

700912

701034

BCR 3103

Bacheloroppgave i HR og
personalledelse

Høyskolen Kristiania våren 2019



«Magefølelsen:

Jokeren i rekruttering»

”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

Denne oppgaven indikerer slutten på tre år som bachelorstudenter i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania 2016-2019. Vi har gledet oss til å endelig dykke i dybden i et tema som interesserer oss, og som potensielt kan gi oss et endre bredere grunnlag for å møte arbeidslivet. Vi sitter igjen med mye lærdom som vi vil ta med oss videre når vi går ut i fulltidsjobb. I tillegg har vi utviklet oss enormt både faglig og som medmennesker. Etter å ha samarbeidet tett mot dette målet i tre år, leverer vi vemodig og stolt fra oss vår bacheloroppgave.

Vi vil gjerne takke vår veileder Hanne Stavelie som har støttet oss gjennom denne utfordrende prosessen og stilt opp med konstruktive tilbakemeldinger på kort varsel. Vi retter også en stor takk til Oda Korbi som har bidratt med korrekturlesing, samt Lill Benedikte Lund for verdifulle innspill. I tillegg vil vi også takke våre fem informanter som tok seg tid til å stille opp på intervju og bidro med deres tanker og perspektiver rundt tema. Og sist, men ikke minst, vil vi rette en stor takk til våre medstudenter som gjennom tre år har vist oss hvor mye samhold og kunnskapsdeling har å si. Vi sitter igjen med vennskap for livet.

Vi håper denne oppgaven vil være interessant lesning og kunne bidra til ytterligere refleksjoner rundt vår tematikk.

God lesning!

Sammendrag

Bruken av magefølelse innen rekruttering er et mye omtalt tema, spesielt innen konsulentbransjen. Vårt utgangspunkt som forskere bygger på erfaring fra både skolebenken og arbeidsliv, og vi opplever et gap mellom forskning og praksis. Derfor har vi ansett det som svært interessant å undersøke rekrutteringsansvarliges holdninger til bruk av magefølelse, og har derfor bygget opp oppgaven rundt følgende problemstilling: *“Hvilke holdninger har rekrutteringsansvarlige i konsulentbransjen til bruk av magefølelse i intervju- og beslutningsprosesser?”*.

For å besvare problemstillingen har vår forskning blitt gjennomført med bruk av kvalitativ metode med tilhørende fenomenologisk forskningsdesign. Vi har gjennomført et omfattende litteratursøk for å øke vår forståelse om eksisterende forskning og teori rundt tematikken. Deretter har vi innhentet data gjennom dybdeintervjuer med fem informanter som innfrir satte krav til utvalg, og gjennom disse intervjuene har vi samlet inn informasjon som legger grunnlag for dataanalyse. Videre har omfattende analyse avdekket tre funn, herunder innen rekrutteringsprosessen, organisatorisk og personlig bevissthet og bruken av magefølelse.

Våre funn sett i tilknytning til eksisterende teori avdekker bevissthet rundt magefølelsens betydning både innenfor interne rekrutteringsprosesser, men også på et personlig plan. Videre viser det seg at våre informanter ønsker å vektlegge magefølelsen i ulik grad, og det varierer hvorvidt de stiller seg positiv eller negativ til bruken av denne. På bakgrunn av dette har vi avdekket at rekrutteringsansvarlige i konsulentbransjen har ulike holdninger til bruken av magefølelse i intervju- og beslutningsprosesser.

Vi håper vår undersøkelse kan inspirere til videre forskning, og har avslutningsvis presentert våre innspill til mulige problemstillinger som kan undersøkes ytterligere.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse.....	3
1 Innledning.....	5
1.1 Problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål	6
1.2 Avgreninger.....	6
1.3 Oppgavens struktur.....	7
2 Teori	9
2.1 Intervju	9
2.1.1 Feilkilder ved intervju	10
2.1.2 Feilkilder ved bruk av magefølelse og intuisjon	11
2.2 Strukturerte prosesser og objektivitet	13
2.2.1 Strukturert intervju.....	13
2.2.2 Gapet mellom forskning og praksis.....	14
2.2.3 Bruken av flere metoder.....	14
2.3 Fagfolks intuisjon	15
2.3.1 Meehls funn om fagfolks intuisjon.....	15
2.3.2 James Shanteau om personalutvelgelse.....	16
2.4 Beslutningsteori.....	16
2.4.1 Rasjonalitet.....	17
2.4.2 Begrenset rasjonalitet	17
2.5 Heuristikk	18
2.5.1 Heuristikker og skjevheter	18
2.5.2 System 1 og system 2	19
3 Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign.....	20
3.2 Utvalg	21
3.2.1 Presentasjon av informantene.....	23
3.3 Datainnsamling og semistrukturert intervju	24
3.4 Intervjuguide	24
3.5 Gjennomføring	25
3.6 Dataanalyse	27
3.7 Kvalitetskrav	28
3.7.1 Validitet/gyldighet.....	29
3.7.2 Reliabilitet/pålitelighet	30

3.8 Etiske avveininger	32
4 Presentasjon av funn	34
4.1 Funn 1: Rekrutteringsprosessen.....	34
4.1.1 Strukturert prosess og førstegangsintervju	34
4.1.2 Metoder	34
4.1.3 Spørsmålsstilling	35
4.1.4 Feil i intervjusituasjonen	35
4.2 Funn 2: Organisatorisk og personlig bevissthet.....	36
4.2.1 Organisatorisk bevissthet	36
4.2.2 Personlig bevissthet.....	37
4.3 Funn 3: Bruken av magefølelse	37
4.3.1 Fagkompetanse.....	38
4.3.2 Magefølelsen som verktøy	38
5 Drøfting og analyse.....	40
5.1 Drøfting av funn 1: Rekrutteringsprosessen	40
5.1.1 Førstegangsintervju og intervjuillusjonen	41
5.1.2 Atferdsbaserte spørsmål	43
5.1.3 Bruk av metoder.....	43
5.1.4 Feilkilder	45
5.2 Drøfting av funn 2: Organisatorisk og personlig bevissthet	46
5.2.1 Organisatorisk bevissthet	46
5.2.2 Personlig bevissthet.....	47
5.2.3 System 1 og 2	47
5.3 Drøfting av funn 3: Bruken av magefølelse.....	48
5.3.1 Magefølelse i prosesser	49
5.3.2 Fagfolks intuisjon.....	50
5.3.3 Fagkompetanse.....	50
5.3.4 Magefølelsen som grunnlag for kritisk tenkning.....	51
5.3.5 Gapet mellom forskning og praksis.....	52
6 Konklusjon.....	54
7 Videre forskning	55
8 Litteraturliste	56

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Fargeodeskjema

1 Innledning

Som studenter har vi lenge ansett rekruttering som et spennende fagfelt og har opparbeidet oss kunnskap om dette temaet via studier. Gjennom en treårig bachelorgrad i HR og Personalledelse på Høyskolen Kristiania har vi lært mye om blant annet HR, personal og rekruttering. Vår oppfatning er at teorigrunnet innenfor nevnte fag fokuserer på stor grad av objektivitet innenfor rekruttering, evaluering og beslutningstaking. Dette har vi begge tatt med oss når vi har gått ut i arbeidslivet ved siden av studier, og vi begge jobber per dags dato som rekrutteringsansvarlige i hvert vårt selskap. I vårt møte med arbeidslivet opplever vi at teori vi lærer på studie spriker fra praksis. Vi opplever begge at vi ønsker å gjennomføre prosesser som minsker mulighet for subjektive oppfatninger, mens våre ledere oppfordrer til å inkludere den personlige magesfølelse i beslutningsprosesser. Uttrykk som *“h*n var kanskje ikke helt konsulent-typen”* eller *“husk å virkelig kjenne etter om du tror h*n kommer til å passe inn”* blir ofte tatt i bruk i rekrutteringsprosesser. Dette gjør at vi som rekrutteringsansvarlige begynner å reflektere rundt om denne såkalte “magesfølelsen” faktisk kan brukes til noe, eller om vi bør forholde oss til teorien.

Et annet spørsmål som reises i denne sammenheng er hvordan man faktisk skal evaluere om noen eksempelvis “passer inn” eller er “konsulent-typen”, uten å benytte strukturerte metoder som testing eller lignende. Teorien fra skolebenken tilsier at det er vanskelig å bedømme dette kun på bakgrunn av intervju som metode, da selve intervjuet er en situasjon hvor subjektive oppfatninger ofte spiller en rolle (Kirkebøen 2012). Men hvilke konsekvenser får det egentlig dersom man inkluderer magesfølelsen i beslutninger? Kan det hende at de som har lang erfaring innen området opparbeider seg en egen evne til å “kjenne” om noen er egnet eller ikke? Vi ønsker derfor med denne oppgaven å søke ytterligere innsikt i hva forskning sier om dette fagområdet, samt se teorien opp mot ulike rekrutteringsansvarliges holdninger, bevissthet og tanker om temaet.

1.1 Problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål

Med bakgrunn i vårt utgangspunkt for denne oppgaven har vi utledet følgende problemstilling:

Hvilke holdninger har rekrutteringsansvarlige i konsulentbransjen til bruk av magesfølelse i intervju- og beslutningsprosesser?

Videre har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som vil bidra til å rette forskningen innenfor området. Vi opplever at disse spørsmålene vil kunne hjelpe oss å besvare den overordnede problemstillingen, samt dykke dypere i vårt tema:

F1: Hvor bevisste er rekrutteringsansvarlige på bruk av magesfølelse i rekrutterings- og beslutningsprosesser?

F2: I hvilken grad vektlegges magesfølelse i beslutningsprosesser?

F3: Hvordan stiller rekrutteringsansvarlige seg til bruk av magesfølelse, og er det fordelaktig eller en ulempe?

1.2 Avgrensninger

Problemstillingen inneholder flere avgrensninger som bidrar til at vi lettere kan få innsikt i temaet vårt. Vi har vært konkrete på de ulike elementene i problemstillingen og ønsker å utdype dette for at videre forståelse av oppgaven skal bli korrekt.

Rekrutteringsansvarlige: Rekrutteringsansvarlige i våre øyne er i forbindelse med problemstillingen en som er ansvarlig for rekrutteringsprosesser. Dette innebærer gjennomføring av intervju, evaluering og beslutningstaking, eventuelt rådgivning i forhold til valg av kandidat. Det betyr at også en person med stillingstittelen “daglig leder”, “HR-medarbeider”, “teamleder” eller lignende kan betegnes som en rekrutteringsansvarlig.

Konsulentbransjen: Som nevnt innledningsvis har vi erfaring fra arbeidslivet hvor en av oss jobber innenfor konsulentbransjen. På bakgrunn av egne arbeidserfaringer opplever vi at dette er en bransje med høy etterspørsel etter arbeidstakere. Dette gjelder blant annet innenfor felter som teknologi og design. Arbeidsbetingelsene hos flere selskaper er gode, og det er høy konkurranse om de beste arbeidstakerne. Dette gjør at rekrutteringsarbeidet og beslutningene

blir ekstra viktige. På grunn av gode lønninger koster også feilansettelser mye for arbeidsgiver. Den nasjonale nettportalen for informasjon om utdanning og yrke, Utdanning.no (2019), beskriver en konsulent som *“ekspert innenfor et fagfelt og tilbyr sine tjenester til bedrifter”*. Dette er en svært bred stillingsbetegnelse, men det innebærer å bruke sin erfaring, kunnskap og kompetanse til å hjelpe andre.

Intervju - og beslutningsprosesser: På bakgrunn av teorigrunnlaget fra skolebenken er intervjuet som metode mye omtalt, og betegnes av mange som en metode hvor subjektive oppfatninger er vanskelige å unngå (Skorstad 2015). Disse subjektive oppfatningene tas ofte med i beslutningen om kandidaten skal videre i prosess eller ikke. Derfor har vi valgt å avgrense oppgaven vår slik at hovedvekten handler om intervjuet som metode, og beslutninger basert på dette.

Magefølelse: Det Norske Akademis Ordbok (Naob) definerer begrepet som en: *“intuitiv følelse; intuisjon; følelse av at noe vil skje eller at noe vil utvikle seg eller ende på en bestemt måte.”*. Definisjonen forklarer at magefølelse brukes som synonym til intuisjon, og dette går igjen i teorigrunnlaget hvor vi ser at begrepene “magefølelse” og “intuisjon” brukes om hverandre. Dette vil videre utdypes i teori, hvor vi ønsker å ta et dypdykk i hva som forårsaker magefølelsen og hvordan teoretikerne stiller seg til den. Vi har gjennom oppgaven i all hovedsak valgt å bruke det vi anser som det mest hverdagslige begrepet, nemlig “magefølelse”.

1.3 Oppgavens struktur

Vår oppgave innledes med et grundig teoriarbeid hvor vi presenterer relevant teorigrunnlag som vi senere i oppgaven vil ta med oss for videre drøfting. I teorien presenterer vi ulike forskere og teoretikers syn på tema magefølelse, samt intervju og hva som påvirker beslutninger. Deretter presenterer vi vår kvalitative metodearbeid og hvordan dette skal gjennomføres. Her utdypes den stegvise prosessen, dybdeintervjuer og presenterer informantene. Valg av metode vil bidra til at vi skal kunne besvare problemstillingen vår.

I neste del presenterer vi våre funn som har kommet frem via våre kvalitative dybdeintervjuer. Funnene presenteres i et objektivt perspektiv ut fra temaer vi har oppdaget gjennom analysearbeidet. Videre drøfter vi våre funn sammen med den relevante teorien som er

beskrevet innledningsvis. Her kommer vi frem til likheter og ulikheter mellom informantenes påstander og hva teoretikere/forskere hevder. Deretter kan vi konkludere problemstilling via vår drøfting i henhold til forskningsspørsmålene.

2 Teori

Med utgangspunkt i bakgrunnen for oppgaven anser vi som hensiktsmessig å først redegjøre for noe av teorigrunnlaget som vårt pensum består av; *Skorstad, Kirkebøen, Ørjasæter og Iversen*. Gjennom dette vil vi belyse styrker og svakheter, samt mulige innfallsvinkler ved intervju som metode. Deretter presenterer vi magesfølelse og intuisjon som fenomen for å øke vår forståelse av disse begrepene, samt for å få innsikt i hvorfor mennesker påvirkes av dette. Videre ønsker vi å dykke dypere inn i om det er forskjell mellom yrker og om det er slik at erfaring har noe å si i forbindelse med rekruttering. Avslutningsvis ønsker vi å se på beslutningsteorier for å få innblikk i hva som egentlig påvirker menneskers beslutninger og valg.

2.1 Intervju

Et jobbintervju er en metode hvor de/den som rekrutterer møtes til en form for samtale med de/den som er aktuelle kandidater. I og med at jobbintervju er den metode som benyttes mest i kompetansevurdering i dag, er det naturlig å spørre seg hvor effektiv metoden faktisk er (Skorstad 2015, 57). Flere forskere har i løpet av de siste 60 årene stilt seg dette spørsmålet, og resultatene er nedslående. Både Skorstad og Norges fremste forsker på intuisjon, Geir Kirkebøen, henviser til flere studier som viser at jobbintervjuet ikke er en god metode for å kartlegge om kandidaten er egnet for jobben. Derfor mener både Skorstad og Kirkebøen at man kan feste stor lit til disse resultatene da forskningen baserer seg på flere studier (Skorstad 2015, 57; Kirkebøen 2012, 57).

Noe av det viktigste som har skjedd innen seleksjonsmetodikk er forskningen til Robertson og Smith (2001) som presenterer de ulike metoders prediktive validitet. Når vi snakker om intervju og andre rekrutteringsmetoder dukker begrepet “prediktiv validitet” opp i flere sammenhenger. Prediktiv validitet kan forstås ved at jo høyere prediktiv validitet, jo mer treffsikker er metoden vi benytter. Det ligger i navnet at denne type validitet kan si noe om prediksjonsevne, altså i hvilken grad vi er i stand til å predikere noe på bakgrunn av metoden (Skorstad 2015, 114). I rekrutteringssammenheng ønsker vi å kunne predikere hvordan den kandidaten vi har foran oss kommer til å prestere i jobbsammenheng, og ønsker selvsagt å benytte den metoden vi anser som mest hensiktsmessig for dette formålet. Det viser seg å

være et stort sprik i treffsikkerheten mellom ulike metoder som kan benyttes, og Skorstad legger særlig vekt på dette i sine teorier (Skorstad 2015, 113).

De fleste fallgruver som er forbundet med intervju som metode baserer seg på våre subjektive oppfatninger, og både Skorstad og Kirkebøen vektlegger bruk av intuisjon og magefølelse som en stor feilkilde i intervju - og beslutningssituasjonen (Skorstad 2015, 61-80; Kirkebøen 2012, 47-50). Da er det naturlig å spørre seg: *“hva er det som danner denne magefølelsen, eller vår intuitive følelse?”*. I vår teorigjennomgang har vi funnet at forskere er noe uenig i akkurat dette, men i all hovedsak dreier det seg om subjektive oppfatninger slik som fordommer, førsteinntrykk, erfaring, likhet eller lignende. Derfor er det nærliggende å beskrive feilkilder som kan bidra til å danne våre subjektive oppfatninger.

2.1.1 Feilkilder ved intervju

Et studie av Eder og Ferris (1989) viste at intervjuets lave validitet trolig henger sammen med flere fallgruver. Uten at vi selv er klar over det kan vi begå både passive og aktive vurderingsfeil i våre beslutninger (Skorstad 2015, 61).

Vi har for eksempel en tendens til å la førsteinntrykket styre oppfatningen vår. Schmidt (1976) fant at det faktisk kun tar 4 minutter før intervjueren har besluttet om kandidaten er egnet eller ikke, og etter dette vil alle vurderinger fattes på bakgrunn av det innledende inntrykket (Skorstad 2015, 70). Det samme gjelder når det er snakk om håndtrykk, hvor Steward og kolleger (2008) viser at et fast, solid håndtrykk samt øyekontakt med rekrutterer øker sannsynligheten for å bli positivt vurdert under intervjuet. Noen intervjuere ser ut til å faktisk være stolte av denne type vurderingsevne, med utsagn som: *“med mine 20 års erfaring som intervjuer trenger jeg bare et par minutter for å avgjøre om kandidaten er egnet eller ikke”* (Skorstad 2015, 70-71). Denne type feilvurderinger kan igjen føre til intervjuers overvurdering av negativ eller positiv informasjon. Dette innebærer at vi tillegger kandidaten en form for “glorie-effekt”, hvor alt kandidaten foretar seg blir vurdert i positiv eller negativ forstand (Skorstad 2015, 70-76).

En annen typisk feilkilde i intervjusituasjoner som påvirker vår subjektive oppfatning og vurdering av kandidaten, er den såkalte likhetseffekten. Saville & Holdsworth (1997) viste at 80% av kandidater som intervjueren likte, ble tilbudt stillingen. Det oppsiktsvekkende ved dette var at det varierte hvem som ble likt og mislikt. Og det var derfor en stor fare for at ikke

nødvendigvis de best kvalifiserte ble valgt (Skorstad 2015, 73). En av årsakene til at vi liker noen bedre enn andre, er fordi kandidatene ligner på oss selv (Scheuer 1998 i Skorstad 2015, 73).

“Velkledd og vakre personer er dyktige og vil lykkes”, “eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige” og “mannlige kandidater vil ofte skape mer autoritet i ledersituasjoner” (Skorstad 2015, 79). Høres dette kjent ut? Dette er eksempler på typiske fordommer som vi kanskje ikke vil vedkjenne at vi kjenner oss igjen i, men som samtidig viser seg å gi utslag i rekrutteringsprosesser. Våre subjektive oppfatninger bygger ofte på de fordommer og stereotypier som ligger dypt i oss (Skorstad 2015, 79).

Det nevnes også en form for feilkilde som forårsakes av selve kandidaten, og som kan være svært vanskelig for rekrutterere å avdekke. Dette handler om at kandidaten ønsker å stille seg selv i et best mulig lys i en intervjusituasjon, og at det derfor er fare for at kandidaten manipulerer sine svar ved å overdrive/underdrive, eller å rett og slett lyve i sine svar. Det viser seg at HR-medarbeidere, konsulenter eller intervjuere ikke er gode på løgnavsløring, enten vi har lang erfaring eller ikke. (Skorstad 2015, 78).

2.1.2 Feilkilder ved bruk av magefølelse og intuisjon

Skorstad (2015) oppfordrer intervjuere til å benytte seg av mest mulig objektiv informasjon når beslutninger skal tas. Likevel viser det seg at folk ofte baserer seg på “magefølelsen.” Problemet her blir ofte at vurderingen baseres på informasjon ved intervjueren fremfor ved kandidaten. Da oppstår det en situasjon hvor alt avhenger av hvem som vurderer informasjon fra intervjuet, og ikke en vurdering av kandidatens objektive kompetanse (Skorstad 2015, 65). Vår intuisjon er ganske enkelt basert på vårt eget skjønn, og derfor tyder mye forskning på at å basere seg på intuisjon og magefølelse fører til tilfeldige resultater (Skorstad 2015, 65). Også Ørjasæter hevder at ordet “magefølelse” kan benyttes som synonym til “kriterier som ikke angår jobben” (Ørjasæter 2018, 12).

Intervjuillusjonen

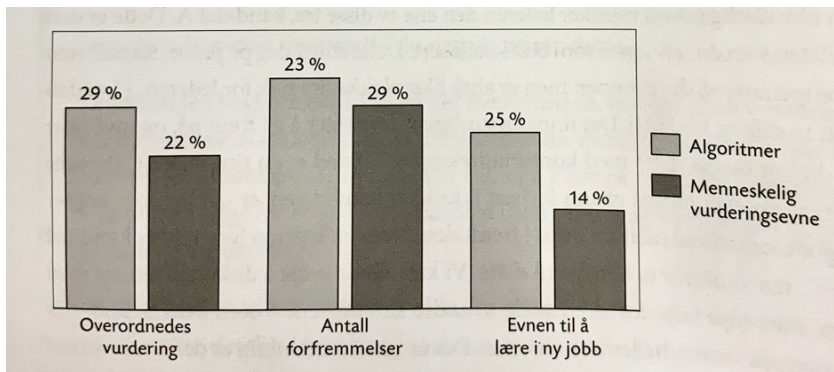
Sosialpsykologen Richard Nisbett omtalte det overnevnte fenomenet som “intervjuillusjonen” (Kirkebøen 2012, 49). Det går ut på vår oppfatning av å bli kjent med et helt menneske gjennom intervjuet, mens vi i realiteten vet svært lite om hvordan personen vil fungere i jobben. Derfor har intervjusituasjonen ofte blitt omtalt

som et “stevnemøte” som gir oss den gode og intuitive følelsen av å bli kjent med noen, mens informasjonen vi får ut av stevnet ikke nødvendigvis sier noe om fremtidig jobbatferd (Skorstad 2015, 66; Kirkebøen 2012, 48-49). Kirkebøen hevder at dette fenomenet oppstår fordi vi er intuitivt troende, og vil ofte tro på det vi ser og hører. Følelsen av å vite noe er ofte uavhengig av resonnering og kunnskap, og vi kan derfor ikke være sikre på om det vi tror er sant og riktig (2012, 101). Også Ørjasæter underbygger dette ved å påpeke at personlig kjemi ikke er et godt kriterium ved valg av kandidat, til tross for at det er vanlig å basere beslutningene sine på dette (2018, 13).

Kirkebøen referer til et studie som eksemplifiserer dette fenomenet. Det gikk ut på at psykologer ga to personer seks ukers intervjutrening. Disse fikk deretter intervju 98 personer i 20 minutter. En video ble så vist til andre som ikke hadde fått intervjutrening, og disse fikk kun se intervjuobjektene banke på døra, komme inn, hilse og sette seg. Resultatet viste seg å være at gruppen med intervjutrening og gruppen uten trening vurderte kandidatene og deres personlighetstrekk tilnærmet likt. Dette er antakelig fordi vi har en tendens til å tolke andre på en måte som bekrefter de oppfatningene vi allerede har av dem, og at førsteinntrykket er med på å farge alt som skjer resten av intervjuet (Kirkebøen 2012, 48).

“In hiring, algorithms beat human instinct”

Kuncel m.fl. (2014) gjennomførte en undersøkelse som gikk ut på å predikere lederes fremtidige prestasjoner, og både algoritmer og eksperter innen rekruttering fikk prøve seg. Det viste seg at de enkle algoritmene basert på “big data” var mer presise på å predikere dette enn ekspertenes intuisjon, også i de tilfeller hvor ekspertene hadde mer informasjon om personene enn algoritmene hadde tilgang til. Forklaringen på funnene er antakelig at mennesker vektlegger irrelevante sider ved kandidaten, blant annet at vi nærmest automatisk er innstilt på hvem vi “liker” og “ikke liker”. Teknologien og algoritmene lar seg ikke styre av slike typer faktorer (Skorstad 2015, 66). Denne studien viser at selv om man er såkalt “ekspert” innen dette fagområdet, betyr ikke det at man kan stole på deres intuisjon.



Figur: Skorstad (2015, 66). Søylen viser presisjonen til algoritmer versus menneskelig vurderingsevne når tre variabler skal predikeres: 1) fremtidig ledervurdering, 2) forfremmelser, 3) evnen til å lære i ny jobb. Tallene viser det prosentvise nivået over ren sjanse (mynt-og-krone).

2.2 Strukturerte prosesser og objektivitet

Den overnevnte studien viser at et intervju ikke nødvendigvis er den beste metoden for å kunne predikere en kandidats fremtidige jobbatferd (Skorstad 2015, 57). Både Skorstad og Iversen viser imidlertid til måter å styrke selve intervjuets og rekrutteringsprosessens prediktive validitet på. Skorstad viser blant annet til forskning som hevder at dersom intervjuet struktureres, dobler vi sjansen for at vi velger rett kandidat. Årsaken til dette er at strukturering reduserer de subjektive feilkildene som nevnt over (Skorstad 2015, 81). Det viser seg også at enkelte tiltak som bidrar til strukturering av selve rekrutteringsprosessen, kan føre til at man øker sjansen for å ansette rett person (Skorstad 2015; Iversen 2015, 11).

2.2.1 Strukturert intervju

Ørjasæter hevder at hvis intervjuet struktureres, vil man kunne unngå feilkilder som kan oppstå i intervjusituasjonen (2018, 17-18). Også Skorstad underbygger dette ved å forklare at omfattende forberedelsesarbeid bør føre til å utforme atferdsbaserte spørsmål som igjen vil utløse atferdsspesifikke beskrivelser fra kandidaten (Taylor og O'Driscoll 1995 i Skorstad 2015, 84). Dette innebærer at kandidatene blir stilt spørsmål hvor de må nevne eksempler på tidligere situasjoner som utløste en viss type atferd. Bakenforliggende antakelser om personlighet som hevder at tidligere atferd vil kunne indikere fremtidig atferd, gjør at denne metoden er egnet til å kunne predikere fremtidig jobbatferd. Deretter vil man følge opp med spørsmål som går mer i dybden, og hvor vi får ytterligere informasjon om fremgangsmåte, utfordringer og håndtering av disse (Skorstad 2015, 84-87). Videre er det sentralt at rekrutterer observerer og registrerer informasjonen samt noterer dette, og at man ikke allerede

begynner å evaluere informasjon underveis (Skorstad 2015, 93). Det er hensiktsmessig at det legges opp til at informasjonen registreres på et objektivt grunnlag, og et skjematisk evalueringsskjema kan hjelpe til med dette. Det kan eksempelvis benyttes en skala for hver kompetanse som fremkom i forarbeidet, hvor rekrutterer setter tall på hvor svak eller sterk kandidaten svarer/eksemplifiserer innen de ulike områdene (Skorstad 2015, 96).

2.2.2 Gapet mellom forskning og praksis

Til tross for at mange er klare over den nedslående forskningen rundt bruken av ustrukturerte intervju, er dette likevel den mest benyttede metoden i rekruttering (Skorstad 2015, 57).

Årsaken til dette er noe uklar (Skorstad 2015, 103). Det viser seg at mange finner det utfordrende å holde seg til en slik fastsatt intervjuguide, og flere ønsker å søke mot den mer uformelle kontakten med kandidaten. Skorstad viser til forskning fra Kristina Langhammer (2013), som et komplekst bilde hvor den som rekrutterer opplever å tape kontroll dersom de ikke kan benytte sine komfortable, ustrukturerte metoder. Det kan også oppleves som at de føler at de mister “menneskekjenneren” i seg, og at de selv besitter unik ekspertise og kompetanse som gjør dem i stand til å ta vurderinger som ikke andre klarer (Skorstad 2015, 103). Også forskningen til Lodato m.fl. (2011) viser i hovedsak tre kjennetegn på de som tar de mest intuitive beslutninger, herunder at de ofte jobber i mindre bedrifter, at de har kort erfaring, og at de har mindre opplæring enn andre. Videre rapporterer rundt 58% av de som jobber med intervjuprosesser at de ikke har noe som helst form for opplæring og at de stoler på egne instinkter (Skorstad 2015, 103).

2.2.3 Bruken av flere metoder

Det nevnes også at det er mulig å benytte flere metoder som supplement til strukturerte intervjuer. Også her underbygges dette med teorien om at en kombinasjon av metoder vil kunne bidra til å hindre vektlegging av subjektive oppfatninger, herunder magefølelse. Schmidt og Hunters (1998) forskning tilsier at bruken av flere pålitelige rekrutteringsmetoder bidrar til økt treffsikkerhet (Iversen 2015, 11). Skorstad trekker frem flere metoder, hvor vi anser bruk av tester og bruk av arbeidsprøver som særlig relevant. Årsaken til dette er at tester og arbeidsprøver i kombinasjon er de metodene som viser seg å ha høyest prediktiv validitet i en rekrutteringsprosess, blant annet ved å kunne eliminere subjektive menneskelige oppfatninger (Skorstad 2015, 114). Arbeidspsykologiske tester kan blant annet benyttes for å måle personlighet, evner, ferdigheter og motivasjon med mer (Skorstad 2015, 106). Korrekt

bruk av slike tester reduserer muligheten til synsing, da både innsamling og fremstilling av informasjon og resultater blir gjort på en systematisert måte (Skorstad 2015, 109). Skorstad henviser til en undersøkelse gjennomført av Opinion for DNV (2006), som oppgir at 63% av kandidater opplever bruk av tester som spennende, mens 23% opplever det som ubehagelig (2015, 105-106).

Arbeidsprøver, også kalt simuleringsøvelser, trekkes også frem som metode. Slike øvelser består gjerne av konstruerte aktiviteter som ligner en typisk arbeidssituasjon, eller som forsøker å gjenspeile arbeidshverdagen kandidaten potensielt skal møte (Skorstad 2015, 216-217). Det vises imidlertid til at disse øvelsene må legges opp på en god måte for å holde et profesjonelt nivå, eksempelvis gjennom presentasjonsøvelser hvor kandidaten trer inn i rollen som konsulent og skal presentere en viss problemstilling (Skorstad 2015, 218-219). Ørjasæter nyanserer dette ved å si at bruk av tester ikke er nødvendig, men kan gi oss verdifull informasjon vi kan ta med oss videre i prosessen for å avdekke treffsikkerhet (Ørjasæter 2018, 18).

2.3 Fagfolks intuisjon

Dersom det er slik at noen intervjuere hevder at deres erfaring faktisk fører til en utviklet intuisjon som kan bidra til gode beslutninger, er det da slik at vi kan lytte til eksperten? Det finnes faktisk mange intervjuere som anser bruk av magefølelse og intuisjon som fordelaktig. Følelsen av å vite hva som kjennetegner en god leder er ikke uvanlig blant erfarne intervjuere (Skorstad 2015, 65). Sandals (2009) forskning viser at mange fagfolk selv mener at magefølelsen er den avgjørende faktoren innenfor rekruttering og valg av kandidat, og påstår at deres subjektive oppfatning vil bidra til å gjøre rett valg (Sandal i Vedøy 2017, 98). Gjennom vårt teorisøk har denne diskusjonen dukket opp flere ganger.

2.3.1 Meehls funn om fagfolks intuisjon

Hvor gode er egentlig fagfolk til å foreta intuitive helhetsvurderinger? Dette spørsmålet stilte Pahl Meehl (1950-tallet) seg og gjennomførte studier som resulterte i en bok som er omtalt som “det fjerde slaget mot menneskets selvfølelse” (Kirkebøen 2012, 41). Mehl så for seg at statiske prediksjoner kunne fungere som et grunnlag som våre intuitive vurderinger kunne bygge videre på. Antakelsen gikk ut på at dette kunne føre til en mer omfattende vurdering

enn tester alene (Skorstad 2015, 115). I stedet viste det seg at våre subjektive vurderinger gjør vondt verre i slike sammenhenger (Skorstad 2015, 115).

Flere studier har i ettertid bekreftet dette. Også Gustafsons studie (1963) viser at yngre leger er mer treffsikre i sin diagnostisering enn eldre leger. Dette skyldes antakelig at eldre leger i stor grad lener seg på sin erfaring, mens mindre erfarne leger stadig søker aktivt ny informasjon og ønsker å forbedre seg. De samme tendensene finner vi hos såkalte eksperter på intervjuing. Det at de har lang erfaring i seg selv er ingen garanti for at arbeidet som gjøres holder høyt faglig nivå (Skorstad 2015, 62).

2.3.2 James Shanteau om personalutvelgelse

Forskning tyder på at kvaliteten på fagfolks intuisjon varierer fra fag til fag, alt fra imponerende gode til skremmende dårlige vurderinger (Kirkebøen 2012, 52). James Shanteau fant på 1990-tallet noen faktorer som må være tilstede for at en ekspert skal kunne utvikle et reelt skjønn som vi kan stole på. Disse yrkene er blant annet karakterisert ved at det man vurderer er statisk og ikke dynamisk, i tillegg tar man beslutninger om ting og ikke atferd. Kravene innfris ikke i personalutvelgelse da mennesker i aller høyeste grad er svært dynamiske, og det som ofte vurderes er nemlig atferden. Dermed konkludere Shanteau at personalutvelgelse ikke er et område vi kan utvikle et ekspertskjønn (Kirkebøen 2012, 104-105).

2.4 Beslutningsteori

Som vi har sett hevder flere forskere at utfordringen i rekrutteringsprosesser er at ledere og rekrutteringsansvarlige baserer sine beslutninger på subjektive oppfatninger, magesfølelse og intuisjon. Derfor mener de også at de beste beslutningene i en rekrutteringsprosess baserer seg på objektive kriterier. For å få til dette er man nødt til å strukturere intervjuet i høyest mulig grad, og samtidig være flere beslutningstakere i prosessen. Forskerne Schmidt og Hunter hevder at jo mer objektive vi klarer å være, desto bedre beslutninger tas (Vedøy 2017, 109-110). Men hvordan fungerer dette egentlig i våre beslutningsprosesser, og evner vi å kun ta såpass rasjonelle og objektive beslutninger? Kaufmann og Kaufmann (2015, 214) definerer beslutning som en situasjon hvor man står overfor flere handlingsalternativer, og må vurdere disse opp mot hverandre. Det eksisterer utallige mange teorier om hvordan man skal fatte den

beste beslutning. Nedenfor belyser vi og problematiserer rasjonelle beslutninger, samt hvordan intuisjon og magesfølelse kan spille inn på disse.

2.4.1 Rasjonalitet

Rasjonell beslutningsatferd baserer seg på normativ beslutningsteori, som viser hvordan vi bør utføre atferd for å maksimere nytteverdi via beslutningsmodeller. Nytte vil i denne sammenheng bli sett på som målet av hvilken grad handlingsalternativet er med på å realisere beslutningstakerens formål. Flere forskere underbygger dette og hevder at jakten på den ideelle beslutning baserer seg i all hovedsak på en norm av prosedyrer som fører til den rasjonelle beslutningsprosessen. For å maksimere nytteverdien presenterer Kaufmann og Kaufmann (2015) en handlingsplan for å ta best mulig rasjonelle beslutninger. Oppskriften består av åtte steg som starter med å liste opp alternativer, utrede konsekvenser og sannsynligheten av dem, samt vurdere nytteverdier. Deretter kan vi multiplisere utfall av nytteverdi med sannsynlighet og summere. Dette vil bidra til at vi kan rangere våre handlingsalternativer, og velge det som vil gi oss høyest verdi (Kaufmann og Kaufmann 2015, 215-216).

2.4.2 Begrenset rasjonalitet

Et annet perspektiv innenfor beslutningsteori er deskriptiv beslutningsteori, hvor vi ser på hvordan individer faktisk tar beslutninger som fører til atferd. Forskeren Herbert A. Simon ved Carnegie Mellon University i USA kom frem til at mennesker har begrenset kapasitet av informasjonslagring i arbeidsminnet, samt relativ lang overføringstid fra korttidsminne til langtidsminne ved problemløsnings- og beslutningsprosesser. Avvikene her blir derfor store i forhold til normativ teori, da vi ofte ikke sitter med tilgang til full informasjon og må derfor nøye oss med det som er representativt i situasjonen. Ofte har vi i tillegg begrenset med tid og kapasitet til å behandle gitt informasjon, som derfor skaper det store avviket fra modellen i normativ beslutningsteori (Kaufmann og Kaufmann 2015, 216-217). Tilnærmingen til perfekt rasjonalitet blir derfor ofte urealistisk, og erstattes med begrepet begrenset rasjonalitet som baserer seg på begrensinger i informasjon og lagringssenteret som reduserer individets muligheter til å opptre perfekt rasjonelt for å ta beslutninger på en oversiktlig og kontrollert måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 35).

2.5 Heuristikk

Forskeren Simon (1950) introduserte begrepet “heuristikk” på bakgrunn av sin teori om begrenset rasjonalitet, og som kritikk til de rasjonelle beslutningsteoriene (Kirkebøen 2012, 59-60). Begrepet har utviklet seg til å bli svært sentralt innenfor den psykologiske forståelsen av intuisjon. Teorien vektlegger hvordan den massive mengden av informasjon vi mottar til enhver tid, gjør at vi må foreta forenklinger når vi skal ta beslutninger (Kirkebøen 2012, 59-60). Her benytter vi enkle og pragmatiske tommelfingerregler for hvordan vi normalt sett kan manøvrere i en beslutningssituasjon. Det inngår mange valg basert på skjønn og hva som føles riktig der og da (Kaufmann og Kaufmann 2015, 219). Ut ifra denne tradisjonen har det vokst frem ulike perspektiv i forskning på heuristisk. Blant annet forklarer beslutningspsykologen Gerd Gigerenzer hvordan gjenkjenning spiller inn på de heuristiske strategiene for beslutningstaking, og vektlegger bruk av tidligere erfaring og læring som essensielt i våre forenklete beslutningsmetoder. Ut ifra denne tradisjonen har det vokst frem ulike perspektiv i forskning på heuristisk. I all hovedsak vektlegger det ene perspektivet feil ved heuristisk intuisjon, og det andre vektlegger hvor effektivt og robuste heuristiske teknikker kan være (Kirkebøen 2012, 59-60). I vårt tilfelle anser vi kun perspektivet som avdekker feil som relevant i beslutningsprosesser i tilknytning til rekrutteringsprosesser, da sistnevnte ikke diskuterer vår tematikk.

2.5.1 Heuristikker og skjevheter

Bruk av heuristikk i beslutningsprosesser kan føre til skjevheter eller feil. Psykologene og forskerne Daniel Kahneman og Amos Tversky viste tidlig på 1970-tallet at vurderinger og valg basert på heuristisk tenking har en tendens til å systematisk avvike fra det som faktisk er korrekt (Kirkebøen 2012, 61-62). Eksempler på dette er i tilfeller hvor vi har en tendens til å erstatte vanskelige spørsmål med enkle formuleringer, slik at dette passer overens med kategorier hvor noe er mer typisk enn annet (Kirkebøen 2012, 61-62). Heuristikken slår også ut ved at vi trekker slutninger basert på hvor lett noe er å forestille seg, hvor vanlig noe er, eller våre lett tilgjengelige erfaringer. I tillegg hender det at vi erstatter vanskelige spørsmål med vår følelsesmessige reaksjon på spørsmålet, eksempelvis: *“hvem liker jeg best?”* fremfor *“hvem er best egnet til denne stillingen?”*. Konsekvensene av dette er dermed at de heuristiske forenklingsstrategiene fører til at vi tar beslutninger basert på våre oppfatninger, og at disse avviker fra virkeligheten (Kirkebøen 2012, 62-64).

2.5.2 System 1 og system 2

Tversky og Kahneman så også på begrensninger ved menneskelig rasjonelle beslutninger, samt informasjonsbehandling ved individer. De kartla mer konkret hvordan individer foretar seg skjønnsmessige, intuitive beslutninger og vurderinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 37). Dette har lagt grunnlaget for to-prosessteorien, som baserer seg på to grunnleggende former for tenkning. Disse kalles for system 1 og system 2, og betegner henholdsvis intuitiv og analytisk tenkning. I system 1 foregår ofte automatisert informasjonsbehandling og det vi kaller for individets intuisjon. Prosessen skjer ofte ubevisst og det kan derfor være vanskelig å redegjøre for hvordan du kom frem til et svar eller beslutning på bakgrunn av denne prosessen. I system 2 foretar vi større og mer langsomme informasjonsbehandlingsprosesser av informasjonen fra system 1 (Kaufmann og Kaufmann 2015, 37). Her kan du ofte forklare skritt for skritt hvordan du gikk frem i prosessen og du er mer bevisst på tenkningen (Kirkebøen 2012, 54-59).

Det kan være noe komplisert å forstå hvordan system 1 og system 2 fungerer i praksis. Derfor ønsker vi å eksemplifisere dette slik at leseren kan få en økt forståelse. Se for deg at du blir bedt om å løse denne oppgaven: $2+2$. Du klarer ikke nødvendigvis å beskrive hvordan du kom frem til at svaret er 4, du vet svaret automatisk. System 2 kjennetegnes av prosesser som går mye tregere. Her kan du ofte forklare skritt for skritt hvordan du gikk frem i prosessen og du er mer bevisst på tenkningen. Et eksempel på en oppgave hvor system 2 kobles inn: $22*13$. En annen forskjell mellom systemene er at tenkning hvor system 1 benyttes er vanskelig å kontrollere. Dersom vi ser regnestykket: $2+2$, så klarer vi ikke å kontrollere at vi tenker svaret «4». Når det derimot gjelder $22*13$, så har vi full mulighet til å kontrollere hvorvidt vi ønsker å tenke over svaret, eller om vi bevisst velger å droppe det (Kirkebøen 2012, 54-59).

3 Metode

Vi har vært observante på å velge metode på bakgrunn av tema, problemstilling og formål med oppgaven var satt. Grunnlaget for dette er at problemstillingen viser oss hva vi ønsker å finne ut av, og derfor også hva slags metoder vi bør benytte for å undersøke spørsmålet. Vi har derfor valgt en kvalitativ forskningsmetode, da slik innfallsvinkel bidrar til å utforske hva slags mening ulike mennesker tillegger ting de opplever. Vi vil også kartlegge hvordan informantene tenker og handler til vanlig. Metoden er induktiv, som vil si at vi samler inn vårt eget datamateriale, og forsøker å utlede mening eller forståelse ut ifra dette materialet (Askheim og Grenness 2008, 12-13). Retningslinjer i metoden er fastsatt, men samtidig fleksible, noe som gjør at metoden blir relativt åpen og virkelighetsnær. Vi som forskere forsøker å legge få føringer på informasjonen som samles inn, for så å strukturere informasjonen i kategorier som senere forbindes med hverandre (Askheim og Grenness 2008, 13; Jacobsen 2015, 127). Kvalitativ forskning er hensiktsmessig for å kartlegge dybde og ytterligere innsikt (Krumsvik 2014, 21).

Vår datainnsamling har i første omgang bestått av en omfattende innsamling og kartlegging av teori og forskning omkring tema. Formålet med dette har vært å få et tilstrekkelig teoretisk rammeverk som grunnlag for våre undersøkelser. Økt kunnskap om tema kan bidra til å øke kvaliteten på vårt videre arbeid, slik som å kunne utforme hensiktsmessige intervjuguides og kunne analysere data. I kvalitativ forskning benytter man teori som en "linse" for å analysere den empirien vi samler inn, fremfor å prøve ut allerede eksisterende teorier. Man kan forklare det som å sitte på skuldrene til tidligere forskere før oss, og bygge videre på deres teorier (Krumsvik 2014, 82).

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign innebærer å planlegge, og er med på å sikre at vi når våre forskningsmål. Designet danner et utgangspunkt for de regler og prosedyrer vi skal følge for å innhente informasjon som kreves for å undersøke problemstillingen vår (Askheim og Grenness 2008, 65). Som beskrevet ovenfor er vi ute etter informantens oppfattelse av virkeligheten, derfor har vi valgt et fenomenologisk design. Denne type forskningsdesign er opptatt av informantens oppfatning, holdninger, syn eller perspektiv på fenomenet vi ønsker å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 69). Innholdet i datamaterialet er viktig for forskeren

for å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. I et slikt design samler forskeren inn data fra individer som har erfaring med fenomenet, og denne informasjonen hentes gjerne fra intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 171-172).

I arbeidet med denne oppgaven har vi vært opptatt av å innhente informasjon om hvilke potensielle utfordringer man kan støte på ved bruk av et slikt design. På den måten vil det være enklere for oss å legge opp arbeidet vårt slik at man er forberedt og kan håndtere de utfordringer man måtte møte på. I og med at et fenomenologisk design bygger på en antakelse om virkeligheten faktisk er slik folk oppfatter den, kan dette by på utfordringer under selve gjennomføringen av forskningsmetoder (Askheim og Grenness 2008, 69). Vi har derfor under hele prosessen forsøkt å være bevisste på vår egen forståelse, holdninger, kunnskap og erfaringer, og er bevisste på disse slik at vi i størst mulig grad kan legge dem til side underveis. Det vil alltid være en risiko for at våre egne virkelighetsoppfatninger overskygger informantens oppfatning, eller at vi overser funn som strider mot våre egne forventninger (Askheim og Grenness 2008, 70).

3.2 Utvalg

Selv om kvalitative metoder i størst grad baserer seg på relativt små utvalg, er det viktig å være klar over at jo mindre utvalg, jo mer ydmyke må vi være med hensyn til hvilke konklusjoner vi kan trekke. Både tid og øvrige ressurser spiller også en stor rolle på størrelsen av utvalget (Askheim og Grenness 2008, 15). Det er mer hensiktsmessig å velge tre informanter og gjøre en grundig jobb med disse, enn å ha 10 informanter og deretter ikke rekke å gjøre en god nok forskning (Krumsvik 2014, 51). Utvalgsstørrelsen vår har derfor havnet på fem informanter, og prioriteringen vil ligge på å gjennomføre undersøkelsene så grundig som mulig.

Valget av utvalg er selvsagt tett knyttet til problemstillingen, og vi er bevisste på at utvalget av informanter vil være svært avgjørende for pålitelighet og troverdighet i undersøkelsen (Jacobsen 2015, 177). Vi har i formulering av problemstillingen avgjort at vi ønsker å avgrense til en spesifikk stilling (*rekrutteringsansvarlige*), én spesifikk bransje (*konsulentbransjen*), og en spesifikk prosess (*intervju- og beslutningsprosesser*). Derfor blir dette naturlige kriterier å stille til våre informanter og til utvalget. Jacobsen henviser til en form for utvalgs-kriterier som han kaller for "informasjon". Dette kriteriet innebærer at man

selv gjør bevisste valg i forbindelse med hvilke informanter som kan gi oss best informasjon om temaet (Jacobsen 2015, 181). I tillegg innebærer det at vi selv oppsøker informanter som tilsynelatende innfrir utvalgskriteriene, for så å dobbeltsjekke med informantene om kriteriene er innfridd. Deretter velger vi de informantene som best innfrir kriteriene våre.

Informasjonskriterier i forbindelse med problemstillingen:

*Hvilke holdninger har **rekrutteringsansvarlige i konsulentbransjen** til bruk av intuisjon i **intervju-og beslutningsprosesser**?*

På bakgrunn av problemstillingen vår, og avgrensningene beskrevet innledningsvis, setter vi følgende kriterier til våre informanter:

<i>Rekrutteringsansvarlig</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføring av intervju • Evaluering av kandidater • Rådgiver i beslutning av kandidater, eller beslutningstaker
<i>Konsulentbransjen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbyr sine tjenester til kunder • Fagområdet digitalt design • Fagområdet teknologi
<i>Intervju - og beslutningsprosesser</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informantene må delta på intervjuprosesser • Informantene må bidra i beslutningsprosesser av kandidater, enten ved å ta beslutninger eller ved å gi anbefalinger i beslutninger

3.2.1 Presentasjon av informantene

<i>Informant</i>	<i>Stilling</i>	<i>Kjønn</i>	<i>Ansvarsområde</i>
<i>Informant 1</i>	<i>HR Manager</i>	<i>Kvinne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ansvar for rekruttering til teknologistillinger.</i> • <i>Deltar i førstegangsintervjuet.</i> • <i>Har siste beslutningsmyndighet.</i>
<i>Informant 2</i>	<i>Teamleder Grafisk Design</i>	<i>Kvinne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ansvar for rekruttering til stillinger innen grafisk design.</i> • <i>Deltar i første- og andregangsintervju.</i> • <i>Har beslutningsmyndighet for ansettelse.</i>
<i>Informant 3</i>	<i>Seniorkonsulent Teknologi</i>	<i>Mann</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deltar i andregangsintervju i rekruttering til teknologistillinger.</i> • <i>Anbefaler partner i beslutningsprosesser.</i>
<i>Informant 4</i>	<i>Rekrutteringsansvarlig</i>	<i>Kvinne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ansvar for rekrutteringsprosesser internt, ofte til stillinger innen teknologi og også design ved behov.</i> • <i>Deltar i første- og andregangsintervju.</i> • <i>Anbefaler i beslutninger.</i>
<i>Informant 5</i>	<i>Designdirektør</i>	<i>Kvinne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ansvar for rekruttering til designstillinger.</i> • <i>Deltar i første- og andregangsintervju.</i> • <i>Har beslutningsmyndighet.</i>

3.3 Datainnsamling og semistrukturert intervju

Det finnes flere måter å samle inn data i kvalitative undersøkelser på, og fenomenologisk design impliserer oftest omfattende kvalitative intervjuer (Askheim og Grenness 2008, 69-70). Vi anser semistrukturert dybdeintervju som mest hensiktsmessig for vårt formål. Et dybdeintervju er ifølge Askheim og Grenness *“et intervju med enkeltperson som er mindre bundet i formen enn et standardisert spørreskjemasert intervju, og som har til hensikt å avdekke atferdsmotiver”* (2008, 167). Dette er hensiktsmessig med tanke på at vi ønsker å oppnå dyp innsikt i informantens opplevelse av virkeligheten. Definisjonen vektlegger at intervjuet legges opp relativt åpent. Dette er også en prioritering for oss da vi ønsker å skape en uformell atmosfære som kan bidra til en god og åpen relasjon mellom intervjuer og informant.

Likevel har vi ønsket å strukturere intervjuet noe, da faren ved et for åpent intervju er at relasjonen blir alt for avgjørende og at intervjuerne påvirker informantens svar i for stor grad. Derfor har vi valgt å gå for et semistrukturert dybdeintervju, hvor vi følger en overordnet intervjuguide. Her kan spørsmål, tema og rekkefølge variere, og vi er åpne for å kunne avvike noe fra intervjuguiden dersom det er hensiktsmessig. Forskeren har i denne situasjonen mindre innvirkning på informantens svar og gir et innblikk i hvordan informanten har forstått spørsmålene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 148). På bakgrunn av dette har vi utformet en intervjuguide med noen overordnede, standardiserte spørsmål vi ønsker å stille informanten. Vi har også inkludert forslag til oppfølgingsspørsmål, men vil underveis tilpasse spørsmålene ut ifra hva vi ønsker å vite og å få til en meningsfull diskusjon tilpasset situasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 153).

3.4 Intervjuguide

I og med at vår intervjumetode er semistrukturerte, ønsket vi å fastsette en intervjuguide som kunne hjelpe oss med å få stilt de riktige spørsmålene for å kunne få svar på problemstillingen vår. Intervjuguiden skal sikre at vi har med alle emner og detaljer vi ønsker å diskutere, og fungerer som intervjuers huskeliste (Askheim og Grenness 2008, 123). For å lykkes med dette tok vi utgangspunkt i Johannessen, Tufte og Christoffersens forslag til utforming av intervjuguide, og tilpasset denne til det semistrukturerte dybdeintervjuet vi ønsket. Forfatterne anbefaler at intervjuguiden legges opp til en bestemt rekkefølge på temaene, og at man

gjennomgår faser i denne rekkefølgen: Innledningsfasen - åpningsfasen - introduksjonsfasen - overgangsfasen - hovedfasen - avrundingsfasen (2010, 149-153).

I innledningsfasen ønsker vi velkommen, etablerer en relasjon til informanten og legger til rette for en god samhandling gjennom virkemidler nevnt avsnitt under om gjennomføring. Deretter innleder vi med åpnings spørsmål hvor kandidaten kan svare svært enkelt på, for å “bryte isen” og legge ordet hos informanten. Etter dette går vi over til å introdusere tematikken vår med åpne spørsmål. I overgangsfasen legger vi til rette for en naturlig overgang til intervjuets hoveddel, og her vil vi forsøke å bli kjent med informantens syn og personlige oppfatninger av tema. Her adresserer vi også for første gang begrepet “magefølelse”, og sikrer at informant har lik oppfatning av begrepet som oss. Hoveddelen er den mest omfattende, og her ønsker vi å få svar på våre nøkkelspørsmål. Her graver vi ytterligere i magefølelsen og informantens tanker, oppfatninger og forståelse. I den avsluttende fasen sørger vi for at informanten får oppsummere sitt syn på tema, eventuelt legge til noe dersom den ønsker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 149-153). Deretter sørger vi for å takke informanten tilstrekkelig for deltakelse, og nevner at vi gjerne kan sende over oppgaven i ettertid (se Vedlegg 1: Intervjuguide).

3.5 Gjennomføring

Med tanke på at vi er opptatte av informantens opplevelse av virkeligheten, ble det viktig for oss å øke sannsynligheten for at informanten svarer så ærlig og åpent som mulig på spørsmålene i intervjuguiden. Forskning viser at konteksten intervjuer foregår i påvirker innholdet i intervjuet. Kunstige omgivelser har en tendens til å gi kunstige svar, mens naturlige omgivelser vil kunne sikre at informanten “føler seg hjemme” (Jacobsen 2015, 152). Derfor la vi til rette for at intervjuene skulle foregå i en naturlig kontekst, helst på informantens egen arbeidsplass. Vi forsøkte også i den grad det lot seg gjøre å tilrettelegge for at intervjuet foregikk på et møterom eller i uforstyrrede omgivelser.

I tillegg til den naturlige konteksten var det viktig for oss å skape en god tillitsrelasjon med informanten, da dette øker sjansen for å få til en åpen informasjonsutveksling (Jacobsen 2015, 155). For å sikre dette stilte vi godt forberedt til intervjuet, møtte til avtalt tidspunkt, og sørget for å etablere en “hyggelig” tone fra start ved å kommentere lokaler, beliggenhet eller lignende på en positiv måte. Videre innledet vi selve intervjuet med å takke for informantens

deltakelse, forklare hvem vi er, overordnet tematikk og formål med undersøkelsen, garantere informantens anonymitet, informere om hva dataene fra intervjuet skal benyttes til og lignende (se Vedlegg 1: Intervjuguide). Deretter ble det hentet inn samtykke om lydopptak, samt informasjon om at intervjuet kan avbrytes når som helst underveis. Alt dette var oppsummert i et samtykkeerklæringsskjema (se Vedlegg 2: Samtykkeskjema), som er utarbeidet på bakgrunn av mal fra NDS (Norsk Senter for Forskningsdata). Informanten fikk god tid til å lese gjennom og signere.

Før vi utformet intervjuguide og tok kontakt med våre informanter, avgjorde vi om hensikten med intervjuet skulle være delvis skjult eller helt åpen. Jacobsen vektlegger at i tilfeller hvor det kan forekomme usanne eller upresise opplysninger dersom informanten kjenner til hensikten, kan hensikten holdes skjult hele eller deler av intervjuet (2015, 153). I og med at vi som studenter kjenner til utbredt teori om negative sider ved bruk av magefølelse og intuisjon, er det rimelig å anta at også andre som jobber med rekruttering kjenner til denne teorien. Vi ønsket i vår undersøkelse å få tak i både de som kjenner til tematikken og er bevisst på den, men også de som ikke nødvendigvis tenker over det på samme måte. Derfor ønsket vi ikke at begrepet “magefølelse” skulle kunne farge informantens svar på forhånd, eller forårsake at informanten gikk til innhenting av informasjon rundt tema før intervjuet. Derfor valgte vi en gjennomføring hvor vi oppga vår overordnede tematikk. Herunder rekrutteringsprosesser med hovedvekt på intervju som metode, samt beslutningsprosesser og hva som påvirker informantens beslutninger på bakgrunn av dette. Etske avveininger rundt dette drøftes ytterligere i avsnitt 3.8 Etske avveininger.

Gjennom intervjuet sørget vi begge to på å være bevisste på å benytte kroppsspråk og aktiv lytting for å skape en atmosfære av forståelse mellom intervjuer og informant (Jacobsen 2015, 156-157). En kroppssposisjon som kan være god under intervju er den lyttende posisjonen med bena i kors, notatblokk i fanget og ta noen notater underveis, i tillegg til å nikke forstående, mumle samtykkende og gi bekræftende signaler (Jacobsen 2015, 157). Etter intervjuet brukte vi mye tid på å transkribere alle intervjuene, dette for å kunne gjennomføre en grundig analyse av datamaterialet.

3.6 Dataanalyse

Vi har vært opptatte av å legge opp dataanalysen slik at vi kan få tak i den informasjonen som besvarer vår problemstilling. I og med at vi ønsker å undersøke menneskers holdninger blir datamaterialet vårt og informantenes utsagn svært viktige, og vi ønsker å lese datamaterialet på en fortolkende måte. I fenomenologisk design er det vanlig å analysere nettopp meningsinnhold, og vi som forskere er opptatte av innholdet i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Ifølge forfatterne Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 173-177) samt Askheim og Grenness (2008, 146), dreier dataanalysen seg i et slikt design om å sammenfatte eller beskrive datamaterialet, kategorisere eller kode, og deretter binde sammen, kondensere eller sammenfatte.

På bakgrunn av dette har vi valgt følgende fremgangsmåte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173-177):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Vi transkriberte intervjuene ordrett og så nøyaktig som mulig, og inkluderte både latter, eventuelle ventepauser eller gestikulering som kunne få oss til å forstå meningen i datamaterialet enda bedre. Deretter la vi alle de transkriberte intervjuene foran oss, og leste gjennom for å bli kjent med materialet, danne oss et helhetsinntrykk og undersøke interessante temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). I aller første omgang gikk dette ut på å identifisere noen overordnede hovedtema, notere ned våre første tanker, og sørge for at vi virkelig forsto hva informanten mente med sine utsagn. Deretter fjernet vi irrelevant informasjon og fortettet det sentrale meningsinnholdet i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173).

2. Koder, kategorier og begreper

Vi gikk så over til en fase hvor vi ønsket å finne de elementer i teksten som var mest mulig meningsbærende for det vi ønsker å undersøke. Dette innebar en mye mer systematisk og nøyaktig gjennomgang av datamaterialet, og vi forsøkte å sette merkelapper ved tekstelementene som ga oss mest mulig kunnskap (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Det har vært viktig for oss å stille oss åpent til datamaterialet, slik at vi også kunne avdekke funn som ikke har direkte tilknytning til problemstillingen. Derfor valgte vi en fremgangsmåte hvor kodene kommer fra selve datamaterialet i form av elementer som tas opp der, såkalt induktiv koding (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2010, 174). Etter vår oppfatning ville denne metoden gjøre det enklere for oss å få tak i alle potensielle funn. Da vi hadde kategorisert de mest meningsbærende kodene i datamaterialet, gikk vi over til å sammenfatte disse. Vi satte deretter en farge til hver kode, og gjennomgikk datamaterialet ved å understreke relevante sitater med tilhørende fargekode. Vi benyttet oss av en av de vanligste metodene for analyse i kvalitative undersøkelser, nemlig “klipp-og-lim-teknikk” (Askheim og Grenness 2008, 149). Etter fargekodingen klippet vi nemlig ut alle sitater og satte dem sammen med andre sitater med lik fargekode (Askheim og Grenness 2008, 149). For fremstilling av vår fargekoding se Vedlegg 3: Fargekodeskjema.

3. Kondensering

Da vi hadde sortert alle sitater etter farger ut ifra våre overordnede koder, fant vi ut at flere av kodene egentlig kunne samles eller reduseres. I denne fasen valgte vi derfor å slå sammen kodeord som vi anså at kunne høre inn under samme generelle kode. Vi valgte også ut sitater som vi mente illustrerte meningene under de kondenserte kodene på best mulig måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176).

4. Sammenbinding

Her løfter vi blikket og analyserer det sorterte datamaterialet vårt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 177). Det ble i denne fasen viktig for oss å ta noen steg tilbake, og forsikre oss om at de kategorier og sitater vi nå satt igjen med faktisk reflekterer det opprinnelige datamaterialet og helhetsinntrykket fra den første fasen. Dersom vi oppdaget at noe av meningen hadde forsvunnet på veien, gikk vi et par steg tilbake i prosessen og korrigerer dette. I denne fasen var vi opptatt av å beskrive mønstre, sammenhenger og prosesser på et høyere abstraksjonsnivå, ved å se på vårt foreløpig analysearbeid i tilknytning med det teorigrunnlaget som foreligger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 177). Vi løfter blikket og forsøker å sette våre funn inn i en større sammenheng (Askheim og Grenness 2008, 151).

3.7 Kvalitetskrav

Det er ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen noe uenighet blant forskere om hvordan man skal vurdere kvaliteten på kvalitative forskningsopplegg (2010, 231). Noen overfører “validitet” og “reliabilitet” som begrep fra den kvantitative forskningen, andre mener at

kvalitative undersøkelser bør vurderes etter begrepene “pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse”. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) mener selv at det ikke er snakk om enten eller, men både og. Derfor jobber vi ut ifra sistnevnte utgangspunkt når vi vurderer kvaliteten på vårt kvalitative forskningsopplegg, samt når vi kontinuerlig arbeider for å styrke kvaliteten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231).

Når vi gjennomfører en undersøkelse, ønsker vi å finne ut om resultatene er til å stole på og om de er gyldige, altså reliable og valide (Askheim og Grenness 2008, 22). Det er hensiktsmessig å være kritisk til kvaliteten av dataene som er samlet inn, samt reproduserbarheten om å oppnå tilsvarende resultat ved en senere anledning (Askheim og Grenness 2008, 22; Jacobsen 2015, 228).

3.7.1 Validitet/gyldighet

Ved validitet ønsker vi å finne ut om vi måler det vi har til hensikt å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232). Validitet ses på som gyldighet, og deles inn i intern og ekstern. Intern validitet baserer seg på om resultatene kan ses på som korrekte (troverdighet), om virkeligheten samsvarer med forskernes beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2015, 228). Flere forskere kommer med metoder for å styrke undersøkelsens interne validitet, og det legges fokus på kilder, riktig informasjon, kunnskap, intervjuvaliditet og lignende (Jacobsen 2015, 229-231; Krumsvik 2014, 132).

Vi har investert mye tid til å bli kjent med feltet vi skal undersøke. Dette er gjort ved å samle teori, samt gjøre oss kjent med flere sider og tolkninger av tema vi undersøker. På den måten øker vi sannsynligheten for at vi som forskere klarer å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232). I tillegg har vi utarbeidet intervjuguiden på bakgrunn av teorien som er presentert, og på grunnlag av dette vil dataene som samles inn bidra til å besvare problemstillingen vår.

Vi har valgt å sette en del kriterier til utvalget vårt for å sørge for at vi får tak i de riktige kildene. Derfor må vi som forskere alltid være kritiske til om kildene våre gir den riktige informasjonen (Jacobsen 2015, 230). Som nevnt i avsnitt 3.2 om utvalg har vi bevisst oppsøkt informanter som vi mener at innfrir utvalgskriteriene, samt sørge for å bekrefte at kriteriene faktisk er innfridd gjennom dialog med informanten i forkant av intervjuet. Her har vi særlig vektlagt informantens nærhet til fenomenet “magefølelse,” ved å blant annet sikre at

vedkommende er involvert i beslutningsprosesser på daglig basis. Tradisjonelt sett har vi større tiltro til informanter som er nær fenomenet vi skal undersøke (Jacobsen 2015, 230).

En fare ved dybdeintervjuer er at det ofte kan oppstå et skille mellom informantens ord og handling (Krumsvik 2014, 21). Et eksempel på dette kan være at kandidaten forteller at han vektlegger magesfølelse i stor eller liten grad, men i en faktisk beslutningssituasjon er vektleggingen en helt annet. Et tiltak vi gjorde for å få informantene til å være ærlig om fenomenet, er å delvis skjule hensikten med intervjuet fra starten av.

Det finnes også flere metoder for å styrke intern validitet. Eksempelvis metodetrianglering og tilbakeføring av resultater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232). Ytterligere metoder har ikke blitt brukt i vår undersøkelse på grunn av begrenset ressurser og tid. Dette er vi bevisste på i vurdering av vår undersøkelsens validitet.

Ekstern validitet derimot handler om funnene faktisk kan generaliseres i henhold til andre enn de som har blitt undersøkt (Jacobsen 2015, 237), altså overførbarhet. Kvalitative metoders begrensning går på å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. Vi kan ikke påstå at vårt utvalg er representativt for en større populasjon, fordi vi bare undersøker noen få informanter (Jacobsen 2015, 237). Generalisering på denne måten er heller ikke hensikten med vår undersøkelse. Derfor snakker man gjerne om overførbarhet fremfor generalisering i kvalitative undersøkelser, fordi de har til hensikt å overføre kunnskap, avdekke spesielle forutsetninger og fenomener (Jacobsen 2015, 237; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 233).

3.7.2 Reliabilitet/pålitelighet

Man må være klar på å skille reliabilitet i kvalitative undersøkelser fra reliabilitet i kvantitative undersøkelser. Reliabilitet i sistnevnte forskningsopplegg vektlegger gjerne etterprøvnbarhet, samt å kunne duplisere forskningen. Dette er ikke formålet i kvalitative undersøkelser, og heller ikke mulig (Krumsvik 2014, 158; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231). Dette er også fordi undersøkte objekter i kvalitative undersøkelser ses på som subjekter (*informanter*) fremfor objekter (Askheim og Grenness 2008, 23).

Reliabilitet i kvalitative undersøkelser handler derfor ofte om pålitelighet (Krumsvik 2014, 158). Med andre ord, vi spør oss om resultatene faktisk er til å stole på (Askheim og Grenness 2008, 22).

Det er flere måter å øke reliabiliteten, eller påliteligheten, til resultatene i undersøkelsen. Krumsvik hevder at høy bevissthet rundt følgende tre punkter gjør at man øker sannsynligheten for å unngå metodiske fallgruver rundt reliabilitet: reliabiliteten til intervjueren, reliabilitet i transkripsjonen, samt reliabilitet i analyse- og kategoriseringsarbeidet (2014, 159). På bakgrunn av dette har vi hatt et bevisst forhold til de tre punktene gjennom vårt arbeid med reliabilitet.

Intervjuerens reliabilitet kan styrkes ved å unngå ledende eller uklare spørsmål (Krumsvik 2014, 158-159). I vår intervjuguide har vi vært tydelige på å formulere spørsmålene såpass enkle at det er lite rom for misforståelser rundt spørsmålene. I tillegg bruker vi ikke ukjent vokabular, eller ord og uttrykk som kan oppfattes forskjellig fra informant til informant. Vi velger også å inkludere en del hvor både informanten og vi som intervjuere får definere begrepet “magefølelse” i og med at begrepet benyttes hyppig i undersøkelsen, og på den måte sikre at informanten faktisk forstår hva vi prater om.

Vår transkribering er svært nøyaktig, og vi legger mye tid ned i dette arbeidet. Vi inkluderer både kontekst, latter, tenkepauser eller lignende, som kan være med å forklare eller utdype informantens respons på spørsmålet. Dette hindrer oss som forskere i å skape subjektive oppfatninger av informantens meninger senere i analysen. Vi har også valgt å benytte direkte sitat i analysen, også med en utdypelse av sitatets kontekst der det er nødvendig for å sikre at informantens faktiske oppfatning kommer så tydelig frem som mulig (Krumsvik 2014, 159).

En måte å øke resultatenes pålitelighet er å la subjektene, altså informantene, utføre kontroll av påliteligheten. Dette kan gjøres ved at de gir feedback, eller at de bekrefter meningene sine (Askheim og Grenness 2008, 23). I vår undersøkelse styrker vi pålitelighet underveis i intervjuet, ved å stille bekreftende spørsmål underveis dersom noe er uklart. Vi forsøker å oppsummere, og spørre: *“så det du egentlig mener er at ...”* eller lignende. I tillegg inkluderer vi avslutningsvis i intervjuet en mulighet for informanten til å fritt oppsummere sine meninger om tema.

3.8 Etiske avveininger

Gjennom vår forskning har vi hatt et bevisst forhold til forskningsetikk og etiske hensyn. Forskningsetikk innebærer vurderinger av forskning i relasjon til normer og verdier i samfunnet, hvilke problemstillinger vi forsker på, hvilke metoder vi benytter, samt hvilken måte resultatene av forskningen anvendes (Krumsvik 2014, 164). Som nevnt i tidligere avsnitt har vi bevisst valgt å delvis skjule hensikten med intervjuet for våre informanter. Dette reiser en etisk problemstilling rundt hvorvidt dette er “riktig” å gjøre. Ved slikt etiske dilemma er det ingen klare svar, hva man kommer frem til vil avhenge av hvilket etisk utgangspunkt man velger (Jacobsen 2015, 46). I nyere forskningsetikk underkastes ofte etiske avveininger *konsekvenslogikken*, som innebærer at man kontinuerlig vurderer gevinstene man kan oppnå gjennom forskningen opp mot problemene respondentene kan oppleve (Jacobsen 2015, 46). Ved vårt tilfelle sørger vi selvsagt alltid for at humanistiske perspektivet er ivaretatt, altså at informanten alltid har det bra og at våre hensikter med intervjuene er gode. I tillegg forsøker vi å minske problemer respondenten kan oppleve gjennom å innfri tre grunnleggende krav i norsk forskningsetikk i dag, nemlig informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 46-47).

Informert samtykke

Intervjuets innledende del informerer som nevnt om at det er frivillig å delta i undersøkelsen, at intervjuet alltid kan avsluttes, og at informanten vet hva det innebærer å være deltaker i intervjuet. Dette oppsummeres også i samtykkeerklæringsskjema som informanten selv leser gjennom og signerer ved samtykke (se Vedlegg 2: Samtykkeskjema). Skjemaet er utarbeidet fra NSDs (Norsk Senter for Forskningsdata) mal for samtykkeerklæring, og inneholder en oppsummering av undersøkelsens overordnede tematikk, formål, hvem som er ansvarlig og kontaktinformasjon, hva det innebærer å delta, at det er frivillig å delta, personvern, rettigheter med mer (Jacobsen 2015, 46-47).

Krav på privatliv

Vi har tatt vurderinger om hvor følsom og privat informasjonen vi samler inn egentlig er. I og med at vi i all hovedsak prater om “magefølelse”, og ikke utdyper spesifikke situasjoner eller samler inn navn eller lignende, anser vi ikke temaet som spesielt følsomt eller privat. På tross av dette velger vi å garantere informantens anonymitet, i og med at vi ikke anser personopplysninger til vedkommende som avgjørende for å få

svar på det vi lurer på (Jacobsen 2015, 46-47). Vi iverksetter tiltak for å følge opp anonymiteten, slik at det ikke skal være mulig å identifisere informanten ved å lese vår undersøkelse (se Vedlegg 2: Samtykkeskjema).

Krav til å bli korrekt gjengitt

Vi transkriberer våre intervjuer relativt ordrett. Der kandidaten har stoppet opp for å tenke, har vi lagt inn "... " i transkriberingen for å indikere at informanten tenker seg om, samt sitert med både "*ehm*," *latter* eller lignende for en mest mulig korrekt gjengivelse. Sitater som er tatt ut av en sammenheng kan ofte få en annen mening i en annen kontekst (Jacobsen 2015, 51). Dersom vi benytter direkte sitat i vår analyse vil vi derfor alltid oppgi konteksten rundt sitatet dersom denne er av relevans.

Informanten har fått beskjed gjennom samtykkeerklæringsskjema at vedkommende enkelt kan få tilgang til den informasjonen vi har hentet inn, enten det er lydopptak eller transkriberte intervjuer. Vi har også spesifisert i samtykkeskjemaet at vi vil slette lydopptakene etter at oppgaven er levert.

4 Presentasjon av funn

Johannessen, Tuft og Christoffersen er klare på at det ikke finnes noe fasit på hvordan informasjonsmengden i datamaterialet kan formidles på en forståelig måte (2010, 161). Vi har ansett det som mest hensiktsmessig å presentere vårt reduserte datamateriale i tre funn som har fremkommet gjennom vår induktive analyse som beskrevet i avsnitt 3.6 om dataanalyse. Videre følger en objektiv fremstilling av funn, fritatt fra våre oppfatninger, teori og ytterligere drøfting. Se Vedlegg 3: Fargekodeskjema for skjematisk fremstilling av funnkategoriene.

Funn 1: Rekrutteringsprosessen

Funn 2: Organisatorisk og personlig bevissthet

Funn 3: Bruken av magefølelsen

4.1 Funn 1: Rekrutteringsprosessen

4.1.1 Strukturert prosess og førstegangsintervju

Samtlige informanter nevnte en rekrutteringsprosess bestående av flere steg. Majoriteten forklarte en prosess bygget opp med forarbeid, en form for screening, førstegangsintervju og andregangsintervju, og oftest en referansesjekk som siste steg. Flere av informantene beskriver førstegangsintervjuet som en slags “uformell” prosess hvor formålet gjerne er å “bli kjent” med kandidaten eller å undersøke om “man er på samme linje”. Av noen informanter ble dette fenomenet også omtalt som “kaffeprat”. Dette uttrykkes blant annet gjennom følgende utsagn: *“Det første møtet vil oppfattes som et intervju for kandidaten, men det er ikke et formelt intervju, mer en samtale hvor vi setter oss ned for å bli litt kjent...”*. -

Informant 4. Og: *“... og det første i hvert fall jeg gjør er å være veldig uformell og invitere til en kaffeprat.”*. - Informant 5.

4.1.2 Metoder

Samtlige informanter forteller også om hvilke konkrete metoder som benyttes i intervjuene for å avdekke den ønskelige informasjonen. Her nevnes “case” som metode av alle informanter i tilknytning til et eventuelt andregangsintervju. Dette eksemplifiseres gjennom to informanters utsagn: *“Og i annengangsintervjuet da så vil man få en caseoppgave... eller ikke i intervjuet, men du får den på forhånd. I annengangsintervjuet så går de gjennom casen*

sin...” - Informant 2, og: “...Og så i neste intervju, så er det jo gjerne caseintervju i kombinasjon med online tester.” - Informant 4. Det er ulik oppfatning blant informantene om bruken av tester, og dens hensikt for kandidaten. Informant 4 som tar i bruk tester utdyper dette med: “... det er den mest objektive måten vi kan gjøre et valg på. Liksom, i den prosessen jeg beskriver så er det der min magesfølelse eller avdelingsleders magesfølelse, hva vi synes, hvilken kjemi vi har med personen, ikke spiller inn.” - Informant 4. Informant 5 er uenig i bruken av tester og sier: “Ja, tester blir for rigid og gammeldags, og da sitter man i en unaturlig setting...” - Informant 5.

4.1.3 Spørsmålsstilling

Et annet funn som kommer frem er at bruken av spørsmålsstilling i førstegangsintervjuet viser et språk blant informantene. Noen av informantene forklarer at de stiller spørsmål og verdsetter menneskelig kontakt og ærlighet, slik som dette: “Først og fremst ser jeg etter fagkunnskap og egenskaper ... så da er det jo bare å spørre egentlig (...) Så jeg har mer tro på direkte menneskelig kontakt med referanser, fremfor tester.” - Informant 5. Uenigheten her viser seg i forhold til strukturering av spørsmål, hvor andre er mer opptatt av stille spørsmål basert på erfaring for å få ut riktig informasjon. Informant 1 sier: “Vi baserer mye på det å komme med eksempler, ikke bare spørre rundt: “hva er din personlighet” og så videre (...) Dette er for å prøve å predikere hvordan de vil fungere i en normal setting eller i en arbeidssituasjon.”.

4.1.4 Feil i intervjusituasjonen

Flere av informantene våre tar opp ulike former for feil som kan oppstå i en intervjusituasjon. Vi har for enkelthets skyld valgt å kalle dette for “feil”, selv om ikke informantene nødvendigvis benytter dette begrepet selv. Noen av informantene tar opp faren for disse før vi tar opp tema om magesfølelse, resterende kommer inn på dette etter at tema er tatt opp. Ulike feil som kan forekomme eksemplifiseres av informantene våre på denne måten: “...jeg tipper det har noe å si om det er en person jeg liker og bare: «shit den vil jeg få som medarbeider». Så jeg tror at utenom at jeg er klar over det selv, leter jeg etter bevis på at dette er en god kandidat, kanskje lukker øynene for ting jeg ser som gjør det ting en mindre god kandidat. Sånn sett tror jeg det påvirker meg.” - Informant 3. Også informant 1 eksemplifiserer dette på denne måten: “Det er viktig at selv om man kanskje synes denne personen passer perfekt fordi jeg har møtt han i tre minutter og vi spiller fotball begge to (...) er det viktig at man går

gjennom intervjumalen og holder seg til de spørsmålene, og at man ikke hopper over ting fordi man i bakhodet tenker at: "han er perfekt!" Og så er han kanskje ikke det...". -

Informant 1.

4.2 Funn 2: Organisatorisk og personlig bevissthet

4.2.1 Organisatorisk bevissthet

Det fremkommer et skille mellom den interne bevisstheten på prosesser i informantens organisasjon, og informantens egen bevissthet rundt objektive vurderinger. Som nevnt i funn 1 fremkommer det at flere informanter opplyser om en strukturert rekrutteringsprosess. To informanter nevner interne intervjukurs/intervjuopplæring som gis til de som intervjuer. Hos en av informantene er dette for å unngå subjektive oppfatninger: *"Ja, vi gir jo intervjuopplæring til alle som intervjuer. Og det handler jo mye om det med bias... Så det å være bevisst på sånne ting når man intervjuer."* - Informant 1. Informant 3 forteller om intervjuopplæring, men mener at magesfølelse ikke eksplisitt er nevnt, men at det legges opp til prosesser hvor det stilles krav til objektive argumenter. Flere informanter forteller også at dersom man skal komme med tilbakemelding til kandidater så kreves det gode begrunnelser. Dette gjelder også i tilfeller hvor en rådgiver skal anbefale kandidater. Flere informanter mener at man i denne situasjonen ikke kun kan henvise til magesfølelse. Dette ser vi gjennom: *"... vi kan ikke ringe en kandidat og si "du vi har en litt dårlig magesfølelse på deg, så vi kan ikke ansette deg!"* - Informant 4. Informant 3 vektlegger også kandidatenes perspektiv: *"Spesielt for mange lurer på «hvorfor ikke? Hva gjorde jeg galt?» og da kan man ikke bare si «du var ræva»."* - Informant 3. Samtlige informanter beskriver at det kan være hensiktsmessig å involvere flere personer i beslutningsprosessen. Årsaken til dette er i midlertidig noe delt. Noen av informantene mener fortrinnsvis dette er fordi folk er forskjellige og de vil vektlegge ulike ting i en beslutningsprosess. Dette viser seg eksempelvis i dette utsagnet: *"... det er noen som er for følelsesmessig involvert, at man bare fokuserer på intuisjon og at man har kjemi med vedkommende. Og det er jo litt farlig hvis man er alene, eller hvis man tar den beslutningen alene. Det er derfor det er fint at vi involverer flere personer ikke sant."* - Informant 4. Andre mener i midlertidig også dette er for å inkludere en fagkompetanse i beslutningen: *"Hvis det går mer mot film og animasjon, som jeg ikke kan så mye av, så ønsker jeg gjerne å ha med en til som kan mye om det, som kan på en måte luke ut*

og stille de riktige spørsmålene.” - Informant 2. Videre informerer også en informant om at HR-avdelingen er involvert i prosessene.

4.2.2 Personlig bevissthet

Et annet aspekt ved bevissthet viser seg å gå ut på informantens egen oppfatning og opplevelse av magefølelsen. Flere av informantene er bevisste på at magefølelsen finnes, men uttrykker vanskeligheter med å legge den til side. Et eksempel på dette er: “...*det kjenner man jo veldig lett... vi er bare mennesker. Så det er veldig sånn at folk kan ta en rask beslutning basert på førsteinntrykk.*” - Informant 4. Også informant 3 vektlegger dette: “*Men er det personer involvert vil det alltid være magefølelse, eller så måtte det til det drastiske være gjort av en maskin.*” - Informant 3. Innenfor dette aspektet er det også skiller, informant 5 og 2 er også observant på sin magefølelse, men de er ikke like observante på at de ønsker å minimere bruken. De uttrykker seg ved: “*Så, for oss så tror jeg nok den magefølelsen vil gå over i den skalaen hvor vi bruker den sikkert mer enn mange andre. Og det er viktig for oss.*” - Informant 2. “*At det er kjempeviktig. Det er viktig hvis du skal bygge familie. Og det tror jeg du best får til ved å bruke intuisjon.*” - Informant 5.

4.3 Funn 3: Bruken av magefølelse

Funnene her kan illustreres ved en skala hvor informantene på venstre siden vektlegger magefølelse i beslutningen i særlig liten grad, og på høyre side i særlig stor grad. Dette illustreres (i nevnte rekkefølge) gjennom disse sitatene: “*Man skal ikke bare ta beslutninger basert på magefølelse. Man må prøve å balansere det med fornuft. Punktum egentlig.*” - Informant 4, “*Jeg tenker at det er faglig, person, magefølelse. Tre like store deler. Vil jeg si, utenom egentlig ha satt meg ned og tenkt så mye over det.*” - Informant 2. Samme informant vektlegger også at magefølelsen ville vært en avgjørende faktor for en eventuell ansettelse, og at vedkommende ville unngått å ansette ved dårlig magefølelse. Videre uttrykker informant 5 om bruken av magefølelse: “*At det er kjempeviktig. Det er viktig hvis du skal bygge familie. Og det tror jeg du best får til ved å bruke intuisjon.*” - Informant 5. Funnene viser imidlertid at hovedvekten at informantene befinner seg på venstre side av skalaen.

4.3.1 Fagkompetanse

Begrepet “erfaring” har vist seg å dukke opp gjentatte ganger i datamaterialet. Det viser seg at dette i all hovedsak oppstår i to forskjellige sammenhenger. Den ene sammenhengen viser seg å gå ut på den erfaringen man har innen det fagområdet som det rekrutteres til. Informant 2 og 5 hevder at deres erfaring innen fagområdet design fører til at de ønsker å vektlegge magesfølelsen i større grad enn andre informanter. Spesielt informant 5 er tydelig fra starten på at magesfølelsen spiller en viktig rolle, og at beslutningen om jobbtilbud ofte tas i løpet av svært kort tid i. Informanten understreker at dette gjøres på bakgrunn av kandidatens portefølje, og at magesfølelsen er med på å vurdere både denne og personlighet relativt raskt. Informanten forteller at det kan ta “et millisekund” før hun vet om kandidaten er ansettelsesverdig eller ikke. Det underbygges i: *“Igjen, jeg har jo sett LinkedIn, CV, hvilke selskaper vedkommende har jobbet for og hva vedkommende har gjort. Så da tar det et millisekund, for da vet du at alt er på plass, så da handler det om personlighet. Og da etter turen til kaffemaskinen, vet du fort om det er et ja eller om du føler at du må sjekke ut vedkommende litt til.”*. - Informant 5. På spørsmål om informanten opplever at erfaring innenfor faget kan brukes til noe, svarer informant 2: *“Ja jeg vil jo si at som grafisk designer, vi jobber jo med emosjoner hver eneste dag. Det er jo det vi jobber med å visualisere emosjonelle situasjoner egentlig, så vi er jo i vårt fagområde, er vi jo litt sånn (...) så, for oss tror jeg nok at den magesfølelsen vil da gå over i den skalaen hvor vi bruker den sikkert mer enn mange andre. Og det er viktig for oss.”*. - Informant 2.

4.3.2 Magesfølelsen som verktøy

Den andre sammenhengen hvor begrepet “erfaring” dukker opp i datamaterialet, er i tilknytning til at magesfølelsen bygger på ulike former for erfaring man har opparbeidet seg tidligere. Flere nevner at magesfølelsen oppstår som en effekt fordi man nettopp har gode eller dårligere erfaring med lignende tilfeller. Dette uttrykkes i: *“... altså, jo mer erfaring man har, jo bedre magesfølelse får man. At man har erfart gitte situasjoner, eller man har kanskje en dårlig erfaring med noe som gjør at det er gitte ting i en situasjon som du gjenkjenner.”*. - Informant 4. *“Det gjør jeg fordi jeg har fått noen erfaringer på veien, jeg har feilet og jeg har gjort sikkert noe bra og. Også bruker jeg de erfaringene videre når jeg ansetter.”*. - Informant 2.

Deretter er det varierende i hvilken grad disse erfaringene videreføres i fremtidig arbeid. Fire av informantene benytter i ulik grad magesfølelsen til ytterligere “kritisk tenking” eller “å

grave mer”. Det nevnes blant annet at magefølelsen kan brukes for å iverksette flere tiltak i form av informasjonsinnhenting rundt kandidaten, eller å gå mer i dybden på hva som forårsaker magefølelsen. Det er viktig for noen av informantene å etablere hva som gjør at man føler det slik. Dette uttrykkes eksempelvis gjennom: *“Men magefølelsen gjør at jeg graver mer, at jeg går inn i online testene og kanskje henter ut mer informasjon der fordi det er noe som skurrer, eller at jeg sjekker en ekstra referanse eller to. Det gjør at jeg tar flere handlinger da, så jeg får et enda bredere bilde av situasjonen og kandidaten.”* - Informant 4. Også informant 1 uttrykker dette: *“... men det jeg tror at hvis du føler noe veldig sterkt, sjekk det ut på en måte. “Hvorfor føler jeg dette så sterkt?” I stedet for å bare hoppe rett på det, eller avfeie det.”* - Informant 1.

I tillegg ser vi et mønster i informantenes vurdering av egen evne til å vurdere mennesker. Også her er det ulikt i hvilken grad informantene selv mener de kan stole på denne evnen. *“For jeg er en person som alltid har hatt en veldig sterk intuisjon (...) Og jeg stoler ikke 100% på den, men jeg tar den alltid med i beslutninger.”* - Informant 4. *“Jeg er veldig glad i mennesker og tror at jeg kan lese mennesker ganske godt. (...) er vel bare en sånn livserfaring jeg har med dette med å prøve å lirke ut «hvem er dette menneske på andre siden av bordet (...) å ha det menneskekjenner-genet i seg, det er jo en fordel.”* - Informant 2.

5 Drøfting og analyse

Ved induktiv analyse og drøfting av våre funn har vi ansett det som hensiktsmessig å plassere funn til respektive forskningsspørsmål. Det har fremkommet at funnene våre faller naturlig inn i de ulike forskningsspørsmålene. Vi antar at årsak til dette er at intervjuguiden er utarbeidet på bakgrunn av disse spørsmålene, og at vi derfor har fått samlet inn informasjon som kan direkte knyttes til forskningsspørsmålene. Funn 1 og 2 om rekrutteringsprosess og organisatorisk og personlig bevissthet anser vi å havne naturlig inn under forskningsspørsmål 1: *Hvor bevisste er rekrutteringsansvarlige på bruk av magefølelse i rekrutterings- og beslutningsprosesser?* Videre samler vi funn 3 om bruken av magefølelse under forskningsspørsmål 2 og 3: *I hvilken grad vektlegges magefølelse i beslutningsprosesser? Og Hvordan stiller rekrutteringsansvarlige seg til bruk av magefølelse, og er det fordelaktig eller en ulempe?* Årsaken til at vi ser det som hensiktsmessig å samle de to sistnevnte spørsmålene, er fordi vi opplever at våre funn som besvarer disse spørsmålene i stor grad samsvarer. Vi ønsker å understreke at årsaken til at vi ikke har slått disse sammen i etterkant, er at vi anser det som et interessant funn i seg selv at disse sammenfaller. Videre er det hensiktsmessig at drøftingen bygges opp på denne måten, slik at vi skal kunne drøfte og besvare forskningsspørsmålene våre i følgende drøfting.

5.1 Drøfting av funn 1: Rekrutteringsprosessen

Forskningsspørsmål 1 - Hvor bevisste er rekrutteringsansvarlige på bruk av magefølelse i rekrutterings- og beslutningsprosesser?

Som presentert i vårt teorigrunnlag hevder blant annet både Skorstad og Iversen at løsningen for å unngå subjektive oppfatninger i rekrutteringsprosessen og i intervjusituasjonen kan være å strukturere prosessene (Skorstad 2015; Iversen 2015, 11). De viser også til bruken av enkeltmetoder som kan bidra til en mer strukturert prosess. Vi har på bakgrunn av dette vært opptatt av å undersøke prosessen som våre informanter er involvert i, samt hvilke metoder som tas i bruk. På bakgrunn av teorigrunnlaget vil vi anta at dette kan gi oss en indikasjon på hvor bevisste informantene er på bruk av magefølelse.

Som presentert i funn forklarer samtlige informanter en prosess bestående av flere steg. Prosessen består i all hovedsak av en form for førstegangsintervju og deretter et andregangsintervju. Ikke alle informanter benytter denne formen for begrepsbruk, og spesielt informant 1 er opptatt av at hun ikke ønsker å kalle det første møtet med kandidaten for et “intervju”. Hun ønsker heller å omtale denne delen av prosessen som “møte”. For enkelhets skyld vil vi heretter kalle dette første steget i prosessen for førstegangsintervju, da majoriteten av våre informanter benytter dette begrepet. Etter første- og andregangsintervjuet foretar flesteparten av informantene en referansesjekk som siste steg. De fleste informantene omtaler denne prosessen som en omstendelig prosess som krever planlegging, og oftest involvering av flere parter. Det slår oss at lite overlates til tilfeldighetene når det kommer til planlegging, strukturering og gjennomføring av rekrutteringsprosessen ifølge informantenes forklaringer.

Det er også interessant at samtlige informanter nevner bruk av “case” i andregangsintervjuet. Den omstendelige forklaringen av disse prosessene hos de fleste av informantene våre gjør at vi anser disse prosessene som strukturerte og gjennomtenkte. Det vi imidlertid opplever som svært interessant, er gjennomføringen av førstegangsintervju hos flere av informantene. Selv om prosessen omtales som strukturert og omstendelig hos flere, legges likevel førstegangsintervjuet opp som en mer “uformell” prosess hos fire av fem informanter slik vi skal se videre.

5.1.1 Førstegangsintervju og intervjuillusjonen

De fleste informantene beskriver førstegangsintervjuet som et første møte mellom kandidat og rekrutterer. Som presentert i avsnitt 4.1 om funn 1 om rekrutteringsprosessen er det interessant at fire informanter nevner at dette intervjuet ofte har en form for “uformelt” preg. Noen av informantene omtaler også denne type møte som “kaffeprat” mellom rekrutterer og kandidat. Det viser seg at denne type samtaler for fire av informantene i hovedsak går ut på å “bli kjent” med kandidaten, i noen tilfeller fremvisning av arbeidsprøver, presentasjon av bedriften, og å sjekke om man er på “linje”. Kun én av informantene nevner at også førstegangsintervjuet, i likhet med andregangsintervjuet, har et strukturert og formelt preg.

Vi har vært opptatte av å forsøke å avdekke om kandidater kan falle ut av prosessen etter dette mer uformelle førstegangsintervjuet, og her har samtlige informanter bekreftet at det er mulig. Med teorigrunnlaget vårt i bakhodet har dette fått oss til å undre over på hvilket grunnlag kandidatene sendes ut av prosess etter et uformelt førstegangsintervju. Vi vet jo som nevnt at

slike uformelle møter ofte kan føre til at avgjørelser tas på bakgrunn av intuisjon eller magefølelse (Kirkebøen 2012, 47-49). På spørsmål om dette opplever vi at flere av informantene synes det er vanskelig å sette fingeren på hva som faktisk vektlegges i førstegangsintervjuet. Noen forteller at arbeidsprøver er det viktigste i denne fasen, og andre vektlegger at man må undersøke at man har samme oppfatning av stillingen, og å få bekreftet eller utdypet CV. Andre igjen nevner at man i denne fasen kan få avdekket noen essensielle personlige kriterier, og flere informanter benytter menneskelig kontakt som eksempel for viktig kriterium her. Det er likevel slående at få av våre informanter er opptatt av hvilke metoder som benyttes for å faktisk kartlegge dette. Vi får svar som omhandler å spørre kandidaten rett ut, og stole på svaret kandidaten gir. Ifølge Skorstad kan dette være en potensiell stor fare, da kandidaten muligens vil forsøke å manipulere sine svar for å stille seg selv i et best mulig lys. Det kan hende at kandidaten overdriver sine styrker, eller rett og slett lyver i sine svar (Skorstad 2015, 77). To informanter hevder at de bruker sine gener som menneskekjennere, samt sin erfaring innenfor designbransjen til å på mange måter “føle” om kandidaten er passende. Dette mener derimot Skorstad at ikke er mulig, og henviser til forskning som viser at verken HR-medarbeidere, konsulenter eller erfarne intervjuere er gode på løgnavløring (Skorstad 2015, 78).

Richard Nisbetts “intervjuillusjon” beskriver at intervjuer ofte kan lede til illusjoner hvor vi får en oppfatning av å bli kjent med et menneske, mens vi i realiteten vet svært lite om hvordan de vil fungere i jobben (Skorstad 2015, 66; Kirkebøen 2012, 48-49). Dette kan forekomme dersom man bygger opp et uformelt intervju, noe Nisbett egentlig omtaler som å gli over i et “stevnemøte” (Skorstad 2015, 57; Kirkebøen 2012, 47). Vi trekker linjer mellom det Richard Nisbett omtaler som “stevnemøte” og det noen av informantene kaller for “kaffeprat”. Vi antar på bakgrunn av Nisbetts teori at det er stor fare for at informantene vektlegger subjektive oppfatninger i denne prosessen, selv om flesteparten selv hevder at de ikke gjør dette. Vi synes det er interessant at informantene forklarer en strukturert overordnet prosess, men at flere svarer vagt på hvordan førstegangsintervjuet legges opp for å sikre at beslutninger tas på objektivt grunnlag. Våre antakelser er på bakgrunn av dette at flere av informantene er bevisste på at en omstendelig prosess kan føre til at man finner rett ansatt. Bevisstheten rundt hvordan selve førstegangsintervjuet struktureres er derimot ikke like høy hos flere av informantene. Vi ønsker imidlertid å påpeke at det er forskjell blant informantene når det kommer til hvorvidt de stiller seg positiv eller negativ til magefølelse i førstegangsintervjuet og prosessen som helhet, slik vi skal se på senere.

5.1.2 Atferdsbaserte spørsmål

Som nevnt ovenfor opplever vi at en informant skiller seg noe ut når det kommer til det uformelle og formelle preget til førstegangsintervjuet. Informant 1 beskriver at førstegangsintervjuet legges opp mer formelt enn samtlige andre informanter, og beskriver en konkret metode vi kjenner igjen fra vårt teorigrunnlag. Hun forteller at intervjuet gjennomføres ved at kandidaten får spørsmål som fører til at den må eksemplifisere atferd fra tidligere opplevde situasjoner. Dette kaller Skorstad for atferdsbaserte spørsmål (Skorstad 2015, 84-85). Skorstad hevder at dette er et tiltak som kan bidra til å styrke intervjuet som metode. Vi opplever at denne informanten benytter metoden fordi hun er særlig opptatt av å unngå bruk av subjektive oppfatninger. Samme informant holder også intervjuopplæring for andre interne rekrutterere slik at de er bevisste på dette. Vi anser derfor at denne informanten er mer bevisst på gjennomføringen og struktureringen av selve førstegangsintervjuet enn flere andre informanter.

5.1.3 Bruk av metoder

Det følger av vårt teorigrunnlag at også bruk av flere metoder kan bidra til å strukturere rekrutteringsprosessen, og dermed bidra til å redusere subjektive oppfatninger. En gjenganger hos våre informanter er at det benyttes flere metoder. Samtlige informanter nevner at de bruker intervju i kombinasjon med “case”, som vi har sett forekommer “casen” i andregangsintervjuet i samtlige informanters prosess. Det varierer litt i hvilken utstrekning informantene utdyper bruken av case, men i de fleste tilfeller omtales casen som ulike øvelser eller oppgaver som er relatert til oppgaver de vil komme til å møte i en arbeidshverdag, eller som er med på å kartlegge kompetanse. På dette grunnlag kan vi si at “case” i dette tilfellet er tilsvarende den metoden Skorstad omtaler som arbeidsprøve eller simuleringsøvelse (Skorstad 2015, 216).

Videre har vi ønsker om å undersøke årsaken til at informantene benytter flere metoder, da vi mener at dette kan gi oss en indikasjon på hvor bevisste de er på bruk av magefølelse. Som vi har sett er informant 1 særlig opptatt av og bevisst på hvordan gjennomføringen av førstegangsintervjuet gjennomføres, og vi opplever også her at hun er bevisst på at bruken av caseintervju fører til at man har mer objektive kriterier å feste seg til. Andre har derimot ikke tilsvarende bevissthet tilknyttet dette. Det nevnes for eksempel ikke at case benyttes fordi man

vil sikre objektivitet, men mer fordi man ønsker å avdekke kompetanse innen fag, vurdere fremstillingsevne og formidlingsevne, samt andre personlige egenskaper. Det er ikke nødvendigvis fokus hos alle informanter at casen skal være med på å minske vektlegging av magesfølelse, selv om arbeidsprøvene ifølge Skorstad kan være med å bidra til dette. Flere nevner også at andre interne personer deltar i prosessen på dette stadiet, da gjerne folk med fagkompetanse relatert til casen. Årsaken til dette er i hovedsak at fagkompetanse skal vurdere oppgaveløsningen, men også at man skal være flere om beslutningen. Også Skorstad mener at man i en slik prosess burde være flere om beslutningen, slik at man diskutere og vurdere sine subjektive oppfatninger (Skorstad i Vedøy 2017, 110). Selv om samtlige informanter nevner bruk av case, er det ikke alle som benytter dette fordi de har fokus på objektivitet.

Videre nevner også to av informantene våre bruk av arbeidspsykologiske tester, en metode Skorstad hevder at har høy prediktiv validitet i rekrutteringssammenheng (2015, 113). Det interessante er at av de to som nevner dette, tar kun informant 4 faktisk i bruk slike tester. I selskapet vektlegges det at dette gjøres nettopp fordi tester er den metoden som kan gjøre at man tar mest mulig objektive valg. Informanten hevder at det er her verken hennes egen eller avdelingsleders magesfølelse spiller inn på beslutningen. Informant 5 kommer også inn på bruk av arbeidspsykologiske tester, men da med et ganske motstridende syn. Informanten mener at bruken av arbeidspsykologiske tester gjør at prosessen blir alt for rigid og gammeldags, og at dette vil få kandidaten til å føle at de er i en unaturlig setting.

Dette reiser et nytt spørsmål, nemlig om kandidatens perspektiv i slike strukturerte, rigide og omfattende prosesser, og i hvilken grad dette burde spille inn på valg av metoder. Vi opplever at Skorstad som i stor grad fremmer bruk av tester sier lite om dette, han drøfter noe etikk, og henviser til en undersøkelse av Opinion for DNV fra 2006 hvor 65% av kandidater opplever tester som spennende, og 23% opplever det som ubehagelig (Skorstad 2015, 105-106). Men kandidatperspektivet er ikke Skorstads største fokus. Dette er imidlertid fokus hos vår informant, som hevder at kandidater vil bli satt i en stresset situasjon ved bruk av tester, og at kandidaten vil vri svarene på testen i den retning de tror at rekrutterer vil foretrekke. Dette finner vi ikke støtte for i noe av vår teorigjennomgang, men opplever det som interessant at denne informanten har et såpass sterkt og tydelig syn på dette. Hun oppgir at hun tidligere var ansatt i et firma som benyttet tester, og det fremkommer at hun ikke synes bruken av dette er hensiktsmessig verken for firmaet eller for kandidaten. Dette er samme informant som i stor

grad vektlegger magefølelse, og hevder at hun kan ta avgjørelsen om en kandidat er passende etter kun et millisekund. Vi stiller oss derfor undrende til om det kan tenkes at årsaken til at informanten mener at bruk av tester blir for rigid, er fordi hun er “redd” for å miste sine egenskaper som menneskekjenner. Dette drøftes ytterligere i avsnitt 5.3.5 om gapet mellom forskning og praksis.

5.1.4 Feilkilder

Skorstad, Kirkebøen og Ørjasæter hevder at mye av grunnen til intervjuets lave prediktive validitet skyldes faren for mange feilkilder som kan oppstå (Skorstad 2015, 81; Kirkebøen 2012, 47-50; Ørjasæter 2018, 17-18). Som vi har sett mener disse at mange av feilkildene skyldes menneskers subjektive oppfatninger. Derfor har det vært interessant for oss å undersøke informantenes bevissthet rundt hvilke feilkilder som kan oppstå underveis i et intervju. Vi har også vært opptatte av i hvilken grad informanten selv tar opp tema før vi introduserer dette i intervjuet, da vi mener dette kan gi en god indikasjon på informantens bevissthet rundt tema. Gjennom datamaterialet ser vi at tre av våre informanter på en eller annen måte nevner en form for felle eller feilkilde man kan havne i, allerede før vi tar opp tema om magefølelse. Resterende informanter kommer inn på dette etter at vi nevner begrepet magefølelse. Grunnen til at vi er opptatt av dette skillet, er fordi vi ser det som sannsynlig at kandidaten kan bli farget av vår vinkling på intervjuet underveis.

Vi opplever at noen av informantene er mer bevisste på tema enn andre da de nevner det før vi tar det opp, og eksemplifiserer dette som feilkilder som kan oppstå i intervjusammenheng. Det kan trekkes linjer mellom dette og Skorstads teorier om at intuisjonen vår baserer seg enkelt på eget skjønn, og derfor kan føre til tilfeldige resultater (2015, 65). To av informantene er inne på likhetseffekten som kan oppstå underveis i intervjuet. Begge nevner et eksempel hvor både kandidat og intervjuer er interessert i fotball, og at dette skaper en relasjon mellom disse to. Informantene nevner at dette ofte kan få deg til å ønske å ha vedkommende som kollega, men påpeker også at det er feil å basere en beslutning på grunnlag av likhet. Dette henger tett sammen med Skorstads teori om likhetseffekten, og hvordan vi blir påvirket av våre subjektive oppfatninger og vurdering av kandidat (2015, 73). Flere av informantene er også inne på effekten om førsteinntrykk, samt glorie-effekten, stereotypier og fordommer nevnes ved eksempler hos noen av informantene. Dette kan ses ved: *“...jeg tipper det har noe å si om det er en person jeg liker og bare: «shit den vil jeg få som medarbeider».* Så jeg tror at utenom at jeg er klar over det selv, leter jeg etter bevis på at

dette er en god kandidat, kanskje lukker øynene for ting jeg ser som gjør det ting en mindre god kandidat. Sånn sett tror jeg det påvirker meg.” - Informant 3. Også Schmidt fant en feilkilde i sin undersøkelse fra 1976, som viser at det kun tar fire minutter før intervjuer har besluttet om kandidaten er egnet eller ikke (Schmidt i Skorstad 2015, 70). En av våre informanter bekrefter dette, og hevder at det faktisk kun tar et millisekund før hun har bestemt seg om kandidaten er aktuell. Schmidt ser på dette utelukkende som en feilkilde, informanten hevder derimot at dette er svært verdifullt som vi skal se på senere. Svar som dette kan gi oss en god indikasjon på at informantene har en personlig bevissthet rundt deres subjektive oppfatninger. Vår opplevelse er at fire av fem informanter er bevisste på at feilkilder kan oppstå, og på at de kan påvirke.

5.2 Drøfting av funn 2: Organisatorisk og personlig bevissthet

Det viser seg imidlertid blant våre informanter at prosessen i og for seg kan være strukturert, men at det likevel er en fare for at subjektive oppfatninger spiller inn. Derfor kan vi ikke konkludere med at jo mer strukturert prosessen er, jo mindre vektlegges magesfølelse. Et naturlig skille her kan være bevissthet internt i organisasjonen, og bevissthet på et personlig plan. Årsaken til at vi har valgt å skille mellom disse to, er som nevnt at vi oppfatter den interne bevisstheten som høy i prosessene mange informanter beskriver, men likevel varierer det stort i hvilken grad informantene faktisk inkluderer sin subjektive magesfølelse i prosessene.

5.2.1 Organisatorisk bevissthet

Som tidligere nevnt beskrives de interne rekrutteringsprosessene hos flere av informantene som strukturerte og omstendelige. Eksempler på dette finner vi ved at det hos to informanter legges opp til interne kurs for alle som skal holde intervju, at HR-avdelingen er involvert i alle prosesser, og at samtlige informanter nevner at det ofte er flere beslutningstakere til stede når en beslutning skal fattes. Dette viser at bevisstheten rundt å strukturere interne prosesser er høy hos mange av informantene. Det viser seg altså at det er en gjennomgående tanke at omstendelige prosesser kan bidra til å finne rett kandidat. Disse interne prosessene rundt informanten legger opp til et visst “press” på å foreta objektive beslutninger. Dette ser vi også i flere av informantens utsagn angående tilbakemelding til kandidat, eventuelt tilbakemelding til beslutningstakere. Flere informanter nevner at det ikke holder å begrunne en vurdering basert på magesfølelsen. Man kan verken gå til kandidaten selv, eller til

leder/avdelingsleder/HR-avdeling og begrunne ansettelsen med: *“jeg hadde en god magesfølelse”*. Dette viser at bevissthet og vektleggingen av objektive krav er høy internt i flere av organisasjonene. På bakgrunn av teorigrunnlaget har vi fått en oppfatning av at jo mer prosesser struktureres, jo mindre vektlegges magesfølelse og andre subjektive oppfatninger. Det har imidlertid vist seg å stemme for noen av våre informanter, men ikke for andre. Selv om de interne prosessene er strukturert, er det likevel rom for subjektive oppfatninger på et personlig plan slik vi skal drøfte under.

5.2.2 Personlig bevissthet

På tross av den organisatoriske bevisstheten rundt rekrutteringsprosesser, fremstår likevel ikke alle informantenes vurderinger som objektive. Informantene selv forklarer dette med å kjenne til magesfølelsen, og at det er vanskelig å minimere bruken av denne. Dette leder oss derfor til å drøfte den personlige bevisstheten ved bruk av magesfølelse, og skille dette fra den interne organisatoriske bevisstheten. Som beskrevet i våre funn, oppgir flere av informantene at de strever med å være helt upåvirket av magesfølelsen. Dette illustreres som nevnt gjennom slike utsagn: *“... vi er bare mennesker.”*. - Informant 4. Noen av informantene er observante på at magesfølelsen antakeligvis har en betydning i beslutningsprosesser, selv om flere av de forsøker å legge den til side. En av informantene nevner også: *“Men er det personer involvert vil det alltid være magesfølelse, eller så måtte det til det drastiske være gjort av en maskin.”*. - Informant 3. Dette viser seg å være et konkret eksempel på teorien om begrenset rasjonalitet. Som nevnt i teorigjennomgangen ble denne teorien utviklet som en kritikk til teorien om “det rasjonelle menneske” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 216-217). Det hevdes her at beslutninger som er perfekt rasjonelle ikke er mulig for mennesker, da flere krav for å få til dette aldri kan innfris (Kaufmann og Kaufmann 2015, 35). Flere informanter gir eksempler på at de ikke evner å ta en perfekt rasjonell beslutning. Etter vår oppfatning bekrefter dette teorier om at subjektive oppfatninger fort kan oppstå i en intervjusituasjon.

5.2.3 System 1 og 2

Teorien fremmer at menneskers tankeprosessering er bygget opp med to system, system 1 og system 2. Kahneman hevder at mekanismene i system 1, vår intuitive tankegang, vil slå inn automatisk (Kaufmann og Kaufmann 2015, 37). Det viser seg at flere av informantene er bevisste på system 1's innvirkning, og er klar over at slike intuitive tanker kan dukke opp relativt automatisk. Flere av informantene oppgir at de har vansker med å holde seg ubeveget

av den intuitive magefølelsen, fordi dette er en mekanisme som ligger i alle mennesker. Det viser seg at dette underbygger teorien om system 1, som tilsier at vår intuitive tankegang oppstår nærmest automatisk og uten at vi rekker å tenke oss om (Kirkebøen 2012, 54-59). Dette viser oss at det foreligger en bevissthet hos de fleste informanter om at magefølelsen vil oppstå, enten man vil det eller ikke.

Videre forteller også flere informanter at de selv ser behovet for å koble inn den mer analytiske og rasjonelle tankegangen i beslutninger. En slik form for tankegang kaller Kahneman for system 2. Det kan virke som at informantens bevissthet rundt at system 1 vil føre til at de selv iverksetter tiltak for å koble inn system 2 senere i prosessen. Det fremkommer en årsak til dette hos flere av informantene. I hovedsak går dette ut på viktigheten av å grave dypere i de følelser og tanker som gjør seg gjeldende i system 1, og som ofte dukker opp tidlig i vurderingen av en kandidat. Blant annet informant 1 og 4 underbygger at den mer fornuftige og rasjonelle tankegangen, system 2, kobles inn fordi det er svært viktig å kartlegge hva som gjør at den intuitive magefølelsen dukker opp. Også informant 5 som tidligere har skilt seg noe ut, er svært bevisst på dette. Hun mener magefølelsen oppstår som en rask og intuitiv følelse på bakgrunn av erfaring. Det som videre skiller informantene, er i hvilken grad de vektlegger magefølelsen i beslutningene sine, og hvordan de stiller seg til magefølelsen. Dette leder oss naturlig over i drøftelsen av de to nevnte spørsmålene.

5.3 Drøfting av funn 3: Bruken av magefølelse

Forskningsspørsmål 2 - I hvilken grad vektlegges magefølelse i beslutningsprosesser?

Forskningsspørsmål 3 - Hvordan stiller rekrutteringsansvarlige seg til bruk av magefølelse, og er det fordelaktig eller en ulempe?

Videre har vi vært opptatt av i hvilken grad de ulike informantene faktisk vektlegger magefølelsen i sine beslutninger. Gjennomgangen av datamaterialet har vist at det er en forskjell mellom informantens bevissthet rundt magefølelsen, og hvor mye de faktisk vektlegger den. Det vil si at informantene godt kan være bevisste på at magefølelsen faktisk vil oppstå, men noen vil tillegge den mer verdi enn andre. Et konkret eksempel på dette er informant 1 som vi opplever som bevisst på magefølelsen, men som jobber aktivt for å

motvirke dens innvirkning. Informant 5 opplever vi også som bevisst på fenomenet, men vil derimot ønske å vektlegge magefølelsen i stor grad. Det fremkommer også at informant 2 ikke er like bevisst på magefølelsen i prosessene, men likevel vil tillegge denne en viss betydning slik vi skal se videre.

5.3.1 Magefølelse i prosesser

Som nevnt tidligere hevder Skorstad at en strukturert prosess med strukturert intervju vil minske muligheten for subjektive oppfatninger (2015, 81). På bakgrunn av dette vil det være relevant å anta at de mest strukturerte prosessene vil vektlegge magefølelse og andre subjektive oppfatninger i mindre grad, da de strukturerte prosessene nettopp bygges opp for å unngå dette. I vår undersøkelse viser det seg at vi ikke kan trekke noen helt klare linjer mellom "*strukturert prosess = ingen magefølelse*", da spriket hos informantene er såpass tydelige. Det er kun hos noen av informantene våre at antakelsen stemmer. Informant 1, som vi har ansett til å ha den mest strukturerte og objektive prosessen, er en av de informantene som er mest bevisst på å minske bruken av magefølelse. På samme måte viser det seg at informant 5, som vi anser å ha den mest uformelle og varierende prosessen, ønsker å vektlegge magefølelsen i stor grad. Dette samsvarer med Skorstads teorier (2015) hvor man i dette tilfellet kan si at det stemmer for noen av informantene, men ikke for andre. Noen har troen på at å minske bruken av magefølelse vil bidra til å finne rett kandidat, mens andre informanter motsatt.

Gjennom vår dataanalyse slo det oss at flere prosesser er strukturerte, men at det likevel varierer hvor mye magefølelsen vektlegges. Informant 2 nevner at vurderingen bak beslutningen består av tre like store deler, "*faglig, person og magefølelse.*" Informanten er derfor åpen om at magefølelsen har en relativ betydning. Samme informant nevner også at magefølelsen kan ende opp med å være den avgjørende faktoren, og forteller helt konkret at hun ville unngått å ansette dersom hun har en dårlig magefølelse. Som sett tidligere beskriver hun rekrutteringsprosessen som relativt omstendelig og strukturert, hvor til og med en egen HR-avdeling er involvert og må godkjenne beslutningen. Her ser vi altså at det ikke nødvendigvis stemmer i dette tilfellet at strukturert prosess er synonymt med liten bruk av magefølelse.

5.3.2 Fagfolks intuisjon

Gjennom teorisøket vårt var det et tema som skilte seg ut; fagfolks intuisjon. Flere av nevnte teoretikere var opptatte av om det faktisk var mulig å utvikle en intuisjon som kan være av betydning. Som vi ser i teorien tyder mye av forskningen på at dette ikke er mulig innenfor personalutvelgelse (Kirkebøen 2012, 104-105). Derfor anså vi det som interessant å forsøke å undersøke om dette er noe informantene uttaler seg om. Vi opplever at ingen av informantene tar opp tema som avdekker deres holdning til dette. Det vil si at ingen av informantene eksplisitt nevner at jo mer erfaring de har innen rekruttering, jo mer kan de stole på magesfølelsen. Vi finner derimot at informantene vektlegger to ulike temaer som vi mener kan sees i sammenheng med denne teorien; deres egen fagkompetanse og magesfølelsen som grunnlag for kritisk tenking.

5.3.3 Fagkompetanse

Gjennom vår induktive analyse finner vi et mønster mellom i hvilken grad magesfølelse vektlegges, og hvilken fagkompetanse rekrutteringsansvarlige har. Det vil si at informantene ikke snakker om erfaring innenfor rekruttering, men sin erfaring innenfor fagområdet det rekrutteres til. Dette fremkommer ved at vi har vært opptatt av hvorfor nettopp disse informantene velger å vektlegge sin magesfølelse. Vi ser at de fleste som stiller seg negative til bruken av magesfølelse, er fordi de er bevisste på feilkilder under intervjuet og hvordan dette kan påvirke ansettelsen. Informant 5 og 2 har derimot sine grunner for hvorfor de mener at magesfølelsen er viktig i avgjørelsen.

Informant 5, som tidligere har skilt seg noe ut fra de andre informantene, vektlegger magesfølelsen i stor grad på grunnlag av hennes egen fagkompetanse. Hun er selv utdannet innen området hun rekrutterer til, og har lang fartstid fra denne bransjen. Det kommer også frem at hun tillegger porteføljer og arbeidsprøver stor verdi, og mener at en som ikke er fagekspert innenfor området ikke har grunnlag for å kunne vurdere en portefølje på samme måte. Hun hevder at dette gjelder innenfor flere områder, og at den som rekrutterer selv må ha hatt en *“finger i grøten”* for å kunne vurdere kandidaten. Her nevnes også at bransjen det rekrutteres til, altså design, har et eget preg over seg og at rekrutteringsprosessen muligens skiller seg litt ut på grunnlag av dette. Designere arbeider på daglig basis med følelser, og må evne å vekke følelser hos andre og kunden. Derfor mener hun at man er nødt til å vektlegge magesfølelsen når man vurderer porteføljen. En interessant tankevekker her er at også informant 2 som rekrutterer til lignende stillinger nevner dette. Her vektlegges arbeidsprøver i

særlig stor grad, og at emosjoner og følelser er en viktig del av en designers hverdag. Derfor kan det etter deres mening være fordelaktig å vektlegge dette i selve rekrutteringsprosessen. Det slår oss som interessant at de to som vektlegger dette i stor grad i intervjuet begge har erfaring og fartstid som designere, og begge rekrutterer til design-relaterte stillinger. Ingen av de andre informantene, som rekrutterer til mer teknologi- og utviklerrelaterte stillinger har vært innom dette.

Vår åpne og induktive analysemetode avdekket dette mønsteret og funnet, altså var dette et funn vi ikke hadde mulighet til å forutsi i forkant. I ettertid har vi forsøkt å innhente noe teori som kan supplere til teorien om fagfolk intuisjon, men opplever at vi ikke finner noe som er særlig relevant. I hvert fall ikke innenfor denne bransjen. Teorien vår forteller oss mye om erfaring innenfor rekruttering, men forteller oss ikke om erfaring innenfor bransjen til stillingen det rekrutteres til. Dette gjør at vi stiller oss spørsmål ved om dette kan tillegges noe verdi, og om det faktisk kan være hensiktsmessig at rekruttereren har noe erfaring innenfor lignende type stilling. I tillegg vekker dette tanker hos oss rundt bruken av magefølelsen i design-relaterte stillinger, hvor nettopp dette med å kunne vekke følelser hos kunden ofte er essensielt for den ansatte.

5.3.4 Magefølelsen som grunnlag for kritisk tenkning

Det fremkommer at flere av informantene syn kan samstemme med psykolog Gerd Gigerenzer når det kommer til at vår magefølelse ofte kan oppstå på bakgrunn av erfaringer fra tidligere hendelser. Gigerenzer forteller om en mekanisme, såkalt gjenkjenningshuristik, som beskriver hvordan tidligere erfaringer og læring legger grunnlag for forenklingsstrategier i våre beslutninger (Gigerenzer i Kirkebøen 2012, 59-60). Flere av informantene nevner at dersom man har positive eller negative erfaringer fra tidligere hendelser, kan dette forårsake at man får en viss type magefølelse i gitte situasjoner. Selv om majoriteten av informantene ønsker å vektlegge magefølelse i liten grad, er de fremdeles åpne for at magefølelsen potensielt kan ha noe for seg. Det nevnes blant annet at denne erfaringen som danner magefølelsen, kan gjøre at man blir mer observant på å grave mer dersom en magefølelse oppstår. Det nevnes også at magefølelsen i visse tilfeller kan benyttes for å stoppe opp, og tenke mer kritisk på hva det er som gjør at den oppstår. Magefølelsen kan med andre ord benyttes som et slags verktøy dersom man kjenner at det er noe som skurrer. Noen av informantene skiller også mellom god og dårlig magefølelse. En av informantene nevner eksempelvis at dersom hun har en veldig god magefølelse, kan hun bli kritisk i form av å

tenke: “*Blir jeg lurt nå? Bør jeg være litt mer skeptisk?*”. - Informant 4. Dersom det derimot oppstår en dårlig magefølelse, forteller samme informant at man hun må være observant på å forsøke å kartlegge hvorfor denne magefølelsen oppstår.

Vi opplever det som interessant at vårt teorigrunnlag i all hovedsak vektlegger å minske bruk av magefølelse i rekrutteringssammenheng. Vår oppfatning er at teoretikerne vi henviser til i liten grad nyanserer dette bildet. Flere av våre informanter ser på magefølelse som en form for verktøy for mer kritisk tenking og videre analyser, selv om de er observante på at selve magefølelsen ikke skal vektlegges. Derfor kan vi si at flere av informantene våre ønsker å vektlegge magefølelse i liten grad, men flere hevder også at magefølelsen kan bidra til at man iverksetter flere tiltak for bredere informasjonsinnhenting. Dette tilsier at flere mener at beslutningene i seg selv ikke skal baseres på magefølelsen, men at magefølelsen kan føre til at man iverksetter tiltak slik at beslutningsgrunnlaget er enda mer omfattende.

5.3.5 Gapet mellom forskning og praksis

Som presentert i vårt teorisøk, drøfter Skorstad årsaken til at flere ikke tar i bruk strukturert intervju, når all forskning tyder på at ustrukturerte intervjuer ikke er hensiktsmessig (2015, 84-87). Vi mener også dette spørsmålet er interessant, da vi har funnet at flere av informantene våre legger opp til noe uformelle intervjuer i første del av prosessen. Som nevnt opplever vi noe vage svar på hvorfor informantene velger denne metoden, og synes derfor datagrunnlaget vårt er noe svakt på dette området. Samtidig anser vi Langhammers teorier som interessante. Hun hevder at årsaken til at man ikke følger de strukturerte intervjuguiden, kan være at man søker en uformell kontakt med kandidaten (Langhammer i Skorstad 2015, 103). Dette bekrefter jo flere av våre informanter, da de helt naturlig legger opp til å ha et mer uformelt første møte med kandidaten. Videre hevder Langhammer at det kan tenkes at enkelte kan være redde for å miste menneskekjenneren i seg (Langhammer i Skorstad 2015, 103). Enkelte informanter nevner hos oss at det såkalte “menneskekjenner-genet” er viktig for dem. Flere forteller også om sin egen intuisjon som sterk, og at denne ofte brukes i andre settinger utenom rekruttering. Slike type svar gjør at vi stiller oss undrende til at det kan være slik at de nevnte informantene er engstelige for å miste denne troen på seg selv dersom prosessen måtte struktureres i enda større grad. Som nevnt i drøftelsen om bruk av metoder, drøfter vi informantenes holdninger til bruk av atferdspsykologiske tester. I og med at slike tester er svært statiske, er det fare for at mange opplever denne metoden som noe rigid, slik en av våre informanter understreker. Vi er klare over at vi ikke kan trekke noen konklusjoner, men vi

kan ikke unngå å oppleve det som slående at de to som vektlegger magefølelse i størst grad, også er de to som har størst tiltro til sin egen magefølelse og sine egne gener som menneskekjennere. Dette er spesielt interessant når også teorien til Langhammer understreker denne antakelsen. Vi anser dette som en interessant drøftelse som eventuelt kan legge noe grunnlag for videre forskning.

6 Konklusjon

Hovedformålet med vår undersøkelse har vært å undersøke følgende problemstilling:

Hvilke holdninger har rekrutteringsansvarlige i konsulentbransjen til bruk av magesfølelsen i intervju- og beslutningsprosesser?

Vi opplever at ved å besvare tilhørende forskningsspørsmål, danner vi oss et grunnlag for å kunne konkludere i henhold til problemstillingen.

Bevissthet rundt bruk av magesfølelse, både internt i bedriften og på et personlig nivå er høy. Det viser seg at interne prosesser legges om strukturert og omstendelig, og at informantene våre er klare over at magesfølelsen potensielt kan spille inn. Vi konkluderer dermed med at våre informanter er bevisste på bruken av magesfølelse i intervju- og beslutningsprosesser. Det er dermed ikke sagt at denne bevisstheten fører til at alle informanter ønsker å vektlegge magesfølelsen i like stor grad.

Dette viser seg i spriket mellom i hvilken grad informantene vektlegger magesfølelsen i sine prosesser. Vi har funnet det hensiktsmessig å slå sammen to forskningsspørsmål, da det viser seg det er sammenfall mellom i hvilken grad informantene vektlegger magesfølelsen, og hvordan de stiller seg til den. Her har vi funnet at informantene vektlegger magesfølelsen i ulik grad. Noen ønsker å minimere magesfølelse innvirkning, noen benytter magesfølelsen som en avgjørende faktor, og andre stiller seg svært positive til bruken av den. Det viser seg at flere informanter mener at magesfølelsen kan benyttes som et verktøy for ytterligere kritisk tenkning. Vi har funnet at spesielt informant 5 skiller seg noe ut, da denne informanten er bevisst på å tillegge magesfølelsen en stor verdi. Vi kan på bakgrunn av dette si at våre rekrutteringsansvarlige vektlegger magesfølelse i ulik grad i intervju- og beslutningsprosesser, og at det varierer hvorvidt de ser på magesfølelsen som en fordel eller en ulempe.

På bakgrunn av dette vil vi påstå at rekrutteringsansvarlige i konsulentbransjen har ulike holdninger til bruk av magesfølelse i intervju- og beslutningsprosesser. Vi har avdekket både positive og negative holdninger til bruk av magesfølelse i vår undersøkelse.

7 Videre forskning

Vi ønsker å inkludere et eget punkt om videre forskning, da vi opplever at vår drøfting og analyse adresserer flere tema som kunne vært interessante å undersøke videre. Særlig under funn 3: “Bruken av magefølelse” fremkommer det flere funn hvor vi anser eksisterende forskning som noe mangelfull. To av våre informanter påpeker viktigheten av at den som rekrutterer selv har erfaring innenfor stillingen det rekrutteres til. Dersom dette faktisk viser seg å være av like stor nytte som informantene hevder, vil dette kunne by på store problemer for eksterne rekrutteringsbyrå hvor konsulenter ofte kun har erfaring innenfor rekruttering. Det skiller seg også særlig ut at informantene rekrutterer til design-relaterte stillinger, hvor følelser og emosjoner er en del av arbeidshverdagen. Det kan derfor tenkes at nettopp det å vekke en spesifikk magefølelse kan være en del av kriteriene for å være aktuell til stillingen. På samme måte som at det er logisk å tenke seg til at en salgskonsulent gjerne skal evne å kunne selge seg selv under et intervju. Videre anser vi funnet om “magefølelse som verktøy” som interessant, da det fremkommer at våre informanter har positive holdninger til å benytte magefølelsen til videre kritisk tenkning. Informantene vi har kommet i kontakt med har fremmet en positiv holdning til bruk av magefølelse som et verktøy for å iverksette enda flere tiltak, som kan føre til at man ansetter på bredere informasjonsgrunnlag. Også her opplever vi at vi ikke finner støtte i forskning gjennom teorisøk. Dersom det skulle vise seg at dette har noe for seg, vil dette kunne være interessant og relevant i forhold til det pensumet som formidles på skolen.

Videre håper vi at vår undersøkelse kan være til inspirasjon til videre forskning både innenfor tema, eller innenfor tematikk som kan bygge på dette. Vi anser det som aktuelt å gjennomføre både ytterligere kvalitative undersøkelser, men også kvantitative undersøkelser for flere vinklinger og bredere innsikt i tematikken. Videre forskning innenfor dette feltet kan være med å bidra til enda bredere innsikt i hvordan man kan sikre at man får tak i rett kandidat.

8 Litteraturliste

- Askheim, O. G. og T. Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomfører undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Iversen, Ole I. 2015. *Rekrutterings- og intervjueteknikk: Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkebøen, Geir. 2012. *Hva er intuisjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Krumsvik, R.J. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Naob (Det Norske Akademis Ordbok). *Ordbok: magefølelse*.
Lesedato 2. April 2019. <https://www.naob.no/ordbok/magefølelse>
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Utdanning.no. 13. Februar 2019. *Yrkesbeskrivelse konsulent*.
Lest 02. April 2019. <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>
- Vedøy, Kjetil A. 2017. "Seleksjon" i *HR og personalledelse*, redigert av Olav Johansen og Helene Sætersdal, 93-115. Bergen: Fagbokforlaget.

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2018. *Personalledelse og arbeidsrett*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguiden er utformet på bakgrunn av Johannessen, Tufte og Christoffersens forslag til intervjuguide (2011, 149-155).

Innledning

- Presentere oss selv, oppgaven og overordnet tematikk: Vi heter XXX og XXX, vi skriver nå bacheloroppgave som i all hovedsak handler om hvordan beslutninger fattes i en rekrutteringsprosess, med hovedvekt på intervjuet som metode.
- Forklare hensikt og formål ved intervjuet: hensikten med dette intervjuet er å fange opp dine tanker om virkeligheten og kunne benytte dette til videre analyser av temaet.
- Samtykke om lydopptak: vi ønsker å ta lydopptak av dette intervjuet for å kunne transkribere, for deretter å bruke intervjuet i analysen. Er dette i orden for deg?
- Informasjon om behandling av datamateriale: i etterkant av intervjuet vil vi transkribere intervjuet, og bruke dine utsagn til analyse av temaet.
- Garantere anonymitet: vi garanterer ditt navn og din arbeidsgiver vil bli anonymisert. I oppgaven vil vi kalle deg for "Informant 1". Det eneste som vil bli oppgitt er din stillingstittel.
- Informere om kandidatens rett til å avslutte intervjuet: vi informerer også om at du har full rett til å avslutte intervjuet når du selv måtte ønske underveis.

Faktaspørsmål

Hensikt: Etablere en relasjon og tillitsforhold til informanten. Åpen og ærlig kommunikasjon.

- Hva jobber du med og hva er stillingen din?
- Hvor lenge har du jobbet med dette?
- Hva slags stillinger rekrutterer du til?

Introduksjonsspørsmål

Hensikt: Introdusere temaer som "rekrutteringsprosessen, intervju og beslutningstaking."

Rette oppmerksomheten mot temaene.

- Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosesser hos dere i dag?
- Kan du forklare hvordan et intervju gjennomføres hos dere?
- På bakgrunn av intervjuprosessene du beskrev, hva vektlegges når dere skal ta beslutninger?

Overgangsspørsmål

Hensikt: Personlige erfaringer innenfor tema og informantens forståelse av virkeligheten.

- Når du rekrutterer til en stilling, hva mener du er de viktigste faktorene ved en kandidat?
- Et eksempel: Dersom to kandidater er like egnet for stillingen, hvordan velger du da?
- Er det noen tanker eller atferd hos deg som intervjuer du forsøker å unngå i en intervju- og beslutningssituasjon?
 - Hvis ja, utdyp. Hvis nei, forklar hvorfor.
- Hva legger du i begrepet “magefølelse”? Kommentar: brukes ofte som synonym til intuisjon og er av det norske akademis ordbok beskrevet som en følelse av at noe vil skje eller at noe vil utvikle seg eller ende på en bestemt måte.

Nøkkelspørsmål

Hensikt: Intervjuets hoveddel, og skal sørge for at vi får den informasjonen vi trenger for å undersøke vår problemstilling. Informere informanten om at vi primært vil spørre om beslutninger. I denne sammenheng er det snakk om beslutninger som tas på bakgrunn av eller i etterkant av en intervjusituasjon.

- Tror du magesfølelsen din påvirker deg når du tar beslutninger i rekrutteringsprosessen og i så fall på hvilken måte?
- Har magesfølelsen en betydning for deg når du tar beslutninger?
 - Hvis ja: på hvilken måte? Hvis nei: hvorfor ikke?
- Hvilke følger tenker du selv at beslutninger basert på magesfølelse kan ha?
- Har du selv vært borti en situasjon hvor magesfølelsen har spilt en viktig rolle i beslutningen du tok, og hvordan ble resultatet?
 - Noe du ville gjort annerledes?
 - Klarer du å sette fingeren på hva som gjorde at denne magesfølelsen oppstod?
- Mener du at dere har fokus på magesfølelse når dere tar beslutninger i forhold til rekruttering?
- I hvilken grad vektlegger dere magesfølelsen?
 - Synes dere det er greit å bruke magesfølelsen som en avgjørende faktor?
 - Hvis nei: hva gjør dere eventuelt for å forebygge dette.
- Tenker du at bruk av magesfølelse i beslutningsprosesser er fordelaktig eller en ulempe?

Avslutning

Hensikt: Avrunding av intervjuet. Oppklaring av hva som er presentert. Oppsummering av hensikten med studie og at ingenting er glemt/utelatt. Fortell informanten at det er to spørsmål igjen.

- Kan du oppsummere ditt syn på tema?
- Er det noe du ønsker å legge til?

Takker for informantens tid.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet “Bacheloroppgave innen rekruttering og beslutningstaking” (foreløpig tittel)?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med vår bacheloroppgave. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å oppnå dypere forståelse innenfor hvilke faktorer som er avgjørende for beslutningstaking i rekrutteringsprosesser med bakgrunn i intervju som metode. Opplysningene skal kun brukes til videre analyse med dette formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er XXX og XXX (sensurert), studenter ved Høyskolen Kristiania.

Kontaktinformasjon:

XXX (sensurert)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du innfrir våre utvalgsriterier som innebærer å inneha en stilling hvor du jobber med rekrutteringsprosesser, intervjuprosesser og beslutningstaking i forhold til kandidater innenfor konsulentbransjen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du deltar i omkring 45 minutters dybdeintervju hvor vi vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet. Intervjuet vil i etterkant bli transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Send da epost til kontaktinformasjon oppgitt over. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektansvarlige som vil ha tilgang til lydfilen i forbindelse med analysen. Dette sikrer vi ved å kun oppbevare lydfil på en privat enhet med passord. Lydfilen vil også bli slettet permanent ved prosjektslutt 3 juni 2019. Din deltakelse vil ikke kunne bli gjenkjent i oppgaven grunnen anonymisering.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet gjennom lydfil, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høyskolen Kristiania ved Førstelektor Hanne Stavelie på epost hanne.stavelie@kristinaia.no, tlf 934 23 907.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Prosjektansvarlig

Hanne Stavelie

Student

XXX

XXX

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det tas lydopptak av intervjuet
- at intervjuet transkriberes i ettertid
- at transkribert intervju legges med som vedlegg i bacheloroppgaven og benyttes i analyser
- at mine personopplysninger lagres til prosjektslutt 3. Juni 2019

Prosjektdeltaker

Dato, sted

Vedlegg 3: Fargekodeskjema

Induktiv analyse av datamaterialet har avdekket meningsbærende elementer i de transkriberte intervjuene. Videre følger en fremstilling av de elementene som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaer vi har festet oss ved (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Sitater i datamaterialet er markert med tilhørende fargekode, og deretter er kodene slått sammen til sammenfattede funn som presentert i avsnitt 4. presentasjon av funn.

Fargekodede meningsbærende elementer	Sammenfattede funn
Strukturerte prosesser	Funn 1: Rekrutteringsprosessen
Førstegangsintervju	
Metoder	
Spørsmålsstilling	
Feil i intervjusituasjonen	
Organisatorisk bevissthet	Funn 2: Organisatorisk og personlig bevissthet
Personlig bevissthet	
Fagkompetanse	Funn 3: Bruken av magefølelse
Magefølelsen som verktøy	