

## Utseende framför meriter?

En empirisk studie om hur rekryteringskonsulter tillskriver kandidaters kroppslighet betydelser i rekryteringssituationer

Christine Jonsson

Pro gradu-avhandling i organisation och ledning  
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handledare: Astrid Huopalainen

Åbo Akademi

# ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Christine Jonsson	
Arbetets titel: Utseende framför meriter? En empirisk studie om hur rekryteringskonsulter tillskriver kandidaters kroppslighet betydelser i rekryteringssituationer	
Handledare: Astrid Huopalainen	
Abstrakt:  <p>Min avhandling är en studie om kroppslighetens betydelser i rekryteringssituationer. I avhandlingen studerar jag hur rekryteringskonsulter skapar uppfattningar om den ideala ledarkroppen och beskriver hur rekryteringskonsulter kan ses som portvakter. Avhandlingens syfte är att belysa vilka betydelser kroppslighet kan ha i rekryteringssituationer.</p> <p>I min avhandling intervjuade jag sex rekryteringskonsulter för att studera hur de diskuterar kandidaternas kroppslighet för att skapa förståelser kring hur de uppfattar den ideala kandidaten för ledningspositioner. Vidare studerade jag hur de diskuterar sitt arbete som rekryteringskonsulter för att undersöka hur uppfattningen om den ideala kandidaten konstruerats och hur de avgör vem som är en lämplig kandidat. Jag speglar den empiri jag samlat mot tidigare studier om kroppslighet i rekryteringssituationer. Jag lyfter fram tidigare studier som har behandlat vilka meningar kroppslighet tillskrivs, rekryteringskonsulternas roll i konstruktionen av ideal och hur ideal kan resultera i att vissa kroppar inkluderas medan andra kroppar exkluderas.</p> <p>I min studie blir det tydligt hur betydelsen av kroppslighet i rekryteringssituationer ofta inte är uppenbar. Min studie lyfter fram hur rekryteringskonsulter tillskriver kandidaterna meningar utifrån deras kroppslighet. Vidare lyfter min studie fram hur de meningar kandidaterna tillskrivs kan påverka hur rekryteringskonsulter uppfattar vissa kandidater som mer lämpliga än andra. Genom att studera hur rekryteringskonsulter diskuterar kandidaternas kroppslighet och deras arbete som rekryteringskonsult synliggör min studie hur kroppsliga ideal och normer kan vara inbäddade i rekryteringsprocesser och hur dessa kan ha exkluderande följder.</p> <p>Avhandlingen bidrar med kunskap om hur kroppslighet spelar roll i rekryteringssituationer även inom yrken som inte har en självklar koppling till kroppslighet.</p>	
Nyckelord: rekryteringskonsulter, rekrytering, kroppslighet, estetiskt arbete, inkludering, exkludering, normer, intuition, stereotyper, ideal, ledarkropp	
Datum: 27.04.2020	Sidoantal: 95

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b>	<b>1-6</b>
PROBLEMDISKUSSION	2
AVHANDLINGENS SYFTE	4
AVHANDLINGENS DISPOSITION	5
<b>TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>7-23</b>
HUR KROPPAR KAN FÖRSTÅS	7
KROPPSLIGHET VID REKRYTERINGSKONSULTERING	10
Diskriminering vid rekryteringskonsultering	11
Rekrytering som ett maskineri av samhälleliga normer	14
HUR REKRYTERINGSKONSULTER KONSTRUERAR	16
IDEAL PÅ LEDARKROPPEN	
DEN IDEALA LEDARKROPPEN	18
Estetiskt arbete	21
<b>METODDISKUSSION</b>	<b>24-30</b>
INTERVJUER	24
DET KROPPSLIGA MÖTET	25
FORSKNINGSETIK	26
STUDIENS TROVÄRDIGHET	27
METODENS BEGRÄNSNINGAR	28
ANALYSMETOD	29

<b>MIN STUDIE</b>	<b>31-36</b>
VAL AV INFORMANTER OCH ORGANISATION	31
GENOMFÖRANDET AV STUDIEN	32
INFORMANTERNA	34
<b>SAMTAL MED REKRYTERINGSKONSULTERNA</b>	<b>37-73</b>
REKRYTERINGSKONSULTERING	37
Arbete som rekryteringskonsult	38
Rekryteringsprocessen	39
Rekryteringskonsulter som medlare mellan kunden och kandidaterna	42
Rekryteringskonsulternas kroppslighet i rekryteringssituationer	44
REKRYTERINGSKONSULTER SOM PORTVAKTER	46
HUR KROPPSLIGHET KAN PÅVERKA UPPFATTNINGEN OM DEN LÄMPLIGA KANDIDATEN	55
Det första intrycket	56
Betydelser av kroppslighet under rekryteringsintervjuer	59
IDEAL PÅ LEDARKROPPEN	62
Kläder	62
Smink	66
Den atletiska kroppen	69
<b>AVSLUTANDE DISKUSSION</b>	<b>74-79</b>
AVHANDLINGENS BIDRAG	77

AVHANDLINGENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG 78  
PÅ FORTSATT FORSKNING

**REFERENSLISTA 80-87**

**BILAGA: INTERVJUGUIDE 88-90**

## INLEDNING

”Vi söker efter en atletisk medarbetare”, anger en arbetsplatsannons för ett startupföretag <sup>1</sup>. Företaget är ett kunskapsföretag och arbetsbefattningen innebär inte några som helst arbetsuppgifter som kräver kroppslig stryka eller uthållighet, men i varje fall är företaget ute efter en atletisk person. Varför söker företaget en atletisk medarbetare i sådana fall, undrar jag. Vad är det som en atletisk kropp representerar? Vilka meningar tillskrivs en atletisk kropp? Varför är det överhuvudtaget viktigt att medarbetaren i ett kunskapsföretag som detta ska ha en atletisk kropp? Är det en regel eller ett undantag att eftersöka atletiska medarbetare till kunskapsföretag? Denna fundering har guidat mig i jakten på att förstå kroppslighet i rekryteringssituationer.

Kroppslighet har en central betydelse i rekryteringssituationer (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Kinnunen & Parviainen, 2016). I denna avhandling kommer jag att genom semistrukturerade intervjuer undersöka hur rekryteringskonsulter förstår och pratar om kroppsliga förväntningar och ideal, särskilt när det gäller kandidater som rekryteras till ledande positioner. Hur uppfattas och konstrueras en ideal kandidat av rekryteringskonsulter, vilka meningar tillskrivs kandidaterna utifrån deras kroppslighet och hur får rekryteringskonsulter magkänsla för kandidaterna?

Den organisatoriska kroppen har traditionellt sett associerats med den manliga kroppen (se t.ex. Thanem & Knights, 2019; McDowell, 1997; Acker, 1990; Pullen, 2018; Trethewey, 1999) och ledarkroppen tillskrivs ofta stereotypiskt sett maskulint kodade meningar (se t.ex. Adamson & Kelan, 2018). Genom att i denna avhandling studera vilka meningar rekryteringskonsulter tillskriver kandidaternas kroppslighet och den ideala kandidaten kan jag få insikter i om rekryteringskonsulternas uppfattning om den ideala kandidaten är könad. Utöver kön utsätter även andra kroppsliga aspekter kandidater för diskriminering i rekryteringssituationer (se t.ex. Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015), till exempel vad gäller hudfärg och ålder. Jag har valt att enbart granska hur rekryteringskonsulterna under intervjuerna pratar om kroppslighet och

<sup>1</sup> Startupföretaget är inte det företag jag studerat i denna pro gradu-avhandling.

förväntningar med fokus på genusaspekter för att pro gradu-avhandlingen är begränsad till sin omfattning.

## Problemdiskussion

Vi har alla kroppar. Vid ett möte med en ny person är det oftast personens kroppslighet som vi först tar in information om. Därför kan kroppslighet anses spela en avgörande roll vid första intrycket. Kroppslighet kan förstås som en upplevelse av den levda kroppen (Thanem & Knights, 2019). I denna avhandling har jag en bredare syn på kroppslighet och förstår med kroppslighet även kroppsliga normer och hur de inverkar på hur vi bemöts av andra. Samhälleliga normer, värderingar och attityder speglas i organisationer (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007), varför det kunde påstås att de är närvarande även i rekryteringssituationer. Därför är det viktigt att studera hur dessa normer, värderingar och attityder kan påverka de meningar rekryteringskonsulter tillskriver kandidaterna i rekryteringssituationer.

En rad studier framhäver att kroppslighet har en betydande påverkan vid rekryteringen (se t.ex. Nickson, Warhurst, Cullen & Watt, 2003; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Meriläinen, 2019) i och med att kandidater tillskrivs meningar utifrån deras kroppslighet. Med andra ord kan kroppslighet anses fungera som ett kriterium för anställning (se t.ex. Nickson, Warhurst, Cullen & Watt, 2003; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Därför kunde det påstås att i ett kunskapssamhälle där till exempel kroppslig styrka inte lägre spelar en väsentlig roll är kroppsliga krav fortfarande närvarande (se t.ex. Elias, Gill & Scharff, 2017; Meriläinen, 2019) även om kraven ser annorlunda ut än de gjorde tidigare. Elias, Gill och Scharff (2017) beskriver hur estetiskt arbete ingår även i de yrken som inte har en självklar koppling till kroppslighet. Meriläinen (2019) poängterar att organisationsmedlemmars kroppslighet har studerats under de senaste tjugo åren, men påpekar att kroppslighet främst har studerats inom de arbetsbefattningar där medarbetarens kropp är fysiskt närvarande i ett möte med kunden. Därför hävdar jag

att det är viktigt att studera kroppslighetens betydelser när det gäller rekrytering av personer till ledande positioner, i och med att kroppslighet ofta inte har en självklar koppling till ledares arbete.

Även om vi alla har kroppar och det är våra kroppar som till stor del definierar oss har kroppen fått relativt lite uppmärksamhet inom organisationsteorin (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Styhre, 2004). Den organisatoriska kroppen fungerar som en representativ arena för organisationer, och medarbetares kroppar har alltmer blivit ett redskap för varumärkesarbete (Nickson & Warhurst, 2007; Thanem & Knights, 2019; Pettinger, 2004). Därför kunde det påstås att organisationer vill ha och rekryterar sådana kroppar som utåt reflekterar en önskad uppfattning om organisationen. De kroppsliga kraven resulterar i att medarbetare, speciellt kvinnliga medarbetare, måste kontrollera sina kroppar för att passa in på idealet (Elias, Gill & Scharff, 2017).

Med hänsyn till den begränsade mängd litteratur om kroppslighet i rekryteringssituationer (med undantag för: Meriläinen, Tienari, Thomas & Davies, 2004; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Kinnunen & Parviainen, 2016) är det särskilt viktigt att studera ämnet. Det är speciellt viktigt att undersöka vilka meningar kandidater tillskrivs utifrån deras kroppslighet i rekryteringssituationer i dagens samhälle där diskussion om jämställdhet och likabehandling förs. Även om Finland och de andra nordiska länderna ett flertal gånger har placerat sig högt i jämställdhetsmätningar (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015) och framstår som egalitära, det vill säga jämställda, när det kommer till genus (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013), är arbetsmarknaden i Finland fortfarande både vertikalt och horisontalt könssegregerad (Tienari, Quack & Theobald, 2002; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Den segregerade arbetsmarknaden kan ses som ett tecken på att rekryteringsprocesser inte är fördomsfria varför det kunde påstås att diskriminering fortfarande sker, även om det förbjuds i lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (609/1986). Därför är det viktigt att studera hur rekryteringskonsulter pratar om kroppslighet i rekryteringssituationer.

Det är viktigt och intressant att studera kroppslighet i rekryteringssituationer eftersom i rekryteringssituationer tillskriver rekryteringskonsulter kandidater meningar utifrån



deras kroppslighet och på så vis formar en uppfattning om kandidatens lämplighet. Rekryteringssituationer kan ses som dörren in i organisationer eller som dörren som aldrig öppnas. Rekryteringskonsulter kan ses som portvakter som väljer vem som släpps in och vem som lämnas utanför (se t.ex. Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Kinnunen & Parviainen, 2016; Meriläinen, 2019). Det är rekryteringskonsulter som bidrar till att konstruera uppfattningen om den ideala ledarkroppen (se t.ex. Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Meriläinen, 2019). På samma gång ger det rekryteringskonsulter makt att vid behov och om vilja finns rekonstruera den ideala ledarkroppen genom att bryta de normativa, ofta könade, kroppsliga förväntningarna. Därför påstår jag att det är rekryteringskonsulter som behöver studeras.

## **Avhandlingens syfte**

Avhandlingens syfte är att belysa vilka betydelser kroppslighet kan ha i rekryteringssituationer. Eftersom jag studerar ett rekryteringsföretag som rekryterar till ledande positioner kommer avhandlingen att belysa hur rekryteringskonsulter bidrar till att konstruera den ideala ledarkroppen. Ytterligare kommer avhandlingen att bidra till förståelsen av hur rekryteringskonsulter skapar uppfattningar om vem som är en lämplig kandidat genom att studera vilka meningar rekryteringskonsulter tillskriver kandidater utifrån deras kroppslighet. För att kunna besvara vilka meningar som tillskrivs kandidaterna utifrån deras kroppslighet kommer jag att undersöka vilka kroppsliga aspekter rekryteringskonsulten uppmärksammar och vilka meningar dessa kroppsliga aspekter har för rekryteringskonsulten. Jag kommer att lyfta fram hur normer kan påverka de meningar kandidaterna tillskrivs. Slutligen belyser avhandlingen hur ideal på den lämpliga kandidaten kan ställa estetiska krav på kandidaterna och hur dessa ideal på den lämpliga kandidaten kan ha exkluderande följder.

Sammanfattningsvis vill jag med min avhandling belysa kroppslighetens roll vid rekrytering av organisationers nyckelpersonal. Min studie bidrar således med ytterligare kunskap om ett ämne som studerats relativt lite – det vill säga kroppslighet i rekryteringssituationer. I och med att kroppslighetens betydelse i rekryteringssituationer ofta inte är uppenbar, anser jag att det är viktigt att öppna upp en diskussion kring hur vissa kroppar inkluderas medan andra exkluderas i rekryteringssituationer.

## **Avhandlingens disposition**

Avhandlingen inleds med en introduktion till ämnet varefter problemdiskussion följer. Därefter presenteras forskningsproblemet och avhandlingens syfte.

I kapitlet om den teoretiska referensramen tar jag upp hur kroppen har uppfattats inom forskning och beskriver hur jag förstår begreppen kropp, kroppslighet och förkroppsligande. Sedan lyfter jag fram diskriminering i rekryteringssituationer och förklarar hur normativa uppfattningar om kroppar kan spela in i detta. Därefter beskriver jag hur rekryteringskonsulter konstruerar ideal på ledarkroppen för att sedan beskriva hur den ideala ledarkroppen kan uppfattas. Jag avslutar kapitlet med att beskriva hur den ideala ledarkroppen kontrolleras genom att föra en diskussion om estetiskt arbete.

Kapitlet om metoddiskussion inleds med en beskrivning av intervju som metod. Efter det förklarar jag vilken inverkan kroppslighet har i intervjusituationer. Sedan för jag en diskussion om forskningsetik, varefter jag diskuterar studiens trovärdighet och metodens begränsningar. Slutligen presenterar jag analysmetoden.

I det fjärde kapitlet beskriver jag valet av informanter och organisation samt hur jag genomförde studien. Sedan beskriver jag kort informanterna och skildrar det kroppsliga mötet mellan mig och informanten.

I analyskapitlet diskuterar jag hur rekryteringskonsulter under intervjun pratar om sitt arbete och skildrar hur rekryteringsprocessen ser ut. Sedan lyfter jag fram hur rekryteringskonsulter kan uppfattas som portvakter. I analyskapitlet diskuterar jag även hur kroppsliga ideal kan påverka uppfattningen om den lämpliga kandidaten och beskriver vilka ideal ledarkroppen kan påföras.

I följande kapitel för jag en diskussion om min studie. Avhandlingen avslutas en beskrivning om avhandlingens bidrag, varefter jag diskuterar avhandlingens begränsningar och ger förslag på fortsatt forskning.

## TEORETISK REFERENSRAM

För att kunna studera kroppslighet utreder jag först hur kroppen har uppfattats genom tiderna för att sedan diskutera hur kroppar har teoretiserats kring inom organisationsstudier och feministiska studier. Sedan lyfter jag fram hur Judith Butler och Elizabeth Grosz har förstått kroppen eftersom jag utgår ifrån deras syn på kroppen i denna avhandling. Trots att Butlers och Groszs förståelse av kroppen vilar på olika ontologiska och epistemologiska grunder följer jag deras syn på kroppen eftersom jag anser att det inte spelar en avgörande roll med hänsyn till avhandlingens frågeställning. Därefter diskuterar jag kroppslighet i rekryteringssituationer där jag lyfter fram diskriminering och hur normativa uppfattningar om kroppar kan spela roll i detta. Vidare diskuterar jag hur rekryteringskonsulter konstruerar ideal på ledarkroppen. Jag avslutar kapitlet med att beskriva hur den ideala ledarkroppen kan uppfattas och hur dessa ideal kan medföra estetiska krav.

### Hur kroppar kan förstås

Kroppen har uppfattats på olika sätt genom tiderna, trots att naturvetenskapliga teorier påstår sig erbjuda en objektiv och universell uppfattning om kroppen (Dale & Burrell, 2000). Kroppar har uppfattats genom olika läror, såsom den grekiska hippokratiska medicinska läran och kristna läror (Styhre, 2004). Uppfattningen om kroppen har även förändrats i takt med tidsepok, såsom medeltiden (Styhre, 2004). Lingis (1994) lyfter fram att kroppen inte enbart är en produkt av evolutionen, utan även av historien. Detta innebär att förståelsen av kroppen förändras i takt med ny kunskap (Foucault, 1970). Inom den akademiska världen har kroppar studerats tvärvetenskapligt. I denna avhandling kommer jag att diskutera kort hur kroppar har uppfattats i organisationsteori och feministisk teori.

Enligt Styhre (2004) bygger organisationsteorier ofta på en diskursiv förståelse av kroppen och han hävdar att kroppen inte är ett resultat av diskurser utan snarare har kroppen påverkats av dem. Även Thanem och Knights (2019) kritiserar denna diskursiva förståelse av kroppen och efterlyser ett mer reflexivt sätt att studera kroppar. Organisationsteorier tenderar även att ha en cartesiansk syn på kroppen där kropp och hjärna ses som åtskilda istället för att ses som en integrerad helhet (Styhre, 2004). Inom den dualistiska synen har kroppen setts som mindre viktig i relation till hjärnan, det vill säga det "rationella" (Hassard, Holliday & Willmott, 2000; Styhre, 2004). Detta kunde anses vara orsak till att individen länge har uppfattats som icke-kroppslig inom organisationsforskningen (Acker, 1990), vilket kan vara anledningen till att kroppar ofta har förbisetts inom organisationsforskningen (se t.ex. Davis, 1997; Thanem & Knights, 2019). Till exempel hävdar Styhre (2004) samt Hassard, Holliday och Willmott (2000) att kroppen bör beaktas för att kunna skapa en annorlunda förståelse av hur organisationer fungerar.

Feministisk forskning betonar hur kön, makt och kroppslighet sammanflätas och hur olika könade förväntningar på olika kroppar konstrueras i vårt samhälle, till exempel genom att problematisera hur kön spelar roll i de meningar som kroppen tillskrivs (se t.ex. Butler, 1990). Butler (1990) förklarar att den manliga och kvinnliga kroppen ofta tillskrivs olika meningar och ställs inför olika förväntningar. Detta innebär att olika kroppar uppfattas som lämpliga i olika situationer. Till exempel har feministiska bidrag inom organisationsforskningen påpekat att den maskulina kroppen står för normen för den organisatoriska kroppen (se t.ex. McDowell & Court, 1994; McDowell, 1997; Thanem & Knights, 2019, Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Meriläinen, 2019) och tillskrivs meningar som stereotypiskt sett kopplas till ledarrollen (se t.ex. Adamson & Kelan, 2018). Feministiska teorier lyfter därtill fram att kön är något som "görs" (eng. doing gender) (se t.ex. Butler, 1999; de Beauvoir (1993[1964])). Detta innebär att människor reproducerar och håller könade meningar vid liv genom sina handlingar.

I denna avhandling utgår jag från en likadan syn på kroppen som Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) gör. Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) studerade hur

rekryteringskonsulter konstruerar den ideala ledarkroppen och hur rekryteringskonsulter tillskriver kandidaters kroppar meningar utifrån deras kroppslighet. Eftersom min avhandling motsvarar deras studie påstår jag att valet av perspektiv på kroppen är adekvat.

Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) utgår ifrån Butlers (1997) och Groszs (1994) förståelse av kroppen och förstår kroppen som en materiell och social enhet. Detta innebär att kroppen inte enbart kan förstås utifrån biologiska termer och som en fixerad enhet. Butler (2004) förstår kroppen som en social konstruktion som får sin mening och förstås utifrån de samhälleliga normerna. Butler (1997) och Grosz (1994) problematiserar distinktionen mellan det yttre och inre och tar avstånd ifrån den cartesianska synen. Butler (1997) tar avstånd ifrån den dualistiska synen på kroppen genom att påpeka att kroppen och hjärnan inte är två skilda enheter utan en integrerad helhet där de två delarna samspelar och påverkas av varandra. Grosz (1994) i sin tur tar avstånd ifrån den dualistiska synen på kroppen genom att påpeka att kroppen är en produkt av tillskrivna meningar. Med andra ord tillskrivs kroppen olika egenskaper och kompetenser, exempelvis kan en vältränad kropp associeras med psykisk styrka, tuffhet och proaktivitet (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Därmed förnekas existensen av en presocial kropp eftersom kroppen anses få sin mening först när den tillskrivs meningar. Detta innebär att kroppen kunde förstås som en tom tavla som får sina färger och former först då en målare har skapat sitt verk. Få skulle kalla en tom canvas för en tavla. Såsom en tavla blir ett konstverk först när den påförs målfärg blir en kropp en kropp först då den tillskrivs meningar.

Med kroppen avser jag det materiella, men påstår att sociala diskurser påverkar vilka meningar kroppen tillskrivs (Butler, 1990; Grosz, 1994). Detta innebär att kroppen kan förstås som en materiell enhet av tillskrivna meningar. Jag förstår att dessa meningar som kroppar tillskrivs är präglade av könade förväntningar (se t.ex. Butler, 1990). I och med att diskurser om kroppen förändras, förändras även de meningar som kroppen tillskrivs. Därför förstår jag kroppen som flyktig (se t.ex. Grosz, 1995). Kroppens materialitet kunde problematiseras med en utgångspunkt i studier som påvisar att det inte alltid är enkelt att se var kroppen börjar och var den slutar (se t.ex. Abram, 1996).

Med andra ord kan det anses vara problematiskt att rama in kroppen inom de fysiska gränserna i och med att vissa kroppsliga dimensioner, såsom lukt sitter utanför dessa gränser (Ingold, 2011).

Med kroppslighet i sin tur förstår jag utöver upplevelse av den levda kroppen (Thanem & Knights, 2019) även kroppsliga normer och hur de inverkar på hur vi bemöts av andra, såsom jag beskrivit i avhandlingens introduktion. Senare i avhandlingen diskuterar jag förkroppsligande. Med förkroppsligande avser jag hur upplevelser förkroppsligas. I min avhandling handlar det till exempel om hur egenskaper, såsom självsäkerhet, eller uppfattningar, såsom professionalitet, uttrycks genom kroppen, till exempel genom kläder, smink och en atletisk kropp.

### **Kroppslighet vid rekryteringskonsultering**

Vi återgår för en stund till inledningen. I inledningen presenterade jag berättelsen om ett startupp företag som sökte efter en medarbetare med en atletisk kropp och ställde frågorna: Vad är det som en atletisk kropp representerar och vilka meningar tillskrivs en atletisk kropp? Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) framför att den ideala ledarkroppen ofta uppfattas som atletisk enligt normerna. En hälsosam kropp anses klara av att arbeta hårdare och längre (Sinclair, 2011). I den rådande hälsotrenden värdesätts atletiska kroppar. Dessa värderingar speglas även i rekryteringssituationer. Sinclair (2011) hävdar att den västerländska träningskulturens påverkan i rekryteringssituationer är uppenbar. Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) tillägger att en atletisk kropp ofta förknippas med en manlig kropp, i och med att sport ofta associeras med män. Detta kan innebära att startupp företaget kanske omedvetet söker efter en manlig medarbetare. Men varför har detta startupp företag överhuvudtaget kroppsliga krav? Varför ska medarbetarens kropp vara av intresse för ett kunskapsföretag?

## Diskriminering vid rekryteringskonsultering

Finland och de andra nordiska länderna har ett flertal gånger placerat sig högt i jämställdhetsmätningar (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015) och framstår som egalitära, det vill säga jämställda, inom genus (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Oavsett är arbetsmarknaden i Finland fortfarande både vertikalt och horisontellt könssegregerad (Tienari, Quack & Theobald, 2002; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Den horisontella könssegregationen blir synlig i hur den finska arbetsmarknaden tydligt är delad i kvinno- och mansdominerade branscher. Den vertikala segregationen i sin tur reflekteras i att män fortfarande besitter en större del av ledarpositionerna (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015), vilket kan bero på att ledarrollen ofta associeras med stereotypiskt sett maskulint kodade egenskaper och kompetenser (se t.ex. Adamson & Kelan, 2018), varför kvinnor kan uppfattas som mindre kompetenta till ledarrollen än män.

Den könade segregationen kan ses som ett tecken på att rekryteringsprocesser inte är fördomsfria. Rekryteringsprocesser förbinds av lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (609/1986) som förbjuder diskriminering på basen av kön. Även om Finland och de andra nordiska länderna förbinds av lagen mot diskriminering på basen av kön pågår diskriminering fortfarande (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). Koivunen, Ylöstalo och Otonkorpi-Lehtoranta (2015) påstår att problematiken ligger i implementeringen av lagen. Kantola (2010) lyfter även fram att lagen de facto inte är bindande utan är baserad på rekommendationer.

Lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män förbjuder öppen och osynlig diskriminering, men lagen når inte den informella diskrimineringen (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). Diskriminering är ofta inbäddad i vardagliga praktiker och kan därför vara svårt att se (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). Därmed sker diskriminering sällan uppenbart i den finska rekryteringskontexten (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015).



I Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendls (2013) studie blir informell diskriminering synligt. Författarna utförde en studie där de studerade rekryteringskonsulter från Finland, Sverige och Österrike. I deras studie beskriver rekryteringskonsulten från Österrike att kundorganisationer ofta indirekt framför i profileringsfasen att det är en manlig kandidat de söker. När finländska rekryteringskonsulter frågades om kön spelar någon roll vid profileringen svarade de att det inte får göra det och att det inte gör det. En av de studerade finländska rekryteringskonsulterna beskriver att kundorganisationer sätter upp kriterier som gäller utbildning och arbetserfarenhet. Vidare framför de finska och svenska rekryteringskonsulterna att en rekryteringsprocess utan kvinnliga kandidater är oacceptabel. Dock säger de finska och svenska rekryteringskonsulterna att det är svårare att hitta kvinnliga kandidater, vilket kan uppfattas som underligt i och med att kvinnor i Finland i snitt är högre utbildade än män.

Att rekryteringskonsulterna i Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendls (2013) studie påstår att det ibland är svårt att hitta kvinnliga kandidater kan tänkas antyda på att problematiken att hitta kvinnliga kandidater ligger bland annat i att profileringen av den ideala kandidaten är diskriminerande. Vid profileringen definierar rekryteringskonsulten tillsammans med kunden hur kandidaten ska se ut (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013) och hurdan kropp som förväntas av kandidaten (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). Fortsättningsvis definieras vilka kompetenser och egenskaper den ideala kandidaten bör ha. I dessa förhandlingar kan könade stereotyper spela roll (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015), som till exempel att kvinnor är mer omhändertagande eller att män är mer målmedvetna. Bristen på kvinnliga kandidater kan även tänkas bero på kundorganisationens kriterier som exempelvis kan innebära att den anställda bör ha arbetat inom ledningen i en industriell organisation. I och med att dessa positioner ofta är besatta av män kan det exkludera kvinnor (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013).

Ett annat exempel på den informella diskrimineringen vid rekryteringskonsultering finns i Meriläinen, Tienari och Valtonens (2015) studie där rekryteringskonsulterna talade om killar (egen översättning av jätkä) när de allmänt pratade om kandidater. Detta kan tolkas vittna om att uppfattningen om den ideala kandidaten är könad. Ett annat

liknande exempel finns i Kinnunen och Parviainens (2016) studie. I deras studie förklarar rekryteringskonsulterna att kandidatens kroppslighet inte påverkar i rekryteringssituationer. Rekryteringskonsulterna medger samtidigt att kandidater vars kroppslighet speglar arbetsbefattningen uppfattas som mer *säkra val*. Att det är olagligt att diskriminera på basen av kön kan anses vara orsaken till att rekryteringskonsulter nekar kroppslighetens betydelse i rekryteringssituationer. Att i sin tur rekrytera kroppar som speglar arbetsuppgiften kan uppfattas som mer acceptabelt och legitimt av allmänheten. Detta innebär att rekryteringsprocessen kan framstå som legitim för att diskrimineringen inte sker uppenbart utan är dold i rekryteringskonsulternas prat.

Men vad är ett så kallat säkert val? Kinnunen och Parviainens (2016) studie påvisar att rekryteringskonsulter tenderar söka efter "riskfria kroppar" för att öka sannolikheten för att kunden är nöjd med den eller de kandidater som rekommenderas. Med riskfria kroppar avser Kinnunen och Parviainen (2016) kroppar som inte avviker från normen. Detta innebär att kvinnliga kandidater kan exkluderas från rekryteringsprocesser för att de kan ses som ett mer riskabelt val än manliga kandidater (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Sådana praktiker konstruerar diskriminerande och homogena rekryteringsprocesser som reproducerar den stereotypa ledarkroppen.

Rekryteringskonsulternas uppgift är att försöka avgöra vem av kandidaterna som passar bäst för arbetet (Kinnunen & Parviainen, 2016), istället för att avgöra vem som är ett säkert val. Även om det är rekryteringskonsulter som avgör vem de rekommenderar för kunden är det i sista hand kunden som avgör vem som blir anställd. I Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendl's (2013) studie förklarar rekryteringskonsulterna att de inte kan påverka kundens val och förklarar att ibland kan kunden anställa en mindre kvalificerad man istället för en mer kompetent kvinna. Kinnunen och Parviainen (2016) kontrar med att rekryteringskonsulter inte enbart följer kundens förväntningar. Kinnunen och Parviainen (2016) hävdar att rekryteringskonsulter de facto konstruerar den ideala ledarkroppen och har makten över att bestämma vem eller vilka kandidater de rekommenderar för kunden. Genom att deklarerat sig som maktlösa kan rekryteringskonsulter överföra ansvaret för ojämlig behandling på kunden och kringgå att deras handlingar faktiskt är exkluderande (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl,

2013; Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). Dessutom kunde det påstås att rekryteringskonsulter kan känna sig pressade att hålla med kunden med tanken på kommande projekt, i och med att rekryteringskonsulternas lön ofta utgörs av provision som är baserad på antalet kunder.

Fortsättningsvis är den arbetsplatsannons jag har lyft upp i denna avhandling ett exempel på informell diskriminering. Ytterligare lyfter Meriläinen (2019) fram att hon stött på flera fall där personens kroppslighet har spelat roll vid rekrytering. Ett exempel Meriläinen (2019) tar upp är ett fall där personen inte blev anställd till ett arbete inom kundtjänst för att hen var överviktig.

Sammanfattningsvis konstaterar jag att diskriminerande praktiker, där vissa kroppar ses som mer lämpliga än andra, differentierar kroppar (Thanem & Knights, 2019). Detta resulterar i att vissa kroppar ses som mer lämpliga och släpps in i organisationer, medan andra kroppar lämnas utanför.

### **Rekrytering som ett maskineri av samhällliga normer**

Som sagt är rekryteringsprocesser inte fördomsfria. Dock kunde det påstås att diskriminering inte alltid behöver vara medvetet utan kan vara ett resultat av djuprotade normer och stereotyper som kan påverka rekryteringskonsulter på ett intuitivt plan. Magkänsla eller intuition kan förstås som en icke-rationell och icke-analytisk process (Behling & Eckel, 1991) som ofta sker snabbt och på ett omedvetet plan (Dane & Pratt, 2007). Till exempel studierna av Holgersson (2013), Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendl (2013) samt Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) förklarar hur både medvetna och omedvetna praktiker kan exkludera kvinnor i rekryteringssituationer.

Kinnunen och Parviainen (2016) förklarar att rekryteringskonsultens uppfattning om en lämplig kandidat bygger på rekryteringskonsultens magkänsla. Kinnunen och Parviainen (2016) förklarar vidare att kandidatens kroppslighet påverkar rekryteringskonsultens

uppfattning om kandidaten. Ahmed (2004) framför att samhälleliga värderingar påverkar hur olika kroppar förstås. Detta innebär att normativa uppfattningar om kroppar kan påverka den magkänslan rekryteringskonsulten får om kandidaten och därför kunde det påstås att diskriminering inte alltid behöver ske medvetet. Denna tolkning stöds av Koivunen, Ylöstalo och Otonkorpi-Lehtorantas (2015) studie, där informanten uttrycker att kandidatens kön inte spelar roll, men säger att kön kan påverka på ett omedvetet plan.

Värt att notera är dock att intuitivt skapade förståelser kan utvärderas medvetet (Dane & Pratt, 2007). Med andra ord kan rekryteringskonsulter utvärdera vad som påverkar deras uppfattning om en kandidat och därmed avgöra om uppfattningen bygger på valida grunder. Till exempel förklarar informanterna i Kinnunen och Parviainens (2016) studie att de snabbt kan få en känsla av en kandidat och veta om kandidaten är den rätta utan att ens ha intervjuat hen. En av informanterna förklarar att hen kan veta hurdan personen är till exempel utifrån personens handskakning. I den finska ledarskapskulturen associeras en fast handskakning ofta med självsäkerhet, medan en slapp handskakning kan uppfattas som ett tecken på en bristande beslutsamhet, beskriver Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) utifrån sin studie. I sådana fall kan rekryteringskonsulten fråga sig om hen verkligen kan avgöra om kandidaten är lämplig för arbetet enbart utgående från hens sätt att gå, uppföra sig eller hens handskakning. Dock framför rekryteringskonsulterna i Kinnunen och Parviainens (2016) studie att till exempel enbart en slapp handskakning inte avgör kandidatens utfall, utan det är helheten som rekryteringskonsulter utgår ifrån. Det tåls dock att problematisera huruvida man kan medvetet utvärdera intuitivt skapade meningar, såsom Dane och Pratt (2007) påstår, genom att ifrågasätta hur man kan veta om man har lyckats att se förbi den intuitivt skapade uppfattningen.

## Hur rekryteringskonsulter konstruerar ideal på ledarkroppen

Rekrytering av organisationers nyckelpersonal har outsourcats till utomstående experter i allt högre grad (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Kinnunen & Parviainen, 2016; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013; Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Dreher, Lee & Clerkin, 2011). I Finland anlitas rekryteringskonsulter i de flesta fall vid rekrytering till höga ledningspositioner (Meriläinen, 2019). Kinnunen och Parviainen (2016) lyfter fram att utomstående experter anlitas alltmer på grund av att kraven för att hitta rätt personal har blivit större. Rekryteringskonsulter anses erbjuda självständiga råd som ofta uppfattas vara mer objektiva än råd från organisationens egen personal (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Därför vänder sig organisationer ofta till utomstående professionell hjälp vid rekrytering av ledare.

I och med att organisationer alltmer anlitar utomstående experter vid rekrytering till toppositioner har rekryteringskonsulter skapat sig en inflytelserik position på arbetsmarknaden (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Det är rekryteringskonsulterna som påverkar hur arbetsmarknaden ser ut genom att påverka vem som kommer att anställas (Kinnunen & Parviainen, 2016; Meriläinen, 2019). På grund av rekryteringskonsulternas centrala ställning i konstruktionen av den lämpliga kandidaten (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Meriläinen, 2019) är det rekryteringskonsulter som legitimerar och bidrar till att reproducera bilden av den ideala ledarkroppen (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015).

Både rekryteringskonsulterna och representanterna för kundorganisationerna är ofta vita män (Meriläinen, Tienari, Holgersson & Bendl, 2013; Dreher, Lee & Clerkin, 2011; Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009). Meriläinen, Tienari, Thomas och Davies (2004) tolkar Acker (1990, 1992) och lyfter fram att uppfattningen om den ideala rekryteringskonsulten ofta motsvarar en mans kropp.

*The 'ideal' consultant in multinational management consultancies resembles what Acker (1990, 1992) terms the disembodied 'ideal' worker, who must have the means (qualifications), opportunity (full-time and continuous availability) and motive (work orientation) for high work performance. Hidden within the concept of the job of management consultant are, thus, assumptions about separations between the public and private spheres of life and about the gendered organization of production and reproduction. The 'ideal' consultant corresponds to a man's body. (Meriläinen, Tienari, Thomas & Davies, 2004, s. 551).*

Dreher, Lee och Clerkins (2011) studie stöder antagandet om den ideala rekryteringskonsulten. Deras studie påvisar att kundorganisationer kontakter rekryteringskonsulter som är vita män mer sannolikt än kvinnor eller män som faller utanför hegemonin.

Utöver rekryteringskonsulterna och representanterna för kundorganisationerna tenderar även kandidaterna vara vita män (Dreher, Lee & Clerkin, 2011; Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009). Holgersson (2013) framhäver att personer brukar tycka om dem som påminner om en själv, vilket kunde ses som en förklaring till att kvinnor är underrepresenterade i samtliga roller. Holgersson (2013) hävdar att homosocialitet är inbäddat i rekryteringsprocesser varmed rekryteringsprocesser reproducerar en stereotyp uppfattning om ledarkroppen.

Uppfattningen om ledarskap som en maskulin roll konstrueras i profileringsfasen. Profilering är det första steget i rekryteringsprocessen, där rekryteringskonsulten tillsammans med representanten för kundorganisationen konstruerar en uppfattning om en lämplig kandidat. Rekryteringskonsulten speglar kandidaterna mot denna uppfattning för att välja vem eller vilka av kandidaterna hen kommer att rekommendera för kunden. Vid profileringen definierar rekryteringskonsulten tillsammans med kunden hur kandidaten bör se ut (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013) för att uppfattas som lämplig och vilken typ av kropp som är lämplig för arbetet (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015).

*... 'We must have someone who ... is socially acceptable'. A candidate's clothing and hair, for example, should not be conspicuous. (Informant i Holgerssons studie, 2013, s. 459).*

Utöver den ideala kroppen definieras vilka egenskaper och kompetenser kandidaten bör ha. I denna profilering kan sociala konstruktioner påverka uppfattningen om den ideala kandidaten (Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015). De stereotypa könade förväntningar kan resultera i att kvinnor uppfattas som mindre lämpliga kandidater (Billing & Alvesson, 2000; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013).

*Both the client's and the headhunter's assumptions of men's and women's skills (and their "fit" with the client organization) are thus likely to influence the search process and its outcome – these assumptions are likely to be embedded in executive search processes. (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013, s. 45).*

Med andra ord är profilering en förhandling mellan rekryteringskonsulten och kunden (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). I dessa förhandlingar konstrueras den ideala ledarkroppen.

## **Den ideala ledarkroppen**

I dagens samhälle existerar fortfarande olika förväntningar på kvinnor och på män (Krys, Hansen, Xing, Espinosa, Szarota & Morales, 2015). Butler (1990) förklarar att den manliga och kvinnliga kroppen ofta tillskrivs olika meningar och ställs inför olika förväntningar. Med andra ord är uppfattningen om personens egenskaper och kompetenser ofta kopplad till könet (se t.ex. Acker, 1990; Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009). Feministiska bidrag inom organisationsforskningen har påpekat att den maskulina kroppen ofta står för normen för den organisatoriska kroppen (se t.ex. McDowell & Court, 1994; McDowell, 1997; Thanem & Knights, 2019, Meriläinen, Tienari

& Valtonen, 2015; Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Meriläinen, 2019). Den maskulina normen speglas ofta i de egenskaper och kompetenser som tillskrivs den ideala ledarkroppen. Med andra ord förknippas ledarrollen ofta med egenskaper och kompetenser som stereotypiskt sett uppfattas som maskulina (se t.ex. Adamson & Kelan, 2018).

Adamson och Kelan (2018) beskriver hur ledarkroppen tillskrivs egenskaper som traditionellt sett är manligt kodade såsom att vara självsäker och att vara okonstlad. Andra studier i sin tur lyfter fram att modighet (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013) och tuffhet (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015) ofta uppfattas som positiva egenskaper hos ledare, speciellt i Finland, men något som stereotypiskt sett förväntas av bara män (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Med en utgångspunkt i hennes studier påstår Fotaki (2013) att även intellekt är något som ofta associeras i första hand med den manliga kroppen. I och med att ledarrollen ofta associeras med stereotypiskt sätt maskulina egenskaper och förmågor kan kvinnor enligt dessa stereotypier uppfattas som mindre lämpliga för ledarrollen.

Utöver de egenskapsmässiga företeelserna som tillskrivs ledarkroppen ställs ledarkroppen även inför en rad fysiska krav. Förutom att den maskulina normen speglas i de egenskaper som tillskrivs den ideala ledarkroppen framkommer normen även i de kroppsliga kraven. Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) redogör för studier om kropp, genus och ledarskap som hävdar att ledarkroppen traditionellt sett är maskulin. Kenny och Bell (2011) poängterar att den ideala ledarkroppen jämförs ofta med de manliga kroppsnormerna. Detta kan innebära att kvinnors kroppar förväntas spegla de manliga kroppsnormerna (Trethewey, 1999). Detta kan resultera i att kvinnor faller utanför normen och att deras kroppar blir en definierande faktor, medan mäns kroppar kan bli osynliga (Sinclair, 2011).

Ett exempel på hur mäns kroppar kan bli osynliga i organisationer blir iakttagbart i klädval och smink. Glick, Larsen, Johnson och Branstiters (2005) studie påvisar att kvinnor som uppfattas som sexiga kan uppfattas som mindre kompetenta och därför anses vara olämpliga för ledande positioner. Dock antyder deras studie på att personer som uppfattas som sexiga inte anses vara mindre lämpliga när det gäller arbeten med



lägre status. Glick, Larsen, Johnson och Branstiters (2005) studie antyder vidare att de kvinnor vars kläder inte uppfattas som sexiga och anses sminka sig lämpligt uppfattas motsvara mer den maskulina kroppsnormen och kan därmed anses som mer lämpliga för ledarrollen. Johansson, Tienari och Valtonen (2017) drar likande slutsatser utifrån deras studie och lyfter fram att en kropp som uppfattas som sexuell kan associeras med bristande intellekt. Trethewey (1999) fortsätter på samma spår och för fram att kvinnor kan tas på mindre allvar då den kvinnliga kroppens blir synlig genom avslöjande kläder. Även Kinnunen och Parviainens (2016) studie stöder påståendet om att kvinnor vars kläder uppfattas som för avslöjande kan anses vara olämpliga för ledarrollen.

Med andra ord har män enligt normerna ofta lägre förväntningar på att modifiera sina kroppar (Glick, Larsen, Johnson & Branstiter, 2005). Detta kan innebära att hur kvinnor presenterar sig själva när det gäller till exempel klädval och smink anses reflektera kvinnors personlighet och värderingar (Glick, Larsen, Johnson & Branstiter, 2005). Mäns personlighet och värderingar bedöms ofta inte i samma grad utifrån yttre attribut (Glick, Larsen, Johnson & Branstiter, 2005).

Utöver klädval och smink är ett av de fysiska kroppsliga kraven kroppsform. Kroppsform är ett omtalat ämne (Kyrölä & Harjunen, 2007; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Såsom jag lyft fram i samband med arbetsplatsannonserna uppfattas den ideala ledarkroppen ofta som vältränad (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Johansson, Tienari & Valtonen, 2017). Meriläinen, Tienari och Valtonen (2015) lyfter fram hur en vältränad kropp ofta associeras med en hälsosam kropp. Sinclair (2011) studie i sin tur lyfter fram hur en vältränad kropp ofta anses klara av att arbeta hårdare och längre. Den vältränade kroppen tillskrivs ofta egenskaper såsom psykisk styrka, tuffhet, proaktivitet (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015) och självkontroll (Johansson, Tienari & Valtonen, 2017). Dessutom uppfattas personer med en sportbakgrund ofta som lämpliga ledare som klarar av att förlora på ett värdigt sätt (Kinnunen & Parviainen, 2016). De egenskaper som associeras med den vältränade kroppen är ofta stereotypiskt sett maskulint kodade (Johansson, Tienari & Valtonen, 2015), vilket kan innebära att idealet om en vältränad ledarkropp är könad även om idealet inte framstår som exkluderande vid första ögonkastet. Dessutom förklarar Kyrölä och Harjunen (2007) hur en kropp

enligt de kulturella normerna förväntas se ut beror bland annat på kön och ålder. Exempelvis är det ofta mer acceptabelt för en äldre man att vara överviktigt än för en yngre kvinna (Kyrölä & Harjunen, 2007). Ett annat exempel är att högt utbildade kvinnor som är överviktiga i snitt får mindre betalt, medan kroppsstorleken inte påverkar deras manliga kollegers lön i samma utsträckning (Kyrölä & Harjunen, 2007).

### **Estetiskt arbete**

Såsom jag i föregående kapitel konstaterat associeras ledarrollen ofta med stereotypiskt sett manligt kodade egenskaper och den ideala ledarkroppen uppfattas ofta som maskulin (Trethewey, 1999). Därför kan det konstateras att kvinnor ofta kan falla utanför normen (Irigaray, 1985). Dessutom bygger uppfattningen om mannen ofta på det han gör medan uppfattningen om kvinnan ofta beror även på hennes kropp (Elias, Gill & Scharff, 2017). Till en följd kan kvinnor förväntas att kontrollera sina kroppar för att passa in i de kulturella idealen, genom olika former av estetiskt arbete, till exempel genom att använda könsneutrala kläder för att framstå som mindre feminina (Trethewey, 1999; Muhr, 2011; Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Elias, Gill & Scharff, 2017).

Studier lyfter fram att den kvinnliga ledarkroppen kan ställas inför förväntningar om att spegla dessa manligt kodade ledarskapsnormer för att bli tagen på allvar (se t.ex. Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996). Studier antyder även att samtidigt som kvinnor kan förväntas att spegla de maskulina normerna kan kvinnor som uppfattas som för maskulina bryta köns- och ledarskapsnormer (se t.ex. Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996). Detta kan till exempel innebära att kvinnor som uppfattas som för känsllosamma eller för känsllokalla uppfattas överträda dessa normer (Adamson & Kelan, 2018). Butler (1990) poängterar att kroppar som avviker från könsnormer kan uppfattas som opassande. Med andra ord kan kvinnliga ledare förväntas att spegla maskulina

egenskaper men på ett sätt som anses passa kvinnor. Thanem och Knights (2019) beskriver hur kvinnor vars kroppslighet uttrycker en lämplig blandning av maskulinitet och femininitet i snitt är mer framgångsrika än kvinnor som uppfattas som för maskulina eller feminina. Därmed kunde det konstateras att kvinnor kan möta mer svåruppfyllda krav (Trethewey, 1999).

Att kontrollera kroppen för att passa in på ideal kallas ofta för estetiskt arbete. Estetiskt arbete handlar om estetiska och emotionella krav som ställs på medarbetare (Warhurst & Nickson, 2001). Estetiskt och emotionellt arbete är självdisciplinerat och ofta osynligt arbete. Estetiskt arbete begränsar sig inte bara till den betalda arbetstiden eftersom en del av arbetet kan äga rum utanför arbetstiden (Elias, Gill & Scharff, 2017), exempelvis besök hos en frisörsalong. Elias, Gill och Scharff (2017) kallar den delen av det estetiska arbetet som sker utanför organisationen estetiskt entreprenörskap.

Estetiskt arbete är inget nytt fenomen, även om diskursen och forskningstraditionen är relativt ny (Elias, Gill & Scharff, 2017). På senare tid har kroppens estetik inom organisationer dock blivit mer betydelsefull och allt fler kroppsliga krav existerar (Elias, Gill & Scharff, 2017; Nickson & Warhurst, 2007; Khurana, 2002). Nickson och Warhurst (2007), Thanem och Knights (2019) samt Pettinger (2004) lyfter fram att medarbetares kroppar ofta fungerar som en representativ arena för organisationer, varför organisationer vill ha och rekrytera kroppar som förmedlar en önskad uppfattning om organisationen. Kontrollerade av ens kropp är inbäddat i de vardagliga praktikerna i det nutida ledarskapet (Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Meriläinen, 2019). Khurana (2002) förklarar att kroppsliga krav vuxit i takt med att median och offentligheten har fått en större betydelse i samhället. Dessutom kan kroppar övervakas i en allt högre grad i dag med hjälp av sociala medier (Elias, Gill & Scharff, 2017).

Utöver sociala medier konstruerar även diverse litteratur, såsom självhjälpsböcker (Kenny & Bell, 2011) och tidskrifter riktade till kvinnor uppfattningar om kvinnors professionalitet. I dessa medier erbjuds råd för kvinnor när det gäller framgång i arbetslivet, där dessa råd ofta riktar fokus på kroppen (Kenny & Bell, 2011). Detta kroppsliga fokus kan anses upprätthålla och stärka uppfattningen om att kvinnors professionalitet och karriärmässiga framgång bygger även på yttre attribut.

I detta kapitel har jag beskrivit hur kroppar har uppfattats inom forskning och beskrivit hur jag förstår kropp, kroppslighet och förkroppsligande. Ytterligare har jag redogjort för hur informell diskriminering kan förekomma i rekryteringsprocesser och beskrivit hur normativa uppfattningar om kroppar spelar roll i detta. Sedan har jag diskuterat hur rekryteringskonsulter bidrar till att konstruera ideal på ledarkroppen, varefter jag har beskrivit hur den ideala ledarkroppen kan uppfattas. Slutligen har jag lyft fram hur kroppsliga ideal kan innebära krav på estetiskt arbete för att passa in på idealen. I följande kapitel kommer jag att beskriva hur jag valt att studera kroppslighet i rekryteringssituationer.

## METODDISKUSSION

I detta kapitel beskriver jag intervju som metod och hur kroppar spelar roll i intervjusituationer. Dessutom diskuterar jag forskningsetik, studiens tillförlitlighet och metodens begränsningar. Ytterligare beskriver jag hur jag har analyserat intervjumaterialet.

### Intervjuer

Jag valde intervjun som metod för att genom intervjuer kan nyanserad och djupgående kunskap skapas (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015) om hur informanterna förstår kroppslighet i rekryteringssituationer. En annan fördel med intervju som metod är metodens situationsanpassbarhet och flexibilitet (Bryman & Bell, 2013). I intervjusituationer kan även forskaren anpassa sig till den intervjuade och en större tillit kan byggas. Jag valde semistrukturerade intervjuer för att jag ville ge informanterna utrymme för att lyfta fram de aspekter de anser vara viktiga. Dessutom var jag intresserad av att höra hur informanterna tolkade frågorna. Jag var även intresserad av att se vartåt informanterna började föra diskussionen när jag ställt en fråga. Dock ville jag ha möjligheten att leda diskussionen tillbaka åt det hållet jag ville ifall informanterna uppfattade frågan på ett annat vis än vad mitt syfte var och fortsatte för länge att diskutera i de spåren. Ytterligare ville jag leda diskussionen framåt om informanterna fastnade vid en fråga för länge. Sammanfattningsvis valde jag semistrukturerade intervjuer för att jag hade specifika uttänkta frågor jag ville få svar på men ville samtidigt ge informanterna utrymme.

Det kan ifrågasättas varför jag inte valde observationer som metod. Jag hävdar att intervjuer de facto är den lämpligaste metoden för min studie, eftersom jag genom att intervjua på bästa sätt kan nå syftet i min avhandling, som är att skildra hur

rekryteringskonsulter tillskriver kandidater meningar utifrån kandidaters kroppslighet. Därför påstår jag att det viktigaste för mig är att åskådliggöra informanternas beskrivningar av den ideala kandidaten. Mitt syfte med avhandlingen är inte att studera kandidaternas kroppslighet i sig, utan syftet är att studera hur rekryteringskonsulterna tillskriver kandidaterna meningar utifrån deras kroppslighet. Jag kan inte uttala mig om hur vare sig rekryteringskonsulterna eller kandidaterna gör i praktiken, men det är heller inte min avsikt. Jag vill belysa hur rekryteringskonsulter fungerar som portvakter och diskutera hur andra kroppar släpps in i organisationer medan andra kroppar lämnas utanför organisationer. Ytterligare vill jag belysa hur normer verbaliseras i våra samtal, alternativt undviks att verbaliseras. Av dessa skäl hävdar jag att intervjuer är den lämpligaste forskningsmetoden och påstår att jag inte skulle ha lyckats fånga informanternas uppfattningar om kandidaterna på ett lika framgångsrikt sätt om jag hade valt observationer.

## **Det kroppsliga mötet**

Thanem och Knight (2019) förklarar att intervjuer är ett kroppsligt möte mellan forskaren och informanterna. I detta kroppsliga möte påverkar forskarens kropp informanten och vice versa. De uppfattningar som skapas i intervjuerna är formade av kroppsliga handlingar och kroppens utseende (Thanem & Knights, 2019). Ytterligare kan kunskap som konstrueras i intervjuer färgas av förkroppsligade känslor (Thanem & Knights, 2019). Med andra ord är forskaren reflexiv, vilket påverkar det material som samlas in genom intervjuer. Därför bör jag som forskare reflektera över den påverkan min kroppslighet medför i det kroppsliga mötet och hur informantens kroppslighet har kunnat påverka min uppfattning om informanten.

På grund av detta strävade jag efter ett lugnt och öppet kroppsspråk för att skapa en avslappnad stämning. Med ett leende ville jag framstå som en trevlig person som det är lätt att öppna sig för. Jag ville skapa en varm stämning i intervjuerna för att

informanterna skulle känna sig bekväma att tala om ett så känsligt ämne som kroppslighet.

I och med att även språk förkroppsligas, påverkar även orden den kunskap som skapas i det kroppsliga mötet (Thanem & Knights, 2019). På grund av detta undvek jag att använda värdeladdade ord. Ytterligare har jag fäst vikt vid formuleringen av intervjufrågorna. Thanem och Knights (2019) förklarar att forskarens sätt att ställa frågor kan ha en stor betydelse på hur informanten upplever situationen, vilket i sin tur kan påverka vad de är villiga att dela med sig av. Dessutom påverkar formuleringen av frågorna hurdana svar jag får, vilket i sin tur påverkar avhandlingens slutsatser.

## Forskningsetik

Studier om kroppslighet kräver särskild uppmärksamhet av forskaren, eftersom kroppar ofta är ett känsligt ämne (Thanem & Knights, 2019). Även om jag inte har studerat kroppar i sig, skriver jag i varje fall om kroppar. På grund av detta bör jag som forskare fästa speciell vikt vid hur jag formulerar mig när jag skriver om andras kroppar.

Av etiska skäl har samtliga informanter och organisationen hållits anonyma (Bryman & Bell, 2013). Jag hänvisar till informanterna med pseudonymer och till organisationen helt enkelt genom att skriva "den studerade organisationen". I studien ingår det två manliga informanter varför jag har valt att använda efternamn som pseudonymer för att säkerställa deras anonymitet. I fall pseudonymen varit ett förnamn hade informantens kön kunnat listas ut, varmed speciellt de manliga informanterna hade kunnat lista ut vem av dem som har sagt vad. För att säkerställa informanternas anonymitet har jag även använt pseudonymer i samtliga dokument, det vill säga i transkriptioner såväl som i mina anteckningar.

Ytterligare har jag informerat informanterna om vad studien går ut på. Informanterna har frivilligt tagit del av studien, vilket är en av hörnstenarna för etisk forskning, enligt

Bryman och Bell (2013). Av etiska skäl är det även viktigt att forskaren gör informanterna till rätta genom att presentera informanterna på ett rättvist sätt.

## Studiens trovärdighet

Ahrne och Svensson (2015) förklarar att en kvalitativ studies trovärdighet i grunden handlar om forskarens förmåga att få läsaren att skapa tillit till forskaren. För att skapa tillit är växelverkan mellan forskaren och empirin är viktig (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Därför visar jag vad det är som informanterna har sagt som min tolkning baserar sig på. Dessutom bör forskaren reflektera över vad som har påverkat hans tolkningar och hur, eftersom forskarens subjektiva erfarenheter, känslor (Alvesson & Sköldberg, 1994) och värderingar påverkar forskarens tolkningar.

För att åstadkomma en trovärdig kvalitativ studie krävs transparens. Läsaren måste kunna lita på att studien de facto är genomförd såsom det beskrivs (Ahrne & Svensson, 2015). Därför är det angeläget att forskaren i detalj presenterar hur studien genomförts (Ahrne & Svensson, 2015). Att redogöra detaljerat för hur studien utförts ger läsaren möjlighet att förstå på vilka grunder forskaren har gjort sitt metodval (Ahrne & Svensson, 2015) och på så sätt bygga sin egen uppfattning om huruvida hen anser att metodvalet är lämpligt. Dessutom framför Koskinen, Alasuutari och Peltonen (2005) att transparens när det gäller hur studien har genomförts är ett av de viktigaste kriterierna för att en kvalitativ studie ska vara trovärdig, eftersom det möjliggör att studien kan upprepas. I linje med Ahrne och Svensson (2015) samt Koskinen, Alasuutari och Peltonen (2005) har jag gjort mitt bästa för att beskriva studien så transparent som möjligt.

Slutligen har jag granskat min egen studie med kritisk blick för att öka studiens trovärdighet. Ahrne och Svensson (2015) hävdar att det är avgörande för studiens trovärdighet att forskaren ser kritiskt på sin egen studie exempelvis i form av kritik mot sin egen studie. Dessutom kan förslag på fortsatt forskning visa på en kritisk syn på den



egna studien. Därför lyfter jag fram både studiens begränsningar och förslag på fortsatt forskning i avhandlingens avslutande kapitel.

## **Metodens begränsningar**

Svagheten med intervjun som metod är att den ger en begränsad uppfattning om det studerade ämnet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Därför kunde intervjuer kompletteras exempelvis med observationer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015), vilket dock inte tidsmässigt var möjligt i min studie. I och med att jag har använt intervjun som metod begränsas min avhandling till rekryteringskonsulternas uppfattningar om kandidaternas kroppslighet och dess betydelser i rekryteringssituationer. Därför kan jag inte uttala mig om hur rekryteringskonsulterna gör i praktiken. Jag hävdar dock att det är viktigt och intressant att få insyn i rekryteringskonsulternas uppfattningar om kandidaternas kroppslighet och dess meningar i rekryteringssituationer.

Kvalitativa studier skapar kunskap om enskilda fall (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Därmed erbjuder avhandlingen inte några universella svar eller förklaringar. I och med att subjektiva erfarenheter, känslor (Alvesson & Sköldberg, 1994) och värderingar påverkar forskarens tolkningar kritiserar intervjustudier ibland för att den kunskap som skapas är subjektiv. Jag påstår dock att subjektivitet inte alls är en nackdel, utan anser att det är intressant och viktigt att skapa kunskap om subjektiva upplevelser, tolkningar och erfarenheter. I kvalitativa studier går det inte att få så kallade sanna eller objektiva resultat, om sanning ses som en överensstämmelse mellan det som sägs och hur verkligheten ser ut (Alvesson & Sköldberg, 1994) eftersom det inte finns en rätt tolkning av hur verkligheten ser ut. Hur verkligheten ser ut beror bland annat på vem man frågar och i vilket sammanhang man frågar. Den kunskap som skapas genom intervjustudier är individ- och situationsspecifik samt tidsbestämd (Ahrne & Svensson, 2015). Det vill säga att om jag senare skulle utföra samma studie med samma intervjuguide skulle materialet och därmed den kunskap som skapas se annorlunda ut. Med andra ord

representerar min studie enbart de studerade informanternas uppfattningar om kroppslighetens betydelser i rekryteringssituationer vid en specifik tidpunkt.

Dessutom skulle materialet se annorlunda ut om studien utfördes av en annan forskare. På grund av forskarens reflexivitet påverkar det material som samlas genom intervjuer av vem det är som samlar in materialet (Thanem & Knights, 2019). Att dämpa forskareffekten kan vara mer utmanande för en forskare som studerar det obekanta, eftersom människor brukar agera mer naturligt med människor de känner sedan tidigare eller som de kan identifiera sig med. Oavsett om forskaren är bekant eller obekant för informanten kunde det anses att intervjuer inte är ett naturligt samtal. Därför kunde det påstås att det kan vara svårt för informanten att vara på ett naturligt sätt, vilket kan påverka informantens svar eller forskarens uppfattning om informanten, vilket kan leda till missvisande tolkningar.

Thanem och Knights (2019) förklarar att intervjuer är ett kroppsligt möte mellan forskaren och informanten. Den kunskap som skapas i intervjuer kan vara formad av kroppsliga handlingar och kroppens utseende (Thanem & Knights, 2019). Ytterligare kan kunskap som konstrueras i intervjustudier färgas av förkroppsligade känslor (Thanem & Knights, 2019). Därför bör forskaren inta ett reflekterande tolkningssätt (Alvesson & Sköldberg, 1994; Thanem & Knights, 2019). Även tolkningar måste tolkas vilket innebär att forskaren ställer sig kritisk till sina egna tolkningar (Alvesson & Sköldberg, 1994). Forskaren bör reflektera över vilka aspekter som har påverkat hans tolkningar och hur (Alvesson & Sköldberg, 1994).

## **Analysmetod**

Efter transkriberingen av intervjuerna läste jag igenom alla intervjuer för att sätta mig in i materialet. När jag bekantat mig med materialet började jag gå igenom transkription för transkription och markera intressanta, det vill säga för min studie relevanta, uttalanden

som jag kommer att ta fasta på i analysen. När jag hade gått igenom alla transkriptioner började jag att gruppera dessa. I detta skede fäste jag märke vid likheter och motstridigheter i informanternas svar för att lyfta dem fram i analysen. Ytterligare markerade jag intressanta citat för att sedan kunna visa dem i analysen för att göra analysen mer levande och för att erbjuda läsaren en djupare inblick i materialet.

Jag påstår att en tematisk analys är den lämpligaste analysmetoden för min avhandling med tanke på avhandlingens syfte. Mitt primära syfte med avhandlingen är att förklara hur rekryteringskonsulter tillskriver kandidater meningar utifrån kandidaters kroppslighet. Därför påstår jag att det viktigaste för mig är att lyfta fram informanternas beskrivningar av kandidaterna och av den ideala kandidaten. Genom att definiera återkommande teman i materialet kommer informanternas uppfattningar tydligare fram än om jag hade utgått från diskursanalys och analyserat ord. Det kunde tänkas att en narrativ analys hade varit ett adekvat val men jag påstår att genom en tematisk analys lyckas jag fånga informanternas uppfattningar med en större bredd än genom att enbart ta fasta på berättelser.

I detta kapitel har jag redogjort för avhandlingens metodik. I följande kapitel kommer jag att beskriva organisationen och informanterna för min studie. Ytterligare kommer jag att beskriva hur jag har genomfört studien.

## MIN STUDIE

I detta kapitel presenterar jag valet av informanter och organisation. Ytterligare presenterar jag hur jag genomförde studien. Jag presenterar även informanterna kort och beskriver det kroppsliga mötet mellan mig och informanterna.

### Val av informanter och organisation

I studien intervjuades sex rekryteringskonsulter från ett rekryteringsföretag som rekryterar till ledande positioner. Organisationen är verksam inom rekrytering, ledningskonsultering och coaching (organisationen hemsida).

Jag valde organisationen på grund av mitt intresse att studera ett rekryteringsföretag som rekryterar till ledande befattningar. Valet att studera rekrytering av ledare är gjord för att studera vilka betydelser kroppslighet kan ha när det gäller rekrytering till ett arbeten där kroppslighet inte har en uppenbar roll. Jag var från början intresserad av rekryteringsföretag för att de rekryterar till flera olika kundorganisationer, vilket innebär att de rekryterar väldigt olika förmågor. Rekryteringsföretag är enligt mig intressanta att studera även för att de ofta marknadsför sig med sloganer i stil med ”rätt person på rätt plats”. Jag ville undersöka hur kandidaters kroppslighet kan spela roll när rekryteringskonsulter avgör vem en så kallad rätt person är och vad denna persons rätta plats är. Dessutom är rekryteringsföretag intressanta att studera för att rekryteringen har outsourcats i större grad (Kinnunen & Parviainen, 2016; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013) på grund av högre krav att hitta rätt nyckelpersonal. Det kunde tolkas att rekryteringsföretag ofta uppfattas som mer kunniga inom rekrytering av ledare än den anställande organisationens egen personal. I och med att organisationer alltmer anlitar utomstående experter vid rekrytering till toppositioner har rekryteringskonsulter skapat sig en central ställning i konstruktionen av den ideala

ledarkroppen (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009) och kan ses som portvakter in i organisationer (se t.ex. Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Kinnunen & Parviainen, 2016; Meriläinen, 2019).

I studien intervjuades sex rekryteringskonsulter. Valet att intervju sex personer motiverar jag med att det räcker med hänsyn till avhandlingens omfattning och ger en tillräckligt tillförlitlig bild. Dessutom är avhandlingens syfte inte att erbjuda några generaliserbara resultat. Istället vill jag studera hur dessa sex personer uppfattar en lämplig kandidat och hur de tillskriver kandidaterna mening utifrån deras kroppslighet i rekryteringssituationer för att porträttera deras subjektiva tolkningar. Genom att intervju sex personer kommer jag att kunna dra paralleller mellan informanternas svar och tidigare forskning. Dock bestämde jag mig för att intervju tills att intervjusvaren börjar upprepa sig och ingen ny information uppkommer, varför antalet informanter hölls öppet. Det visade sig dock att sex intervjuer räckte utmärkt.

## **Genomförandet av studien**

Kontakten med den valda organisationen inleddes via e-post där jag presenterade mig själv och vad jag studerar. I beskrivningen av studien berättade jag att jag gärna intervjuade både kvinnor och män. Jag fick ett jakande svar följande dag där kontaktpersonen berättade att hon var intresserad av att delta i studien och bad mig beskriva noggrannare hur jag tänkt genomföra studien, för att hon även skulle få sina kolleger intresserade. Efter några dagar kontaktade hon mig och berättade att hon fått tag på fem personer som var villiga att delta i studien och gav mig deras kontaktuppgifter. Jag kontaktade samtliga informanter och bestämde tidpunkt och plats för intervjuerna. Till min glädje stötte jag inte på några problem gällande tillgång till fältet, vilket inte var givet med tanken på det studerade ämnet.

Samtliga intervjuer utfördes under november och december 2019 i organisationens lokaler. Att göra intervjuer på informanternas arbetsplats kan, som Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) poängterar, påverka informanternas svar och hur de handlar. Exempelvis kan arbetsmiljön resultera i att informanten förskönar sina svar och att stämningen är mindre avslappnad än den hade varit i en mer neutral omgivning, såsom ett café. Intervjuerna ägde i varje fall rum på informanternas arbetsplats för att det passade bäst för samtliga informanter, och jag ville respektera deras önskemål.

Samtliga intervjuer varade i en dryg timme. Intervjuerna hölls på finska, vilket inte var ett problem för mig i och med att jag även har finska som modersmål. En av informanterna bad att få frågorna på förhand för att kunna förbereda sig för intervjun. Detta kan anses problematiskt i forskningssyfte eftersom det kan resultera i annorlunda svar i och med att informanten har haft möjligheten att fundera över hur hen vill uttrycka sig. De övriga informanterna hörde intervjufrågorna för första gången under intervjun.

Jag hade konstruerat en intervjuguide som jag dock märkte efter första intervjun behövde ändras. Den första versionen av intervjuguiden fungerade inte. Det visade sig att den innehöll en del irrelevanta frågor och vissa ämnen behandlades för mycket. Därför konstruerade jag efter den första intervjun en ny version som innehöll till en stor del samma frågor som den ursprungliga versionen men kompletterades med några nya frågor och vissa frågor togs bort. Efter den andra intervjun märkte jag att den nya intervjuguiden fungerade på önskat vis. Även om en av de sex intervjuerna genomfördes med en annan intervjuguide så har jag tagit med och analyserat den första intervjun, eftersom det ändå skapades en hel del relevant information vid den första intervjun. Dessutom är intervjuer spontana samtal som blir annorlunda även om samma intervjuguide användes.

Intervjuerna inleddes med mer traditionella frågor för att värma upp informanterna med frågor som de lättare kunde ge svar på. Först ställdes mer personliga frågor där informanterna ombads berätta om sig själva, sina arbetsuppgifter och bakgrund. Sedan fick informanterna frågor som handlade om den organisation där de arbetar. Därefter ställdes frågor med direkt koppling till det studerade ämnet med en förankring i den

teoretiska referensramen. De mer specifika och känsliga frågorna sparades till slutet av intervjun för att informanterna skulle vara mer avslappnade och inte känna sig obekväma eller attackerade och hamna i försvarsposition.

Intervjufrågorna var öppet formulerade för att undvika att formuleringen av frågan skulle påverka informantens svar (Bryman & Bell, 2013). Öppet formulerade frågor tillåter även subjektiva tolkningar, vilket är av intresse för forskaren (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Jag var även intresserad av att se åt vilket håll informanterna började föra diskussionen när jag ställt frågan. De öppna frågorna kompletterades ändå med följdfrågor vid tillfällen där det behövdes för att skapa mer detaljerad material.

Min roll under intervjuerna var att framstå som neutral för att inte påverka informanternas svar med mina åsikter. Ytterligare var min roll under intervjuerna att leda diskussionerna. Vid de tillfällen där informanterna fastnade vid en fråga för länge eller diskussionen spårade ut från det studerade ämnet så ledde jag diskussionen tillbaka till ämnet. Under intervjuerna log jag, skrattade lite då informanten sa något roligt och nickade för att ge en känsla av uppbackning, för att få informanterna att släppa på en eventuell aktsamhet och för att få dem att känna sig bekväma att dela med sig.

## **Informanterna**

Från en början tänkte jag beskriva varje informant var för sig. Min tanke var att lyfta fram informanternas bakgrund och ålder i dessa beskrivningar. Senare ändrade jag mig på grund av etiska skäl. Ifall jag hade skrivit om varje informant var för sig och använt pseudonym hade det riskerat informanternas anonymitet. I och med att informanterna känner varandra väl hade de möjligen kunnat lista ut vem som är vem i dessa beskrivningar. Genom att lista ut vem personen är utifrån dessa beskrivningar hade de även kunnat lista ut i analysen vad personen hade sagt. Därför kommer jag härnäst att beskriva informanternas bakgrund samtidigt istället för att beskriva informanterna och

intervjusituationerna var för sig. Ytterligare beskriver jag det kroppsliga mötet mellan mig och informanterna, eftersom både min och informanternas kroppslighet och förkroppsligade känslor påverkar den kunskap som skapas i det kroppsliga mötet (Thanem & Knights, 2019).

I studien intervjuades sex rekryteringskonsulter. Jag har namngett rekryteringskonsulterna till Huhtala, Salmi, Vuorela, Koivunen, Lehto och Marjamaa. Av de sex intervjuade rekryteringskonsulterna var fyra kvinnor och två män. Informanterna var uppskattningsvis mellan 30 och 40 år. Informanterna hade arbetat inom organisationen i drygt sex månader till tolv år. Rekryteringskonsulter brukar ha olika bakgrund i och med att det inte finns en specifik utbildning för yrket (Kinnunen & Parviainen, 2016), vilket blev tydligt även i mitt urval av informanter. Tre av informanterna var utbildade ekonomie magistrar, och en av dem studerar för tillfället vuxenpedagogik vid sidan av arbetet. Av de övriga tre informanterna hade två en utbildningsbakgrund inom psykologi och en inom kläddesign. Informanten med utbildning inom kläddesign hade senare utbildat sig inom coaching.

Till samtliga rekryteringskonsulters arbetsbefattning hör utöver rekrytering även ledningskonsultering, coaching och försäljning av företagets tjänster till kunder. Informanten med psykologutbildning arbetar utöver rekryteringskonsultens arbetsuppgifter även som huvudpsykolog. Som huvudpsykolog är informanten ansvarig för organisationens intervjumetoder samt utbildar och coachar rekryteringskonsulterna.

Samtliga intervjuer inleddes med småprat bortsett från en intervju där informanten inte var öppen för småprat. Denne informant gav till en början väldigt kortfattade svar och framstod som avvaktade. Jag anser att samtliga informanter var avslappnade genom intervjuerna. Min uppfattning om att informanterna var avslappnade bygger på deras kroppslighet som enligt mig utstrålade lugn och självsäkerhet. Jag uppfattade även att informanterna var bekväma med situationen. Min uppfattning om att informanterna var lugna, självsäkra och bekväma med situationen bygger på iakttagelser om deras röst, kroppsspråk, ansiktsuttryck och ögonkontakt. Informanternas röst var bestämd och tydlig och de hade ett öppet kroppsspråk. Anmärkningsvärt är att informanterna är professionella intervjuare och därför vana vid att föra diskussioner med olika typer av



människor (Kinnunen & Parviainen, 2016). Jag anser att deras förmåga att vara så pass avslappnade i situationen som de var åtminstone till en del beror på deras yrke. Dessutom kunde det tänkas att informanternas kunskap om det studerade ämnet möjliggjorde att de kunde vara avslappnade. Dock uppfattade jag en av informanterna som aningen reserverad. Informanten påpekade före själva intervjun började att hen är osäker på om hen kan besvara alla frågor. Jag uppfattade att orsaken till att informanten var reserverad var att hen inte ville svara på ett politiskt inkorrekt sätt. Vid vissa tillfällen där jag ställde frågor om kroppslighet svarade informanten inte direkt på frågan utan kringgick ämnet eller sa att hen inte kan svara på frågan.

I detta kapitel har jag presenterat vem jag har studerat och hur för att sedan i kapitlet som följer visa vad som kom fram i samtalen med rekryteringskonsulterna.

## SAMTAL MED REKRYTERINGSKONSULTERNA

I detta kapitel diskuterar jag först hur rekryteringskonsulterna pratar om sitt arbete. Därefter diskuterar jag hur rekryteringskonsulter konstruerar ideal på ledarkroppen i profileringsfasen och genom sina rekommendationer för att sedan framföra hur rekryteringskonsulterna pratar om hur de avgör vem som är en lämplig kandidat. Orsaken till att jag har studerat ideal på ledarkroppen är för att organisationen jag studerat enbart rekryter till ledande positioner. Slutligen lyfter jag fram vilka ideal på ledarkroppen som kom fram under intervjuerna med rekryteringskonsulterna.

Jag vill notera att citaten i detta kapitel inte är direkta utdrag ur transkriptionerna. Jag har i vissa ställen tagit bort fyllnadsord såsom "niin kuin", "semmonen", "tietyllä tavalla". I andra ställen har jag ansett att ord såsom "niin kuin" inte varit ett fyllnadsord, utan snarare har det handlat om att informanten har haft svårt att uttrycka det hen vill säga och letat efter rätt ord. I dessa ställen har jag ansett att orden är relevanta och därför låtit dem stå kvar. Vidare har jag i vissa ställen tagit bort ord som informanten upprepat, till exempel om informanten har sagt "kandidaatti, kandidaatti" har jag tagit bort det upprepade orden. Dessa justeringar har jag gjort med avsikten att göra citaten mer läsarvänliga. Jag anser att dessa justeringar inte förvränger informanternas svar.

### Rekryteringskonsultering

I detta underkapitel diskuterar jag hur rekryteringskonsulter under intervjun pratar om sitt arbete och vad som kännetecknar deras arbete. Sedan skildrar jag hur rekryteringsprocessen ser ut ur rekryteringskonsulternas perspektiv. Slutligen beskriver jag hurdana roller en rekryteringskonsult kan ha och hur rekryteringskonsulterna diskuterar sin kroppslighet i rekryteringssituationer för att skapa en djupare förståelse för hur rekryteringskonsulternas arbete kan se ut.

## Arbete som rekryteringskonsult

Samtliga informanter beskriver sitt arbete som mångsidigt och förklarar att ingen dag är lik den andra. Rekryteringskonsulterna behöver inte arbeta på kontoret utan får arbeta till exempel hemifrån. Till rekryteringskonsulternas arbetsuppgifter tillhör försäljning av organisationens tjänster, rekrytering, konsultering och coaching. Arbetsuppgifter anknutna till rekrytering utgör dock största delen av rekryteringskonsulternas arbete.

Rekryteringskonsulterna berättar att det inte finns en vanlig dag, men typiska arbetsuppgifter är att vara på kundmöten och säljträffar, hålla arbetsintervjuer, sätta upp prisoffert, söka efter kandidater i olika nätverk, gå igenom ansökningsbrev och rapportering av projekt.

Utöver arbetsuppgifter som är direkt kopplade till organisationens verksamhet utbildar sig rekryteringskonsulterna både genom att ta del av utbildningar anordnade av organisationen och självständigt på sin fritid. Organisationen utbildar rekryteringskonsulterna genom olika utbildningstillfällen men även genom att rekryteringskonsulterna får gå och lyssna på deras kollegers intervjuer.

Rekryteringskonsulterna listar att en rekryteringskonsult bör vara stresstålig, målinriktad och noggrann, klara av att arbeta under hektiska omständigheter, ha goda kommunikationsfärdigheter och kunna se helheter. Huhtala lyfter fram att egenskaper såsom självsäkerhet och att vara utåtriktad är viktiga för en rekryteringskonsult. Huhtala och Salmi poängterar att även kännedom av arbetsmarknaden och förståelse av hur företag fungerar är viktiga kunskaper för en rekryteringskonsult. Huhtala påpekar att hen ser det som en fördel att en rekryteringskonsult har arbetat inom flera olika organisationer och i olika arbetsuppgifter. Huhtala anser att med en bred arbetsbakgrund kan rekryteringskonsulten lättare förhålla sig till kunden.

Ytterligare poängterar rekryteringskonsulterna att en god rekryteringskonsult bör vara van och villig att arbeta med människor för att klara av arbetet. Rekryteringskonsulterna lyfter fram människokännedom och medmänsklighet som viktiga aspekter i deras arbete. Rekryteringskonsulterna framhäver även att en god rekryteringskonsult är

nyfiken, har en förmåga att lyssna på andra och är öppen för andra, för att säkerställa att alla kandidater behandlas jämlikt.

### **Rekryteringsprocessen**

Rekryteringsprocessen börjar med att rekryteringskonsulten får ett uppdrag av kunden. Kunden kan själv kontakta organisationen men ofta säljer rekryteringskonsulterna organisationens tjänster åt kunden. Ofta kan rekryteringskonsulten kontaktas av en redan existerande kund med ett nytt uppdrag.

Organisationen erbjuder olika typer av rekrytering åt kunder. Rekryteringskonsulterna gör headhunting, som rekryteringskonsulterna även kallar för direkt rekrytering, vilket går ut på att kandidaterna kontaktas direkt av rekryteringskonsulten. Rekryteringskonsulterna gör även mer traditionella rekryteringar där kandidater skickar in en ansökan utifrån en arbetsplatsannons. I denna avhandling har jag inte gjort en skillnad på vilken typ av rekrytering det handlar om, för att jag anser att det inte är avgörande för avhandlingens frågeställning.

Rekryteringskonsulternas uppgift är att rekommendera för kunden en eller flera lämpliga kandidater men det är alltid kunden som i sista hand väljer vem som kommer att anställas.

### *Profilering*

Efter att kunden anlitat organisationen börjar rekryteringsprocessen med ett kundmöte där rekryteringskonsulten kartlägger tillsammans med kunden vilka kompetenser kandidaten bör ha.

Rekryteringskonsulterna påpekar att i dessa möten är det viktigt för dem att lära känna kunden. Rekryteringskonsulterna förklarar att det är viktigt att känna kundorganisationen för att veta hurdan organisationskulturen är för att sedan kunna avgöra "vilken typ" som skulle vara en lämplig kandidat. Rekryteringskonsulterna påpekar att en lyckad rekrytering kräver att personen är av den "rätta" typen utöver att personen rent kompetensmässigt är kvalificerad.

*"Eli, tavallaan mä en hae pelkästään, että ne skilssit löytyy, vaan se että täytyy olla se persoona, joka sopii ja istuu sinne organisaatioon." Huhtala*

Rekryteringskonsulterna lägger tillsammans med kunden upp en så kallad framgångsprofil (fi: menestysprofiili). I denna profil ingår krav för en lämplig kandidat. Dessa krav kan handla om egenskaper, kompetenser, tidigare arbetserfarenhet, utbildning och personlighet. Det är mot denna profil som rekryteringskonsulterna speglar kandidaterna för att avgöra vem eller vilka av dem är lämpliga. I vissa rekryteringsprocesser finns det flera kandidater som motsvarar denna framgångsprofil och i dessa fall rekommenderar rekryteringskonsulten fler än en kandidat för kunden. Rekryteringskonsulterna berättar att de satsar mycket tid på profileringsfasen eftersom de anser att en lyckad rekryteringsprocess till en stor del beror på hur bra de lyckats kartlägga vad det är kunden är ute efter. Efter en lyckad rekryteringsprocess är både kunden och den valda kandidaten nöjda.

#### *Att hitta lämpliga kandidater*

Vid headhunting börjar rekryteringskonsulterna leta efter kandidater i olika nätverk när profileringen är gjord. Organisationen har ett eget omfattande nätverk. Rekryteringskonsulterna kontaktar även personer utanför deras eget nätverk, även personer som inte aktivt letar efter ett nytt arbete. Dessa kandidater kan vara nöjda med sitt nuvarande jobb och då kan rekryteringskonsulterna behöva sälja in arbetet för kandidaten för att locka hen att komma till en arbetsintervju. Headhunting brukar

tillämpas vid de fall där det enbart finns få personer som kunde vara kvalificerade för positionen. Till exempel om kunden rekryterar till en krävande specialistposition och enbart få personer på arbetsmarknaden vore kvalificerade för arbetet, kan det vara onödigt att sätta upp en arbetsplatsannons. Headhunting brukar tillämpas även vid mer känsliga fall, till exempel om kunden rekryterar en ny verkställande direktör trots att den nuvarande verkställande direktören inte är medveten om att hen kommer att bli avskedad. Dessutom kan en snäv tidtabell vara orsaken till headhunting.

### *Intervjuer*

Rekryteringsintervjuerna hålls i organisationens eller i kundens utrymmen, beroende på kundens önskemål.

En rekryteringsprocess kan innefatta en eller flera intervjuer. För det mesta innehåller rekryteringsprocesser åtminstone två intervjuer. Den första intervjun är en mer klassisk intervju där kandidaten intervjuas med frågor om hans bakgrund, arbetserfarenhet, svagheter och styrkor. Ytterligare kartläggs ofta i den första intervjun vad kandidaten vill, vad kandidatens nuvarande arbetssituation är och vad hans karriärmässiga mål omfattar. Vid det första intervjutillfället deltar utöver rekryteringskonsulten en eller flera personer från kundorganisationen. De personer som deltar i detta tillfälle brukar vara en HR-representant och den anställanden chefen. Representanterna för kundorganisationen och rekryteringskonsulten bestämmer tillsammans vem eller vilka som går vidare till följande intervju. Den andra intervjun i sin tur är en så kallad djupintervju som brukar ta från en och en halv timme till två timmar. I dessa djupintervjuer är meningen att på ett mer detaljerat plan utreda hurdan kandidaten är. Exempelvis utreds vad som motiverar kandidaten, hurdan syn kandidaten har på ledarskap, vilka egenskaper kandidaten har och vilka kandidatens utvecklingsmöjligheter är. Före djupintervjun kan kandidaten tillbes att göra psykometriska eller kognitiva förhandsuppgifter, som sedan utreds och diskuteras

noggrannare under intervjun. Den andra intervjun är alltid ett möte enbart mellan kandidaten och rekryteringskonsulten. Ibland följer ännu en tredje intervju där toppkandidaterna intervjuas med mer specifika frågor eller får en case uppgift att lösa. Den tredje intervjuomgången ordnas ofta då flera kandidater fortfarande återstår. Rekryteringskonsulterna förklarar att efter en lyckad intervju känner de att de utrett alla frågetecken och fått en täckande uppfattning om kandidaten.

### *Slutförandet*

Efter intervjuerna rekommenderar rekryteringskonsulten den eller de kandidater som hen anser vara lämpliga för kunden. Efter att rekryteringskonsulten har gjort sina rekommendationer väljer kunden vem som anställs. Efter att rekryteringsprocessen är slutförd skriver rekryteringskonsulten en rapport för kunden. Senare uppföljs även hur lyckad rekommendationen var genom att granska om kandidaten trivdes i sitt nya jobb och genom att fråga hur nöjd kundorganisationen var med kandidaten.

### **Rekryteringskonsulter som medlare mellan kunden och kandidaterna**

*”Et mul on semmonen puheenjohtajan rooli aina myös, koska mä oon sekä työnantajan, että työnhakijan siinä välimaastossa.” Huhtala*

Rekryteringskonsulter koordinerar rekryteringsprocessen och kan anses fungera som medlare mellan kunden och kandidaterna (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Rollen som medlare blir synlig i flera olika skeden av rekryteringsprocessen i min studie.

Rekryteringskonsulter kan uppfattas som ordföranden vid rekryteringsintervjuer. Rekryteringskonsulter kan få en roll som ordföranden under rekryteringsintervjuer till exempel för att hålla koll på intervjun och för att se till att tidtabellen håller. Rekryteringskonsulter kan ibland fungera som ordförare under rekryteringsintervjuer även i sådana fall där kunden uppfattas handla på ett olämpligt sätt, till exempel genom att ställa olämpliga frågor, vilket kan göra kandidaten obekvämt.

*"[...] konsultin tehtävä on myös siinä johdatella, toimii vähän niinku puheenjohtajana. Jos asiakas on vähän liian suora, ni yrittää vähän sitä (kandidaten) sit siinä[...]" Huhtala*

*"Ja mä huomasin et ne (representanterna för kundorganisationen) on ihan susipaskoja haastattelemaan. Tavallaan vetivät johtopäätöksiä jostain yhestä lauseesta tai tietkö tosta...ööö, tavallaan niinku kattoo sitä CV:tä ihan vaan, että no se on nyt tos parin vuoden välein siirtynyt hommista toiselle. Tavallaan ei antanut sitä mahdollisuutta, että henkilö kertoo ite." Vuorela*

Rekryteringskonsulternas roll är även ibland att utmana kunden. Citatet ovan fortsätter på följande vis;

*"Mut sit minä ammattimaisesti otin sen tilanteen haltuun ja sit viel et otetaanpas nyt viel askel taaksepäin, et nää keskustelut on käyty jo ja varmennettu ja on niinku nää, heil on hyvät suositukset ja... Et miettikää oikeesti, et kuka vois olla se kuka vie teijän organisaation nyt tästä eteenpäin. Sit he hiljeni siinä ja rupes oikeesti miettii." Vuorela*

Huhtala är inne på samma spår och säger att i vissa fall vet kunden inte ordentligt vad de är ute efter hos en kandidat och i vissa fall kan kunden inte uttrycka vad de är ute efter även om de skulle veta det. I dessa fall får hen som rekryteringskonsult utmana kunden och kräva mer utförliga svar.

Samtliga informanter poängterar att deras roll under intervjuerna är att få kandidaten att känna sig trygg och lugn. Rekryteringskonsulterna förklarar att ifall kandidaten är nervös får de inte ut den information av kandidaten som behöver fås.



*”Mä käytän tosi paljon aikaa siihen, että käydään kahviautomaatilla ja jutellaan vaikka säästä tai liikenteestä.” Vuorela*

Rekryteringskonsulterna beskriver att de försöker lugna kandidaten med småprat, genom att erbjuda kaffe och genom sin egen kroppslighet. Till exempel berättar Koivunen att hen strävar efter att klä sig mindre formellt än kandidaten för att skapa en avslappnad stämning, medan Vuorela anser att hens kläder inte spelar roll. Marjamaa i sin tur förklarar att hen strävar efter ett lugnt kroppsspråk.

Det kunde konstateras att rekryteringskonsulterna antar flera olika roller i rekryteringsprocessen. Genom att se på dessa roller blir det tydligt hur rekryteringskonsulterna jobbar mellan kunden och kandidaten. Jag har redogjort för dessa roller för att belysa rekryteringskonsulternas betydelse i rekryteringssituationer och för att öppna upp för en bredare förståelse av deras arbete.

### **Rekryteringskonsulternas kroppslighet i rekryteringssituationer**

Rekryteringskonsulterna berättar att de förbereder sig inför intervjuerna genom att bekanta sig med all den information de har om kandidaten, till exempel i form av CV, ansökningsbrev eller LinkedIn-profil. Vidare förbereder sig rekryteringskonsulterna genom estetiskt arbete, som kan ta sig uttryck till exempel i form av klädval.

*”Mä luulen, että me kaikki konsultit koitetaan olla semmosia yleisesti huoliteltuja [...] Me edustetaan meidän yritystä ja brändii ja mä haluun olla tietynlainen toimija, joka sitten heijastuu meidän kandidaatteihinkin.”  
Marjamaa*

Huhtala berättar att hen med sitt klädval vill förmedla att hen har förberett sig och är intresserad av mötet. Flera av rekryteringskonsulterna säger att deras klädval baserar sig på kundorganisationen. Rekryteringskonsulterna förklarar att de vill att deras klädval speglar kundorganisationen. Huhtala förklarar att spegla kundorganisationen i sitt

klädval är viktigt eftersom det visar på att hen förstår kundorganisationens organisationskultur. Jag förstår organisationskultur som en sammansättning av värderingar, traditioner och normer vilket fungerar som ett kontrollerande regelverk, vars syfte är att organisera verksamheten, sammansvetsa organisationsmedlemmar, rättfärdiga och skapa mening till handlingar samt skapa vanor. Därför anser jag att Huhtala i själva verket menade organisationens image snarare än organisationskultur. Dock kan det vara att Huhtala avser att till exempel värderingar speglas i klädval, vilket skulle innebära att jag har tolkat hen fel. Oavsett om hen menade organisationskultur eller image kan det konstateras att Huhtala anser att hurdana kläder som är lämpliga beror på organisationen.

*”Eli mä koen et mun rooli on myös välittää sitä työnantajamielikuvaa. Ja niinku edustan aina kutakin asiakasyritystä siinä tilanteessa konsulttina.”*  
*Huhtala*

Att rekryteringskonsulten förmedlar en önskad uppfattning om kundorganisationen verkar vara viktigt. Huhtala berättar att om hen inte förväntar sig att möta kandidater eller kunder under dagens lopp klär hen sig mer avslappnat. Om en kund då oförväntat vill träffas frågar hen kunden om det är okej att hen kommer klädd i mer vardagliga kläder. Huhtala säger att då kan kunden svara att kom bara eftersom här finns inga kandidater.

Det blir tydligt genom rekryteringskonsulternas prat hur kroppslighet spelar roll i deras arbete, vilka betydelser deras kroppslighet kan ha i rekryteringssituationer och hur de kontrollerar sina kroppar genom estetiskt arbete.

I detta underkapitel har jag beskrivit hur rekryteringskonsulterna diskuterar sitt arbete och hur rekryteringsprocessen ser ut ur deras perspektiv. Ytterligare har jag beskrivit hurdana roller en rekryteringskonsult kan ha och hur rekryteringskonsulterna diskuterar sin kroppslighet i rekryteringssituationer för att skapa en djupare förståelse för hur rekryteringskonsulternas arbete kan se ut. Dessa beskrivningar fungerar som bakgrund till de följande underkapitlen.

## Rekryteringskonsulter som portvakter

Rekryteringskonsulter kan ses som portvakter eftersom rekryteringskonsulter kan påverka vem som släpps in i organisationer och vem som lämnas utanför (se t.ex. Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Kinnunen & Parviainen, 2016; Meriläinen, 2019). Rekryteringskonsulter har en inflytelserik position på arbetsmarknaden i och med att utomstående experter anlitas alltmer vid rekrytering av nyckelpersonal (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Också därför har rekryteringskonsulter en central ställning i konstruktionen av den ideala ledarkroppen (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Meriläinen, 2019; Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015). Såsom jag förklarade i kapitlet om rekryteringsprocessen definierar rekryteringskonsulterna tillsammans med kunden vilka kompetenser den ideala kandidaten ska ha. Dessutom poängterar rekryteringskonsulterna att den ideala kandidaten ska vara av ”den rätta typen”. I kapitlet om rekryteringsprocessen beskrev jag att den så kallade rätta typen är en kandidat som passar in i organisationens kultur. Huhtala beskriver att hen skapar en bild om organisationskulturen i första hand genom att intervjua kunden under deras möten.

*”Siis täytyy tehdä tietysti hyvää tutkimusta, niinku taustaa ja valmistautua, mut ihan se et haastattelemalla sitä yritystä. Ja mä pyrin niinku monesti tapaamaan niitä esimiehiä. Ihan tapaan heidän kanssa niinku ennen kun aloitetaan sitä rekrytointia, et mitä he tekee ja mitä he odottaa.” Huhtala*

Det tåls att problematisera hur rekryteringskonsulterna efter ett par möten kan skapa sig en ”pålitlig” uppfattning om något så komplext som organisationskultur, speciellt om det gäller en ny kund som rekryteringskonsulten inte har arbete med förr. Dessutom kunde det ifrågasättas hur rekryteringskonsulterna kan veta att de har hittat ”rätt”. Hur den rätta typen förkroppsligas kommer jag att diskutera i underkapitlet ”Ideal om ledarkroppen”.

Ytterligare kan kunden ha krav som handlar om tidigare arbetserfarenhet. Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendl (2013) anger att kundorganisationer kan ha som ett

kriterium exempelvis att kandidaten bör ha arbetat inom ledningen i en industriell organisation, vilket kan exkludera kvinnliga kandidater i och med att dessa positioner ofta är besatta av män. Vuorela beskriver i samma stil och förklarar att kvinnor oftare än män saknar en lämplig arbetserfarenhet för att vara kvalificerade till ledande positioner.

*” [...] koska ei oo kokemusta liiketoimintavastuusta. Yleensä korkeisiin johtotehtäviin valitaan ne, jotka on niinku vetänyt bisnestä. Sä oot niinku vastannut rahoista ja ihmisistä. Ja sit jos sä tuut toisenlaisesta johtajaputkesta, niin se on hankalampi siirtyä sille puolelle.” Vuorela*

Butler (1990) påstår att den könade segregationen kan bero på att kvinnor och män ofta socialiseras till annorlunda arbetsuppgifter. Vuorela har liknande funderingar och lyfter fram att orsaken till att kvinnor oftare än män inte har en lämplig arbetserfarenhet kan ligga i att flickor och pojkar ofta uppfostras på olika sätt.

Marjamaa i sin tur lyfter fram föräldraledigheters påverkan på kvinnors karriär, medan Salmi menar att orsaken kan ligga i att kvinnor inte framhäver sina kompetenser på samma sätt som män i rekryteringssituationer.

*”Naiset haluaa useimmiten, et heillä on kaikki ne kompetenssit. Tä on tosi kliseemäistä, mutta näin se vähän niiku tuppaa olemaan. Et he helposti tarttuvat siihen, jos jotain puuttuu. Mutta muuten niin, niin, niin, en mä nää siinä sellast niinku, en mä nää siinä sellast niinku hirveen... Ehkä miehet osaa olla vähän niinku, enemmän niinku, tuoda itseään enemmän tykö siinä tilantees [...]” Salmi*

Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendl (2013) framhäver att utöver substansmässiga krav definieras även hur kandidaten ska se ut i profileringsfasen. Koivunen, Ylöstalo och Otonkorpi-Lehtoranta (2015) tillägger att även förväntningar om kandidatens kropp konstrueras i profileringsfasen. Även om rekryteringskonsulterna i min studie inte explicit definierar hurdan kropp den ideala kandidaten ska ha eller hur den ideala kandidaten ska se ut kunde det påstås att den ideala kroppen konstrueras i dessa förhandlingar, eftersom rekryteringskonsulterna tillsammans med kunden konstruerar

ideal på kroppen genom att tillskriva den ideala kandidaten specifika kompetenser och egenskaper. I och med att olika kroppar tillskrivs olika meningar (Ahmed, 2004) skapas en intuitiv uppfattning om den ideala kandidatens kropp och utseende, utifrån de kompetenser och egenskaper som har definierats. Därför kunde det påstås att ideal på ledarkroppen konstrueras i dessa förhandlingar även om det kan ske implicit och på ett omedvetet plan.

På samma spår visar forskning att könade ideal påverkar vid profileringen. I Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendls (2013) studie anger finländska rekryteringskonsulter att kön inte spelar någon roll vid profileringen, vilket sammanstämmer med min studie.

*”Nykypäivänä varmaan, niinku näissä meidän tehtävissämme, niin se sukupuoli ei oo missään roolissa.” Huhtala*

Huhtala lyfter även fram att kunderna inte heller framför några preferenser när det gäller kandidatens kön. Värt att notera är att uttalanden om preferenser för kandidatens kön vore olagliga varför sådana uttalanden sällan förekommer. Även om diskriminering inte sker uppenbart betyder det inte att exkluderande praktiker inte skulle vara inbäddade i profileringen. Faulconbridge, Beaverstock, Hall och Hewitson (2009) förklarar att könade ideal ofta påverkar vid profileringen eftersom uppfattningen om personens egenskaper och kompetenser ofta är kopplade till könet. Med andra ord kan både rekryteringskonsultens och kundens antaganden om kvinnors och mäns egenskaper och kompetenser påverka hur den ideala kandidatens profil skapas.

Även om rekryteringskonsulterna nekar könens påverkan stort sett framkommer könade förväntningar och könsstereotyper om kvinnors och mäns kompetenser i några rekryteringskonsulters svar. Till exempel berättar Marjamaa att hen kan svara bara på basen av hens egna erfarenheter och förklarar att de kvinnliga ledare hen har haft har varit bättre på kommunikation, varit mer öppna och empatiska och mer intresserade av medarbetarnas välmående. Dock påpekar Marjamaa att det inte alltid är så enkelt. Även Lehto och Koivunen uttrycker att kvinnor generellt är mer empatiska. Förväntningar som dessa är väldigt stereotypa. Sådana förväntningar kan påstås skapa en könad uppfattning om kandidaten, vilket kan ha exkluderande följder.

*”Et kyl niinku, siis sillai karrikoiden vois sanoo kyllä joo. Ja niinku ehkä varmaan, niinku jos nyt prosentteja kattoo, että onko esimerkiksi naiset empaattisempia kuin miehet, niin varmaan jo ihan evoluutio syistä niin joo. Mutta tota, mut sit taas kun, kun jokainen on kuitenkin yksilö. Ja tietysti niinkun naisii on vielä toistaiseks vähemmän johtaja-asemissa ja ne naiset jotka sinne niinkun nousee, niin ne ainakin vielä tällä hetkellä, niin saattaa olla, et ne on enemmän sitä niinku, niin sanottua kovempia naisia, koska se niinku johtamiskulttuuri on ollut niin pitkään semmonen semmonen tota, et pitää olla niinku aika kova, jotta sä pärjät tuolla niinku yläkerroksissa niin sanotusti. [...]et naisilla riittää kuitenkin enemmän sitä semmoista niinku kuuntelu ja ymmärrys ja ja tota, syytän siitä evoluutiota [...]” Koivunen*

Koivunen förklarar att kvinnor är på grund av evolutionen mer empatiska. Utöver att Koivunen associerar empati i första hand med den kvinnliga kroppen framkommer det även ur hens svar hur hen tillskriver tuffhet (egen översättning av kova) till den manliga kroppen. Detta kunde kopplas till Meriläinen, Tienari och Valtonens (2015) studie som visar att tuffhet ofta uppfattas som en positiv egenskap hos ledare speciellt i Finland, men något som ofta förväntas av bara män (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015).

Dock påpekar Koivunen att om en kvinna är ambitiös uppfattas hon som lika kvalificerad som en man.

*”[...]mun mielestä johtuu, niinku äsken mä puhuin siitä evoluutiosta, ni se johtuu siitä et naisten niinkun persoonat ei niinku lähtökohtaisesti tai niinku lähtökohtaisesti... Mut siis taas kerran on yksilöllisii eroi. Mut siis niinkun on enemmän naisia, jotka eivät ole niin kunnianhimoisia, kun niinku valtaosa miehistä. Että et kyl niinku prosentuaalisesti varmasti isompi osa miehistä on semmosia kunnianhimoisempia ja ja tota ehkä kilpailuhenkisempiäkin. Ne on semmosia draivereit, mitkä sit kuitenkin sit vie ihmisiä uralla ja he haluu mennä niinkun tällain hierarkkisesti ylöspäin.” Koivunen*

I och med att Koivunen utgår ifrån att det finns flera ambitiösa män än kvinnor kunde det ifrågasättas i vilken mån hans stereotypa uppfattningar om kvinnor och män påverkar hans uppfattning om en lämplig kandidat. Vidare kunde det ifrågasättas huruvida Koivunen uppfattar kvinnors ambition på samma vis som mäns eller om en kvinnlig kandidat behöver uttrycka ambition starkare än en manlig kandidat för att bli uppfattad som ambitiös. Utöver ambition uppfattar Koivunen män som mer tävlingsinriktade än kvinnor. Ambition och att vara tävlingsinriktad är egenskaper som ofta tillskrivs ledarkroppen. Det finns skäl att problematisera hur Koivunen verkar ha stereotypa uppfattningar om kön. Det kan dras paralleller mellan Koivunens svar och tidigare forskning som lyfter fram att de egenskaper som tillskrivs den ideala ledarkroppen ofta är maskulint kodade (se t.ex. Adamson & Kelan, 2018).

Hur tuffhet associeras med den manliga kroppen framkommer även i Lehtos svar. Lehto beskriver hur en manlig kandidat mer sannolikt uppfattas som lämpad att utföra "tuffa beslut" än en kvinnlig kandidat.

*"Jos haetaan muutosjohtajaa, henkilö joka tulee tulee saneeraamaan, niin niin tuota varmaan herkemmin niinkun uskoo, et jos joku isokokoinen, matalalla äänellä puhuva mies tulee siihen, hyvin vakaasti käyttäytyvä, vähän hymyilevä mies tulee siihen keskustele, jos haetaan vaikka tyyliin saneeraaja, joka lähtee tekee kovia ratkaisuja, kuin sitten että jos ois joku niinku positiivisemmän, hymyilevämmän, avoimemman, iloisemman olonen olonen naishenkilö. Et varmaan siinä niinku tietty lähtöasetelma on on sellanen mutta tuota. Toki mä ite aattelen että että tuota kyllä aidosti ammattilainen pystyy pystyy sen niinku ensivaikutelman ohi ohi tavallaan katsomaan että et tuota. Mut etenkin, jos on on niinku vähemmän kokemusta, tai niinku kokematon rekrytoinnin alueella, niin niin se voi olla, ymmärrän et se voi olla niinku tiukassakin se niinku ensivaikutelma." Lehto*

I Lehtos svar framkommer en rad stereotypier. Ur Lehtos svar framkommer det hur hans första intryck av en kandidat bygger på könade stereotypier. På samma sätt som Koivunen verkar även Lehto associera de egenskaper han tillskriver ledarkroppen med

en manlig kandidat. Även om Lehto säger att en professionell rekryteringskonsult inte påverkas av det första intrycket kunde det problematiseras varför uppfattningen om en ledares lämplighet bygger på yttre attribut. Vidare kunde det ifrågasättas om förklaringen till att vi ser färre kvinnor i toppositioner finns i att rekryteringskonsulter i egenskap av portvakter uttrycker åsikter av denna slag och på så vis skapar stereotypa uppfattningar om kandidater.

Min studie sammanstämmer med tidigare studier som lyfter fram hur den ideala ledarkroppen ofta följer den maskulina normen (se t.ex. Adamson & Kelan, 2018), vilket kan resultera i att kvinnor exkluderas (Billing & Alvesson, 2000; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). För att rekryteringskonsultens uppfattning om en lämplig kandidat bygger på rekryteringskonsultens magkänsla (Kinnunen & Parviainen, 2016) kunde det påstås att normativa antaganden om kvinnor och män kan påverka rekryteringskonsultens uppfattning om kandidaten på ett intuitivt plan. Koivunen, Ylöstalo och Otonkorpi-Lehtorantas (2015) studie stöder denna tolkning. Informanten i deras studie uttrycker att kandidatens kön inte spelar roll, men säger att kön kan påverka på ett omedvetet plan.

Diskussionen ovan med Lehto fortsatte på följande vis:

*Jag: Mm, et henkilö ketä ei ois nii kokenut rekrytoija, niin se tiukkaan jäänyt ennakko-oletus esimerkiksi, ni ois vaikeemmin poiskaristettavissa vai?*

*Lehto: No näin joo. Ja onhan sitä tutkittukin, et tuota myös ammattilaisilla kestää kolme varttia ennen kuin sen sen niinku ennakko-odotuksen tai sen ensivaikutelman voi kyseenalaistaa. Tutkimusnäkökulmasta se vaatii sen kolmen vartin jutustelun ja sitten vasta on niinku saanut riittävästi tietoo ja aikaa siihen niinku vuorovaikutukseen, et pystyy kyseenalaistaa sen ennakkofiiloksen. Ja tuota varmaan ammattilainen pyrkii aktiivisemmin kyseenalaistaa sen ennakkofiiloksen, mutta eihän kukaan siinä hommassa täydellinen varmasti oo.*

Lehto beskriver hur intuition de facto inte kan undgå men att en rekryteringskonsult bör vara medveten om att den uppfattning hen får om kandidaten kan vara ett resultat



av egna förväntningar. Lehtos svar kunde kopplas med Kinnunen och Parviainens (2016) studie där de hävdar att rekryteringskonsulternas egna värderingar speglas både medvetet och omedvetet på kandidaten. Lehto beskriver även hur en rekryteringskonsult bör kunna ifrågasätta och reflektera över den intuitiva uppfattningen hen får om kandidaten.

Även Koivunen förklarar att det är viktigt att en rekryteringskonsult är medveten om att det första intrycket kan vara missledande och därför får man inte lita på det första intrycket för mycket.

*"[...] jonkinlainen ensivaikutelma tulee aina, mutta ehkä siinä on just se mitä mä sanoin tos alus, et mikä on niin kun rekrytoijan ammatis tärkeet on se, et sä oot kuitenkin avoin, annat kaikille mahdollisuuden. Et sä et niinku tuomitse heti sitä niinkun ensimmäisen minuutin vaikutelmaa."*  
Koivunen

Vuorela lyfter fram att det är värt att fundera över om ens uppfattning om kandidaten kan bero på att kandidaten påminner om en själv. Enligt Holgersson (2013) brukar människor tycka om personer som påminner om en själv, varför det kunde tänkas att en kandidat som påminner om en själv intuitivt kan framstå som en lämplig kandidat.

*"Täytyy niinku aina, [...] jos se niinkun, ööö, ensimmäinen fiilis tulee tosi äkkii, niin sitte nopeasti vielä kattoo, et onks se onks se niinku mun reaktio vai onks sillä väliä tän rekrytoinnin kannalta. [...] Et valtavasti on sellasia ennakkökäsityksiä mistä meijän jokasen pitäis olla ite tietonen. Sellaisen ihmisen kanssa on kauheen helppo jutustella, joka on niinku saman tyyppinen ja se vaan rullaa se juttu. Ja sitte unohetaan... mietin et ainii onks tää niinku pätevä siihen hommaa. Tai sit jostai tyyplistä se tulee mieleen, vaikka joku entinen naapuri kenen kanssa ei yhtään tullut toimeen ja sit aattelin, et se on ihan niinku tosi tympee."* Vuorela

Vuorela försätter med att säga att hen medvetet försöker undvika att skapa förutfattade meningar om kandidaten.

*”Tietoisesti pyrin tekemään tosi paljon töitä, että en antaisi sen niinku heti, heti niinku tulla sen mielipiteen, että antaa niinku benefit of doubt, et toinen kertoo siitä taustastaan ja osaamisestaan. Mut onhan se yllättävän inhimillistä ajatella niinku äkkiä asioita.” Vuorela*

Det kunde påstås att trots att rekryteringskonsulter har förutfattade meningar om kandidater är de medvetna om hur normer kan påverka intuitivt skapade uppfattningar om kandidater, det vill säga uppfattningar som kan vara missvisande eller irrelevanta i rekryteringssituationer. Dessutom tolkade jag att rekryteringskonsulterna kunde ifrågasätta och reflektera över de uppfattningar de fick om kandidaterna. Min tolkning är att samtliga rekryteringskonsulter visade medvetenhet även om vissa av dem visade det mer än andra.

*”Et tietysti voisin kuvitella että ihmiset, jotka ei ammatikseen tee rekrytointia, et jos vaikka kerran vuodessa rekrytoi tai harvemmin monis yrityksissä rekrytoidaan, niin silloinhan noil tekijöil voi olla paljon enemmänkin merkitystä, ku ei oo tottunut ja ehkä niinkun ymmärrä niitten muitten asioiden tärkeyttä.” Koivunen*

*” [...] mulla niinku vähemmän painaa ne tämmöiset harhat liittyen ulkomuotoon. Et mä pystyn paremmin niitä kyseenalaistaa.” Lehto*

Rekryteringskonsulterna i min studie framhäver att de rekommenderar samtliga kandidater som uppfyller de krav som definierats i profileringsfasen. I Kinnunen och Parviainens (2016) studie kom det fram att rekryteringskonsulter rekommenderar så kallade riskfria kroppar för kunden för att undvika att kunden skulle vara missnöjd. Med riskfria kroppar avser Kinnunen och Parviainen (2016) kroppar som inte avviker från normen. Dock kunde det problematiseras huruvida rekryteringskonsultens uppfattning om kandidatens lämplighet påverkas av könade stereotypier. Rekryteringskonsulterna verkar i vissa fall kunna ifrågasätta förutfattade meningar om kandidaterna, men i vissa fall kunde det påstås att rekryteringskonsulterna konstruerar förutfattade meningar genom sina ordval och därmed förstärker stereotypier.

Ytterligare kunde det problematiseras hur rekryteringskonsulterna kan veta att de har kunnat se förbi det första intrycket, såsom de påstår. Även om rekryteringskonsulterna ser upp för förutfattade meningar påstår jag att ingen kan vara totalt objektiv eller medveten om vad som har påverkat ens uppfattning. Likasom jag diskuterade i metodkapitlet är det viktigt för en forskare att reflektera över vad som har påverkat ens uppfattning, men är det ens möjligt för mig att kunna inse allt som har påverkat mina uppfattningar och tolkningar?

Vuorela beskriver hur hen har möjlighet att påverka vem som tas in i organisationer i sin roll som rekryteringskonsult. Vuorela beskriver att hen kan påverka genom att utmana kundens uppfattning om en lämplig kandidat i profileringsfasen men även genom att välja vem eller vilka hen rekommenderar för kunden. Detta skiljer sig från Tienari, Meriläinen, Holgersson och Bendls (2013) studie där rekryteringskonsulterna förklarar att de inte kan påverka kundens val.

*” [...]varmasti jossain ajatellaan vielä vanhoillisesti ja otetaan niitä omia, tavallaan niinku omanlaisia, sinne organisaatioon, mutta... Sitähän me pyritään niinku konsultteina suosittellemaan ja tuomaan vähän erilaisia kandidaatteja, haastamaan niitä asiakkaitten ajatuksia. Tulis enemmän sit sukupuolten diversiteettiä.” Vuorela*

Utöver Vuorela påpekar några andra av rekryteringskonsulterna att de kan påverka vem som tas in i organisationer, till exempel genom att utmana kundens uppfattning om en lämplig kandidat, men Vuorela var den enda som uttryckligen tog upp diversitetsaspekten vid rekryteringskonsultering. Kan det bero på att de andra uppfattar sin möjlighet att påverka kunden som begränsad eller är det något som de andra rekryteringskonsulterna inte lägger lika mycket intresse i?

Sammanfattningsvis kan det konstateras att rekryteringskonsulternas uppgift är att försöka avgöra vem av kandidaterna som passar bäst för arbetet (Kinnunen & Parviainen, 2016). Även om det är kunden som i sista hand väljer vem som anställs är det rekryteringskonsulterna som bestämmer vem de bjuder in till intervju och slutligen vem eller vilka de kommer att rekommendera för kunden (Kinnunen & Parviainen, 2016). Därför kan det konstateras att rekryteringskonsulternas makt att bestämma vem

som släpps in i organisationer inte enbart begränsar sig till profileringsfasen utan deras maktposition stäcker sig utöver hela rekryteringsprocessen.

I detta underkapitel har jag diskuterat hur rekryteringskonsulter bidrar till konstruktionen av den ideala ledarkroppen i profileringsfasen. Ytterligare har jag diskuterat hur rekryteringskonsulter kan påverka vem som släpps in i organisationer genom att välja vem de rekommenderar för kunden. Men hur avgör rekryteringskonsulterna vem de bjuder in till intervjuer, vem de i slutändan kommer att rekommendera för kunden och vilka betydelser kan kroppslighet ha i denna utvärdering? Detta kommer jag att diskutera i följande underkapitel.

### **Hur kroppslighet kan påverka uppfattningen om den lämpliga kandidaten**

Samtliga rekryteringskonsulter lyfter genomgående fram i intervjuerna att kunskaper och egenskaper väger tyngst när de avgör vem eller vilka av kandidaterna är lämpliga för arbetet. I detta kapitel diskuterar jag hur kroppslighet kan påverka rekryteringskonsulternas uppfattning om kandidaternas kunskaper och egenskaper genom att studera hur bilder, till exempel i LinkedIn-profilen eller i CV:n, kan påverka rekryteringskonsulternas uppfattning om kandidaten och därmed om kandidaten bjuds in till intervju. Därefter diskuterar jag vilka betydelser kandidaternas kroppslighet under rekryteringsintervjuer kan ha på rekryteringskonsulternas uppfattning om kandidatens lämplighet.

## Det första intrycket

Flera av rekryteringskonsulterna förklarar att det i Finland är vanligt att en bild bifogas i ansökningsbrevet och är något som ofta uppskattas. Marjamaa säger att en bild kan vara till fördel eftersom det ger ”ramar till en tavla”. Huhtala förklarar att en bild i CV:n eller i LinkedIn-profilen signalerar att kandidaten har förberett sig. Jag tolkar att Huhtala menar med detta att en bild som är tagen väl kan ge ett intryck att kandidaten är motiverad och tar arbetssökandet på allvar. Salmi berättar att om bilden saknas kan det orsaka frågor hos kunden, för att det är avvikande i den finska kontexten.

*”Et jos ei oo kuvaa niin usein, usein niinkun ainakin toimeksiantajan puolelta siitä tulee vähän kysymystä.” Salmi*

Rekryteringskonsulterna påpekar att om kandidaten har en bild ska den passa ett arbetssammanhang. Huhtala förklarar att på grund av att organisationen rekryter till ledande positioner ska även kandidatens bild spegla ”den typen av professionalitet”.

*”Jos miettii niiku meidän (organisationens namn) kautta kautta niinku, mmm, läpikulkevia kandidaatteja, me haetaan paljon niinku semmosia johtotehtäviä, esimiestehtäviä, et niinku tämmöisiä ylemmän tason tehtäviä. Ni kyllä me sillon edellytetään tavallaan myös, et se kuva on semmonen, et se kertoo siitä professionaalista” Huhtala*

Rekryteringskonsulterna förklarar att en lämplig bild i första hand är en bild där kandidaten ser prydlig ut. Salmi tillägger att i en professionell bild motsvarar de kläder kandidaten på bilden har den position som rekryteras till. Leende i bilder var något som uppskattades av rekryteringskonsulterna. Rekryteringskonsulterna förklarar att leende kan skapa en uppfattning om att personen är energisk, pigg, positiv och aktiv. Ytterligare lyfter rekryteringskonsulterna fram att bilden ska motsvara hur personen normalt ser ut. Vidare lyfter rekryteringskonsulterna fram att en professionell bild är uttänkt och av god kvalitet. Marjamaa uttrycker att om bilden inte är av god kvalitet kan det påverka negativt uppfattningen om kandidaten även om CV:n annars är bra. Även om de flesta

rekryteringskonsulter säger att de föredrar en bild poängterar de att det inte är ett måste.

Jag frågade rekryteringskonsulterna hurdana förväntningar en bild kan skapa av kandidaten. Vuorela svarade att hen medvetet redan från början försöker undvika att skapa förutfattade meningar om kandidaten utifrån en bild.

*”Ainaki ite pyrin tosi tietoisesti niinku aina aattelee, et sillä ei pitäis olla merkitystä. Mutta ehkä kuvalla on siinä mielessä merkitystä, jos on niinku jotenkin tosi outo.” Vuorela*

Vuorela ger ett exempel av en väldigt utstickande bild där kandidaten satt på en motorcykel klädd i speedos. Detta exempel fick jag även höra i några andra intervjuer.

Marjamaa i sin tur förklarar att en slarvig bild kan skapa förutfattade meningar om personens noggrannhet.

*” Jos haetaan semmosta tarkkaa ja täsmällistä henkilöä, mutta kuva ei kuitenkaan oo tarkkaa tai täsmällinen, niin kylhän se vaikuttaa siltä, että nyt kyseessä ei ole tarkka ja täsmällinen henkilö.” Marjamaa*

Lehto förklarar i samma stil att en bild skapar en intuitiv uppfattning om hurdan kandidaten är och säger att en bild kan vittna om kandidatens motivation och driv.

*”Ja tuota tulee fiilis, et jos on vaikka joku, niinkun juhlista otettu kuva henkilöstä ja on sitten niinku laittanut sen cv:hen ni tulee fiilis että, tai voi tulla fiilis että, onko sitten niinku laiska, et et tuota ei oo niinku jaksanut panostaa sillä taval, et ottais itsestään kuvan varta vasten. Vaan on vähän niinku, että no välinpitämättömästi, no otetaanpa tämä kuva tästä ja laitetaan tuohon. Herää se fiilis, et onks myös työssä tilanteita, jossa hän hän niinku välinpitämätön, vähän välinpitämättömästi joitakin juttuja hoitaa. Et et tavallaan sitä kautta.” Lehto*

Lehto poängterar att slutsatser om hurdan personen är bör självfallet lämnas till intervjusedet. Oavsett finns det skäl att problematisera hur till exempel Lehto tycks dra långtgående slutsatser utifrån kandidatens utseende på en bild.

Huhtala förklarar också att en bild skapar en förutfattad mening om hurdan personen är men tillagde att den meningen kan visa sig vara fel. Därför menar hen att det är viktigt att träffa kandidaten. Det kunde problematiseras hur dessa förutfattade meningar påverkar rekryteringsprocessens utfall. Huhtala förklarar att ibland kan hens förutfattade uppfattning om kandidaten visa sig vara fel. Men om den uppfattning som rekryteringskonsulten får om kandidaten skiljer sig på ett avgörande vis från de krav som uppsatts i profileringsfasen bjuds kandidaten ens in till intervju i dessa fall?

Sammanfattningsvis kunde det konstateras att en bild skapar ett första intryck av kandidaten. Detta första intryck som rekryteringskonsulten får av kandidaten baserar sig på kandidatens utseende på bilden men även på hur väl bilden är tagen. Men vilken betydelse har den information rekryteringskonsulten får av kandidaten genom kandidatens bild? Påverkar kandidatens utseende på bilden rekryteringskonsultens uppfattning om kandidaten och i så fall hur mycket? Hur stor roll spelar utseende i förhållande till meriter på CV:n?

Utifrån rekryteringskonsulternas svar verkar det som om vissa var måna om att inte utvärdera kandidaten utifrån hens utseende på bilden, medan andra verkar tillskriva kandidaten meningar utifrån hens utseende på bilden. Det kunde tolkas utifrån de rekryteringskonsulters svar som lät sig påverkas av bilder att om en av kraven som uppsatts i profileringsfasen är noggrannhet och kandidaten har en suddig bild skulle det kunna ha en negativ påverkan på rekryteringskonsultens uppfattning om kandidatens lämplighet. Ifall bilder har en påverkan och i så fall hurdan, blir obesvarat i denna avhandling. Fortsatt forskning kunde studera detta till exempel genom att visa informanter bilder på och CV:n av kandidater för att sedan se vilka av kandidaterna informanterna hade bjudit in till intervju. Sedan kunde informanterna intervjuas om hur de kommit fram till deras beslut. I en sådan studie kunde man kunna granska vilka meningar rekryteringskonsulterna tillskriver kandidaterna och hur stor betydelse kandidaternas utseende på bild har i förhållande till meriter på CV.

## Betydelser av kroppslighet under rekryteringsintervjuer

Rekryteringskonsulterna poängterar att de avgör vem eller vilka av kandidaterna som är lämpliga utifrån den framgångsprofil som de uppsatt med kunden i profileringsfasen. Med andra ord är de kandidater som uppfyller de kompetensmässiga kraven och är av den så kallade rätta typen lämpliga kandidater. Rekryteringskonsulterna påstår att kandidatens kropp och utseende inte tas i beaktan när de avgör vem som är lämplig för arbetet. Rekryteringskonsulternas svar i min studie är i linje med de svar rekryteringskonsulterna gav i Kinnunen och Parviainens (2016) studie. I deras studie förklarar rekryteringskonsulterna att kandidatens kroppslighet inte påverkar i rekryteringssituationer. Orsaken till att rekryteringskonsulter nekar kroppslighetens betydelse i rekryteringssituationer kan ligga i lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (609/1986) som förbjuder diskriminering på basen av kön. Dessutom kan orsaken tänkas vara att diskriminerade uttalanden ofta anses som socialt oacceptabla och politiskt inkorrekta. Ytterligare kan orsaken vara att rekryteringskonsulterna kanske inte förstår hur deras uppfattning om den lämpliga kandidaten kan grunda sig delvis i kandidatens kroppslighet.

*”Jos puhutaan ulkomuodosta mikä tarkottais niiku fyysisiä rajoja, niin se ei oo ehkä semmonen, mihin kiinnitän huomiota.” Huhtala*

*”[...] sit ku tiedän, tiedän ite, että kuin valtavan paljon on niinku suosittellu ja ollut niinku auttamassa valitsee johtajaa, ni ei kyllä pysty sanoo, että he on yhestä puusta. Et on vaikka minkä ikästä ja kokosta ja näköstä mennyt.” Vuorela*

Även om samtliga rekryteringskonsulter framhäver att det är de krav som fastställts i profileringsfasen som väger tyngst kommer det fram i samtalen med de flesta rekryteringskonsulter hur kroppslighet de facto även påverkar deras uppfattning om kandidatens lämplighet för arbetet.



*”Se ammattimainen tarkoittaa myös sitä että, että tota hän pystyy sen olemuksensa kautta viestimään sitä, että hän kantaa vastuuta, on luotettava.” Huhtala*

*”Ollaan kuitenkin aika usein visuaalisia vaik me väitetään, et vaan faktat ja numerot puhuu[...]” Salmi*

Det var intressant att se hur flera av rekryteringskonsulterna skiftade i sina svar. När jag ställde frågan, till exempel hur en ideal kandidat ser ut, fick jag ofta till en början svar i stil med att kandidater kan se ut på vilket sätt som helst och rekryteringskonsulterna påpekade att kandidaters utseende inte spelar roll. Rekryteringskonsulternas svar visar på ett reflexivt förhållningssätt, men i takt med att diskussionerna fortlöpte avtog reflexiviteten i flera rekryteringskonsulters prat. Med diskussionernas gång började uttalanden som avslöjar hur kroppslighet de facto kan påverka framkomma.

Utöver kompetenser poängterar rekryteringskonsulterna att den ideala kandidaten ska vara av ”den rätta typen”, det vill säga att kandidaten ska passa in i organisationen och utåt reflektera en önskad bild av organisationen.

Den så kallade rätta typen är en kandidat vars personlighet och värderingar passar in i organisationskulturen. Till exempel förklarar Huhtala att kläder ger intryck av hurdan kandidaten är ”till sin själ”. Det kunde tolkas att Huhtala anser att hurdan kandidaten är till sin personlighet och vilka värderingar kandidaten har kunde läsas utifrån kandidatens klädstil. Den rätta typen förkroppsligas även på många andra vis, vilket blir tydligt i Lehtos svar när jag frågade hur den ideala kandidaten ser ut och låter.

*”No ihanne, joo... Varmaan no siis poliittisesti korrektia ois varmaan joo sanoa sanoa jotain tuota asioita, jotka ei liity ulkonäköön, mutta tuota jos hyvin niinkun rehellisesti pyrin niinku arvioimaan, niin onhan se varmaan perinteiset, et tuota vakaasti, varmaotteisesti käyttäytyvä, pitkä, riittävän iso, perinteiset matala ääni, vakaa tapa puhua. Ja ja ei liian, ei liian tota... Ja on olemukseltaan myös riittävän niinku vakaa, et ei oo semmonen liian herkästi reagoivan oloinen. Siististi, fiksusti pukeutunut. Tämmösiä.” Lehto*

Att kandidaten är av den rätta typen verkar ofta vara viktigt även av image skäl.

*”Ja tavallaan minkälaisia asioita näitten yritysten asiakkaat odottaa, koska sit se mikä näkyy asiakkaille ni se tulee nimenomaan niitten ihmisten kautta.” Huhtala*

Huhtalas uttalande om medarbetares kroppar som en representativ arena för organisationer kunde kopplas ihop med tidigare forskning om hur estetiskt arbete har fått större betydelse och om hur allt fler kroppsliga krav existerar (Elias, Gill & Scharff, 2017; Nickson & Warhurst, 2007; Khurana, 2002). Eftersom medarbetares kroppar alltmer blivit ett redskap för varumärkesarbete (Nickson & Warhurst, 2007; Thanem & Knights, 2019; Pettinger, 2004) kunde det påstås att rekryteringskonsulter vill rekryterat sådana kroppar som utåt reflekterar en önskad uppfattning om organisationen. Utifrån samtalen med rekryteringskonsulterna blir det tydligt hur kroppslighet spelar roll även när det gäller rekrytering av ledare. På så sätt sammanstämmer min studie med Elias, Gill och Scharff (2017) studie där de beskriver hur estetiskt arbete är en del även av de yrken som inte har en självklar koppling till kroppslighet. På samma vis som rekryteringskonsulter och representanter för kundorganisationer tillskriver kandidater meningar och låter sig påverkas av yttre attribut när det gäller kandidatens lämplighet låter sig även organisationens kunder, det vill säga konsumenter, påverkas av medarbetarnas kroppar när de bedömer hur lockande organisationen är för dem. Hur absurt det än är verkar kroppar ha en central betydelse i dagens arbetsmarknad. Är anledningen till detta kroppsliga fokus att median och offentligheten fått större betydelse i samhället, såsom Khurana (2002) framför eller är det framväxten av sociala medier, såsom Elias, Gill och Scharff (2017) förklarar? Eller är det något helt annat?

I följande underkapitel kommer jag att diskutera hur den ”rätta typen” förkroppsligas. Med andra ord kommer jag att skildra hur rekryteringskonsulterna beskriver den ideala kandidaten och hur de pratar om kandidaternas kroppslighet.

## Ideal på ledarkroppen

I detta underkapitel diskuterar jag hur den "rätta typen" kan förkroppsligas, genom kläder, smink och den atletiska kroppen. Därtill beskriver jag vilka meningar rekryteringskonsulterna tillskriver den ideala ledarkroppen utifrån dessa kroppsliga aspekter. Utöver kläder, smink och en atletisk kropp lyfte rekryteringskonsulterna även fram andra aspekter av kroppslighet såsom hållning, röst och handskakning. Studien fokuserar dock enbart på kläder, smink och en atletisk kropp eftersom dessa tre var de mest återkommande teman jag fick mest material om. På grund av detta har avhandlingens analysdel fokus på det yttre, även om min förståelse av kroppslighet är bredare.

### Kläder

Samtliga rekryteringskonsulter poängterar att en lämplig kandidat i första hand är prydligt klädd och vårdad till sitt utseende. Rekryteringskonsulterna framför att klädkoderna inte längre är lika snäva och formella som förr och påpekar att dagens businessklädsel är mer avslappnad. Rekryteringskonsulterna förklarar att "normala" businesskläder är lämpliga för en arbetsintervju. Huhtala ger som ett exempel att prydliga jeans och en kavaj är lämpliga kläder. Lehto lyfter fram att om klädseln är väldigt annorlunda jämfört med den så kallade normala klädseln kan det påverka negativt uppfattningen om kandidaten. Trots att rekryteringskonsulterna framhäver att om klädseln är prydlig och "normal" så har den ingen betydelse, visade det sig att kläder ofta i varje fall spelar en större roll.

Under intervjuerna framkommer det hur motivation kan uttryckas genom kläder. Till exempel förklarar Koivunen att en välklädd kandidat framstår som mer motiverad än en kandidat som uppfattas vara olämpligt klädd. I samma stil förklarar Lehto och tillägger

att genom klädsel kan man visa respekt för andra personer eller för situationen. Vidare förklarar flera rekryteringskonsulter att den ideala kandidaten med fördel klär sig på ett sätt som speglar den kundorganisation och speciellt den arbetsuppgift som rekryteras till. Koivunen exemplifierar genom att förklara att om kunden är en bank vore det lämpligt att kandidaten klädde sig i en kostym medan om kunden är ett spelföretag kan och bör klädseln gärna vara mer avslappnad. Flera av rekryteringskonsulterna förklarar att passande kläder ger en uppfattning att kandidaten förstår sig på organisationen och passar därmed in i organisationen.

*”Jos mieltii, jotain IT front end developer, niin ei siellä kulttuurissa, eikä myös sen palkkaavan yrityksen kautta, välity semmonen et ne on niinku skraga kaulassa. Siellähän on nimenomaan se, että täytyy antaa sen ajatuksen lentää.” Huhtala*

Även om rekryteringskonsulterna påstår att klädsel inte spelar roll i rekryteringssituationer medger de flesta rekryteringskonsulter samtidigt att kandidater vars kroppslighet speglar arbetsbefattningen uppfattas som mer lämpliga. Det kunde dras paralleller med Kinnunen och Parviainens (2016) studie där rekryteringskonsulterna framför att kandidater vars kroppslighet speglar arbetsbefattningen uppfattas som mer säkra val. Det kunde anses att rekrytera personer vars kroppar speglar arbetsuppgiften kan uppfattas av allmänheten som mer acceptabelt och legitimt än att uttrycka att kandidaters kroppslighet spelar roll. Detta innebär att rekryteringsprocessen kan framstå som legitim för att exkludering inte sker uppenbart utan är gömt i rekryteringskonsulternas prat. Detta kunde knytas till Koivunen, Ylöstalo och Otonkorpi-Lehtorantas (2015) studie där skribenterna för fram att diskriminering ofta är informellt och därav svårt att se. Därför kunde det påstås att rekryteringskonsulter vill rekryterera sådana kroppar som utåt reflekterar en önskad uppfattning om organisationen. Detta påstående stöds av en rad tidigare studier (se t.ex. Nickson & Warhurst, 2007; Thanem & Knights, 2019; Pettinger, 2004) som hävdar att medarbetares kroppar fungerar som en representativ arena för organisationer.

Hur den så kallade rätta typen förkroppsligas genom kläder blir tydligt i Huhtalas svar. Huhtala berättar att kläder ger intryck av hurdan kandidaten är till sin själ.

*” Et jos puhutaan niinku taiteellisesta johtajasta korkeakouluun, ni sillonhan se asiakas tietyllä tavalla, ne rekrytoivat ihmiset odottavat tietyllä tavalla semmosia ihmisiä, josta varmaan se habitus myös niinku antaa sen niinku vaikutelman, et hän on oikeesti niinku sielultaan myös sellainen.” Huhtala*

Därför kunde det påstås att rekryteringskonsulter tolkar hurdan kandidaten är till sin personlighet och värdegrundsmässigt utifrån kandidaten klädstil. Glick, Larsen, Johnson och Branstiter (2005) lyfter fram att eftersom kvinnor traditionellt sett har fler alternativ när det gäller kläder kan kvinnors klädval anses reflektera kvinnors personlighet och värderingar medan mäns personlighet och värderingar ofta inte i samma grad bedöms utifrån klädval.

Flera rekryteringskonsulter lyfter fram att det kan vara svårare för kvinnor att klä sig i och med att kvinnor traditionellt sett har mera valmöjligheter när det gäller kläder.

*”Naisilla, on enemmän vaatekaapissa valintaa mitä laittaa päälle. Mies ku laittaa puvun päälle niin se on ihan se ja sama mikä on, että minkälainen se puku on että.” Vuorela*

Utöver att kvinnors personlighet och värderingar ofta utvärderas i större grad utifrån kläder än mäns, lyfter Elias, Gill och Scharff (2017) fram att uppfattningen om mannen ofta bygger på det han gör medan uppfattningen om kvinnan kan även bero på hennes kropp. Hur kvinnor utvärderas oftare utifrån utseende framkom även i min studie.

*”No kyl mä luulisin, tai mul on se fiilis että, että naisten ulkonäköön puututaan helpommin, sitä arvostellaan helpommin. Ulkonäkö, sun mielialaa, ihan mitä vaan.” Salmi*

Trethewey (1999) påpekar att män i vissa fall inte behöver kontrollera sina kroppar överhuvudtaget eftersom män ibland inte har några kroppsliga krav. En man kan bli tagen på allvar i sitt arbete även om han är klädd i en skjorta och jeans.

*”Et kyl niinku ehkä ne paineet sillä puolella ja sellaset tietysti stereotypiat niin ne korostuu ja, ja ehkä mä nään sitä jonkun verran sellasta, että naiset ajattelee et heidän pitää pukeutuu tietyl taval tai olla tietyllä tavalla, että*

*hän on tarpeeks uskottava tai näin. Miehethän vaan laittaa sen puvun päälle tai pikkutakin.” Salmi*

*”[...]jos puku päällä menee niin niin tota silloin toki niinkun sillä voi viestittää sitä omaa omaa, niinkun arvostusta vastapuolta kohtaan, samalla se voi olla keino myös niinku tuoda vakuuttavuutta.” Lehto*

Ur citateten framkommer det hur kläder kan påverka huruvida kandidaten blir tagen på allvar. I både Lehtos och Salmis svar lyfts kostym fram och Lehto förklarar hur kostym kan ge en mer övertygande uppfattning om kandidaten. Kostym kunde uppfattas som ett könsneutralt plagg. Thanem och Knights (2019) beskriver hur kvinnor vars kroppslighet uttrycker en lämplig blandning av maskulinitet och femininitet i snitt är mer framgångsrika än kvinnor som uppfattas som för maskulina eller feminina. Könsneutrala kläder kan vara ett sätt för att framstå som mindre feminin (Trethewey, 1999; Muhr, 2011; Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Elias, Gill & Scharff, 2017).

Dessutom är kostym ett plagg som ofta döljer kroppen. Trethewey (1999) framför att kvinnor kan tas på mindre allvar då den kvinnliga kroppen blir synlig genom avslöjande kläder. Även Kinnunen och Parviainens (2016) studie stöder påståendet om att kvinnor vars kläder uppfattas som för avslöjande kan anses vara olämpliga. Även om spektrumet av lämpliga kläder verkar vara bred påpekar flera rekryteringskonsulter att för sexiga kläder, såsom en väldigt kort kjol, kan uppfattas som oprofessionellt. Koivunen lyfter fram att hen kan uppfatta avslöjande kläder hos en kvinna som inkorrekt. Koivunen säger även att avslöjande kläder får hen att fundera över om kandidaten trots sig kunna påverka rekryteringsbeslutet med sin klädsel.

*”Niin, niin, niin tai en mä tie tuleeks siin sit ehkä enemmän just se että tota, et onko niinku ajatellut voivansa vaikuttaa asiaan pukeutumisella. Et tota varsinkin niinku tämmösiä stereotyyppioita jos ajattelee, et on miehiä haastattelemassa ja sä tuut kovin niinku paljastunut, paljastuneesti pukeutuneesti, miten se sanotaan, niin tota niin niin ei se sillai niinku tunnu kovin korrektilta.” Koivunen*

Detta kunde kopplas med Glick, Larsen, Johnson och Bransteters (2005) studie där det framkommer att kvinnor vars kläder inte uppfattas som sexiga anses ofta passa bättre i den maskulina kroppsnormen och kan därmed uppfattas som mer lämpliga för ledarrollen.

Sammanfattningsvis kunde det konstateras att även om rekryteringskonsulterna påstår att klädsel inte spelar roll under rekryteringsintervjuer visade det sig hur rekryteringskonsulter ofta tillskriver kandidater meningar utifrån deras klädsel. Dessutom framför de flesta rekryteringskonsulter att kandidater vars klädsel speglar arbetsbefattningen och organisationens image uppfattas som mer lämpliga kandidater. Dessutom kan kläder påverka hur motiverad kandidaten verkar och tas kandidaten på allvar. Dessa kroppsliga förväntningar ställer estetiska krav på kandidaterna. Det kunde påstås att kroppar som inte uppfyller de kroppsliga kraven kan uppfattas som mindre lämpliga kandidater. Med andra ord är estetiskt arbete inbäddat i de vardagliga praktikerna i det nutida ledarskapet (Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Meriläinen, 2019) och kan därför vara svårt att se. Rekryteringskonsulternas svar är i linje med den tidigare forskningen som framför att kroppens estetisk inom organisationer har blivit mer betydelsefull och om hur allt fler kroppsliga krav existerar (Elias, Gill & Scharff, 2017; Nickson & Warhurst, 2007; Khurana, 2002).

## **Smink**

På samma sätt som prydlighet var det som rekryteringskonsulterna framhävde när det gäller kläder var prydlighet även något som flera rekryteringskonsulter tog upp om smink. Flera av rekryteringskonsulterna förklarar att smink kan ge en fördelaktig uppfattning om kandidaten i och med att det kan ge ett prydligt och välvårdat intryck av personen. Samtliga rekryteringskonsulter påpekar dock att sminka sig är inget krav för att räknas som en lämplig kandidat. Oberoende om rekryteringskonsulterna förklarar

att både sminkade och osminkade kandidater är lämpliga verkar smink i vissa fall påverka flera av rekryteringskonsulternas uppfattning om kandidaterna.

Huhtala uttrycker att kandidaten inte får vara för piffad till sitt utseende. Marjamaa och Salmi förklarar att för mycket smink kan påverka hur man blir bemött och accepterad av andra. Med en förankring i Glick, Larsen, Johnson och Bransteters (2005) studie kunde det tolkas att rekryteringskonsulterna uppfattar den ideala kandidaten som maskulin, eftersom smink kopplas enligt normerna med femininet. Men såsom jag tidigare lyfte fram uppfattas ofta en "lämplig mängd" av smink som fördelaktigt av flera rekryteringskonsulter, eftersom det anses ge en prydlig uppfattning om kandidaten. Därmed kunde det konstateras att kvinnor som uttrycker en lämplig blandning av maskulinitet och femininitet ofta uppfattas av rekryteringskonsulter som lämpliga kandidater. Detta sammanstämmer med Thanem och Knights (2019) studie där de beskriver hur kvinnor vars kroppslighet uttrycker en lämplig blandning av maskulinitet och femininitet i snitt är mer framgångsrika än kvinnor som uppfattas som för maskulina eller feminina.

Marjamaa förklarar att för mycket smink kan skapa en uppfattning om att personen är svåråtkomlig. Salmi i sin tur säger att för mycket smink kan i vissa fall även störa och ge en offensiv uppfattning om kandidaten. Det kunde tolkas att kvinnor som inte följer de outtalade reglerna utan går emot normen uppfattas som självsäkra. Självsäkerhet är en egenskap som stereotypiskt tillskrivs den manliga kroppen (Adamson & Kelan, 2018). Butler (1990) poängterar att kroppar som överträder könsnormer kan uppfattas som opassande. Med stöd från tidigare studier kunde det återigen tolkas att kvinnor kan förväntas spegla maskulina ideal men på ett sätt som anses passa kvinnor för att uppfattas som lämpliga kandidater.

Dessutom påpekar Koivunen att om kandidaten har mycket smink på sig kan det väcka en fråga om vad personen vill förmedla med detta. I samma stil lyfter Lehto fram att för mycket smink kan ge en uppfattning att kandidaten inte har rätt fokus. Det kunde tolkas att kandidater som sminkar mer kan uppfattas som ytliga. Elias, Gill och Scharff, (2017) lyfter fram att uppfattningen om mannen ofta beror på det han gör medan uppfattningen om kvinnan ofta beror även på hennes kropp. Detta innebär att kvinnor



kan ställas inför en svår balansgång när det gäller estetiskt arbete och att inte bli uppfattad som för utseendefokuserad. Å ena sidan finns estetiska krav i form av att sminkade kandidater uppfattas ofta som mer prydliga, men å andra sidan kan för mycket smink ge en yttlig bild av kandidaten.

*”Mut tuota sopivasti meikkiä, niin tuota, silloin se on asia johon ei kiinnitä huomiota, mutta mut joka niinku intuitiivisesti saattaa herättää positiivisia fiiliksiä. Ja jos on taas liikaa, liikaa meikkiä niin ja se on kyllä se varmaan on niinkun, no herättää kysymyksen et peittääkö epävarmuutta tai tuota onko fokus väärissä asioissa rekrytilanteessa ja oisko sitä kautta myös työssä fokus väärässä.” Lehto*

Med andra ord kunde det konstateras att den ideala kandidaten sminkar sig i ”lämpliga” mängder.

Vad som uppfattas som en så kallad lämplig mängd av smink varierar beroende på kunden.

*”[...] jos on joku meikkifirma, tai kosmetiikkafirma niin heillä voi olla hyvinki tarkka siihen brändiin et miltä ihmiset näyttää” Salmi*

Salmi förklarar att i detta fall ville kundorganisationen anställa en person som inte sminkade för mycket. Det kunde tolkas att kandidaten anses vara av den rätta typen om kandidaten sminkar sig på ett naturligt sätt. Därför kunde det återigen konstateras att kandidater vars utseende speglar arbetsbefattningen och organisationens image uppfattas ofta som lämpliga kandidater. Detta innebär att kroppslighet tycks spela roll under rekryteringsintervjuer även om rekryteringskonsulterna påstår att deras beslut enbart grundar sig på de krav som ingår i den framgångsprofil de uppsatt med kunden i profileringsfasen. Det kunde konstateras att smink är ett ytterligare exempel på hur kandidater vars kroppslighet speglar arbetsbefattningen uppfattas som mer säkra val, såsom även Kinnunen och Parviainen (2016) framför i sin studie och på hur medarbetares kroppar är en del av organisationers varumärkesarbete, vilket sammanstämmer med en rad tidigare studier (se t.ex. Nickson & Warhurst, 2007; Thanem & Knights, 2019; Pettinger, 2004). Praktiker som dessa kan förstås som

exkluderande i och med att uppfattningen om kandidatens lämplighet till en del bygger på yttre aspekter.

Sammanfattningsvis kunde det konstateras att uppfattningen om en lämpliga kandidat baserade sig ofta inte enbart på kompetensmässiga krav, utan även på kandidatens utseende. Kandidater som sminkar sig uppfattas av flera rekryteringskonsulter ofta i en positiv bemärkelse. Glick, Larsen, Johnson och Branstiter (2005) påstår att män traditionellt sett har lägre förväntningar på att modifiera sina kroppar än kvinnor har. Exempelvis har män normativt sett mer sällan förväntningar om att sminka sig, medan sminkning kan bli en definierade faktor för kvinnliga kandidater oavsett om de väljer att sminka sig eller att inte sminka sig. Glick, Larsen, Johnson och Branstiter (2005) påstår att hur kvinnor presenterar sig själva när det gäller till exempel smink ofta anses reflektera kvinnors personlighet och värderingar, medan mäns personlighet och värderingar inte bedöms lika ofta i samma grad utifrån yttre attribut. Dessutom bygger uppfattningen om mannen oftare på det han gör medan uppfattningen om kvinnan ofta kan bero även på hennes kropp (Elias, Gill & Scharff, 2017). Därför kunde det påstås att kvinnor ofta kan ställas inför strängare estetiska krav än män.

### **Den atletiska kroppen**

Flera av rekryteringskonsulterna uppfattar en atletisk kropp ofta som en fördel, vilket sammanstämmer med en rad tidigare studier (se t.ex. Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015; Johansson, Tienari & Valtonens, 2017).

*”Toki sellanen hyvinvoivan näkönen ihminen, niin kyllähän se tietysti herättää erilailla positiivisii viboja.” Salmi*

Å ena sidan tillskriver flera av rekryteringskonsulterna en atletisk kropp egenskaper som associeras med ledarrollen. Flera av rekryteringskonsulterna förknippar en atletisk kropp med en person som är stresstålig, ambitiös, ihärdig, engagerad, självdisciplinerad

och målinriktad samt tar hand om sig själv. De egenskaper som associeras med den vältränade kroppen är stereotypiskt sett maskulint kodade (Johansson, Tienari & Valtonen, 2015), vilket innebär att idealet om en vältränad ledarkropp kan vara könad även om idealet inte framstår som exkluderande vid första ögonkastet.

*”Jos sä haastattelutilanteessa arviot sitä kandidaattii ni kylhän se periaatteessa antaa ihan kivan kuvan, ku se sanoo et se on tavoitteellinen. Et se asettaa itelleensä kovia tavoitteita myös niinku vapaa-ajallaki, että niinku on määrätietone siinä mitä tekee. Ja sit jos pystyy osottaa, että saa niinku asioita aikaseks.” Marjamaa*

Ur citatet framkommer det hur Marjamaa menar att kandidatens kropp kan fungera som ett bevis på att kandidaten är av den rätta typen, i detta fall målinriktad och ambitiös.

*” No kyllähän se kertoo tiettyä semmosta tavoitteellisuutta. Ja aina, aika usein, kandidaatti sen myös tuo esiin. Eli monesti tommosesta urheilutaustasta on hyötyä jo muutenkin, ku vaan kehon, tavallaan ulkonäön osalta. Sanotaanko niin, että atleettisuus toki näkyy ja se kertoo että, varmasti on kyse tämmösestä huolitellusta, tai siis itsestään huolta pitävästä ihmisestä [...] Et sehän on niinku paineensietokykyä, sinnikkyyttä, epäonnistumista, häviämistä. Kaikkea sitähän yleensä urheilu on opettanut. ” Huhtala*

Ur Huhtalas svar framkommer det hur hen kopplar ihop en sportbakgrund med en kandidat som är bra på att förlora. Kinnunen och Parviainen (2016) drar likande slutsatser och lyfter fram att personer med en sportbakgrund kan uppfattas som lämpliga ledare eftersom de ofta uppfattas klara av att förlora på ett värdigt sätt. Dessutom framkommer det hur Huhtala associerar en atletisk kandidat med en person som tar hand om sig själv. Det kunde tolkas att flera av rekryteringskonsulterna i vissa fall kunde uppfatta kroppar som avviker från idealet som ett tecken på att kandidaten inte tar hand om sig själv. I Lehtos fall verkar en kropp som avviker från normen ge upphov till frågor om personens livshantering och därmed väcka oro om hur personen hanterar sitt arbete.

*”Nii joo, nii, ehkä huomattava ylipaino voi tuoda semmosta fiillistä, että pitääkö itsestään itsestään huolta, mikä on niinkun perus elämönhallinta normi elämässä, jolloin tulee kysymys, että no mites se niinku työnhallinta, jos perus elämönhallinta on kysymysmerkki.” Lehto*

Att ta hand om sig själv kunde kopplas med Johansson, Tienari och Valtonens (2017) samt Meriläinen, Tienari och Valtonens (2015) studie där de kom fram till att personer med atletiska kroppar tillskrivs ofta egenskaper såsom självkontroll och psykisk styrka. Med andra ord kunde det tolkas att vissa av rekryteringskonsulterna tillskriver en vältränad kropp egenskaper som associeras med den ideala kandidaten, medan kandidater vars kroppar avviker från normen kan uppfattas som mindre lämpliga kandidater.

Å andra sidan lyfter rekryteringskonsulterna fram att en atletisk kropp kan uppfattas som en fördel för att det kan innebära att personen håller på med sport, vilket i sin tur kan betyda att personen har även annat innehåll i sitt liv än bara sitt arbete. Ytterligare anser rekryteringskonsulterna att hålla på med sport är bra för att sport kan vara stressreducerande.

*” Niin, niin palautumiseen kiinnittää huomiota ja se on yksilöllistä, että onko se sitten sitä, että treenaa kovaa vai onko se sitä, että lukee sohvalla.”  
Vuorela*

Vuorela förklarar att sport kan å ena sidan uppfattas som ett sätt att koppla av men å andra sidan kan en vältränad kropp ge upphov till frågor om personens möjligheter till återhämtning.

*No siitä se kertoo siitä et se on hirveen suorituskeskeinen, kilpailuhenkinen ja tavoitteellinen, vois kertoa tällasia asioita. Et ei taaskaan saa vetää mutkia suoriksi. Et sit täytyy varmistaa, varmistaa vaan että no mistä, mistä hältä löytyy aikaa ja energiaa sitten antaa joka elämäalueella paljon tota itestään. Ja miten pitää huolta palautumisesta ja kuormituksesta.” Vuorela*

Vuorela påpekar även att man inte kan dra paralleller mellan en atletisk kropp och egenskaper såsom ambition.

*”Et semmost niinku kunnianhimoa niin myöskin siellä ikään kun vapaa-ajalla. Et välittykö se sitte siihen niinku työkontekstiin ni se on eri asia. Nehän voi olla ihan eri syistä miksi joku treenaa kun kun miks se tekee töitä. Että et vaikee siitäkään on mitään niinku pitkän tähtäimen johtopäätöksiä vetää. Et mihin se vaikuttaa.” Koivunen*

I samma stil framkommer det även i till exempel Koivunens och Salmis svar hur de ifrågasätter huruvida man kan anta att den målmedvetenhet och ambition som kandidaten kan ha för sport finns även för deras arbete. Dessutom påpekar Salmi att kandidaten eventuellt kan sporta mer än vad hen arbetar.

*”No siin voi ehkä olla se sellanen et pystyy semmoseen tavoitteelliseen tekemiseen, pystyy saavuttaa tuloksii, myös niinku yksityispuolen elämässään ja ehkä se sit korreloituu myös, myös sitten työelämään. Sehän ei ole sanottu, mutta se on täysin mahdollista. Toki sit tietysti se ura ja se uran sisältö kertoo sen lopun myöskin, onks se oikeesti näin. Ku hän voi urheilla ihan muista syistä ja, ja, ja urheilla enemmän, ku tehä töitä.” Salmi*

*”Useimmiten varmaan jollain tavalla pystyy niinku päättelee, et on ainakin niinku tavoitteellinen ihminen, et jos johonkin tavoitteeseen sitoutuu niin todennäköisesti sitten myöskin sen haluaa niinku viedä läpi. Mut et onko siinä työssä semmosii tavoitteita mitkä mihin hän sitoutuu yhtä paljon kuin treenaamisen, sitähän me ei taas voida tietää ennen ennen kun ollaan sitten ehkä sitä syvähaastateltu ja selvitetty et mitkä ne asiat on mitkä motivoi.” Koivunen*

Sammanfattningsvis kunde det konstateras att flera av rekryteringskonsulterna ofta associerar den ideala kandidaten med en vältränade kropp. Dessa rekryteringskonsulter tillskriver ofta den vältränade kroppen egenskaper som de kopplar med ledarrollen. Eftersom de egenskaper som associeras med den vältränade kroppen ofta är maskulint kodade (Johansson, Tienari & Valtonen, 2015), kan det innebära att idealet om en

vältränad ledarkropp är könad även om idealet inte framstår som exkluderande vid första ögonkastet. Dessutom uppfattas den vältränade kroppen ofta fördelaktigt av flera rekryteringskonsulter eftersom dessa kandidater uppfattas som personer som tar hand om sig själv. Att ta hand om sig själv kunde påstås vara viktigt i och med att rekryteringskonsulterna i första hand beskriver en lämplig kandidat som prydlig och välvårdad. Den vältränade kroppen ställer estetiska krav på kandidaterna och därmed drar jag liknande slutsatser som i de två föregående kapitlen och konstaterar att estetiskt arbete verkar vara så pass inbäddat i dagens ledarskap att det ofta går obemärkt.

I detta kapitel har jag diskuterat med stöd från tidigare forskning hur rekryteringskonsulterna pratar om sitt arbete som rekryteringskonsult, om kandidaters kroppslighet och om den ideala kandidaten. I nästa kapitel kommer jag att föra en avslutande diskussion.

## AVSLUTANDE DISKUSSION

Studien belyser hur rekryteringskonsulter bidrar till att konstruera ideal om ledarkroppen i samtliga faser av rekryteringsprocessen, det vill säga vid profileringen, då de väljer vem de bjuder in till intervju, under intervjuerna och i deras rekommendationer. Med andra ord kan slutsatsen dras att kroppslighet påverkar genomgående i rekryteringsprocessen. Samtliga rekryteringskonsulter poängterar att det viktigaste är att kandidaten uppfyller de krav som fastställts i framgångsprofilen i profileringsfasen. Med andra ord är det viktigaste att kandidaten uppfyller de kompetens- och personlighetsmässiga kraven. Rekryteringskonsulterna påstår att de speglar kandidaterna mot denna profil för att se vem eller vilka är lämpliga kandidater och menar att kandidatens kroppslighet inte spelar roll i denna utvärdering. De flesta rekryteringskonsulter skiftade dock i sina svar under diskussionernas gång, från ett mer reflexivt tolkningssätt till mer objektifierande uttalanden. Flera av rekryteringskonsulterna påbörjade ofta sina svar med att säga att en kandidat kan se ut på vilket sätt som helst och påpekade att kandidaters utseende inte spelar roll. Under diskussionernas gång framkom dock uttalanden av flera rekryteringskonsulter som avslöjade hur kroppslighet de facto kan påverka. Dessa uttalanden kunde uppfattas som objektifierande i och med att uppfattningen om kandidaten begränsas till kandidatens kropp i dessa uttalanden.

Med andra ord blir det synligt hur de kompetenser och personlighetsdrag som tillskrivs kandidaterna ofta till en del beror på kandidaternas kroppslighet. Därför drar jag slutsatsen att kroppslighet spelar roll i rekryteringssituationer även om det inte skulle vara uppenbart vid första ögonkastet. Därmed kan det konstateras att kandidater ställs inför kroppsliga krav, vilket stöds även av en rad studier som lyfter fram att estetiskt arbete inom organisationer har blivit mer betydelsefullt och allt fler kroppsliga krav existerar (Elias, Gill & Scharff, 2017; Nickson & Warhurst, 2007; Khurana, 2002). De kroppsliga kraven är inte alltid uppenbara, vilket sammanstämmer med tidigare studier som påpekar att kroppsliga krav ofta är svåra att se (Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Meriläinen, 2019). De kroppsliga kraven kan vara svåra att se eftersom de följer

de samhälleliga normativa förväntningarna varför de ofta kan gå obemärkta. Till exempel står den vältränade kroppen för idealet i dagens samhälle (Sinclair, 2011), varför det kunde påstås att detta ideal är så djuprotat hos många att kroppsliga krav som dessa ofta inte uppfattas som exkluderande.

I min studie framkommer det även hur de meningar rekryteringskonsulterna tillskriver kandidaterna i vissa fall är könade. Hur kön påverkar de meningar kandidaten tillskrivs blir synligt i vissa rekryteringskonsulters prat om kvinnor och män. Den manliga kroppen tillskrivs oftare sådana egenskaper och kompetenser som associerades med en lämplig kandidat, men min studie synliggör även hur ett feminint utseende uppfattas i vissa fall som olämpligt, till exempel när det gäller smink. Studien vittnar om hur den manliga kroppen motsvarar fortfarande oftare idealet än den kvinnliga kroppen. Detta innebär att den manliga kroppen mer sällan ställs inför kroppsliga krav, varmed mäns kroppar ofta kan bli osynliga i rekryteringssituationer. Därför drar jag slutsatsen att kvinnor oftare möter strängare kroppsliga krav än män.

Min studie visar hur den ideala kandidaten ofta uppfattas som "normal" och "passlig" i diverse kroppsliga aspekter.

*"Ehkä siis johtajat keskimäärin kuitenkin niinkun pitää ihan hyvää huolta niinku omasta terveydestään ja sitä kautta on niinku semmosia niinku normaali kehoisia, jos nyt voi semmosta termiäkään käyttää." Koivunen*

*"[...] en mä tiedä sitten, että mitkä voi häiritä sitä sitä niinku... Se voi liittyä kaikkeen mikä on tavallaan normaalista poikkeavaa. Et ehkä niinku raadollista ajatella, et sillon ku kaikki asiat on ns normaalisti, niin niin sillon se on se on niinku hyvä. Ylipäätään pölhöä sanoa, mut tuota jos kaikki on niinku normaalisti, tavallisesti, niin se on hyvä." Lehto*

*"Mut vaatetus ja hiukset ja muut, niin ei ehkä se se... Niinku niin sanotusti normaalia variaatio on niin iso et siihen mahtuu monenlaista." Vuorela*

Det kunde tolkas att för mycket av något gör kroppen synlig, vilket kunde kopplas till tidigare studier som lyfter fram att kroppen ofta är osynlig inom organisationer (se t.ex. Acker, 1990; Davis, 1997; Thanem & Knights, 2019). Brewis och Sinclair (2000) framför



att organisationer är impersonella, varför det kunde tolkas att en "normal" och "passlig" kropp blir osynlig, medan andra kroppar sticker ut och blir därmed personella. I min studie framkommer det hur till exempel en kandidat som uppfattas som för sminkad eller tränad kunde anses ha fel fokus, medan kläder som uppfattas som för oprydliga kunde uppfattas antyda om bristande motivation, noggrannhet och livshanteringsförmågor.

Med andra ord kunde en slutsats dras att kroppar som avviker från normen kan ses som mindre lämpliga. Genom att studera hur rekryteringskonsulterna pratar om deras arbete som rekryteringskonsult och om kandidaternas kroppslighet avslöjar min studie hur exkluderande praktiker kan vara inbäddade i rekryteringsprocesser som till en början kan framstå som legitima.

I studien framför rekryteringskonsulterna hur de är medvetna om intuitionens påverkan på den uppfattning de skapar om kandidater och menar därmed att de inte påverkas av kandidaters kroppslighet. Rekryteringskonsulterna verkar i vissa fall kunna ifrågasätta förutfattade meningar om kandidaterna, men i vissa fall kunde det påstås att de konstruerar förutfattade meningar genom sina ordval och därmed förstärker stereotyper. Min tolkning är att samtliga rekryteringskonsulter visade medvetenhet även om vissa av dem visade det mer än andra.

*" [...]hirveästi on piileviä ennakkoajatuskia ihmisillä. [...] Mä luulen et ihmiset tietää, että on ennakkokäsityksiä ja ensivaikutelmaa ja ulkonäkö voi merkitä, mutta mä veikkaan, että ihmiset ei tiedä niitä omia." Vuorela*

Min slutsats är att meriter väger tyngre i förhållande till utseende i rekryteringssituationer. Min tolkning bygger på rekryteringskonsulternas uttalanden där de poängterar att kompetenser, arbetserfarenhet och utbildning är det viktigaste. Dessutom understryker rekryteringskonsulterna hur det är helheten som räknas. Rekryteringskonsulterna lyfter fram dessa poänger genomgående i intervjuerna. Uttalanden om meriters essentiella betydelse framkommer inte i avhandlingens analys lika starkt eller lika ofta som rekryteringskonsulterna lyfte fram det under intervjuerna, eftersom syftet med min studie är att lyfta fram hur kroppslighet *påverkar*, istället för att skildra hur det *inte påverkar*. Detta har jag gjort och därmed konstaterar jag att även

om meriter väger tyngre i förhållande till utseende så har utseende en betydelse i rekryteringssituationer.

## **Avhandlingens bidrag**

Avhandlingen bidrar med ny empiri till den existerande forskningen om betydelser av kroppslighet i rekryteringssituationer på den finska arbetsmarknaden. Metodologiskt visar min studie hur intervjuer är ett lämpligt metodval vid studier om kroppslighetens betydelser när det gäller studier vars syfte är att lyfta fram upplevelser om och tolkningar av kroppslighetens betydelser istället för att studera i praktiken vad kroppar gör.

Utöver det empiriska och metodologiska bidraget bygger min studie teoretiskt vidare på existerande studier om kroppslighetens betydelser i rekryteringssituationer. Studien lyfter fram hur kroppslighet spelar roll i rekryteringssituationer även inom yrken som inte har en självklar koppling till kroppslighet. Studien förstärker den existerande kunskapen om hur rekryteringskonsulter fungerar som portvakter och beskriver hur rekryteringskonsulter bidrar till konstruktionen av den ideala ledarkroppen (se t.ex. Falconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009; Kinnunen & Parviainen, 2016; Meriläinen, 2019). I studien lyfter jag fram hur konstruktionen av ideal sker i samtliga faser av rekryteringsprocessen, det vill säga vid profileringen, under sökandet av lämpliga kandidater som inbjuds till intervjuer, under intervjuer och i form av rekommendationer. Ytterligare bidrar min studie med kunskap om hur den ideala kandidaten uppfattas av rekryteringskonsulter och bygger vidare på existerande kunskap om vilka meningar kandidater kan tillskrivas utifrån deras kroppslighet. Slutligen lyfter studien fram hur rekryteringsprocesser inte är fördomsfria. Avhandlingen bidrar med ny kunskap om hur normer kan påverka rekryteringskonsulters intuitiva uppfattningar om kandidater varför rekryteringskonsulters förutfattade meningar kan påverka exkluderande i rekryteringssituationer.

## Avhandlingens begränsningar och förslag på fortsatt forskning

De teorier jag valt att studera ämnet genom och den syn på kroppen jag har valt styr i avgörande grad avhandlingens resultat, eftersom det är teorin som lägger grunden till analys. Därmed skulle avhandlingens resultat se annorlunda ut ifall man utgick från andra teoretiska perspektiv eller från andra teorier. I efterhand inser jag brister i avhandlingens teoretiska perspektiv. Ett intersektionellt perspektiv hade varit angeläget i min avhandling för att lyfta fram problematiken med uppfattningen om kvinnor som en homogen grupp. Eftersom kroppslighet kopplar förutom kön till bland annat etnicitet och ålder, som är aspekter forskning visar att diskrimineringen i arbetslivet till stor grad baserar sig på (se t.ex. Koivunen, Ylöstalo & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015), vore det viktigt att inkludera dessa aspekter vid forskning av kroppslighetens betydelser.

Jag vill notera att jag som forskare inte befinner mig i ett objektiva vakuum utan påverkas bland annat av tidigare erfarenheter och värderingar. De tidigare erfarenheterna och värderingarna formar avhandlingen på samma sätt de teoretiska perspektiv och de teorier jag valt att analysera genom formar avhandlingen. Som forskare är jag regissör i denna pro gradu-avhandling och avhandlingen kan anses fungera som en politisk plattform för det jag vill säga och lyfta fram. Pullen (2018) beskriver skrivande som politiskt, eftersom skrivandet skapar rum för en själv och möjligtvis andra.

Min avhandling presenterar en ögonblicksbild av det studerade ämnet i och med att studien skulle se annorlunda ut ifall skribenten var någon annan och ifall den valts att ses genom olika teoretiska glasögon. Avhandlingen erbjuder en kontextuell representation av ämnet eftersom omständigheter och människor förändras och är unika. Oberoende av representationernas kontextualitet är avhandlingen relevant, tillförlitlig och av betydelse.

Denna avhandling studerar kroppslighetens betydelser i rekryteringssituationer ur rekryteringskonsulters perspektiv. För att förstå kroppslighetens betydelser i rekryteringssituationer vore det viktigt att belysa det ur båda parternas perspektiv, det vill säga, ur rekryteringskonsulters perspektiv som agerar portvakt och ur kandidaters

perspektiv som försöker passa in i portvaktens ideal. Därför föreslår jag att fortsatt forskning fokuserade på kandidaters känslor, åsikter och erfarenheter. Kandidater borde få utrymme för att tillskriva meningar på sin egen kroppslighet och ha möjlighet att berätta sina egna uppfattningar om kroppslighet i rekryteringssituationer. Det vore viktigt att låta kandidaters röster höras och vara med och konstruera kunskap som handlar om dem. Dock ser jag inte som etiskt problematiskt att denna pro gradu-avhandling lyfter fram och ger utrymme till rekryteringskonsulter eftersom rekryteringskonsulters röster är den andra delen av kunskapen. Utan denna kunskap vore det svårare att förstå det studerade ämnet. Sammanfattningsvis anser jag inte att de är problematiskt etiskt sett att ge röst åt rekryteringskonsulter så länge båda röster blir hörda i samma grad.

I min studie använde jag intervjun som metod, vilket ger en begränsad uppfattning om det studerade ämnet (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Min studie porträtterar rekryteringskonsulternas uppfattningar om kroppslighetens betydelser i rekryteringssituationer men studerar inte hur detta tar sig uttryck i praktiken. Därför uppmanar jag att fortsatt forskning studerade det kroppsliga mötet mellan rekryteringskonsulten och kandidaten i praktiken genom att använda observationer som metod. Ytterligare kunde fortsatt forskning ta fasta på andra kroppsliga attribut. I denna avhandling ligger fokus på smink, kläder och den atletiska kroppen. Med andra ord ligger fokus på hur den ideala kandidaten förkroppsligas visuellt. Därför kunde fortsatt forskning studera hur den ideala kandidaten förkroppsligas till exempel genom röst.

Men hur ser framtiden för rekrytering ut? Kan robotar ses som en lösning till människors fördomar om till exempel kön, etnicitet och utseende? Kan man koda objektiva robotar vars algoritmer inte är kodade enligt vissa preferenser? Kommer vi att se mer robotar vid rekryteringar eller kommer människor även i fortsättningen att stå för rekryteringar? Detta återstår att se.

## REFERENSLISTA

Abram, D. (1996). *The Spell of the Sensuous*.

New York: Vintage Books.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs and bodies: A theory of gendered organizations.

*Gender & Society*. Vol.4(2), s.139 – 58.

Adamson, M. och Kelan, E. (2018). 'Female Heroes': Celebrity Executives as Postfeminist Role Models.

*British Journal of Management*. Vol. 30(4), s.981-996.

Ahmed, S. (2004). *Cultural Politics of Emotion*.

Edinburgh: Edinburgh University Press.

Ahrne, G och Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*.

Stockholm: Liber.

Alvesson, M. och Sköldbäck, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*.

Studentlitteratur: Lund.

Behling, O. och Eckel, N.L. (1991). Making Sense out of Intuition. *Academy of Management*.

*Executive*. 5(1), s. 46–54.

Billing, Y.D. och Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership.

*Gender, Work and Organization*. Vol. 7(3), s. 144-57.

Brewis, J. och Sinclair, J. (2000). Exploring Embodiment: Women, Biology and Work. Ingår i: Hassard, J.; Holliday, R.; Willmott, H. (red.) *Body and Organization*. London: Sage. s. 192-214.

Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.

Butler, J. (1990). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.

Dale, K.; Burrell, G. (2000). What shape are we in? Organization theory and the organized body. Ingår i: Hassard, J.; Holliday, R.; Willmott, H. (Red.) *Body and Organization*. London: Sage. s. 15-30.

Dane, E och Pratt, M. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*. Vol.32(1), s. 33-54.

Davis, K. (red.) (1997). *Embodied practices: feminist perspectives on the body*. London: Sage.

De Beauvoir, S. (1993[1964]). *The Second Sex*. Översatt av H. M. Parshley. London: Everyman's library.

Dreher, G.F., Lee, J.-Y. och Clerkin, T.A. (2011). Mobility and cash compensation: the moderating effects of gender, race, and executive search firms. *Journal of Management*. Vol. 37(3), s. 651-81.

Elias, A. S., Gill, R. och Scharff, C. (red.). (2017). *Aesthetic Labour: Rethinking Beauty Politics in Neoliberalism*.

London: Palgrave Macmillan.

Eriksson-Zetterquist, U. och Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*.

Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U. och Ahrne, G. (2015). Intervjuer. Ingår i: G. Ahrne och P.

Svensson. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*.

Stockholm: Liber, s.34-54.

Faulconbridge, J.R., Beaverstock, J.V., Hall, S. och Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': the gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets.

*Geoforum*. Vol. 40(5), s. 800-8.

Fotaki, M. (2013). No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body.

*Organization Studies*. Vol.34(9), s. 1251–1275.

Foucault, M. (1970). *The Order of Things: an archaeology of the human sciences*.

London: Routledge.

Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*.

London: Sage.

Glick, P., Larsen, S., Johnson, C. och Branstiter, H. (2005). EVALUATIONS OF SEXY WOMEN IN LOW- AND HIGH-STATUS JOBS.

*Psychology of Women Quarterly*. Vol.29(4), s. 389-395.

Grosz, E. (1994). *Volatile Bodies. Towards a Corporeal Feminism*.

Bloomington: Indiana University Press.

Grosz, E. (1995) *Space, Time, and Perversion: Essays in the Politics of Bodies*.  
New York and London: Routledge.

Hancock, P. och Tyler, M. (2000). "The look of love": Gender and the Organization of Aesthetics. Ingår i: Hassard, J.; Holliday, R.; Willmott, H. (Red.) *Body and Organization*. London: Sage. s. 108-129.

Hancock, P.; Tyler, M. (2007). Un/doing Gender and the Aesthetics of Organizational Performance.  
*Gender, Work and Organization*. Vol.14(6), s. 512-533.

Hassard, J., Holliday, R. och Willmott, H. (red.) (2000). *Body and Organization*.  
London: Sage

Hearn, J. och Parkin, W. (1987). *"Sex" at "work" : the power and paradox of organisation sexuality*.  
Brighton: Wheatsheaf

Holgersson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality.  
*Gender, Work & Organization*. Vol.20(4), s.454-466.

Holgersson, C., Tienari, J., Meriläinen, S. och Bendl, R. (2016). Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison.  
*International Journal of Cross Cultural Management*. Vol.16(2), s.153-169.

Ingold, T. (2011). *Being Alive: Essays on Movement, Knowledge and Description*.  
London: Routledge

Irigaray, L. (1985). *This sex that is not one*.  
Ithaca, NY: Cornell University Press



Johansson, J., Tienari, J. och Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism.

*Human Relations*. Vol.70(9), s.1141-1167.

Kantola, J. (2010). *Gender and the European Union*.

Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kenny, K. och Bell, E. (2011). Representing the successful managerial body.

I: E. Jeanes, D. Knights och P. Yancey Martin (Red.), *Handbook of gender, work and organization*.

London: Wiley-Blackwell. s.163-176.

Khurana, R. (2002). *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*.

Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kinnunen, T. och Parviainen, J. (2016). Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews With Employee Candidates. *Nordic journal of working life studies*. Vol.6(3), s.5-21.

Koivunen, T., Ylöstalo, H. och Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Informal Practices of Inequality in Recruitment in Finland.

*Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol.5(3), s.3–21.

Koskinen, I., Alasuutari, P. och Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*.

Tampere: Vastapaino.

Krys, K.; Hansen, K.; Xing, C.; Espinosa, A. D.; Szarota, P.; Morales, M. F. (2015). It is better to smile to women: Gender modifies perception of honesty of smiling individuals across cultures.

*International Journal of Psychology*. Vol.50(2), s.150-154.

Kyrölä, K. och Harjunen, H. (2007). *Koolla on väliä! Lihavuus, ruumisnormit ja sukupuoli.*

Helsinki: Like.

Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män. (609/1986). Tillgänglig i

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=j%C3%A4mst%C3%A4lldhet%20>. Hämtad den 25 mars 2020.

Lingis, A. (1994). *Foreign bodies.*

London: Routledge

Lupton, D. (1995). *The Imperative of Health: Public Health and the Regulated Body.*

London: Routledge.

McDowell, L. och Court, G. (1994). Missing Subjects: Gender, Power, and Sexuality in Merchant Banking.

*Economic Geography*. Vol.70(3), s. 229-251.

McDowell, L. (1997). *Capital culture, gender at work in the city.*

Oxford: Blackwell.

Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. och Davies, A. (2004). Management consultant talk: a cross-cultural comparison of normalising discourse and resistance.

*Organization*. Vol. 11(4), s. 539-64.

Meriläinen, S., Tienari, J. och Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body.

*Organization*. Vol. 22(1), s. 3–22.

Meriläinen, S. (2019). Kärpät ja hurmaajat kiikarissa- rekrytointikonsultit liike-elämän portinvartijoina. Ingår i: K. Filander, M. Korhonen och P. Siivonen. *Huiputuksen moraalijärjestys: osallisuuden ja sosiaalisen kivun kertomuksia*.

Tampere: Vastapaino. s. 187-210.

Muhr, S. L. (2011). Caught in the Gendered Machine: On the Masculine and Feminine in Cyborg Leadership.

*Gender, Work & Organization*. Vol.18(3), s.337-357.

Nickson, D., Warhurst, C., Cullen A.M. och Watt, A. (2003). Bringing in the Excluded? Aesthetic Labor, Skills and Training in the 'New' Economy'.

*Journal of Education and Work*. Vol.16(2), s.185–203.

Nickson, D. och Warhurst, C. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality.

*Work, Employment and Society*. Vol.21(1), s.103-120.

Pettinger, L. (2004) Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail.

*Consumption, Markets and Culture*. Vol.7(2), s. 165-184.

Pullen, A. (2018). Writing as Labiaplasty.

*Organization*. Vol. 25(1), s. 123–130.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. och Liu, J. (1996). Think Manager - Think Male: A Global Phenomenon?

*Journal of Organizational Behavior*. Vol.17(1), s.33-41.

Sinclair, A. (2005). Body and management pedagogy.

*Gender, Work and Organization*. Vol.12(1), s. 89–104.

Sinclair, A. (2011). Leading With Body. Ingår i: E. L. Jeanes, D. Knights och P. Y. Martin (red.). *Handbook of Gender, Work and Organization*.

Chichester: John Wiley and Sons, s.117–130.

Styhre, A. (2004). (Re)embodied Organization: Four Perspectives on the Body in Organizations.

*Human Resource Development International*. Vol.7(1), s. 101–116.

Thanem, T. och Knights, D. (2019). *Embodied research methods*.

Los Angeles: London: Sage.

Tienari, J., Quack, S. och Theobald, H. (2002). Organizational Reforms, 'Ideal Workers' and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison.

*Organization Studies*. Vol.23(2), s.249-279.

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. och Bendl, R. (2013). And Then There Are None: On the Exclusion of Women in Processes of Executive Search.

*Gender in Management: An International Journal*. Vol.28(1), s.43–62.

Trethewey, A. (1999). Disciplined Bodies: Women's Embodied Identities at Work.

*Organization Studies*. Vol.20(3), s.423-450.

Warhurst, C. och Nickson, D. (2001). *Looking Good, Sounding Right. Style Counselling in the New Economy*.

London: The Industrial Society.

## **BILAGA: INTERVJUGUIDE**

### **Bakgrund och arbete som rekryteringskonsult**

- Kerro lyhyesti itsestäsi (kuka olet, koulutustausta, ikä, työnkuva etc.)?
- Kerro työhistoriastasi (kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa etc.)?
- Miten kuvailisit rekrytoijan työtä ja miltä näyttää ns. tavallinen työpäivä?
- Minkälainen on mielestäsi hyvä rekrytoija? Mitä ominaisuuksia vaaditaan pärjätäkseen hyvin työssäsi?

### **Rekryteringsprocessen och arbetet**

- Kuvaile lyhyesti rekrytointiprosessia (toimeksiannosta asiakasyritykseltä rekrytointiprosessin päättymiseen). Onko se yleensä samanlainen/erilainen toimeksiantajasta riippuen?
- Kuinka tarkkoja ohjeita/suuntaviivoja saatte asiakasyritykseltä?
- Voiko asiakkaan antamat ohjeet/suuntaviivat sopia omien käsityksiesi kanssa siitä mitä pätevältä kandidaatilta vaaditaan?

### **Kandidaternas kroppslighet**

- Mitä merkityksiä on kuvalla hakemuksessa/LinkedInissä?
  - millaisia odotuksia kuva luo kandidaatista?
- Miten luodaan hyvä ensivaikutelma?
- Tapaatko haastattelutilanteessa yleensä nopeasti tietää onko henkilö ”se oikea”?  
Miten ja mistä sen tietää?

- Miten määrittelisit ammattimaisen johtajan? (Mitä ominaisuuksia pätevällä johtajalla tulee olla?)

-Onko naisten ja miesten johtajuus erilaista?

-Luuletko että johtajien pätevyyttä/ammattitaitoa arvioidaan ulkomuodon perusteella?

-Luuletko että naisjohtajia arvioidaan enemmän ulkomuodon perusteella, kun miesjohtajia? Miksi?

-Miksi luulet, että naisia on vähemmän johtotehtävissä, kun miehiä?

-Kuvaile ihannekandidaatti. Miltä hän näyttää ja kuulostaa?

-Mihin kiinnität huomiota kandidaatin ulkomuodossa?

-Miltä näyttää ammattimaisuus? (esim. keho, vaatteet, kehonkieli, hiukset, meikki, ääni).

-Näyttäytyykö ammattimaisuus erinevin tavoin miehillä ja naisilla? Miten?

-Miltä näyttää itsevarmuus? (esim. keho, vaatteet, kehonkieli, hiukset, meikki, ääni)

- Näyttäytyykö itsevarmuus erinevin tavoin miehillä ja naisilla? Miten?

-Mitä keho ja kehonkieli voi kertoa kandidaatista?

-Onko olemassa tyypillinen johtajakeho? Ja minkälainen se siinä tapauksessa on?

-Mikä merkitys (johtajan) keholla on? Mikä sen tehtävä on?

-Mitä atleettisuus, treenattu keho voi kertoa kandidaatista?

-Mitä vaatteet voivat kertoa kandidaatista?

-Minkälaiset vaatteet ovat sopivat johtajalle haastattelutilanteessa? Voitko kuvailla miltä nämä ”sopivat” vaatteet näyttävät? (Minkälaiset ovat epäsoyvät vaatteet?)

-Minkälainen on viehättävä kandidaatti?

-Onko mahdollista, että viehättävyydestä (kauneudesta/komeudesta) on hyötyä rekrytointitilanteissa?

- Miten hiukset ja meikki vaikuttavat vaikutelmaan kandidaatista?
  - Minkälaiset on sopivat hiukset ja meikki haastattelutilanteessa?
- Minkälaisen vaikutelman hymy antaa kandidaatista?
- Minkälaisen tunteen kandidaatin tulee jättää?
- Millaisten kriteereiden pohjalta teet päätöksen rekrytointiprosessissa jatkoon pääsemisestä?
- Onko naisilla tiukemmat keholliset ”säännöt”/vaatimukset/normit kuin miehillä? Miten?
- Ovatko keholliset normit mielestäsi hiljaisia/vaiettuja, sellaisia jotka ”kaikki vaan tietävät”?
- Vaikuttaako haastateltavan sukupuoli tai sukupuoleen liittyvät ennakko-odotukset haastattelutilanteessa? Miten?

### **Rekryteringskonsulternas kroppslighet**

- Kuinka itse valmistaudut haastatteluihin?
- Mikä merkitys omalla pukeutumisella, kehollisella viestinnälläsi on rekrytointitilanteessa?
- Luuletko, että oma kehosi ja ulkomuotosi on vaikuttanut uraasi? Miten?
- Mitä odotuksia sinulla on työuraasi liittyen?