För att en organisation ska kunna öka sin tillväxt och utveckling krävs att de är innovativa och ständigt har effektiva lösningar och strategier (Näringsdepartementet 2015). Innovationens framtid ligger därför i individernas händer och det kräver att individer tar besluten som påverkar innovation samt tar fram nya idéer. Innovationer kan verka skrämmande då det innebär risker eftersom det inte finns ett direkt facit på vad framtiden kräver därför måste organisationer våga chansa för att på så sätt ta sig framåt (Kohn 2009). Ett misslyckande behöver, enligt Kohn (2009), inte alltid vara dåligt utan kan istället ses som en lärdom. Inte heller Cavanillas (2009) tror att organisationer har en framtid utan innovation. Det finns tecken på mättade marknader där utbud är större än efterfrågan där det är svårt att sticka ut. De enda organisationerna som klarar av detta är de som ständigt förnyar sig och de som har god förmåga till förändring, det vill säga innovationsrika organisationer. Kohn (2009) menar också att innovation i slutändan blir en fråga om inställning, organisationskultur och ledarskap. Organisationer måste därför förstå att innovation kan vara både riskfyllt och framgångsrikt. Organisatoriska innovationer kan slutligen sammanfattas med att de omfattar

bland annat införande av kraftigt förändrade organisationsstrukturer, genomförande av avancerade metoder samt genomförandet av nya och avsevärt förändrade strategiska riktlinjer (OECD & Eurostat 2005). Enligt OECD och Eurostat (2005) räknas endast en organisatorisk förändring som innovation om det finns en mätbar förändring såsom ökad produktivitet eller försäljning.

### 2.5.1 Branschspecifik syn på innovation

Utveckling- och innovationsarbetet är en viktig faktor för att behålla konkurrenskraften. Det har upptäckts en positiv trend i svenska organisationers innovationsarbete där flera organisationer har ett aktivt forsknings- och utvecklingsarbete. Man har även sett att många organisationer har mål för innovation och allt fler följer även upp sina mål. Detta resulterar i att allt fler medarbetare uppmuntras och motiveras till att fokusera på organisationens innovationsförmåga (Sveriges Ingenjörer 2015). Enligt Lindelöw Danielsson (2003) bör även i den tidiga kravspecifikationen i rekryteringsprocessen skapas ett krav även på utvecklingspotential och innovationsförmåga. Detta på grund av en mycket hastig utvecklingstakt i praktiskt taget alla branscher. Det är således inte bara färdigheter och personlighet som är avgörande och som tas upp i kravprofilen utan även den sökandes utvecklingspotential. Hon hävdar även att det är viktigt att den sökande har förmågan att lära sig saker och växa in i nya roller. Rekryteringsansvariga måste också se till att den som rekryteras i dag ska kunna fungera i framtiden enligt, vilket kan ske genom att se till individens utvecklingspotential (ibid.). Lindelöw Danielsson (2003) påstår också att förmåga att utvecklas hör ihop med förmågan att kunna ta till sig förändringar och dessutom ha möjlighet att ta vara på de egna målsättningarna trots en osäker framtid.

Det finns olika syn på innovation och strävan efter innovationsförmåga beroende på vilken bransch organisationen verkar inom och de faktorer som påverkar detta är den ekonomiska situationen och konjunkturläget (Sveriges Ingenjörer 2015). Undersökningar har gjorts på hur olika branscher ser på sitt ekonomiska läge och sin innovationsförmåga. De förtroendevalda i organisationer inom olika branscher har i en undersökning gjord av Sveriges Ingenjörer (2015) svarat på frågor om sina organisationers utvecklings- och innovationsförmåga samt den ekonomiska situationen.

Inom *industribranschen* anser 62 procent att den ekonomiska situationen i dag är tillfredställande eller god. Endast 17 procent anser dock att den ekonomiska situationen det närmsta halvåret kommer att förbättras. Hela 100 procent av industribranschen menar att det ständigt inom organisationerna pågår ett utvecklingsarbete. 50 procent anser att de finns tydliga mål för innovation, vilket är en ökning med 3 procent jämfört med föregående år. Enligt 65 procent följs innovationsmålen alltid upp och 82 procent menar att medarbetarna motiveras och uppmuntras att sträva efter innovation (Sveriges Ingenjörer 2015). I *servicebranschen* svarar 64 procent att de bedömer den ekonomiska situationen som tillfredställande eller god. Endast 18 procent tror att den ekonomiska utvecklingen kommer att bli bättre kommande halvår. 45 procent menar att det finns ett ständigt utvecklingsarbete inom organisationerna medan hela 80 procent bedömer att det finns tydliga mål inom innovation, vilket är en ökning med 35 procent jämfört med föregående år. 60 procent anser att medarbetare motiveras och uppmuntras att sträva efter innovation (ibid.). I *detaljhandelsbranschen* anser 88 procent att den ekonomiska situationen är tillfredställande eller god. 31 procent upplever att den ekonomiska utvecklingen kan bli bättre. Enligt 73 procent pågår ständigt ett utvecklingsarbete inom organisationen, 58 procent anser att det finns tydliga mål för innovation, vilket dessvärre är en minskning med 25 procent från

föregående år. 28 procent menar att innovationsmålen följs upp. I denna bransch svarar 58 procent att medarbetarna motiveras till att sträva efter innovation (ibid.).

### **2.5.2 Mellanchefer som innovatör**

Frykman (2005) påstår att vid chefsrekrytering efterfrågas individer som har ett stort intresse för människor, nya idéer och utveckling. Det bör vara någon som är nyfiken på omvärlden och som har kapacitet att tänka annorlunda för att bryta gamla mönster. Dessa egenskaper bör enligt honom vara cirka 90 procent av kravprofilens innehåll vid chefsrekrytering. Det är inte heller organisationen som sådan som skapar, genomför och förnyar strategier utan det är individerna inom organisationen som ansvarar för detta (ibid.). Därför är skickliga och effektiva individer en strategisk resurs för organisationer (Mantere 2007). Här blir mellancheferns rollen också viktig då de stöttar och motiverar medarbetarna. Mellanchefer fungerar också som strategiska förebilder för att motivera medarbetare (ibid.).

Chefers ansvar och roll i utveckling och nyskapande är mycket viktigt (Frykman 2005). Meyer (2006) menar att om strategier som syftar till innovation ska vara framgångsrika inom organisationen krävs att just mellancheferna, på samma nivå i hierarkin, är överens om vad som ska genomföras. Det underlättar därför övergången från idé till implementering. Skulle en eller flera mellanchefer vara oeniga om vad som ska genomföras blir implementeringen av de innovativa strategierna negativ och implementeringen misslyckas. Mellancheferna har därför en stor roll i genomförandet av ett strategiarbete då de befinner sig i mitten av hierarkin och motstridiga åsikter bland mellancheferna angående innovation och utveckling försvårar implementering oavsett vad ledningen strävar efter (Meyer 2006). Dessutom ökar kostnaderna kraftigt då åsikterna inte överensstämmer och skulle mellancheferna ha skilda åsikter om innovativa strategier krävs att ledningen tar ett större ansvar och går in i en mer central och operativ roll för att inte misslyckas (ibid.).

En innovatör är både omvärlds- och framtidsinriktad. Detta då de ofta är skickliga i skapandet av kontakter, är uppfinningsrika och kunniga i att hitta nya vägar samt ser ofta möjligheter i att kombinera nya möjligheter i gammalt och nytt (Ahltorp 2003). Innovatörer kännetecknas av att kunna hitta nya lösningar och tillvägagångssätt för organisationen samt att de ser nya idéer både vad gäller teknik och affärsutveckling som inte tidigare upptäckts. Innovatörerna är oftast inte specialiserade på specifika områden utan har ofta bred kunskap (ibid.). Mindre organisationer påstås enligt Menkveld och Thurik (1999), vara bättre på att förbättra och förnya sina processer och produkter än större organisationer.

### **2.5.3 Schumpeters innovationsteori**

Joseph Schumpeter är framförallt känd för sin innovationsteori som han presenterade i sin bok *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Där menar han att ekonomin förändras genom innovationer och nya kombinationer som individer tar fram. Detta leder då till stora ekonomiska vinster för organisationer (Nationalencyklopedin 2016). Frankelius (2015) menar att Schumpeters teori om innovatören, som han också kallar för *entreprenören*, är en individ som utvecklar och främjar nya originella idéer och koncept. Schumpeter definierade innovation som en ny produkt, ny teknik, ny marknad eller ny organisationsstruktur. Han ansåg att dessa innovationer tas in i ekonomin av individer som kan förutse de stora ekonomiska vinster som innovationen förväntas skapa. Framgångsrika innovationer kopieras därefter ofta av andra individer eller organisationer för att dessa också ska ta del av den stora ekonomiska vinsten (Papahristodoulou 1989).

Enligt Frankelius (2015) kännetecknas Schumpeters innovatör genom förmåga att kunna skapa dessa nya kombinationer. Han menade också att utveckling är jämbördigt med innovation och den funktion som då skapar innovation kallade han *den entreprenörelle funktionen*. Därför blev individen som drev på utvecklingen och innovationen en entreprenör. Innovatören, eller entreprenören, ansågs inte vara en vanlig affärsman utan någon som hade förmågan att driva fram nya kombinationer. Innovation var inte heller synonymt med en uppfinning utan istället en strategisk aktivitet som hörde till affärsvärlden och ekonomin (Frankelius 2015).

#### 2.5.4 Olika typer av innovation

Strecker och Ebrary (2009) menar att innovationer och innovationsförmåga är en mycket viktig faktor i organisationens strategi. Ju mer en organisation kan differentiera och förnya sig desto större konkurrens kan de uppvisa på marknaden. Hur mycket pengar som läggs på innovation och utveckling har egentligen ingen större betydelse utan vad som är viktigt i utvecklingen är vilken typ av innovation som eftersträvas och hur strategin genomförs (ibid.). Det finns flera teorier om hur en innovation definieras, forskare menar också att det finns olika sorts innovationer. Nedan presenteras några utav de vanligaste typerna av innovation.

*Inkrementella innovationer* sker stegvis och fyller förändringsprocessen kontinuerligt (OECD & Eurostat 2005). Ordet inkrementell beskrivs enligt Nationalencyklopedin (2016) vara en företeelse som baseras på en stegvis ökning. En inkrementell innovation är därför en stegvis förändring och utveckling. En inkrementell innovation i organisationer handlar oftast om att förbättra och förnya befintlig kunskap eller produkter. Man förnyar därför befintliga marknadsområden för att besvara kundernas behov (Audretsch, Martínez-Fuentes & Pardo-del-Val 2011). Enligt Norman och Berganti (2014) definieras inkrementell innovation vid produktutveckling som små förändringar i en produkt som förbättrar produktens prestanda, minskar dess produktionskostnader och leder till förbättrad produkt till kund.

*Radikala innovationer* skapar stora förändringar menar OECD och Eurostat (2005) på marknaden. Ordet radikal betyder enligt Nationalencyklopedin (2016) stora grundläggande förändringar som lösning på ett problem. En radikal innovation innebär därför ett förvärv av ny kunskap och utveckling av nya produkter eller tjänster för nya marknader. De menar också att radikala innovationer ofta förintar befintliga positioner på marknaden men skapar också helt nya möjligheter (Audretsch, Martínez-Fuentes & Pardo-del-Val 2011). Radikala innovationer sker inte kontinuerligt och dessutom är de ofta svåra att genomföra (Norman & Berganti 2014). De hävdar också att framgångsrika och radikala innovationer är mycket sällsynta. Eftersom de också tar mycket längre tid att accepteras av marknaden (ibid.). Forskare tenderar att genomföra mest radikala innovationer än de marknadsorienterade. Kan marknadsförare och forskare samarbeta kan man gemensamt bygga en stark innovationskraft inom organisationen (Strecker & Ebrary 2009).

Phills, Deiglmeier och Miller (2008) definierar *social innovation* som en ny lösning på ett socialt problem. Dessa lösningar är då mer effektiva och hållbara än de som redan finns. Sociala innovationer skapar värde för samhället som helhet och inte individen som sådan. De hävdar också att denna sorts innovation kan vara både produkt, process eller teknik men det skulle också kunna vara en princip eller en idé (Phills, Deiglmeier & Miller 2008). En social innovation skapar och sprids inom ramen för en viss period i historien och förändras därefter. Phills, Deiglmeier och Miller (2008) hävdar också att samhället behöver mer sociala innovationer och alla individer i chefspositioner måste bortse från gamla mönster för att utveckla organisationen och skapa nya sociala värden.



*Tekniska produkt- och processinnovationer* innefattar tekniskt nya produkter och processer med framstående förbättringar. En sådan innovation har genomförts om den finns på marknaden (innovationsprodukt) eller används i en produktionsprocess (innovationsprocess) (OECD & Eurostat 2005). Tekniska produkt- och processinnovationer innebär alltid vetenskapliga, tekniska, organisatoriska, finansiella eller kommersiella aktiviteter (OECD & Eurostat 2005). Organisationens produktportfölj kan vara en del av resultatet av innovationsförmågan. Det är då avgörande för organisationens innovationsförmåga att produktportföljen innehåller mer radikala innovationer och inte bara de inkrementella, då dessa ofta är kortsiktiga. Organisationer måste våga investera i nya produkter för att lyckas eftersom en högre grad av innovation belönas (Strecker & Ebrary 2009).

### **3 Metod**

Studiens syfte är att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer påverkar organisationers innovationsförmåga och hur en strategisk mellancheferrekrytering kan bidra till ökad innovationsförmåga. Studien har en abduktiv forskningsansats med inspiration av ett hermeneutiskt perspektiv. Vi använder oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Vårt målstyrda urval bygger på organisationens bransch och storlek, samt respondenter med specialistkunskap inom HR och chefsrekrytering. Vi använder oss av en komparativ design för att kunna jämföra respondenternas berättelser och se eventuella mönster i hur de går tillväga vid mellancheferrekrytering. För att förtydliga vår analytiska metod finns även ett utdrag ur kodschemat med i detta kapitel.

#### **3.1 Forskningsansats**

Vår studie inrymmer en abduktiv forskningsansats då vi rör oss mellan empiri och teori. Abduktion är ett sätt att återge teori och empiri i vetenskapligt arbete och är en kombination av induktion och deduktion och låter förståelsen successivt växa fram (Patel & Davidsson 2011). Alvesson och Sköldberg (1994) menar att abduktion är den ansats som oftast används vid fallstudiebaserade undersökningar. Den abduktiva ansatsen ger oss möjlighet att genom tidigare empiri och teori skapa vår egen teori och en bättre förståelse för hur mellancheferrekryteringen kan påverka organisationers innovation. Den abduktiva forskningsansatsen har fördelen att den inte låser forskaren vilket annars kan bli fallet om man arbetar strikt deduktivt eller induktivt (Patel & Davidsson 2011). Tillsammans med den abduktiva forskningsansatsen har vi nyttjat ett hermeneutiskt perspektiv som enligt Kvale, Brinkmann och Torhell (2014) består i att forskaren tolkar empiri utifrån texter. Hermeneutiken handlar således om att man tolkar texter genom att få fram textens mening utifrån det perspektiv som dess upphovsman har haft (Bryman & Bell 2013). Då vi utgått från intervjuer och efter transkribering av dessa tolkat innebörden av respondenternas berättelser ser vi stora likheter med Bryman och Bells (2013) beskrivning av det hermeneutiska perspektivet då detta inbegriper insamling och analys av data som sedan utformas till förståelse i sitt sammanhang.

#### **3.2 Forskningsmetod och forskningsdesign**

Då vår studie utgår från att se hur olika tillvägagångssätt vid mellancheferrekrytering påverkar organisationens innovationsförmåga har vi valt en kvalitativ metod då denna primärt har ett förstående syfte (Holme, Solvang & Nilsson 1997). Holme, Solvang och Nilsson (1997) menar också att man genom den kvalitativa metoden inte är inriktad på att se om informationen har en generell giltighet utan att man istället genom olika sätt att samla in information kan få en djupare förståelse av det problem man studerar och därför beskriva helheten av ett sammanhang. Den kvalitativa metoden blev självklar för oss då den kännetecknas av närheten till källan vilket vi eftersökte då vi ville utföra intervjuer för att förstå bakomliggande betydelser (ibid.). För att inte leda respondenterna till svar har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer eftersom respondenterna då får större frihet att utforma svaren utifrån sin egen uppfattning (Bryman & Bell 2013). Bryman och Bell (2013) menar också att en semistrukturerad intervju innebär att forskaren använder en lista med förhållandevis specifika ämnen som ska beröras i intervjun. Vi har använt en intervjuguide med ämnen och frågor där vi sedan låtit respondenterna diskutera ämnet fritt i största utsträckning. Styrkan vi sett i denna metod är den samma som Holme, Solvang och Nilsson (1997) uttrycker då intervjun liknar ett vardagligt samtal och innebär att vi som forskare

utövar en mycket liten styrning av samtalet och försöker låta respondenterna själva påverka samtalets utveckling. Vi har också, vid flera tillfällen, lämnat vissa frågor för att tillföra respondenternas egna berättelser vilket också är ett tecken på en semistrukturerad intervju (Kvale, Brinkmann & Torhell 2014).

För att med säkerhet besvara vårt syfte har vi i början intervjun informerat respondenten vad intervjun och forskningen handlar om och på så sätt inte riskerat några utsvävningar. Detta görs för att få rätt information utan att styra intervjun (Bell & Nilsson 2006). För att också som forskare kunna följa med i berättelsen och ställa relevanta följdfrågor har intervjuerna spelats in för att i efterhand transkriberas. Bryman och Bell (2013) menar att genom inspelningen underlättar man till en mer noggrann analys av vad respondenterna säger. Detta eftersom man då inte behöver bli distraherad av att föra anteckningar.

Vår studie har gått ut på att se hur rekryteringsansvariga ser på mellanchefernas betydelse för organisationsutveckling samt hur rekryteringen av dessa kan påverka innovation och hur olika tillvägagångssätt kan främja innovation. Vi ville också se om vi kunde finna mönster i hur dessa rekryteras och om det fanns samband mellan mellancheferns rekryteringen och innovation. För att få en överblick har vi använt oss av en komparativ forskningsdesign (Bryman & Bell 2013) på våra kvalitativa intervjuer. Den komparativa designen inrymmer en jämförande logik då den förutsätter att forskaren kan skapa en bättre förståelse för något om detta jämförs på två eller fler studier (ibid.). Vi ser detta som en passande forskningsdesign då vi vill hitta mönster eller kontraster i hur mellancheferna rekryteras utifrån innovationsperspektivet inom olika organisationer.

### **3.3 Om studiens urval**

Vi har använt oss av ett målstyrt urval som enligt Bryman och Bell (2013) utgörs i form av ett icke-sannolikhetsurval. Vi har inte valt ut intervjupersonerna slumpmässigt utan utifrån yrkesroll, erfarenhet, organisationsstorlek och bransch. Det målstyrda urvalet är det som oftast används vid kvalitativa undersökningar då det handlar om att man väljer ut fall där forskningen ska genomföras och sedan väljer individer utifrån dessa (ibid.). Detta tydliggörs ytterligare då vi först valde organisationen utifrån bransch och storlek och därefter respondent.

Studiens syfte är att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer påverkar organisationers innovationsförmåga och hur en strategisk mellancheferrekrytering kan bidra till ökad innovationsförmåga. Därför har vi medvetet utgått från tre olika organisationsstorlekar samt olika branscher i sökandet då det eventuellt kan finnas olikheter. Dessa organisationsstorlekar har vi själva delat upp i kategorierna: *större organisation*, *medelstor organisation* och *mindre organisation*. Förtydligande av detta visas i figur 3.1 i form av ett respondentschema. Likheten mellan organisationerna är att de alla har HR-avdelningar som ansvarar för all rekrytering. Det målstyrda urvalet visar sig då vi valt respondenter med omfattande erfarenheter av chefsrekrytering. Denna urvalsmetod blir användbar då vi sökte respondenter med liknande erfarenheter men i olika organisationsstorlekar. I det målstyrda urvalet har vi också begränsat oss geografiskt och valt utifrån närheten till oss för att underlätta processen då det finns en viss tidsbegränsning i forskningen.

### 3.4 Om studiens empiriska material och analysmetod

Respondent	Bransch	Yrkesroll	Antal anställda (cirka)	Benämning
Fredrik	Industri	HR-chef	10 000-50 000	Större organisation
Anna	Industri	HR Business Partner	10 000-50 000	Större organisation
Katarina	Service	HR-chef	1 000-10 000	Medelstor organisation
Carina	Service	HR Business Partner	1 000-10 000	Medelstor organisation
Magnus	Detaljhandel (1)	HR Business Partner	0-1 000	Mindre organisation
Maria	Detaljhandel (2)	HR Business Partner	0-1 000	Mindre organisation

Tabell 3.1 Respondentschema. (Källa: egen)

De organisationer som inkluderas i denna studie var en större organisation inom industribranschen, en medelstor organisation inom servicebranschen samt två mindre organisationer inom detaljhandelsbranschen. Vi har valt två mindre organisationer inom detaljhandelsbranschen då dessa har mindre HR-avdelningar och därmed färre specialister inom rekrytering och HR. För att få en större bredd i det empiriska materialet valde vi därför en specialist inom respektive organisation. För att säkerställa att kategoriseringen inom detaljhandelsbranschen samt i kategorin *mindre organisationer* blir tillförlitlig valde vi två detaljhandelsorganisationer med likvärdigt antal anställda med en differens på endast 20 individer. Vi anser därför att jämförbarhetens trovärdighet i detaljhandelsorganisationerna inte påverkar studien märkbart då dessa innehar samma storlek och organisationsstruktur samt verkar inom samma marknad och försäljningskanal.

I den större organisationen som verkar i industribranschen har vi intervjuat en HR-chef med både globalt och lokalt ansvar för all chefsrekrytering samt en HR Business Partner med ansvar för både chefsrekrytering och rekrytering i allmänhet. I den medelstora organisationen inom servicebranschen har vi intervjuat en HR-chef med högsta ansvar för rekryteringen inom organisationen samt en HR Business Partner. I de mindre organisationerna har vi intervjuat en HR Business Partner inom respektive organisation som båda är delaktiga i chefsrekrytering. Alla respondenter är noggrant utvalda då de med omfattande kunskap inom chefsrekrytering ansågs kunna bida med värdefull och relevant information till vår studie. Då flertalet av respondenterna ställt upp för intervju under förutsättning att de, både som individer och organisation, förblir anonyma i studien har vi valt att benämna de med pseudonymer samt branschbenämning på organisationen. För att säkerställa anonymiteten har vi också valt att inte avslöja det exakta antalet anställda i organisationerna (se tabell 3.1).

Vi använder en komparativ design (Bryman & Bell 2013) för att kunna jämföra de olika respondenternas berättelser och erfarenheter. Intervjuerna som genomfördes tog cirka en och en halv timma vardera som sedan transkriberats till 10-12 sidor text. Transkriberingen har gjorts då det underlättar en noggrann analys av vad som uttalats under intervjutillfällena (ibid.). Texten har sedan tolkats från det hermeneutiska perspektivet, som innebär tolkningslära (Patel & Davidsson 2011), och medför att vi studerar, tolkar och försöker förstå grunderna för i vad intervju personer vill få fram i sina berättelser. Eventuella följdfrågor har kommunicerats via mejlkontakt.

Vi har också tilldelats organisationsscheman för respektive organisation för att också för att skapa förståelse för hur de hierarkiska leden ser ut och för att enklare kunna tolka respondentens delaktighet i den rekryteringsprocess vi efterfrågar samt mellancheferns roll och

påverkan i organisationen. Organisationsschemat såg olika ut beroende på organisationsstorleken men trots detta var rekryteringsprocesserna relativt identiska vid mellanchefsrekryteringen. Mellanchefsrollen skiljer sig däremot till viss del och därför kommer analysen även ske utifrån hur mellanchefens funktion och ansvar ser ut i de olika organisationerna. Analysmetoden har sedan gått ut på att tolka respondenternas svar utifrån det hermeneutiska perspektivet och genom vår teoretiska referensram har vi analyserat materialet. Analysprocessen har skett genom individuella analyser av det empiriska materialet som färgkodats utifrån utvalda rubriker och områden. Därefter har underkategorier fastställts för att i analysen kunna genomföra kopplingar till referensramen. För att förtydliga och ge konkreta exempel på tolkningar som gjorts från det empiriska materialet återfinns i tabell 3.2 ett utdrag från studiens kodschema.

Tabell 3.2 *Utdrag från kodschemat.* (Källa: egen)

Citat	Huvudkategori	Underkategori	Bransch	Respondent	Ny teori?
Det som är bäst för vår organisation är att ha kvar motiverade medarbetare som tar med sig interna erfarenheter till nya befattningar, bidrar med de där och samtidigt utvecklas själva i sina nya uppdrag.	Karriärutveckling	Interna karriärmöjligheter	Industri	Fredrik	Karriärstegen som verktyg för innovation
Det skulle vara någon som har längre chefer under eller arbetsledare och teamledare. Mellanchefen är typiskt någon som har en, två eller tre underchefer och där under en stomme av personal. Man är alltså inte alltid direkt operativ.	Mellanchefens roll i organisationen	Större organisation	Industri	Fredrik	
Vi är nog innovativa i det lilla snarare, än att vara revolutionerande i det stora varken inom organisationen eller inom vad gäller rekrytering.	Innovation	Branschspecifik syn på innovation	Industri	Fredrik	
Externa kandidater känner inte till vår företagskultur, våra villkor, vårt sätt att arbeta och så vidare.	Faktorer som påverkar rekrytering	Externrekryteringens nackdelar	Industri	Anna	Främja organisationsspecifik kunskap
Hela vår företagskultur främjar en ständig utveckling vilket alltid speglas i efterfrågas chefskompetens.	Innovation	Inkrementell innovation	Industri	Anna	Organisationskulturen som påverkande faktor för innovation
Våra mellanchefer har direktrapportering från kärnverksamheten eftersom det inte finns några fler chefsled.	Mellanchefens roll i organisationen	Mindre organisation	Detaljhandel	Magnus	
Just innovationen tycker jag är väldigt viktig och att man får in "nyttänk" och andra perspektiv. Just att vi inte får in andra perspektiv tycker jag verkligen är den största nackdelen.	Faktorer som påverkar rekrytering	Externrekryteringens nackdelar	Service	Katarina	Extern rekrytering som strategi för innovation

### 3.5 Trovärdighet och autenticitet

Enligt Bryman och Bell (2013) bör två grundläggande kriterier beaktas när man bedömer en kvalitativ forskning, dessa är trovärdighet och autenticitet. Trovärdigheten kan delas upp i fyra olika delkriterier som är tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och bekräftelse (ibid.).

*Tillförlitlighet* i resultatet innebär att man genomför forskningen enligt de regler som finns samt att man uppvisar de resultat man nått för respondenterna för att få en bekräftelse på att det resultat man kommit fram till stämmer överens med deras berättelser (Bryman & Bell 2013). Vi har säkerställt tillförlitligheten genom att erbjuda våra respondenter en korrekturläsning av vår analys innan publicering för att på sätt undvika eventuella missförstånd i vår studie. *Pålitligheten* innebär att man med säkerhet skapar en fullständig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen (Bryman & Bell 2013). Då vi tydligt formulerat vårt problem samt syfte med undersökningen, val av respondenter och det empiriska materialet uppfyller vi dessa kriterier av pålitlighet i vår forskning. Även vår intervjuguide finns att granska i bilaga 1 för att visa på ämnen och frågor som tagits upp i intervjun.

Det tredje kriteriet handlar om forskningens *överförbarhet*. För att uppnå det här krävs att man som forskare vid kvalitativa studier använder sig av något som han kallas ”thick descriptions”, vilket betyder noggranna beskrivningar av detaljer (Geertz 1973 se Bryman & Bell 2013, s. 404). Då vi i våra intervjuer gått in på djupet och för att ta reda på många olika scenarion och upplevelser hos respondenterna har vi fått ingående och noggranna beskrivningar som vi redogjort för i empirin. I resultat och analys av de olika respondenternas berättelser har vi varit mycket noggranna med att lägga egna värderingar åt sidan. Detta för att inte på något sätt påverka studiens resultat och kan därför uppnå den *bekräftelse* som enligt Bryman och Bell (2013) är det sista kriteriet inom detta trovärdighetsbegrepp.

Enligt Bryman och Bell (2013) kan äktheten, eller autenticiteten, bedömas utifrån ett antal kriterier. Framförallt krävs att forskningen ger en *rättvis bild* av det som uttalats av respondenterna. Vi säkerställer denna rättvisa bild genom att vid transkribering av intervjuerna översätta autentiskt vad respondenten sagt vilket innefattar en stor del talspråk. Enligt Patel och Davidsson (2011) kan många gånger en medveten påverkan ske vid transkriptionsprocessen då talspråket ofta översätts till skriftspråk. Det är därför viktigt för en mer rättvisande bild att forskaren är medveten att *om* förändringar sker kan detta påverka analysen. Därför har vi medvetet undvikit detta genom en autentisk transkribering av inspelade intervjuer (Patel & Davidsson 2011). Vi erbjuder de respondenter vi intervjuat samt deras organisationer att ta del av vår studie vilket således gör att de kan granska och ta del av de resultat vi kommit fram till. Därav kan dessa organisationer få möjlighet att öka förståelsen för hur mellancheferrekryteringen kan påverka organisationens innovationsförmåga samt se hur andra organisationer resonerar kring innovation och mellancheferrekrytering. Vi uppfyller därför kraven på *ontologisk autenticitet* som enligt Bryman och Bell (2013) syftar till att de individer som deltagit i studien ges möjlighet till bättre förståelse kring den sociala kontext och miljö dessa verkar inom. Genom att ge respondenterna möjlighet att granska varandras berättelser kan vi också uppfylla kraven för den *pedagogiska autenticiteten* eftersom denna innebär att studiens deltagande individer får en bättre bild av hur andra individer i samma miljö upplever mellancheferrekrytering i förhållande till innovation (Bryman & Bell 2013).

### **3.6 Metodreflektion**

Studiens syfte är att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer påverkar organisationers innovationsförmåga och hur en strategisk mellancheferrekrytering kan bidra till ökad innovationsförmåga. Vi uppfyller detta syfte genom att svara på de forskningsfrågor som anges i studiens inledning. Det syfte vi formulerat motiverande valet av metod, kvalitativ intervju, då detta ansågs vara en passande metod för att kunna göra en jämförande undersökning av olika rekryteringsberättelser.

Då flexibilitet är övergripande i kvalitativa intervjuer var denna metod passande utifrån våra syften eftersom det i kvalitativa intervjuer finns möjlighet att följa upp svar men också utöka svar och gå in på ytterligare motiv och betydelser som är omöjligt i andra val av metoder (Bell & Nilsson 2006). Då de svar som anges semistrukturerade intervjuer öppnar upp för möjligheten för forskaren att fördjupa sig och välja relevanta följdfrågor (ibid.) har denna metod varit passande i vår studie då vi haft möjlighet att skapa grundliga men ändå ostrukturerade samtal för att nå respondenternas djupgående berättelser och erfarenheter av mellanche frekrytering och syn på innovation. Det finns dock en nackdel med denna metod eftersom det är en mycket tidskrävande process då intervjuer tar mycket lång tid i både för- och efterarbete (Bell & Nilsson 2006). Bell och Nilsson (2006) menar samtidigt att tidsbegränsning i forskningen gör att intervjuerna blir färre men kan ändå behålla god kvalitet om de genomförs noggrant och på djupet. Vi har utgått från färre respondenter men genomfört intervjuerna mycket omfattande och grundligt för att på så sätt skapa kvalitet i det empiriska materialet.

Vi ser att vår abduktiva ansats har hjälpt till att skapa nya teorier kring kombinationen av mellanche frekrytering och innovation. Det finns teorier som behandlar både innovation och mellanche frekrytering men vi har sett brist på teorier kring dessa i kombination. Vi vill därför skapa teorier kring kombinationen av dessa begrepp. Vår förhoppning är att den abduktiva ansatsen i vår studie har medfört att dessa begrepp kan knytas samman och eventuellt bilda nya teorier som främjar organisationernas innovation och utveckling.

Då Bryman och Bell (2013) menar att det målstyrda urvalet räknas som ett icke-sannolikhetsurval var detta ett bra val för vår studie då vi i analysen valt att även beakta organisationsstorlek och bransch. Vid ett icke-sannolikhetsurval hade istället respondenterna valts ut slumpmässigt (Bryman & Bell 2013) vilket inte är fallet i denna studie. Studien stärks av det målstyrda urvalet då vi valt respondenter med mycket omfattande erfarenheter och kompetens inom HR och rekrytering. Vi använde oss av kodning i analysprocessen för att enklare kategorisera och tolka respondenternas berättelser. Enligt Bell och Nilsson (2006) hjälper kodningen till att sammanföra det empiriska materialet och förenkla processen mot slutsatsformuleringen. Det empiriska materialet som samlats in har ingen betydelse förrän kategorier har identifierats och man kan på så sätt förstå textens betydelse. Genom vår kodning kunde vi individuellt dela upp respondenternas berättelser i olika kategorier och rubriker och därefter i underrubriker utifrån vår teoretiska referensram vilket underlättade analysen avsevärt.

Tidsramen för denna studie har gjort att vi inte haft möjlighet att genomföra intervjuer i den utsträckning vi från början planerat. Då intervjuerna med respondenterna är mycket omfattande fanns det ingen tidsmässig möjlighet att genomföra ytterligare intervjuer. Det skulle eventuellt behövas ett större urval för att nå *full* teoretisk mättnad. Den teoretiska mättnaden påstås enligt (Bell & Nilsson 2006) uppstå då ny data som samlas in inte innebär några nya teoretiska element utan snarare bekräftelse på det man redan kommit fram till. Baserat på det målstyrda urvalet har vi valt att fokusera på fyra organisationer i tre olika branscher och utifrån detta utfört intervjuer med sex respondenter. De olika organisationerna har också skilda storlekar; en större organisation, en medelstor organisation och två mindre organisationer. Vi kan därför inte påstå att våra resultat stämmer överens genomgående i alla de branscher vi studerat utan resultatet grundas på de organisationer vi valt ut från respektive bransch.

## 4 Empiri och analys

I detta kapitel redogör vi för det empiriska material som samlats in genom intervjuer samt en analys och tolkning av respondenternas uttalanden. Genom analys av respondenternas berättelser kan vi bygga upp en förståelse som hjälper oss att besvara studiens syfte vilket handlar om att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer påverkar organisationers innovationsförmåga och hur en strategisk mellancheferrekrytering kan bidra till ökad innovationsförmåga. Branscherna och dess respondenter är uppdelade i de tre delarna *industribranschen*, *servicebranschen* och slutligen *detaljhandelsbranschen*. Kapitlet är också uppdelat i kategorier som skapats utifrån teorier, modeller och påverkansfaktorer som presenterats i referensramen i kapitel två. Två av respondenterna, Anna och Carina, har inte gjort några direkta uttalanden om karriärutveckling och därför har de ingen underrubrik inom detta område. Däremot talar de båda om karriärutveckling i andra ordalag vilket presenteras under rubriken *faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen*.

### 4.1 Industribranschen

#### 4.1.1 Rekryteringsprocessen

Vid mellancheferrekrytering i denna organisation deltar vanligtvis ett rekryteringsteam som består av HR Business Partners samt chefen för berörd avdelning. Rekryteringsprocessen startar med ett behov. Därefter sätter de tillsammans ihop en kravprofil och diskuterar fram vad som söks. I organisationen finns en egen rekryteringsavdelning dit HR Business Partnern vänder sig för att starta en rekryteringsprocess. Att rekrytera internt är någonting organisationen alltid gör i första hand. I planeringen sätts riktlinjer upp för hur man eventuellt ska gå tillväga om rekryteringen behöver ske externt. Urvalsstegen planeras också i detalj samt vilka som bör medverka i processen. Denna process är relativt standardiserad men det krävs också vid vissa specifika tillfällen justeringar.

När planeringen är färdig sätter HR Business Partnern ihop en annons utifrån kravprofilen som, normalt sett, går internt. Därefter tas ett urval fram och efter det rangordnas de sökande efter kravprofilen. Det är den ansvariga chefen som sedan tar beslut om vilka individer som ska gå vidare till intervju. Därefter sker tester som kan vara både personlighetstester och kapacitetstester. Sedan bjuder man in till nytt intervjutillfälle där individen får respons på testerna men det ställs även frågor kring områden som eventuellt frångåtts vid första intervjun. Den andra intervjudelen är det intervjublock som väger tyngst i denna organisation. Därefter sker referenstagning och sammanställning av all information som framkommit sedan är det den ansvariga chefens uppgift att fatta beslutet om vem som ska anställas. Denna organisation tar endast hjälp av externa rekryteringsföretag i väldigt liten omfattning. Detta då de anser att det är billigare och behöver nödvändigtvis inte betyda att kvaliteten blir sämre. Detta är enligt Thoms (2005) en möjlighet för stora organisationer då dessa ofta har stora HR-avdelningar med egna rekryteringsbefattningar. De stora organisationerna har då en avdelning med specialistkunskap, avsatta endast för rekryteringsändamål. Detta är en stor skillnad mot mindre organisationer som oftast är plattare i sin organisationsstruktur och därför har mindre betydande HR-avdelningar (Thoms 2005).

Beskrivningen av rekryteringsprocessen i industriorganisationen stämmer i stora drag överens med Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel som vi redogjort för i den teoretiska referensramen i kapitel 2. Industriorganisationens kravprofil är en del av arbetsanalysen, det som skiljer sig är respondenternas beskrivning av rangordningen av de sökande vilken inte helt och hållet finns med i bedömningscirkeln men skulle kunna ha likheter med det



sammantagna bedömningsförfarandet. Respondenterna i industriorganisationen menar också att efter genomförda tester sker ofta en andra intervju för att diskutera testernas resultat. Denna del är inte obligatorisk i Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel. Testerna som genomförs beskrivs som personlighetstester och kapacitetstester. Kapacitetstesterna är i detta fall likvärdiga med arbetsstimuleringsövningarna som ingår i bedömningscirkelns fjärde del (Kahlke & Schmidts 2002). Lindelöw Danielsson (2003) hävdar att tester är välanvända inom stora organisationer vilket vi då tydligt kan koppla samman med den storlek industriorganisationen har.

#### **4.1.2 Respondent Fredrik**

Fredriks titel i organisationen är Manager Group HR. Han har tidigare arbetat operativt med rekrytering och har omfattande och bred erfarenhet av chefsrekrytering. I dag arbetar han som chef över bland annat de HR Partners som deltar operativt i chefsrekrytering.

##### **4.1.2.1 Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen**

Fredrik menar att rekryteringsprocessen inte skiljer sig avsevärt om man rekryterar internt eller externt. Den enda skillnaden menar han är att den externa individen måste sökas genom annonsering externt. När de väl hittat externa individer sker samma process som vid intern rekrytering. Genom att slippa använda sig av annonsering blir processen per automatik enklare då man vid intern rekrytering använder sig av befintliga kontakter (Carroll et al. 1999).

*Det finns ju en risk att vi väljer en person som på pappret ser ut att ha rätt meriter och så ger vi denna person en chans och sedan visar det sig att dennes personligheter, beteende eller kompetens inte stämmer överens med befattningen.*

Med detta uttalande bekräftar Fredrik den interna rekryteringens positiva funktion för att minska felrekryteringar. Detta beror på, enligt Bolman (2015), att den interna individen redan påvisat sin kompetens inom organisationen. Fredrik menar också att vid rekrytering av chefer, i detta fall mellanchefer, är de fackliga relationerna mycket viktiga. Han menar att när en chef ska tillsättas finns fackliga krav där rekryterarna är skyldiga att informera om vilka kandidater som är aktuella men också att de fackliga företrädarna ska ges möjlighet att uttala sig om dessa kandidater. Det här är en tydlig koppling till MBL där det enligt lag är nödvändigt att, som arbetsgivare innan beslut om större förändringar i verksamheten tas, förhandla med arbetstagarorganisationen (Medbestämmandelagen 1976:580). Denna organisation anser att medarbetarna ska ha lika rätt att konkurrera om lediga tjänster. Fredrik hävdar också att extern rekrytering av mellanchefer alltid är ett andrahandsval. Han talar för att bibehålla intern och organisationsspecifik kunskap inom organisationen genom att rekrytera chefer internt vilket enligt Elg och Landsell (2009) ökar medarbetarnas motivation.

*Det är klart att det kan finnas människor på utsidan som är bättre för jobbet men det som är bäst för vår organisation är att ha kvar motiverade medarbetare som tar med sig interna erfarenheter till nya befattningar, bidrar med de där och samtidigt utvecklas själva i sina nya uppdrag.*

Oavsett om det handlar om intern eller extern rekrytering vid chefsbefattningar menar Fredrik att det ofta uppstår missunnsamhet. De befintliga medarbetarna kan känna sig orättvist behandlade om en kollega eller i värsta fall en extern individ blir tillsatt till en tjänst som

denne själv har sökt. Missunnsamheten kan i detta fall bero på en uttalad strategi inom organisationen där medarbetare motiveras att prestera för att eventuellt få klättra på karriärstegen (Gresch 2009). Att vaggas in i tron att man belönas för utfört arbete men sedan ändå gå miste om möjligheten att växa inom organisationen resulterar därför istället i en missunnsamhet gentemot den som blir tillsatt till tjänsten menar Fredrik. Detta gäller i situationer när en extern part blivit tillsatt. Fredrik menar att hans lösning på ett sådant problem är att tydliggöra, utveckla och beskriva vad som saknats. Därefter får denne individ möjlighet att fundera över vad som borde förbättras för att öka sina chanser vid nästa chefsrekrytering. Fredrik menar att en stor del av lösningen i detta handlar om att vara öppen i kommunikationen för att undvika känslor av orättvis behandling.

Fredrik menar att en uppenbar nackdel med intern rekrytering av mellanchefer är att organisationen kan bli likformig. Har man sedan länge jobbat inom en organisation tror Fredrik att de flesta tar intryck av kultur och värderingar som uppfattas som sanning inom organisationen. Detta gör att medarbetarna fostras in i detta och det blir allt tydligare ju längre man stannar inom organisationen. Han hävdar också att ett litet inflöde av individer utifrån resulterar i en nästan självsvängande organisation. Precis som Thoms (2005) pekar på kan detta vara en konsekvens av en lång period av interna rekryteringar. Organisationen fylls då med en mycket homogen arbetsstyrka och det blir svårare att implementera nya tankesätt (Elg & Landsell 2009). Fredrik påpekar att han ser en nackdel med intern rekrytering då de flesta positioner som tillsätts internt i organisationen fylls på underifrån i en kultur där man fostras i samma tankebanor snarare än att öppna upp för ”nyttänk”. Detta kan enligt Thoms (2005) resultera i stagnation. Fredrik menar att man utifrån denna synpunkt skulle kunna rekrytera mellanchefer externt eftersom urvalsgruppen då blir större. I denna organisation sker dock endast extern rekrytering då kravprofilen inte stämmer överens med de interna kandidaterna. Återigen uppdragas organisationens fokus att i första hand värna om medarbetarnas kompetens. Fredrik anser också att det alltid är enklare att bedöma en intern individ gentemot en extern eftersom detta gör det lättare att se vilka befattningar individen har haft samt möjliggöra vilken nivå denna har presterat och vilken kunskap han eller hon bär med sig. Det blir på så vis lättare att göra en mer säker bedömning om hur denne kan prestera vid nästa befattning. Detta minimerar riskerna för eventuella felrekryteringar som kan vara en konsekvens av att rekrytera nya och okända individer (Carroll et al. 1999).

#### **4.1.2.2 Mellancheferens roll i organisationen**

Fredrik menar att vid rekrytering av mellanchefer handlar det oftast om efterfrågan på specialfunktioner inom ekonomi, juridik och IT. Han menar att i dess fall behöver man också fackkunskap och inte bara ledarskapsförmåga. När vi ställer frågan om hur Fredrik definierar en mellanchefer får vi svaret:

*Men det menar jag inte första nivåns utan andra nivåns chef, då tänker jag på den typiska mellancheferen. Det skulle vara någon som har längre chefer under eller arbetsledare och teamledare. Mellancheferen är typiskt någon som har en, två eller tre underchefer och där under en stomme av personal. Man är alltså inte alltid direkt operativ.*

Hans beskrivning av mellanchefer stämmer överens med den bild som Flach (2006) har av en mellanchefer i större organisationer där mellancheferensrollen inte direkt går ut på att leda operativt med direktrapportering från kärnverksamheten utan att det finns ytterligare en nivå

av chefer under mellanchefer som har operativt ansvar för dessa. Chefsleden består därför av flera hierarkiska nivåer som enligt Thoms (2005) är vanligt i en organisation i denna storlek.

Fredriks förväntningar på en mellanchefer är att denna har förmåga att vara ständigt aktiv och nytänkande, speciellt i det fall verksamheten har stannat upp. I rollen förväntar han sig någon som uppvisar stabilitet och lugn i en organisation som har varit i förändring och som behöver nå ett mer stabilt tillstånd. Han menar därför att förväntningar beror på sammanhanget samt vilken fas organisationen befinner sig i. Oavsett om rekryteringen av en mellanchefer sker internt eller externt eftersöks oftast specialistkunskap menar Fredrik. Dessa kan finnas både internt och extern men det är alltid den interna rekryteringen som kommer i första hand då organisationen har en uttalad managementstrategi med intern karriärutveckling. Denna strategi är mycket vanlig i stora organisationer där det finns utrymme för varje individ att röra sig uppåt och rotera vilket inte är fallet i mindre organisationer (Thoms 2005). Fredrik menar också att egenskaperna som eftersöks vid mellancheferrekrytering baseras på vart man vill se organisationen inom en femårsperiod. Han menar att mellancheferen också bedöms utifrån sin förmåga att kunna leda verksamheten framåt och klara av utmaningar på längre sikt. Precis som Gresch (2009) anser Fredrik att befordring och rekrytering är ett resultat av uppvisad utvecklingsförmåga, och inte nödvändigtvis antal år inom organisationen. Detta betyder att en internt sökande inte nödvändigtvis alltid har företräde om en externt sökande uppvisar en högre utvecklingspotential i mellancheferrollen.

#### **4.1.2.3 Karriärutveckling**

Inom denna industriorganisation menar Fredrik att de arbetar med karriärutveckling genom att låta individerna röra sig inom organisationen och därför rekrytera de allra flesta tjänsterna internt. Han hävdar också att medarbetarna ska få möjlighet att ta sig an uppgifter som de inte kan helt och hållet från början för att också lära sig och på så sätt utvecklas:

*Om man gick till ett jobb som man var fullärd på dag ett så kanske man inte tycker att det är jätteroligt och utvecklande särskilt länge i alla fall. Då finns det risk att utvecklingen stannar av och jag skulle även tro att den personliga processen stannar av.*

Detta är ett tydligt tecken på det som Flach (2006) benämner som karriärsteg där medarbetare kontinuerligt bör avancera i sina arbetsuppgifter och utmanas för att öka motivationen. Fredrik menar att en uttråkad medarbetare inte är effektiv utan bör få möjlighet till mer komplexa arbetsuppgifter som en del av karriärutvecklingen. Han säger också att om en individ besitter organisationsspecifik kunskap och uppvisat tillit till organisationen får denne ofta prova på nya och mer komplexa arbetsuppgifter oavsett tidigare kunskap från andra befattningar. Denna strategi gör att många medarbetare anställs tidigt och stannar länge inom industriorganisationen och därför behålls även kunskap vilket tyder på en tydligt uttalad karriärstege (Gresch 2009).

#### **4.1.2.4 Innovation**

Fredrik påstår att de sällan kombinerar rekrytering med innovation. Han menar att rekrytering av mellanchefer är istället en kvalitetssäkrad och standardiserad process. En stor del av innovation inom organisationer handlar om att hitta nya och mer effektiva aktiviteter och strategier (Näringsdepartementet 2015) vilket inte verkar vara fallet när Fredrik talar om rekryteringen som en standardiserad och kvalitetssäkrad process. Rekryteringsprocessen som sådan skulle kunna förbli standardiserad och icke innovativ men då krävs ett innovativt tänkande i fråga om vilken individ som tillsätts för att kunna säkra en utveckling ur ett

innovationsperspektiv då det är individer inom organisationer som ansvarar för utvecklingen (Kohn 2009). Innovation i allmänhet handlar i denna organisation inte om att uppfinna och skapa nya processer eller produkter utan snarare hitta lösningar på problem. Därför menar han att det finns stora svårigheter att rekrytera mellanchefer utifrån deras förmåga till innovativa lösningar och drivkraft mot innovation. Snarare är det specialistkunskap inom teknik som söks vilket i sin tur leder organisationen mot innovation. Innovation inom industriorganisationen definieras av Fredrik som att stegvis bli mer effektiva i att driva rekryteringsprocessen. Han skulle vilja prata om rekrytering och innovation som att hitta nya och effektiva metoder att rekrytera och för att fungera i alla sammanhang:

*Vi tänker nog inte helt superinnovativt vad gäller rekrytering utan det handlar nog mer om att få saker att fungera effektivt, vi håller alltså inte på med raketforskning. Vi är nog innovativa i det lilla snarare, än att vara revolutionerande i det stora varken inom organisationen eller inom vad gäller rekrytering.*

Vad Fredrik beskriver är hur organisationen arbetar med inkrementella innovationer som fyller förändringsprocessen kontinuerligt och genom mycket små steg och förändringar (OECD & Eurostat 2005). Fredrik anser att det ibland är nödvändigt att anställa en extern part till mellanchefstjänsten. Detta handlar inte om avsaknad av ledarskapsförmåga av de interna kandidaterna utan att det krävs yrkesmässig kunskap som saknas inom organisationen. Under de senaste åren har de krävts mellanchefer för att arbeta med affärssystem, för att ta fram, skapa och utveckla samt implementera nya system. Då detta inte skett inom organisationen innan fanns ingen som hade denna kunskap. Det är då inte nytänkande som sådant som saknas utan specifik kompetens vilket också är en typ av innovation. En individ som kommer utifrån med ny kunskap kan jämföras med Schumpeters entreprenör (Frankelius 2015) som beskrivs som en individ som utvecklar och kommer med nya idéer, i detta fall ny kunskap. Att Fredrik i detta fall menar att detta sker genom extern rekrytering behöver inte nödvändigtvis betyda att det saknas nytänkande inom organisationen utan istället specialistkunskap.

### **4.1.3 Respondent Anna**

Anna arbetar som HR- och rekryteringspecialist inom samma organisation som Fredrik. Hon är delaktig operativt i rekryteringen av mellanchefer. Hon verkar inom industribranschen i större organisation.

#### **4.1.3.1 Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen**

Anna menar att bedömning av de sökande vid mellancheferrekrytering inte skiljer sig åt beroende på om de rekryterar internt eller externt. Alla kandidater bedöms opartiskt i enlighet med rekryteringsprocessen vilket är mycket viktigt att tänka på framförallt vid intern rekrytering eftersom man då ofta slarvar i bedömningen (Elg & Landsell 2009). Hon menar dock att de har tillgång till mer information hos de internt sökande samt hur de har presterat både tidigare och i nuvarande befattning vilket då givetvis förenklar och skyndar på processen (Elg & Landsell 2009).

Hon menar att det centrala vid rekrytering av mellanchefer är att hitta den kompetens som kan leverera det som förväntas av mellancheferrollen och att de har förmågan att leda medarbetare på ett sätt som är i linje med organisationens riktlinjer. Hon anser dock att det finns vissa risker med rekrytering av mellanchefer över lag då det kan uppstå svårigheter med säkerställning av att kandidaternas förväntningar är kompatibla med organisationens. Därför har de ytterligare och mer omfattande metoder vid extern rekrytering av mellanchefer:

*Externa kandidater känner inte till vår företagskultur, våra villkor, vårt sätt att arbeta och så vidare. Därför behöver vi säkerställa att externa kandidater och vår organisation kan bli en bra "match".*

Här styrks återigen hennes åsikter om den externa rekryteringen som en både mer tidskrävande och riskabel metod vid mellanche frekrytering. Intern rekrytering är snabbare att genomföra och mindre riskabel då individen är känd sedan innan (Elg & Landsell 2009; Frykman 2005). En annan faktor som anses påverka mellanche frekryteringen den arbetsrättsliga. Arbetsrättsligt finns det svårigheter att välja en extern kandidat om en internt sökande kandidat stämmer in på kravprofilen. De interna medarbetarna bör få chansen att söka samtliga tjänster först. Skulle en internt sökande till mellanche tjänsten nekats måste denna tydligt informeras om varför detta uppstod samt om någonting kan förändras för att öka chanserna till senare befordring. Detta är en oundviklig konsekvens av MBL (Medbestämmandelagen 1976:580).

Anna menar samtidigt att det också kan finnas risker med intern rekrytering då organisationen riskerar att gå miste om erfarenheter från den externa arbetsmarknaden. Hon påpekar samtidigt att sådan extern kompetens inte nödvändigtvis behöver vara avgörande för hur individen kommer lyckas i rollen som mellanche f. Hon är tydligt medveten om risken för stagnation vid intern rekrytering av just chefer (Thoms 2005) men trots detta är det ledaregenskaperna som är viktiga vilket är en fråga om individen som sådan och inte om denne finns inom organisationen sedan innan eller finns externt. Fördelarna hon ser med intern rekrytering av mellanchefer är att interna medarbetare har organisationsspecifik kunskap samt att det per automatik blir en kortare upplärningsperiod för denne. Samtidigt hävdar hon att när en intern sökande tillsätts på mellanche tjänsten har de endast haft ett urval som består av organisationens befintliga medarbetare vilket då framstår som ett relativt smalt urval i jämförelse med bredden på den externa arbetsmarknaden. Följaktligen kan organisationen ha gått miste av andra viktiga faktorer som eventuellt kan väga över den organisationsspecifika kunskapen. Anna pendlar mellan för- och nackdelar med respektive metod. Eftersom mellanchefer har en mer betydande roll i strategiarbete än tidigare (Lennartsson & Råberg 2006) är det viktigt med förmåga till nytänkande hos denne för att följa med i utvecklingen. Detta menar hon då blir enklare att finna vid ett bredare urval, genom extern rekrytering.

Hon menar dock att de inom organisationen alltid har för avsikt att hitta en intern sökande till mellanche tjänsten. Trots att hon inte gör ett direkt uttalande om en given strategi med karriärstege kan man ändå utläsa fragment av att hon vill främja intern arbetskraft vilket tyder på den karriärutveckling som uppstår genom karriärstegen (Flach 2006; Gresch 2009). Upplevs det att ingen internt sökande uppfyller kravprofilen ser hon ändå på möjligheterna att söka efter en extern part. Detta är tydligt beskrivet som ett andrahandsval.

#### **4.1.3.2 Mellanche fens roll i organisationen**

Annas definition av en mellanche f är att denne kan leda och fördela arbetet i enlighet med organisationens behov samt att också ha rollen att ingå på en högre nivå med andra mellanche fskollegor. Hon menar också att mellanche fens funktion beror på vart i organisationen denne är placerad. Mellanche fens huvuduppgift är att bidra till positiva synergier för andra mellanchefer på samma nivå men också nedåt i hierarkin. Hon anser också det vara viktigt att kunna förmedla rätt information kopplat till det egna området på ett relevant sätt och samtidigt bidra till en komplett bild för högre chef. Mellanche fen anses i

denna organisation ha en betydande roll och tyder på att denne har ett stort ansvar för medarbetare nedåt vilket stämmer i enlighet med Ostermans (2009) beskrivning av mellancheferns allt mer centrala roll i organisationen med ökade ansvarsområden.

*Samtliga mellanchefer inom vår organisation har tydligt definierade mål för hur och på vilket sätt de i sin roll som mellanchefer ska leverera mervärde för sina medarbetare. De måste också säkerställa att varje medarbetare har tydligt definierade arbetsuppgifter och vet vad som förväntas utav de.*

Hon menar återigen att mellancheferrollen kan ha olika arbetsuppgifter och ansvarområden beroende på i vilken del i organisationen de befinner sig i. Då organisationen är stor finns många olika avdelningar där specialistkunskap krävs för vissa mellanchefer och andra avdelningar där individens ledaregenskaper är mest relevanta. Det blir svårt att ta fram en generell bild av vilken mellanchefer som söks då organisationen är mycket stor och mellancheferpositionerna är många och befattningarna olika vilket oftast är fallet i organisationer i denna storlek (Thoms 2005).

#### **4.1.3.3 Innovation**

Anna beskriver innovation som en aktivitet att ständigt kritiskt granska organisationens tillvägagångssätt att utföra arbetsuppgifter. Hon menar också att det handlar om att vara öppen för nya metoder och nya tillvägagångssätt. Utifrån ett organisatoriskt och branschspecifikt perspektiv menar hon att omvärlden och industribranschen ständigt förändras. Inom industribranschen uppmanas en mycket stor del av medarbetarna att sträva efter innovation (Sveriges Ingenjörer 2015) vilket också bekräftas av vår Anna då hon anser att omvärlden ställer mycket höga krav på organisationen hon verkar inom och det krävs då att innovationsförmågan ständigt prioriteras genom ett aktivt utvecklingsarbete. Hon påpekar också att de i denna organisation arbetar med tekniska produkter och behöver ständigt förhålla sig till att tekniken förbättras och utvecklas. Detta tyder på organisationens behov av tekniska innovationer i form av ny teknik och produktion (Strecker & Ebrary 2009) vilket inte har koppling till mellancheferns roll. För att kunna följa denna utveckling krävs dock en ständigt förbättrad kompetens inom organisationen och individer med förmåga att utveckla nya och ledande produkter och det är här mellancheferna spelar roll då denne är mycket central i organisationen (Lennartsson & Råberg 2006). Anna menar också att alla mellanchefer instrueras i att vara väl medvetna om att ständigt behöva utvecklas och vad som krävs av de som chefer att ha förmåga att hantera denna utmaning:

*Vi måste vara noga med att rekrytera mellanchefer som har förmågan att leda medarbetare som ska vara med att bidra till att vi stärker vår position på marknaden. Hela vår företagskultur främjar en ständig utveckling vilket alltid speglas i efterfrågans chefskompetens.*

Hon menar därför att mellancheferna har en stor roll i organisationens utveckling och förmåga att sträva efter innovation och påpekar även att innovation är mycket centralt att sträva efter inom industribranschen.

## **4.2 Servicebranschen**

### **4.2.1 Rekryteringsprocessen**

Vid rekrytering av mellanchefer inom serviceorganisationen deltar alltid en HR Business Partner (HR-specialist utan personalansvar) samt chefen till den position som ska tillsättas. Organisationen har en HR-avdelning som ansvarar för all rekrytering. Rekryteringsprocessen börjar med att berörd chef hör av sig till chefen för HR och meddelar sitt behov. I detta skede diskuteras om det eventuellt bör ske någon förändring innan ny individ tillsätts för att undgå en rekrytering. Därefter tas en kravprofil fram och vid mellancheferrekrytering krävs då att denna blir mycket detaljerad eftersom mellanchefer har ett stort ansvar. Sedan sker en annonsering, ibland endast internt och i andra fall externt. Det finns ingen uttalad strategi om den interna rekryteringen som en självklarhet vilket annars brukar vara fallet i medelstora och större organisationer (Bolman 2015). Annonsering sker genom organisationens egna rekryteringssystem där ansökningarna kommer in. I vissa fall har de i förväg lagt in urvalsfrågor i systemet för att lättare sortera bort ansökningar som inte stämmer överens med kravprofilen. Detta resulterar i ett smalare och mer lätthanterligt urval. Utifrån urvalet väljs vissa individer ut för intervju. Då detta urval är baserat på ett digitalt system kan det innebära en viss osäkerhet i informationen då individerna i sina ansökningar bedömer sig själv. Denna osäkerhet kan lättare undvikas vid intern rekrytering genom befintliga kontakter som är kända sedan innan (Carroll et al. 1999). Vid intervjutillfället deltar ansvarig HR-partner samt chef för avdelningen som ska tillsättas, under intervjun sker också personlighetstester vilka enligt Lindelöw Danielsson (2003) är mycket viktiga vid just chefsrekrytering där ansvaret är stort. Personlighetstesterna är webbaserade och är programmerade att leta efter de personlighetsegenskaperna hos den sökande som stämmer överens med kravprofilen. Utifrån hur den sökande har svarat går denne antingen vidare i processen eller faller bort. Därefter tas referenser på de individer som anses mest intressanta till tjänsten och sedan fattas beslut. Rekryteringsprocessen i denna serviceorganisation är mycket standardiserad och följer även denna Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel. Enligt Thoms (2005) är det vanligt att stora organisationer förhåller sig till strategier med intern rekrytering. Detta stämmer inte överens med denna organisation då de menar att de alltid rekryterar parallellt och har ingen uttalad strategi innehållande karriärutveckling.

### **4.2.2 Respondent Katarina**

Katarina har titeln HR Strategic Developer och arbetar i dag med utveckling och skapande av processer inom HR och rekrytering. Hon har tidigare arbetat mer operativt med både rekrytering och chefsrekrytering.

#### **4.2.2.1 Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen**

Vid rekrytering av mellanchefer sker sökandet nästan alltid parallellt, internt och externt. Undantagsvis sker det endast internt men då vet rekryteringsansvariga med säkerhet att en individ som stämmer överens med kravprofilen redan finns inom organisationen. Extern rekrytering tar enligt Katarina längre tid än intern rekrytering och det är det som är den stora skillnaden i rekryteringsprocessen. Det inte är en självklarhet att rekrytera internt men det underlättar tidsmässigt om det sker (Elg & Landsell 2009). Rekryteringsprocessen som sådan är annars identisk oavsett intern eller extern rekrytering. I dagsläget menar Katarina att de har ambitionen att rekrytera mellanchefer, även högre chefer, internt för att få behålla organisationsspecifik kunskap vilket enligt Bolman (2015) är den främsta fördelen med intern rekrytering men även att det ökar medarbetarnas lojalitet gentemot organisationen.

Katarina ser fler fördelar med intern rekrytering vilka är liknande de fördelar som Bolman (2015) beskriver. För det första anser hon att individen sedan innan är känd och vet därför hur denne presterat. Hon tillägger dock att detta inte är en garanti att den sökande kommer att prestera likadant på chefspositionen men att hon ändå känner till individens värderingar och lojaliteten blir starkare vilket skapar trygghet. En annan fördel hon tar upp är den organisationsspecifika kunskapen som finns hos den internt sökande samt att uppstartsträckan, både vad gäller uppgifter och relationer, blir kortare. Katarina ser möjligheterna i att rekrytera chefer internt då det finns en befintlig relation inom organisationen som skapar trygghet och lojalitet. När vi vill diskutera nackdelar med intern rekrytering får vi svaret:

*Om vi ska prata om nackdelar med intern rekrytering tänker jag ju att kan bli lite inavel ibland i det hela. Just innovationen tycker jag är väldigt viktig och att man får in "nytänk" och andra perspektiv. Just att vi inte får in andra perspektiv tycker jag verkligen är den största nackdelen.*

Detta uttalande är ett tydligt tecken på en medvetenhet om innovationsaspekten vid rekrytering av mellanchefer för att få in nyskapande eftersom mellancheferns ansvar i detta är otroligt viktigt (Frykman 2005). Ordet "inavel" är mycket värdeladdat i sammanhanget vilket tyder på att hon ser stora risker och problem med just detta i samband med intern rekrytering av chefer vilket kan bekräftas av Elg och Landsell (2009) som menar att den interna rekryteringen hindrar implementering av nya idéer och tankesätt. Katarina påstår att vid intern rekrytering rör det sig oftast om att man tar en genväg för att slippa det omfattande arbete med extern rekrytering som enligt Elg och Landsell (2009) kräver både mer tid och pengar. Hon hävdar att risken för felrekrytering i slutändan blir lika påtaglig oavsett intern eller extern rekrytering på grund av en många gånger förhastad rekryteringsprocess vid intern rekrytering. Om man istället letar externt får man, enligt Katarina, in individer med ny drivkraft:

*Alla som kommer in i en ny organisation är ju på tårna i början. De har ny energi, vill leverera, vill visa upp sig, vara duktiga. Man får in andra perspektiv som sagt, som nyfikenhet. De tar med sig andra saker. Jättebra saker!*

Utifrån Katarinas uttalande synliggör hon behovet av nyskapande och nytänkande i organisationen vilket är viktigt för att kunna konkurrera på marknaden i framtiden (Cavanillas 2009). Men baksidan med att välja den externa vägen vid mellancheferrekrytering anser Katarina är trygghetsaspekten. Hon menar att det är svårt att veta vad hon "får", hur det kommer att bli och hur denna individ kommer att prestera. Hon tillägger sedan att det är värt att inte vara helt säker då fördelarna med extern rekrytering ändå väger över. Tydligt är att Katarina talar för extern rekrytering av mellanchefer då nya idéer och perspektiv lättare kan implementeras i organisationen (Elg & Landsell 2009). Detta blir då extra viktigt när det handlar om att rekrytera mellanchefer eftersom dessa är en värdefull strategisk resurs för organisationen (Mantere 2007). Den finns enligt Katarina en sista aspekt som påverkar mellancheferrekryteringen inom serviceorganisationen och det är den fackliga relationen. Mellancheferrekryteringen regleras av MBL och därför måste detta förhandlas i enlighet med vad lagen säger:

*När det gäller chefsrekryteringar måste vi MBL-förhandla de. Så innan beslut tas måste vi ju ha en sittning med relevanta fackförbund.*



*Där pratar vi om att nu har vi för avsikt att anställa en viss individ till en viss chefstjänst. Det brukar inte det här vara några konstigheter.*

#### **4.2.2.2 Mellanchefens roll i organisationen**

Katarinas definition av en mellanchef är att denne är en chef som inte sitter med i den högsta ledningsgruppen. Mellanchefen rapporterar till sin högre chef men har även chefer under som rapporterar till sig. Hon anser att det är en chef med stort budgetansvar, personalansvar och verksamhetsansvar samt är ansvarig för en större enhet. Detta stämmer överens med Flach (2006) beskrivning av mellanchefer i stora organisationer där mellanchefen har ytterligare chefer under sig i hierarkin. De förväntningar hon har på en mellanchef är att denne ska vara extremt lojal mot organisationen, stå bakom alla organisationens värderingar och beslut. Dessutom måste mellanchefen arbeta aktivt för att nå de mål som organisationen satt upp och uppnå resultat i linje med vad som efterfrågats av ledningen vilket tyder på att Katarina vill ha mellanchefer som är delaktiga även i strategiarbete. Lennartsson och Råberg (2006) menar att mellancheferna fått en mer central roll i beslutsfattande och strategier vilket vi tydligt kan se även i denna organisation. Katarina menar också att förväntningarna på en mellanchef kan skilja sig åt beroende på vilken bransch organisationen verkar inom. I vissa branscher är det enligt Katarina otroligt viktigt att mellanchefen har rätt utbildning och långvariga erfarenheter, medan inom andra branscher och organisationer är det viktigaste att mellanchefen har goda ledarskapsegenskaper. I denna organisation är det oftast specialistkunskap som efterfrågas vilka kan finnas både internt och externt men skulle det handla om organisationsspecifik kunskap rekommenderas alltid intern rekrytering då kunskapen redan finns samt inlärningsperioden blir kortare då en intern individ känner till organisationen (Elg & Landsell 2009).

#### **4.2.2.3 Karriärutveckling**

Katarina menar att i dagsläget är serviceorganisationen i en ganska stor förändringsfas och då behövs både individer som finns internt men också nya individer utifrån som kommer in med mycket driv och innovationstänk. Hon berättar att det inom serviceorganisationen finns en tydlig karriärstege. Tanken är att en medarbetare arbetar ett visst antal år i en befattning och sedan ska denne få kliva upp ett steg och ta sig vidare vilket liknar den typiska beskrivningen av en karriärstege (Gresch 2009). Hon menar också att denna karriärstege är mycket viktig, dock inte bara på grund av att den organisationsspecifika kunskapen behålls utan för att motivera medarbetarna och öka prestationerna:

*Det handlar nog inte främst om trygghet utan de handlar nog mer om att man vill bygga på den kunskap som redan finns i organisationen. Så inte att det känns säkert utan att vi vill främja och belöna de som finns och använda de interna resurserna någonstans i organisationen. Så intern rekrytering är viktigare men inte utifrån något trygghetsperspektiv.*

Hon menar sålunda att en intern rekrytering blir en slags belöning för befintliga medarbetares utförda prestationer vilket sålunda ökar hela organisationens effektivitet (Bolman 2015) och karriärstegen blir då i detta fall ett strategiskt verktyg för organisations utveckling i fråga om effektivitet (Gresch 2009). Katarina menar också därför att personlig karriärutveckling sker inom denna organisation, men det finns inga tydliga och förutbestämda program att följa vilket då tyder på att det inte är en uttalad ledarskapsstrategi. Belöning för prestationer sker men det behöver inte vara en självklarhet. Upplevs synliga brister i kompetensen hos en befintlig mellanchef erbjuds vägledning för denna. Detta är egentligen något de vill undvika

enligt Katarina men kan användas vid intern rekrytering för att stötta den nytillsatta mellanchefer på plan där viss kompetens saknas. Även detta är ett tydligt uttalande för intern karriärutveckling genom karriärstegen genom att hon vill påpeka ett främjande av att utveckla och främja lärande inom organisationen (Flach 2006).

#### **4.2.2.4 Innovation**

Katarina anser att innovation, över lag, är otroligt viktigt i servicebranschen. Hon menar också att detta är något som bör finnas med i alla organisationens led och avdelningar. Alla medarbetare och chefer inom serviceorganisationen belönas för kreativitet och vilja att skapa nya lösningar och utveckla på nya sätt. Det här blir en bekräftelse på Svenska Ingenjörers undersökning (2015) där deras resultat påvisar att servicebranschen är den bransch där högst andel anser sig ha tydliga innovationsmål och därmed jobbar aktivt med att motivera medarbetarnas strävan efter innovation. När vi pratar om innovationsperspektivet i samband med mellancheferrekrytering har hon dock svårt att koppla dessa två begrepp samman. Att sträva efter att vara innovativa handlar, enligt Katarina, om att skapa nya processer och system för rekryteringen. Genom denna beskrivning av innovation i samband med rekrytering kan det uppfattas som att hon inte ser mellanchefer som en innovatör, eller som Schumpeters entreprenör (Frankelius 2015) som främjar nya idéer, utan snarare är det rekryteringsprocessen som ständigt behöver utvecklas likt de tekniska produkt- och processinnovationer som beskrivs av OECD och Eurostat (2005).

Katarina menar att innovationsförmåga kombinerat med rekrytering är något de inom serviceorganisationen i framtiden bör arbeta ännu mer med, både genom tester och screening<sup>2</sup> för att säkerställa att passande och kompetenta mellanchefer tillsätts. Detta tyder på att hon har ambitioner att rekrytera mellanchefer som kan agera innovatörer vilket då lättare kan säkerställas genom olika tester för att hitta rätt kompetens. Hon anser också att de bör arbeta mer på sin strategi med employer branding<sup>3</sup> för att öka attraktionsförmågan på marknaden, därav skulle de då per automatik öka sin innovationsförmåga. Detta syftar då till att göra externa individer intresserade av att arbeta inom organisationen och på så sätt få in nya tankesätt som främjar innovation (Elg & Landsell 2009). Detta är dock ingen strategi de arbetar med för tillfället utan snarare en framtidsplan. Hon påpekar sedan också tydligt att innovation inte alltid behöver vara viktig som aspekt i rekryteringen av mellanchefer utan det beror på vilken situation organisationen befinner sig i och hur branschen för tillfället ser ut vad gäller tillväxt, konkurrens och ekonomi.

#### **4.2.3 Respondent Carina**

Carina jobbar som HR Business Partner inom samma organisation som Katarina. Hon arbetar operativt med rekrytering i allmänhet och rekrytering av chefer. Hon arbetar inom servicebranschen i en medelstor organisation.

##### **4.2.3.1 Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen**

Enligt Carina ser rekryteringsprocessen likadan ut oavsett om de rekryterar internt eller extern. Hon menar också att mellancheferrekryteringen inte skiljer sig från annan rekrytering, förutom vad gäller kravprofilen. Samtidigt menar hon att i rekryteringsprocessen beaktas inte automatiskt att det är en mellanchefer som ska rekryteras utan det har framkommit innan och kravprofilen har sedan anpassats efter vad som förväntas av den sökande till

---

<sup>2</sup> Personlighetstest programmerat att söka specifika egenskaper hos individer (Källa: Respondent Katarina 2016-03-15)

<sup>3</sup> Hur organisationen uppfattas som arbetsgivare av potentiella, befintliga och tidigare anställda (Källa: Respondent Katarina 2016-03-15)

mellanchefstjänsten. Detta tyder på att hon inte ser någon ”genväg” med att rekrytera internt med befintliga kontakter utan snarare att kravprofilen blir mer omfattande vid just mellanchefrekrytering. Detta kan bero på att mellanchefer har mer omfattande arbetsuppgifter än tidigare (Lennartsson & Råberg 2006). Hon har ändå en tydlig regel som hon anser bör gälla vid mellancheferrekrytering:

*Att bli chef för sina tidigare kollegor är aldrig bra, så det försöker vi nästan alltid undvika.*

Carina menar med detta påstående att en sådan situation kan skapa komplikationer i arbetet eftersom spänningar i relationerna lätt kan uppstå när någon hamnar i maktposition. Detta skulle i sådana fall innebära att intern rekrytering i denna organisation blir svårhanterad då de flesta som rekryteras internt tidigare har verkat på en lägre position och man kan därför bli chef över sina medarbetare (Flach 2006). Precis som Elg och Landsell (2009) säger måste i sådana fall rekryteringsansvariga vara välmedvetna om att individen kan hantera en sådan position. Enligt Carina ser kravprofilen vid mellancheferrekrytering alltid olika ut beroende på i vilken del av organisationen den ska verka inom. Olika egenskaper och kompetens värderas helt och hållet olika beroende på avdelningens inriktning vilket tyder på att det ibland krävs specialistkunskap även i mellancheferrollen för att denne ska kunna arbeta självständigt och uppfattas på ett tydligt sätt av organisationen (Briggs 2005). Carina menar att om de väljer att rekrytera internt beror det oftast på tidsaspekten. Detta förklaras genom att den interna rekryteringen är mindre kostnadskrävande vilket blir mer effektivt utifrån ett kostnadsperspektiv då man genom tidsbesparingar minskar kostnaderna (Elg & Landsell 2009; Johanson & Johrén 2011). Vid andra tillfällen finns flertalet internt sökande till mellanchefstjänsten men ändå väljer de, enligt Carina, att söka externt. Detta beror på att kravprofilen inte stämmer överens med de internt sökande individerna. Vilket kan betyda att det saknas specialistkunskap inom organisationen.

De fördelar som Carina ser med intern rekrytering av mellanchefer är bland annat att den interna kandidaten redan sedan innan känner till verksamheten. Hon menar att denne känner till hur organisationen arbetar och vilka värderingar som finns. Därigenom blir det enklare att passa in och fungera direkt vilket återigen tyder på att hon syftar på minskade kostnader i detta fall eftersom upplärningstiden minskas (Johanson & Johrén 2011). Hon menar att en individ som rekryterats externt ofta har en lång väg i strävan att bli en del av organisationen. Att rätta sig i organisationens kultur och värderingar kan ta mycket lång tid anser Carina vilket enligt Osterman (2009) kan göra det svårt i chefsrollen och det omfattande ansvar som en mellanchef har gentemot sina medarbetare. Hon menar också att det finns en stor risk med att rekrytera chefer externt. Detta då individer som kommer utifrån in i en organisation ofta vill visa upp sig och prestera, vilket kan resultera i att de agerar för mycket på eget bevåg och inte i enlighet med det som existerar sedan innan. I sådana fall kan det uppstå konflikter eftersom den externa individen inte tidigare tagit del i organisationens värderingar och arbetssätt utan arbetar på ett helt nytt sätt som inte passar in med befintliga medarbetare. Det som Carina ser som en nackdel i detta fall kan också vara en fördel i strävan efter innovation eftersom det handlar om nya tankesätt i organisationen (Elg & Landsell 2009; Thoms 2005). Hon ser också stora fördelar med intern rekrytering i fråga om karriärutveckling för medarbetarna:

*Den interna rörligheten visar på att vi erbjuder karriärvägar vilket i sin tur gynnar varumärket ur ett employer branding-perspektiv.*

När organisationen erbjuder medarbetarna karriärvägar ökar motivationen vilket i sin tur ökar prestationerna (Gresch 2009). Precis som Katarina, som verkar inom samma organisation, menar Carina att de ser stora fördelar med karriärstegen också ur ett employer branding-koncept för att locka externa individer till organisationen genom att påvisa en utvecklingspotential. Som hon tidigare nämnt är den interna rekryterings största svårighet om en medarbetare blir mellanchefer och därav chef över en före detta kollega. Detta kan då skapa onödiga spänningar i relationerna eftersom mellancheferen i fråga kommer att kommunicera direkt med medarbetarna på den lägre nivån (Ahltorp 2003).

#### **4.2.3.2 Mellancheferens roll i organisationen**

Enligt Carina är mellancheferen någon som befinner sig i mitten av hierarkin inom organisationen. Hon utvecklar med att denne har en eller fler chefer ovanför sig innan ledningsgruppen och även medarbetare under sig. Dessa medarbetare kan vara både verksamheten som sådan men eventuellt också linjechefer i form av arbetsledare som i sin tur har verksamheten under sig. Hennes beskrivning av mellancheferen i denna organisation tyder på att det finns två olika sorters mellanchefer. Några stämmer in på beskrivningen mellanchefer i större organisationer och andra beskrivningen på mellancheferen i mindre organisationer då de ibland arbetar operativt och ibland mer strategiskt (Flach 2006). Förväntningarna och kraven på en mellanchefer skiljer sig inte avsevärt från kraven och förväntningarna på alla chefsnivåer. Carina menar att mellancheferen alltid ska sätta organisationen i första rummet samt alltid vara lojal mot denne. Det gäller också att alltid stå bakom organisationens och ledningens beslut, stötta och driva dessa framåt. Hon menar också att huvuduppgiften som mellanchefer är att agera arbetsgivarrepresentant. Hennes syn på mellancheferens ansvarsroll stämmer överens med vad Osterman (2009) beskriver som en ökad ansvarsroll hos dagens mellanchefer. Att agera arbetsgivarrepresentant innebär inte bara att leda sina medarbetare utan även ta ansvar för hela organisationen vilket tyder på mellancheferens centrala roll (Lennartsson & Rådberg 2006).

Av mellancheferen krävs även en personlig mognad och trygghet i sig själv menar Carina. Eftersom mellancheferen alltid har högre chefer över sig är också en viktig faktor att denne har förmågan att följa beslut och underordna sig. Hon menar ändå att mellancheferens befogenheter och arbetsuppgifter skiljer sig åt beroende på både bransch och avdelningen inom organisationen. Allt beror på förutsättningar, förväntningar, mandat samt beslutsvägar. En mellanchefer kan både ha helt fria tyglar men också vara mycket begränsad. Återigen ser vi en koppling till mellancheferens roll beroende på organisationsstorlek eftersom serviceorganisationen är medelstor därför har mellancheferna olika befogenheter beroende på vilken avdelning de verkar inom. Inom vissa avdelningar krävs också specialistkunskap hos mellanchefer vilket gör att dennes befogenheter ökar och kraven höjs vid rekrytering vilket styrker Ostermans (2009) teori om att mellanchefernas befogenheter och ansvar har ökat.

#### **4.2.3.3 Innovation**

Att rekrytera mellanchefer utifrån innovationsperspektivet bör enligt Carina ske genom en blandning mellan intern och extern rekrytering. Hon ser möjligheten med att rekrytera internt och på så sätt gynna innovationsförmågan inom organisationen då medarbetarna personligen motiveras till utveckling. Strävan efter att motivera medarbetarna att prestera högre syftar till att erbjuda dessa en möjlighet att utvecklas inom organisationen och på så sätt öka innovationsförmågan, vilket enligt Gresch (2009) är vad karriärstegen syftar till. Hon påpekar ändå att hon ser större möjligheter att gynna innovationsförmågan genom den externa rekryteringen av mellanchefer eftersom organisationen då får in nya tankar och influenser. Detta, menar hon, skapar ett nytt sätt att tänka och arbeta som i sin tur utvecklar

organisationen från ett innovationsperspektiv vilket enligt tidigare teorier är den mest framstående fördelen med extern rekrytering (Elg & Landsell 2009; Thoms 2005).

Innovation enligt Carina handlar om att tänka nytt och öppna upp för nya idéer vilket stämmer överens med Schumpeters innovatör (Frankelius 2015) i förmåga att främja nya idéer. Hon menar också att innovationsförmågan och organisationens strävan efter innovation kan underlättas genom att man förenklar och förnyar vilket effektiviserar verksamheten. Att ständigt förenkla och förnya organisationen tyder på inkrementell innovation som sker kontinuerligt genom att förnya processer (OCED & Eurostat 2005).

Hon påpekar samtidigt att nytänkande och innovation inte är något hon beaktar vid mellanchefsrekrytering vilket kan verka något motsägande då mellanchefers ansvar i utveckling är mycket relevant (Frykman 2005). Carinas syn på mellanchefens påverkan på innovation upplevs vara obetydlig och istället ser hon organisatorisk innovation utifrån tekniska produkt- och processinnovationer genom att de ständigt genomför förbättringar (OECD & Eurostat 2005). Hon påstår också att i servicebranschen är innovation extremt viktigt men inte vid mellanchefrekrytering då det är något de arbetar aktivt med hela tiden i organisationens alla delar. Detta skulle kunna bero på att det inom servicebranschen förutses ett sämre ekonomiskt läge (Sveriges Ingenjörer 2015) och därför krävs en konkurrenskraftig organisation i dagsläget där man arbetar med aktivt med utveckling och innovation för att hela tiden skapa nya lösningar och strategier (Näringsdepartementet 2015).

## **4.3 Detaljhandelsbranschen**

### **4.3.1 Rekryteringsprocessen**

Rekryteringsprocessen vid de två detaljhandelsorganisationerna är relativt lika varandra men med vissa skillnader. Kravprofilen vid mellanchefsrekrytering brukar innehålla någon form av utbildningsbakgrund, erfarenheter av likande uppdrag, ledarskapspotential och en stor del personliga egenskaper. Kravprofilen kan skilja sig åt inom vilken avdelning mellanchefen ska verka. Respondenten i en av detaljhandelsorganisationerna menar att kravprofil och befattningsbeskrivning inte är samma sak, då kravprofilen handlar om bakgrund medan befattningsbeskrivningen innefattar uppdragets omfattning. Nästa steg är urvalsprocessen därefter en första intervju och ofta gärna uppföljningsintervjuer efter en referenstagnation. Sedan tas ett beslut om anställning och anställningsvillkor. Rekryteringsprocessen i detaljhandelsorganisationerna skiljer sig åt då de i en den andra organisationen genomför tre intervjuer vid mellanchefrekrytering. Processen sker tillsammans med rekryterare och den avdelningschef rekryteringen berör. Beroende på vilken mellanchef som ska tillsättas sker i vissa fall personlighetstester.

Beskrivningarna av rekryteringsprocessen i detaljhandelsorganisationerna beskrivs som relativt enkla vilket enligt Carroll et al. (1999) inte brukar vara fallet i mindre organisationer då det i dessa organisationer blir mer uppenbart och skadligt om felrekrytering sker. Därför är en omfattande rekryteringsprocess här extra viktig (Carroll et al. 1999). Stegen i rekryteringsprocesserna följs enligt Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel men de steg som väger tyngst i båda organisationerna är intervju på grund av att man vill få fram noggrann information om personlighetsegenskaper. Ledar- och personlighetsegenskaper anses i dessa organisationer vara mycket viktigt hos mellanchefen vilket skulle kunna bero på att mindre organisationer består av färre hierarkiska nivåer vilket gör att mellanchefens roll får ett mer omfattande ansvar operativt (Thoms 2005).

### 4.3.2 Respondent Magnus

Magnus har titeln HR Business Partner och verkar inom en mindre detaljhandelsorganisation. Han är alltid delaktig i chefsrekrytering och även vid annan typ av rekrytering.

#### 4.3.2.1 Faktorer som påverkar mellanchefsrekryteringen

I denna detaljhandelsorganisation deltar Magnus tillsammans med berörd chef i mellanchefsrekrytering. Vid mellanchefsrekrytering sker alltid sökandet parallellt internt och externt då de sällan väljer att rekrytera endast internt. Han menar att processerna är relativt lika men att man kan se att det skiljer sig under intervjun eftersom man känner till den internt sökande individen sedan innan. Frykman (2005) påstår att extern rekrytering oftast är ett andrahandsval då dessa medför mer kostnader men eftersom denna organisation är relativt liten kan risken finnas att kompetensen inte finns inom organisationen. En annan förklaring är att i mindre organisationer finns inte lika stor möjlighet till utveckling då de hierarkiska nivåerna är få (Thoms 2005). Magnus menar att vid just mellanchefsrekrytering är det mest relevant att titta på personliga egenskaper och ledarskapsförmågor men också utbildning och arbetslivserfarenhet. Han påstår också att referenstagnings oftast fungerar som en bekräftelse för huruvida intryck och information stämmer överens. Han ser dock inte alltid referenstagningen som en säker källa:

*Man får läsa lite mellan raderna när det gäller referenser. Ibland kan man ha jättebra samtal med referensgivarna och ibland kunde det nästan ha kvittat.*

Referenstagningen anses enligt Kahlke och Schmidt (2002) vara ett verktyg för att se om de sökandes berättelser stämmer överens med verkligheten. Då Magnus trots detta anser att referenstagningen inte alltid är tillförlitlig borde intern rekrytering vara att föredra eftersom internt sökande är kända sedan innan och det finns en redan uppbyggd relation (Frykman 2005). Därför behövs inte en lika omfattande referenstagning. Magnus menar att de inom organisationen inte har några specifika riktlinjer som anger huruvida man bör rekrytera internt eller externt. Den som passar bäst in på kravprofilen blir tillsatt på tjänsten oavsett om denne sökt externt eller kommer internt från organisationen. Det finns därför ingen tydlig strategi med koppling till karriärstegen (Gresch 2009). En viktig aspekt som spelar in vid just chefsrekrytering och som påverkar om det blir en intern eller extern rekrytering är MBL. Magnus menar att om situationen handlar om en omorganisering blandas alltid fackliga representanter in. I dessa fall måste man först och främst leta bland de interna medarbetarna innan man letar externt. Detta då en arbetsgivare, som anslutit sig till ett kollektivavtal, alltid måste förhandla med arbetstagarorganisationer vid en omfattande förändring i verksamheten (Medbestämmandelagen 1976:580). Han menar också att det kan uppstå avundsjuka bland de interna medarbetarna om en extern individ anställs till mellanchefstjänsten, vilket är en negativ följd inte värna om interna medarbetare genom karriärstegen (Gresch 2009).

Magnus ser fördelar med extern rekrytering då han anser att man genom denna metod implementerar nya tankesätt i organisationen genom att anställa individer från utsidan med andra erfarenheter och som kan tillföra något som saknas. Detta menar han också kan resultera att man får synsätt från andra organisationer och andra branscher vilket gynnar organisationens utveckling. Han är mer positiv till en extern rekrytering än den interna för att skapa nya tankesätt och undvika det som Thoms (2005) beskriver som stagnation i utvecklingen. En annan fördel han nämner med extern rekrytering är att en sådan individ kan anställas genom en provanställning vilket i sin tur gör att man får möjlighet att pröva individen för tjänsten. Detta är då inte möjligt vid intern rekrytering eftersom denna individ

redan är anställd inom organisationen och provanställning inte då är möjlig. I mindre organisationer med färre anställda är det svårt att omplacera individer som inte uppfyllt kraven i rollen (Carroll et al. 1999). Därför blir i denna organisation en extern rekrytering säkrare genom provanställning. Nackdelar med extern rekrytering anser han är att det är en mycket längre upplärningsprocess och introduktionen tar mycket längre tid vilket resulterar i ökade kostnader (Elg & Landsell 2009; Johanson & Johrén 2011). Detta påpekar även Magnus som en fördel med den interna rekryteringen då det reducerar kostnader eftersom utifrån kostnadsperspektivet är det dyrt att rekrytera externt då det kräver extra kraftanstyrningar och dessutom mer tid till introduktion i arbetsuppgifterna menar han.

#### **4.3.2.2 Mellanchefens roll i organisationen**

Magnus definition av en mellanchef är en chef som befinner sig under ledningsgruppen men som inte verkar inom ledningsgruppen. Han tillägger också att deras organisation är relativt platt vilket syftar till att de hierarkiska nivåerna i denna organisation är få (Thoms 2005). Mellanchefen inom denna detaljhandelsorganisation har kärnverksamheten direktrapporterande till sig eftersom det inte finns några fler chefsled:

*Mellanchef, då tänker jag försäljningschef, economichef, personalchef eller HR-chef, rent begreppsmässigt i den linjen ungefär.*

Återigen tyder hans beskrivning av mellanchefen på rollbeskrivningen i mindre organisationer då denne har kärnverksamheten direktrapporterad till sig vilket enligt Ahltop (2003) inte är fallet när mellanchefen befinner sig högre upp i hierarkin. Magnus hävdar att mellancheferna inom organisationen ska ha fulla befogenheter att leda sina medarbetare och tar eget ansvar för det. Det är inte endast ledarskapsförmågan som krävs utan också kunskap inom avdelningen menar Magnus. Detta skulle kunna kopplas till mellanchefens tidigare roll där denne inte hade befogenheter att fatta avgörande beslut eller göra strategiska bedömningar utan snarare endast verka operativt (Osterman 2009). Han menar att på mellanchefen ställs alltid de "klassiska" förväntningarna från kärnverksamheten men också från ledningen därför anser han att mellancheferna sitter i en svår sits som inte alltid är lätt att hantera.

#### **4.3.2.3 Karriärutveckling**

Som Magnus tidigare nämnt är den som stämmer bäst överens med kravprofilen den som får tjänsten oavsett om den söker internt eller externt. Han hävdar ändå att de vill försöka rekrytera internt men menar på att de behöver förbättra det vilket är en stor utmaning för organisationen. Att han nämner detta som en utmaning kan bero på inom mindre organisationer är utvecklingsmöjligheterna färre och därför blir det ett mer omfattande arbete för ledning och högre chefer att behålla medarbetarnas motivation och därmed är utvecklingspotentialen lägre (Thoms 2005). Magnus ser stora fördelar med att rekrytera internt då han menar att man kan behålla duktiga medarbetare och låta de växa och göra karriär inom organisationen. Han menar att inom denna detaljhandelsorganisation arbetar med något de kallar talent management<sup>4</sup>. Detta betyder att man genomför kartläggning inom organisationen av medarbetarna och försöker se till att alla ständigt strävar efter att utvecklas inom organisationen. Att arbeta med talent management som strategi har stora likheter med att arbeta med karriärstegen som strategi genom att låta medarbetarna utveckla sina erfarenheter för att hålla medarbetarna motiverade och högpresterande (Flach 2006; Gresch 2009). Finns det möjlighet att rekrytera internt på mellanchefsnivå anser Magnus att detta är att föredra på grund av en kort och smidig rekryteringsprocess och därmed minskade

---

<sup>4</sup> Strategi för att identifiera utveckla och behålla nyckelpersoner som bidrar till organisationens utveckling (Källa: Respondent Magnus 2016-04-15)

kostnader (Elg & Landsell 2009). Detta arbete utifrån talent management sker på ledningsnivå och kartläggningen görs en gång per år för att se om det finns ledarskapspotential hos medarbetarna. Han hävdar dock att karriärutvecklingen och karriärstegen inte är en uttalad strategi. Det ska finnas en möjlighet att klättra karriärmässigt men det är ingen självklarhet.

#### 4.3.2.4 Innovation

Magnus menar att mellanchefens ansvar i strävan efter innovation är att driva sin egen avdelning eller enhet och hans förhoppning är att mellanchefen alltid har fulla mandat att leda avdelningen utifrån egna beslut. Han menar att alla mellanchefer är inprogrammerade att leda utifrån förändringsledarskap mycket på grund av att organisationen verkar inom detaljhandel som kräver ständig strävan efter innovation och utveckling:

*Alltså innovation är ett mildare begrepp av entreprenörskap för entreprenörskap kan man ju klassa som ett begrepp som beskriver hur mottaglig en individ är för totalt nya idéer. Innovation handlar mer om att man förfinar det man har.*

Detta uttalande kan kopplas till Schumpeters entreprenör där en individ driver utvecklingen framåt (Frankelius 2015) och Magnus beskrivning av mellanchefer med fulla befogenheter kan då fungera som en sådan entreprenör. Ahltop (2003) menar att en innovatör är framtidsinriktad och har förmåga att finna nya lösningar vilket också stämmer överens med Magnus bild av mellanchefens roll.

Han menar att innovation är något de inom organisationen hela tiden strävar efter då det råder en kraftig konkurrens inom branschen. De måste ständigt jobba med förnyelse för att tillfredsställa konsumenternas behov samt följa trender eftersom dessa förändras konstant inom denna organisation. Detta påstående speglas i att det inom detaljhandelsbranschen är en mycket stor andel av organisationerna som har ett ständigt pågående utvecklings- och innovationsarbete (Sveriges Ingenjörer 2015). Därför är det viktigt att mellanchefen, som i denna organisation har ett stort ansvar, besitter utvecklingspotential och förmåga att lära sig nya saker då detta krävs för att följa innovation (Lindelöw Danielsson 2003). Huruvida han anser att mellanchefer ska rekryteras internt eller externt i förhållande till innovation hävdar han:

*Man tror att extern rekrytering alltid innebär mer nytänkande men så måste det inte vara. Jag menar att det är mer personrelaterat. Innovationsförmågan kommer från personen som sådan och inte beroende på om de kommer från en annan organisation eller inom organisationen.*

Detta påstående styrks även av Ahltop (2003) som menar att en innovatör kännetecknas genom att de har förmåga att se och skapa nya idéer vilket i sin tur kan klassas som personrelaterade egenskaper precis som Magnus menar. Magnus säger också att han ser risker med båda tillvägagångssätten vid mellanchefrekrytering utifrån ett innovationsperspektiv. Men dessa risker handlar mestadels om kostnader. I strävan efter innovationsförmåga är mellanchefer mycket viktiga men han hävdar att det är lika viktigt på medarbetarnivå. Därför är det viktigt att mellanchefen kan motivera medarbetarna att arbeta utifrån innovationsperspektivet. Precis som Mantere (2007) påstår Magnus att mellancheferna alltid är en strategisk resurs eftersom de stöttar och motiverar medarbetarna och fungerar som förebilder. Har då mellancheferna en tydlig strävan efter innovation sprids även detta till



medarbetarna (Mantere 2007). Mellancheferna måste kunna tänka nytt vilket då blir en mycket relevant och viktig aspekt vid rekrytering. Magnus menar också att i den dagliga förnyelsen ligger ansvaret hos mellancheferna att utveckla arbetssätt och hela tiden tänka effektivt och nyskapande. Han hävdar att detaljhandelsbranschen är mycket beroende av innovationsförmåga:

*I vår bransch är innovation och nytänkande alltid viktigt. Det finns mängder av aktörer och nya kommer hela tiden vilket gör att vi måste sticka ut och så kommer det alltid vara. Därför är innovationen väldigt viktig i vår bransch.*

Innovationsarbetet är en viktig faktor för att behålla konkurrenskraften (Sveriges Ingenjörer 2015) vilket Magnus bekräftar är överensstämmande i detaljhandelsbranschen. Enligt Strecker och Ebrary (2009) är innovation en viktig faktor i organisationens strategi och ju mer en organisation kan differentiera sig och förnyas desto mer konkurrenskraftiga blir de på marknaden. Detta menar Magnus blir extra viktigt i deras organisation eftersom det inom detaljhandelsbranschen sker med snabba förändringar vad gäller i trender och konkurrens.

### **4.3.3 Respondent Maria**

Maria har titeln HR Business Partner. Hon arbetar med rekrytering av både chefer och medarbetare på huvudkontoret inom en mindre detaljhandelsorganisation.

#### **4.3.3.1 Faktorer som påverkar mellancheferrekryteringen**

Maria menar att rekryteringsprocessen skiljer sig åt tidsmässigt beroende på intern och extern rekrytering. Processen blir längre ur ett tidsperspektiv då hon anser det vara nödvändigt med ytterligare intervjuer vid extern rekrytering. Detta är en direkt koppling till de ytterligare kostnader som uppstår vid extern rekrytering eftersom rekryteringsprocessen tar längre tid att genomföra i dessa fall än vid intern rekrytering (Elg & Landsell 2009). Hon påpekar också att referenstagningen blir betydligt mer omfattande vid den externa rekryteringen än när de rekryterar mellanchefer internt. Vid intern rekrytering av mellanchefer krävs, enligt Maria, inte någon omfattande referenstagnation eftersom interna kandidater redan ska ha bedömts och haft möjlighet att bevisa sin kompetens. Här räcker det att endast kommunicera med den interna kandidatens tidigare chef vilken anses som en säker och trovärdig källa. Hon ser därmed riskerna som uppstår vid extern rekrytering genom att det automatiskt ökar osäkerheten när okända individer tas in i organisationen (Carroll et al. 1999).

Den största fördelen med intern rekrytering av mellanchefer är därför, enligt Maria, att individen är känd sedan tidigare vilket också underlättar både rekryteringsprocess och inlärningsprocess. Hon menar att det dessutom framkallar en bredare förmåga hos individen att arbeta utifrån organisationens kultur och värden vilket förenklar samarbetet med både medarbetare och ledning:

*Jag ser inga som helst risker med intern rekrytering när vi pratar om mellanchefer och chefer. Det är ju bra att få behålla befintliga medarbetare som känner till företaget och som man kan känna sig trygg med.*

Hennes uttalande styrks av Bolmans (2015) teori om den interna rekryteringen som strategiskt verktyg i uppmuntran till förhöjd prestation hos medarbetarna vilket resulterar i ökad lojalitet gentemot ledning och organisation. Maria menar istället att hon ser större risker med extern

rekrytering av just chefer eftersom dessa inte har kännedom om organisationen och därför inte är en garanterad trygghet för organisationens utveckling. Det blir alltså, enligt henne, svårare att säkerställa att rekryteringen blir lyckad vid extern rekrytering. Eftersom mellanchefer anses vara en strategisk resurs för organisationen (Mantere 2007) är det viktigt att rekryteringen blir lyckad och enligt Maria sker detta då enklare genom intern rekrytering. Hon ser dock ändå en fördel med extern rekrytering av mellanchefer:

*Jag ser extern rekrytering av mellanchefer som att vi, som företag, får in "nytänk" och frisk luft.*

Detta tyder på att hon kan se mellanchefen som en innovatör med förmåga och befogenheter att se nya möjligheter och ta fram nya idéer vilket främjar organisationens utveckling och tillväxt (Kohn 2009; Näringsdepartementet 2015). Hon slutar också med att tillägga att den interna rekryteringen alltid föredras då de som organisation tror mycket på intern rekrytering som strategi. Alla ska ges möjlighet att rotera på olika avdelningar för att på så sätt utvecklas och stanna i organisationen. Med andra ord vill hon i möjligaste mån behålla medarbetare och ge dessa möjligheter att avancera inom organisationen som en strategisk karriärutveckling (Flach 2006).

#### **4.3.3.2 Mellanchefens roll i organisationen**

Mellanchefens funktion inom Marias organisation består i att ansvara för det område den är anställd för samt de medarbetarna som arbetar inom avdelningen. Denne har här fulla befogenheter gentemot sin personal och arbetar strategiskt med att utveckla och leda avdelningen. Denna beskrivning lutar åt mellanchefens roll i mindre organisationer genom att har kärnverksamheten direkt rapporterad till sig och har en både strategisk och operativ roll (Thoms 2005). När vi pratar om mellanchefer väljer Maria därför att nämna de som avdelningschefer eftersom det är där huvudfokus ligger, att ansvara för sin avdelning:

*Våra förväntningar på våra avdelningschefer är att de ansvarar för sitt eget område och sköter även det strategiska arbetet där samt att de har en god kommunikation med sin personalgrupp.*

De kriterier hon anser vara viktigast vid mellanchefsrekrytering är framförallt erfarenhet av att arbeta med personalfrågor. Hon påpekar dock att alla inom organisation har rätt till stöd från HR-avdelningen vid personalfrågor men hon anser det ändå viktigt att just mellanchefer besitter egna erfarenheter inom området för att kunna leda och sin personalgrupp. Återigen ser vi kopplingar till mellanchefen i en operativ roll som kommunicerar direkt till medarbetarna i kärnverksamheten. De är självständiga och har fulla befogenheter gentemot medarbetarna och ett ökat ansvar vilket är ett tecken på dagen allt mer plattare organisationer (Lennartsson & Råberg 2006).

#### **4.3.3.3 Karriärutveckling**

I Marias organisation fokuseras det på att rekrytera internt inom hela organisationen och genom alla led. Detta för att behålla organisationens befintliga kompetens samt att skapa trygghet för ledningen genom befintlig relation till medarbetarna. Befintlig relation till individen som ska tillsättas som mellanchef är att föredra ur både kostnadssynpunkt, trygghetssynpunkt och för att främja organisationsspecifik kunskap (Bolman 2015; Carroll et al. 1999; Johanson & Johrén 2011). Att som medarbetare veta om möjligheterna att kunna växa inom organisationen ökar deras motivation växa och utvecklas (Reilly & Williams 2006). Maria anser att den interna rekryteringen ökar prestationerna hos medarbetare. Detta

leder i sin tur en strävan hos medarbetarna att avancera. Individer som inte har vilja att växa försämrar organisationens förmåga att växa och utvecklas (Gresch 2009).

Vid eventuell kompetensbrist hos befintliga eller blivande mellanchefer menar Maria att de inom organisationen arbetar mycket med att utbilda intern personal för att alltid försäkra att organisationen har den kompetens som krävs för att följa utvecklingen. De väljer med andra ord hellre intern utbildning än att rekrytera externa parter vid eventuell kompetensbrist. I dagsläget rekryterar framgångsrika organisationer sällan chefer externt då detta anses vara mindre effektivt (Bolman 2015) vilket också är Marias åsikt.

#### **4.3.3.4 Innovation**

Maria ser nyskapande och innovation som en process där befintlig personal ökar och utvecklar sin nuvarande kompetens. Hon syftar därför inte på innovation som nya kombinationer eller nya originella idéer som Schumpeter förespråkade (Frankelius 2015) utan snarare som den inkrementella innovationen med kontinuerlig förändring där medarbetarna får möjlighet att förnya och förbättra sin befintliga kompetens (Audretsch, Martínez-Fuentes & Pardo-del-Val 2011). Denna kompetensutveckling hos befintliga medarbetare är enligt Maria mer relevant i strävan efter nyskapande än att söka mellanchefer externt för att hitta nya tankesätt och idéer. Detta uttalande styrks i Reilly och Williams (2006) påstående att interna karriärmöjligheter ökar medarbetarnas motivation vilket leder till ökad förmåga till utveckling för hela organisationen.

Hon menar också att innovationstänket utifrån organisatoriskt perspektiv är mycket viktigt inom branschen hon verkar i då detaljhandeln ständigt måste utvecklas i och med marknadens konkurrens och trender. För att säkerställa att rekryteringen gynnar organisationen utifrån ett nyskapande perspektiv anser Maria att organisationens långa och goda erfarenhet av innovation främjar detta samt det breda kontaktnät som finns inom branschen. Ett brett kontaktnät inom branschen skulle därmed öka chanserna för innovativ mellancheferrekrytering. Detta påstående skulle kunna tyda på att de finns tillfällen då de inom organisationen rekryterar externt men begränsar sig inom branschen för att behålla branschspecifik kunskap men för att få i nya idéer och tankesätt vilket är den främsta anledningen till att organisationer rekryterar externt (Thoms 2005).

## 5 Diskussion och slutsatser

Vårt syfte är att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga samt hur en strategisk mellancheferrekrytering kan bidra till en ökad innovationsförmåga. I detta kapitel ska vi besvara vårt syfte och vi börjar med att redogöra för skillnader i synsätt mellan branscherna. Därefter följer en jämförelse av våra resultat i förhållande till tidigare forskning. Vi redogör också för den teoretiska modell vi anser stämmer överens med det resultat som studien har uppnått. Därpå en sammanfattning av diskussion och slutsatser som leder vidare till förslag på vidare forskning.

### 5.1 Skillnader på synsätt mellan branscherna

De rekryteringsansvariga inom industriorganisationen talar tydligt för en intern rekrytering av mellanchefer i strävan efter innovation. Både Fredrik och Anna uttrycker att den interna rekryteringen kommer i första hand. Både för att motivera medarbetarna men också för att det är mer tidskrävande och riskabelt att rekrytera chefer externt vilket i sin tur resulterar i mer omfattande kostnader för organisationen. Fredrik värnar om medarbetarnas kompetens samt ser stora utvecklingsmöjligheter i att låta medarbetare rotera och växa inom organisationen för att också utmana sig själva. Anna förespråkar intern karriärutveckling och menar att det är viktigt att behålla organisationsspecifik kunskap. Mellancheferna i industriorganisationen förväntas besitta specialistkunskap för att klara av rollen och ansvaret. Både Fredrik och Anna uppvisar medvetenhet om den interna rekryterings risker utifrån ett innovationsperspektiv genom att man kan gå miste om externa erfarenheter och mångfald. Skulle extern rekrytering krävas beror oftast detta inte på brist på nya idéer och tankesätt utan snarare avsaknad av specialistkunskap. I industriorganisationen efterfrågas mestadels tekniska innovationer och därför krävs nästan alltid vissa specialistkunskap även hos mellancheferna. Enligt Ahlertorp (2003) är innovatörer ofta inte specialiserade på specifika områden vilket kan tyda på att innovation inom denna organisation inte är kopplad till individen som innovatör, eller Schumpeters entreprenör (Frankelius 2015), utan snarare läggs fokus mer på organisationens tekniska innovationer och strävan mot dessa. Respondenterna inom industriorganisationen menar att i strävan mot innovation bör den interna rekryteringen vara optimal genom intern karriärutveckling som strategi. Att ledningen skapar strategier för att motivera medarbetare att utvecklas resulterar i att organisationens innovationsförmåga ökar (Näringsdepartementet 2015).

I serviceorganisationen sker alltid rekryteringen parallellt både internt och externt. Ambitionen är enligt Katarina att rekrytera internt men hon ser det inte som någon självklarhet. Både Katarina och Carina menar att den interna rekryteringen endast sker som ett resultat av tidsbrist och den enda fördelen just denna aspekt. Båda respondenterna är väl införstådda med fördelarna med intern rekrytering då denna är mindre tidskrävande och kostnadsreducerande samt trygg då individerna är kända sedan innan. Trots denna medvetenhet ser de att den externa rekryteringen överväger med dess fördelar. De anser båda att extern rekrytering av mellanchefer för med sig nya perspektiv och nya individer som gynnar organisationens utveckling. Respondenterna i serviceorganisationen påpekar en karriärsteges fördelar för att motivera medarbetarna men ser inte möjligheterna att utvecklas internt som en självklarhet. Carina är dessutom mycket tydlig i sin åsikt om riskerna med intern rekrytering då hon anser att det är mycket farligt om en individ blir befördrad till en tjänst som innebär att bli chef över tidigare kollegor. Serviceorganisationens syn på innovation i samband med rekrytering av mellanchefer är att denna med fördel uppnås genom extern rekrytering. Detta resulterar i bredare kompetens inom organisationen genom att nya

individer kommer in i organisationen. Sålunda finns en antydning till både radikala innovationer genom att tillföra något helt nytt (Audretsch, Martínez-Fuentes & Pardo-del-Val 2011) men också inkrementell innovation då de pratar om att ständigt förbättra vilket då blir en mindre och stegvis förändring rekryteringsprocessen (OECD & Eurostat 2005). Inte heller i denna organisation kopplas mellanchefen direkt till individen som innovatör vid rekrytering trots att de ser dess funktion som nytänkande vid extern rekrytering.

I detaljhandelsorganisationerna kan man dessvärre inte se några tydliga samband på hur respondenterna uttalar sig. Där man kan se likheter med Magnus och Marias berättelser är att de anser att den interna rekryteringen reducerar kostnader samt är mindre tidskrävande än extern rekrytering eftersom både intervjuer och referenstagning tar längre tid och dessutom blir det en längre upplärningsprocess. Dessa argument är väletablerade i tidigare forskning (Elg & Landsell 2009; Johanson & Johrén 2011) men är svåra att koppla till innovationsperspektivet vi söker. De båda respondenterna anser att extern rekrytering är ett andrahandsval och sker endast vid avsaknad av specifik kompetens. Utifrån innovationsperspektivet menar de att det finns fördelar i att behålla befintliga medarbetare som känner organisationen och på så sätt skapar en trygghet. Maria hävdar också att sedan tidigare kända individer förenklar rekryteringsprocessen. Hon föredrar intern rekrytering då hon anser att alla medarbetare ska ges möjlighet till rotation inom organisationen för att följaktligen öka sina prestationer. Hon ser också risker med extern rekrytering då externa individer inte känner till organisationen och dess arbetssätt och värderingar. Magnus är inte lika tydlig vad gäller val av rekryteringsmetod i relation till innovation. Han menar att han föredrar att söka kandidaten parallellt och väljer den individ som passar bäst in på kravprofilen. Skillnaden blir också tydlig då Maria hellre utbildar interna medarbetare för att få in nya perspektiv och tankesätt i organisationen snarare än att rekrytera externt. Hon menar att innovationsförmågan ökar genom att befintlig personal utvecklar sin kompetens genom intern rekrytering.

Innovation och utvecklingsförmåga anses i detaljhandelsorganisationerna vara mycket viktigt. De båda respondenterna betonar konkurrens och snabba förändringar i trender på marknaden. De hävdar också att innovationsförmåga sitter i en individs personlighet vilket då bör beaktas vid mellanchefsrekrytering. Denna mellanchef kan då jämföras med Schumpeters entreprenör som utvecklar och främjar nya idéer (Frankelius 2015). Detta bekräftas återigen genom att Martin, som verkar i en av detaljhandelsorganisationerna, påpekar att vid rekrytering av mellanchefer eftersöks individer med innovationsmedvetenhet, därmed ser han att individen och i detta fall mellanchefen står i fokus i strävan efter innovation oavsett intern eller extern rekrytering.

För att kort sammanfatta de tre olika branschernas synsätt kan man se att respondenterna inom industriorganisationen tydligt förespråkar intern rekrytering för att motivera medarbetare att ständigt öka sina prestationer och utvecklas vilket i sin tur främjar organisationens innovationsförmåga. Servicebranschen har en konträr åsikt då de ser fler fördelar i extern rekrytering eftersom detta resulterar i att nya individer med nya idéer och tankesätt intar organisationen vilket på så sätt ökar innovation- och utvecklingsförmågan. Detaljhandelsbranschen är splittrad i sina åsikter. De ser både för- och nackdelar med respektive metod men har inga specifika riktlinjer eller åsikter om vad som bör gälla vid mellanchefsrekrytering utifrån innovationsperspektivet. De påpekar dock att, ur ett kostnads- och tidsperspektiv, är intern rekrytering alltid att föredra. Att kostnader och eventuell tidsbrist, som i detta fall, påverkar valet av rekryteringsmetod kan skapa stora svårigheter ur innovationssynpunkt då fokus på nyskapande och utveckling läggs åt sidan för att göra plats

åt kostnadsreduktion och därmed finns risk att gå miste om innovativa individer och nya perspektiv som kan gynna organisationens utveckling.

## 5.2 Studiens resultat i förhållande till tidigare forskning

Spinelli Souza och Zajac (1995) menar att det aldrig är självklart för en organisation huruvida intern eller extern rekrytering bör ske utan snarare att bedöma de sökande utifrån utvecklingspotential i förhållande till innovation. Våra respondenter har inte *med säkerhet* kunnat välja vilken metod som är mest fördelaktig utifrån innovationsperspektivet. Trots att flera av dem har uttalat tydlig strävan mot endera intern eller extern rekrytering har de ändå kunnat se fördelar med motsatt metod. Detta tyder på att de är medvetna om att båda metoder kan vara att föredra beroende på situation men också på vad som krävs av mellanchefer som ska rekryteras. Vi kan se att majoriteten av respondenterna påstår att det ofta krävs specialistkunskap hos mellanchefen som ibland kan finnas internt i organisationen och ibland krävs externa individer då det saknas internt. Huruvida de rekryter utifrån innovations- och utvecklingsperspektivet råder det dock delade åsikter om men vi kan ändå se tydliga drag åt den interna rekryteringen då de flesta anser att en intern karriärutveckling av medarbetarna blir en strategi i strävan mot organisationens utveckling.

Tidigare forskning visar tydligt på en splittrad syn vad gäller lämplig rekryteringsmetod i strävan efter innovation. Flera forskare belyser den externa rekryterings fördelar gentemot innovation och utveckling. Det kan handla om att få in nya tankesätt för att förändra och förnya organisationskulturen, få in specifik kunskap och nya tillvägagångssätt (Granberg 2003; Osterman 2009; Thoms 2005). Dessa argument bekräftas i våra respondenters berättelser. Mestadels i serviceorganisationen då detta är huvudfokus vid mellanchefrekrytering men också i industri- och detaljhandelsorganisationerna då de trots sin strävan efter alltid rekrytera internt är väl medvetna om den externa rekryterings fördelar i frågan om att rekrytera nytänkande och nyskapande individer. Trots denna medvetenhet ser vi ändå att argumenten inte är tillräckliga för att välja en extern rekrytering, med undantag för serviceorganisationen, vid mellanchefrekrytering.

Den främsta fördelen med intern rekrytering anses vara kostnadsaspekten då kostnader reduceras genom förenklad process vid intern rekrytering (Carroll et al. 1999; Elg & Landsell 2009; Johanson & Johrén 2011). Då alla våra respondenter åskådliggör just detta argument ser vi att de bekräftar den tidigare forskningen. Vi ser dock att i industriorganisationen är det inte en avgörande aspekt med kostnadsreduktionen vid rekrytering utan snarare ses detta som en extra vinst för organisationen. Däremot i detaljhandelsorganisationerna framstår kostnadsaspekten stundtals som en avgörande faktor. Respondenterna i serviceorganisationen påpekar att intern rekrytering är mindre tidskrävande vilket i sin tur leder till reducerade kostnader vilket även Elg och Landsell (2009) bekräftar. Som vi i problemdiskussionen i kapitel 1 redogjorde utgår oftast val av metod, vid mellanchefsrekrytering, från kostnads- och tidsaspekten. Vår studie går ut på att öka kunskapen om hur rekryteringsmetod kan påverka organisationen ur *innovationssynpunkt* och resulterar i att vi får ett resultat som tyder på att andra faktorer, än kostnader och tid, avgör om organisationer rekryterar mellanchefer internt eller externt.

Vi ser att kostnaderna inte är den avgörande faktorn för hur dessa organisationer väljer att rekrytera sina mellanchefer utifrån innovationsperspektivet utan kostnadsreduktionen är snarare en positiv konsekvens av intern rekrytering. Intern rekrytering förespråkas utifrån värnandet av befintliga medarbetare, dess utvecklingspotential och att få behålla organisationsspecifik kunskap. En stor del av tidigare forskning talar för intern rekrytering

utifrån dessa aspekter då de anser att organisationsspecifik kunskap blir en värdefull faktor vid konkurrens, att prestationerna hos medarbetarna ökar genom interna belöningssystem och att medarbetarna känner mer trygghet till organisationen genom en medvetenhet om möjligheter att utvecklas (Borman & Motowidlo 1997; Elg & Landsell 2009; Stafsudd 2003). Dessa argument bekräftas tydligt i industriorganisationen samt i detaljhandelsorganisationerna där respondenterna är väl medvetna om interna karriärmöjligheters påverkan på medarbetarnas motivation och ökade prestationer. Därför använder de nästan alltid intern rekrytering för att främja detta. Även respondenterna inom serviceorganisationen talar utifrån detta perspektiv och är medvetna om fördelarna trots att de ofta väljer att rekrytera externt från ett nyskapande perspektiv. Intern karriärutveckling är därför en avgörande faktor vid de flesta av mellancheFREKRYTERINGARNA i industri- och detaljhandelsorganisationerna men däremot inte lika självklart i serviceorganisationen. Då inga *nya* argument framkommit ur respondenternas berättelser som skiljer sig från den tidigare forskningens argument gällande den externa rekryterings fördelar utvecklar vi inte detta nämnvärt. I stället konstruerar vi en modell beträffande den interna rekryterings fördelar utifrån innovationsperspektivet där organisatorisk karriärutveckling leder till ökad innovation vilket framkommit ur respondenternas berättelser.

### **5.3 Teoretisk modell: ökad innovation som följd av intern karriärutveckling**

Precis som Bolman (2015) belyser är den interna rekryteringen en lämplig strategi för att uppmuntra medarbetarna till att prestera och utvecklas. Detta ökar då medarbetarnas lojalitet samtidigt som organisationen får behålla kompetens som de befintliga medarbetarna besitter. Denna teori anser vi bekräftas av flera av respondenternas berättelser, även från de som inte *direkt* förespråkar intern rekrytering. Vi ser att om medarbetarna får möjlighet till karriärutveckling motiveras de att utvecklas vilket enligt respondenternas berättelse skulle leda till en utveckling för organisationen och en ökad innovationsförmåga. Därför har vi utvecklat en teoretisk modell för att beskriva denna process som grundas i karriärstegen som strategi och som i slutändan resulterar i organisatorisk utveckling och innovation. Denna process grundas i respondenternas berättelser om organisationen möjligheter till karriärutveckling genom den interna rekryteringen.

Organisationers utveckling och innovationsförmåga kopplas i tidigare forskning oftast samman med extern rekrytering genom att därigenom få in nya möjligheter, perspektiv och idéer i organisationen genom att rekrytera individer utifrån (Elg & Landsell 2009; Stafsudd 2003; Thoms 2005). Som tidigare nämnt har vi till viss del fått detta bekräftat, framför allt från respondenterna inom serviceorganisationen men också en medvetenhet hos de andra respondenterna. Trots detta har vi sett att respondenternas berättelser om hur mellancheFREKRYTERING bör ske från ett innovationsperspektiv lutar mer åt intern rekrytering och intern karriärutveckling. De flesta av respondenterna anser att utveckling och innovation uppnås enklast genom en tydlig karriärstege där medarbetarna motiveras att prestera högre och utvecklas individuellt vilket resulterar i att organisationen utvecklas. Vidare ser vi att man frångår den tidigare teorin där innovation anses uppnås vid extern rekrytering och istället syftar till att genom intern rekrytering ge medarbetarna utvecklingsmöjligheter och därigenom växa och utvecklas som organisation. Vi har därför utformat en modell utifrån tidigare forskning tillsammans med respondenternas uttalanden som kan fungera som ett managementrecept vid rekrytering av mellancheFER i strävan mot innovation. Modellen förtydligas i figur 5.1 nedan.



Figur 5.1 Ökad innovation genom karriärstegen. (Källa: egen)

## 5.4 Slutsatser och avslutande reflektion

Vårt syfte med denna studie är att öka kunskapen om hur intern respektive extern rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga samt hur en strategisk mellancheferrekrytering kan bidra till ökad innovationsförmåga. Respondenterna har differentierad syn på hur organisationen bör rekrytera mellanchefer utifrån innovationsperspektivet, men är relativt överens inom branscherna. Industriorganisationen förespråkar intern rekrytering genom karriärstegen, serviceorganisationen belyser främst den externa rekryterings fördelar genom att få in nya perspektiv i organisationen medan detaljhandelsorganisationerna inte har något direkt åsikt om vilken metod som *bör* användas. Vi kan dock se att den interna rekryteringen ändå väger tyngre i de båda detaljhandelsorganisationerna gentemot den externa. Menings skilljaktigheterna hos respondenterna inom detaljhandelsbranschen skulle kunna bero på att de, tvärtemot de andra respondenterna, inte verkar inom samma organisation.

I valet mellan att använda intern respektive extern rekrytering i relation till innovation beror till viss del av mellancheferns funktion och vad som krävs av denne i de olika organisationerna. I vår studie har vi kommit fram till att mellanchefer har en något mer betydande roll i detaljhandelsorganisationerna då dessa är plattare i strukturen vilket gör att mellanchefer här är delaktig både strategiskt och operativt. Mellanchefer i industri- och servicebranschen har en mindre roll operativt då dessa organisationer har fler hierarkiska nivåer på grund av sin omfattande storlek. Detta har ingen direkt påverkan på valet av intern eller extern rekrytering utan visar snarare på vad som efterfrågas i kravprofilen vid rekrytering. Alla respondenter har också belyst behovet av mellanchefer med specialistkunskap och i vissa fall organisationsspecifik kunskap. Att sträva efter specialistkunskap behöver nödvändigtvis inte vara avgörande för vilken metod de väljer i rekryteringen. Om organisationsspecifik kunskap söks hos mellanchefer föredrar de dock den interna rekryteringen framför den externa då detta resulterar i att behålla befintlig kompetens vilket gynnar både den individuella medarbetaren som tidigare beskrivits men också organisationen. Huruvida mellancheferna, i de organisationer vi studerat, kan påverka innovationsförmågan kan vi se att i alla branscher har de tämligen fulla befogenheter att påverka och leda sina medarbetare. Detta resulterar i att de i hög grad har möjlighet att påverka innovationsförmåga då de har stort ansvar i att utveckla och driva organisationen och dess medarbetare framåt i utvecklingen. Att nästan alla respondenter hävdar att det ofta krävs specialistkunskap vid rekrytering tyder på att mellancheferns kunskap och erfarenheter är eftertraktade inom organisationen vad beträffar utveckling och innovation.

Vi har också kommit fram till att de flesta respondenterna förespråkar en intern karriärsutveckling vilket skulle leda till ökad innovation i högre grad än den externa rekryteringen. De hävdar att värnandet av befintliga medarbetare samt att låta dem växa och utvecklas gynnar organisationens innovationsförmåga i högre grad än genom den externa rekryteringen där man får in nytänkande och nyskapande i organisationen. Även organisationen inom servicebranschen, som i själva verket talade för en *extern rekrytering* utifrån innovationsperspektivet, var väl medvetna om den interna karriärsutvecklingens



fördelar i förhållande till innovation. Gällande den externa rekryterings fördelar och huruvida våra respondenter ser dessa råder inget tvivel om. Både industriorganisationen och detaljhandelsorganisationerna, som i grunden förespråkar intern rekrytering, beskriver fördelar med extern rekrytering av mellanchefer utifrån innovationsperspektivet. De menar att denna metod ökar möjligheterna till att implementera nya idéer och tankesätt i organisationen vilket kan öka innovationsförmågan. Serviceorganisationen är mycket tydliga i uttalanden för extern rekrytering och därför kan vi inte förkasta den externa rekryterings betydelse då alla branscher belyser denna metod och känner till fördelar trots att de inte i första hand föredrar att nyttja den. Sammanfattningsvis kan vi se att extern rekrytering, trots sina många fördelar ur innovationssynpunkt, inte väger tyngre än intern rekrytering sammantaget i de organisationer studien innefattar.

Innovation är en mycket viktig faktor i strategiarbete för dagens organisationer för att bygga och behålla konkurrenskraft på marknaden. Organisationer i dag har tydligt uppsatta mål för innovation och medarbetare motiveras att sträva mot innovation (Cavanillas 2009; Näringsdepartementet 2015; Sveriges Ingenjörer 2015). Resultatet i vår studie har visat på att alla respondenter vi intervjuat ser innovation som en mycket viktig faktor i strategiarbete. De flesta respondenter förespråkar inkrementella innovationer som enligt Audretsch, Martínez-Fuentes och Pardo-del-Val (2011) syftar till att förbättra och förnya befintlig kunskap eller produkter genom att de vill behålla och utveckla befintliga medarbetare istället för att rekrytera externt. Serviceorganisationen ser dock fördelarna i extern rekrytering genom att få in nya individer med andra perspektiv i organisationen vilket skulle kunna kopplas till en radikal innovation som anses vara en mer märkbar förändring och som ofta tar längre tid att genomföra (Norman & Berganti 2014).

I problemdiskussionen redogjorde vi för de brister som föreligger i tidigare forskning beträffande mellancheferrekrytering utifrån ett innovationsperspektiv. Det finns för- och nackdelar med både intern och extern rekrytering av mellanchefer och det sker en ständig dragkamp mellan åsikterna vilken metod som är mest gynnsam för organisationen (Carroll et al. 1999; Granberg 2003; Osterman 2009; Stafsudd 2003). Vi anser dock att den tidigare forskningen ofta fokuserar på andra perspektiv som kostnader och organisationskultur. Vårt syfte är därför att öka kunskapen om hur intern och extern rekrytering av mellanchefer påverkar organisationens strävan mot innovation och eventuellt hur en strategisk mellancheferrekrytering kan öka organisationers innovationsförmåga. För att slutligen besvara vårt syfte vill vi påstå att både intern och extern rekrytering av mellanchefer kan påverka organisationers innovationsförmåga. Den externa rekryteringen kan öka innovationsförmågan genom att individer med nya idéer och perspektiv kan underlätta organisationens strävan efter innovation. Trots detta ser vi att de flesta respondenter föredrar intern rekrytering, främst på grund av att denna syftar till att behålla befintlig kompetens, möjliggöra individuell karriärutveckling och således motivera och inspirera medarbetarna att prestera högre och genom detta utvecklas som organisation. Som en positiv konsekvens är den interna rekryteringen dessutom mindre tids- och kostnadskrävande vilket är en ytterligare faktor, dock inte avgörande.

Vi kan inte definitivt säkerställa vilken metod som främjar innovation i störst mån eftersom det i vår analys framkommit att detta till viss del beror på organisationens riktlinjer. Däremot anser vi att med vår studie ha ökat kunskapen om hur de olika metoderna kan påverka organisationernas innovationsförmåga trots att det fortfarande finns antydning till dragkamp mellan åsikterna, även ur ett innovationsperspektiv.

## 5.5 Förslag till vidare forskning

Resultatet av vår studie har visat på skillnader i synen på mellanche frekrytering utifrån innovationsperspektivet i de olika branscherna. Vårt resultat grundar sig i empiri och analys som utgår från en organisation inom industribranschen, en inom servicebranschen och två inom detaljhandelsbranschen. Detta innebär att vi inte med säkerhet kan fastställa att resultatet i vår forskning stämmer överens med andra organisationer i samma bransch. Vi kan konstatera att vårt resultat gäller i de organisationer vi utfört våra intervjuer. För att skapa en generell bild av hur de olika branscherna (industri, service och detaljhandel) förhåller sig till mellanche frekrytering ur ett innovationsperspektiv kan ett förslag på vidare forskning vara att studera ytterligare organisationer inom samma bransch. Därigenom kan en bredare förståelse för hur de olika branscherna väljer att rekrytera mellanchefer internt eller externt i relation till innovation skapas.

Vårt målstyrda urval utgick främst från organisationsstorlek och därefter bransch. Detta resulterade i ett urval med de tre branscher vi studerat. För att skapa ett bredare branshperspektiv om huruvida mellanche frekryteringen kan påverka innovationsförmågan skulle det också vara intressant att göra ytterligare en komparativ studie där ett större urval av branscher inkluderades och därigenom se hur mellanche frekryteringen skiljer sig åt mellan alla branscher.

## Källförteckning

- Ackerman, C. (2007). *Chefen och medarbetaren*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Ahltopp, B. (2003). *Ledning ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Diss. Lund: Lunds Universitet.
- Ahrnberg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förlag.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, K. (2012). Svår konst att rekrytera rätt. *Svenska Dagbladet*, 12 april. <http://www.svd.se/svar-konst-att-rekrytera-ratt>
- Aravamudhan, N.R. & Krishnaveni, R. (2015). Recruitment and Selection Building Scale: Content Validity Evidence, *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), ss. 58-73.
- Audretsch, D.B., Martínez-Fuentes, C. & Pardo-del-Val, M. (2011). Incremental innovation in services through continuous improvement. *The Service Industries Journal*, 31(12), ss. 1921-1930.
- Baczyńska, A.K. & Rowiński, T. (2015). A trait profile of top and middle managers, *Frontiers in psychology*, (6), DOI: 10.3389/fpsyg.2015.01694
- Bell, J. & Nilsson, B. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G., Deal, T.E., & Holmqvist, A. (2015) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10(2), ss. 99-109.
- Briggs, A.R.J. (2005). Middle Managers in English Further Education Colleges: Understanding and Modelling the Role. *Educational Management Administration and Leadership*, 3 (1), ss. 27-50.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Câmpeanu-Sonea, E., Borza, A., Sonea, A., & Mitra, C.S. (2010). Organisational culture in a transitional economy: A comparative study of Romania. *Employee Relations*, 32(3), ss. 328-344.
- Cavanillas, E.S. (2009). The Future of Innovation is the Only Possible Future. I Von Stamm, B. & Trifilova, A. (red.) *The Future of Innovation*. Farnham: Gower, ss. 6-7.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems, *Employee Relations*, 21(3), ss. 236-250.
- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Elg, M. & Landsell, O. (2009). *Rekrytering och anställning: så går det till*. Stockholm: FAR SRS förlag.
- Ellström, P. & Kock, H. (2003). *Ledarskap i teamorganiserad verksamhet in*. Linköping: Filosofiska fakulteten.

- Flach, B. (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance, *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 34(3), ss. 465-485.
- Frankelius, P. (2015). Innovationsbegreppet och innovationsindikatorer – En analys med tonvikt på statistikens validitet. (Rapport). Örebro: Statistiska centralbyrån. <http://www.scb.se/Grupp/Applikationer/Innovationsstatistik/Delrapport-3/Bilaga-3-Innovationsbegrepp-indikatorer.pdf>
- Frykman, P. (2005). *Myten om den effektiva rekryteringen – jobbsökning och rekrytering på 2000-talet*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Granberg, O. (2003). *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Gresch, A. (2009). Developing a Career Ladder Biomedical. *Instrumentation & Technology*, 43 (6), ss. 448-450.
- Halleröd, M. (2007a). Felrekryteringarna som kostat 53 miljarder kronor. *Dagens Industri*, 24 maj. <http://www.di.se/artiklar/2007/5/24/felrekryteringarna-som-kostat-53-miljarder-kronor/>
- Halleröd, M. (2007b). Så undviker du att anställa fel person. *Dagens Industri*, 24 maj. <http://www.di.se/artiklar/2007/5/24/sa-undviker-du-att-anstalla-fel-person/>
- Heraty, N. & Morley, M. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland, *Journal of Management Development*, 17(9), ss. 662-685.
- Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business School Press*, 79(8), ss. 72-79.
- Huy, Q.N. (2010). Paul Osterman: The Truth about Middle Managers: Who They Are, How They Work, and Why They Matter, *Administrative Science Quarterly*, 55(1), ss. 167-169.
- Johanson, U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kohn, S. (2009). The Future of Innovation is in Our Hands. I Von Stamm, B. & Trifilova, A. (red.) *The Future of Innovation*. Farnham: Gower, ss. 4-5.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Ledarna (2014). *Chefen i siffror* [Faktablad]. [http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefen-i-siffror/chefen\\_i\\_siffror.pdf](http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefen-i-siffror/chefen_i_siffror.pdf)
- Lennartsson, J. & Råberg, M. (2006). Mellanchefens förändrade roll – orsak till utbrändhet. I Anderbjuv, C., Bergström, M. & Qwist, K. (red.) *Perspektiv på Innovationsteori*. Halmstad: Högskolan i Halmstad, ss. 111-120.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

- Mantere, S. (2007). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), ss. 2-23.
- McCauley, C.D. & McCall, M.W. (2014). *Using experience to develop leadership talent: how organizations leverage on-the-job development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Medbestämmandelagen 1976:580. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Menkveld, A.J. & Thurik, A.R. (1999). Firm Size and Efficiency in Innovation: Reply. *Small Business Economics*, 12(1), ss. 97-101.
- Meyer, C.B. (2006). Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), ss. 397-419.
- Morgan, G. & Nilsson, B. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Moss Kanter, R. (1984). *The change matters – corporate entrepreneurs at work*. London: Allen & Unwin.
- Nationalencyklopedin (2016). Humankapital. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/humankapital> [2016-05-31]
- Nationalencyklopedin (2016). Inkrementell. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/inkrementell> [2016-04-26]
- Nationalencyklopedin (2016). Innovation. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/innovation> [2016-04-26]
- Nationalencyklopedin (2016). Joseph. A. Schumpeter. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/joseph-a-schumpeter> [2016-04-20]
- Nationalencyklopedin (2016). Radikal. <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/radikal-1> [2016-04-26]
- Norman, D.A. & Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 30(1), ss. 78-96.
- Näringsdepartementet (2015). *Utveckling av innovations- och entreprenörsklimatet* (Rapport 2015:10). Stockholm: Näringsdepartementet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/kommittedirektiv/2015/02/dir.-201510/>
- OECD & Eurostat (2005). Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. (Rapport 2005:3). OECD Publicing.
- Osterman, P. (2009). RECOGNIZING THE VALUE OF MIDDLE MANAGEMENT, *Ivey Business Journal Online*, (11), ss. N\_A.
- Papahristodoulou, C. (1989). Innovationer och ekonomisk tillväxt. *EKONOMISK DEBATT*, (2), ss. 107.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Phills J.A., Deiglmeier, K. & Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, (10), ss. 34-43.
- Reilly, P.A. & Williams, T. (2006). *Strategic HR: building the capability to deliver*. Burlington: Gower.
- Sigeman, T. (u.å). Medbestämmandelagen. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2016-04-21]

- Spinelli Souza, F. & Zajas, J.J. (1995). Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective, *Executive Development*, 8(3), ss. 23-27.
- Stafsudd, A. (2003). *Measuring the Unobservable: Selecting Which Managers for Higher Hierarchical Levels*. Diss. Lund: Lunds universitet.
- Strecker, N. & Ebrary, I. (2009). *Innovation strategy and firm performance: an empirical study of publicly listed firms*. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Sveriges Ingenjörer (2015). Konjunkturrapport – Innovationskraften i de svenska företagen ökar (Rapport 2015). Stockholm, Sveriges Ingenjörer.
- Thoms, P. (2005). *Finding the best and the brightest: a guide to recruiting, selecting, and retaining effective leaders*. Westport, Praeger Publishers.
- Sjöström, T. (2013). Låt sista avtrycket bestämma – vägen till en lyckad rekrytering. *Tidningen Konsulten*, 11 december. <http://www.tidningenkonsulten.se/artiklar/lat-sista-avtrycket-bestamma-vagen-till-lyckad-rekrytering/>

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Intervjuguide: rekrytering, mellanchefer och innovation

#### Mellanchefer

Hur skulle Du beskriva mellancheferrollen?

Vad har Du för förväntningar på en mellanchefer (vad är rimligt att kräva av denne)?

På vilket sätt, och till vilken grad, anser Du att en mellanchefer kan påverka organisationen?

Vid rekrytering av mellanchefer, vilka kriterier är viktigast (vad söker Du?) Hur sker bedömning?

#### Rekryteringsprocess

Beskriv hela rekryteringsprocessen noggrant genom alla steg.

Hur skiljer sig rekryteringsprocessen sig åt om Du rekryterar externt eller internt?

Vad avgör om Ni väljer att gå internt eller externt i sökande efter kandidater till mellancheferstjänsten?

Hur djupgående är analysen vid bedömning?

Rekryteringsföretag, finns det anledning eller tillfälle för att anlita ett sådant?

Konsekvenser av felrekrytering? Lösning?

#### Intern respektive extern rekrytering av mellanchefer

För- och nackdelar med intern rekrytering av mellanchefer.

För- och nackdelar med extern rekrytering av mellanchefer.

#### Innovation

Utifrån ett organisatoriskt perspektiv, hur viktig är innovationsförmågan i er organisation?

Vad är innovation för Dig?

Hur definierar du en organisatorisk innovation?

Vad gäller innovation och nyskapande, hur anser Du att mellanchefer kan påverka detta?

Utifrån ett innovationstänk (utveckling och nyskapande) hur bör man, enligt Dig, rekrytera mellanchefer? Varför?

Utifrån innovationsperspektivet, ser Du risker med intern rekrytering av mellanchefer?

Utifrån innovationsperspektivet, ser Du risker med extern rekrytering av mellanchefer?

Ser Du förnyelse och nyskapande som något nödvändigt att sträva efter vid mellancheferrekrytering?

Hur viktig är innovation i allmänhet i den bransch Ni verkar inom?

Vid vilka situationer anser Du att en extern kandidat till mellancheferstjänsten är nödvändig?

Vid vilka situationer anser Du att en intern kandidat till mellancheferstjänsten är nödvändig?



# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)