

Det er noe med den personlige egnetheten

Arbeidsgiveres vurderinger av uformelle kompetanser og deres betydning for ansettelser innen helse- og sosialfeltet

There is Something About Their Personal Suitability...

Employers' Assessments of Informal Competences and Their Significance for Employment within Health and Social Services

Sidsel Natland

Førsteamanuensis, Institutt for sosialfag, Fakultet for samfunnsvitenskap, OsloMet – storbyuniversitetet

sidsna@oslomet.no

Asbjørn Johannessen

Førstelektor, Institutt for sosialfag, Fakultet for samfunnsvitenskap, OsloMet – storbyuniversitetet

asbjorn@oslomet.no

Sammendrag

Hvordan vurderer arbeidsgivere innen helse- og sosialfeltet søkere til stillinger? Hvilke kompetanser og ferdigheter forventer de at søkerne har? Denne studien er basert på funn fra kvalitative forskningsintervjuer med rekrutteringsansvarlige innen helse-/omsorgssektoren samt sosiale tjenester (Nav). Analysen viser hvordan de skilte mellom «formell» og «uformell» kompetanse. Formell kompetanse innebar oftest bachelorgrad innen yrkesfeltet og ble vurdert som noe som ble «tatt-for-gitt». Det var den uformelle kompetansen som var avgjørende i vurderingen av en søker som ansettelsesbar, og her brukte informantene begrepet «personlig egnethet». Deres innholdsbestemmelse av begrepet indikerer at de knytter personlig egnethet til fire kategorier: kommunikasjon; selvstendighet; samarbeid; utviklingspotensial. Denne meningsskapingen drøftes i lys av teorier om kompetanser og ansettelsesbarhet med et særlig blikk på hvorvidt personlig egnethet er «medfødt» eller en kompetanse som kan læres. Resultatene viser hvordan informantene forstår personlig egnethet som en kombinasjon av noe psykologisk (som kan predikere framtidig adferd) og som en kompetanse (som kan utvikles og læres), og at det er denne forståelsen de forholder seg til i vurdering av arbeidssøkere som mer eller mindre *ansettelsesbare*. Resultatene understreker betydningen av å forstå begrepene kompetanser og ansettelsesbarhet både prosessuelt og innenfor sin aktuelle profesjonelle kontekst.

Nøkkelord

arbeidsmarked, kompetanser, personlig egnethet, ansettelsesbar

Abstract

How do employers within health and social services consider jobseekers? What competencies do they expect? This study offers an analysis of qualitative research interviews with employers responsible for recruitment within the field. The analysis shows how employers distinguished between 'formal' and 'informal' competencies. Formal competencies involved a bachelor's degree in the professional field, which was considered something 'taken for granted'. It was the informal competencies that were crucial in assessing an applicant as employable, and the informants used the term 'personal suitability'. Analysis of their meaning-making shows how they link personal suitability to categories of communication, independence, cooperation and potential for professional development. These findings are interpreted as

aspects of competencies and employability. The results indicate how the employers understand personal suitability as a combination of psychological affinities (something that can predict future behavior) and as a competence (something that can be developed and learned), and further how this informs their assessment of jobseekers' employability. The results emphasize the importance of understanding competencies and employability as processes, within their particular professional contexts.

Keywords

job market, competencies, personal suitability, employability

Innledning og formål

Hvordan vurderer arbeidsgivere innen helse- og sosialfeltet søkere til stillinger? Hva slags kompetanser forventes og vektlegges i vurderinger av søkerne? Slike spørsmål var utgangspunktet for en intervjuundersøkelse blant elleve arbeidsgivere/rekrutteringsansvarlige innen helse- og sosialfeltet (sykehus, omsorgssektor og velferdstjenester). Formålet var å undersøke deres forventninger til og vurderinger av profesjonelle kompetanser hos søkerne. Resultatene viser hvordan vurderingene skjer i et komplekst samspill mellom vektlegging av formelle kvalifikasjoner tilegnet ved utdanning og personlige egenskaper. Felles for informantene var at «personlig egnethet» var det avgjørende for ansettelse. Men hva slags mening legger de i «personlig egnethet»? En utdypet forståelse av begrepet er viktig siden det er av betydning for vurderinger av kandidater, profesjonelle kompetanser og utdanningsrelevans. Både fra politisk hold, utdanningsinstitusjoner og praksisfelt er det enighet om at utdanningene må forsyne kandidatene med kompetanser av relevans for det felt de skal utføre sitt arbeid i, slik at helse- og velferdstjenestene utføres til det beste for brukerne (jf. Kunnskapsdepartementet (2011–2012)).

I internasjonal forskning er kandidaters relative suksess i arbeidslivet tolket som en indikator på *utdanningens* kvalitet, og utdanningene har anvendt forskningsresultatene for å tilpasse utdanningene til arbeidsmarkedets behov. Samtidig kompliseres dette av at arbeidsmarkedet er i kontinuerlig endring – kompetansen som trengs i arbeidslivet, må tilpasses og endres. For å komme denne utfordringen i møte har forskningen i økt grad interessert seg for *arbeidsgiveres* perspektiv og hvordan disse vurderer formell utdanningsbakgrunn, forventninger om kompetanser ervervet gjennom utdanning, samt hva de vektlegger i rekrutteringsprosesser. Forskningen viser særlig to forhold som vektlegges: Kandidaten må ha *kompetanser* som passer med arbeidsplassens behov, og må stå for de samme *verdier* som arbeidsplassen. Kompetanser og verdier er imidlertid vanskelige å observere og å sette ord på, og dette gjør forskningen på feltet kompleks (Bailly, 2008; Holmström 2014; Rogstad & Sterri, 2018; Seipel, Johnson & Walton, 2011; Selvadurai, Choy & Maros, 2012).

Denne artikkelen bidrar til mer kunnskap på feltet ved at vi har undersøkt hvordan en gruppe rekrutteringsansvarlige vurderer arbeidssøkerens *kompetanser*. Studien er utført innen sosial- og helsesektoren i en norsk velferdskontekst, og informantene er ansatte med lederfunksjoner og rekrutteringsansvar. De er altså situert innenfor «menneskebehandlerinstitusjoner». Det er konsensus om at slike yrker bør befolkes av mennesker med egenskaper som gjør dem «personlig egnede» for denne type arbeid (Ekelund, 2007; Nygren, 2008; Skau, 2004). Dette reflekteres i stillingsutlysninger, utdanningene, politisk og juridisk. Andreassen (2017) studerte 44 stillingsannonser fra Nav som kilde til hva slags kompetanser som kreves, og 25 av dem understreker «personlig egnethet» i tillegg til konkrete ferdigheter. Også innen politikk, lovgivning, utdanning og praksisfelt er begrepet sentralt: «I omsorgsarbeid er personlig egnethet av avgjørende betydning og bør vektlegges i betydelig grad ved rekruttering av helsepersonell» (NOU 1994: 8, 12). Helsepersonelloven vektlegger personlig

egnethet som en betydningsfull egenskap i tillegg til «tilstrekkelige og nødvendige kunnskaper i de relevante fagområder» (§ 48). Personlig egnethet er imidlertid vanskelig å definere. I forskning om arbeidsliv og ansettelser omtales dette som en av de «svarte boksene» på feltet (Rogstad & Sterri, 2018). Denne artikkelen bidrar derfor til et lite utforsket felt innen helse- og sosialfagene i Norge, nemlig sammenhenger mellom utdanning, arbeidsliv og hva arbeidsgivere vektlegger ved ansettelser.¹ Bidraget består i å beskrive og teoretisk drøfte «personlig egnethet» som begrep ut ifra den mening informantene i studien ga det.

Ansettelsesbarhet, kompetanser og personlig egnethet

Ansettelsesbarhet

Et mye anvendt begrep i internasjonal forskning om ansettelser er ansettelsesbarhet eller «employability». Mantz Yorke (2006) definerer det som:

A set of achievements – skills, understandings and personal attributes – that makes graduates more likely to gain employment and be successful in their chosen occupations, which benefits themselves, the workforce, the community and the economy (Yorke, 2006, 8).

Mantz Yorke og Peter Knight (2006, 6–8) presenterer tre aspekter ved begrepet: *personlige kvaliteter* (selvtillit, tilpasningsdyktighet, refleksjon, evne til faglig utvikling); *ferdigheter* (kjerneferdigheter om språk og samfunn, men også yrkesrelevante); *prosessferdigheter* (samarbeidsevner, etiske standarder, håndtere krevende og uforutsette hendelser). Lignende beskrivelser finner vi også hos Mel Fugate, Angelo J. Kinicki og Blake E. Ashforth (2004), som definerer at ansettelsesbarhet består av tre dimensjoner: *tilpasningsdyktighet*, *kariereidentitet* (de verdier, normer, mål, interaksjon i samarbeid og lignende som personen inkluderer i sin refleksjon over hvem han/hun er som yrkesutøver), og *sosial/menneskelig kapital* (noe organisasjoner og arbeidsplasser investerer i, med forventning om framtidig utbytte) (Fugate mfl., 2004, 8). Et annet begrep er å være *kapabel*, det vil si en person som tar hensiktsmessige grep, forteller hva de søker å oppnå, arbeider effektivt med andre og fortsetter å lære av erfaringer (Stephenson & Weil, 1992). Ansettelsesbarhet kan også studeres som *forventninger* fra ulike ståsteder: studenters (hva skal utdanningen ruste meg med?); utdanningspolitikk, utdanningsinstitusjoner og praksisfelt (hva skal utdanningen bidra med?); og arbeidsgiveres forventninger (hva kan kandidaten tilføre arbeidsplassen av kompetanser for å løse oppgavene?). Denne artikkelen tar for seg det sistnevnte.

Kompetanser

Forskningslitteraturen om kompetanser og kompetanseutvikling er omfattende. Kompetanser defineres ulikt avhengig av vitenskapsteoretisk ståsted, teoretiske perspektiv og konkret studiekontekst (Garavan & McGuire, 2001). En mye anvendt definisjon er at profesjonell kompetanse består av teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. Personlig kompetanse knyttes særlig til yrker der profesjonsutøveren bruker

1. Studien er del av det NFR-finansierte forskningsprosjektet *Motsetningsfylte institusjonelle logikker? Samspillet mellom utdanningssystemet og helse- og velferdsfeltet* («InLog-prosjektet»), der formålet er å undersøke forholdet mellom utdanningssystemet og arbeidsorganisasjoner i helse- og velferdsfeltet. Forskningsprosjektet utføres i samarbeid mellom OsloMet – storbyuniversitetets tverrfaglige forskningsprogram (Helse, omsorg og velferd, Senter for profesjonsstudier, Arbeidsforskingsinstituttet og Fakultet for samfunnsvitenskap) og organisasjoner som representerer tjenestebrukere. Prosjektperioden er 2016–2018, og prosjektet er meldt og tilrådd av NSD.

seg selv i yrkesutøvelsen. Det handler om «den vi er som person, både for oss selv og i samspillet med andre» (Skau, 2004, 61). Innen det helse- og sosialfaglige feltet i Norge har det vært stor interesse for spørsmål om faglig kvalifisering og hva profesjonell kompetanse innebærer (Fauske & Nygren, 2010; Molander & Terum, 2008; Nygren, 2008). Pär Nygren (2008) har særlig understreket nødvendigheten av å utforske *prosessuelle perspektiver* på profesjonsutøveres utvikling. Det innebærer å delta i en bestemt kombinasjon av yrkeskvalifiserende praksiser, som alltid vil være særegne og personlige. Profesjonell kompetanse tilnærmes som den enkelte personens svar på bestemte krav som stilles til oppgaveløsning i ulike kontekster (Nygren, 2008, 151). Den prosess som gjør en person til en profesjonell, handler om kontinuerlig utvikling av personens kompetanser for å kunne *handle* i profesjonelle sammenhenger. Nygren diskuterer også forholdet mellom begrepene *kvalifikasjoner* og *kompetanser* (ibid., 128–144). Kvalifikasjoner er produkt av en form for vurdering (eksamen/utdanningskontekst), mens kompetanse er noe som utvikles gjennom deltakelse i praksis. Kvalifikasjoner refererer altså til en formell erklæring om at kandidaten er kvalifisert til å løse oppgaver innen et bestemt felt. Nygren understreker imidlertid: «Et slikt dokument fungerer som en billett for personens adgang (...), men er ingen garanti for at denne personen har de nødvendige kompetansene» (ibid., 143). Det kan derfor være nyttig å skille mellom to former for profesjonelle handlingskompetanser. Den første er de *kvalifikasjonsrelevante* handlingskompetanser, som utvikles gjennom utdanning. Disse er i første hånd relevante for at studentene skal bestå utdanningen og bli formelt kvalifisert til å utøve sitt yrke. Den andre er de *yrkesrelevante* handlingskompetanser, det som trengs for å kunne løse faglige oppgaver i konkret yrkespraksis.

Personlig egnethet

Internasjonalt er mye av forskningen om personlig egnethet utført i en utdanningskontekst der man undersøker seleksjonsprosesser i studentopptak, og hvor personlig egnethet blir ansett som én av flere dimensjoner for å beskrive kriterier for *kommende profesjonell egnethet* (Bradley, 2013; Holmström, 2014; Lafrance & Gray, 2004; Tam, Coleman & Boey, 2012). Michael M.O. Seipel, Jennifer D. Johnson og Elaine Walton (2011) har imidlertid drøftet nødvendigheten av å identifisere personlige kvaliteter også ved innpass i *arbeidslivet*.

Forskning på personlig egnethet er gjerne knyttet til et spesifikt yrke (se også Skau 2004, 63–66). En belgisk studie fra helsefeltet viste at rekrutteringsansvarlige vektla kandidatens ferdigheter innen kommunikasjon og samarbeid mer enn fagspesifikke ferdigheter (Biesma, Pavlova, van Merode & Groot, 2007). Villigheten til å lære, være fleksibel og motivert kan veie opp for manglende formell bakgrunn. I et fleksibelt og stadig endret arbeidsliv er evne til omstilling og læring vel så viktige egenskaper som å besitte et spesifikt sett av ferdigheter som er «ferske» her og nå (Smetherham, 2006). Jon Rogstad og Erika B. Sterri (2018) påpeker at grad av personlig egnethet først og fremst må være et spørsmål om hvorvidt arbeidssøkeren kan ses som en del av virksomheten. Dette er vurderinger som vil avhenge både av arbeidsgivers forestillinger om arbeidsplassen og hvordan de opplever kandidaten på intervju. Dermed kan man snakke om personlig egnethet som noe *relasjonelt*.

Fauske og Nygren (2010) understreker at den tradisjonelle profesjonalismens idealer om verdi- og følelsesnøytralitet for lengst er forlatt, og derigjennom har spørsmålene om den profesjonelles følelsesmessige engasjement, personlige verdier og ideologiske holdninger blitt gjenstand for interesse. Personlig egnethet for yrkesutøvelse, verdier og holdninger blir i større grad vektlagt og vurdert innen relasjonsbaserte yrker. Imidlertid er dette et komplisert begrep, noe Nygren (2008) knytter til faglitteraturens manglende presiseringer av hva som legges i «personlig» og «profesjonell». Personlig kompetanse betraktes ofte som et sentralt

aspekt av profesjonell kompetanse, men *samtidig* drøftes det personlige som noe adskilt. Det skapes kunstige skiller mellom person og profesjon. Innebærer vektleggingen av «personlighet» at profesjonell kompetanse er noe «upersonlig»? (ibid., 95–103).

Oppsummert viser litteraturgjennomgangen hvordan «ansettelsesbar» knyttes til både vurderinger av kompetanser og ferdigheter ervervet gjennom utdanning, og til personlige kvaliteter. Denne artikkelen tar utgangspunkt i arbeidsgivers perspektiv og hva de forteller at de ser etter i ansettelsesprosesser.

Metode

Studien bygger på data fra semistrukturerte intervjuer. Utvalgskriteriet var at informantene skulle være ansatte på ledernivå, med rekrutteringsansvar og erfaring med ansettelsesprosesser. Vi utarbeidet informasjonsbrev og intervjuguide. Temaene var bestemt av prosjektets formål og problemstilling: arbeidskonteksten, prosessen fra utlysning til ansettelse, forventninger og opplevelser av kompetanse samt avgjørende faktorer for ansettelse. Prosjektet ble meldt til og tilrådd av Norsk senter for forskningsdata. Informantene ble deretter rekruttert strategisk ved at vi tok kontakt med arbeidsplasser som vi ble tipset om av forsker- og refleksjonsgruppa tilknyttet «InLog-prosjektet», som studien er del av (se fotnote 1). Vi kontaktet informantene først på e-post eller telefon, og vi sendte informasjonsbrev og samtykkeerklæring. Gjennomføring av intervjuene ble fordelt mellom artikkelforfatterne.

Vi utførte individuelle intervjuer med elleve informanter: ansatte/ledere fra seks Navkontorer, to sykehjem, to hjemmetjenester og ett sykehus. Alle hadde lang erfaring med ansettelser, og deres svar er en kilde til vurderinger som de vanligvis gjør i ansettelsesprosesser. Vi har altså data fra «menneskebehandlerne» (Nygren, 2008), hvor en fellesnevner er at det *relasjonelle* har betydning for arbeidet som utføres. Vi er innforstått med at svarene kan knyttes til hvilken profesjon og arbeidslivskontekst det er snakk om. Vi tok opp alle intervjuene på lydfil og transkriberte dem deretter. Det kan innvendes at det er ganske få intervjuer. Ved kvalitative intervjuer er det imidlertid vanlig å gjennomføre datainnsamling til man når et såkalt «metningspunkt». Det kan være et teoretisk metningspunkt: at en ny enhet ikke tilfører data noe vesentlig nytt (Kvale & Brinkmann, 2009), eller en «informational redundancy» der forskeren vurderer at flere intervjuer sannsynligvis ikke vil tilføre ny informasjon (Sandelowski, 2008). Vi mener at vi nådde et slik metningspunkt.

Vi utførte analysen manuelt, og vi har brukt en kombinasjon av teoretisk informert og tematisk analyse. Tematisk analyse innebærer å organisere og beskrive data ved å nærlese hvert intervju for å gripe individuelle opplevelser og erfaringer. Deretter leses intervjuene «på tvers» for å finne fellestrekk etterfulgt av en drøfting der funnene tolkes innenfor et teoretisk rammeverk (Braun & Clarke, 2006). Dette er i tråd med en abduktiv tilnærming til kunnskapsproduksjon. Abduksjon kjennetegnes ved sitt dialektiske forhold mellom teori og empiri. Empiri gis en sentral plass ved utvikling av ideer, og teori anses som nødvendig for hvordan empirien kan forstås. Dette skiller tilnærmingen fra induksjon, som beveger seg fra empiri til teori i en mer eksplorerende tilnærming – for eksempel innen «grounded theory» hvor man tenker seg at man starter med «blanke ark» med ambisjonen om å utvikle teori ut ifra et datasett (Thagaard, 2003, 174).

Vi gjorde oss kjent med datamaterialet ved nærlesing individuelt og deretter gjennom felles diskusjon. I tråd med studiens forskningsspørsmål tilnærmet vi oss data ved å se etter hvordan informantenes svar kunne forstås i lys av begrepene ansettelsesbarhet og kompetanser. Analysearbeidet innebar samtidig åpenhet overfor andre begreper, slik som erfaringsnære ord, uttrykk og temaer som informantene var særlig opptatt av. Utsagn som

formell og uformell kompetanse, bachelor som inngangsbillett og personlig egnethet pekte seg ut. I denne kodingen av dataene, der meningsinnhold i hvert enkelt intervju trekkes fram, begynte vi å se fellestrekk i informantenes svar. «Personlig egnethet» var et konsistent funn. Siden det gikk igjen i alle intervjuene, vurderte vi at dette måtte løftes fram for særlig drøfting. Vi fortsatte derfor analysen med å identifisere hva informantene selv la i begrepet. Kodingen viser at det forekom omkring 50 ulike ord i intervjuene da informantene ble bedt om å innholdsbestemme og konkretisere begrepet. De nevnte alt fra praktiske ferdigheter til det å ha motivasjon, være initiativrik, være empatisk samt verdier. I presentasjonen av funn har vi analysert fram syv dimensjoner av personlig egnethet (se nedenfor) ut ifra at de gikk igjen i minst fire av intervjuene. Disse har vi i sin tur kondensert til fire bredere kategorier: *kommunikasjon, selvstendighet, samarbeid og utviklingspotensial*.

Analysearbeidet har altså gått fra informantenes beskrivelser og vurderinger via kategorisering og til teoretisk drøfting. For studiens formål var som sagt *kompetanser og ansettelserbarhet* begreper som dannet utgangspunkt for en teoretisk forforståelse. I møtet med feltet vokste *personlig egnethet* fram som et nytt begrep som bidro til videre drøfting med særlig henblikk på å gripe innenfraperspektivet. Innenfra- eller aktørperspektivet innebærer altså å undersøke hvordan et begrep blir tolket og forstått av ulike aktører i ulike sammenhenger.

Med tanke på validitet er det viktig å understreke hva intervjuene er kilde til: Informantene er intervjuet om sine forventninger til kompetanser og hva de særlig «ser etter» når de skal ansette nye medarbeidere. Det betyr at intervjuene er en kilde til deres opplevelser, erfaringer og holdninger, men ikke hvorvidt eller hvordan dette gjør seg utslag i konkret praksis. Studiens formål er å beskrive og forstå informantenes innholdsbestemmelse av personlig egnethet ved å vise hvordan det er noe som *fortelles fram* som avgjørende for ansettelser. Validering har videre skjedd ved at vi presenterte studien og foreløpige analyser for InLog-prosjektets *refleksjonspanel*, som består av representanter fra både utdanning, brukere og praksis. De ga verdifulle innspill og kommentarer. Analyse og tolkning av data har dermed vært del av en gjensidig prosess som bidrar til å sikre troverdigheten av våre tolkninger (Nowotny, Gibbons & Scott, 2001).

Presentasjon av funn

«Formelle» og «uformelle» kompetanser

Muligheten for å bli ansatt er naturlig nok avhengig av hvor mange som søker stillingen. Informantene fra omsorgssektoren, sykehjem og hjemmetjenesten uttrykte at de ofte var fornøyde hvis de fikk *kvalifiserte søkere*, mens en av informantene fra Nav kunne fortelle at de hadde hatt 180 søkere til tre utlyste stillinger, og at de oftest kan rekruttere blant høyt kvalifiserte søkere. Dette kan gjøre en forskjell hos informantene med tanke på hvordan de vurderer søkeres kompetanser, men alle informantene stilte høye krav til den de ønsket å ansette.

Informantene brukte betegnelsene *formell* og *uformell* kompetanse når de skulle sette ord på hva de la i begrepet:

Ja, altså for meg er kompetanse et veldig sammensatt begrep. Det handler både om formelle og uformelle kompetanser.

Kompetanse kan være så mangt. Man har den formelle kompetansen, som man forventer at man innehar. Man har fått en grad eller vitnemål. Vel så viktig er livserfaring og arbeidserfaring.

De to sitatene illustrerer hvordan alle informantene med «formell kompetanse» mente en fullført og bestått bachelorutdanning av relevans. Innen omsorgsinstitusjonene kunne det også være en helsefagutdanning. Den formelle kompetansen ble betraktet som et minimum, noe informantene tok for gitt. Den utgjorde «bare» det de kalte *inngangsbilletten* for å komme i betraktning for ansettelse:

Det er jo helt sentralt at de har den grunnkompetansen når de kommer hit. Det er derfor vi ikke ansetter ufaglærte.

Det gjelder jo for alle fagutdanninger, at det er på en måte bare en start. At de har den grunnpakken, og så må man jo lære etter hvert.

Informantene forventet altså at utdanningene har utstyrt kandidatene med grunnleggende kompetanser: faglige ferdigheter, kritisk refleksjon, evne til å arbeide og sette seg inn i nye felt. Intervjuene fra helsefeltet viste at de særlig søkte etter sykepleiere, eventuelt helsefagarbeidere. Rekrutteringsansvarlige innen Nav søkte etter kandidater med mer varierte kompetanser og faglige bakgrunner fordi de måtte vurdere kandidaters kompetanse ut ifra hva slags stilling som var utlyst. Stillingene skulle gjerne dekke et «kompetanseshull» ved arbeidsplassen. Derfor kunne blant annet sosionomer, jurister og økonomer være aktuelle:

Vi trenger forskjellige typer folk, som utfyller hverandre.

Og hva er det vi er ute etter? Det kan være ganske forskjellig i forhold til hvilke type oppgaver det er som vedkommende skal løse (...).

Informantene hadde en felles forståelse av hva formell kompetanse besto i: Søkere måtte ha «inngangsbilletten i orden» (relevant bachelorgrad), og med denne forventet de at personen var i stand til å utføre godt dokumentasjonsarbeid, håndtere informasjon, reflektere kritisk, planlegge og samarbeide med både kolleger, pasienter og brukere. De forventet seg også kandidater med tro på egne ferdigheter, engasjement og evne til selvstendighet og videre profesjonell utvikling.

På spørsmål om hva som skulle til for å komme videre i betraktning for ansettelse, gikk informantene over til å snakke om «uformell kompetanse» og særlig «personlig egnethet». Som vist ovenfor er det en konsensus om at dette er av betydning innenfor menneskebeholdende institusjoner, og således noe som forventes at de rekrutteringsansvarlige vurderer. Alle informantene framhevet personlig egnethet som avgjørende for å lykkes i konkurransen om ansettelse. En av de intervjuede fra Nav sa det slik: «Sånn helt ned til basis da, så handler det om personlig egnethet».

Personlig egnethet ble altså tillagt stor betydning, men samtidig viste det seg utfordrende å innholdsbestemme og konkretisere hva det innebærer. På den ene side *skilte* informantene personlig egnethet fra det de definerte som formelle kompetanser, på den annen side omtalte de den som *sammenvevd* med formell kompetanse, slik det følgende sitatet illustrerer:

[D]et er på en måte veldig mye personlige elementer knyttet til hvordan du anvender den kompetansen som du har. Du kan liksom ikke snakke om at har man en formalkompetanse, så er man skikket for en jobb.

Det er altså «noe mer og noe annet» enn den formelle kompetansen i form av en akademisk grad som er avgjørende. Da informantene ble spurt om å konkretisere personlig egnethet-

het som begrep, nevnte de som sagt mange egenskaper, og omkring 50 ord ble anvendt. Gjennom vår analyse av disse identifiserte vi syv dimensjoner av personlig egnethet:

Egenskaper	Eksempler på anvendte ord
1. Kommunikasjon	Like mennesker; snakke med folk
2. Samarbeid	Samhandling; samspill
3. Selvstendighet	Tenke selv; ta ansvar; ta grep
4. Trygghet	Ikke være redd; stole på seg selv; stå i situasjonen; naturlig autoritet
5. Relasjon	Snakke; møte mennesker; omgås mennesker
6. Passe inn	Komplettere arbeidsmiljøet
7. Evne til å lære	Tilegne seg ny kunnskap

Disse egenskapene kondenserte vi til fire kategorier: Kommunikasjon (egenskap 1 og 5), Selvstendighet (egenskap 3 og 4), Samarbeid (egenskap 2) og Utviklingspotensial (egenskap 6 og 7). Den videre presentasjonen av funn beskriver hva informantene selv la i disse egenskapene, og hvorfor de knyttet dem til «personlighet».

Personlig egnethet – kommunikasjon

Kommunikasjon ble av informantene definert på ulike vis: *empati, samtale, evne til å tydeliggjøre og relasjonell kompetanse*. Man må *like mennesker*. De forventet at kandidatene kunne forholde seg til og snakke med mennesker, det være seg brukere, pasienter, pårørende, kolleger og andre i arbeidskonteksten. Alle informantene sa at evnen til god kommunikasjon både med kolleger og brukere var viktig:

[D]en komplette medarbeideren vi skal ha, skal jo kunne det med relasjoner og bruke det (...) få relasjoner, stå i det og skjønne hva som skjer.

Den ideale ansatte er en som er utadvendt og glad i mennesker, som greier å se den enkelte beboer, og gjøre det beste ut av dagen.

[Å] være en person som kan omgås alle mennesketyper (...). Spesielt i forhold til brukere.

Det er at du kan kommunisere godt med kollegaer. Kan snakke med brukere. Vi har brukere som kan være ganske krevende. Å kunne behandle dem med respekt og være tålmodig.

Sitatene viser hvordan kommunikasjon og relasjonskompetanse knyttes til personlig egnethet, og at både brukere, pasienter og kollegium er signifikante for den konteksten kommunikasjonen foregår i. En av informantene fra helsefeltet understreket betydningen av kommunikasjon slik:

Det er sannhetens øyeblikk. Hvordan den nyansatte møter pasienten. Å være tilstedeværende. Å ha en relasjon mot en pasient som er god. Det å kunne kommunisere på en god måte. Det er det å være til stede, men samtidig kunne noen av de grunnleggende prosedyrene.

Sitatene viser hvordan informantene understreket betydningen av formelle kvalifikasjoner, men samtidig at det er gradforskjeller i utførelsen, noe de knyttet til personlig egnethet. Dette er likt uansett om arbeidskonteksten er Nav eller sykepleie.

Personlig egnethet – selvstendighet

Ifølge informantene dreide selvstendighet seg om å *tenke selv; ta ansvar; ta grep*, og at dette er noe arbeidstakeren må være i stand til å gjøre uavhengig av innspill eller hjelp fra andre. Både ved stillingsutlysning og ansettelse ble selvstendighet vektlagt. De ønsket seg en person som er «vant til å ta ansvar, (...) vant til å tenke selv, å stå i en situasjon.» Informantene vurderte hvordan jobbsøkere kan skille seg på dette punktet:

Det er en forskjell på de som tar grep og går ut og viser at de tør, og være en del av praksisen, mens noen er mye mer bakpå og går ikke inn for å være selvstendig og vil ikke ta ansvar.

Med selvstendighet assosierte informantene *trygghet*; de vektla at den som skal ansettes, må være den som *ikke er redd*, som *stoler på seg selv*, som klarer å «stå i» situasjonen, og som har *naturlig autoritet*:

Man er mye alene, og man må ha den tryggheten, at man kan stole på seg selv.

[D]e kan ikke gå ut å være redde, for da overfører de jo sin frykt til brukerne. Det er liksom noen typer som er, du kan være ung, men allikevel være trygg i måten du er på. Så det er (...) det med personligheten. Noen er veldig trygge, selv om de ikke kan det, men da sier de til brukerne: 'Dette ordner vi'!

Videre understreket informantene at selvstendighet og det å være trygg på seg selv også kunne være å vise usikkerhet. Særlig eksempler fra sykehus- og pleiesektoren illustrerer dette:

De som er usikre, og tydelig på at de er det, de kan man gjøre trygge ved å gi opplæring og veiledning. De er verre med de som er verdensmestre!

Og være trygg nok på seg selv til å si fra at 'dette er jeg ikke trygg på', 'dette trenger jeg mer opplæring i', eller 'her vil jeg ha med en sykepleier til'.

At usikkerhet kan forstås som uttrykk for selvstendighet, kan umiddelbart virke paradoksalt. Men informantene mente at det å blottstille sin usikkerhet demonstrerer evne til å vise *ydmynhet* overfor profesjonen, arbeidsplassen og oppgavene, og at usikkerhet minker i takt med økt erfaring – et prosessuelt syn på selvstendighet.

Personlig egnethet – samarbeid

Informantene brukte forskjellige ord når de snakket om samarbeid som en dimensjon av personlig egnethet: samarbeid, samhandling og samspill. Felles var betydningen av å jobbe sammen med andre for å oppnå felles mål:

Egnethet går på veldig mye (...), om de kan samarbeide.

Og så må de kunne fungere i en gruppe og ha samarbeidsevne sosialt.

Det dreier seg om å kunne samarbeide med både ansatte og brukere innen egen organisasjon. Informantene fra Nav-kontorene trakk særlig fram samarbeid med forskjellige profesjoner:

Det er en ferdighet som jeg skulle ønske at alle har når de kommer, og det er uavhengig av profesjon.

[Det] å få til at du har profesjoner som er i stand til å samhandle og samarbeide. Det tror jeg er det viktigste.

Der informantene fra helsefeltet understreket samarbeid mellom sykepleiere, leger og pasienter, trakk de Nav-ansatte fram betydningen av tverrprofesjonelt samarbeid som også kunne gå på tvers av etatsgrenser, eller velferdstjenester som er statlig eller kommunalt organisert. Samarbeid var uansett en viktig kompetanse som informantene vurderte at kan ses i sammenheng av personlige egenskaper.

Personlig egnethet – utviklingspotensial

Målet for informantene var å ansette den personen som passer til den utlyste stillingen, med tanke på formelle kvalifikasjoner og hva arbeidsplassen trenger av kompetanse for å løse arbeidsoppgavene. Informantene forventet imidlertid *ikke* kandidater som kan gå «rett inn i stillingen». De forventet grunnleggende ferdigheter, men var bevisst på at det trengs opplæring i den aktuelle stillingen. Siden arbeidsplassene preges av stadig endring, ønsket de også kandidater med evne og vilje til å utvikle seg:

Det viktigste man har med seg, er at de har evne til å lære. At de ikke stagnerer. At de er interessert i yrket sitt, og at de tilegner seg ny kunnskap.

Informantene snakket om å *komplettere arbeidsmiljøet*, og det å passe til utlyst stilling (formelle kvalifikasjoner) er tett sammenvevd med evnen til å innpasse seg arbeidsmiljøet mer generelt. En informant nevnte det å *passe inn i en gruppe*. En av de intervjuede fra Nav sa: «Det vi ser etter, er jo folk som kan passe inn i avdelingen eller kontoret som helhet.» Utviklingspotensial som en dimensjon av personlig egnethet syntes derfor å innbefatte både faglig utvikling og det å bli en del av et arbeidsmiljø.

Diskusjon: Personlig egnethet – noe «psykologisk» eller en kompetanse?

Analysen viser at informantenes vurderinger av en søker som ansettelsesbar består av det de benevner formelle og uformelle kompetanser. Informantene trakk inn «personlig egnethet» som et aspekt ved uformell kompetanse og som avgjørende for ansettelse. De var også opptatt av personlighet relatert til kandidatens plass i virksomheten, og slik sett uttrykkes personlig egnethet som noe relasjonelt. Den nyansatte skal komplettere stabens samlede fagkompetanse, men det er også viktig å kunne samarbeide og kommunisere godt både med kolleger og brukere. Vår studie understøtter eksisterende forskning med tanke på at formelle kvalifikasjoner ikke vurderes som tilstrekkelig, og at i vurdering av personlighet trekkes kommunikasjon, samarbeid og fleksibilitet inn som avgjørende (Bailly, 2008; Biesma mfl., 2007; Rogstad & Sterri, 2018; Smetherham, 2006).

Vi går imidlertid ett steg videre ved at vi tilnærmer oss «personlig egnethet» som et erfaringsnært begrep. Funnene understreker utfordringen med å konkretisere og innholdsbestemme det, noe som er forståelig siden «personlighet» er et psykologisk begrep og ikke noe som kan observeres direkte. Neil D. Christiansen og Robert P. Tett (2013) understreker kompleksiteten og omfanget av dette som forskningsfelt, og det er utenfor vår studies formål å

gå i dybden på det. Vi merker oss heller det de sier om at det er «konsensus blant både fag- og lekfolk» (ibid., 3) om at personlighet spiller en viktig rolle for å forstå adferd på arbeidsplassen. De viser videre at et fellestrekk ved de mange definisjonene av personlighet som finnes i faglitteraturen, er at det defineres som «individets karakteristiske tanke-, følelses- og handlingsmønstre, sett som uttrykk for de psykologiske mekanismer som ligger til grunn for mønstrene». Personlighet forstås altså som «driveren» bak handling samt at den alltid vil være knyttet til en situasjon. Personlighet kan derfor forstås interaksjonelt, og innen forskningen har ett av målene vært å forklare og å forutse adferd (ibid.).

I dette perspektivet er det rimelig å forstå informantenes vektlegging av personlig egnethet som at de tilnærmer seg begrepet som «forklaringsmodell», altså at det predikerer adferd. Når de opplever en arbeidssøkende som engasjert, positiv og motivert i intervjusettingen, vurderer de dette som at slik vil denne oppføre seg også i framtidige (arbeids)situasjoner. En annen måte å tolke funnene på er at informantene forstår personlighet innenfor en «kontekstmodell» – hvis arbeidet og arbeidsplassen kjennetegnes av høy grad av differensiering, det være seg i form av personer, situasjoner og saker man skal forholde seg til, kan ulike egenskaper trenge i ulike situasjoner. Når informantene snakker om viktigheten av selvstendig tenkning, kommunikative evner og tilpasning, kan dette forstås som at de tilnærmer seg personlighet som noe som utfolder seg i konkrete situasjoner (ibid., 3–5). Det informantene begrepsfester, er derfor *effektene* av personlighet.

Informantenes begrepsforståelse kan derfor forstås innenfor den konsensus Christiansen og Tett (ibid.) nevner, og som vi kan kalle en «hverdagsdiskurs» (Natland, 2009) om personlighet. På den annen side kan denne «psykologiseringen» utfordres om vi trekker *kompetansebegrepet* inn, og spør: Kan ikke egenskapene ses som sammenfallende med kompetanser som tilegnes gjennom utdanning? Kan de i så fall tolkes som yrkesspesifikke ferdigheter (Skau, 2004) og profesjonell kompetanse (Nygren, 2008)?

Først og fremst omtaler informantene kompetanser som noe de *forventer* at søkeren har tilegnet seg gjennom utdanning, dernest operasjonaliseres det ved å beskrive hvordan de ønsker kandidater som kan omsette kompetansene til yrkesfaglig handling. Dette definerer Nygren (ibid.) som henholdsvis *kvalifikasjonsrelevant* og *yrkesrelevant handlingskompetanse*. I intervjuene kommer dette fram ved begrepet om «inngangsbilletten». Men i den praktiske virkeligheten er det noe annet som er avgjørende, nemlig den yrkesrelevante handlingskompetansen. Det ser vi ved at informantene raskt går over til å snakke om «uformelle kompetanser» som avgjørende. Informantenes meningsskaping innebærer et begrepsmessig skille mellom formelle kompetanser og personlighet, som i praksis beveger seg på et kontinuum: De *kvalifikasjonsrelevante handlingskompetansene* styrkes hvis kandidaten tilfører dem personlige kvaliteter. Slike kandidater vurderes *mer ansettelsesbare*.

Nygrens prosessuelle kompetanseperspektiv bidrar til å forstå hvorfor informantene omtaler disse egenskapene som «personlig egnethet». Informantene vender blikket fra utdanningenes kvalifikasjonsrelevans («formell kompetanse») til *yrkesrelevant kompetanse*. De snakker om kompetanser som har «overlevelsverdi» i det yrket de skal anvendes og utvikles (ibid., 143). Når de vurderer søkere, forsøker de å se dem for seg i en *framtidig yrkeskontekst*.

Informantenes meningsskaping om personlig egnethet innebærer derfor en «miks» av noe psykologisk (som kan predikere framtidig adferd) og en kompetanse (som kan utvikles og læres), og denne forståelsen er grunnleggende for vurderingen av arbeidssøkere som mer eller mindre *ansettelsesbare*. Informantene beskriver hvordan de avveier kompetansebehov («fylle hull»). Da er det de *yrkesrelevante handlingskompetanser* som vektlegges. Men underliggende er vurderingen av hvorvidt denne personen vil «passe inn» og bidra til godt arbeids-

miljø (Rogstad & Sterri, 2018). Dette kommer til uttrykk i vektlegging av samarbeid og kommunikasjon som viktige dimensjoner av personlig egnethet. Informantene er opptatt av *samspillet* mellom ferdigheter og personlige kvaliteter (Yorke & Knights, 2006). Informantene understreker også *det prosessuelle* aspektet. Tilpasningsdyktighet (Fugate mfl., 2004) er en slik prosessferdighet. Kandidatene må være fleksible siden arbeidsplassene er dynamiske med stadig nye reguleringer og krav. Her reflekteres ønsket om å investere i sosial og menneskelig kapital (ibid.). Begrepet om å være kapabel (Stephenson & Weil, 1992) er også beskrivende for hvordan informantene forholder seg til personlig egnethet, da dette dreier seg mye om personens evner til vise aktørskap i sin profesjonelle rolle. Dette indikerer hvordan også *ansettelsesbar* må forstås kontekstspesifikt.

Funnene er typiske for spørsmålet om personlig egnethet kan profesjonaliseres, eller om man er «født slik». Nygren mener at alle profesjonelle kompetanser er personlig utformede. Personlighet utvikles gjennom utdanningsløpet, og personlig egnethet må anses som en del av profesjonsutøverens kompetanse. Det «personlige» bør begrepsfestes som *profesjonelle personlighetsregulerende ferdigheter* (Nygren, 2008, 86). Det er videre et betimelig spørsmål om det er paradoksalt å vurdere og karakterisere «personlig egnethet» siden dets motstykke uunngåelig blir å være «uegnet». Det kan oppleves krevende at man som profesjonell skal vurderes «som person», og det kan medføre en uheldig blanding av private og offentlige grenser og roller (Clarke, 2017; Fejes, 2010; Nygren, 2008). Alternative begrep kunne være «potensial», ikke minst om man anser arbeidslivet som en fortsatt kontekst for læring (Miller & Koerin, 1998). Nygren mener at det er mer relevant å spørre *hvilke deler* av personligheten som er relevante for å gjøre en jobb med godt resultat, samt hvordan disse kan utvikles og reguleres (Nygren, 2008, 104–105).

Konklusjon

Studien understøtter eksisterende forskning om at «ansettelsesbar» innbefatter mer enn formelle kvalifikasjoner tilegnet i en utdanningskontekst. Arbeidsgiverne understreker «personlig egnethet» som det avgjørende. Vi har tolket deres meningskaping omkring «personlig egnethet» som en kombinasjon av forståelser av personlighet og kompetanser. Vi utfordret samtidig skillet som trekkes mellom formelle kompetanser og personlig egnethet, og drøftet hvorvidt begge kan ses som kompetanser. Analysen reiser spørsmål om informantene like gjerne kunne snakket om *profesjonell* egnethet, forstått som at personligheten er en av flere dimensjoner i utviklingen av profesjonalitet (Bradley, 2013).

Studien behandler et viktig felt med behov for økt kunnskap både for arbeidsgivere, utdanning og arbeidssøkere. Det er behov for mer refleksjon om hva «personlig egnethet» er, hvordan den utvikles, samt hvilke personlige egenskaper som skal regnes som legitime, og av hvem. Vi har forsøkt å åpne den «svarte boksen» ved å studere arbeidsgivers perspektiv og begrepsforståelse. Det trengs imidlertid flere studier om hvilke vurderinger av søkere som legges til grunn, og hvordan de artikulerte forventninger og krav gjør seg utslag i konkrete ansettelser.

Litteratur

- Andreassen, T.A. (2017). Profesjonsutøvelse i en organisatorisk kontekst. I S. Mausestagen & J.-C. Smeby (red.), *Kvalifisering til profesjonell yrkesutøvelse*, s. 140–179. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bailly, F. (2008). The role of employers' beliefs in the evaluation of educational output. *Journal of Socio-Economics*, 37(3), 959–968. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.083>.

- Biesma, R.G., Pavlova, M., van Merode, G.G. & Groot, W. (2007). Using conjoint analysis to estimate employers' preferences for key competencies of master level. Dutch graduates entering the public health field. *Economics of Education Review*, 26(3), 375–386. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2006.01.004>.
- Bradley, G. (2013). Professional suitability of students at the point of selection: What is it realistic to assess? *British Journal of Occupational Therapy*, 76(4), 200–202. <https://doi.org/10.4276/030802213x13651610908533>.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Christiansen, N.D. & Tett, R.P. (2013). The long and winding road. An introduction to the handbook of personality at work. I N.D. Christiansen & R.P. Tett (red.), *Handbook of personality at work*, s. 1–7. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203526910>.
- Clarke, M. (2017). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context *Studies in Higher Education*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>.
- Ekelund, T. (2007). *Yrkesdidaktikk for grunntutdanning i helse- og sosialfag: Om bevisstgjøring av yrkesvalg og utvikling av nøkkelkvalifikasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fauske, H. & Nygren, P. (2010). *Handlekompetence og ideologi – individ, profession og samfund*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Fejes, A. (2010). Discourses on employability: constituting the responsible citizen. *Studies in Continuing Education*, 32(2), 89–102. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2010.488353>.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>.
- Garavan, T. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>.
- Holmström, C. (2014). Suitability for professional practice: Assessing and developing moral character in social work education. *Social Work Education*, 33(4), 451–468. <https://doi.org/10.1080/02615479.2013.847914>.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kunnskapsdepartementet (2011–2012). Meld. St. 13. *Utdanning for velferd – Samspill i praksis*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/ac91ff2dedee43e1be825fb097d9aa22/no/pdfs/stm201120120013000dddpdfs.pdf>.
- Lafrance, J. & Gray, E. (2004). Gate-keeping for professional social work practice. *Social Work Education*, 23(3), 325–340. <https://doi.org/10.1080/0261547042000224065>.
- Miller, J. & Koerin, B. (1998). Can we assess suitability at admission? A review of MSW application procedures. *Journal of Social Work Education*, 34(3), 437–453. <https://doi.org/10.1080/10437797.1998.10778938>.
- Molander, A. & Terum, L.E. (red.) (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Natland, S. (2009). *Volden, horen og vennskapet: fortellinger om unge jenters voldsbruk: en kulturanalyse*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- NOU 1994: 8. *Kompetanseutvikling i arbeidet for psykisk utviklingshemmede*. Utredning fra et utvalg nedsatt av Sosial- og helsedepartementet, avgitt 2. mai 1994. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c76580dd207a4385b5bf4f9ddfebfa8a/no/pdfa/nou199419940008000dddpdfa.pdf>.
- Nowotny, H., Gibbons, P.B. & Scott, M.T. (2001). *Re-thinking science – knowledge and the public in an age of uncertainty*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nygren, P. (2008). *Handlingskompetanse – Om profesjonelle personer*. Oslo: Gyldendal Akademisk. 2. utg.

- Rogstad, J. & Sterri, E.B. (2018). Passe inn og passe til. Arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), 41–65. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03>.
- Sandelowski, M. (2008). Theoretical saturation. I L.M. Given (red.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, 2, 875–876. Thousand Oaks: SAGE.
- Seipel, M., Johnson, J.D. & Walton, E. (2011). Desired characteristics for MSW students and social work employees: Cognitive versus personal attributes. *Journal of Social Work Education*, 47(3), 445–461. <https://doi.org/10.5175/JSWE.2011.200900124>.
- Selvadurai, S., Choy, E.A. & Maros, M. (2012). Generic skills of prospective graduates from the employers' perspectives. *Asian Social Science*, 8(12), 295–303. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p295>.
- Skau, G.M. (2004). *Gode fagfolk vokser... Personlig kompetanse som utfordring*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Smetherham, C. (2006). The labour market perceptions of high achieving UK graduates: The role of the first class credential *Higher Education Policy*, 19(4), 463–477. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300134>
- Stephenson, J. & Weil, S. (red.) (1992). *Quality in learning: A capability approach to higher education*. London: Kogan Page.
- Tam, D.M.Y., Coleman, H. & Boey, K.-W. (2012). Professional suitability for social work practice: a factor analysis. *Research on Social Work Practice*, 22(2), 227–239. <https://doi.org/10.1177/1049731511420264>.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yorke, M. (2006). Employability in higher education: what it is – what it is not. *Learning and Employability Series One*. York: Higher Education Academy.
- Yorke, M. & Knight, P. (2006). Embedding employability into the curriculum. *Learning and employability Series One*. York: Higher Education Academy.