



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Oklarhet i rekrytering hos managementkonsultföretag – ”Det är part of the game liksom”

Författare:

Oscar Edelsvärd

Suzanne Lindsten

Filip Lindvall

Hösten 2006

Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats i Strategi

Handledare: Johan Alvehus

Sammanfattning

Titel	Oklarhet i rekrytering hos managementkonsultföretag – ”Det är part of the game liksom”
Seminariedatum	2007-01-18
Ämne/kurs	Kandidatuppsats – Strategi, 10p Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet
Författare	Oscar Edelsvärd, Suzanne Lindsten, Filip Lindvall
Handledare	Johan Alvehus
Nyckelord	Rekrytering, oklarhet, managementkonsult, professionella servicefirmor, strategi
Syfte	Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för oklarhetens roll som strategiskt instrument i rekryteringsprocessen hos managementkonsultföretag.
Metod	Vi har utfört en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Studien har utförts på ett urval av de största företagen i managementkonsultbranschen.
Teoretiskt perspektiv	Vår teoretiska referensram består av Priens modell för samband mellan selektionsgrad och urvalsstrategi.
Empiri	Studien bygger på fem personliga intervjuer med managementkonsulter samt en intervju med en student som genomgått rekryteringsprocessen hos två managementkonsultföretag.
Slutsats	Vi har formulerat två teser som visar effekten av hur MKF använder oklarheten i sin rekryteringsprocess. Den första tesen orsakar en ryktesspridning som gör att MKF får in ett stort antal ansökningar. Den andra tesen leder till att de inkomna ansökningarna håller en hög kvalitet. Kombinationen av dessa två effekter gör att MKF får till stånd en mycket effektiv rekryteringsprocess.

Abstract

Title	Ambiguity in recruitment within management consulting firms – “It is a part of the game”
Seminar date	18th of January 2007
Course/major	Bachelor’s Thesis in Strategy. 10 Swedish credits (15 ECTS) Institution of Business Administration, Lund University
Authors	Oscar Edelsvärd, Suzanne Lindsten, Filip Lindvall
Advisor	Johan Alvehus
Key words	Recruitment, ambiguity, management consulting firms, professional service firms, strategy
Purpose	The purpose of this study is to create understanding for the role of ambiguity as a strategic instrument in the recruitment within management consulting firms.
Methodology	We have conducted a qualitative study with an inductive approach. Data has been collected through interviews with the leading Swedish management consulting firms.
Theoretical perspectives	Our theoretical perspective consists of the selection model from Prien.
Empirical foundations	The study is based on interviews with management consultants and a student who has experience of the recruitment in two of the management consultant firms.
Conclusions	We have formed two theses which illustrate the effect of how ambiguity improves the recruitment in management consulting firms. The first thesis causes a spread of rumours, which generates a large amount of applications. The second thesis causes a positive effect in the quality of the applications. The combination of these two theses results in a very effective recruitment.

Innehållsförteckning

1. Managementkonsultföretag	7
1.1 Fenomenet insiderhemsidor	8
1.2 Oklarhet	9
1.3 Teoretiskt perspektiv på rekrytering	10
1.4 Syfte	12
2. Tillvägagångssätt och metod.....	13
2.1 Nödvändiga förtydningar	13
2.2 Jakten på företagen	14
2.3 Resonemang kring kvalitativ metod.....	16
2.4 Avstamp i empirin med en induktiv ansats	17
2.5 Reflektion kring intervjuer	19
2.6 Ett första intryck.....	21
2.7 Transkribering och att tala som en konsult	22
2.8 Etiska överväganden	23
2.9 Sammanfattande om metod.....	24
3. MKF talar ut om rekryteringsprocessen.....	25
3.1 Företagspresentationer – Vad gör en managementkonsult?.....	25
3.1.1 Att vara flashig och tjäna mycket flis.....	28
3.1.2 ”En ryktesbransch av guds nåde”	29
3.1.3 Event – Weekend med MKF.....	31
3.1.4 Sammanfattande om MKF:s profilering	31
3.2 MKF screenar ansökningar	32
3.2.1 HR om utbildning och betyg	33
3.2.2 Screeningens oklara sida	35
3.2.3 Sammanfattning om MKF:s screening.....	37
3.3 Intervjuprocessen – vikten av förberedelse	38
3.3.1 Case – introduktion till arbetet på MKF, eller?.....	40
3.3.2 Mjuka intervjuer och partnerrundan.....	41
3.3.3 Sammanfattande om intervjuer & caseintervjuer.....	41
3.4 En utomstående perspektiv	42

3.4.1 Sammanfattande om studentens åsikter	43
4. Analys och Slutsatser	45
4.1 Oklarheten som nyckel till en effektiv rekryteringsprocess	45
4.2 Ord som förkläs – <i>ringar på vattnet</i> -effekten	46
4.3 Oklar screening leder till <i>ringar på vattnet</i> -effekten	48
4.4 Sällningseffekten	48
4.5 Slutgiltiga slutsatser	51
4.6 Perspektiv på slutsatser	51
5. Förslag på fortsatt forskning	53
6. Källförteckning	54
Bilaga 1.....	56
Bilaga 2.....	58

Förord

Tack till,

vår handledare Johan Alvehus för god handledning och inspirerande tips. Tack släkt och vänner i Stockholm för uppehålle under intervjuveckan (Bill, Margit och Vibeke), tack Margita Lindvall för lån av bil, samt tack till ”studenten” för ett värdefullt perspektiv.

Slutligen ett stort tack alla företag som ställde sin dyrbara tid till vårt förfogande och gjorde vår uppsats möjlig.

Tack!

1. Managementkonsultföretag

”När jag tänker efter vet jag faktiskt fortfarande inte vilka arbetsuppgifter jag kommer ha, och hur min arbetsdag kommer att se ut om jag skulle börjar arbeta här” (Leif, 2006)

Citatet ovan kommer ifrån en bok som beskriver rekryteringsprocessen hos ett känt managementkonsultföretag (MKF). Personen som yttrar sig har gått igenom hela rekryteringsprocessen och har möjlighet att få fast anställning på detta kända MKF. Trots att personen säkerligen fått massvis med information under rekryteringsprocessen, är denne fortfarande förvirrad, och verkar inte veta särskilt mycket om vad det framtida arbetet som managementkonsult kommer att innebära. Citatet illustrerar fenomenet som denna uppsats kommer att handla om, nämligen rekryteringsprocessens oklara sidor hos MKF.

Managementkonsultbranschen som helhet är inte helt lätt att få grepp om. Många MKF får en relativt blyg och tillbakadragen roll i media och press. Till exempel kan nämnas att många MKF inte gärna ställer upp för intervjuer – vilket vi snart kommer att få praktiska exempel på. Det cirkulerar även en del kända och mindre kända floskler om branschen. Nedanstående citat exemplifierar dessa.

1. ”Skall vi krångla till det själv eller skall vi plocka in en konsult” (okänd)
2. ”De [Konsulterna] säger mig inte bara hur många medarbetare som måste skjutas ihjäl, de skriver också namnen på kulorna (Leif 2006)”

Vad är då ett managementkonsultföretag? Enkelt uttryckt kan sägas att ett MKF tillhandahåller konsulttjänster och hjälper företag med deras strategiska frågor, till exempel att utarbeta en strategi för en utlandsexpansion, organisatoriska förändringar (organizational change) med mera (Clark 1995). En av deras största styrkor är att de kan hjälpa företag att belysa problem ur nya perspektiv. Managementkonsultbranschen i Sverige kännetecknas av att det finns ett fåtal stora aktörer som står för lejonparten av omsättningen i branschen. De flesta MKF i Sverige är dock enmansföretag (Konsultguiden 2006). Clark (1995) noterar att eftersom inträdesbarriärerna på marknaden är praktiskt taget obefintliga så är det väldigt lätt för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Som Clark uttrycker det: ”inträde är gratis”. Detta får till följd att kvalitén på konsulttjänsten är av yttersta vikt, en hög kvalitet på tjänsten är det enda som säkerställer att klienten återkommer. Klienten avgör helt på egen hand om kvalitén på tjänsten är tillfredställande. I de fall där de inte anser sig vara nöjda röstar de helt enkelt med fötterna. Men det har visat sig att det inte uteslutande är kvalitén på tjänsten som är avgörande för om kunderna återkommer. Clark påpekar att personliga relationer är en viktig

faktor för att säkerställa långvariga affärsrelationer. Detta gör att personalen blir en väldigt viktig del i branschen.

MKF faller inom ramen för professionella servicefirmor (professional service firms, PSF). PSF är företag som applicerar specialistkunskap för att skapa skräddarsydda lösningar på klientens problem. De anställda är ”professionella” som, traditionellt sett, har formella utbildningar av typen jurist, civilekonom och ingenjör (Alvehus 2006). Definitionen av professionella servicefirmor är problematiskt och grunden i problematiken står att finna i hur just ”professionell” definieras (www.sbs.ox.ac.uk). Den generellt mest accepterade definitionen är att PSF definieras av få fysiska resurser (värdet kommer från de anställda), en organisation som präglas av en hög självständighet och att de anställda i hög grad identifierar sig med yrket. När ett företag inte levererar produkter utan tjänster, bli följaktligen personal dess viktigaste resurs. Så verkar fallet även vara på MKF. Det MKF som förra året lyckades omsätta mest per konsult nådde smått hisnande 7,1 miljoner kronor enligt Konsultguiden 2006. Detta bör ställas i jämförelse med de 1-2 miljoner kronor per anställd som är genomsnitt hos industriföretag. Det visar på att personal hos MKF har en mycket framträdande roll.

MKF rekryterar till stor del nytutexaminerade studenter, helt utan eller med väldigt lite arbetslivserfarenhet (Block, 1981). Studenter har en mycket bra och attraktiv bild av MKF. Imagebarometern 2005, en undersökning som gjordes på Handelshögskolan i Stockholm, där studenterna tillfrågades om de mest attraktiva arbetsgivarna, kom fram till följande resultat: managementkonsultföretaget McKinsey & Co toppade listan, vilket de lyckats göra varje år sedan 1999 (www.hhs.se). McKinsey & Co är alltså den arbetsgivare som studenter ifrån Handelshögskolan helst skulle vilja arbeta för. På topptio-listan återfinns dessutom två MKF till, nämligen The Boston Consulting Group och Bain & Co. En annan undersökning från 2006, The Universum Pan Graduate Survey, där ca 19 000 studenter i Europa tillfrågades om de attraktivaste arbetsgivare, gav följande resultat: på första plats kom McKinsey & Co, följt av The Boston Consulting Group.

1.1 Fenomenet insiderhemsidor

Genom att söka på Internet upptäckte vi ett fenomen som tyder på att rekryteringsprocessen i MKF är speciell. Det vi upptäckte kallar vi ”insiderhemsidor”¹. På dessa hemsidor återfinns

¹ Exempel på dessa insider-hemsidor är www.vault.com och www.squeaker.net.

stora mängder information som upplyser studenter om hur de ska gå till väga för att klara sig igenom rekryteringsprocessen. På hemsidorna hittas guider angående klädsel och uppträdande, fallstudier som påstås härstamma från riktiga anställningsintervjuer, lösningar på tankenötter som sägs vara återkommande på intervjuer och de "rätta" svaren på intervjufrågor. Informationen kommer oftast från före detta studenter som har sammanfattat sina erfarenheter av rekryteringsprocessen hos MKF. En av de större hemsidorna har till och med släppt en bok inom ämnet som kan köpas via hemsidan. Det är inte ovanligt att dessa hemsidor är så pass välbesökta att ägarna inte bara finansierar dem genom annonser, utan även kan ta ut höga medlemsavgifter för att besökarna ska få tillgång till informationen på hemsidan. Professionaliteten som hemsidorna utstrålar är slående. Vi frågar oss om det finns en informationsasymmetri som grund för dessa hemsidor? Det finns inga omfattande hemsidor som beskriver hur studenter ska få jobb på IKEA till exempel. Vad orsakar denna efterfrågan på information?

1.2 Oklarhet

Det är intressant att sätta det inledande citatet i uppsatsen i relation till undersökningarna över attraktiva arbetsgivare. Det skulle nämligen kunna tolkas som att studenterna tycker det är attraktivt att inte veta vad som väntar en i det dagliga arbetet, någon sorts mystik och oklarhet som det finns värde på.

Då begreppet oklarhet kommer att vara en central del i vår uppsats kommer vi här att belysa denna term. Enligt Alvehus (2006) är begreppet en översättning av engelskans "ambiguity". Relaterade begrepp inom engelskan är "uncertainty" och "equivocality", som kan översättas som "osäkerhet" och "mångtydighet". Osäkerhet är framtidsrelaterad och uppstår eftersom informationen som behövs fortfarande saknas. Problemet med osäkerhet kan lösas med mer information. Mångtydighet kan däremot inte lösas med mer information eftersom mångtydighet har sin grund i hur något tolkas. Det som skiljer oklarheten från de tidigare två begreppen är att oklarhet kan användas aktivt av olika aktörer, eftersom oklarhet kan lämna utrymme för tolkning och olika perspektiv. Vi väljer att inte ytterligare diskutera dessa begrepp och istället modifiera Alvehus (2006) fokus något. Alvehus väljer att inte fokusera på varifrån oklarheten härstammar, detta tillhör informationsteorin, utan istället titta på hur aktörerna hanterar oklarheten. Vi tar ännu ett steg och väljer att se hur oklarheten används, men vi gör en begränsning genom att ta företagets rekryteringsperspektiv. Precis som Alvehus

(2006) beskriver, genomsyras PSF och kunskapsarbete i nästan alla delar av arbetet av mystik, oklarhet, mångtydighet, osäkerhet och vitt skilda tolkningar.

Vi har identifierat ytterligare fenomen, förutom insiderhemsidorna i rekryteringen hos MKF som tyder på oklara aspekter. Till skillnad från många industriföretag som ofta söker människor med specifika bakgrunder och teoretiska kunskaper för olika speciella positioner så rekryterar MKF på ett helt annat sätt. VD:n på ett av Sveriges största MKF säger följande om rekryteringen på sitt företag (www.hhs.se).

”Grunden för vår framgång har alltid varit att kunna knyta de mest talangfulla förmågorna till oss och att erbjuda dem de bästa möjligheterna till professionell och personlig utveckling”

Detta MKF söker alltså inte folk med speciella kunskaper utan främst talangfulla förmågor. Detta kommuniceras då ut med till exempel följande citat på deras hemsida:

“Consulting is an exciting and challenging job with great personal development potential, but it's important to recognize that it does not suit everyone”

Citatet ovan konstaterar att arbetet som managementkonsult är spännande och utmanande, men att det inte passar alla. Hur hittar MKF då sina talangfulla individer? Vad är egentligen ett spännande och utmanande arbete? Och varför passar det inte alla?

Att MKF själva anser rekryteringsprocessen är ett känsligt ämne antyds av de svar vi erhöll av de företagen som avböjde att ställa upp på intervju. Ett av företagen svarade att de generellt är väldigt restriktiva med att tala om detta. De avslutade samtalet med att säga att de hellre verkar än att tala. Vad är det som gör att dessa företag är så restriktiva med att yttra sig om denna process? Kan oklarheten bidra med något till MKF:s rekryteringsprocess? Är det så att MKF ser oklarhet i rekryteringsprocessen som en förutsättning för att skapa professionell nyfikenhet hos framtida anställda?

1.3 Teoretiskt perspektiv på rekrytering

Vad är då en rekryteringsprocess och vad står begreppet rekrytering för? Bergström (1998) återger i sin avhandling en historia om en soldat som mönstrar. Historien syftar till att påvisa att rekrytering härstammar från det militära och handlar om urval. Även om rekrytering idag har blivit mer sofistikerat än den var för hundra år sedan finns det fortfarande vissa saker som inte har ändrats. Precis som militären inte vill anta alla mönstrande – vill och kan ett företag inte anställa alla sökande för en tjänst. Rekrytering handlar alltså om att på något sätt välja ut

människor för en uppgift - att göra ett urval. En sak som däremot har ändrat sig är associationerna till ordet rekrytering. Nuförtiden förknippas ordet kanske inte främst med militären, utan mer i samband med företag.

Begreppet rekryteringsprocess definierar vi som alla aktiviteter vars syfte är att skapa fördelar för att i slutändan få till stånd en framgångsrik rekrytering. Många skulle säkert mena att en rekryteringsprocess först tar fart när en person väl skickar in ansökningshandlingar, vissa kanske till och med först kallar det rekryteringsprocess när en person har kommit så långt som till en anställningsintervju. I vår definition ingår dock även de aktiviteter som sker i det tidiga stadiet av en rekryteringsprocess, alltså företagspresentationer och andra liknande arrangemang. Definitionen av rekrytering enligt Sundström & Landemo (1974, genom Bergström 1998) inkluderar allt som sker från det att behov av ny medarbetare anmäls till det att han är anställd och placerad. Denna definition sammanfaller med vår precisering av rekryteringsprocess.

Under 80-talet växte det fram en förnyad syn på rekrytering. Denna kontrasterade mot den uppfattning om personalpolitik som rådde tidigare, en personalpolitik som syftade till att välja ut, utveckla, belöna och styra anställda på ett sätt som uppfyller organisationens mål (Legge, 1995)². Den nyare synen innebar att rekrytering som del av personalpolitiken började ses som något som företagen aktivt kunde arbeta med som en del i det strategiska arbetet. Prien (1983, genom Bergström 1998) menar på samma sätt att företagen aktivt måste fundera över hur deras rekryteringsstrategier ser ut. Syftet med det strategiska rekryteringsarbetet är att företaget skall kunna välja mellan många kvalificerade kandidater istället för att tvingas gallra bland ett fåtal. I vår undersökning kom vi fram till att vissa MKF hade så mycket som 1000 ansökningar per år och ett genomsnittligt antal nyanställningar på enbart 5 personer. Prien (1992) beskriver detta förhållande som ”selektionsgraden”, vilket innebär tillgängliga platser i förhållande till antal sökande. Exempel: Det finns 20 platser och 1000 sökanden. Selektionsgraden blir då 1 på 50 och urvalsgränsen måste följaktligen bli mycket snäv.

Prien (1992) presenterar fyra extremkombinationer som åskådliggör hur selektionsgraden i företag kan se ut. Han har efter dessa kombinationer formulerat fyra urvalsstrategier:

² Legge beskriver i sin bok från 1995 detta som den normativa modellen.

1. Placeringsstrategi: Många sökande – många platser.
2. Rekryteringsstrategi: Många lediga platser – få sökande

3. Regelrätt urvalsstrategi: Få lediga platser – många sökande

4. Individualiserad urvalsstrategi: Få lediga platser – få sökande

Selektionsgraden hos MKF visar att de ska tillämpa en regelrätt urvalsstrategi enligt punkt tre ovan. Att befinna sig i en situation, där få platser skall besättas, och till detta ha många ansökningar, måste anses fördelaktigt. Detta eftersom företaget har många ansökningar att välja bland, och allt annat lika, bättre möjlighet att hitta bra kandidater. Prien (1992) menar att i en sådan situation bör företag ägna sig åt att ”aktivera ett medvetet urval”, vilket innebär att hitta de mest kompetenta kandidaterna. Dock påpekar han att företaget även måste fortsätta att locka många sökande till sitt företag. MKF måste således både säkra ett högt inflöde av ansökningar, samt arbeta med sitt urval. Vi väljer nu att återknyta till oklarheten. Fenomen som insider-hemsidor, samt att vissa MKF inte vill yttra sig om sin rekrytering, antyder att det finns oklara aspekter i rekryteringsprocessen. Varför vill inte MKF uttala sig? Vad är det som är så hemligt? Kan det finnas något samband med MKF:s selektionsgrad och de oklara aspekterna av rekryteringsprocessen? Kan det vara så att det medvetna urvalet går att influera med hjälp av oklarhet? Och kan oklarhet generera nya ansökningar? Det är med dessa frågeställningar i bakhuvudet som vi formulerar vårt syfte – ledorden för denna undersökning.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för oklarhetens roll som strategiskt instrument i rekryteringsprocessen hos managementkonsultföretag.

2. Tillvägagångssätt och metod

Vi kommer här att redogöra för de metodval som vi gjort. Vi börjar med att resonera kring urvalet i vår undersökning, sedan beskrivs hur vi gick tillväga för att få tag på företagen vi har valt ut. Därefter belyses anledningen till att vi valt kvalitativ metod med induktiv ansats, samt viktiga val gällande intervjuerna och transkriberingen. Vi avslutar detta kapitel med ett resonemang kring de etiska frågeställningar som dykt upp under arbetet.

2.1 Nödvändiga förtydningar

Eftersom vi har valt att fokusera på rekryteringsprocessen mot studenterna och ämnade dra så representativa slutsatser så möjligt av det empiriska material vi samlade in, blev vår definition av vilka företag som skulle komma att ingå i undersökningen relativt oproblematiske. Vi valde ut de största företagen i Sverige inom managementkonsultbranschen. Detta val gjorde vi ur Konsultguiden 2006, som varje år publicerar statistik på detta. Därmed begränsade vi oss i valet av antal företag, vilket var nödvändigt för att kunna genomföra en relevant studie. Det ska dock tilläggas att de flesta MKF i Sverige är enmansföretag eller företag med mycket få anställda (Konsultguiden 2006, Affärsvärlden). Dessa MKF är dock inte särskilt aktiva när det gäller rekrytering av nyutexaminerade studenter och därför har vi valt att undvika enmansföretag i vår undersökning. När vi i uppsatsen talar om MKF, branschen, eller företagen, så syftar vi på det urval av företag vi gjort om inte annat uttryckligen sägs. Företagen nedan är de företag som har tillfrågats om att delta i undersökningen och de kommer efter följande presentation inte att nämnas vid namn. I denna grupp finns alltså även företag som har valt att *inte* ställa upp för intervju, vi kommer dock inte att avslöja vilka. Urval av företag:

Accenture

Arthur D.Little

A.T Kearney

Bain & Co.

BearingPoint

Boston Consulting Group

Booz Allen Hamilton

Capgemini

McKinsey & Co

För att få ytterligare perspektiv på rekryteringsprocessen hos MKF har vi valt, förutom de nyss nämnda företagen, att även intervjua en student. Denna student har gjort internship (praktik) på två av ovanstående MKF – båda internship ledde till erbjudande om fast anställning. Han har således genomgått rekryteringsprocessen och kan på ett trovärdigt sätt uttala om sig denna. Ett annat val som var nödvändigt var vilken rekrytering vi skulle titta på. MKF delar ofta upp rekryteringen i två delar, en del som utgörs av rekrytering av seniora medarbetare, alltså personer med arbetslivserfarenhet. Den andra delen av rekrytering fokuserar på rekrytering av nyexaminerade studenter, med ingen, eller mycket liten arbetslivserfarenhet. Det är denna typ av rekrytering vi valt att uteslutande fokusera på. Vi har även uteslutande valt att titta på företag som själva genomför sin rekrytering, företag som använder sig av outsourcing eller headhunting³ för denna tjänst har inte varit föremål för undersökning. Med vårt urval klart stod vi inför nästa uppgift, nämligen att boka in intervjuer med företagen.

2.2 Jakten på företagen

Innan vi började ringa MKF för att boka upp intervjuer diskuterade vi hur den första kontakten med MKF skulle skötas. Eftersom vi hade hört ryktesvägen att många MKF generellt kan vara restriktiva att ställa upp på denna typ av arrangemang, var vi beredda på att stöta på patrull. Vi bestämde oss därför för att vid den första telefonkontakten inte ge mer information om uppsatsen än nödvändigt – allt för att undvika tidiga avhopp från MKF:s sida. När vi ringde bad vi alltid att få prata med ansvarig person för rekrytering. Att inte berätta mer än nödvändigt om uppsatsen fungerade till en början ganska bra. Väldigt snart var det dock flera MKF som började ställa följdfrågor om uppsatsen och vilka frågor vi ämnade ställa under en intervju. Många MKF ville ha mer information om uppsatsen innan de kunde besluta om deltagande. Vi bestämde oss därför för att göra en ”Teaser”⁴ (se bilaga 1) på en sida om vad uppsatsen skulle handla om, samt vilka samtalsämnen som skulle komma att beröras under en intervju. Teasern skickades ut till de MKF som efterfrågade en sådan. Efter den initiala telefonkontakten med MKF gick ett visst mönster att utläsa. Det fanns två utfall:

³ Zackrisson (2006) påpekar att headhunting mest kommer till sin rätt vid högre chefsrekrytering och är således inte intressant för vår undersökning.

⁴ En ”Teaser” är ett slanguttryck för ett kort beskrivande dokument som syftar till att skapa attraktion inför ett uppköp (kutym inom MKF-branschen)

Utfall 1: utgjordes av de MKF som tackade ja till att medverka i undersökningen redan vid första samtalet. Att en del MKF tackade ja direkt förvånade oss något, då vi, som nämnt innan, hade hört att MKF kan vara restriktiva gällande engagemang av denna typ.

Utfall 2: kännetecknades av de MKF som efterfrågade mer information angående uppsatsen. Dessa MKF fick Teasern tillskickad, och de lovade att återkomma med svar om deltagande fortast möjligt.

Av de nio tillfrågade MKF var det fem som ställde upp. Av de fyra MKF som tackade nej var det två som angav tidsbrist som skäl. Att nästan hälften av företagen inte ville, eller tyckte sig ha tid att prata om sin rekryteringsprocess, antyder att det finns oklara aspekter kring rekryteringsprocessen i dessa företag. Svårigheten att komma i kontakt med de olika MKF var väldigt varierande. Vid några av samtalen hade vi tur, kom fram direkt, samt blev kopplade till rätt person omgående. Flera MKF var dock betydligt krångligare att etablera kontakt med. Eftersom det var påtagligt hur svårtillgängliga vissa MKF var, tänker vi här ge några exempel på hur det kunde gå till:

1. Ett MKF vägrade att slussa oss till den rekryteringsansvariga personen. Fast vi hade påmint i flera dagar om att vi ville bli uppringda, samt dessutom talat in flertalet gånger på personens telefonsvarare, tog det en vecka innan vi blev uppringda.

2. Ett MKF skötte sin kontakt med oss på ett något ovanligt och opersonligt sätt, nämligen genom personen som satt i växeln. Detta blev nästan lite ironiskt efter ett tag, eftersom det hela tiden kändes som att ringa till någon topphemlig anstalt där de anställda måste skyddas till varje pris. Efter ett par dagars kommunikation med personen i växeln var responsen att detta MKF inte ville medverka, vilket de inte gav någon motivering till. Tilläggas kan att detta svar erhöles genom ett e-mail.

3. Ett MKF som var väldigt trevliga och lätta att få kontakt med, efterfrågade däremot mycket detaljerad information om uppsatsen. Den ursprungliga Teasern var inte tillräcklig för detta MKF, utan de ville ha ännu mer detaljerad information om vad vi skulle fråga dem om. Vi fick nästan uppfattningen att de kände sig lite hotade.

Gällande de två MKF som avböjde deltagande på grund av tidsbrist, kan vi inte säkerställa huruvida de talade sanning eller ej. Det som vi tycker är anmärkningsvärt i sammanhanget, är att båda dessa MKF efterfrågade en Teaser, de var alltså till en början intresserade och nämnde överhuvudtaget ingenting om tidsbrist. Något som vi också vill tillägga är att det hela tiden var vi som fick ligga på alla MKF för att inte tappa kontakten. Det var ytterst få MKF som ringde tillbaka när de lovat, den vanligaste situationen var att de lovade att ringa upp, men följaktligen inte gjorde det. Problematiken till trots är vi tacksamma till de företag som ställde upp. Jakten på företagen var nu över och intervjuerna i Stockholm och Malmö stundade. I nästa kapitel följer hur vi resonerat kring val av metod för undersökningen.

2.3 Resonemang kring kvalitativ metod

I detta kapitel kommer vi att motivera vårt val att använda kvalitativ metod i vår undersökning.

När det gällde insamlandet av empiri stod oss två tillvägagångssätt till förfogande: den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Kvantitativ metod utgår från att verkligheten kan uppfattas objektivt och att det ligger i forskarens makt att redogöra objektiva fakta (Bryman & Bell, 2005). Kvantitativ metod lämpar sig bäst när ett stort antal objekt ska undersökas, det vill säga där undersökningen görs på bredden och ett relativt entydigt resultat presenteras (åtminstone vid en första anblick), medan den kvalitativa metoden kommer väl till pass när en djupare undersökning med färre objekt ska genomföras (Bryman & Bell 2005). Som vi beskrev i det första avsnittet av metoddelen, har vi valt att fokusera på ett fåtal objekt (MKF) och koncentrera oss på att gå på djupet. Vi har funnit att en tolkande ansats har varit att föredra då den ger oss möjlighet att initialt lämna problemställningen relativt svävande och vi har istället kunnat fokusera på den unika situation som vi har valt att undersöka. Ödman (1979) beskriver den tolkande processen som att lägga ett pussel⁵ och vi tycker att metaforen är en passande beskrivning av vårt arbete. Nackdelen med kvalitativ metod är att forskaren kan färgas eller påverkas av det denne undersöker (Bryman & Bell, 2005). Genom att vara

5 ”Utgångspunkten för analysen är en för alla välkänd sysselsättning, att lägga pussel. Till att börja med ligger högen med pusselbitar där, stor och kaotisk. Pusslaren betraktar den och känner sig en aning handslingsförlamad: Var ska han börja någonstans? Hur ska han kunna skänka struktur och mening åt det där oformliga? Emellertid börjar han planlöst plocka bland bitarna. Småningom visar det sig att ett rätt stort antal bitar har ungefär samma färg. Han experimenterar med dem, försöker foga ihop dem. Misslyckas. Plötsligt stämmer två bitar ihop med varandra. Triumf! Kanske går det att få reda i pusslet! Ja, plötsligt stämmer fler bitar, och fler och fler. Hela sjok med pusselfält ligger nu färdiglagda.” Ödman (1979)

medveten om denna problematik och öppet redovisa den valda metodens svagheter hoppas vi kunna undvika detta. Alvesson & Deetz (2004) påpekar att det är obefogat att definiera kvalitativ metod som motsatsen till kvantitativ metod. De föreslår istället Van Maanens (1988) definition som även vi valt att följa:

”en uppsättning tolkningstekniker som söker beskriva, avkoda, översätta och på annat sätt komma till rätta med mening, inte frekvensen, hos vissa mer eller mindre naturligt förekommande fenomen i den sociala världen”.

Genom en tolkande metod hoppas vi kunna förklara och skapa en förståelse för den sociala verklighet som vi valt att undersöka.

För att få en så uttömmande tolkning som möjligt har vi fokuserat på att skriva fylliga beskrivningar (Bryman & Bell 2005 beskriver det som ”thick description”). Användningen av begrepp som validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning är omdiskuterad huvudsakligen eftersom de kommer från den kvantitativa forskningen. Vi anser att dessa begrepp är alltför förenklade och vill påstå att vår uppsats kan betraktas som en av flera tänkbara tolkningar. Bryman & Bell (2005) föreslår att istället för att fokusera på validitet och reliabilitet så bör forskaren kombinera olika tillvägagångssätt för att få ett realistiskt material. Vi har följt detta råd genom att använda fylliga beskrivningar, ett redogörande av alla faser i forskningsprocessen samt olika metoder och datakällor.

Alvesson & Deetz (2004) skriver också att jakten på en överlägsen metodologi som ska lösa alla problem kring kvalitativ eller kvantitativ metod är meningslös, utan att det snarare handlar om att utveckla ett sätt att tänka där forskaren är medveten om sina förutsättningar och försöker tolka materialet på ändamålsenligt sätt. Vi har alltså inte försökt utveckla någon metod som syftar till att ge oss svar på alla frågor och lösa alla problem utan har snarare haft ansatsen att utarbeta ett sätt att tänka som gör att vi förstår våra förutsättningar och framförallt redovisa dessa förutsättningar så att läsaren själv kan dra slutsatser.

2.4 Avstamp i empirin med en induktiv ansats

Valet att använda en tolkande ansats ställde oss inför nästa kritiska val, nämligen hur vi skulle betrakta våra förutsättningar. Är vi ett oskrivet blad eller en bok med luckor i texten?

I början på uppsatsarbetet hade vi en idé om att vi ville skriva om något inom managementkonsultbranschen. Vi bestämde oss för att undersöka branschen efter intressanta fenomen. När vi diskuterade researchmaterialet upptäckte vi att MKF sällan uttalade sig om sig själva i samband med sin rekryteringsprocess. Denna oklarhet tydde på att något dolde sig under ytan och vi bestämde oss för att undersöka det. Detta tillvägagångssätt kan liknas vid att vi ansåg oss vara ett oskrivet blad som gradvis fylldes med text. Det oskrivna bladet är en bra, om än något sliten, metafor för den induktiva ansatsen som vi valt.

Induktiv ansats kan beskrivas som att forskaren ser ett fenomen, undersöker detta, generaliserar samt utvecklar teori, medan deduktiv ansats tar sitt avstamp i teorin, formulerar en tes och sedan undersöker om denne kan försvaras eller förkastas. Vid induktiv ansats förutsätts att forskaren är ett oskrivet blad som ger sig ut i världen med ett öppet sinne och studerar intressanta fenomen. Den deduktiva ansatsen däremot förespråkar att en specifik hypotes formuleras som sedan prövas med hjälp av forskarens upptäckter (Bryman & Bell 2005). Forskaren betraktas som en bok som innehåller luckor i texten och dessa måste fyllas ut. Vi valde att använda oss av en induktiv metod eftersom vi tog vårt avstamp i empirin och sedan formulerade våra hypoteser utifrån våra upptäckter. Den induktiva metoden kräver på ett sätt mer av forskaren eftersom denne måste lämna alla förutfattade meningar och fördomar hemma. Den induktiva ansatsen möjliggjorde för tolkningar och intressanta skiftningar att komma till ytan under våra intervjuer (Bryman & Bell, 2005).

Vårt val att undersöka ett fåtal företag går hand i hand med våra avgränsningar även om det generellt sett är en fördel att ha ett stort urval av respondenter i undersökningen, då detta möjliggör en bredare empiri (Bryman & Bell 2005). Vi anser dock att det finns flera bra argument för vårt val, att intervjua ett fåtal men, på grund av deras ställning, betydande företag i branschen. Dels så ligger det i den kvalitativa metodens natur att gå på djupet genom ett fåtal intervjuer och vid ett alltför stort urval hade många av fördelarna med den kvalitativa metoden gått förlorade. En annan anledning, och en tungt vägande sådan, är att vi har valt att fokusera på stora MKF, samt endast sådana MKF som rekryterar ett stort antal nyexaminerade studenter. Kort sagt, vi hade inte möjlighet att undersöka fler företag utan att komma utanför våra strikta avgränsningar.

Den oklarhet som vi identifierade när vi läste om MKF gav oss alltså ett intressant fenomen som vi skulle fokusera på. I nästa avsnitt kommer vi att beskriva de val vi gjort gällande intervjuetodik, samt hur vi förberedde oss för intervjuerna.

2.5 Reflektion kring intervjuer

Här följer en redogörelse för hur vi designade intervjuerna med MKF. Vi kommer att resonera kring strukturen på intervjuerna, hjälpmedel och riskerna med dessa, grupsammansättning och arbetet direkt efter intervjuerna.

Vår huvudsakliga källa för data var intervjuer med managementkonsulter och HR-ansvariga som representanter för respektive företag, samt den student som genomgått rekryteringsprocessen hos två av våra utvalda MKF. Vi har i möjligaste mån försökt utföra individuella intervjuer eftersom vi anser att det är lättare att få en givande diskussion med intervjuobjektet då. Intervjuerna med MKF genomfördes på respondenternas kontor i Stockholm eller Malmö och varade mellan 40 och 55 minuter. Intervjun med studenten genomfördes på ett fik i centrala Stockholm. Det har varit vår ambition att boka face-to-faceintervjuer när det har varit möjligt och undvika opersonliga telefonintervjuer, detta för att få en mer förtrolig nivå på intervjuerna samt kunna observera nyanser i språket såväl som kroppsspråket hos våra intervjuobjekt (Bryman & Bell, 2005). Vi trodde till en början att det skulle vara svårt att boka face-to-faceintervjuer med de upptagna managementkonsulterna, men det visade sig att många av våra intervjupersoner föredrog det framför telefonintervjuer. Anledningen till detta kan vi bara spekulera i, men vi antar att det har att göra med fokuseringen på personliga relationer inom managementkonsultbranschen och att konsulterna värdesätter den personliga kontakten.

Vi valde att hålla intervjuerna semi-strukturerade i kombination med några strukturerade frågor som fail-safe⁶ (Bryman & Bell, 2005). Med detta menar vi att om vi skulle stöta på en väldigt tystlåten eller skeptisk intervjuperson så hade vi ett antal ”nödfrågor” som gick relativt rakt på sak. Intervjuer betraktas som det normala vid användandet av kvalitativ metod. Alvesson & Deetz (2004) påpekar dock att intervjuer kan ges en kvantitativ dimension genom

⁶ Fail-safe anses synonymt med “guaranteed not to fail” enligt www.dict.die.net.

en hård struktur.⁷ Även om vi valde att ha en semi-struktur på våra intervjuer, var vi noga med att låta respondenten tala så fritt som möjligt. Vi ville inte att riskera att förlora de rikare redogörelser som bör ligga till grund för en kvalitativ metod.

Det enda hjälpmedel vid våra intervjuer, undantaget klocka och inspelningsutrustning, var en intervjuguide där vi hade specificerat ett antal teman (se Bilaga 2). Vi lät respondenten själv prata så mycket som möjligt om dessa teman och ställde bara följdfrågor, samt i viss mån kritiska frågor som tvingade intervjupersonen att försvara sina ståndpunkter. Alvesson och Deetz (2004) skriver att denna intervjustil gör att den intervjuade inte hämmas av forskarens förståelse och vokabulär. För att undvika låsningar eller upprepade teman i intervjuerna valde vi att förändra grupsammansättningen mellan intervjuerna. Först intervjuade Suzanne och Filip sedan Suzanne, Oscar och Filip. Kvale (1995) tar upp denna teknik, som han kallar "Multiple Interpreters". Han hävdar att genom att sila intervjuerna genom olika personer undvikas vissa onödiga subjektiva och slumpmässiga låsningar.

Alla intervjuer spelades in och samtliga intervjupersoner samtyckte till detta. Vi ansåg att inspelning var nödvändig för att kunna återgå till intervjuerna och genomföra en analys på ordval, betoning, samt andra detaljer som kan vara svåra att uppfatta under själva intervjun. Flera av våra respondenter uppfattade också detta som positivt eftersom det, enligt dem, minskade risken för felcitering. Risken med användandet av inspelningsutrustning är att den kan upplevas som stötande av respondenten samt att rent tekniska problem kan uppstå (Kvale, 1995). Vi upplevde varken tekniska problem eller att respondenten reagerade negativt. Däremot märkte vi av en kraftig bandspelareffekt som tog sig uttryck i att intervjupersonerna började fråga en massa ingående frågor, till exempel gällande vad konkurrenter sagt under tidigare intervjuer, så fort vår inspelningsutrustning stängts av. Eftersom vi inte har lovat våra respondenter att uteslutande citera från inspelningen kommer vi att använda även detta material som empiri. Så snabbt som möjligt efter intervjun renskrevs de anteckningar som tagits. Detta gjordes efter Bryman & Bells (2005) fyra kriterier att notera efter intervjuens slutförande:

- Hur intervjun gick, notiser om intervjupersonens humör, samarbetsvillighet osv.
- Var intervjun gjordes.

⁷ Exempelvis genom att bara ställa ja och nej frågor, inte tillåta respondenten att tala fritt osv.

- Andra upplevelser av intervjun, om det dök upp nya idéer under intervjun.
- Miljön. Lugn eller stökig, många eller få individer i närheten?

Vi har nu redogjort för metodiken och planeringen kring intervjuerna. Med denna planering i bagaget bar det av till Stockholm för intervjuer med MKF.

2.6 Ett första intryck

Intervjuerna med de utvalda MKF försökte vi boka in i samma vecka eftersom samtliga intervjuer genomfördes i Stockholm och uppsatsskribenterna alla är bosatta i Lund. Alla MKF hade sina kontor belägna mycket centralt i Stockholm (inom en radie av 500 meter från Stureplan). Alla MKF som vi besökte gav ett mycket sobert och professionellt intryck gällande inredning, möblering och atmosfär. Ett MKF var så modernt och stilistiskt möblerat att vi skulle ha kunnat tolka kontoret som en inredningsbutik om vi inte hade vetat att det var ett kontor i förväg. Samtliga av företagen hade även tidningsställ på väggarna i entrén med exemplar av ansedda internationella tidningar som The Economist, Financial Times och många fler. Vi iakttog även vid besöken att lejonparten av företagen hade döpt alla konferens och grupprum till namn som ”Room Boston”, ”Room London” eller ”Blue Chamber”, ”Da Vinci” och ”Edison”, eller andra liknande namn. Vid vår ankomst blev vi nästan alltid omgående förda till rummet där intervjun skulle äga rum och fick där vänta på att ansvarig person skulle möta oss.

Intervjuerna genomfördes och utföll, enligt oss, mycket framgångsrikt. Det blev, på alla utom en av intervjuerna, en mycket avslappnad stämning. Att det skapades en avslappnad stämning berodde till stor del på att personerna vi intervjuade ofta inledde med lite ”small-talk”, samtidigt som de erbjöd oss kaffe eller något annat att dricka. Att en avslappnad stämning infann sig tycker vi oss få bekräftat genom att det skrattades mycket under intervjun. En avslappnad stämning behöver enligt oss inte vara positivt då vi kanske omedvetet undviker att ställa provocerande frågor. Vi tycker dock att vi fick de ämnen och frågorna vi ville ställa avhandlade under intervjuerna. På en av intervjuerna var stämningen dock desto dystrare. Denna intervju var även den som blev kortast mätt i tid. Anledningarna till att stämningen blev något tryckt kan vara många. Vår bedömning är att anledningarna till detta är att finna i att personkemin mellan personer inte alltid kan stämma överens, samt att vi även tyckte att

personen hade ett väldigt rakt-på-sak-fokus, undvek att ge fylliga svar och betedde sig lätt aggressivt. Vi anser dock att det faktum att intervjuerna gestaltade sig lite olika gör vårt material bättre. Vi fick fram aspekter under denna intervju som inte framkom under övriga intervjuer.

2.7 Transkribering och att tala som en konsult

När intervjuerna var klara hade vi sex inspelningar att översätta till text. Transkriberingen skulle ligga till grund för vår empiri och visade sig vara förknippad med fler problem än vi hade förväntat oss.

Att transkribera handlar om att översätta från ett muntligt språk, med sina egna regler, till ett skriftligt språk med helt andra regler (Kvale, 1995). Även om själva förfarandet förefaller vara relativt oproblematiskt så är det förbundet med en hel del metodologiska och teoretiska problem. En stor fälla beskrivs av Kvale som risken att tolka det som skrivits ner under transkriberingen som ursprunglig data, när det i själva verket är en förvanskad konstruktion av muntlig kommunikation till skriftlig kommunikation.⁸ Vi har försökt vara medvetna om denna problematik och har därför regelbundet återvänt till de inspelade intervjuerna. Transkriberingen var ett omfattande arbete och vårt tillvägagångssätt var helt enkelt att lyssna igenom intervjuerna på datorn och skriva ner vad som sades, ord för ord. För att underlätta jämförelse mellan manusen gjorde vi ett schema för hur pauser (korta och långa), skratt, hostningar, emfas, ironi, början och slut på meningar skulle skrivas. Trots våra förberedelser stötte vi på en del problem under själva transkriberingen. Exempelvis upplevde vi alla tre hur vissa ord byttes mot ord som upplevdes som mer lämpliga. Vid flera tillfällen bytte gruppmedlemmar ut ordet ”jobba” mot ”arbete” trots att det egentligen inte kunde råda något tvivel om vad som sagts på inspelningen. Vi kom fram till att detta antagligen hade att göra med att vi kände att ”arbete” var ett mer passande uttryck än ”jobba” i sammanhanget. Genom att diskutera denna typ av problematik, samt noggrant läsa igenom varandras transkriberingar,

⁸ Kvales (1995 s 165) exempel där två forskare transkriberat en intervju med en afro-amerikansk flicka på 7 år tjänar som ett bra exempel på förvanskad konstruktion av muntlig kommunikation till skriftlig kommunikation.. Forskare A upplevde intervjun som fullständigt osammanhängande och transkriberade den på ett sätt som är fullständigt oläsbart. Forskare B, som var familjär med uttryckssätt och lingvistik hos afro-amerikaner, transkriberade intervjun i en form av poesi som på ett bra sätt åskådliggör vad flickan vill ha sagt.

upptäckte vi denna typ av felaktigheter. Under transkriberingen förstod vi att språket var en väldigt viktig del i den värld där managementkonsulterna rörde sig. Att kunna språket och rätt typ av uttryck visade sig vara avgörande för att föra en diskussion med de flesta av våra intervjuobjekt. Eftersom språket i managementkonsultbranschen till stor del rör sig kring diverse engelska och försvenskade managementuttryck gjorde vi vårt bästa för att snappa upp dessa och använda dem korrekt i transkriberingen. Uttryck som ”att vara staffad” (att vara på projekt), ”olika skills” (olika färdigheter) och ”yearen och halvyearen” (hel- och halvårsutvärdering) var svåra att förstå utanför sin kontext.

De problem som vi stötte på i transkriberingen tvingade oss att diskutera hur vi skulle förhålla oss till vårt material. Var de ord vi använde korrekta översättningar av det som sagts, förstod vi överhuvudtaget vad som sagts? Genom att diskutera materialet och jämföra våra tolkningar hoppas vi kunna undvika onödiga missförstånd och läsningar samt få ett så rikt material som möjligt. Det material som vi utarbetade under transkriberingen har varit en absolut avgörande stöttepelare under hela arbetet med uppsatsen. Under diskussionen som uppstod i transkriberingen tog vi ställning till hur vi skulle skydda våra respondenter och hur vi etiskt skulle förhålla oss till materialet. Denna diskussion följer härnäst.

2.8 Etiska överväganden

På grund av sekretessreglerna hos MKF kommer vi inte att använda de riktiga namnen på våra respondenter, samt inte uppge namnen på de företag där de arbetar. Detta är ett val från vår sida eftersom vi inte anser det relevant, men det är även en begäran från respondenterna. Vi uppfattar det som positivt att respondenterna har kunnat uttala sig utan att riskera sitt arbete eller rykte. Kvale (1995) påpekar dock att det finns en risk att respondenterna kan uppleva sig som ”oskadliga” när de vet att de inte kommer att publiceras med namn och därför säger överdrivna, eller rent av osanna, saker. Detta är självfallet en grund för giltig kritik men vi anser oss i detta fall inte ha något val. Fullständig sekretess var en förutsättning för att få intervjuer med denna typ av företag. Även transkriberingen involverade vissa etiska frågeställningar. Vi har varit noggranna med att inte sprida materialet från intervjuerna för att säkerställa den konfidentialitet som vi utlovat våra respondenter.

2.9 Sammanfattande om metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod tillsammans med en induktiv ansats. De intervjuer vi genomfört var semi-strukturerade med en strukturerad fail-safe. Under intervjuerna bytte vi sammansättning på gruppen och under transkriberingsfasen stötte vi på en del problem, bl.a. angående ordval. Vi har valt att inte publicera namn på de anställda vi intervjuat eller namnen på de företag där de arbetar. De val vi har gjort gällande metod är en hybrid av väl övervägda val och framtvingade beslut. Det var inte vårt mål eller förhoppning att designa en överlägsen metodik som ofelbart skulle guida oss igenom vår uppsats utan snarare att redovisa för läsaren vilka förutsättningar vi haft, vilka val vi gjort samt hur vi resonerat. Vår förhoppning är att vi försett läsaren med så pass mycket information att denne kan dra sina egna slutsatser. Vi lämnar nu metoden för att övergå till att redovisa vårt empiriska material.

3. MKF talar ut om rekryteringsprocessen

Vi kommer att inleda vår empiri med att redogöra för hur MKF gör när de vill träffa studenter. De olika tillvägagångssätten som MKF använder sig av kommer att presenteras. Vi vill genom detta försöka utreda vad MKF gör för att attrahera studenter och på så vis generera nya ansökningar.

Därefter kommer vi att presentera hur MKF går tillväga för att selektera ut de kandidater som skall kallas till intervju. Vad är det egentligen MKF lägger vikt vid? Finns det tydliga kravprofiler, eller är denna process oklar?

Sedan kommer vi att presentera vad som händer med de lyckliga kandidater som blir inbjudna till intervju. Vad väntar dem egentligen? Hur ser en intervju hos MKF ut? Vi kommer även att belysa det faktum att det förväntas att studenterna skall förbereda sig inför intervjuerna. Vad har detta för konsekvenser?

För att få ytterligare en synvinkel på det hela kommer vi slutligen att presentera en utomstående perspektiv på ämnet oklarhet och rekrytering hos MKF. Vad har denna person att säga om detta? Stämmer det som MKF sagt till oss eller kan det vara så att den person vi har intervjuat har en helt annorlunda bild av MKF?

3.1 Företagspresentationer – Vad gör en managementkonsult?

För att MKF ska lyckas upprätthålla sina topplaceringar på listorna över de attraktivaste arbetsgivarna för studenter, måste MKF rimligen lägga avsevärd tid och energi på att profilera och visa sig ute på universiteten. Profileringen från MKF:s sida kan grovt delas in i två kategorier. Förutom att MKF regelbundet är ute på universiteten och håller i företagspresentationer så arrangerar MKF årligen återkommande arrangemang ("event"), något som kommer att presenteras sist i detta kapitel. Genom våra intervjuer ville vi försöka att utreda om det finns oklara sidor i sättet som MKF profilerar sig gentemot studenterna.

Alla MKF fokuserar sin profilering mot utvalda universitet ("target schools"). Ett argument för detta är att MKF inte säger sig ha tid med att vara på alla universitet. Konkret innebär företagspresentationerna att en rekryteringsansvarig person, ofta tillsammans med någon eller några konsulter, åker till universitetet för att hålla en presentation och berätta om deras MKF. Väldigt vanligt är att studenterna efteråt bjuds in till middag där umgänget fortsätter under avslappnade former. Det som vi ville ta reda på var hur MKF presenterar yrket som managementkonsult, vilka frågor som ställs på dessa företagspresentationer, och vilka de vanliga diskussionsämnena är. Vi ville komma in på dessa samtalsämnen genom att först försöka att få MKF att berätta vilka områden som de uppfattar att studenterna har flest frågor om. Vi öppnade därför med en konkret fråga om detta. Följande sammanställning visar på vilka områden som studenter frågar mest om – och således har minst kunskap om.

- Vad förväntas av en nyanställd den första tiden?
- Vilka egenskaper letar ni efter?
- Hur mycket jobbar ni egentligen?
- Berätta skillnaden mellan MKF A och MKF B

Studenterna vill alltså veta vad som förväntas av en managementkonsult, egenskaper som är viktiga för en sådan, arbetsbelastningen är av intresse, samt de eventuella skillnaderna mellan olika MKF. De tre första frågorna hänger samman med hur väl MKF lyckas att presentera en bild av sig själva och yrket som managementkonsult. Därför valde vi som nästa tema att fråga MKF hur de går till väga när de presenterar sitt företag och yrket som managementkonsult för studenterna. Här visade sig svaren från MKF vara väldigt lika. Vi tycker nedanstående replik på ett bra sätt sammanfattar hur MKF svarade på frågan om vad som sker under en företagspresentation:

"vi går igenom vilka vi är och hur vi arbetar och sedan så har vi alltid någon som kanske har jobbat ett halvår, ett år, som går upp och berättar hur sin vardag ser ut och under sitt första år vad man har gjort, olika projekt, vilken roll i teamet som man jobbar med och sådana saker. Så att man får lite mer känsla av vad man faktisk skulle göra då om man börjar hos oss, och det tycker jag är bra."

Förutom att MKF presenterar vilka de är, får ofta även en relativt nyanställd konsult berätta om hur dennes vardag kan se ut. Detta gör MKF för att studenterna skall få en bättre bild av vad som väntar en i yrket som managementkonsult. Det verkar alltså som MKF själva anser att det kan råda oklarhet om detta, och vill förmedla en tydligare bild. Under våra intervjuer

framkom det dock att vissa MKF profilerar sig på ett sätt som inbjuder till oklarhet. Exempelvis anpassar och ändrar ett MKF sitt budskap beroende på vilket universitet de besöker. Som exempel nämnde HR-ansvarig för detta MKF att om de åker till universitet X, så trycker de på sin internationella profil, om de däremot åker till universitet Y, så marknadsför de sig med fokus på entreprenörskap. Vi ställde genast följdfrågor om huruvida det kunde finnas några risker med att inte presentera företaget på ett enhetligt sätt. Några risker med denna strategi såg respondenten inte. Vi ställer oss frågan vad som händer när studenter från olika universitet träffas och exempelvis diskuterar just detta MKF. Eftersom alla studenter har hört olika saker om detta MKF torde det finnas risk för förvirring, vad står detta MKF för egentligen?

Vi har redan i inledningen påtalat att det kan vara svårt att få grepp om vad en managementkonsult egentligen gör. Därför ansåg vi detta som ett relevant tema att avhandla under intervjuerna. Vi frågade följaktligen MKF om det tycker att studenter har en klar bild av vad en managementkonsult gör. Ordväxlingen nedan sätter fingret på att studenterna inte verkar ha detta helt klart för sig.

Intervjuare: Upplever ni att de flesta som kommer hit på intervju har en klar bild av vad yrket att vara managementkonsult innebär?

Respondent: Nja, det är nog lite blandat faktiskt, det tror jag inte alla är helt med på

Respondenten bekräftar alltså att alla inte har en klar bild av detta yrke. Vi ställer oss naturligtvis frågan varför det är så? Till och med MKF själva bekräftar att studenter kan ha en rörig bild av vad en managementkonsult gör. Det verkar alltså som våra initiala antaganden om denna bransch stämmer, att det finns behov av att belysa oklarheten kring denna. Vi nöjde oss emellertid inte med detta svar som bekräftar att studenter har en rörig bild av MKF, utan vi ville utröna vad grunden till denna oklara bild är. Eftersom MKF under företagspresentation har en bra möjlighet att presentera en klar och tydlig bild av yrket som managementkonsult, ville vi nu återknyta diskussionen till detta tema. Gör verkligen MKF vad de kan under dessa arrangemang för att minska denna oklarhet? Vi ställde frågan om hur pass tydliga MKF själva tycker att de är under företagspresentationerna. Respondenterna svarade likartat och denna replik återger på ett bra sätt svaren:

”Jag tycker ju att vi är jättetydliga med det vi berättar, men jag vet inte”

Respondenten tycker att de själva är jättetydliga i sin kommunikation, men reserverar sig ändå för att det inte behöver vara så. Vi tycker detta citat är intressant eftersom det är motstridigt.

Vi har lite svårt att hålla med MKF om argumentet att de inte själva kan veta om de är tydliga eller ej. Vi tycker att det skulle vara relativt lätt att veta hur ett yrke kan presenteras på ett så korrekt och klart sätt som möjligt. Detta faktum, att MKF själva tvivlar på sin tydlighet gällande kommunikationen, samt att de erkänner att många studenter inte har en klar bild av vad yrket innebär gör att det finns all anledning att gå mer på djupet med vad som egentligen sägs under dessa företagspresentationer. Hittills kan vi alltså konstatera att MKF är ute på universitet och håller i företagspresentationer. Det fanns exempel på MKF som presenterar olika bilder av sitt företag för olika universitet. Vidare bekräftar MKF att många studenter har en oklar bild av vad yrket som managementkonsult innebär. Slutligen verkar MKF inte själva riktigt veta om de är tydliga i sin kommunikation mot studenterna. Vad är det egentligen MKF säger, hur presenterar de fördelarna med yrket som managementkonsult? Dessa frågeställningar är fokus för nästa avsnitt.

3.1.1 Att vara flashig och tjäna mycket flis

Som nämnt ovan ville vi försöka att gå till botten med vad som egentligen sägs när MKF träffar studenter. Vi misstänkte att det fanns mer att hämta, framförallt om vad som händer efter att den formella företagspresentationen avslutats. Som nämnts innan följs företagspresentationerna ofta av en middag där umgänget fortsätter under betydligt mer avslappnade former. Representanterna ber ofta studenterna att ta upp eventuella frågor under middagen som de inte vågar eller vill ta upp under själva presentationerna. Vi ställde frågor om vad som sker under dessa middagar, vad är det studenterna frågar om, vad pratas det om? MKF berättade att studenterna ofta ber dem att berätta lite mer om själva yrket som managementkonsult, då framförallt fördelarna. Men vilka är dessa egentligen? Och hur beskriver MKF dessa? Vi valde därför att ställa direkta frågor om vad MKF själva anser vara attraktivt med yrket, och varför de tror att studenter har en så attraktiv bild av MKF som arbetsgivare. Till en början fick vi rätt allmänna svar som innehöll sedvanliga klyschor som att yrket är förknippat med att söka utmaning, omväxling, flexibilitet med mera. Det fanns dock respondenter som blev betydligt konkretare och förklarade att yrket är förknippat med monetära fördelar, hög lön. På en intervju inträffade ett intressant fenomen, som gjorde det mycket tydligt för oss att hög lön verkar vara en av de stora attraktionerna med yrket. Efter att vi hade stängt av bandspelaren så yttrade sig respondenten för att förklara varför studenter vill bli managementkonsulter, det lät såhär:

”Det är egentligen inte svårt att lista ut varför studenter vill bli managementkonsulter, det är för att man tjänar så mycket flis och att det är flashigt liksom”

Respondenten var väldigt konkret och påpekade att yrket som managementkonsult är förknippat med mycket ”flis” (hög lön) samt ett ”flashigt” (högt) anseende. De egenskaper managementkonsultyrket är förknippat med var alltså varierande. Förutom de allmänna klyschorna var det flera respondenter som påpekade att yrket är förknippat med hög lön och högt anseende. I nästa avsnitt kommer vi att övergå till att diskutera den informationsasymmetri som existerar mellan studenterna och MKF.

3.1.2 ”En ryktesbransch av guds nåde”

Ett annat centralt tema under intervjuerna var rykten. Majoriteten av MKF påpekade att det cirkulerar mycket rykten hos studenterna om själva rekryteringsprocessen. Kan det vara så att det finns samband mellan ryktesspridningen och de insider-hemsidor vi talat om tidigare? Vi ledde in MKF på en diskussion om ämnet och försökte att få dem att prata fritt. Följande ordväxling är hämtad från en av intervjuerna:

Intervjuare: Men just de här ryktena kring rekryteringsprocessen, som ofta figurerar bland studenter. De här lite oklarheterna, i alla fall om man jämför med rekryteringsprocessen med andra branscher. Gör det saker aktivt för att liksom motverka det, eller är det en del av the game?

Respondent: Vad vi försöker göra är att då och då vara ute bland studenter och berätta hur det är här. Och uppmuntra folk att ta kontakt med oss. Sedan är det här en ryktesbransch av guds nåde liksom. Och så försöker vi vara öppna med det vi kan vara öppna med. Så här, up or out, vilka jobbar vi för, vad är det för arbetsförhållanden, vad är det för....nej, nej alltså, visst snackas det. Det snackas ju internt också, det är ju en snackig bransch liksom.

Respondenten konstaterar att branschen är full med rykten. För att råda bot på detta erbjuder detta MKF studenter att ta kontakt med företaget för att reda ut eventuella oklarheter. Slutligen påpekar respondenten att det till och med snackas internt. Att det snackas internt inom branschen fick vi ytterligare bekräftat under en annan intervju, då den intervjuade personen började yttra sig om andra MKF, alltså konkurrenter:

”Det finns ju de små aktörer som väljer att, när de träffar studenterna, att suppa ner dem och berätta om deras företagsfester och hur kul det är och hur berusade alla är”

Det verkar alltså finnas MKF som, när de träffar studenter, väljer att supa och ha kul. Vilka MKF som i detta sammanhang kan betraktas som små aktörer vill vi inte ta ställning till – inte heller om vi har intervjuat just det MKF som bedriver denna form av verksamhet. Sammanfattningsvis bekräftar alltså MKF att branschen är väldigt präglad av rykten, vilket även verkar gälla företagen emellan. Bergström (1998) tar upp fenomenet med ryktesspridningen hos studenterna. Han menar att dessa uppstår på grund av att vissa studenter är positivt, och vissa negativt inställda till MKF. Bergström (1998) menar även att det är svårt för MKF att påverka ryktesspridningen. Vi intresserar oss för om det kan vara så att MKF har vinning av att ryktesspridningen finns och om den kan användas i rekryteringsprocessen. Denna fråga kommer vi att återkomma till i analysen.

När nu MKF har bekräftat att det cirkulerar rykten i branschen var vi intresserade av att höra MKF:s åsikt gällande om huruvida de tror sig ha vinning av detta. Vi försökte att föra en allmän diskussion om detta, och ville på så sätt låta MKF tala fritt om ämnet. Alla MKF var av samma uppfattning om att det är bättre att säga som det är, istället för att rykten skall spridas. Vi tolkar detta som att de inte ser någon vinning av ryktesspridningen. Vi ställde följdfrågor om MKF aktivt gör något för att försöka motverka ryktesspridningen. Det var inget MKF som kunde räkna upp några exempel på konkreta åtgärder som de vidtar för att minska ryktespridningen.

Utifrån det faktum att vissa MKF valt att inte ställa upp i undersökningen, passade vi även på att ställa frågor om detta. Vi frågade de MKF som valt att ställa upp om de hade någon teori om varför andra MKF valt att inte ställa upp. Citatet nedan är ett svar som en respondent gav på ovanstående fråga:

”Det vet jag faktiskt inte för att jag tror inte att det är någonting som är hemligt hur de olika, alltså vi rekryterar mer eller mindre på samma sätt allihop”

Denna respondent menar att det inte vore någon idé att hemlighålla någonting eftersom alla MKF ändå rekryterar på samma sätt. Alla respondenter var dock inte av denna mening utan det fanns även MKF som kunde förstå att andra inte valt att ställa upp. Intressant i sammanhanget är hur MKF som ställt upp ändå kunde förstå hur andra inte ville göra det.

Sammanfattningsvis har MKF bekräftat att det går mycket rykten hos studenterna om denna bransch, men även internt snackas det. MKF verkar inte se någon vinning av att det går rykten. Gällande faktumet att flera MKF inte valt att ställa upp var meningarna delade, vissa MKF kunde förstå detta och vissa inte. Innan vi kommer in på hur MKF gör urvalet bland ansökningarna skall vi kort belysa en speciell form av profilering som MKF bedriver.

3.1.3 Event – Weekend med MKF

För att ytterligare stärka sin profilering och skapa nyfikenhet hos studenterna arrangerar flertalet MKF årligen event som studenter kan ansöka om att få delta på. Antalet ansökningar till dessa event är väldigt högt, något som våra respondenter framhöll, och de som blir antagna har enligt HR-personalen ett mycket intressant CV. Förutom att ställa frågor om event under intervjuerna, har vi kunnat erhålla viss information från MKF:s hemsidor angående event. Dessa arrangemang innebär att ett visst antal studenter inbjuds till några dagars aktivitet med MKF. Inte sällan arrangeras event på en ansedd skid- eller sommarort, beroende på årstiden, där studenterna och MKF förenar nytta med nöje. Verksamheten på dagarna består vanligtvis i att studenterna tillsammans med konsulter löser fallstudier. Kvällarna präglas ofta av trevliga arrangemang som middagar med mera. Det är inte ovanligt att den sista dagen ägnas åt någon helt annan aktivitet som bergsklättring, skidåkning eller liknande. Många MKF arrangerar nämligen dessa event på orter som inbjuder till äventyrliga aktiviteter. Till exempel arrangerar ett MKF en äventyrshelg där det klättras i berg, badas i iskallt vatten med mera. Under event passar även MKF på att intensivt marknadsföra sig själva, något som även Leif (2006) menar. För MKF är dessa event tämligen viktiga då de försöker att knyta duktiga studenter till sig.

3.1.4 Sammanfattande om MKF:s profilering

Alla MKF bedriver företagspresentationer på sina utvalda target schools. Under dessa presentationer presenterar de sitt företag och svarar på frågor från studenterna. Fördelarna med yrket som managementkonsult beskrevs med sedvanliga klyschor, men även i väldigt direkta termer som hög image och hög lön. Vidare bekräftar MKF att branschen och rekryteringsprocessen är präglad av ryktesspridning såväl bland studenter som internt. Förutom företagspresentationerna arrangerar MKF även event.

3.2 MKF screenar ansökningar

Vi kommer nu att gå över till att beskriva hur MKF går igenom ansökningar som kommer in och vad som är avgörande för att få komma på intervju. Rekryteringsprocessen hos MKF inleds med att utvalda personer – HR eller konsulter – tittar på de inkomna ansökningarna för att bedöma vem som ska få inbjudan till intervju. Den här första genomgången av ansökningarna kallar flera av företagen för ”screening”⁹. Vi kommer att redogöra för de olika krav som MKF har uppgett att en kandidat bör uppfylla och vilka egenskaper de anser att en potentiell medarbetare helst ska besitta. Avsnittet syftar till att belysa om MKF:s screening är oklar i vissa hänseenden och om detta i förlängningen har en påverkan på MKF:s rekryteringsprocess.

MKF får väldigt mycket ansökningar i förhållande till antalet personer som anställs per år. Vi kan nämna ett exempel som framkom under intervjuerna: enligt respondenten inkommer ca 1000 ansökningar per år, men i snitt anställs endast 5 nya konsulter. Denna siffra varierar förstås beroende på storleken på MKF, men generellt kommer det in väldigt många ansökningar per år. Vår uppfattning är att MKF inte endast har ett stort tillflöde av ansökningar, utan att kvalitén på dessa i regel är väldigt hög och att det är hård konkurrens om de platser som de sökande kämpar för. En person som vi intervjuade sade såhär:

”Det styrs ju lite av, det styrs ju ganska mycket av vårt behov egentligen snarare än kandidaternas förmåga, det är relativt ofta som en kandidat som går vidare till en slutrunda är bra nog för att börja generellt sett, men sen kan det vara så att det var fel profil just nu, eller att behovet just nu, att man inte vågar ta på sig risken då att anställa, det är ju trots allt ett anställningsbeslut.”

Citatet visar att MKF tvingas tacka nej till många kandidater som egentligen är väldigt kompetenta. Som vi presenterade inledningsvis har vi, utifrån Priens (1992) fyra extremkombinationer, placerat MKF i den kombination som innebär att företagen har många sökande, men få platser att tillsätta. Detta gör det särskilt viktigt för studenterna att veta vad som krävs för att ha en chans när MKF gör sitt urval av kandidater. De vet om att

⁹ Bergström (1998) använder begreppet ”screening” i en annan betydelse, nämligen som benämning för den första intervju som en sökande gör, en intervju som sker under en timme med en Manager. Den screening av ansökningar som vi talar om här kallar Bergström för ”granskning” av ansökningar.

konkurrensen är hård, men hur ska studenterna få reda på vad som krävs för att ta sig till intervju?

Genom våra intervjufrågor om genomförande av screening hos MKF ville vi komma åt de krav som sökande måste uppfylla för att ta sig vidare i rekryteringsprocessen. Priens (1992) redogörelse för bedömning av begåvning i samband med urval speglar screeningens innebörd. Prien (1992) beskriver att det går att hitta en minimitröskel som sökande måste komma över för att klara ett intellektuellt krävande arbete. Denna beskrivning åskådliggör vad screeningen går ut på, nämligen att sätta minimikrav och därefter välja ut de rätta kandidaterna bland hundratals sökande, det vill säga de sökande som tar sig över denna minimitröskel. Kraven för att ta sig till intervju kan t ex bestå av att ha en lämplig utbildning och särskilda egenskaper. Denna kravprofil är av stort intresse hos de sökande och det är vanligt att studenterna ställer frågor kring denna kravprofil när de träffar företagen under t ex företagspresentationer. Handlar det framförallt om att ha en lämplig utbildning? Finns det speciella egenskaper som en sökande bör besitta för att ta sig till intervju? Vilka egenskaper är det i sådana fall? Sammanfattat, vad söker MKF efter när de screenar ansökningar? Kan delar av denna screening uppfattas som oklar?

3.2.1 HR om utbildning och betyg

Utifrån våra intervjuer kunde vi fastställa att betygen måste vara väldigt bra för att en person ska bli kallad till intervju. Majoriteten av våra respondenter svarade att de i första hand tittar på betygen när de genomför sin screening. En respondent förklarade att de har screeningkriterier och att det absolut mest avgörande är vilken typ av utbildning vederbörande har, men att de sedan tittar på betygen. Intervjupersonen menade då att det naturligtvis är viktigast att kandidaten har slutfört en relevant utbildning, dvs. antingen en teknisk utbildning eller en ekonomiutbildning, men att betygen därefter är av störst betydelse. Kan personen inte uppvisa bra betyg måste vederbörande i princip ha en ursäkt, som att denne kanske har drivit flera företag eller idrottat på elitnivå, för att ha chans att gå igenom screeningen. En respondent menade att om den sökande har gjort något vid sidan om studierna, eller kanske pluggat dubbelt, så är det förståeligt om vederbörande inte har högsta betyg i allt. Det bästa verkade dock vara om personen ifråga har bra betyg kombinerat med att ha varit till exempel elitidrottare eller drivit ett företag vid sidan om studierna. Helheten är således av betydelse, att

den sökande kan visa upp bra betyg i kombination med engagemang i annan verksamhet. En av personerna vi intervjuade uttryckte sig såhär:

”Det är en sammanvägning, men betygen spelar in och man skall visa att man har varit framgångsrik i sina studier. Naturligtvis tittar man på vad du gjort mellan studierna på somrarna och där är det väldigt olika från skola, vissa som handlar i stockholm, där gör man internship från sommaren nr 1. Men det är väldigt olika och det lär man sig efter ett tag vad man kan förvänta sig så. Men vi ser ju gärna att man gjort något och inte bara ätit glass alla somrarna, det är liksom ett privilegium om man har liksom visat på att man vill prova på det verkliga livet. Men det tittar vi på, vi tittar också på övriga aktiviteter man kanske har varit kårmedlem, man kanske har varit aktiv inom studentförening, man kanske har haft något ansvar, kanske varit med i bostadsrättsförening, nämen lite sådana saker, man visar något sorts driv och att man inte är rädd för att ta ansvar i alla fall. Det är inte alla bitarna som måste falla på plats men det är en vägning, och sen tittar man naturligtvis på brevet också.”

Förutom att MKF söker efter rätt utbildning och bra betyg, tittar de även på ansökan i sin helhet när de gör sin screening. Det var flera respondenter som nämnde att ett snyggt upplägg på CV och personligt brev, dvs. layouten på ansökan, och att personen inte har gjort några stavfel som försämrar helhetsintrycket anses som fördelaktigt.

Respondenten resonerade vidare att ett sämre betyg kan vägas upp av bättre betyg i ”viktiga” ämnen. En respondent förklarade att ju sämre betyg en sökande har, desto viktigare är det att femmorna ligger i, vad detta MKF ansåg var, rätt ämnen. Noterbart var att de ämnen som ansågs som vägande, skilde sig mellan våra MKF. En av de intervjuade personerna sade emot sig själv när denne skulle förklara vilka ämnen de lägger stor vikt vid. När vi bad personen beskriva dessa ämnen blev svaret:

”Och då tittar jag och vi väldigt mycket på att det är analytiskt intensiva, numeriska, kvantitativ analys, matematik, finansiering. I civilingenjör olika teknik, lite olika sådär va. Och mindre på organisationsutveckling, markandsföring osv”.

Personen var alltså snabb med att svara att ”hårda” ämnen som matematik och teknik är viktiga för det arbetet som managementkonsult. Vi ställde då en följdfråga om de ansåg att de mjuka ämnena (marknadsföring, organisation med mera) är mindre viktiga. Då kom det oförenliga svaret:

”Vi lägger ingen värdering i det. Det vill jag också säga. Vi är inte så himla upphängda på vad man haft för inriktning, själv har jag läst marknadsföring så att jag tycker att det är...”

Vid första svaret var det alltså väldigt viktigt med kvantitativa kvalitéer hos de sökande, några sekunder senare så hette det att det inte lades så stor värdering vid det ändå och att inriktning av utbildningen inte var jätteviktigt. En motsägelse som denna kan lätt skapa en oklar bild av hur screeningarbetet går till. Vilka egenskaper är viktiga för att gå vidare till intervju? Finns det särskilda kvaliteter som MKF värdesätter?

3.2.2 Screeningens oklara sida

– ”Det förväntas ju inte så mkt mer av dig än du är ganska smart liksom. (skratt)” –

Då våra MKF har klargjort att en av de absolut vanligaste frågorna på företagspresentationer är vilka egenskaper MKF söker efter när de genomför sin screening, bestämde vi oss för att undersöka detta oklara fenomen lite närmare. Är MKF oklara med sin information om vad som krävs för att ta sig till intervju? Eller finns det i realiteten klara kriterier för vad företagen söker efter när det väljer ut sina kandidater? Vi har ovan redogjort för utbildningens och betygets betydelse i screeningen. Nu är det dags att presentera andra egenskaper som våra respondenter utpekade som signifikanta i deras screening, egenskaper som de inte alltid kunde sätta ord på.

Förutom att den sökande skall ha rätt utbildning och bra betyg, var det svårt att fastställa kriterierna för att få komma på intervju. Baserat på vårt intervjumaterial är vår uppfattning att svaren från våra respondenter inte var entydiga och till en början var det få som kunde sätta ord på de egenskaper som ansågs betydande. Det som dock var entydigt var att det gäller att vara väldigt framåt och framgångsrik. En av respondenterna använde en märklig formulering:

”har man andra speciella färdigheter så är det bra”.

Vad andra speciella färdigheter mer explicit innebär kom inte fram under intervjun. Andra MKF hade väldiga problem med att exakt beskriva vad de tittar på i en ansökan. En av de intervjuade personerna lyckades i princip inte säga någonting konkret om detta ämne, fast flera tydliga följdfrågor ställdes. Denne sade bara att personen som söker skall presentera de lämpliga egenskaper han eller hon tycker sig besitta för att jobba på just deras MKF. Direkt efter det svaret erkände respondenten dock att den sökande kanske inte vet vilka de lämpliga egenskaperna är, vilket gör det ännu svårare att förstå vilka kriterier just det MKF ansåg relevanta. En annan respondent sade såhär:

”Ja man vill ju läsa någon specifik nyfikenhet för denna bransch men också att man har förstått vad detta innebär och varför man vill göra, letar man ju naturligtvis efter, att man har en insikt i branschen och har tänkt igenom detta och kommit fram till att det är detta man vill göra och varför.”

Det ansågs alltså vara viktigt att förklara varför konsultyrket är lockande och beskriva sig själv som en person som har de rätta egenskaperna och som tror att den kan tillföra MKF något bra. Något som försvårar situationen är att det inte är helt klart för studenter vad en managementkonsult egentligen gör. Hur ska vederbörande kunna beskriva att den besitter lämpliga egenskaper om dessa inte är helt tydliga? Hur kan studenterna få reda på dessa?

Utan att till en början riktigt sätta ord på betydande egenskaper lyckades ändå respondenterna att övertyga oss om att personligheten var viktig hos de som anställdes. En individ med, vad enligt MKF räknas som, rätt personlighet, har potential att passa in i deras företagskultur och bli en bra medarbetare. Denna person anses också ha lätt för att anpassa sig till det arbetssätt som bedrivs inom MKF. En respondent betonade särskilt vikten av att upprätthålla en sammanhållning och att anställa personer som lätt smälter in i denna grupp. Samma respondent fortsatte med att berätta att de är måna om att anställa prestigelösa personer utan arrogans och vassa armbågar. Vidare menade respondenten att detta var orsaken till att det förekommer väldigt lite intern konkurrens på deras MKF. Respondenten avslutade med att säga:

”Vi brukar ibland skämta och säga: Nu lyckades vi igen med rekryteringen liksom. Ytterligare en person som var lika trevlig och duktig och inte arrogant.”

Vilka egenskaper ansåg då MKF som ”de rätta”? Flera av våra respondenter betonade, som i citatet ovan, att det är viktigt att de som söker till MKF inte är arroganta. Förutom detta nämnde respondenterna andra egenskaper som de tittar efter när de letar ut de rätta kandidaterna. Då personerna som vi intervjuade gärna funderade ett tag innan de svarade och därefter hade svårt att sammanfatta vilka egenskaper de screenar efter, var det svårt att få en tydlig bild av vilka dessa egentligen är. En respondent presenterade några egenskaper i detta svar:

”Drive and independence, att man är driven, ja ni hör ju själv, vet inte vad jag skall säga. Team skills, svårt att bedöma ibland, men oftast har man gjort något i team i alla fall, och intervjuaren frågar ofta om din roll i teamet, hur ni presterar och kom fram till det. Och det är inte alltid den ledande rollen som är viktig utan det är ytterligare roller som man kan ta och är intressanta. Honest

and humble, vi vill ha ärlig, trovärdiga personer, men också ödmjuka, som inte tar sig själv på allt för stort allvar.”

Även flera andra respondenter nämnde att de sökande måste vara flexibla, ödmjuka och drivande för att passa in i företaget. Alvesson (1989, genom Bergström, 1998) beskriver en företeelse som vi kunde identifiera hos våra MKF. Denna företeelse går ut på att företag söker en viss typ av människor när de rekryterar. Denna typ karaktäriseras av personer i samma ålder, som har likartad utbildning och professionell bakgrund. Förutom detta är personerna utåtriktade, flexibla och villiga att arbeta i team. Alvesson påpekar således en viss likriktning av de som anställs. Som tydliggörs genom citaten ovan, söker MKF efter särskilda personligheter i sin screening. Detta i samklang med att MKF oftast anställer nyutexaminerade som har slutfört liknande utbildningar gör att det går att skönja en viss likriktning bland de som anställs. MKF söker alltså efter vissa personligheter när de screenar sina ansökningar. Även om vi slutligen lyckades få fram några egenskaper som anses viktiga för att en sökande att uppfylla för att klara sig igenom screeningen, kan det vara svårt för en utomstående att exakt få en bild av hur dessa screeningkriterier är utformade. Vi menar att det kan vara lika oklart för en student att förstå vad det innebär att hitta rätt personligheter i en screening. Vad söker MKF efter i sin screening? Hur ska en student uttrycka sig för att gå igenom screeningen om denne inte riktigt vet vilka egenskaper MKF kräver av en sökande?

3.2.3 Sammanfattning om MKF:s screening

MKF screenar alla ansökningar som kommer in för att välja ut ett antal kandidater som ska få komma på intervju. Under denna screening letar företagen efter specifika saker som t ex vilket universitet studenten har läst vid, vad personen har för betyg, om denne har gjort något vid sidan om studierna. Gällande andra viktiga egenskaper, förutom utbildningen och bra betyg, hade respondenterna svårt att svara på vad det krävs för att ta sig till intervju. På företagspresentationer frågar studenterna ofta efter dessa egenskaper och det upplevs som oklart vilka kriterier en sökande måste uppfylla. Vi ämnar senare analysera huruvida det finns en strategi bakom denna oklarhet och om denna i sådana fall uppfyller en funktion, men först ska vi i kommande avsnitt redogöra för det som väntar en kandidat som lyckas ta sig över minimitröskel, nämligen intervjurundorna.

3.3 Intervjuprocessen – vikten av förberedelse

– ”Nej, man ska veta vad man ger sig in på, det tycker jag” –

I detta avsnitt kommer vi att beskriva hur MKF går till väga när de intervjuar studenter, vilka krav som ställs och även behandla en speciell intervjumetodik, nämligen caseintervjun. Traditionellt så har anställningsintervjuer varit ett tillfälle där intervjuaren, genom diverse tekniker, försökt att avslöja ”sanningen” om kandidaten (Townley 1994)¹⁰. Denna typ av föräldrad syn härskar inte hos de MKF vi intervjuat. Våra respondenter beskriver snarare intervjuerna som ett tillfälle där både MKF och studenten ska ha möjlighet att utbyta information. Precis som Bergström (1998) beskriver så förefaller intervjun vara ett tillfälle där intervjuare och intervjuad ska lära känna varandra.

Det är väldigt få skillnader mellan intervjuprocesserna hos de MKF vi intervjuat. När kandidaten har bevisat sin duglighet i screeningprocessen, följer ett antal intervjuer med arbetande konsulter, HR-personal och slutligen delägare eller partners. Vi har identifierat tre distinkta faser som återfinns hos alla MKF som vi har intervjuat. De olika faserna i intervjuförfarandet kallas ”intervjurundor”. Den inledande intervjurundan har allt som oftast formen av caseintervjuer, efter detta kommer de mjuka intervjuerna och slutligen partnerrundan¹¹. Våra respondenter framhåller hur viktigt det är att studenten är väl förberedd i alla faser av intervjuförfarandet (caseintervjuer, mjuka intervjuer och partnerrundan). Faktum är att det inte bara vara verkar vara viktigt, utan till och med ett krav från MKF:s sida. I citatet i detta avsnitts inledning uttrycker en HR-ansvarig det som att en student ska veta vad denne ge sig in på när den söker sig till MKF. Vi har specificerat två olika typer av krav, uttalade och outtalade krav. I våra intervjuer framkom det att de uttalade kraven kan uppnås huvudsakligen genom att ta kontakt med företaget på diverse sätt. Exempel som togs upp var att gå på företagspresentationer, prata med rekryteringsansvarig, läsa på hemsidan och att i allmänhet visa intresse för branschen. Konkreta exempel på information som faller inom

¹⁰ Townley (1994) kritiserar denna enhetliga (unitary) syn på sanningen, att sanningen är stabil och fullständigt fram till dess att den motbevisats och föreslår istället ett dialektiskt perspektiv där sanningen är en process. Sanningen produceras i nutiden och är inte en följd av något i det förflutna. Vi anser att detta speglar MKF:s syn på sanning.

¹¹ Bergström (1998) delar upp intervjuprocessen i: Screening intervjun, seniorintervjun, managerintervjun och partnerintervjun. I våra intervjuer beskrivs ingen screening intervju och managerintervjun motsvarar vår caseintervju.

definition för uttalade krav är: Vad gör företaget? Hur många anställda har företaget? Vad är omsättningen? Vem är VD?

De outtalade kraven syftar till att studenten måste uppnå vissa ideal gällande utseende och uppträdande. Det förefaller vara viktigt att den sökande är medveten om vilket första intryck den ger. När vi tog upp temat första intryck under en av våra intervjuer så drog respondenten en parallell till oss. Respondenten ansåg att vi var trevligt klädda och sade att det var viktigt även när man var på anställningsintervju. Men respondenten stannade inte enbart vid vikten av korrekt klädsel, utan uttryckte även krav gällande andra aspekter av utseendet hos den sökande:

”Vi hade en kille här (skratt) som var väldigt duktig, han hade tofs. Då sade han på sin första intervju såhär: 'Jag vill bara att ni ska veta att den här ska jag klippa av när jag ska börja jobba'. Och det var en bra kommentar. Det hade blivit en fråga för oss.”

Som ovanstående citat beskriver så förefaller MKF inte bara ställa krav gällande klädsel utan även andra delar som hör till studentens yttre. Att en person med tofs hade ”blivit en fråga för oss” antyder att MKF har vissa speciella krav på studentens utseende. Denna typ av krav är dock högst oklara eftersom de inte står utskrivet någonstans. Vi väljer därför att kalla dessa krav för outtalade. Det finns ingen information om att studenten förväntas vara trevligt klädd eller, för den delen, vad trevligt klädd innebär, ingenstans går det heller att finna huruvida tofs skulle kunna orsaka problem. Det förväntas att studenten ska uppfatta dessa ideal dels genom företagspresentationer och dels genom andra kanaler.

Uppträdandet hos studenten beskrevs också vid ett flertal tillfällen som ytterst viktigt. En majoritet av våra respondenter beskrev hur viktigt det är att studenterna inte är arroganta och att de ger ett professionellt intryck. Förutom att de sökande inte får vara arroganta, ska de ha en trevlig attityd och uppträda med ödmjukhet, dvs. inte framhäva sina framgångar. Vissa respondenter gick så långt som att uttrycka att personlighet är viktigare än CV. Hur studenten ska uppfatta dessa krav är inte specificerat. Vi uppfattar det som att MKF vill att studenten ska uppfatta denna typ av krav själv genom att grundligt förbereda sig inför intervjun. Dessa krav är både uttalade och outtalade. Krav gällande förberedelser, det som vi kallar research, är uttalade medan krav gällande klädsel och uppförande är outtalade. Vad kan dessa krav syfta till och vilken effekt ger de?

3.3.1 Case – introduktion till arbetet på MKF, eller?

Det framgick relativt tidigt för oss att med ordet intervjuer menades allt som oftast caseintervjuer. Majoriteten av de intervjuer som utförs under MKF:s rekrytering har detta format. Caseintervjuer kommer ursprungligen från utvärderingsmetodiken Assessment Center som började användas i USA på 70-talet (Prien, 1992). En caseintervju kan gestalta sig på många olika sätt, men signifikant är att det går ut på att lösa ett problem. Detta problem ska helst ha någon form av praktiskt anknytning till branschen och ha formen av ett ”work sample test”, det vill säga ett exempel på arbetet. Studenten ska visa att han eller hon kan strukturera sig själv och sina tankar samt besitter en förmåga att formulera rimliga hypoteser. Våra respondenter hävdade att casen är hämtade direkt från det dagliga arbetet i företaget. Fördelen med att casen är hämtade från vardagen motiverades med ett det är enklare för konsulten att svara på studentens frågor, samt att informera studenten om arbetet hos MKF. Case är alltså en liten introduktion till arbetet på MKF. Ofta upptäckte vi dock att casen kan vara väldigt abstrakta och ha en högst diskutabel praktiskt tillämpbarhet.¹² Ännu en sak som var gemensamt bland MKF var hemlighetsmakeriet runt casen. Följande citat beskriver hur MKF spelar på den oklarhet som råder kring caseintervjuerna:

”Nä sen vet man inte, man vet ju aldrig vad man kommer att få för fråga, vad det är för case som konsulten kör med ändå, så att det är ju det som folk tycker är luddigt eller skrämmande också. Men det kan vi ju inte avslöja innan, vad vi ska fråga och sådär, då försvinner ju vår teknik liksom.”

Här beskriver vår respondent hur oklarheten kring caseintervjun är en del i tekniken och hur det kan upplevas som skrämmande och luddigt. Genom att öva på case, som ofta ligger på företagets hemsidor, ska studenten, enligt våra respondenter, kunna förbereda sig för caseintervjun. Det kan vara svårt för studenter att förbereda sig på caseintervjuer, speciellt med tanke på att MKF går ut med att det ska vara praktisknära case, när det i själva verket är högst abstrakta case. Vi ifrågasätter huruvida det är möjligt att förbereda sig och vad denna typ av omfattande förberedelse i så fall innebär för de som slutligen hamnar på intervjuer. Vad leder egentligen denna oklarhet kring caseintervjuerna till?

¹² Exempel som nämnts är att studenten ska räkna ut antal hjul på Londons tunnelbanevagnar, hur man ska gå tillväga för att flytta Kebnekaise till Gotland, hur mycket pengar svenska banker förlorar på att ha kontanter i bankomaterna eller hur många nya bilar som tillverkas i Tyskland. Dessa exempel, som alla nämndes under våra intervjuer, kastar en skugga av tvivel över den praktiska tillämpbarheten och även huruvida casen är baserade på vanliga branschrelaterade problem.

3.3.2 Mjuka intervjuer och partnerrundan

Efter de inledande caseintervjuerna kommer mjuka intervjuer¹³ där studenten ska berätta om sig själv och sina intressen. Studenten får svara på frågor om sitt CV och motivera varför just han eller hon ska anställas på företaget. Det är vanligt att dessa intervjuer genomförs av någon från HR-avdelningen och fokus skiftas från att tala om arbetet som managementkonsult till ämnen som rör samarbetsförmåga och anpassningsbarhet. Studenten ska kunna, på ett genomtänkt och strukturerat vis, svara på frågor gällande vad han eller hon kan bidra med till företaget, hur bra han eller hon är på att arbeta i team och varför han eller hon vill arbeta där. Även här är det nödvändigt att studenten är väl förberedd, studenten ska kunna lägga fram väl formulerade och strukturerade svar på varför han eller hon vill arbeta på just detta MKF.

Efter de mjuka intervjuerna följer partnerintervjun eller partnerrundan där en delägare genomför intervjun. Tonläget beskrivs i denna intervju som avslappnat och det är fokus på att studenten ska få möjlighet att ställa frågor om företaget. Bergström (1998) beskriver detta som att ”räta ut frågetecken”. Partnern anses ha kunskap och möjlighet att svara på frågor som inte tidigare intervjuare kunnat besvara. Även här ska studenten kunna påvisa att han tänkt över sitt beslut att arbeta på företaget i fråga och på ett bra sätt motivera detta beslut för partnern. Gällande själva beslutet om anställning eller inte skiljer sig våra respondenter åt. I vissa företag har partnern vetorätt, i andra har varje intervjuare vetorätt och i ytterligare andra är det en demokratisk process där en framtida anställning kräver majoritet bland intervjuarna. Vi vill dock påpeka att i de företag där partnern har fullständig vetorätt förefaller denna intervju vara av en avsevärt högre vikt än alla andra intervjuer och skapar på så sätt en obalans eller skiftning i intervjuprocessen som säkerligen präglar hela företagets anställningsprocess¹⁴. På grund av de olika resultat gällande partners vetorätt som vi erhållit, väljer vi att avstå från att analysera det vidare.

3.3.3 Sammanfattande om intervjuer & caseintervjuer

¹³ Våra respondenter använde uttrycket ”mjuk” för att beskriva intervjuer som fokuserar på personlighet snarare än kompetens.

¹⁴ Bergström (1998) förklarar att de olika intervjuerna har olika intressen i intervjuprocessen. En junior konsult är huvudsakligen intresserad av att anställa någon som förefaller vara en bra kompis eftersom de kommer att arbeta nära varandra, en mer senior konsult eller partner vill anställa någon som inte kommer att orsaka problem eller säga emot sina överordnade. Vem av intervjuerna som i slutändan bestämmer vem som får anställning får i detta ljus en stor vikt.

Vi noterade hur det återkommande påpekades att förberedelse är A och O inför en stundande intervju. Först bör studenten genomföra en omfattande research om företaget, detta är ett uttalat krav från MKF:s sida. Denna research syftar till att informera studenten om rena fakta om företaget, som exempelvis omsättning, grundandedatum och nuvarande VD. Förutom de uttalade kraven ska studenten även uppfatta outtalade regler som gäller klädsel och uppträdande på företaget. I caseintervjun ska studenten vara förberedd på att lösa case med vitt skilda fokus. MKF hävdar att casen ska vara relaterade till viktiga, vardagliga problem som en arbetande konsult kan träffa på, men våra intervjuer visar att detta påstående kan och bör betvivlas. Slutligen måste studenten göra ett bra intryck på en HR-anställd och en partner genom att ställa skarpsinniga och väl förberedda frågor om företaget och motivera sin framtida roll som konsult. Den omfattande förberedelsen förefaller vara en inte obetydlig del i rekryteringsprocessen, något som vi ämnar återkomma till i analysen.

3.4 En utomståendes perspektiv

Vi kommer i detta avsnitt att ta in en utomståendes perspektiv, i form av en intervju med en student, för att få en kontrast till vad MKF sagt. Hur uppfattar studenten MKF under företagspresentationer? Stämmer det MKF har sagt gällande hur de kommunicerar med studenter? Med dessa frågor i åtanke genomförde vi en intervju med en student som har genomgått rekryteringsprocessen hos två av våra MKF.

Intervjun med studenten genomfördes på ett informellt sätt på ett café i Stockholms innerstad. Vi inledde intervjun med att be studenten berätta om hur denne upplever MKF under företagspresentationerna. Det visade sig väldigt snabbt att studentens meningar gick stick i stäv med det MKF sagt till oss. Detta citat illustrerar just detta:

”dom är väldigt medvetna om företagspresentationer, vilka filmer dom visar, hur dom klär sig, vad dom säger, vilka skämt dom drar”

Studenten menar alltså att MKF är ytterst selektiva med vad som kommuniceras ut till studenter under företagspresentationer. Bland annat hävdar studenten att MKF lägger stor vikt vid ytliga attribut, såsom klädsel, när de besöker universiteten. Vi valde att ställa fler frågor om huruvida studenten anser att MKF kommunicerar på ett tydligt sätt under

företagspresentationerna. Detta för att eventuellt få fram om MKF medvetet skulle göra något sådant. Repliken nedan kommer ifrån denna diskussion:

”det finns väl två lite olika aspekter, det kan vara dels såhär utelämnas lite information för att skapa en mystik, sen klart att man försöker vara svävande på nåt sätt”

Studenten tror att MKF anser det viktigt att hålla en mystik kring sina firmor, detta görs genom att MKF kommunicerar svävande. Dessa åsikter är intressanta eftersom att MKF själva ansåg att de försökte vara tydliga, samt att de ansåg att det inte fanns anledning att hemlighålla saker. Under intervjun pratade vi även om ryktesspridningen och hur studenten uppfattar detta fenomen. Studenten bekräftar det som MKF också bekräftar – att branschen är väldigt utsatt för ryktesspridning. Studenten påpekade att ryktena ofta handlar om fördelarna med yrket som managementkonsult. Därför ställde vi följdfrågor om hur studenten anser att MKF försöker kommunicera ut fördelarna med yrket som managementkonsult till studenterna.

”Men som sagt, jag, i mitt huvud är det mer så att dom jobbar på att bygga ballhet eller en känsla av att det här är ett spännande jobb där mycket saker händer”

Det verkar alltså som MKF försöker förklara fördelarna med yrket genom att prata om ett ”spännande” och ”ball” jobb. Vi lyckades att komma ännu mer på djupet i diskussionen och studenten hade mer att säga:

”de kör ut folk till öar i speedboats och äter tropisk mat, gör galna saker, folk som äter svärd framför dom, dom vill visa att man lever en ball livsstil”

Studenten förklarade att MKF bjuder in studenter till arrangemang som beskrivs ovan. Detta görs för att studenterna skall få rätt bild av yrket. Studenten menade att MKF medvetet arrangerar dessa event på ett speciellt sätt. Med speciellt sätt menade studenten att event skall sticka ut – vara något utöver det vanliga, så att MKF kan bli förknippade med den balla livsstilen. Vidare menar studenten att eftersom antalet deltagare är begränsat under dessa event så hjälper det till att skapa ryktesspridning kring event eftersom de få deltagarna som varit med gärna berättar för sina vänner vad de varit med om.

3.4.1 Sammanfattande om studentens åsikter

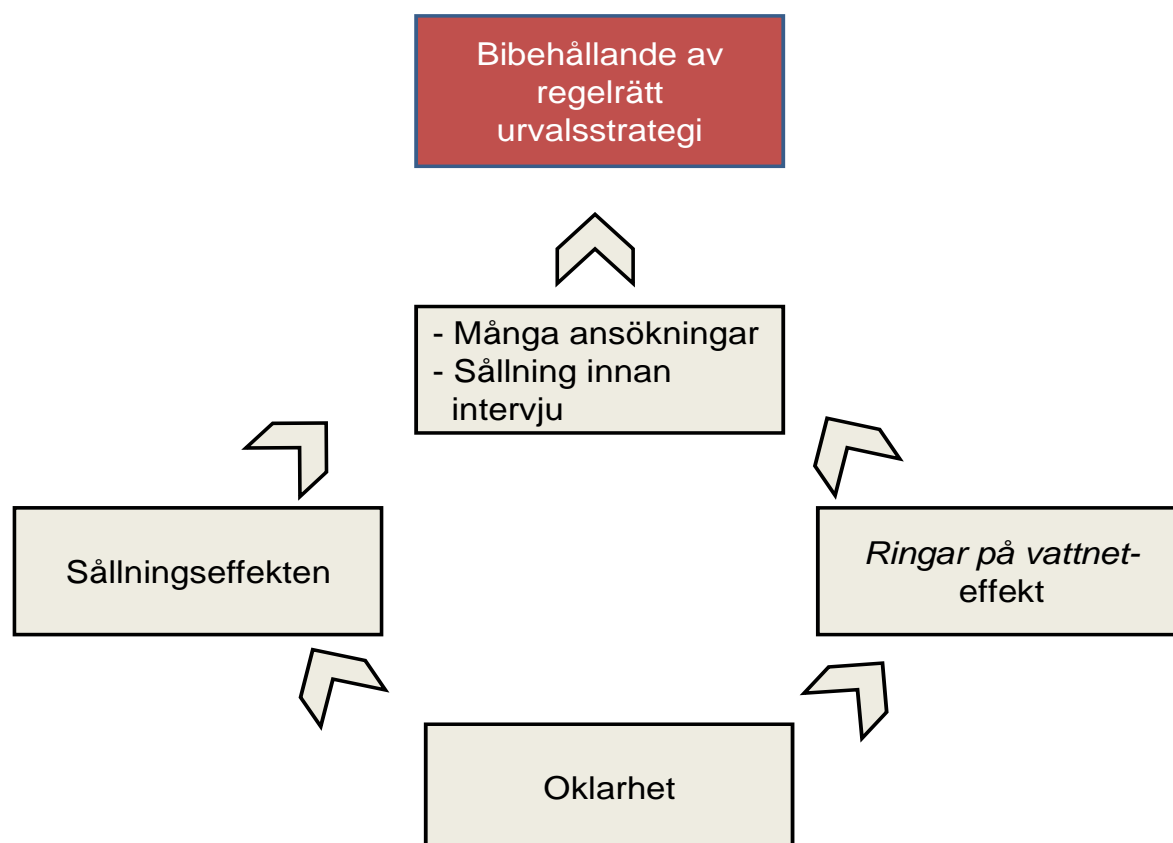
Empirin som har presenterats i detta avsnitt erbjuder ytterligare ett perspektiv på MKF:s rekrytering. Studenten upplever MKF på ett annorlunda sätt än hur de själva beskriver att de agerar. Gällande företagspresentationerna så menar studenten att MKF medvetet kommunicerar på ett svävande och mystiskt sätt. Vidare bekräftar studenten att det florerar mycket rykten om branschen bland studenterna. Studenten förklarade även för oss att fördelarna med yrket som managementkonsult kommuniceras ut på speciella sätt.

4. Analys och Slutsatser

Vi kommer i detta kapitel att presentera vår analys av empirin, samt de slutsatser vi dragit. Detta kommer att relateras till vår teoretiska referensram gällande rekrytering.

4.1 Oklarheten som nyckel till en effektiv rekryteringsprocess

För att karakterisera situationen gällande rekryteringen hos MKF, använde vi oss av Priens (1992) modell för samband mellan selektionsgrad och urvalsstrategi. Vi placerade MKF i en extremkombination som kräver en regelrätt urvalsstrategi. Denna kombination innebär att ett företag har många sökande och få platser att tillsätta – vilket är fallet hos MKF. Vi ställde oss frågan om oklarhet på något sätt kan hjälpa till att generera ansökningar, samt om oklarhet kan influera det medvetna urvalet av ansökningar som MKF måste göra. Vi kommer nu att ge läsaren vår syn på detta. För att belysa de effekter som oklarheten ger har vi konstruerat en modell. Denna modell bygger på två teser som förklarar hur oklarheten förbättrar rekryteringsprocessen hos MKF. Innan vi går in på beskrivandet av modellen vill vi ge en visuell överblick av denna:



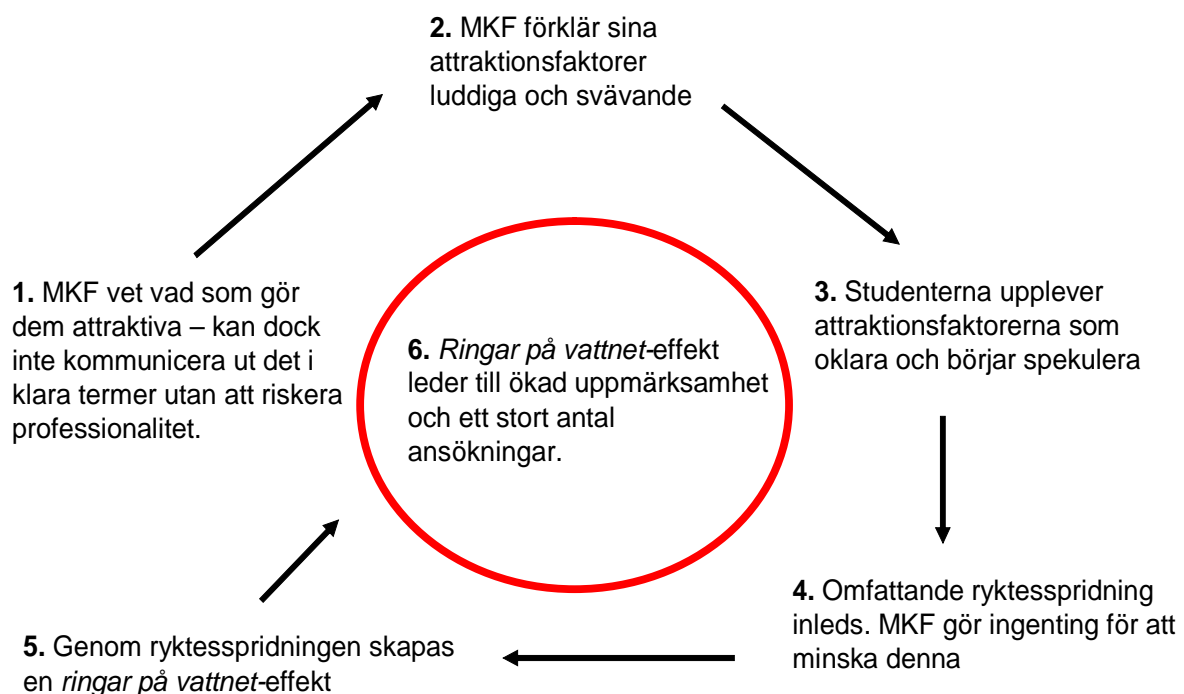
Längst ner i modellen återfinns fenomenet oklarhet. Denna bygger grunden för de två teserna. Innan vi går in på teserna var för sig, vill vi ge några exempel på vart vi anser oss att ha identifierat oklarhet i rekryteringsprocessen hos MKF. Oklarhet döljer sig bland annat i det faktum att MKF inte blir upplevda så som de själva säger sig vilja bli upplevda. Kom ihåg från empirin att MKF hävdar att de presenterar en klar och tydlig bild av sig själva för studenterna, och att de hävdar att de inte har något att vinna på att vara otydliga och oklara. Deras påstående går stick i stäv med hur studenter upplever MKF. Vår student menade att MKF medvetet vill bygga upp en oklar och mystisk bild kring sina företag, och därför väljer att kommunicera med studenter på ett svävande och luddigt sätt. Vi väljer därför att inta ett kritiskt ställningstagande gällande det som MKF har sagt till oss under intervjuerna. Vi är inte övertygade om att de givit oss en korrekt bild av hur de arbetar mot studenter. Det som stärkt oss att inta denna hållning är även det faktum att MKF flera gånger sade emot sig själva. Att ryktesspridningen är så omfattande gällande rekryteringsprocessen ser vi också som en bekräftelse på att oklarhet råder i denna, då rykten inte uppstår om någonting är väldigt klart.

Det skall visa sig att MKF, genom att utnyttja oklarheten, får till stånd en mycket effektiv rekryteringsprocess. Vi har identifierat två stora fördelar som MKF får i sin rekryteringsprocess genom att aktivt använda sig av oklarhet. Dessa två fördelar har vi formulerat i två teser, sållningseffekten och *ringar på vattnet*-effekten. Det är dessa två teser som bygger grunden i vår modell. Vi kommer nu att förklara en tes i taget, samt hur de två teserna tillsammans bidrar till att göra rekryteringsprocessen effektiv för MKF

4.2 Ord som förkläs – *ringar på vattnet*-effekten

Som vi visar i empirin är MKF medvetna om vad som gör dem till attraktiva arbetsgivare. Förutom att MKF kommunicerar ut detta på ett allmänt luddigt och svävande sätt, finns det vissa faktorer som kan vara svårare att vara rak med än andra. Det som en respondent sade efter att bandspelaren vid intervjun hade stängts av, illustrerar detta tema på ett bra sätt – personen sade att jobbet som managementkonsult är flashigt (högt ansett) samt förknippat med att tjäna extremt mycket flis (pengar). Vi förstår att MKF inte kan presentera att yrket som managementkonsult är förknippat med en flashig image och hög lön utan att riskera sina professionalitet. Detta skulle helt enkelt inte verka seriöst. Vad MKF istället gör, är att de förklarar dessa egenskaper i vaga och svävande formuleringar. Vi menar att det som nu inträffar

är att studenterna börjar spekulera i vad som döljer sig bakom dess vaga formuleringar, och denna spekulering leder i sin tur till ryktesbildning. Vi väljer att kalla denna effekt för *ringar på vattnet*-effekt, en sorts hävstångseffekt gällande uppmärksamhet som MKF kan dra nytta av. Denna effekt definieras av att MKF får mer uppmärksamhet i förhållande till deras arbetsinsats. I slutändan leder *ringar på vattnet*-effekten till att MKF får väldigt många ansökningar. Detta menar vi är så eftersom att uppmärksamheten leder till att studenter blir nyfikna och väljer att ta sig en djupare titt på MKF. När fler studenter får upp ögonen för dessa företag leder det till att fler ansökningar skickas in. Hur de faktorer som är nämnda i detta avsnitt samverkar för att generera många ansökningar går att visa grafiskt på detta sätt.



Att ringar på vattnet effekten leder till att MKF får många ansökningar innebär att en av de två viktiga förutsättningarna i Priens (1992) modell upprätthålls, nämligen säkerställandet av ett stort antal nya ansökningar. Genom vår andra tes kommer vi att visa på hur MKF genom oklarheten kan effektivisera det medvetna urval som måste göras. Denna tes kallar vi sållningseffekten. Innan vi belyser vår andra tes ska vi titta närmare på en bidragande faktor till *ringar på vattnet*-effekten.

4.3 Oklar screening leder till *ringar på vattnet*-effekten

I vår empiri var det svårt att skönja en tydlig kravprofil gällande screeningen hos våra MKF. Våra respondenter funderade ofta innan de svarade på frågan vad de letar efter i de ansökningar som kommer in till företaget. Inte sällan ändrade de sina svar efter hand och några sade till och med emot sig själva. Våra respondenter hade således svårt att sammanfatta vad som krävs av en sökande för att ta sig vidare till intervju. Vi har ändå försökt summera vad MKF söker efter i sin screening. Som vi kunde se i empirin, letar MKF efter personer som på något sätt har bevisat att de är duktiga. Detta kan antingen åskådliggöras genom bra betyg eller andra färdigheter. Förutom detta måste sökande konkretisera att den är drivande, flexibel och ödmjuk. Slutligen krävs ett intresse för branschen och en förklaring om varför vederbörande vill bli konsult. Detta kan låta hur tydligt som helst, men vi är av åsikten att denna profil ändå kan uppfattas som oklar av studenterna. Skälen till detta tror vi är att de inte vet om deras egenskaper och erfarenheter som de har att bidra med är tillräckliga. Vad menas till exempel med bra betyg? Vad menas med andra färdigheter och rätt personlighet? Hur ska jag bevisa att jag är ödmjuk? Vad vill MKF veta om mig för att övertygas om att jag kan bli en bra konsult?

Vår mening är alltså att screeningprocessen är tillräckligt oklar för att det skall aktiveras en stor ryktesspridning bland studenterna. Genom våra intervjuer har vi fått bekräftat att studenter ofta ställer frågor kring ansökningarna när de är ute på till exempel företagspresentationer. Studenterna vill helt enkelt veta vad som krävs för att komma igenom screeningen. Denna nyfikenhet, som bygger på ovetande, leder till att studenterna börjar prata med varandra om vilka krav MKF ställer på de sökande. Det är i detta skede som rykten börjar spridas. Ryktesspridningen ger MKF uppmärksamhet och denna ryktesspridning i sig spär på ”ringar på vattnet”-effekten. Oklarheten som finns i MKF:s screening gör alltså att många studenter får upp ögonen för företagen när ryktesspridningen är igång. Att fler studenter får upp ögonen för MKF leder till att företagen får in många ansökningar. När denna *ringar på vattnet*-effekt kombineras med den andra byggstenen i vår modell, nämligen sållningseffekten, kommer det bli tydligt att MKF inte enbart får in många ansökningar, utan att de genom oklarhet kan effektivisera sin rekryteringsprocess.

4.4 Sållningseffekten

Vi har nu kommit fram till vår andra tes som vi valt att kalla sållningseffekten. Denna effekt uppstår som en direkt följd av den oklarhet som vi påvisat i tidigare avsnitt. Vi kommer här att förklara hur sållningseffekten utgör en del i MKF:s rekryteringsstrategi, samt redovisa vår tolkning av hur effekten förstärker medvetet urval.

Eftersom MKF är oklara i sin kommunikation om rekrytering måste studenter tillgodogöra sig information från andra källor än MKF själva. På grund av oklarheten är det nu studentens intresse och motivation som kommer att avgöra om studenten söker sig till dessa källor. Här träder sållningseffekten, genom att studenten antingen motiverar sig att gå hela vägen till källorna och ta sig igenom oklarheten, eller hoppa av någonstans på vägen. Sållningseffekten kan även träda in på ett annat stadium, nämligen när studenten tar åt sig av information från informella kanaler, men väljer att inte söka till MKF, eftersom denne inte är beredd att göra de uppoffringar som krävs. Eftersom sållningseffekten gör att många avstår från att söka till MKF, blir kvaliteten på de ansökningar som kommer in väldigt hög, eftersom de utgörs av kandidater som är väl motiverade, intresserade och redo att ställa upp på de krav som MKF kommer att ställa. Vi kommer nu att redogöra för några exempel där studenter utsätts för sållningseffekten.

I empiriavsnittet förklarade vi att studenter ställs inför två typer av krav, uttalade och outtalade krav. Vi kan konstatera att de uttalade kraven är relativt väl formulerade och torde vara möjliga att förbereda sig för. Studenten kan exempelvis läsa på hemsidan, ställa frågor på företagspresentationer eller prata med folk som är insatta i branschen. Syftet med dessa krav är att göra studenten medveten om vilket typ av företag den söker till. De outtalade kraven däremot kräver en "känsla" av vad som är passande på företaget. Exemplet med studenten som hade tofs illustrerar en situation där de outtalade kraven har uppfattats korrekt. Studenten förstod att en kille med tofs inte passade in i de outtalade krav som existerar på företaget och valde självmant att korrigera detta. Han blev, antagligen genom sina förberedelser, medveten om att en av hans egenskaper inte passade in i de outtalade kraven som företaget ställt. En annan möjlighet är att studenten hade uppfattat de outtalade kraven, men valt att inte gå med på dem (dvs. att klippa av sig håret). Han hade på så sätt sållat bort sig själv innan intervjun genom att inte söka till MKF. I detta exempel involveras MKF överhuvudtaget inte aktivt i urvalsprocessen. Genom denna typ av oklara eller outtalade krav sållas ett stort antal sökande bort som inte är motiverade att göra de uppoffringar som MKF kräver. På så vis har en sållning redan skett, långt innan MKF själva inleder arbetet med urvalet. Denna effekt innebär

en stor fördel för ett företag som befinner sig i en situation med många sökande och få platser att tillsätta. Genom denna sällning säkerställer MKF att endast de studenter som är genuint intresserade på företaget klarar sig igenom rekryteringsprocessen. Kvalitén på de inkomna ansökningarna ökar och det medvetna urvalet förenklas.

Ännu en effekt av de outtalade kraven är att de lägger grunden för en omfattande ryktesspridning. Eftersom kraven inte går att finna i officiella kanaler, som på exempelvis företagets hemsidor eller broschyrer, tvingas studenten vända sig till andra källor. Ett fenomen som bevisar att det saknas information om rekryteringsprocessen och som är en bidragande faktor till ryktesspridning, är den uppsjö av insidrehemsidor som finns på nätet. Dessa insider-hemsidor syftar bland annat till att informera studenten om de outtalade krav som ställs. Informationsasymmetrin, som insider-hemsidorna är ett tecken på, förstärker *ringar på vattnet*-effekten som vi presenterade tidigare i kapitlet.

Caseintervjuerna innehåller också oklara aspekter och även dessa aspekter har en strategisk nytta. För att överhuvudtaget ha en chans att förbereda sig måste studenten vända sig till inofficiella kanaler (exempelvis rykten och insidrehemsidor). Följden av detta är en omfattande ryktesspridning och återigen en *ringar-på-vattnet*-effekt som ger effektiv uppmärksamhet för MKF. Den redan omfattande ryktesspridningen späs på. En andra tänkbar effekt av oklarheten i caseintervjun är att denna även ökar sällningseffekten. Studenten kan, genom sina förberedelser, få den ”känsla” som avslöjar om han eller hon är lämpad för jobbet eller inte.

På de mjuka intervjuerna och partnerintervjun flyttas fokus från teoretiska och praktiska kunskaper till att studenten ska berätta om sig själv. Detta är dock ytterligare en fas i intervjuprocessen där studentens förberedelse testas. Kan studenten på ett strukturerat och genomtänkt sätt motivera varför han eller hon vill arbeta på just detta företag? För att förbereda sig på detta krävs det att studenten verkligen tänker igenom sina motiv för att arbeta på företaget. Han eller hon måste kunna, med behård övertygelse, motivera sig själv som anställd på MKF. Under denna förberedande process sätter studenten sin egen motivation i fråga och de studenter som inte finner motivationen sållar bort sig själva och ännu en gång träder sällningseffekten in.

4.5 Undersökningens resultat i korthet

Vi vill nu kortfattat ge läsaren en sammanfattning på de slutsatser som vi genom denna undersökning kommit fram till. MKF befinner sig i en situation där de har ett stort antal sökande på få platser som skall tillsättas. Prien (1992) menar att företag som befinner sig i detta läge främst måste fokusera sina aktiviteter på att aktivera medvetet urval, vilket innebär att sälla bland ansökningarna för att hitta de rätta kandidaterna, men även se till att det höga antalet ansökningar fortsätter strömma in.

Vi har undersökt rekryteringsprocessen hos MKF för att identifiera oklarhet i denna. Förutom detta har vi även kommit fram till hur MKF medvetet använder denna för att effektivisera sin rekryteringsprocess. Vi har byggt två teser som visar hur MKF använder oklarheten. Den första tesen, som vi kallar *ringar på vattnet*-effekten, innebär att MKF genom att vara oklara i sin kommunikation mot studenter får igång en ryktesspridning, som leder till uppmärksamhet och nyfikenhet bland studenterna. Denna uppmärksamhet leder till att MKF fortsätter att få in ett stort antal ansökningar. Den andra tesen, som vi kallar sållningseffekten, bygger på att MKF förskjuter en del av urvalsarbetet på studenterna själva. Studenterna förväntas själva inhämta information om MKF på ett tidigt stadium, framförallt om deras uttalade krav. Ansökningarna som kommer in håller på så vis, genom sållningseffekten, en hög kvalitet.

Kombinationen av dessa två effekter, sållningseffekten och ringar på vattnet effekten, gör att MKF får till stånd en mycket effektiv rekryteringsprocess eftersom det fortsätter att flöda in ett stort antal ansökningar som dessutom är sållade en första gång – av de sökande själva. Dessa två effekter är resultatet av att MKF använder sig av oklarhet på ett medvetet sätt i sin rekryteringsprocess.

4.6 Perspektiv på slutsatser

Vi kommer nu kort att reflektera över vald teori, vald metod, empiriskt material, analys och slutsatser. Det visade sig att vårt valda teoretiska perspektiv lämpade sig väl för vårt sätt att belysa rekryteringen hos MKF. Vi anser dock att en annan teoretisk referensram hade gett analysen ett annat fokus och andra intressanta infallsvinklar. Gällande val av metod vill vi göra en reservation för att vissa beslut angående urval har varit framtvingade.

Undersökningen hade kunnat få en annan karaktär med en annan utgångspunkt gällande urval. Empiri som ligger till grund för vår analys är präglad av vad vi har ansett har varit intressanta frågeställningar. Empiri som bygger på personliga intervjuer och personlig tolkning torde vara svår att replikera, vilket får oss att tro att undersökningen hade sett annorlunda ut om den hade utförts av andra personer. Slutligen vill vi kommentera hur väl vår analys och våra slutsatser uppfyller uppsatsens syfte. Vi har konstruerat en modell för att tydliggöra våra slutsatser. Vi vill dock påpeka att en modell alltid är en förenkling av verkligheten, vilket innebär att vissa nyanser går förlorade. Vår förhoppning är ändå att vår modell skapar bra förståelse för hur oklarhet används som strategiskt instrument i rekryteringsprocessen hos MKF.

5. Förslag på fortsatt forskning

Under arbetets gång har det kommit upp en del andra intressanta aspekter kring vårt ämne som kunde vara intressanta att belysa. Det skulle vara intressant om framtida uppsatsskribenter fick inspiration från vår uppsats och valde att bygga vidare på något av understående teman.

- Att utreda hur oklarheten används för att dölja aspekter som den anställda måste konfrontera på sin framtida arbetsplats, till exempel up-or-out-policy.
- Att vidare utreda studenternas perspektiv på oklarhet i rekrytering.

6. Källförteckning

Litteratur

Alvehus, J. (2006). *Paragrafer och profit: Om kunskapsarbetets oklarhet*, Lund Business Press, Lund

Alvesson, M; Deetz, S. Översättning av S.E Torhell (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig meto.*, Studentlitteratur, Lund.

Bergström, O (1998) *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, Bokförlaget BAS, Göteborg

Block, P (1981) *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*, University Associates, Inc. USA

Bryman, A & Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Clark, T (1995), *Managing consultants – Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press, Buckingham, USA

Kvale, S (1996) *InterViews*, Sage Publications Inc. USA

Legge, K (1995) *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, MACMILLAN PRESS LTD, London

Leif, T (2006) *Beraten & Verkauft: McKinsey & Co – der grosse Bluff der Unternehmensberater*, C Bertelsmann, München

Prien, L (1992) *Rekrytering och urval*, Studentlitteratur, Lund

Townley, B (1994) *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject of Work*. Sage Publications Ltd. London

Zackrisson, L (2006) *Headhunting - guide till kvalificerad rekrytering*, Thomson Fakta AB, Stockholm

Ödman, P-J (1994) *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Stockholm

Undersökningar

Konsultguiden (2006), Affärsvärlden

The Universum Pan European Graduate Survey (2006)

Elektroniska källor

www.hhs.se (2006-11-15)

www.sbs.ox.ac.uk (2006-12-05)

www.squeaker.net (2006-11-25)

www.vault.com (2006-11-25)

Bilaga 1

Teaser - Kandidatuppsats för Lunds Universitet



Rekryteringsprocesser som strategisk fördel i professionella servicefirmor

Vi har definierat ert företag som en professionell servicefirma (Professional service firm, PSF). Den absolut viktigaste komponenten i PSFs är personalen och därför blir rekryteringsprocessen, i högre grad än i andra typer av företag, väldigt viktig. Eftersom managementkonsultbranschen definieras som exempel på en bransch där professionalismen är väldigt hög så har vi valt just denna bransch som fokus för våra studier. Ett stort personligt intresse från gruppmedlemmarnas sida är också en anledning till detta vägval. Under vår research har vi upptäckt att det saknas forskning på ämnet i just Sverige. Vi hoppas därför kunna göra ett bidrag både till forskningen men även den berörda branschen.

Vi ämnar undersöka hur rekryteringsprocessen upplevs både från studenternas och PSFs (managementkonsulternas) perspektiv och hoppas därigenom kunna dra slutsatser som kan gagna båda parter. Fokus för våra studier är strategi och vi vill utreda huruvida rekryteringsprocesser verkligen används som ett strategiskt instrument som syftar till att långsiktigt skapa komparativa konkurrensfördelar för företaget. Intervjuerna kommer att ha en öppen karaktär samt vara löst strukturerade och vi har som ambition att föra en diskussion med intervjuobjektet. Detta för att undvika onödiga låsningar från vår sida men även för att möjliggöra för intervjuobjektet att komma med egna tankar och åsikter som sträcker sig utanför vår uppsatsfokus.

Vi kommer att bilda intervjun men vi kommer vara samarbetsvilliga gällande redigering av materialet som syftar till att upprätthålla sekretesspolicy hos (Företagets namn). Vi kommer också att vara tillmötesgående om (Företagets namn) vill göra ändringar på den slutgiltiga uppsatsen.

Exempel på diskussionsämnen:

- Vilken roll spelar rekryteringen i Ert företag?
- I vilken utsträckning är rekrytering och HR en del av det interna strategiska arbetet?
- Upplever Ni att det finns en problematik i hur företagets önskemål kommuniceras till studenterna?
- Tror Ni att oklara förväntningar kan utgöra en fördel vid rekrytering, både ut företagets och de blivande anställdas perspektiv?
- Finns det skillnader mellan hur Ni agerar mot klienter och hur Ni agerar mot potentiella medarbetare? Är det en likartad bild av företaget som exponeras?
- Upplever ni det som en fördel eller en nackdel att det figurerar så mycket rykten och hörsägen om Er rekryteringsprocess?

Vi ser fram emot intervjun och hoppas på ett gott samarbete

Med vänlig hälsning

Oscar, Suzanne, Filip

Lund 2006-11-15

Bilaga 2

Intervju och intervjufrågor

Fråga hur lång tid vi har på oss.

Kolla micken, sätta igång utrustningen, se till att tiden tickar.

Vi inleder med att berätta lite kort om vår uppsats, att vi skriver om rekrytering inom management-konsultbranschen och att vår studie till stor del kommer att bygga på empiri, att vi kommer att dra slutsatser utifrån empirin.

Därefter förklarar vi kortfattat hur intervjuförfarandet kommer att gå till, samt frågar om anonymitet och om det går bra att vi bandar samtalet.

1. Inledande. 15min

- Presentation
- Hur länge har du arbetat här och hur kom du hit?
- Berätta lite om de första veckorna på företaget.

2. Rekrytering 15min

- Kan du beskriva hur går det till hos er när ni rekryterar?
- Hur för ni in nyanställda i det dagliga arbetet? Är det learning by doing som gäller, eller finns det en färdig mall för arbetet?
- Bedriver ni någon form av mentorskap? Fungerar detta mentorskap i första hand som hjälp vid klientrelationer? Till vem kan nyanställda vända sig med ”dumma” frågor.
- Hur gör ni för att komma i kontakt med potentiella medarbetare? Hur riktar ni er mot studenter?
- Har ni en strategi för att locka till er ”de rätta” personligheterna? Vilka egenskaper anser ni är viktiga hos blivande medarbetare? Hur gör ni för att finna de medarbetare som ni helst vill se inom ert företag?
- Hur utvärderas personalen och vad sker vid dåliga utvärderingar?
- Hur agerar ni vid avhopp? Finns det någon exit-strategi? Eller är det left out in the cold som gäller? Hur slussas de vidare som hoppar av?
- Familjesituationer, work-life balance

3. Förväntningar från studenterna 15min

- Studenters/Blivande anställdas förväntningar på företaget, vilka erfarenheter har ni kring det temat? Hur tror ni att oklara förväntningar kan utgöra en fördel vid rekrytering, både ur företagets och ur de blivande anställdas perspektiv?
- Arbetet som konsult upplevs ofta ganska oklart för den som inte har provat på det. Vilka förväntningar upplever ni oftast att en person som kommer till en intervju har? Tycker ni att dessa förväntningar oftast överensstämmer med hur det är i verkligheten eller finns det skillnader?
- Har ni något konkret exempel på situation där en person under en intervju har skildrat en snedvriden bild av vad konsultyrket egentligen handlar om?
- Upplever ni att det figurerar mycket rykten och hörsägen om rekryteringsprocessen hos managementkonsulter?

4. Karriärstegen/karriärmöjligheter

- Finns det, och i så fall hur fungerar Up-or-out-systemet inom ert företag? Hur gestaltar det sig konkret?
- Vilka egenskaper önskar ni att blivande medarbetare ska besitta?
- Hur är det med det fria tänkandet inom organisationen? Managementkonsultfirmor beskrivs ofta som en ”stor familj”. Tror ni att detta kan påverka det fria tänkandet i er organisation, varför/varför inte? Alla som firat jul med sin familj vet att uttrycket ”som en stor familj” inte enbart är av godo.
- För professionella servicefirmor så är den så kallade leveragestrukturen väldigt viktigt. (Förklara begreppet vid behov). Hur upplever du detta på ditt företag?

5. Slut-checklista

- Vissa andra företag har valt att inte ställa upp på intervju, vad tror ni är anledningen till det?
- Får vi kontakta er igen?
- Tacka för intervjun, säga att de får ett ex av uppsatsen