

985182

202707

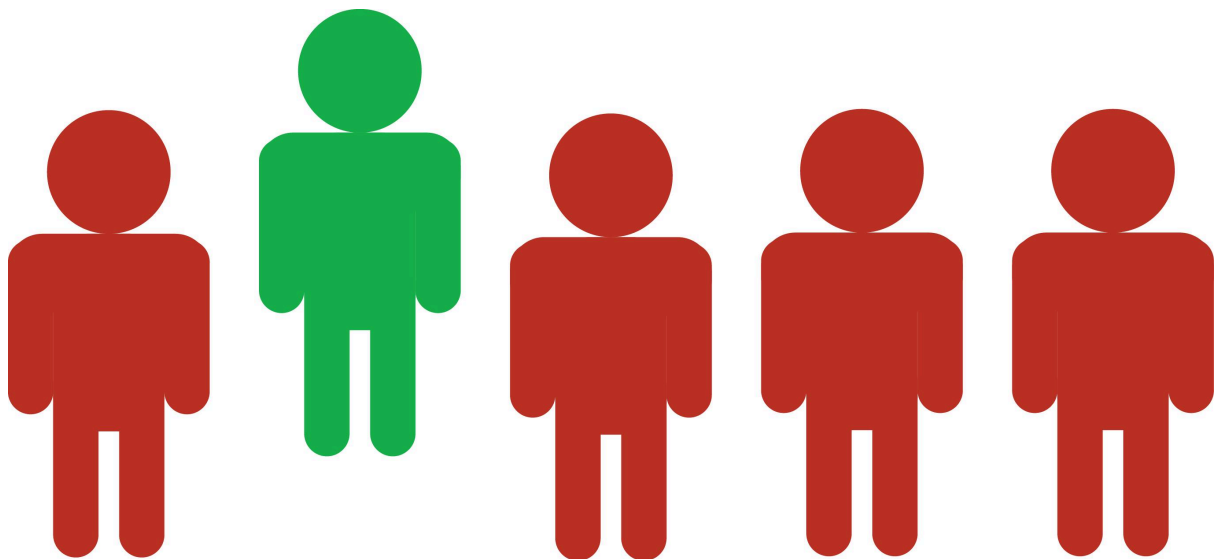
985973

BCR3101

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

”En studie av hvordan man kan redusere risiko for feilansettelser gjennom omstrukturering av rekrutteringsprosessen”



Vår 2016

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Prosesen mot ferdigstilling av vår bacheloroppgave har vært en spennende og lærerik prosess. Arbeidet med valg av tema og problemstilling startet i november 2015 og problemstillingen har blitt endret underveis for å finne den ønskelige vinklingen for oppgaven. Vi er fornøyde med gjennomføringen vår og det endelige resultatet. På veien mot målet har vi fått god hjelp av flere dyktige personer. Vi vil derfor rette stor takk til vår veileder Stein Juvik. Vi vil også takke HR avdelingen i Bergen Kommune som har vært til stor hjelp med å velge ut informanter og vært behjelpelige i hele prosessen. Vi vil også takke våre informanter i skolesystemet som har tatt seg tid til å la seg intervju og vært villig til å bidra til vår forskning. Uten disse personene hadde ikke dette prosjektet vært gjennomførbart. Til slutt vil vi takke grafiker Gaute Foss Morken for illustrasjon til forsiden.

God lesning!

Bergen 24.05.16

Sammendrag

I denne oppgaven har vi kartlagt hvordan Bergen Kommune kan redusere risikoen for feilansettelser av lærere gjennom omstrukturering av rekrutteringsprosessen. Oppgavens første del er en introduksjon bestående av innledning, formål med oppgaven, problemstilling med antakelser, avgrensninger og de forutsetninger vi har gjort. Vi vil så starte med å gi et innblikk i det teoretiske grunnlaget vår forskning har basert seg på. Dette innebærer teori om de steg i rekrutteringsprosessen Bergen Kommune benytter seg av. Vår metodemodell inkluderer forskningsdesign, datainnsamling, transkribering og analyse. Vi presenterer også en gjennomgang av hvordan kvalitative undersøkelser evalueres, og sier litt om hvilke forskningsetiske prinsipper oppgaven tar utgangspunkt i.

Det er rektorene som ansetter lærere og vi har derfor intervjuet rektorene om hvordan dagens rekruttering foregår. Disse funnene drøftes opp mot teoretisk grunnlag. Med utgangspunkt i dagens situasjon foreslår vi konkrete forbedringer før vi drøfter mulige fallgruver i en evaluering av egen prosess.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Formål	6
1.3 Problemstilling med antakelser	7
1.4 Avgrensninger og forutsetninger	7
1.5 Oppgavens struktur	8
2.0 Teoridel	9
2.1 Rekruttering generelt	9
2.2 Rekrutteringsprosessen	9
2.2.1 Jobbanalyse.....	9
2.2.3 Gruppeintervju.....	11
2.2.4 Intervju.....	11
2.2.5 Referansesjekk.....	13
2.2.6 Beslutning.....	13
2.3 Validitetsmodellen	14
2.4 Feilansettelser	15
3.0 Metode	17
3.1 Hva er metode?	17
3.2 Metodemodell	17
3.2.1 Forskningsdesign.....	18
3.2.2 Datainnsamling.....	18
3.2.3 Transkribering.....	21
3.2.4 Analyse.....	22
3.3 Evaluering av kvalitative undersøkelser: validitet og reliabilitet	23
3.3.1 Pålitelighet.....	24
3.3.2 Troverdighet.....	24
3.3.3 Overførbarhet.....	25
3.3.4 Bekreftbarhet.....	25
3.4 Forskningsetikk	26
4.0 Resultat	27
4.1 Beskrivelse av rekrutteringsprosessen	27
4.2 Presentasjon av funn	30
4.2.1 Feilansettelse.....	30
4.2.2 Personlige egenskaper.....	30
4.2.3 Verktøy.....	32
5.0 Drøfting	36
5.1 Feilansettelse	36
5.2 Jobbanalysen	37
5.3 I hvilken grad er verktøyene egnet til å avdekke en kandidats personlige egenskaper?	38
5.3.1 Gruppeintervju.....	38
5.3.2 Individuelt intervju.....	39
5.3.3 Referansesjekk.....	40
5.4 Strukturering av gruppeintervjuet og det individuelle intervjuet	41
5.4.1 Gruppeintervju.....	41
5.4.2 Individuelt intervju.....	42
5.4.3 Gjennomføring av referansesjekk.....	43
5.5 Konklusjon	44
6.0 Anbefaling	45

6.1 Jobbanalyse	45
6.2 Gruppeintervju.....	45
6.3 Individuelt intervju.....	46
6.4 Referansesjekk.....	47
7.0 Evaluering av egen prosess.....	48
7.1 Pålitelighet.....	48
7.2 Troverdighet	48
7.3 Overførbarhet.....	49
7.4 Bekreftbarhet	49
8.0 Litteraturliste	51

Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Sammenfatning av transkribering

Figurer

1.0 Validitetsmodellen.....	14
2.0 Metodemodellen.....	17

1.0 Innledning

Ifølge den landsdekkende arbeidsmarkedsanalysen utført for Proffice av Respons Analyse AS i april 2011 har 2 av 3 norske ledere gjort en feilansettelse. Det kommer også frem at ledere ser på rekruttering som noe av det viktigste de gjør, og at en feilansettelse koster bedriften minst 500 000 kr. Den samme undersøkelsen viser til at det er lederens egen feil at en feilansettelse skjer. Stillingsvernet står sterkt i den norske arbeidsmiljøloven, og det å bli kvitt en ansatt som viser seg å være en feilansettelse er en svært krevende prosess. At feilansettelser forekommer kan begrunnes i at det ikke har blitt investert nok tid i prosessen - eller at tiden man har hatt til disposisjon ikke har blitt brukt på riktig måte (PAMA, 2011). Det er dette som er utgangspunktet for vår oppgave – hvordan kan Bergen Kommune sikre at ansettelsesprosessen av lærere blir best mulig slik at risikoen for feilansettelser reduseres?

1.1 Bakgrunn

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av vårt studieløp ved Høyskolen Kristianas bachelorprogram HR og personalledelse i Bergen. Oppgaven hadde oppstart i november 2015, og skal leveres i mai 2016. Endelig tema ble bestemt i januar 2016. Valget å skrive om rekruttering ble tatt som et resultat av en interesse for fagområdet som hadde utviklet seg i løpet av studietiden. Fagene som omhandlet rekruttering tok i stor grad for seg hvordan man kan gjennomføre en god rekrutteringsprosess, men ikke like mye om hva konsekvensen blir når man ikke klarer å oppnå dette. Feilansettelser ble dermed et tema vi ønsket å finne ut mer om på egenhånd, gjennom et praktisk eksempel. Dette eksempelet ble Bergen Kommune, og vi er fornøyd med valg av bedrift. Det var viktig for oss å sitte igjen med et resultat som kunne være av praktisk nytteverdi for bedriften, og dette mener vi å ha fått til.

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å kartlegge eventuelle svakheter og mangler ved rekrutteringsprosessen som skolene i Bergen Kommune bruker. Disse funnene skal brukes til å gi en anbefaling om hvordan de kan omstrukturere prosessen ved å redusere risikoen for at feilansettelser forekommer. En bevisstgjøring av svakheter som ligger i dagens ansettelsesprosess kan bidra til at kommunen kan redusere kostnader knyttet til feilansettelser. Dette kan også redusere negative konsekvenser feilansettelser kan ha for skolene, som

reduisert produktivitet og måloppnåelse. En feilansettelse har ikke bare økonomiske konsekvenser, men vil også påvirke arbeidsmiljøet og ikke minst brukerne av tjenesten - elevene og deres læring.

1.3 Problemstilling med antakelser

Vår problemstilling er som følger: En studie av hvordan Bergen Kommune kan redusere risiko for feilansettelser av lærere gjennom omstrukturering av rekrutteringsprosessen.

For å svare på problemstillingen er det blitt utarbeidet følgende antakelse:

- Feilansettelser forekommer som et resultat av en mangelfull rekrutteringsprosess.

I kapittel 5 vil denne antakelsen bli drøftet med utgangspunkt i hva en feilansettelse egentlig er, bruk av jobbanalyse, hvilke verktøy som er i bruk i organisasjonen og grad av strukturering.

1.4 Avgrensninger og forutsetninger

I og med at Bergen Kommune er en stor organisasjon, har vi valgt å avgrense oppgaven til å kun se på skolesektoren. Vi valgte å bruke rektorer som informanter, ettersom det er de som styrer store deler av rekrutteringsprosessen. På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv vil vi kun se på rekrutteringsprosessen ved ansettelse av lærere. Ved hjelp av en rådgiver i Bergen Kommune kom vi i kontakt med fem rektorer fra forskjellige skoler. Før vi startet intervjuprosessen hadde vi et møte med HR avdelingen i Bergen Kommune hvor de fortalte oss om de ulike rekrutteringsverktøyene som er vanlig å bruke. Vi valgte derfor å avgrense oppgavene til å kun se på de verktøyene som anvendes av intervjuobjektene.

Vi forutsetter at den informasjonen informantene gir oss er riktig. Feilansettelser er et sårt tema, og vi tar derfor forbehold om at informantene kan tilbakeholde sensitiv informasjon. Det kan hende informantene har foretatt en feilansettelse men ikke avdekket denne, eller synes det er vanskelig å innrømme.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 2 vil ta for seg det teoretiske grunnlaget for videre analyse og drøfting. I denne delen går vi inn på rekruttering, rekrutteringsprosessen med de verktøy som er sentrale, validitetsmodellen og feilansettelser.

Kapittel 3 presenterer metodikken bak funnene i vår forskning. Denne metodikken består av en introduksjon til metode, vår metodemodell som inkluderer forskningsdesign, datainnsamling, transkribering og analyse, evaluering av kvalitative undersøkelser, og avslutningsvis om forskningsetikk.

Kapittel 4 vil først gi en beskrivelse av rekrutteringsprosessen til Bergen Kommune og deretter presentere funnene med utgangspunkt i den teoretiske antakelsen nevnt i punkt 1.3.

Kapittel 5 drøfter funnene i foregående kapittel opp mot det teoretiske grunnlaget etterfulgt av en oppsummering.

Kapittel 6 vil ta for seg de endelige anbefalinger til Bergen Kommune.

Kapittel 7 vil omhandle en evaluering av egen prosess.

2.0 Teoridel

I denne delen vil vi presentere det teoretiske grunnlaget som er av relevans for problemstillingen og oppgaven vår. Vår teori tar utgangspunkt i litteratur fra Odd Nordhaug, Espen Skorstad og Gunhild Bjaalid & Aslaug Mikkelsen.

2.1 Rekruttering generelt

“Gode og flinke folk er grunnlaget for gode prestasjoner.” (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 139) Rekruttering handler om å fylle ledige stillinger i en organisasjon. Rekruttering kan også omhandle forflytting av ansatte til ledige stillinger. Å rekruttere medarbeidere er et viktig område, ettersom enhver nyansettelse er en millioninvestering (Nordhaug 2002, 97). En feilrekruttering kan få store negative konsekvenser for bedriften rent økonomisk, og vil kunne gå ut over arbeidsmiljøet (Nordhaug 2002, 98). Rekrutteringsarbeidet er en av de viktigste aktivitetene i en organisasjon, det er derfor viktig at betydelige ressurser legges i å gjennomføre dette arbeidet planmessig og systematisk (Nordhaug 2002, 128).

2.2 Rekrutteringsprosessen

Før man iverksetter en rekrutteringsprosess er det viktig for organisasjonen at en først vurderer andre mulige alternativer. Eksempler på dette er bruk av overtid, å sette ut arbeidsoppgaver til eksterne aktører, omorganisering eller nedkutting av tidligere arbeidsoppgaver som ikke er like nødvendige lenger (Nordhaug 2002, 112). Når en slik vurdering har blitt gjort, og en ser behov for at stillingen må fylles, er selve rekrutteringsprosessen i gang. I følge Nordhaug består rekrutteringsprosessen av flere trinn (Nordhaug 2002, 113). Vi vil nå gå inn på følgende elementer: jobbanalyse, stillingsbeskrivelse, utvelgelse, intervju, referansesjekk og beslutning.

2.2.1 Jobbanalyse

En jobbanalyse er et sentralt virkemiddel i personalplanleggingen. “En jobbanalyse innebærer innsamling, systematisering og vurdering av jobbrelatert informasjon for hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske beslutningsformål.” (Nordhaug 2002, 80) Å utarbeide en grundig jobbanalyse er en forutsetning for å lage gode stillingsbeskrivelser, utforming av stillingsannonser, utarbeidelse av intervjuguide og for å avgjøre hvilke type seleksjonsmetoder en skal benytte (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 143).

Ifølge Odd Nordhaug (2002, 82) består jobbanalysen av følgende ni forskjellige faser.

1. ”Identifikasjon av jobber som skal analyseres
2. Identifikasjon av informasjonsbehov
3. Identifikasjon av informasjonskilder
4. Valg av analysemetode
5. Innsamling av informasjon
6. Analyse og vurdering av innsamlende data
7. Utforming av stillingsbeskrivelse (jobbeskrivelse)
8. Utarbeidelse av kravspesifikasjon
9. Oppdatering av informasjon og revisjon av stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjoner jevnlig eller etter behov.”

Det første punktet i jobbanalysen er å bestemme hvilke jobber som trenger å analyseres og beskrives. Dette vil alltid gjelde nye stillinger, samtidig som det ofte er et stort behov for å gjenta analysen av allerede eksisterende stillinger, ettersom de fleste av dem endrer innhold over tid. Neste punkt vil være å vurdere behovet for informasjon og hvor denne informasjonen skal innhentes. Etter at all informasjon er innhentet, må det bestemmes hvordan selve jobbanalysen skal gjennomføres. På dette stadiet har man har samlet inn informasjon og tatt vurderinger og analyser som gjør at selve stillingsbeskrivelsen kan utformes. I stillingsbeskrivelsen må det så langt det lar seg gjøre være konkretisert arbeidsoppgaver som stillingen innebærer. Det er viktig at stillingsbeskrivelsen oppdateres hele tiden, ettersom det ofte ikke vil være tilstrekkelig å gå tilbake til tidligere stillingsbeskrivelser (Nordhaug 2002, 113). Til slutt må det utarbeides en kravspesifikasjon. Her konkretiseres de kravene til kunnskaper, ferdigheter og evner, samt personlige egenskaper hos den personen som skal fylle stillingen (Nordhaug 2002, 82-83).

2.2.2 Screening

Etter jobbanalysen utarbeides det en utlysningstekst som publiseres i ulike kanaler. Når man har fått inn alle søknader og søknadsfristen har gått ut, må man gå videre til screeningen av de man vil ha med seg videre til et eventuelt intervju. Denne utvelgelsen baserer seg på jobbanalysen, stillingsbeskrivelsen og kravspesifikasjonen (Nordhaug 2002, 113). Rekrutterer ser da blant annet på det han har fått inn av søknadsbrev, attester, referanser og CV'er for å

danne seg et førsteinntrykk og for å finne de som er kvalifisert til å gå videre i prosessen (Nordhaug 2002, 118).

2.2.3 Gruppeintervju

Gruppeintervju som verktøy i rekruttering baserer seg mye på gruppeøvelser, det vil si ulike oppgaver som skal løses sammen av deltakere. Det finnes hovedsakelig to ulike måter å gjennomføre gruppeøvelser på; med og uten ordstyrer og med og uten at deltakerne gis bestemte roller. Formen som er mest brukt er der deltakerne ikke har tildelte roller. Dette er fordi denne formen gjør det enklere for observatører å kartlegge hvem som tar føringen i gruppen, og hvilke andre naturlige roller de øvrige gruppedeltakerne tar. Anbefalt antall deltakere er fem eller seks personer. Dette er fordi en gruppe med færre enn fem deltakere ikke vil klare å beholde den dynamikken og konkurransen som naturlig oppstår i en gruppe. Ved flere enn seks deltakere kan man miste oversikten, og noen deltakere kan falle utenfor.

Plasseringen av deltakerne er av betydning. Deltakerne må plasseres slik at det er mulig for observatøren å både se og høre dem. Kroppsspråk er blant annet en viktig del av samhandlingen i en slik gruppe, og er noe observatøren må være i stand til å notere seg (Skorstad 2014, 185). Anbefalt varighet per øvelse er mellom 40-50 minutter. Grunnen til dette er at deltakerne skal ha nok tid til å komme innom de temaer som er relevante for oppgaven, og for at de skal ha nok tid til å bli komfortable med hverandre og oppgaven. Der en gruppeøvelse varer lenger enn 50 minutter vil ikke deltakerne være like produktive, og effektiviteten til gruppen vil synke. Kompetanser gruppeøvelser er egnet til å avdekke handler om samhandling og kommunikasjon, påvirkning og problemløsning (Skorstad 2014, 186).

2.2.4 Intervju

Forskning viser at intervjuet som metode er lite egnet til å fortelle noe om en jobbsøkers fremtidige jobbprestasjoner (Skorstad 2014, 57). Det er en rekke fallgruver ved intervjuet som metode. Den lave validiteten til intervjuet kan begrunnes i passive og aktive vurderingsfeil som blir gjort når vi samler inn, mottar og behandler kandidatinformasjon (Skorstad 2014, 61).

Ifølge Espen Skorstad (2014, 61) er de vanligste fallgruvene:

1. ”Intervjuerne har ulike oppfatninger av en kandidat

2. Intervjuerne baserer seg på ulik informasjon i vurderingen
3. Intervjuerne vurderer samme informasjon ulikt
4. Intervjuerne tar beslutninger basert på magefølelse og intuisjon
5. Førsteinntrykk og bekreftelsesfellen
6. Overvurdering av negativ informasjon
7. Kontrasteffekten
8. Likhets-effekten
9. Intervjuere påvirker kandidatens atferd
10. Den fundamentale attribusjonsfeilen
11. Glorieffekten
12. Stereotyper, diskriminering og selvoppfyllende profetier”

Vi vil gå nærmere inn på de aktuelle fallgruvene som angår prosessen til Bergen Kommune under drøftingen i kapittel 5.

For å øke treffsikkerheten ved intervjuet som metode er det visse grep man kan ta. I følge studier kan dette være strukturering av intervjuet og trening. Ved at man gjennomfører et strukturert intervju øker sjansen for at man velger den rette kandidaten. Årsaken til at strukturering av intervjuet er effektivt er at man reduserer sjansen for at fallgruvene inntreffer. En viktig del av struktureringen er å bruke etablerte intervjuguider og standardiserte skåringsprosedyrer. Dette gjør at kandidatene i større grad behandles og vurderes på like premisser (Skorstad 2014, 77). Det er strenge krav til hva man kan kalle et strukturert intervju. Spørsmålene skal på forhånd være bestemt, og det er lite rom for improvisering. Det vil også være avgjørende at spørsmålene er tilpasset den aktuelle stillingen (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 157).

De siste 60 års forskning viser at det ustrukturerte intervjuet er mest utbredt. I slike intervjuer benytter man seg av noen få forutbestemte spørsmål. Oppfølgingsspørsmål tas på sparket og det er ingen bestemt rekkefølge eller struktur man forholder seg til (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 157). En annen form for intervju er semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturert vil si delvis strukturert, hvor spørsmålsformuleringen ikke er nøyaktig nedskrevet, men det er formulert i stikkord eller beskrivelser som intervjueren skal ta utgangspunktet i når han formulerer spørsmålet. Man har også større frihet til å tilpasse rekkefølgen av spørsmål til hver informant (Store norske leksikon 2015).

Selv om et intervju kanskje ikke i alle tilfeller lykkes med å predikere kandidatens senere jobbpresentasjoner, er det fortsatt viktig å se at intervjuet har andre funksjoner. Et intervju kan bidra til å bygge relasjoner mellom kandidater og arbeidsgiver, det kan være med på å markedsføre organisasjonen, og bedriften kan vurdere hvorvidt virksomheten og kandidaten passer sammen med hensyn til betingelser og arbeidsoppgaver (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 157).

2.2.5 Referansesjekk

Referansejekk er en svært utbredt metode innen selektering i rekrutteringsprosessen. I en undersøkelse gjort av HR Norge kom det frem at hele 91,3 % av de som ble spurt benytter seg av referansesjekk som seleksjonsmetode (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 158).

Formålet med referansesjekk er at du skal kunne danne deg et bilde av kandidaten ved å snakke med noen som har kjennskap til personen, for eksempel tidligere kollegaer eller ledere. Grunnen til dette er at dersom du vil finne ut hvordan søkeren fungerer i jobbsituasjonen må du spørre noen som har kjennskap til dette (Alvik 2011).

Det finnes ikke et klart fasitsvar på når du skal sjekke referanser. Noen velger å gjøre dette som en siste sjekk før ansettelsen, mens andre velger å gjøre dette mellom første- og andregangsintervju (Alvik 2011). I utgangspunktet er det de personene som søkeren selv har oppgitt som referanse du spør, men det er lov å be om flere referanser hvis det er behov for dette.

Det at kandidaten selv velger ut hvem som skal kontaktes, betraktes som en av de største svakhetene ved referansesjekken. De fleste vil da velge personer de vet snakker godt om dem. Det er også typisk at referanseinnhenting skjer uten noen form for intervjuguide. Det er da lett for at det blir tilfeldig informasjon du får tak i (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 158).

2.2.6 Beslutning

Med beslutning menes “den prosess og de metoder som anvendes for å velge ut den av de aktuelle kandidatene som skal tilbys den ledige jobben.” (Nordhaug 2002, 97) Vi kan derfor si at beslutning er en integrert del av rekrutteringsarbeidet. Det er altså den siste delen av rekrutteringsprosessen, og valget blir gjort på grunnlag av de tidligere metodene som har blitt tatt i bruk, som for eksempel jobbanalysen, intervjuet og referansesjekken (Nordhaug 2002,

97). Etter alle intervjuer og analyser er avsluttet, vil man være klar til å ta en endelig avgjørelse om hvem som skal tilbys stillingen (Nordhaug 2002, 123).

I offentlig sektor må man følge kvalifikasjonsprinsippet. Det går ut på at den best kvalifiserte søkeren skal få jobben. Hensikten bak dette prinsippet er at man skal sikre at det rekrutteres personer med best mulig kompetanse i forhold til oppgavene som skal utføres.

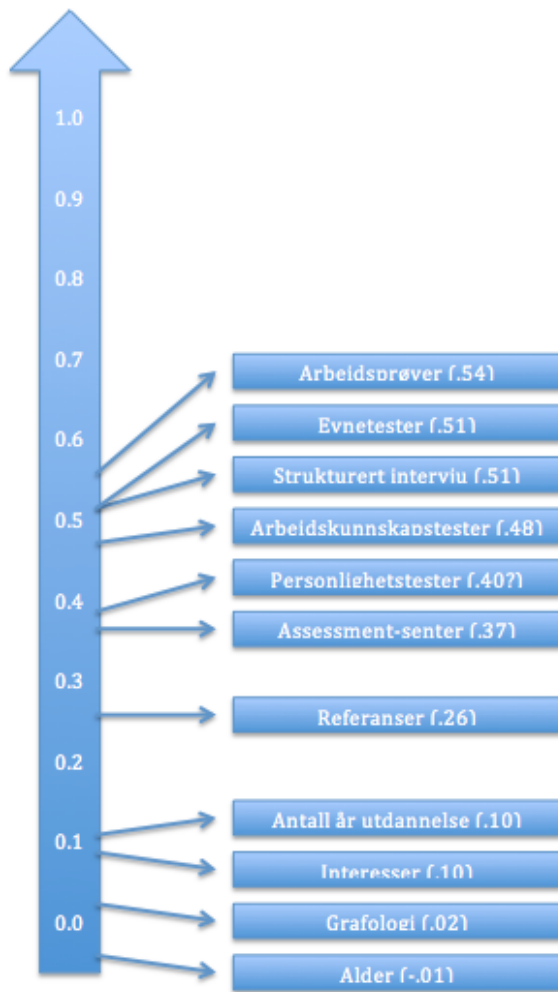
Kvalifikasjonsprinsippet legger altså føringer for hele rekrutteringsprosessen i det offentlige. (Svendsen og Hagen 2014). Det er vanligvis den formelle kompetansen som fremgår av CVen, slik som utdanning, kurs og arbeidserfaring som gir grunnlag for om personen er kvalifisert. Videre vil personlige egenskaper i form av opplysninger fra referanser og inntrykket fra intervjuet være et viktig vurderingsgrunnlag (Juristforbundet 2012).

2.3 Validitetsmodellen

Ved valg av rekrutteringsmodell er det nærliggende å ta utgangspunkt i verktøyets prediktive validitet. Her brukes validitet for å måle hvor gyldige ulike verktøy er. Denne er basert på kunnskapen forskere har på ulike metoders prediktive validitet, som de har tilegnet seg ved resultater gjennom meta-analyser (Skorstad 2014, 108). "I statistikken er meta-analyse en metode som kombinerer resultater fra ulike studier som behandler relaterte forskningshypoteser." (Skorstad 2014, 108) Resultatene fra slik meta-analyser viser store sprik i rekrutteringsmetodenes treffsikkerhet.

Modellen under er basert på Frank Schmidt og John Hunter's meta-analyse av de siste 85 års forskning på ulike seleksjonsmetoders evne til å forutsi jobbprestasjoner. Fremstillingen kan leses slik at metoden er mer treffsikker jo høyere opp på aksene den ligger, noe som vil si at den har høy prediktiv validitet (Skorstad 2014, 109). Validitet uttrykkes gjerne som korrelasjon på en skala fra -1 til 1. En verdi på 0 indikerer at det ikke er noen sammenheng mellom et testresultat og en jobbprestasjon, mens en verdi på 1 betyr at metoden er 100% treffsikker når det gjelder å forutsi jobbprestasjoner (Skorstad 2014, 107). Denne modellen tar for seg flere verktøy, men det er kun det strukturerte intervjuet og referansesjekk som angår denne oppgaven. Referansesjekken scorer .26. Dette kan knyttes til den tidligere nevnte svakheten til referansesjekken som verktøy; at kandidaten selv velger ut disse (Skorstad 2014, 109). Det strukturerte intervjuet scorer derimot .51, som vil si at det er en av de mest treffsikre verktøyene. Dette er et resultat av strukturering og trening (Skorstad 2014, 109).

Figur 1 Validitetsmodellen



Skorstad 2014, 108

2.4 Feilansettelser

2 av 3 norske ledere har gjort en feilansettelse, men synes det er vanskelig å innrømme det. En av de vanligste feilene som blir gjort i rekrutteringsprosessen er at det er for mye fokus på personkjerne og andre irrelevante forhold. Sjefer ansetter ofte de personene de liker, ikke de som kan løse oppgaven på best mulig måte (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015, 12).

I følge Proffice kommer det frem at å ansette noen er det viktigste ledere gjør, og feilansettelser noe av det dyreste. 33% av norske ledere anslår at en feilansettelse vil koste bedriften minst 500 000 kroner. Så lenge dagens arbeidsmiljølov gjelder, er det altfor dyrt og altfor vanskelig å bli kvitt feilansettelser. Det kommer frem at mangel på tid er en gjennomgående faktor. Det er lett for å ta den første og beste kandidaten, istedenfor å bruke

mer tid på kandidatresearch og nøye referansesjekker (PAMA, 2011). Ved å også bruke mer tid på oppfølging av nyansatte kan man unngå at en kandidat som i utgangspunktet var god ikke finner seg til rette i organisasjonen, og ender opp som en feilansettelse. Det anbefales også å bruke prøvetiden, da man allerede da kan oppdage at den nyansatte ikke passer helt inn. Man har allikevel kastet bort svært mye tid og ressurser (Proffice). Dette er ikke noe vi vil gå nærmere inn på i denne oppgaven, da det ikke direkte er knyttet til rekrutteringsprosessen slik vi definerer den.

3.0 Metode

3.1 Hva er metode?

Samfunnsvitenskapelig metode er en sentral del av empirisk forskning som og om å samle inn, analysere og tolke data. Man kan derfor si at samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå frem for å samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten. Dette innebærer hvordan informasjonen skal analyseres og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er det et skille mellom kvantitativ og kvalitativ forskning. I denne oppgaven har vi valgt å bruke en kvalitativ tilnærming til forskning med tanke på problemstillingen vår. Denne metoden passer best egnet til å forske på fenomener vi ønsker å forstå mer grundig, ved å se på mønstre og meninger hos de undersøkte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32).

3.2 Metodemodell

Vi vil under presentere en modell som illustrerer hvordan vi har gått frem i vår innsamling, analyse og tolkning av data. Modellen starter med valg av forskningsdesign, før vi vil presentere punktene datainnsamling, fenomenologisk analyse, drøfting, konklusjon og anbefaling.

Figur 2: Metodemodell



Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010

3.2.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan betegnes som “alt” som knytter seg til en undersøkelse. Dette innebærer beslutninger om hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2015, 73). Ved valg av design forsøker man å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2015, 89).

Det forskningsdesignet vi har benyttet oss av kan beskrives som et beskrivende, fenomenologisk design. Beskrivende forskning er underbyggende og dokumenterende, og kan brukes til å gi beskrivelser av forhold som fremdeles eksisterer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 56). I denne oppgaven skal vi i første omgang gi en beskrivelse av Bergen Kommunes rekrutteringsprosess av lærere, for så å komme med forslag til forbedringsområder. Dette kombineres med et fenomenologisk design. Som design betyr fenomenologi å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen. Et nøkkelord innenfor denne tilnærmingen er mening. Forskeren er opptatt av innholdet i datamaterialet fordi forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Når vi tolker en handling eller noe som noen har sagt, må handlingen ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 82). De viktigste stegene i fenomenologisk design er: forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering. I forberedelsen vår til undersøkelsen bygde vi som forskere på kunnskaper og erfaringer om temaet som vi hadde fra før av. Etter å ha formulert problemstilling startet vi med å identifisere og samle inn data fra individer som har erfaring med rekruttering i Bergen Kommunes skolesystem, og dette viste seg å være rektorer.

3.2.2 Datainnsamling

I kvalitativ forskning er det som kalles “det individuelle, åpne intervjuet” den mest brukte metoden for datainnsamling (Jacobsen 2015, 145). Denne metoden kjennetegnes av at forskeren og informanten prater sammen om ulike forhold, og forskeren dokumenterer hva informanten sier. Det er denne dokumentasjonen som blir forskerens analysegrunnlag (Jacobsen 2015, 146).

3.2.2.1 Utvalgsstrategi

Vår utvalgsstrategi er det Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 109) kaller kriteriebasert utvalg.

Ved valg av bedrift var det viktig for oss at dette var en bedrift som var lett tilgjengelig for oss geografisk. Dette er knyttet til de ressurser vi hadde tilgjengelige i utføringen av oppgaven. Ved å velge en lokal bedrift var muligheten til kommunikasjon og avtaling av møter også lite problematisk, noe som gjorde gjennomføringen lettere. Bergen Kommune oppfylte disse kriteriene, og valget falt på skolesektoren. Neste steg var å bestemme hvilke informanter vi skulle knytte kontakt med innad i kommunen.

Kriterier vi satte til informanter innad i bedriften var følgende:

1. Informanten må være ansvarlige for rekrutteringsprosessen.
2. Informanten må ha ansatt minst 20 personer de siste 5 årene

Disse kriteriene ble satt fordi vi ønsket å komme i kontakt med den personen som satt på hovedansvaret for rekrutteringen ved skolen, samtidig som denne personen måtte ha oppdatert kunnskap om gjeldende prosesser.

3.2.2.2 Intervju som datainnsamling

Ved kvalitative intervjuer får informanten muligheten til å bestemme hva som tas opp, slik kan man best få tak i menneskers erfaringer og oppfatninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 13). Våre intervjuer har foregått ansikt-til-ansikt. Denne typen intervju har de fordeler at intervjuer har kontroll over intervjusituasjonen, det er enklere å skape god flyt i dialogen, samt skape tillit (Jacobsen 2015, 148). Intervju egner seg som datainnsamlingsmetode når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi vil vite hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2015, 146). I vårt tilfelle har vi undersøkt 5 forskjellige enheter, der hver av disse enhetene er en skole i Bergen Kommune med rektor som informant. For vår del var det som forskere viktigst å få innblikk i hva rektor, som sitter med hovedansvaret for rekrutteringen, mener om denne prosessen og hvilken mening de legger i de ulike forholdene som kan påvirke utfallet av en rekrutteringsprosess.

3.2.2.3 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer man skal dekke under et intervju. Innholdet i intervjuguiden vil avhenge av hvor strukturert man ønsker at intervjuet skal være. (Jacobsen 2015, 150).

Vi har i våre intervjuer med informantene valgt å utarbeide en intervjuguide med følgende elementer: løs prat, informasjon om kandidaten, nøkkelspørsmål og oppsummering. Vi startet intervjuet med det som betegnes som løs prat, der vi blant annet snakket litt om oss selv, hensikten med intervjuet og hvordan vi skulle arbeide med datamaterialet. Intervjuguiden er forholdsvis strukturert, med forhåndsbestemte temaer og spørsmål som skulle gjennomgås. Vi vil påstå at vi har benyttet oss av en semi-strukturert intervjuguide, da rekkefølgen, oppfølgingsspørsmål og hva informantene selv, uoppfordret, ønsket å ta opp har variert (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 137). Temaene ble valgt med utgangspunkt i informasjon om rekrutteringsprosessen i offentlig sektor vi hadde fått fra Bergen Kommunes HR-avdeling, samt teori på området rekruttering. Spørsmålene ble utformet for å avdekke ikke bare gangen i rekrutteringsprosessen hos de ulike informantene, men også deres refleksjoner rundt disse, i tråd med valgt forskningsdesign. Semi-strukturering av intervjuguiden var et bevisst valg, som ble tatt med utgangspunkt i vår manglende erfaring med kvalitativ forskning. Det gir også rom for å følge opp ny informasjon som fremkommer. Intervjuguiden ligger som vedlegg 1.

3.2.2.4 Gjennomføring av intervju

Av ressursmessige årsaker var det begrenset hvor mange intervjuer vi hadde mulighet til å gjennomføre. Vi endte til slutt opp med 5, da det viste seg etter det siste intervjuet at det ikke lenger fremkom ny informasjon. Intervjuene ble av praktiske grunner gjennomført på informantenes kontor, da rektorene har en hektisk hverdag. For rektorene er dette det som kan kalles en “naturlig kontekst”, da intervjuet omhandler forhold knyttet til jobben (Jacobsen 2015, 152). Vi hadde avtalt intervjuet god tid i forveien, og døren inn til kontoret ble lukket. Vi ble dermed ikke forstyrret av andre. På forhånd fikk informantene tilsendt en mail som informerte kort om oppgavens hensikt og formål, og om at intervjuene skulle brukes som utgangspunkt for analysen knyttet til problemstillingen. Under intervjuet var alle gruppe medlemmene (3 stykker) til stede. Dette åpnet for at vi kunne benytte oss både av

notatskriving og av lydopptak. Intervjuguiden ble fulgt i alle intervjuene, med unntak av der noe spesielt interessant kom frem. I slike tilfeller ble det stilt oppfølgingsspørsmål som ikke var inkludert i intervjuguiden. Én var ansvarlig for notatskriving, én hadde hovedansvar for gjennomføringen av intervjuet og den siste fungerte som støtte for denne personen. Det ble i starten av intervjuet ytret ønske om å benytte lydopptak, og dette var noe alle informantene samtykket til.

Oppfølgingsspørsmålene ble brukt for å få informanten til å reflektere rundt temaet, gjennom at vi spurte gravende spørsmål for å få informanten til å gå dypere i hva vedkommende mente med et spesifikt utsagn. Der det kom frem noe som var uklart for oss, men som kanskje kunne virke åpenbart for dem ba vi dem forklare mer spesifikt. Vi var forsiktige med å avbryte informanten, og lot dem snakke ferdig, med mindre de sporet av fra temaet eller spørsmålet.

Intervjuene ville vare i 1 time og 10 minutter. Det ble på forhånd informert om at intervjuet ville ta ca 1 time. Mens noen informanter snakket lenge om hvert tema var det andre informanter der vi måtte benytte oss av oppfølgingsspørsmål som ikke var en del av intervjuguiden for å få nok informasjon om temaet/spørsmålet. Dermed varierte tidsbruken per informant, men ingen intervjuer varte under 50 minutter.

I og med at de spørsmålene som omhandler feilrekruttering kan regnes som de mest sensitive i intervjuguiden, ble disse tatt opp mot slutten av intervjuet, slik at vi hadde bygd en form for relasjon til hverandre før disse ble tatt opp. For å ikke la informanten sitte igjen i en potensiell negativ sinnstemning etter intervjuet avrundet vi med en liten oppsummering, og spurte informanten om det var noe han/hun ville ta opp på slutten. Til sist informerte vi om prosessen videre, og ga dem muligheten til å få tilsendt transkriberingen for godkjenning.

3.2.3 Transkribering

Vi har valgt å dokumentere vår datainnsamling ved å benytte oss av lydopptak av intervjuer samt notatskriving. Etter endt intervju har vi brukt lydopptaket for å skrive en helhetlig, sammenhengende gjengivelse av intervjuet. Dette kalles i metodelitteraturen for transkribering. Transkribering vil si å overføre datamateriale fra tale til skrift.

Transkriberingen har bestått av de spørsmål vi har stilt, intervjuobjektets svar, samt all annen muntlig interaksjon mellom oss som forskere og intervjuobjektet, inkludert introduksjon av prosjektet, såkalt “small-talk” og avslutning. Transkribering letter arbeidet med analysen for

oss som forskere, og åpner for kontroll fra andre av rådata for å foreta en kvalitetsvurdering av tolkningene vi foretar oss (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2010, 33). Et utdrag av de viktigste elementene fra transkriberingen er gjengitt i vedlegg 2.

3.2.4 Analyse

“Å analysere noe betyr å dele opp i biter eller elementer. Når data er analysert trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen.” (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2010, 164) Fenomenologisk analyse består av følgende fire trinn:

3.2.4.1 Sammenfatning av meningsinnhold

Før vi kunne starte arbeidet med å analysere datamaterialet måtte vi finne en hensiktsmessig måte å organisere dataene på. Vi har benyttet oss av et tverrsnittbasert indekssystem, som vil si å sette merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig for oss å identifisere spesielle temaer i dataene. Denne prosessen kalles også kategoribasert inndeling. Dette er fordi en slik systematisering av data ender i en rekke kategorier som brukes systematisk og konsekvent på hele datamaterialet (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2010, 166). Intervjuguiden vi hadde utarbeidet ble brukt som utgangspunkt for den innledende kategoriseringen, ved at vi kategoriserte all relevant data inn under hvert spørsmål i intervjuguiden. Kategoriene “rekrutteringsprosessen”, “referansesjekk”, “intervju” og “feilansettelser” ble brukt som hovedkategorier. Neste steg for å finne mønster i dataene var koding.

3.2.4.2 Koding

Koding er en metode der man ender opp med flere kategorier som kan brukes på samme tekst, og enda mer spesifikt, underkategorier under samme kategori (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2010, 167).

Hvordan kodingen foregår er avhengig av hvordan vi som forskere leser dataene.

Vi har lest dataene på en fortolkende måte. En fortolkende lesning betyr at vi som forskere har forsøkt å finne ut hva dataene betyr og representerer, altså hva vi kan slutte fra data. Vi har brukt dataene som en døråpner inn til de menneskene vi har intervjuet sine erfaringer med rekruttering (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2010, 167). Formålet med den fortolkende lesningen har vært å forstå hvordan informantene tolker fenomenet rekruttering. Vi er mer

opptatt av det som ligger bak det som sies, altså meningen, enn det som faktisk bokstavelig sies (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 168).

Kodingen er en måte å redusere og ordne datamaterialet på slik at analysearbeidet blir enklere. Kodene tok utgangspunkt i den kategoriseringen som ble gjort i forkant. Her var kategoriene “rekrutteringsprosessen”, “referansesjekk”, “intervju” og “feilansettelser” brukt som hovedkategorier. Dette kan beskrives som induktive koder, da de tok utgangspunkt i selve materialet og temaer som ble tatt opp i datamaterialet. Kodene ble så utviklet fra disse kategoriene for å fange opp ulike aspekter ved kategoriene. Kodingen gikk fra primært beskrivende koder til mer tolkende koder. Fra å bruke kodingen til en kategorisering av hvor ulike temaer ble tatt opp, gikk vi mot å danne tolkende koder som reflekterte over meningsinnholdet som lå bak det som ble sagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 175).

3.2.4.3 Kondensering

Ved å kode datamaterialet kunne vi finne, ta ut og slå sammen alle tekstelementer som knyttet seg til et spørsmål, begrep eller tema og slå disse sammen for så å sammenligne meningsinnholdet. Etter dette satt vi igjen med et redusert datamateriale som deretter ble ordnet etter kodene. Denne fasen kommer etter kodingen og kalles i fenomenologisk analyse for kondensering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176). I kondenseringen valgte vi også ut sitater som illustrerte de ulike meningene til informantene.

3.2.4.4 Sammenfatning

Siste fase i analysen bestod av å rekontekstualisere datamaterialet. I denne fasen måtte vi vurdere om det inntrykket vi satt igjen med etter analysen var i tråd med det inntrykket det opprinnelige datamaterialet gav. Da vi så at det var overensstemmelse her var neste steg å vurdere identifiserte mønstre i lys av eksisterende teori. Denne vurderingen resulterte i en presentasjon av funn etterfulgt av en drøfting som vil bli presentert under kapittel 5.

3.3 Evaluering av kvalitative undersøkelser: validitet og reliabilitet

Evaluering av kvalitative undersøkelser knyttes gjerne til validitet og reliabilitet, som handler om undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2015, 227). I kvalitative undersøkelser

er det mer nærliggende å operere med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet i kvalitative studier er det samme som reliabilitet og knytter seg til undersøkelsens data. Med dette menes hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

For å styrke påliteligheten i kvalitative studier er det viktig at man gir leseren en inngående beskrivelse av konteksten, altså omstendighetene som spiller inn på fenomenet. Man styrker også påliteligheten ved å gi en åpen og detaljert fremstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen. Det må være mulig å spore forskerens dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser tatt underveis, inkludert det endelige resultatet av undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

3.3.2 Troverdighet

Troverdighet handler om undersøkelsens begrepsvaliditet, som er et av flere mål på validitet. I kvalitative studier kan begrepsvaliditet defineres som "i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss." (Pervin 1984:48) Dette dreier seg om "i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten." (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230) Ved at de som forskes på er klar over at de deltar i et forskningsprosjekt, kan de endre sin atferd som et resultat av dette. Dette er det som i litteraturen kalles forskningseffekten, og som kan svekke en undersøkelses troverdighet (Tjora 2010, 74).

Det er flere teknikker man kan bruke for å styrke en undersøkelses troverdighet. Ved å bruke vedvarende observasjon, som innebærer å bruke tid på å bli godt kjent med felten er man bedre rustet for å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Det gir også bedre mulighet for å bygge opp tillit. Man kan også bruke metodetriangulering, som betyr å bruke flere metoder under feltarbeidet. Det kan også bety å ta utgangspunkt i mer enn én setting. Til sist kan man styrke troverdigheten ved å formidle resultatene til informantene. Dermed kan disse bekrefte eller avkrefte dette. Et alternativ eller supplement til dette er å la andre

kompetente personer analysere datamaterialet og se om de kommer frem til samme fortolkning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

3.3.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). All forskning har som mål at man kan trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene man har samlet inn. Ved kvalitative studier snakker man om overføring av kunnskap til lignende fenomener.

For at man kan si at man har oppnådd et resultat som er overførbart må man ha lyktes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige også på andre områder enn det som studeres, såkalte beslektede fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231).

3.3.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet betyr at de funn man har gjort er et resultat av forskningen, og ikke av forskerens subjektive holdninger. Dette er fordi det forventes at forskeren i kvalitative undersøkelser skal bringe et unikt perspektiv inn i studien, men resultatene skal fremdeles være mulig å bekrefte av andre forskere gjennom lignende studier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 132). En velkjent feilkilde som svekker en undersøkelses bekræftbarhet er det som kalles forventningseffekten. Dette handler om at forskeren ofte har spesifikke forventninger til hva resultatet av undersøkelsen skal bli, og at dette påvirker blant annet hvordan data tolkes, slik at de tolkes slik at de passer med hypoteser eller antakelser (Store norske leksikon).

For å sikre best mulig bekræftbarhet må forskeren beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen. Dette er for at leseren skal kunne følge opp og vurdere disse. I denne beskrivelsen må forskeren være kritisk til egne metoder, der man kommenterer erfaringer man har gjort og hvilke skjevheter eller avvik som kan ha påvirket utfallet av undersøkelsen. Ved å gjøre en vurdering av om den fortolkningen man har gjort støttes av annen litteratur, samt av informantene, kan man også styrke bekræftbarheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 132).

3.4 Forskningsetikk

”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89) Det kan oppstå etiske problemstillinger når forskningen direkte berører mennesker, dette gjelder spesielt i forbindelsen med datainnsamlingen, som i vårt tilfelle har vært dybdeintervjuer (2010, 89).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene som er vedtatt kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må ta. Dette er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 91).

Vedkommende som blir spurt om å delta i en undersøkelse skal selv kunne få lov til å bestemme over sin deltakelse. I våre intervjuer informerte vi informanten om retten til under hvilket som helst tidspunkt å kunne trekke seg eller velge å ikke besvare spørsmål. Vi som forskere var også nødt til å respektere informantens privatliv, og den enkelte har rett til å nekte adgang for opplysninger om seg selv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 92). Alle våre informanter har samtykket til å delta frivillig i undersøkelsen. I oppgaven vår har vi valgt å bruke fiktive navn, ettersom informantene ønsket å være anonyme og ikke kunne identifiseres. Dette ble gjort for å unngå at informantenes profesjonelle relasjoner kunne ta skade av oppgavens funn.

4.0 Resultat

4.1 Beskrivelse av rekrutteringsprosessen

Som nevnt i punkt 3.4 har informantene blitt gitt fiktive navn og vi benytter oss kun av disse i teksten, for å bedre leseropplevelsen. Vi vil under dette punktet presentere skolesystemet i Bergen Kommunes typiske rekrutteringsprosess fra start til slutt. Presentasjonen er basert på mønster som har kommet frem av datamaterialet. Direkte sitat fra datamaterialet vil bli presentert i kursiv.

Rekrutteringsprosessen starter med at det oppstår et behov for en nyansettelse. Dette kan det være flere grunner til, blant annet permisjon, pensjon, innlevering av oppsigelse fra ansatte, oppsigelse fra arbeidsgiver eller avskjed. Når dette skjer er det rektor ved den aktuelle skolen som sitter med hovedansvaret for å foreta en ny ansettelse. Det er vanlig praksis å inkludere både avdelingsleder og tillitsvalgt i utvelgelsesprosessen, da helst som observatører. Første steg er en kartlegging av skolens behov, og denne kartleggingen er avdelingsleder og tillitsvalgt gjerne inkludert i.

“Vi diskuterer først hva vi er ute etter, det har noe med å kartlegge behovene til arbeidsplassen å gjøre. Det er en slags kartlegging av hva vi egentlig trenger; hvilke kvalifikasjoner er det vi egentlig trenger?” - Gerd

Etter behovskartleggingen er ferdig utarbeides det en utlysningstekst. Denne er tillitsvalgte og avdelingsleder gjerne med på å utarbeide. Om så ikke er tilfellet blir de konsultert før den sendes ut via forskjellige kanaler. Innholdet i denne utlysningen tar utgangspunkt i den behovskartleggingen som ble gjort i forkant. Utlysningsteksten består av en del formelle krav og en del personlige egenskaper kandidaten må være i besittelse av.

“(…) i utlysningsteksten står det kravspesifikasjoner og hvordan vi forventer at du skal være”. - Trude

Utlsysningsteksten ligger ute på forskjellige plattformer både internt og eksternt i en viss tidsperiode. Når søknadsfristen har gått ut begynner behandlingen av disse, også kalt screeningen. Antall søknader vil variere ut fra hvilken type stilling det er snakk om, og fra

skole til skole. Typisk vil sentrale og store skoler få inn flest søknader. Hvem som er involvert i screeningen varierer mellom skolene. Der rektor alene har ansvar for dette noen steder er det andre som delegerer dette arbeidet ut til flere personer. Utgangspunktet for screeningen er de krav som er satt til kandidaten i utlysningsteksten, der de formelle kravene er absolutte. Hvem som blir innkalt til intervju blir stort sett diskutert med tillitsvalgt og avdelingsleder.

Etter at aktuelle kandidater har blitt kalt inn til intervju vil det variere hvorvidt det er gruppeintervju eller individuelt intervju som kommer først i prosessen. Det er ikke alle skoler som kjører gruppeintervju. Det blir brukt som verktøy av 3 av 5 informanter.

Gruppeintervjuet blir ved disse skolene brukt som et supplerende verktøy til det individuelle intervjuet. Ved gjennomføringen av intervjuet er som regel tillitsvalgt og avdelingsleder med som observatører. Disse er gjerne ansvarlige for å ta notater. I gruppeintervjuene skal kandidatene sammen løse en rekke caser. Dette er caser som er utarbeidet med sikte på å avdekke hvordan kandidatene samhandler med andre, hvordan de takler å vente på tur og hvilket syn de har på ulike temaer som klasseledelse, konflikter og elevsyn. Ut fra hvordan kandidatene presterer på gruppeintervjuet blir de valgt ut til individuelt intervju.

I det individuelle intervjuet inkluderte alle informantene tillitsvalgt og avdelingsleder. Disse var med på gjennomføringen av intervjuet som observatører, og hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til kandidaten. Intervjuene varierte i grad av strukturering, fra ustrukturert, semi-strukturert til strukturert. Noen hadde utarbeidet egne intervjuguider basert på gruppeintervjuet, men her var spørsmålene basert på kandidatens prestasjoner i gruppeintervjuet, og alle kandidater fikk dermed ikke de samme spørsmålene. Andre benyttet seg av ferdige intervjuguider utarbeidet av kommunens HR-avdeling, og det kom frem at en slik guide kunne ha inntil 50 spørsmål. Andre tok intervjuet litt på sparket. De hadde gjerne tenkt på noen temaer og spørsmål i forkant de ville ta opp med kandidaten, men beskrev intervjusituasjonen som en samtale, der spørsmålene ble formet underveis ut fra hvilken retning denne samtalen tok.

“Det er 12 spørsmål jeg stiller, men disse har jeg i hodet.” - Jens

“Vi spør ut fra temaer vi har satt opp, men har ingen liste med spørsmål som vi går gjennom”. - Ola

“Jeg har en lang liste med spørsmål på to sider som en slags intervjuguide. Det står sikkert 50 spørsmål på den, og jeg bruker kanskje 8 av de”. - Gerd

Etter at intervjurunden er ferdig, utfører de fleste informantene referansesjekken. Bare én informant tok denne før intervjuene. 4 av 5 informanter oppgav at de bare benyttet seg av oppgitte referanser. Den informanten som ikke gjorde dette ringte uoppgitte referanser der det ikke var oppgitt rektor som referanse, eller der vedkommende kjente noen som ikke var oppgitt. Noen av informantene benyttet seg av forholdsvis strukturerte guider i innhenting, men de fleste gjorde ikke dette. Det fremkom at referansesjekken vanligvis artet seg som en vanlig samtale uten spesifikke spørsmål man skulle gjennom.

“Jeg benytter meg bare av oppgitte referanser fra skoleverket”. - Gerd

”Jeg vil helst snakke med en rektor”. - Kari

“Jeg benytter meg ikke av referanser som ikke er oppgitt”. - Trude

“Det hender at jeg bruker referanser kandidaten ikke har oppgitt. Det er ikke alltid jeg informerer kandidaten om dette. Denne samtalen er gjerne uformell. (...) referansesjekken blir som oftest en samtale, jeg har ikke et intervjueskjema til disse samtalene”. - Ola

Beslutningen om hvem som skal ansettes tas hovedsakelig av rektor, der tillitsvalgt og avdelingsleder har rett til å uttale seg, men ikke noe beslutningsmyndighet. Beslutningen tas med utgangspunkt i det som har fremkommet i screeningen, gruppeintervjuet, det individuelle intervjuet og referansesjekken. I og med at skolene opererer innenfor offentlig sektor må de forholde seg til det som kalles “kvalifikasjonsprinsippet”.

Etter at beslutningen er tatt tilbyr informantene en av kandidatene stillingen. Dersom kandidaten godtar blir det formelle med kontrakt og tiltredelse ordnet, og om kandidaten ikke godtar, tilbys stillingen til en annen kandidat eller man utlyser stillingen på nytt og går gjennom prosessen igjen.

4.2 Presentasjon av funn

Vi vil nå presentere de funnene analyseprosessen har avdekket. Funnene som presenteres kan knyttes opp mot den teoretiske antakelsen: risiko av feilansettelser øker som et resultat av en mangelfull rekrutteringsprosess. Vi har valgt å dele funnene inn i tre ulike kategorier: feilansettelser, personlige egenskaper og verktøy. Vi vil bruke sitater for å illustrere det meningsinnholdet som presenteres.

4.2.1 Feilansettelse

I og med at hensikten med oppgaven er å komme med forslag til hvordan informantene kan omstrukturere eller gjøre endringer i sin rekrutteringsprosess for å unngå å gjøre feilansettelser, måtte vi først og fremst vite hva informantene selv ville definere som en feilansettelse.

Det mest fremtredende mønsteret her var at informantene så på en ansettelse som en feilansettelse dersom de ikke ville ha ansatt personen per dags dato i samme stilling. Dette gikk hovedsakelig på at den ansatte ikke mestret jobben sin, og dette ser ut til å komme av at den ansatte besitter en del personlige egenskaper som ikke egner seg i stillingen. Dette mener informantene henger sammen med det som kalles “personlige egenskaper”.

“Det tydeligste kriteriet er jo at vedkommende ikke håndterer jobben sin. (...) det er en person som sitter på en rekke negative personlige egenskaper”. - Ola

“En feilansettelse er en person du ikke ville ansatt på nytt, eller der du kunne tenke deg å heller ansette en annen”. - Kari

4.2.2 Personlige egenskaper

Det viser seg at informantene legger forskjellig mening i hva personlige egenskaper egentlig innebærer. De egenskapene de fleste informantene samles om handler om en persons samarbeidsevner, kommunikasjonsevner, holdninger og engasjement.

Egenskapen samarbeidsevne vektlegges i forbindelse med at kollegiet ved skolene er organisert som et team der alle skal jobbe sammen mot samme mål. Det vil i hverdagen være behov for at lærere jobber sammen for å løse ulike situasjoner som kan oppstå, og i den

anledning vektlegger informantene kandidatens evne til å være en lagspiller som er støttende og åpen for forslag og veiledning fra andre.

“Du kan tro noen er gode til å samarbeide, men du merker ikke om de er det, før det oppstår en situasjon hvor de må samarbeide”. - Gerd

En annen egenskap som framheves av informantene er kommunikasjonsevner. I dette legger de blant annet hvordan man som lærer kommuniserer med elevene, andre ansatte og foreldre. Det handler om hvordan kandidaten møter og snakker med folk, og hvilke evner de har til å formidle faget sitt. Dette kan ses i sammenheng med hvilket læringssyn man har, altså hvordan man mener man best kan formidle kunnskap.

“Man må være en tydelig klasseleder, hvor kommunikasjon med foreldre, ledere, alle internt og lærere er viktig”. - Kari

“Feilansettelse er den personen som ikke klarer den kommunikative biten. Kommunikasjon handler om hvordan man opptrer som klasseleder, og jeg må vite noe om hvordan de ønsker å formidle faget sitt”. - Jens

I begrepet holdninger legger informantene spesielt vekt på elevsyn. Hvilket elevsyn man har beskrives som hvordan man bygger relasjoner til elevene sine og at har holdninger som tilsier at det er elevene som er viktigst. Med holdninger vektlegger det også at de har en grunnleggende positiv holdning til andre mennesker og at dette gjenspeiler seg i hvordan de forholder seg til dem. Man er bevisst på hvordan man møter andre mennesker og hvordan man behandler andre mennesker.

“Dette handler om generelle holdninger som ligger i et menneskes personlighet. Det er noen egenskaper der som er veldig greit å ha når man skal jobbe som lærer. Man må ha en grunnleggende positiv og fleksibel holdning, dette tenker vi er veldig viktig. Man er bevisst på hvordan man møter og snakker med folk, hvordan behandler man folk?”. - Ola

“En feilansettelse er en person som ikke mestrer jobben, man har feil elevsyn”. - Trude

Den siste personlige egenskapen informantene legger i personlige egenskaper handler om en lærers engasjement. Med dette mener de engasjement for faget sitt, for å formidle kunnskap og elevenes læring.

4.2.3 Verktøy

4.2.3.1 Gruppeintervju

Gruppeintervju brukes ikke av alle. Dette er det flere grunner til. En grunn er at det krever mer ressurser. En annen grunn er at de mener det ikke er egnet til å få frem hvem kandidaten egentlig er.

De som benytter seg av gruppeintervjuet bruker dette som et verktøy for å avdekke hvordan en kandidat samhandler med andre mennesker som en del av et team. Grunnen til dette er at de fleste skolene har et team-orientert kollegium. De forteller at de får innblikk i hvordan kandidaten kommuniserer og fungerer i samspill med andre, hvordan de håndterer å vente på tur, og hvordan de opptrer når de blir konfrontert med meninger som ikke samsvarer med deres egne. Gruppeintervjuene er stort sett strukturert, der spørsmålene tar utgangspunkt i ferdig utarbeidede caser. Disse casene er utarbeidet for å avdekke kandidatens elevsyn og læringssyn. Der kandidatene blir satt til å diskutere disse temaene forteller informantene at de også får innblikk i kandidatens holdninger og hvordan de kommuniserer med andre mennesker, samt hvilken tilnærming de mener er best egnet for å formidle faget på en måte som fremmer læring hos elevene.

“Man får sett noe om hvordan de samspiller. Man fungerer annerledes i en gruppesetting enn i et individuelt intervju. Man får en annen kunnskap som også kan være nyttig”. - Kari

“I gruppeintervjuet ser jeg hvordan de takler uenigheter, det å vente på tur og så videre”. - Jens

“Fungerer utrolig godt med gruppeintervju. Jeg har en gruppeintervjuguide som jeg bruker. Jeg får frem hvilket elevsyn og læringssyn de har som jeg kan bygge videre på i det individuelle intervjuet”. - Trude

4.2.3.2 Individuelt intervju

Det individuelle intervjuet er et verktøy som benyttes av alle informantene. I følge informantene er hovedmålet med dette intervjuet å innhente informasjon som kan fortelle noe om kandidatens personlige egenskaper. De som tidligere i prosessen har gjennomført et gruppeintervju forteller at de bruker det individuelle intervjuet for å gå nærmere inn på interessante ting som kom opp i gruppeintervjuet.

“(...) jeg spør litt mer om det som ble sagt i gruppeintervjuet, noe som jeg tenkte på da”. - Jens

Det individuelle intervjuet brukes også for å få utfyllende informasjon om det som kommer frem i søknaden, for eksempel formelle kvalifikasjoner og erfaringer. Intervjuerne forteller at en mye brukt måte å få frem informasjon om personlige egenskaper på er å be kandidaten fortelle om hvordan de ville løst en situasjon. De ber også om eksempler på situasjoner der de har måttet bruke en eller flere av disse egenskapene.

“Det jeg egentlig er ute etter i et intervju er hvordan en person er når det gjelder samhandling, kommunikasjonsevne og samarbeid med andre”. - Gerd

De fleste prøver å skape en avslappet atmosfære der kandidaten tør å være seg selv. Dette gjør de gjerne ved å sette opp intervjuet som en dialog, og ikke følge en intervjuguide.

Informanten begrunner dette med at å åpenbart følge en forutbestemt guide vil føre til at kandidaten opplever situasjonen som mer stressende enn vedkommende ville gjort uten en slik bruk av intervjuguide. En annen grunn til at de gjør dette er at de mener at man ved å holde seg til en intervjuguide og følge dens struktur kan skape en kunstig atmosfære som gjør det vanskelig for kandidaten å slappe av og snakke “rett fra leveren”.

“Mitt mål er å få kandidaten til å senke skuldrene såpass at vi klarer å bli litt kjent. Jeg føler vi klarer å lage en setting som gjør at intervjuobjektene blir i stand til å være ærlig. Vi er ikke innom de vanlig og typiske intervju spørsmålene”. - Gerd

“(...) vi prøver å ha en samtale og dialog istedenfor å følge et intervju skjema”. - Ola

“(…) ønsker en mer utfyllende informasjon enn det som står i søknaden, å få mer personlig kjennskap til den enkelte. Det er personlig egnethet man skal prøve å avdekke. Jeg prøver å stille veldig konkrete spørsmål hvor kandidaten kan komme med erfaringer, tanker og refleksjoner”. - Kari

“ Hvis du ikke klarer å vise engasjement på intervjuet, hvordan kan du da stå i et klasserom?” - Trude

“Viktig å stille spørsmål som får frem hvem de egentlig er”. - Jens

Noen har også med seg svært omfattende intervjuguider uten noe særlig struktur. Denne guiden beskrives mer som en liste med foreslåtte spørsmål man kan bruke i intervjuet, der informantene etter hvert som samtalen skrider fremover beslutter hvilke spørsmål vedkommende ønsker å bruke. Informanten beskriver denne guiden som et visst “sikkerhetsnett” som sørger for at man klarer å navigere seg inn igjen om samtalen skulle spore av.

4.2.3.3 Referansesjekk

4 av 5 kandidater foretok referansesjekken etter det individuelle intervjuet. Den siste informanten gjorde dette etter intervjuet. Dette begrunnet vedkommende med at det ga mulighet til å diskutere eventuelle ting som kom frem med kandidaten og gi han en mulighet til å forsvare eventuell negativ informasjon som fremkom.

“Om det skulle være noe som har dukket opp, så er det veldig greit at vedkommende har mulighet til å si noe om det. At man kan forklare seg selv”. - Gerd

Der intervjuer mente det ikke fremkom god nok informasjon fra oppgitte referanser spurte de gjerne om flere dersom kandidaten hadde dette. Det er en viss uenighet mellom informantene om hvorvidt referansesjekken er et godt verktøy eller ikke. De som er positive til det begrunner det i at det finnes en slags lojalitet mellom rektorer ved bergensskolene, der de fleste er ærlige i sin tilbakemelding om en kandidat. Det hersker en oppfattelse av at det ikke er noen som har interesse av å “lure” hverandre.

“Dette er et godt verktøy. De jeg ringer er stort sett åpne og ærlige, det handler om lojalitet, da jeg bare ringer referanser fra skoleverket”. - Gerd

På den annen side forteller de som er skeptiske til verktøyet at tilbakemeldingene i referansesjekken har mye subjektivt i seg.

“Folk er stort sett ærlige når de gir referanser i dette yrket, men det er noe subjektivt i det”. - Kari

De forteller også at det er lett for at disse samtalene blir for uformelle, der man egentlig ikke får svar på det man må vite. Dette er fordi det er vanskelig å holde seg til en struktur i samtale med personer man kjenner godt, uten at man selv blir bevisst på dette før det er for sent. Majoriteten av informantene forteller at de i referanseinnhentingene bruker denne formen for uformell samtale.

“Det blir som regel en vanlig samtale, jeg bruker ikke et intervjukjema til disse samtalene. Dersom det er en jeg har kjennskap til utarter det seg ofte til å bli en uformell samtale”. - Ola

Det er de informantene som har en viss skepsis til referansesjekken som i størst grad strukturerer sine innhentninger.

“Jeg får ikke like gode referanser fra alle jeg ringer, noen er for utydelige. Jeg har en tydelig guide med spørsmål der de må svare utfyllende for å kompensere for dette”. - Trude

Det kommer også frem at det i noen få tilfeller kan være at det blir gitt feilaktige referanser. Dette blir forklart som et resultat av at referansepersonen har et ønske om å bli kvitt eller beholde noen. Alle informantene bortsett fra én forteller at de kun benytter seg av oppgitte referanser. Dette gjør informanten fordi det er referanser som han ikke kjenner, og det kan dermed være referanser kandidaten ikke har oppgitt som han har mer tiltro til. Dette begrunnes i den lojaliteten som finnes mellom rektorer som kjenner hverandre.

“Jeg svarer for eksempel selv kun på det de spør om dersom jeg ikke har så gode referanser på denne personen. Jeg sier ikke noe om det de ikke spør om, men ringer det en jeg kjenner godt og lurere på hva dette går i så svarer jeg mye mer åpent”. - Ola

5.0 Drøfting

For å svare på problemstillingen har vi utarbeidet følgende teoretiske antakelse:

“Feilansettelser forekommer som et resultat av en mangelfull rekrutteringsprosess.”

Under denne antakelsen er det nærliggende å drøfte de verktøy som er i bruk i organisasjonen. Dette er jobbanalyse, individuelt intervju, gruppeintervju og referansesjekk.

Vi vil drøfte disse verktøyenes styrker og svakheter opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 2. Drøftingen innledes med en avklaring av hva feilansettelser er og hvordan det defineres av informantene. Under jobbanalysen vil gjennomføringen av denne drøftes opp mot det som er anbefalt i faglitteraturen, før vi vil ta for oss gruppeintervjuet, det individuelle intervjuet og referansesjekkens egnethet til å avdekke de personlige egenskaper som er kritiske for en lærerstilling. Deretter vil vi diskutere strukturering av gruppeintervju og individuelt intervju. Referansesjekkens gjennomføring er siste punkt før vi ut fra drøftingen vil gi en konklusjon. Ut fra konklusjonen vil vi i kapittel 6 komme med en anbefaling til Bergen Kommune. Denne anbefalingen tar for seg hvordan de kan redusere risikoen for feilansettelser gjennom omstrukturering av rekrutteringsprosessen som brukes i organisasjonen i dag.

5.1 Feilansettelse

En feilansettelse kan defineres på mange forskjellige måter. Vi har i vår drøfting valgt å ta utgangspunkt i denne definisjonen, der “jobbintervjuet” vil være beskrivende for både gruppeintervjuet og det individuelle intervjuet:

“En feilansettelse vil si en person som viser seg å ikke inneha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaring vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet.” (PAMA 2006)

Rekrutteringsprosessen består i forkant av intervjuet av en rekke steg. Det er disse stegene som avgjør hvem det er som ender opp med å bli kalt inn til intervju i det hele tatt. I Bergen Kommunes skolesystem består disse stegene av følgende: behovskartlegging, utforming av utlysningstekst og screening. Etter intervjuene er siste steg før en innstilling skrives referansesjekken. Med utgangspunkt i denne definisjonen kan man påstå at dette er siste mulighet til å sjekke om det er samvariasjon mellom de kvalitetene, ferdighetene og

erfaringen vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet og hvordan vedkommende faktisk fremstår i stillingen.

Vi har, basert på den informasjonen som fremkom av dataene, kommet frem til at informantene vil definere en feilansettelse på følgende måte:

“En feilansettelse er en person man ikke ville ansatt igjen per dags dato i samme stilling. Dette er en person som ikke mestrer jobben sin, og som er i besittelse av en rekke personlige egenskaper som ikke egner seg i stillingen”.

En person som ikke mestrer jobben sin kan være en person som ikke er i besittelse av de ferdigheter og erfaring som det ble gitt uttrykk for. Kvaliteter kan sammenlignes med personlige egenskaper, og informantene legger mye vekt på dette. Det kan ses i sammenheng med at det i offentlig sektor er strenge retningslinjer for hvilke faglige kvalifikasjoner man må oppfylle for å bli vurdert til en lærerstilling, der lovverket stiller en rekke krav til blant annet utdanning. Vi ser ut fra definisjonen gitt av PAMA 2006 og informasjonen som kommer frem av informantene at det er en overensstemmelse mellom hvordan informantene vil definere en feilansettelse og den definisjonen vi vil ta utgangspunkt i.

5.2 Jobbanalysen

Jobbanalysen bør være utgangspunktet for en hver rekrutteringsprosess. Det fremkommer av data at informantene er usikre på hva en jobbanalyse egentlig innebærer. I følge teorien bør man utarbeide en grundig jobbanalyse for å ha forutsetning for å lage gode stillingsbeskrivelser og utlysningstekster (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 143). Når informantene ble spurt om jobbanalysen kom det frem at den bestod av utarbeidelse av stillingsbeskrivelse og utlysningstekst. Det blir også gjort endringer og nødvendige justeringer for hver gang disse utarbeides. Ut fra teorien er det derimot jobbanalysen, ikke bare utlysningsteksten og stillingsbeskrivelsen som jevnlig bør revideres og oppdateres, der det for eksempel oppstår nye kompetansekrav til stillingen. Deretter skal det utarbeides nye utlysningstekster på bakgrunn av dette. Jobbanalysen legger også grunnlaget for beslutning av hvilke verktøy som skal tas i bruk, der man må velge verktøy som er egnet til å avdekke hvorvidt kandidaten er i besittelse av den kompetansen og de egenskapene man har satt i jobbanalysen. Verktøyene vil vi diskutere nærmere i punkt 5.3.

Ved å bruke god tid på en grundig jobbanalyse vil en kunne unngå flere fallgruver omtalt av Espen Skorstad (63-66). En dårlig jobbanalyse kan føre til at intervjuerne har ulik oppfatning av en kandidat fordi de er uenige i hva som kreves av personen for å lykkes i stillingen. Intervjuerne kan også basere seg på ulik informasjon i sin vurdering fordi de kan feste seg til ulik informasjon i sin vurdering av en kandidats egnethet. Dette kan man unngå ved å på forhånd bestemme hvilken informasjon som skal benyttes som vurderingsgrunnlag og hvor stor vekt den ulike informasjonen skal tillegges. Dette kan også redusere faren for at intervjuerne overvurderer negativ informasjon. De fleste kandidater vil i løpet av et intervju komme med uttalelser som ikke faller i smak hos enkelte av intervjuerne. Slike utsagn får ofte uforholdsmessig stor betydning for vurderingen av kandidatens egnethet. Jobbanalysen skal også ha betydning for hvem man vurderer som best egnet til stillingen. Det som ofte skjer er at man vurderer kandidatene mot hverandre istedenfor å vurdere dem opp mot jobbanalysen. Dette betyr at nivået på gruppen kan bli utslagsgivende, på tross av at det er en svak gruppe. Istedenfor å sende avslag til alle kandidatene og kalle inn nye ender man opp med å ansette en kandidat som er svak i forhold til jobbanalysen, men sterk i gruppen. Det er dette Skorstad (2014, 70) kaller kontrasteffekten, som kan unngås ved at man tar frem jobbanalysen før man innstiller kandidater.

5.3 I hvilken grad er verktøyene egnet til å avdekke en kandidats personlige egenskaper?

5.3.1 Gruppeintervju

Et flertall av informantene bruker gruppeintervju som et verktøy for å få bedre innblikk i hvordan kandidaten er. Gruppeintervjuet tar utgangspunkt i en rekke oppgaver og caser, og dette gir det en mulighet til å avdekke kandidatens evne til å samarbeide og kommunisere.

Informantene forteller at de benytter seg av en type gruppeøvelse der kandidatene skal løse ulike oppgaver sammen, og informantene fungerer som ordstyrere. Tillitsvalgt og/eller avdelingsleder er også med, og har ansvaret for å ta notater. De tar ansvar for at alle kandidatene får snakke og vise seg frem ved å etter tur gi ordet til de ulike deltakerne. På denne måten favoriseres ikke enkelte deltakere, da alle får muligheten til å vise seg frem.

Dette fremhever informantene som positivt, men det kan samtidig ta bort noe av det naturlige samspillet som oppstår i en gruppe. Man vil ikke i like stor grad få tak i hvem som naturlig fremstår som ledere i en gruppe, hvem som ikke tar initiativ og hvem som er opptatt av å involvere de andre. Rektorene legger vekt på teamarbeid i skolehverdagen, og ved å styre diskusjonen på denne måten kan man miste noe av hensikten med slike øvelser (Skorstad 2014, 185). Antall deltakere i gruppeøvelsene rektorene holder ligger vanligvis på 4-6 personer. De gangene øvelsene gjennomføres med mindre enn fem deltakerne kan man miste noe av den dynamikken og konkurransen som er ønskelig at skal være til stede. Når man har fem til seks deltakere er dette et optimalt antall for å oppnå ønsket effekt. Samtidig burde ikke dette være for mange deltakere å forholde seg til, og man har mulighet til å få et overblikk over hvem de ulike kandidatene er.

5.3.2 Individuelt intervju

Det individuelle intervjuet tar til en viss grad utgangspunkt i utlysningsteksten. Denne utlysningsteksten beskrives som et resultat av en behovskartlegging som er gjort i forkant. Utlysningen inneholder en rekke personlige egenskaper det er ønskelig at kandidaten er i besittelse av. Informantene oppgav samarbeidsevner, kommunikasjonsevner, holdninger og engasjement som kritiske for stillingen som lærer. Dersom det individuelle intervjuet skal være egnet til å si noe om disse egenskapene er det klart at det må stilles spørsmål som belyser disse. Noen informanter fortalte at de benyttet seg av spørsmål der kandidaten måtte fortelle situasjoner vedkommende hadde opplevd tidligere og hvordan han eller hun oppførte seg i denne situasjonen. Denne måten å stille spørsmål på kalles atferdsspesifikke spørsmål, og er en metode som også anbefales av Espen Skorstad (2014, 78-83). Det er kun noen av informantene som har utarbeidet disse spørsmålene på forhånd, og man er dermed ikke sikret at alle kandidatene får spørsmålene. Dermed sitter man igjen med et ufullstendig vurderingsgrunnlag.

Informantene forteller også at de benytter seg av det som kalles åpne spørsmål. Her ber de kandidatene komme med fortellinger som skal beskrive en jobbsituasjon. Disse er hos noen utarbeidet på forhånd og inkludert i intervjuguiden, men hos de fleste blir informantene spurt om dette ut fra hvilken retning samtalen har tatt, og hvilke jobbsituasjoner de blir spurt om å fortelle om vil dermed variere. Espen Skorstad (2014, 78-83) anbefaler å ha flere

atferdsspesifikke spørsmål for hver kompetanse man ønsker å avdekke i et intervju. Hos rektorene burde de dermed innarbeide flere åpne spørsmål som er beskrivende for de personlige egenskapene de vil vite mer om. Ved å kun stille et par slike spørsmål i løpet av hele intervjuet risikerer de å sitte igjen uten en utfyllende beskrivelse på noen av egenskapene. Det er også viktig å få med flere komponenter i en slik beskrivelse, blant annet en beskrivelse av situasjonen, hva kandidaten gjorde og utfallet av situasjonen. Ved å følge dette mønsteret har man et bedre utgangspunkt for å foreta en vurdering av hvorvidt kandidaten er i besittelse av den rette egenskapen, i motsetning til der man kun har en uformell samtale rundt en situasjon.

Slik intervjuet som verktøy benyttes per dags dato oppnår man ikke en like høy prediktiv validitet for fremtidig jobbutførelse som man kan oppnå. Prediktiv validitet illustreres i figur 1. I og med at fremtidig jobbutførelse hos rektorene kobles så sterkt til de personlige egenskapene må vi her konkludere med at dette ikke er noe godt verktøy for å avdekke disse slik intervjuet gjennomføres i dag. Dette bunner i en manglende forutsigbarhet i intervjusituasjonen, at tilfeldigheter som “samtalens retning” styrer spørsmålene, og en stort sett manglende strukturering av intervjuet. Strukturering av intervjuet drøftes under punkt 5.4.

5.3.3 Referansesjekk

Det legges i beskrivelsen av referansesjekken mye vekt på at lojalitet mellom rektorer fører til åpenhet og ærlige svar. Det informantene ikke sier like mye om er hvilke spørsmål de stiller i sin referanseinnhenting. Der en informant forteller at han har en liste med spørsmål som gjerne kan kategoriseres som “åpne spørsmål”, forteller en annen at han ikke har noe som helst form for forutbestemte spørsmål før han ringer referanser. Vi tolker dette som at det ikke foreligger noen retningslinjer i skoleverket for hvordan en referanseinnhenting skal foregå, og at dette stort sett er opp til den enkelte. Dette fikk vi også bekreftet av HR-avdelingen i forkant av undersøkelsen.

Selv om referanseinnhenting er et subjektivt verktøy finnes det måter å forbedre den på. Ifølge Jobzone; Norges største norskeide bemanningsbyrå, er det noen ting man bør gjøre før man gjennomfører referanseinnhenting. Å vite hvilke spørsmål man skal stille er et viktig punkt. Man skal unngå såkalte ja-og-nei spørsmål. Disse er lite egnet til å gi utfyllende informasjon om kandidaten. I stedet bør rektorene satse på spørsmål som gir

situasjonsbestemte beskrivelser der kandidatens personlige egenskaper kommer frem (Jobzone). En bør be referansepersonen gi eksempler på situasjoner der kandidaten brukte de personlige egenskapene en har kartlagt som ønsket i jobbanalysen. Dette åpner også for å sammenligne referansepersonens svar med svarene kandidaten selv ga i det individuelle intervjuer. Det kom ikke frem av datamaterialet at dette var en vanlig måte å gå frem på i referanseinnhenting. Tvert om var trenden at dette var noe som ble tatt på sparket, da rektorer stort sett var ærlige mennesker. Dette kan tolkes som at informantene stoler på at de vil få oppgitt den informasjonen de har behov for uavhengig av hvilke konkrete spørsmål de stiller. Dette fører heller ikke til at alle referansepersonene får samme spørsmål, som gjør sammenligningen av kandidater vanskelig.

4 av 5 kandidater benytter seg av referansesjekken som siste steg i rekrutteringsprosessen. Dette kan være med på å svekke verktøyets prediktive validitet, da man allerede har dannet seg et subjektivt bilde av kandidatens personlige egenskaper. Dermed kan man ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, 156) regne med at eventuell ny informasjon referansesjekken gir ikke benyttes til å diskvalifisere kandidater i like stor grad som den kunne gjort om man hadde foretatt referansesjekken på et tidligere tidspunkt. Man kan også risikere at man søker etter svar som bekrefter den forutinntatte holdningen man har dannet seg gjennom intervjuprosessen, det er dette Espen Skorstad (2015, 61) kaller bekräftelsesfellen. Én informant tar referansesjekken før intervjuer, og oppgir at dette også gir mulighet for å ta opp informasjonen med kandidaten. Dette kan være smart, da man har mulighet til å diskutere det som kommer frem med kandidaten i intervjurunden.

5.4 Strukturering av gruppeintervjuet og det individuelle intervjuet

5.4.1 Gruppeintervju

Informantene som benytter seg av gruppeintervju bruker dette som første ledd i intervjurunden. I gruppeintervjuet benytter de seg av en rekke oppgaver og caser kandidatene skal løse sammen, og de oppgir at hensikten med disse oppgavene er å se hvordan kandidatene samspiller med hverandre. Disse intervjuene er strukturert i større grad enn de individuelle intervjuene. Informantene beskriver gruppeintervjuet som et verktøy for å se hvem kandidatene er i en gruppe, hvem som tar styring, hvem som tåler å vente på tur og hvem som blir anonym. Her kan informantene få avdekket kandidatens evne til å samhandle

og kommunisere. Dette er personlige egenskaper som er listet opp i utlysningsteksten, som informantene vurderer som sin jobbanalyse. I tillegg til disse vurderer de holdninger og engasjement som kritiske faktorer, men sier ikke noe om hvorvidt oppgavene og casene er utarbeidet for å belyse dette. Ved å strukturere gruppeintervjuet og følge en intervjuguide som er utarbeidet for å belyse de viktigste personlige egenskapene, sørger man for at man i større grad får dekket de egenskapene man anser som viktige. Her er det viktig at informantene ikke styrer samtalene for mye, men griper inn der man ser at disse sporer av eller at noen er for dominerende. Struktureringen av gruppeintervju handler mer om å ha en klar plan for hvilke spørsmål kandidatene skal diskutere og hvilke temaer disse skal belyse enn å styre hvordan diskusjonen utvikler seg. Bli man for involvert får ikke gruppen mulighet til å utvikle en naturlig dynamikk, og formålet med gruppeintervjuet faller bort.

5.4.2 Individuelt intervju

Det strukturerte jobbintervjuet er et av de beste verktøyene når det kommer til prediktiv validitet, med en verdi på .51. Dette illustreres i figur 1. Grunnen til at det strukturerte intervjuet skårer så høyt er blant annet at man reduserer faren for at subjektive inntrykk blir styrende for valg av kandidat. En av grunnene informantene oppgir for at de i stor grad velger å ikke strukturere intervjuet er at da har kandidaten mindre mulighet til å øve inn svar på forhånd. Dette kan det være noe sannhet i, men det finnes bedre måter å gjøre dette på. Ved å la intervjuet bli en samtale kan man ikke sikre at man får dekket de kompetansene og temaene man ønsker i løpet av intervjuet. Dermed sitter man igjen med et utilstrekkelig vurderingsgrunnlag, som kan resultere i at man tar beslutninger basert på magefølelse og intuisjon (Skorstad 2014, 66).

En feilansettelse kan som nevnt over defineres slik: "(...) en person som viser seg å ikke inneha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaring vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet." (PAMA 2006) Ved å la intervjuet gå sin gang uten noe klart formål og plan over hvilke spørsmål man ønsker svar på og hvordan man skal stille disse, kan man ikke være sikker på at man har fått utfyllende informasjon om nettopp kandidatens kvaliteter, ferdigheter og erfaring. Dette bidrar heller ikke til at kandidatene kan vurderes på likt grunnlag. Ved å innføre et standardisert skåringssystem for kandidater basert på en strukturert intervjuguide kan man redusere dette problemet (Skorstad 2014, 90). Skåringssystemet kan også redusere faren for at man tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse, føre til at negativ informasjon ikke tillegges uforholdsmessig stor vekt, og redusere kontrasteffekten.

Ved at man tydelig får frem hvordan en person presterer i forhold til jobbanalysen, blir de tilfeller der ingen av kandidatene er egnet tydeligere. Dermed har man redusert faren for at tre av fallgruvene til Skorstad (2014, 65-70) inntreffer.

Informantene uttrykker bekymring for at strukturering kan føre til at intervjuet fremstår som en utspørring som oppleves ubehagelig for kandidaten. Ved å strukturere intervjuguiden, men å benytte seg av åpne spørsmål samt atferdsspesifikke spørsmål, vil kandidaten få mulighet til å gi utfyllende informasjon om temaer, noe som kan dempe opplevelsen av at man er i et "avhør".

5.4.3 Gjennomføring av referansesjekk

I gjennomføringen av referansesjekken er den typiske trenden i datamaterialet at denne er noe som "tas på sparket". Informantene sier ikke noe om hvorvidt de bruker tid på å kartlegge relasjonen mellom kandidaten og referansepersonen. Mennesker som har jobbet sammen over lengre tid knytter ofte sterke bånd, og referanser som er nær venn med kandidaten kan være tilbøyelig til å gi en pyntet beskrivelse og holde tilbake kritisk informasjon om kandidatens negative sider (Jobzone). Dette henger sammen med den lave prediktive validiteten til referansesjekk som verktøy. Ved å kartlegge dette i starten av referanseinnhenting kan man deretter ta en vurdering av i hvor stor grad man skal vektlegge denne referansen.

En av informantene fortalte at han selv ikke gav informasjon utenom det han faktisk ble spurt om. Dette kan føre til at kritisk informasjon ikke blir diskutert, fordi man ikke blir spurt om det. Ved å stille spørsmål om kandidatens egenskaper der man må svare utfyllende og gi eksempler øker man sannsynligheten for å få informasjon som gir et riktig bilde av kandidaten i og med at dette er svar som er vanskelig å dikte opp (Jobzone). Dette bør være konkrete eksempler, slik at referansepersonen ikke har mulighet til å gi like utydelige besvarelser.

Informantene forteller at det i noen få tilfeller kan være at referansepersoner holder tilbake kritisk informasjon. Dette begrunner de i at referansepersonen kan ha et ønske om å bli kvitt noen eller beholde noen, og dermed holder tilbake informasjon informantene har behov for å vite. Dette gjelder i de færreste tilfeller, og et større problem er at referansepersoner ofte er utydelige i sin tilbakemelding om kandidaten. Dette kan henge sammen med at informantene ikke stiller tydelige nok spørsmål.

Dersom referansepersonen har bestemt seg for å tilbakeholde kritisk informasjon er det lite man som intervjuer kan gjøre med dette. Derfor bør man heller fokusere på å få en utfyllende beskrivelse av kandidatens egenskaper, gjerne ved å stille spørsmål som vinkler en egenskap på flere forskjellige måter. Her er det viktig å følge opp svarene med oppfølgingsspørsmål som gir en dypere forståelse av hva referansepersonen mener med svaret sitt. Disse spørsmålene bør være basert på de spørsmålene man bruker i intervjuguiden med kandidaten. Dermed får man belyst de samme temaene og egenskapene i referanseinnhentingene som i intervjuet, og en sammenligning av hvorvidt det er overensstemmelse mellom det bildet kandidaten tegner av seg selv og det referansepersonen gir blir enklere. Her kan man bruke det samme skåringssystemet man brukte i intervjuprosessen for å sammenligne. Gjør man ikke dette risikerer man at en ikke får utnyttet seg av den informasjonen referanseinnhentingene gir på en produktiv måte.

5.5 Konklusjon

Ut fra drøftingen ser vi at rekrutteringsprosessen slik den er i dag har en rekke svakheter. Dersom vi antar at feilansettelser forekommer som et resultat av en mangelfull rekrutteringsprosess viser drøftingen at man ved å gjøre endringer i prosessen kan ha bedre forutsetning for redusere faren for feilansettelser. På bakgrunn av våre funn og drøfting har vi utarbeidet en anbefaling til hvordan rekrutteringsprosessen i Bergen Kommune kan forbedres. Denne presenteres i neste kapittel.

6.0 Anbefaling

På bakgrunn av de funn vi har gjort i vår forskning og tidligere drøfting, vil vi nå komme med en anbefaling til Bergen Kommune. Denne anbefalingen er tuftet på problemstillingen. De punkter vi har funnet som er mest kritiske i deres prosess er følgende:

6.1 Jobbanalyse

Utgangspunktet for rekrutteringsprosessen er som sagt jobbanalysen. I og med at det fremkom av funnene at denne ikke var særlig vektlagt i Bergen Kommune vil vi anbefale at alle som leder rekrutteringsprosesser i bedriften investerer tid i dette. Ved å i forkant av prosessen utarbeide tydelige kriterier til hva som er kritisk for enhver stilling er man bedre rustet til å finne den rette kandidaten som oppfyller de krav satt i kravspesifikasjonen i jobbanalysen. På et senere tidspunkt kan man også definere hvordan de ulike kriteriene skal vektles, og her vil vi anbefale bruk av skårings skjema. HR avdelingen bør involveres i utformingen av maler og instruksjoner for hvordan en jobbanalyse gjennomføres og hvilke elementer den skal bestå av. Rektorene ved de ulike skolene kan selv stå for utfyllingen av jobbanalysen, og en god løsning kan være at dette gjøres i samarbeid med andre på skolen. Her er spesielt tillitsvalgte, avdelingsledere og de som er ansatt i de ulike stillingene gode informasjonskilder.

Jobbanalysen kan fungere som et sikkerhetsnett i beslutningen av kandidater. Her kan man gå tilbake til jobbanalysen og se om de kandidatene man ønsker å innstille til jobben faktisk tilfredsstillende de krav som er satt til stillingen. Den er også et utgangspunkt for utformingen av intervjuguiden, og dermed må jobbanalysen gjennomføres før utformingen av intervjuguiden i tid. Ifølge data har de fleste skolene et tidsrom i løpet av året der det er aktuelt med rekruttering, spesielt rundt oppstart av nytt skoleår. Jobbanalysen bør hvert år oppdateres og revideres i dette tidsrommet, da det er her majoriteten av nyansettelser foretas.

6.2 Gruppeintervju

En gjennomgående faktor for hvorfor gruppeintervju ikke gjennomføres hos informantene er tid. De gir uttrykk for at det er vanskelig å gjennomføre fordi de opplever hverdagen som for hektisk, og at det ikke er rom for å bruke tid på å planlegge, gjennomføre og evaluere et gruppeintervju. Ifølge PAMA 2011 er en av de vanligste grunnene til feilansettelser at det ikke brukes nok tid på rekrutteringsprosessen. Tatt i betraktning hvor mye tid og ressurser en

feilansettelse krever, går vi ut fra at tiden som ville gått med til et gruppeintervju blekner i forhold. Ut fra dette vil vi anbefale at rektorene bruker den tiden det tar å gjennomføre et gruppeintervju. Vi går ut fra at jo mindre erfaring man har med dette rekrutteringsverktøyet, jo mer tidkrevende vil det være å gjennomføre det. En løsning på dette kan være at HR-avdelingen i Bergen Kommune bistår rektorene med kursing og trening. En annen fordel med dette er at jo mer trening en rekrutterer har med et verktøy, jo mer treffsikkert blir verktøyet (Skorstad 2014, 77).

6.3 Individuelt intervju

For å sikre at man får mest mulig ut av tiden som brukes på intervju vil vi anbefale å strukturere alle intervjuer. Med dette mener vi at det utarbeides intervjuguider i forkant av gjennomføringen der man får dekket alle temaer man ønsker å ta opp med kandidaten. Disse temaene bør ha spørsmål knyttet til seg som omhandler de mest kritiske forholdene knyttet til stillingen. Ved å gjøre dette sikrer man også at alle kandidater får de samme spørsmålene, noe som gjør sammenligningen av kandidater enklere for intervjuer. Ved å strukturere intervjuene ut fra hva som er kritisk for stillingen reduserer man faren for å gå i en rekke fallgruver, deriblandt å ta avgjørelser basert på magesfølelse og intuisjon. Vi vil også anbefale å kombinere intervjuguiden med et skåringssystem der man kan rangere kandidater på en skala, for eksempel på hver kompetanse eller på personlige egenskaper. Et slikt system gjør det mulig å sette kandidatens sterke og svake sider opp mot hverandre. Dersom man på forhånd har bestemt hvilke kompetanser eller egenskaper som er mest kritiske vil dette være et nyttig verktøy for sammenligning av kandidater.

Informantene vegret seg i noen tilfeller for å bruke intervjuguider fordi de mente det skapte en ubehagelig og kunstig setting for kandidaten. Å gjennomføre gode intervjuer er en treningssak, og jo mer trening man får på området, jo mindre statisk vil intervjuene fremstå. Dersom man bruker tid på å utarbeide gode intervjuguider vil man kunne benytte seg av disse som mal i lang tid fremover, ved å gjøre nødvendige endringer etterhvert som skolens behov eventuelt endrer seg. Vi mener derfor at dette, på tross av tidsbruken som må legges ned, er verdt å gjennomføre.

6.4 Referansesjekk

Det fremkom at det største problemet med referansesjekken var at disse gjerne var utydelige. For å unngå dette vil vi anbefale rektorene å utarbeide intervjuguider som er basert på intervjuguiden som brukes i det individuelle intervjuet. Dermed får de informasjon om de samme temaene som kan brukes til å se om det er overensstemmelse mellom det som fremkommer i intervjuet og slik tidligere kollegaer oppfatter kandidaten. Denne guiden kan utarbeides som en mal, slik at man slipper å lage nye for hvert intervju, men heller bare gjøre mindre justeringer dersom det har fremkommet noe i intervjuet som er av spesiell interesse. En slik guide bør benyttes på alle referansepersonene, uavhengig av om man kjenner personen eller ikke. Man sikrer seg ikke å få den informasjonen man har behov for bare fordi man kjenner vedkommende. Man må forsikre seg om at man er innom de temaer som er kritiske for jobbgjennomførelsen.

Vi vil også foreslå at rekrutterer tar kontakt med referanser kandidaten ikke direkte har oppgitt i søknaden. Dette henger sammen med referansesjekkens validitet. For at det ikke skal bli noen etiske utfordringer rundt dette bør rekrutterer si fra at han ønsker å komme i kontakt med flere referanser enn de som er oppgitt, og be om samtykke til dette. Dersom det finnes referanser kandidaten ikke ønsker at han skal snakke med bør man av etiske hensyn ikke gjøre dette. Ved å be om flere referanser kan man ikke bare komme i kontakt med personer som kan gi et mer nyansert bilde av kandidaten, men også få et bredere vurderingsgrunnlag.

7.0 Evaluering av egen prosess

En hver undersøkelse vil være utsatt for svakheter. Derfor vil vi i dette kapittelet foreta en kritisk vurdering av egen prosess. Kvaliteten på kvalitative studier måles ut fra pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229)

7.1 Pålitelighet

I intervjuene benyttet vi oss av en intervjuguide vi hadde utarbeidet på forhånd. Det viste seg etter første intervju at denne måtte revideres, da rekkefølgen av spørsmål ikke var hensiktsmessig, og noen spørsmål ikke relevant for problemstillingen. Kvaliteten på det første intervjuet kunne dermed vært bedre om dette hadde blitt oppdaget på et tidligere tidspunkt. Det kan også være en feilkilde at vi holdt fem intervjuer. Vi valgte å avslutte datainnsamlingen da vi så at det ikke fremkom særlig mer ny informasjon, men om nye informanter kunne bidratt med dette er uvisst. Dette er et resultat av de ressurser vi hadde til disposisjon, deriblant tid. En annen mulig svakhet er hvorvidt vi har benyttet oss av egnede koder i kodingsprosessen. Her er det en viss fare for at verdifull informasjon har gått tapt fordi det ikke har passet inn under noen av kodene.

Vi brukte mye tid på bearbeidelse av data og har gitt en detaljert gjengivelse av dette i metodekapittelet. Konteksten undersøkelsen ble gjennomført i er forklart og vi har gjort rede for de avgrensninger og forutsetninger som ble tatt underveis. Dette gjør det mulig for andre forskere å gå dataene våre i sømmene, som er med på å styrke undersøkelsens pålitelighet.

7.2 Troverdighet

For å øke troverdigheten har vi delt transkriberingen med informantene for godkjenning. Dermed hadde de muligheten til å påpeke om det er eventuelle utsagn som er tatt ut av sammenheng eller tolket feil. I tillegg benyttet vi oss av oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene for å bekrefte at vi hadde forstått det som ble sagt riktig. Undersøkelsen er også gjennomført i det som kan kalles flere settinger. I stedet for å se på én skole og dens rekrutteringsprosess, har vi samlet inn data fra flere skoler. For å styrke troverdigheten kan man bruke vedvarende observasjon, men dette var noe vi av ressursmessige forhold ikke hadde mulighet til. Vi hadde også ønsket å benytte oss av triangulering, der vi hadde ønske om å observere en eller flere rekrutteringsprosesser i praksis. Tid og oppgavens omfang

gjorde at dette ikke var mulig å gjennomføre. Det kunne også vært interessant å snakke med personer som hadde blitt feilansatt, men dette ville vært for vanskelig å få til. Det at vi ikke har latt andre kompetente personer analysere datamaterialet for å se om de hadde kommet frem til samme fortolkning svekker undersøkelsens troverdighet. Dette henger igjen sammen med ressurser. Vi har derimot hatt støtte i faglig veileder som er godt kjent med hvordan informasjonen er samlet inn og tolket, og som har bistått oss i arbeidet. For at undersøkelsen skal oppfylle kriteriet om troverdighet må funnene representere virkeligheten. Det kan tenkes at våre informanter har uttrykt seg annerledes og holdt tilbake informasjon de anser som sensitiv, som kunne hatt relevans for undersøkelsen. Dette er det som kalles forskereffekten. For å dempe denne effekten har vi lovet informantene full anonymitet og benyttet oss av fiktive navn slik at de ikke kan identifiseres.

7.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatet kan overføres til lignende fenomener. Det er nærliggende å tro at Bergen Kommune ikke er unik i sin tilnærming til og gjennomføring av rekrutteringsprosessen. Beslektede fenomener vi mener kan ha nytte av våre funn er andre sektorer i Bergen Kommune. Dette er fordi alle sektorene forholder seg til samme HR avdeling, og det er denne som legger føringer for hvordan rekrutteringen skal gjennomføres. I samtale med HR avdelingen i forkant av undersøkelsen kom det frem at stort sett den samme sammensettingen av verktøy var i bruk i hele organisasjonen. Vi mener derfor vår anbefaling er relevant også utenfor skolesektoren. Det er også nærliggende å anta at det er flere skoler i andre kommuner som benytter seg av samme rekrutteringsprosess, da denne sammensettingen av verktøy ikke er unik. Vi har derfor tro på at våre funn kan være av nytte også utenfor Bergen Kommune.

7.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet betyr at de funn man har gjort er et resultat av forskningen, og ikke av forskerens subjektive holdninger, også kalt forventningseffekten. Vi har forsøkt å dempe effekten av dette ved å være bevisste på at det er noe som kan forekomme, og ikke tolke utsagn utenfor den sammenhengen de ble ytret i. Vi har også i dette kapittelet gått gjennom svakheter ved undersøkelsen og hva som kan ha påvirket utfallet av denne. I tillegg til dette har vi knyttet funnene våre opp til allerede eksisterende teori på området. Feilansettelser kan

forekomme som en følge av at det ikke har blitt investert nok tid i prosessen - eller at tiden man har hatt til disposisjon ikke har blitt brukt på riktig måte (PAMA, 2011). Våre funn heller i samme retning, og det er med på å styrke funnernes bekreftbarhet. Kapittel 3 inneholder en gjennomgang av metode der vi beskriver de beslutninger som er tatt underveis i undersøkelsen. Vi kunne også økt undersøkelsens bekreftbarhet ved å få resultatet bekreftet av informantene. Dette er noe vi ikke hadde mulighet til, da det ikke var klart tidsnok.

8.0 Litteraturliste

Alvik, Ole. 2011. "Sjekk jobbsøkerens referanser". Ledernet. Lesedato 10. april 2016

<http://ledernet.no/sjekk-jobbsøkerens-referanser-0>

Bjaalid Gunhild og Aslaug Mikkelsen. 2014. *Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Red. Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal. 1. utg. Cappelen damm AS

Jobzone. Slik sjekker du referanser. Lesedato 4. mai 2016:

<http://magasin.jobzone.no/173/forventninger/>

Johannessen Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode. 4.utg. Abstrakt forlag

Juristforbundet. Kvalifikasjonsprinsippet. Lesedato 3. mai 2016:

<http://www.juristforbundet.no/Lonn-og-arbeidsvilkar/Aktuelle-tema/Kvalifikasjonsprinsippet/>

Nordhaug, Odd. 2012. *Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse*. 3.utg. Universitetsforlaget

Proffice. 2006. *Proffice Arbeids Markeds Analyse*. Proffice rapport. Nr 4. Lesedato 16. Mars 2016:

https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf

Proffice. 2011. *Proffice Arbeids Markeds Analyse*. Proffice rapport. Nr 13. Lesedato 17.

Mars 2016:

https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og*

lederutvikling. 2.utg. Gyldendal Norsk Forlag AS

Store norske leksikon. Feilkilder. Lesedato 10. mai 2016:

<https://snl.no/feilkilde>

Store norske leksikon. Strukturert intervju. Lesedato 15. mars 2016:
https://snl.no/strukturert_intervju

Svendsen, Thomas Braut og Ine Hagen. 2014. ”Rekruttering i privat og offentlig sektor”.
Personal og Ledelse, 7. Lesedato 10. Mai 2016:
<http://sbd1.no/2014/12/01/rekruttering-i-privat-og-offentlig-sektor/>

Tjora Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1 utg. Gyldendal

Ørjasæter Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2015. *Arbeidsrett for ledere*.
Ansettelse – Oppfølging – Endring. 1.utg. Fagbokforlaget

	Intervjuguide
<u>Fase 1:</u>	1. Løs prat (5 min)
	2. Informasjon <ul style="list-style-type: none">- Kort presentasjon av oppgavens formål.- Forklar hva intervjuene skal brukes til.- Anonymitet om ønsket.- Informere om eventuelle opptak.- Informere om å retten til å ikke svare på spørsmål eller å avbryte intervjuet.- Er noe uklart?
<u>Fase 2:</u>	3. Informasjon om kandidaten <ul style="list-style-type: none">- Hva heter du?- Hvilken stilling har du i Bergen kommune?- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?- Har du hatt andre stillinger i bedriften tidligere?- Hva slags erfaringer har du med rekruttering?
<u>Fase 3:</u>	4. Nøkkelspørsmål <u>Spørsmål om rekrutteringsprosessen</u> Hvilke rekrutteringsverktøy bruker dere? <ul style="list-style-type: none">- Kan du beskrive rekrutteringsprosessen deres fra start til slutt?- Hvilken rekkefølge brukes de? <u>Spørsmål angående intervju</u> <ul style="list-style-type: none">-Hvordan gjennomføres intervjuet?- Bruker dere intervjuguide ved intervjuer?- Hva ønsker du å oppnå med intervjuet som ikke den formelle informasjonen kan gi deg?- Bruker dere gruppeintervju? Hvordan gjennomføres dette?- Hva legger du i begrepet personlig egnethet?- Hvor viktig vil du si personlig kjemi under intervjuet er?

	<p><u>Spørsmål angående feilansettelser</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan vil du definere en feilansettelse?- Hva tror du er grunnen til at feilansettelser blir gjort?- Har du opplevd en feilansettelse i din tid som leder?- Hva kunne vært gjort annerledes for å unngå at denne personen fikk stillingen?- Hvilke fallgruver tror du finnes i deres prosess?- Hva tror du er det viktigste man som leder kan gjøre i din stilling for å sikre at kvalifikasjonsprinsippet blir oppfylt? - Hva synes du fungerer bra i deres prosess, og hva fungerer mindre bra?
<u>Fase 4:</u>	<p>5. Oppsummering :</p> <ul style="list-style-type: none">- Oppsummere funn.- Forsikre oss om viktige elementer er forstått riktig.- Er det noe du vil tilføye?- Takke for intervjuet

Sammenfatning av transkribering

Informasjon om kandidaten

Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Gerd: Ett år

Kari: Fire år

Ola: Fem år

Jens: Fem år

Trude: Syv år

Hva slags erfaringer har du med rekruttering?

Gerd: Mye

Kari: Middels

Ola: Mye

Jens: Mye

Trude: Middels

Spørsmål om rekrutteringsprosessen

Når det lyser ut en stilling, hva er vanlig søker antall?

Gerd: 50 søknader.

Kari: 100 søknader

Ola: 50-100 søknader

Jens: 150-250 søknader

Trude: 100 søknader.

Hvilke rekrutteringsverktøy bruker dere?

Gerd: intervju og referansesjekk

Kari: Gruppeintervju, intervju, referansesjekk

Ola: intervju, referansesjekk

Jens: gruppeintervju, intervju, referansesjekk

Trude: byttepool, gruppeintervju, intervju, referansesjekk

Kan du beskrive rekrutteringsprosessen deres fra start til slutt?

Hvilken rekkefølge brukes de?

Gerd: behovskartlegging, utlysning, screener søknader, utvelgelse, stort sett referansesjekk, individuelt intervju, beslutning.

Kari: behovskartlegging, utlysning, screener søknader, utvelgelse, gruppeintervju, individuelt intervju, referansesjekk, beslutning.

Ola: behovskartlegging, utlysning, screener søknader, byttepool, utvelgelse, intervju, referansesjekk, beslutning.

Jens: behovskartlegging, utlysning, screener søknader, utvelgelse, gruppeintervju, intervju, referansesjekk, beslutning.

Trude: behovskartlegging, byttepool, utlysning, screener søknader, utvelgelse, gruppeintervju, intervju, referansesjekk, beslutning.

Hva tror du er det viktigste man som leder kan gjøre i din stilling for å sikre at kvalifikasjonsprinsippet blir oppfylt?

Gerd: tre elementer: formelle kvalifikasjoner, ansiennitet, personlige egenskaper. Personlig egnethet. Ansiennitet kommer bare inn ved behov for erfaring.

Kari: fagkompetanse sammen med personlig egnethet er like viktig begge to. Så lenge de fyller det faglige er de kvalifisert. Må utlyse de personlige egenskapene du ønsker, så vurdere i intervjusammenheng.

Ola: De formelle tingene må være på plass for å sikre kvalitet. Det er ingen hemmelighet at personlige egenskaper spiller en rolle.

Jens: kvalifisert (60 studiepoeng). Jeg ivaretar den formaliteten med utdanning og ansiennitet, og hele pakken når vi intervjuer folkene. Men vi er utrolig tydelige på og det har vi også dekning for i systemet vårt at personlig egnethet blir vektlagt.

Trude: At de har godkjent utdanning, det er det jeg hvertfall sjekker. Du er ikke kvalifisert selv om du har 4-5 år på høyskolen. Klasseledelse går under personlige egenskaper.

Spørsmål angående referansesjekk:

Hvilke erfaringer har du med referansesjekk?

Gerd: Det er et godt verktøy. De jeg ringer er åpne og ærlige, det handler om lojalitet. Jeg ringer kun referanse fra skoleverket. Ingen har interesse om å lure hverandre.

Kari: Anbefaler jeg en person videre treffer jeg rektoren på rektormøter. Folk er stort sett ærlige når det gjelder referansesjekk i dette yrket. De gir ærlige svar, men det er noe subjektiv i det. Vil helst prate med rektorer.

Ola: Litt både og. Kjenner ofte de jeg ringer til, og opplever dette som en troverdig kilde. Har litt sunn skeptisk til det når jeg ikke kjenner til de som er oppført som referanse. Jeg legger mer vekt på de referansene jeg stoler på og har kjennskap til.

Er en kultur for å være ærlige i Bergens skolen mellom rektorer. Man møter fort seg selv i døren, så akkurat her tenker jeg at ærlighet varer lengst.

Jens: Det er veldig bob bob, fordi noen er konkrete og flinke på å si hva som er bra og ikke. Jeg foretrekker å ringe til rektorer. Men andre referanser kan gi et inntrykk, og det inntrykket forsterker mitt inntrykk, og det er bra. Ikke alle rektorer er like konkrete. Av og til fordi de vil bli kvitt folk og av og til fordi de har lyst å beholde noen, sånn er det bare. Det som ikke er bob bob er 30 år med magefølelse på det her, og det pleier å funke utrolig bra.

Trude: Jeg får ikke like gode referanser fra alle, de er for utydelige.

Referansesjekk er bra, jeg har en tydelig guide med spørsmål, der de må svare utfyllende.

Benytter du deg kun av oppgitte referanser?

Gerd: Ja. Hvis de ikke har en referanse, så ber jeg de om referanse. Hvis jeg ikke får noen, så tenker jeg mitt. Hvis jeg ikke er fornøyd med de referanser som står, ber jeg om flere.

Kari: Må oppgi referanse, kan ikke kontakte noen som ikke er oppgitt.

Ola: Det hender jeg bruker referanser som ikke er oppgitt, det kan være referanser som du ikke kjenner og vet om. Og hvis det er andre referanser

du kan ha mer tiltro til. Er ikke alltid jeg informerer kandidaten om dette, hender vi rektorer snakker sammen selv om det ikke er oppgitt som en konkret referanse, men da litt mer uformelt.

Jens: På lærere kan jeg hvertfall kun det. Hadde det vært en avdelingsleder hadde jeg kanskje gjort det, men det gjør vi aldri på en nyutdannet lærer.

Trude: Bruker ikke referanser som ikke er oppgitt, det er ikke riktig. Fordi det kan jo være en som har vært i konflikt med en, eller en rektor som er udugelig.

Spørsmål angående jobbanalysen:

Har dere utarbeidet jobbanalyser for hver stilling?

Gerd:

Kari: Blir utarbeidet til hver utlysningstekst. Stillingsinstruks er utarbeidet av Bergen Kommune som vi må følge. Vi endrer på utlysningstekst for hver gang.

Ola: Har en utlysningstekst. Det er en haug av avtaleverk som må følges, som regulerer det å være lærer. Ta utgangspunkt i tidligere utlysninger og gjør nødvendige justeringer.

Jens: Det er det jeg gjør når jeg lager den teksten sant? At jeg har en felles på skolen også går jeg inn å ser hva trenger jeg der. Vi lager ny hver gang. Ikke den generelle om skolen, men vi spisser det vi spør etter. Ansiennitet og utdanning er viktig.

Trude: Vi bruker utlysningsteksten til det. Der står det kravspesifikasjoner og hvordan vi forventer du skal være. Da vil jeg heller skrive fordel med spess.ped og fordel med musikk, da er jeg ikke bundet. Vi lager nye stillingsutlysninger, sitter sammen med avdelingsleder og tillitsvalgt. Hva er det vi trenger nå? Så viser jeg dette til avdelingsleder og tillitsvalgt hva de mener.

Spørsmål angående intervju

Hvordan gjennomføres intervjuet?

Gerd: Intervju session som varer ca en time, jeg liker at vi alltid er tre. Meg, avdelingsleder og tillitsvalgte. Det handler om at tre øyner observerer

og ser bedre enn ett sett. Tre er bedre enn en, fordi det handler om å ha eierskap til hele prosessen, det handler om å gjøre alle medansvarlig på hvem man får inn som en del av vårt kollegum. De som er tettere på i hverdagen får være med å se og gi innspill. Av og til så vektlegger vi informasjon ulikt, da er det ganske nødvendig å snakke gjennom det etterpå. Hva er det som gjør at vi er uenige?

Kari: Rektor, tillitsvalgt og avdelingsleder er med på intervjuene. Det er enighet mellom oss. Det kan ha mye med at vi har felles forståelse for skolens behov og tenker likt om hvilke type mennesker vi ønsker å ha i teamet vårt.

Ola: Meg og tillitsvalgte er med i hele prosessen. Men en avdelingsleder er også gjerne med i intervjuene. Det hender når vi er ferdige med intervjurunder at alle ikke tenker helt likt, det går ofte på opplevelsen av intervjusituasjonen der vi kan tolke det kandidaten sier ulikt. Dette løser vi ofte med at vi har ett intervju til hvis vi er uenig.

Jens: Avdelingsleder, tillitsvalgte og meg på intervjuer. I begynnelsen er det meg som snakker så følger de opp etterpå. De tar notater, og forklarer hvorfor vi gjør det for å trygge situasjonen. Avdelingsleder og meg er såpass samkjørte at vi nesten alltid er enige. Jeg har aldri ansatt noen som de to andre er uenige i at jeg ansetter.

Trude: avdelingsleder, tillitsvalgt og meg på intervju. Tillitsvalgt og avdelingsleder er observatører. Har ikke vært uenige ennå, fordi vi har samme lærings- og elevsyn.

Bruker dere intervjuguide ved intervjuer?

Gerd: Jeg har en liste med spørsmål som jeg navigerer ut i fra når jeg kjører intervju. Jeg har en lang liste på ca to sider med spørsmål som er en slags intervjuguide, jeg har den alltid foran meg for å peile meg inn igjen på veien jeg vil gå. Jeg følger den ikke til punkt og prikke, det står sikkert 50 spørsmål på listen, men bruker kanskje 8 av de. Men det er godt å ha noe å støtte seg til. Det er greit å ha et navigasjonskart som viser meg veien dit jeg vil i løpet av samtalen.

Kari: Ja, har med forhåndsbestemte spørsmål. Vi har standardspørsmål,

men det utvikles ulike spørsmål knyttet til den enkelte hva vi ønsker å gå i dybden på. Stiller mer konkrete og utdypende spørsmål for å komme i dybden.

Ola: Vi spør etter de tingene som vi har satt opp. Vi har ingen intervjuguide eller liste med spørsmål som vi går igjennom. Det kommer an på hvordan samtalen utvikler seg med tanke på hvilke spørsmål som blir stilt. Det blir derfor mer en dialog enn en utspørring.

Jens: Har 12 spørsmål jeg stiller, men har de i hode, ikke på ark. Det ser så teit ut om du kommer med et sånn skjema og legger det foran de stakkarene som er nok stresset fra før. Jeg prøver å få det til å bli en samtale, og det er bevisst valg.

Trude: Det individuelle intervjuet baserer seg på det som blir sagt og gjort i gruppeintervjuet, kommentarer fra gruppeintervjuet. Jeg har utlysningsteksten liggende. Har et slags scorings skjema(1-6), sånn at vi ikke blir tatt av magefølelsene. Bruker ikke en guide, men har noen faste spørsmål.

Hva ønsker du å oppnå med intervjuet som ikke den formelle informasjonen kan gi deg?

Gerd: Det jeg egentlig er ute etter i et intervju er hvordan personen er når det gjelder samhandling, kommunikasjonsevner og samarbeid med andre. Når det formelle er satt til side så er det motivasjon, samarbeidsønsker og vilje og evne til å ta i mot veiledning jeg ser etter. Personlige egenskaper som nevnes i utlysningsteksten er en lærer som behersker klasseledelse og gløder for fagene sine, en lærer som har gode samarbeidsevner og er positiv og som møter kolleger, elever og foreldre med respekt og forståelse, en lærer som er tett på elevenes læring, er fleksibel og som skaper gode relasjoner til elever, foreldre og ansatte, en lærer som kan arbeide selvstendig, målrettet, systematisk og løsningsorientert, og en lærer som bidrar til et godt arbeidsmiljø.

Kari: Ønsker en mer utdypende informasjon av det som står i søknaden, mer personlig kjennskap til den enkelte. Jo mer informasjon du har om den enkelte, jo lettere vil det være å finne den rette personen du ønsker.

Personlig egnethet skal man prøve å avdekke. Det kan jo være du får mer utdypende informasjon om erfaring i samtale enn det som står i papirene.

Ola: det personlige inntrykket du får av personen. I utlysningsteksten legger vi vekt på dialog og elevsyn. Er ikke alltid det kommer like godt frem i en søknad. Er det match mellom organisasjon og person?

Jens: Hvordan de er som person.

Trude: Det er personen, hvordan du er som person, komme frem til hvilken elevsyn og læringssyn du har. De glemmer med at de er på intervju og kan komme frem med sitt eget engasjement. Jeg må lokke frem hvem personen er. Personlig egnethet, engasjement for jobben.

Gruppeintervju, hvordan fungerer dette? Positivt/negativt?

Gerd: har ikke gruppeintervju.

Kari: Gruppeintervju som supplement. Det er ikke nok med et gruppeintervju, det må være i tillegg til et individuelt intervju. Du får sett noe på samspill og hvordan de samspiller, man fungerer annerledes i en gruppesetting enn i et individuelt intervju, får annen kunnskap som også kan være nyttig. Når vi hadde gruppeintervju så var jeg observatør, en avdelingsleder som satt å stilte spørsmål, så fikk jeg sett samspillet de hadde mellom seg. Og det er kjempe viktig det å kunne samarbeide. Blir synlig i en sånn gruppesammenheng. I tillegg til å samarbeide fikk de også et case, hvor de fikk noen spørsmål hvor de skulle reflektere og samarbeide rundt.

Ola: Har ikke brukt det.

Jens: Gruppeintervjuet sier ganske mye. Det er bra for nyutdannede, men ikke for de som har jobbet lenge. Jeg tenker at gruppeintervju er en måte å sortere på når du har mange søkere. Noen er flinkere i gruppeintervju og motsatt og det er noe som må korrigeres. I gruppeintervjuet ser jeg hvordan de takler uenigheter og det å vente på tur osv. Først snakker de om to spørsmål hver, jeg har et sånt system oppi hodet mitt på det. Jeg bytter på hvem som starter, og tar ikke rekkefølge, slik at de ikke kan forberede seg på noe.

Trude: fungerer utrolig godt med gruppeintervju. Bruker avdelingsleder og

tillitsvalgt som observatører og det fungerer veldig bra.

Hva legger du i begrepet personlig egnethet?

Gerd: Noen ganger har jeg måttet gå inn og spesifisere hva jeg mener med for eksempel samarbeidsevner, for å veilede vedkommende til å klare å møte mine forventninger som rektor.

Kari: Det med å være en tydelig klasseleder, ha et faglig driv, samhandling, kommunikasjon, engasjement, kommunikasjon med foreldre/ledere/alle internt/lærere. Hvor egnet er du til å være en klasselærer? Hvor god er du i samhandling og kommunikasjon? vanskelig å avgjøre i et intervju. To andre faktorer som er viktig i forhold til personlig egnethet er jo: løsningsfokus og muligheter i stedet for begrensninger. Og også det med humør, at folk smiler og er i godt humør og også det med forutsigbarhet.

Ola: Vi har en tanke om hva vi som organisasjon står for, hvilken type tenker vi vil passe inn hos oss. I utlysningsteksten legger vi vekt på dialog og elevsyn for eksempel. Grunnleggende positiv og fleksibel holdning tenker vi er veldig viktig. Bevisst på hvordan man møter og snakker med folk på. Hvordan forholder man seg til nye problemstillinger? Generelle holdninger som ligger i en persons personlighet. Det er noen egenskaper der som er veldig greit å ha når man skal jobbe som lærer.

Jens: De må ha tanker om hvorfor de vil være lærer, de må vite bevisst eller ubevisst hva de vil med elevene sine, hvordan de skal opptre som klasseleder, må vite noe om hvordan de ønsker hvordan de skal formidle faget sitt. Og de må vite noe om hvordan de takler konflikter. En bevissthet om hva du ønsker å oppnå.

Trude: At du er engasjert i jobben din, at du er tydelig. Skal være litt fleksibel- både er tydelig, varm person og opptatt av relasjoner. Personlig egnethet handler om å passe inn, hvem passer best i mitt team?

Hvor viktig vil du si personlig kjemi er under intervjuet?

Gerd: Jeg prøver å ikke legge vekt på god kjemi. Det betyr noe, men ikke alt. Det er ikke meg de skal jobbe tettest på, jeg har tilbudt fast jobb til

personer jeg ikke kunne tenke meg å jobbe med. Jeg prøver å la det ikke bety noe, jeg er god til å late som at jeg liker folk. Er det en person jeg ikke har god kjemi, så er det større sannsynlighet for at personen får jobben dersom han eller hun har vært i vikariat her en stund, slik at jeg ser de gjør en god jobb. Det å være på intervju kan sammenlignes med å være på date, enten matcher dere eller så matcher dere ikke.

Kari: Hva er personlig kjemi? Det er et ord som kan bli litt misbrukt. Skal man for eksempel tilsette i ledergruppen er det veldig viktig å få med folk som tenker annerledes enn meg. Men samtidig noen man er gode til å kommunisere bra med. Kommunikasjon er det sentrale. Om man har ulike meninger og ståsted, så kan jo det bare være berikende. Får mye større bredde dersom man ikke er helt like.

Ola: Jeg tenker at det er ganske viktig fordi det er ganske grunnleggende. Det sitter i oss, det å fremstå på en måte som gjør at vi som intervjuere opplever at det er en god tone, gjør at man går en ekstra runde med denne personen.

Jens: Jeg er ikke så opptatt av personlig kjemi, men at de har en eller annen egenskap slik at de kan få kjemi med elevene, de skal være med. Hvis de ikke klarer å kommunisere med meg, så tenker jeg at de ikke får jobb. De har ikke noe her å gjøre. Så det er klart, ja, det ligger der. De skal ikke være lik meg, men jeg skal ha en som komplimenterer meg.

Trude: Jeg er på jakt etter en person som er litt ulik meg, men må ha samme læring- og elevsyn som meg. Elevene er viktigst. Alle skal ikke gå rundt å være make.

Spørsmål angående feilansettelser

Hvordan vil du definere en feilansettelse?

Gerd: det er sånn at du kan la personkjemien i et jobbintervju tulle med dømmekraften din i feil ende. Det betyr at du oppfatter kjemien med vedkommende som er på jobbintervju som så positiv at du ikke går dypt nok inn i.

Kari: en person du ikke ville ansatt på nytt, eller tenke deg at du ville ansatt en annen. Når du tenker at ”søren det var dumt at jeg tilsatte han

eller hun, her bommet jeg, jeg var ikke heldig denne gangen”.

Ola: Det tydeligste kriteriet er jo at vedkommende ikke håndterer jobben sin. De går ikke i spann med elevene sine. Det kan gå på kjemi ting og ikke gjør det som forventes av fellesskapet. Det er en person som sitter på en rekke negative personlige egenskaper. Man kan leve med det, men hadde ikke ansatt personen på nytt.

Jens: Det er å ansette en person som du ser aldri kommer til å lykkes som lærer, og som gjør hverdagen til elevene til et helvete fordi han mangler den egenskapen. Feilansettelse er den personen som ikke klarer den kommunikative biten. Hvis de ikke klarer i balansere det å formidle og bygge relasjoner til elevene.

Trude: Hvis vi ser med en gang at de ikke var god på klasseledelse er det en feilansettelse. Mestrer de ikke jobben, har feil elevsyn.

Hva tror du er grunnen til at feilansettelser blir gjort?

Gerd: Det er vanskelig å få tak i hvem vedkommende er, når du ikke har sett de i arbeid. Det er vanskelig å følge opp. Vi har prøvetid på 6 mnd, men det er vanskelig å følge opp tett nok og godt nok.

Kari: I min tid som leder har det nok skjedd 1 gang at jeg kunne tenke meg å ansette en annen person. Grunnen til at dette var at det ikke ble avdekket i prosessen, men så kan det oppstå situasjoner som er veldig krevende og vanskelig og de reagerer annerledes på dette enn ut fra inntrykket du fikk i intervjuprosessen.

Ola: Jeg har eksempler på at jeg og de med meg har latt oss sjarmere i intervjusituasjoner. Da kan man risikere å sitte igjen med en magesfølelse som kan gjøre at man tar feil avgjørelse. Det har vi snakket om i ettertid fordi vi evaluerer i ettertid. Noen ganger har det vært at vi har vært veldig usikre, det har vært få eller ingen kandidater utenom vedkommende. Hender at vi har så få søkere at vi må ta en sjanse, for eksempel da søknaden er veldig spisset. Når det er litt hast og ting må fort på plass. Det går på at vi ikke har vært god nok på disse referansene, her kunne vi sjekket opp mer.

Jens: Det er vår skyld at det skjer. Hovedgrunnen er nok at vi ikke er flinke

nok til å velge de ut fra studiene. Vi lar alt for mange gå gjennom praksis som vi vet inni oss at ikke skal bli lærere.

Trude: Hadde jeg hatt gruppeintervju, individuelt intervju og referansesjekk og ikke gjennomskuet det, hadde jeg vært en dårlig rektor. Så dårlig er jeg ikke, at jeg ikke hadde gjennomskuet det.

Har du opplevd en feilansettelse i din tid som leder?

Gerd: Nei

Kari: Ja

Ola: Ja, for 2 år siden. Det var for få søkere og det var en spisset stilling. Vedkommende gjorde også et godt intervju, han hadde referanser som vi opplevde som troverdige, men vi kjente de ikke. Kunne vært den rette ansettelsen i prinsippet, uten at det ble en suksess her.

Jens: Jeg har vært sjef for mange feilansettelser, men jeg har enda ikke ansatt en feil.

Trude: Nei

Hva kunne vært gjort annerledes for å unngå at denne personen fikk stillingen?

Gerd: Jeg tenker at gruppeintervju hadde vært en god greie, og det er fullt mulig å få til, men det kommer i tillegg til vanlig drift og alt man gjør som rektor, så i en travel hverdag kan det bli enkelt å ta for lett på det.

Kari: Jeg burde nok fått mer informasjon da jeg sjekket referanse, jeg kan nok bli enda bedre til å bruke mer i referanseinnhenting.

Ola: Sjekke referansene bedre. Det er som regel en samtale og ikke et intervju skjema ved disse samtalene. Jeg er litt mer forberedt på hva jeg skal spørre om til de jeg ikke har kjennskap til. Mens de jeg kjenner gjerne utarter seg til å bli en vanlig samtale. Jeg svarer for eksempel selv kun på det de spør om dersom jeg ikke har så gode referanser på denne personen.

Jens:

Trude:

Hvilke fallgruver tror du finnes i deres prosess?

Gerd: Nei, det er ingen umiddelbare fallgruver som jeg tenker på. Grunnen til dette er tredelt; for det første har jeg med meg skjemaene så jeg klarer å navigere meg inn igjen, hvis det er noe jeg glemmer å få tak i. Det andre er at jeg ringer referanser i forkant, det liker jeg å gjøre. Det tredje er at jeg klarer å nullstille meg og være logget på her.

Kari: Jeg tror det av og til kan skje at du ikke ender opp med den best kvalifiserte. I utlysningsteksten kan det skje. Og i utvelgelsesprosessen når vi for eksempel hadde 100 søkere, så var det nok en del nyutdannede som ble tatt bort fordi vi la vekt på de med erfaring. Allerede der tror jeg vi kunne fått noen glimrende folk gjennom å åpne opp for alle søkerne. Det kan skje feilvurderinger i alle prosesser. Tror det er en del egenskaper som ikke kommer frem i intervjuet, det finnes vel ikke noen gode nok verktøy? Det vil foregå feilansettelser uansett hvilket verktøy vi bruker.

Ola: Det ene leddet er hvor man legger det ut. Vi har lagt det internt, litt fordi det ikke koster penger og vi har god tilgang til søkere. Legger vi den på finn.no får vi mange flere, men er det lurt? Kan vi miste noen? Også selvfølgelig i intervjusituasjonen vår, bør den utvides? Vi har veldig uformelle intervjuer det er ting vi kan se på der i forhold til om noe kunne vært gunstigere. For eksempel en strukturert form i tillegg? Å kombinere det på et vis; en todeling. Har snakket om gruppeintervju også, det er jo litt inn i tiden. Erfaringsmessig kan vi i noen settinger bruker mer tid på referanser og gå noen flere runder der.

Jens:

Trude: Ja, hvis jeg ansetter en nyutdannet rett fra skolen uten praksis og du har ingen referanser på de. Ved bare individuelt intervju og ingen referanser kan man gå i fellen. Det er vel den største faren. Var ikke grundig nok.

Hva syns du fungerer bra i deres rekrutteringsprosess?

Gerd: det jeg kjenner fungerer relativt godt er den kartleggingen og prosessen vi har i forkant av utlysningen. Når vi kommer til intervjurunden og sånn så kjenner jeg at det fungerer så godt som den formen for prosess kan gjøre.

Kari:

Ola:

Jens:

Trude: Fungerer utrolig godt med gruppeintervju, fungerer utrolig bra med at jeg bruker avdelingsleder og tillitsvalgt som observatører.

Hva fungerer mindre bra?

Gerd: Den biten ved at flere leser søknader og sånn, det kunne de godt engasjert seg litt mer i. Så det er vel den biten å sile ut de som skal komme inn på intervju som jeg trenger mer hjelp til for å ikke miste potensielle kandidater. Jeg tror jeg mister flere der enn hva jeg klarer å avdekke i resten av prosessen.

Kari:

Ola: Bruker kanskje ikke nok tid på referansesjekk og strukturere intervjuene våre mer.

Jens: Det vi kanskje bommer på er utvelgelsen av de 150-200 søkerne, noen av de kunne sikkert vært jævlig gode som vi ikke plukker opp.

Trude: