

BCR3101
Bacheloroppgave
Høgskolen Kristiania Oslo

Mangfoldsledelse

En studie om å tilrettelegge for mangfold i rekrutteringsprosessen i norsk arbeidsliv.



Vår 2020

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av min avsluttende utdanning innen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo våren 2020. Disse tre årene har vært fylt med utfordringer, kunnskap, inspirasjon og faglig og personlig utvikling.

Fjerde semester, våren 2019 tilbrakte jeg som utvekslingsstudent på the University of Queensland i Brisbane, Australia. Utvekslingen ga meg ikke bare inspirasjon til hva jeg ville skrive om, men selvtilliten til å velge å skrive oppgaven alene.

Jeg har interessert meg for rekruttering allerede før studiet som naturligvis var årsaken til at jeg valgte å skrive om tematikken. I tillegg ønsket jeg å trekke inn et samfunnsansvar i rekruttering på bakgrunn av tallene på mennesker som står uten arbeid av ufrivillige årsaker. Jeg ønsket derfor å se på hvordan mangfold kan fremmes av HR og ledelsen gjennom en rekrutteringsprosess.

Jeg vil rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å stille opp til intervju, og gi meg innblikk i rekrutteringsprosessene deres, og ikke minst gi meg innsikt i erfaringene og synspunktene deres som har styrket oppgaven min. Med deres bidrag ble oppgaven mulig.

Jeg vil takke min samboer, venner og familie som har gitt meg innspill og støtte gjennom hele denne prosessen.

Jeg vil takke min veileder, Helene Tronstad Moe, for hennes uvurderlige bidrag og støtte underveis i bachelorskrivingen. Helene har vært en tilgjengelig og engasjert veileder med gode innspill som har hjulpet meg med å komme på riktig vei.

Til slutt vil jeg takke Høyskolen Kristiania i Oslo for tre fantastiske og slitsomme år fylt med masse faglig og sosialt innputt fra engasjerte medstudenter og lærere.

God lesning!

Oslo 26.05.20

2532

Sammendrag

Formålet med dette studiet har vært å avdekke hvilke holdninger og ambisjoner rekrutteringsansvarlige har rundt mangfold, rekruttering, og mangfold i rekrutteringsprosessen med utgangspunkt i denne problemstillingen: *“Hvordan kan HR og ledere fremme mangfold gjennom rekrutteringsprosessen?”*. For å besvare problemstillingen har jeg benyttet to forskningsspørsmål: 1) *Hvilke ambisjoner bedriftene har for å fremme mangfold i bedriften?* 2) *Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av vurderingsmekanismer?*

Alle norske arbeidsgivere er bundet av likestillings- og diskrimineringsloven som gir ulike utslag på rekrutteringspraksisen i bedriften, og hvilke kriterier som er utslagsgivende. Det vil derfor være interessant å se på hvordan lovverket er synlig i sammenheng med hvilken betydning mangfold har i rekrutteringsprosessen i forhold til hvilke metoder og vurderingsmekanismer som spiller inn. En kvalitativ forskningsmetode med en fenomenologisk tilnærming preger oppgavens struktur. Det har blitt gjennomført seks individuelle dybdeintervjuer: fem med ansatte innen HR- og ledelsesfunksjoner med rekrutteringsansvar innen ulike bedrifter, og ett med to seniorrådgivere fra Likestilling- og diskrimineringsombudet. Intensjonen var å finne implisitte og eksplisitte holdninger og vurderinger som resulterer i de valgene som tas innen rekruttering og seleksjon.

Resultatene fra studiet viste at mangfoldsarbeid gjenspeiler ulike ambisjonsnivåer og intensjoner basert på grad av innarbeidet lovverk, kunnskap om rekrutteringspraksis, forståelse for egen rolle og ikke minst for mangfold. Resultatene viste at bevissthet rundt mangfold var fremtredende i ulike rekrutteringsprosesser, og aller minst i seleksjonsfasen da denne fasen er mer påvirket av subjektive vurderinger. Videre viste resultatene at kriteriene for kandidatene går igjen på tvers av bedrift, bransje og stilling. Dersom mangfold skal fremmes i rekrutteringsprosessen må bedriften ha en ansettelseslogikk om å rekruttere arbeidstakere som utfordrer det etablerte, og gjennom likestilt rekruttering som innebærer å en systematisk og strukturert rekrutteringsprosess med verktøy som har høy prediktiv validitet. Det krever ikke minst at det tas et oppgjør med holdninger som er preget av stereotypier og forutinntattheter for å skape en sterk og dynamisk basert på fellestrekk og forskjeller under en ledelse som forstår verdien og potensialet i mangfold.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Innledning.....	6
1.0 Introduksjon.....	7
1.1 Disposisjon og oppgavens oppbygging.....	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	7
1.3 Begrepsavklaring.....	8
1.3.1 Mangfold.....	8
1.3.2 Diskriminering.....	8
1.3.3 Personlig egnethet.....	8
1.3.4 Rekruttering og seleksjon.....	8
1.4 Avgrensning.....	8
1.5 Presentasjon av bedriftene og deres rekrutteringspraksis.....	9
1.5.1 Bedrift B.....	9
1.5.2 Bedrift C.....	9
1.5.3 Bedrift D.....	10
1.5.4 Bedrift E.....	10
1.5.5 Bedrift F.....	11
2.0 Teori	12
2.1 Mangfoldsledelse	12
2.2 Mangfoldskompetanse	12
2.3 Mangfoldsstrategi.....	13
2.4 Diskriminering og likestillingsloven.....	13
2.5 Lovlig forskjellsbehandling.....	14
2.6 Kvalifikasjonsprinsippet	14
2.7 Bevisste og blinde rekrutteringsstrategier.....	14
2.8 Verktøy i rekrutteringsprosessen.....	15
2.8.1 Jobbanalyse.....	15
2.8.2 Stillingsannonsen	15
2.8.3 Prediktiv validitet.....	16
2.8.4 Intervjuet	17
2.8.5 Strukturert intervju.....	19
2.8.6 Arbeidspsykologiske tester.....	29
2.8.7 Assessment senter.....	20
2.8.8 Jobbutsnitt	20
2.8.9 Referansesjekk.....	20
2.9 Arbeidsgivers behov vs arbeidstakers behov.....	21
2.10 Personlig egnethet.....	21
2.11 Ansettelseslogikk.....	22
3.0 Metode.....	23
3.1 Valg av forskningsdesign.....	23
3.3 Forskningstilnærming.....	23

3.4 Utvalg.....	24
3.5 Valg av metode.....	24
3.6 Gjennomføring.....	24
3.7 Analyse av datamateriale.....	25
3.8 Kvalitetssikring.....	26
3.8.1 Validitet.....	26
3.8.2 Reliabilitet.....	27
3.8.3 Generaliserbarhet.....	27
3.9 Forskningsetikk	27
4.0 Presentasjon av funn	29
4.1 Perspektiver på mangfold.....	29
4.2 Mangfoldsstrategi.....	29
4.3 Synliggjøring av mangfold.....	32
4.4 Vurderingsmetoder og vurderingsmekanismer.....	32
4.5 Kvalifikasjoner og egenskaper.....	33
4.6 Likestilt rekruttering.....	34
5.0 Drøfting av funn.....	36
5.1 Hvilket ambisjonsnivå har HR og ledere for å fremme mangfold i bedriftene?....	36
5.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål	42
5.3 Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av subjektive vurderinger?	43
5.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål	47
6.0 Konklusjon	49
7.0 Kritikk til egen forskning.....	50
8.0 Forslag til videre forskning	50
9.0 Litteraturliste	51
Vedlegg	
Vedlegg 1: Intervjuguide til informanter.....	57
Vedlegg 2: Intervjuguide til LDO.....	59
Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv.....	60
Figur	
Figur 1:	17

1.0. Innledning

Mangfoldige organisasjoner har flere fordeler i arbeidslivet som bedre evne til å rekruttere topptalent, økt kundeservice nivå, jobbtilfredshet, bedre beslutningstaking, og bedre konkurransefortrinn (Hunt, Prince og Layton 2015). Strategisk arbeid rundt mangfold sikrer at effektene får uttelling hos kundegruppene gjennom en kundetilnærming som responderer bedre til nye kundebehov. Mangfold øker også jobbtilfredsheten og positive holdninger til arbeidsplassen blant kvinner og etniske minoriteter. De positive holdningene kan ses som mer selvtillit og redusering av fordommer. Hunt, Prince og Layton (2015) forklarer at det er viktigere med en støttende kultur mellom ansatte og ledere, enn å ha lover og regler mot diskriminering. En annen klar fordel er i møte med utfordringer vil mangfoldige team med ulike perspektiver utfordre hverandre, og forbedre ideene og refleksjonene sine. Forskning viser at mangfold i team har bedre evne til å løse problemer som fører til innovative løsninger.

En rapport fra SSB (2018) viser at 66,6 % av sysselsatte innvandrere i Norge i alderen 20-66 er i arbeid. I en Fafo-rapport fra 2018 fant flere forskere etter å ha fulgt 58 rekrutteringsprosesser i Norge at forholdene som påvirket sannsynligheten for at en søker ble kalt inn til intervju var søkerens erfaring og lave alder i sammenheng med at høy alder og synlig etnisk minoritetsbakgrunn påvirket sannsynligheten negativt for å bli kalt inn (Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri 2018).

Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri (2018) fant videre ut at forholdene som påvirket sannsynligheten for at en søker ble kalt inn til intervju og ga positiv effekt var erfaring og lav alder. Sammen med høy alder var synlig etnisk minoritetsbakgrunn forhold som påvirket sannsynligheten negativt. Samtidig står Norge overfor en eldrebølge som krever at større deler av befolkningen er i arbeid og står i arbeid lenge

1.0 Introduksjon

1.1 Disposisjon og oppgavens oppbygging

Jeg startet med å introdusere bakgrunn for valg av tema og problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter har jeg forklart om oppgavens avgrensninger, og definert relevante begreper som mangfold, diskriminering, personlig egnethet og rekruttering og seleksjon. Videre har jeg gitt en kort presentasjon av bedriftene og deres rekrutteringspraksis. I neste kapittel vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven, og i kapittelet etter presenterer jeg metoden som er benyttet. Deretter følger analyse med presentasjon av funn, og drøfting av funn. Oppgaven avsluttes med en konklusjon og anbefalt videre forskning.

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

På bakgrunn av informasjonen presentert ovenfor har jeg ønsket å utforske hvilke holdninger overfor mangfold som råder blant rekrutteringsansvarlige i norske bedrifter. Jeg ønsker å få innsikt i rekrutteringspraksiser og om mangfold er en synlig eller usynlig faktor i denne praksisen.

Temaet for oppgaven er bedrifters strategier rundt mangfold og rekruttering, fra et HR- og ledelsesperspektiv. Min intensjon er å få innsikt i hvilke målsettinger og praksis bedriftene har i forhold til mangfold og rekruttering, og hvilke holdninger og erfaringer rekrutteringsansvarlige har om mangfold og rekruttering og meninger rundt mangfold. Jeg har kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan kan HR og ledere fremme mangfold gjennom rekrutteringsprosessen?»

For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

1. *Hvilke ambisjoner har bedriftene for å fremme mangfold i bedriften?*
2. *Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av subjektive vurderinger?*

1.3 Begrepsavklaring

1.3.1 Mangfold

Mangfold omfatter en hel rekke synlig og usynlige forskjeller hos mennesker, eller menneskelig variasjon som kjønn, alder, etnisitet, nedsatt funksjonsevne, seksuell legning, verdier, interesser, kultur og religion (Berg et.al. 2012). Bergset, Braanen Sterri og Rogstad (2018) hevder at mangfold utspiller seg i arbeidslivet på to måter: ulikhet mellom individer, og ulike måter å utføre oppgaver på. På en måte gir mangfold utslag i sammensetning av en heterogen arbeidsstokk, og den andre måten gir seg utslag i hvordan oppgavene løses på basert på sammensetningen av arbeidstakere.

1.3.2 Diskriminering

Rogstad (2001) hevder at diskriminering kan forstås som flere handlinger på individnivå som fører til systematisk skjeve utfall på systemnivå. Innen diskriminering har man også systematisk diskriminering som i utgangspunktet er nøytrale regler og praksiser som er samfunnsskapt som fører til uønskede eller negative virkninger for visse grupper på individnivå.

1.3.3 Personlig egnethet

Å være personlig egnet er ikke en egenskap, men defineres som å passe til noe. Det er derfor et begrep som står i relasjon til noe, det kan være å *passe inn* til stillingen, å *passe inn til* arbeidsplassen, å *passe inn* til arbeidsmiljøet (Midtbøen & Rogstad 2011).

1.3.4 Rekruttering og seleksjon

Rekruttering handler først og fremst om å nå frem til de riktige kandidatene, og gjøre dem interesserte i stillingen, mens seleksjon dreier seg om å plukke ut de med størst potensial for å lykkes (Psykologforeningen). Seleksjon handler altså om utvelgelsen av personer, og er siste leddet av en rekrutteringsprosess (Johansen & Sætersdal 2017).

1.4. Avgrensning

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å kun omfatte arbeidsgiversiden i Norge. Informantene var HR-personell og ledere med rekrutteringsansvar på bakgrunn av at jeg ønsket informasjon fra personer med erfaring og kompetanse innen området. Jeg har intervjuet syv

intervjuobjekter, men jeg har valgt å bruke empirien fra fem av intervjuobjektene på bakgrunn av oppgavens omfang, størrelse, og relevans.

1.4 Presentasjon av bedriftene og deres rekrutteringspraksis

Alle fem informantene ønsker å holde seg selv, og deres arbeidsgiver anonym som er grunnen til at jeg har benyttet pseudonymer.

1.4.1 Bedrift B

Bedrift B er et norsk privateid selskap som driver med jus, revisjon, og regnskap. De har over 1500 ansatte, og 70 kontorer over hele landet. Informant B er HR sjef i bedriften.

En typisk rekrutteringsprosess i bedrift B

Bedrift B har to rekrutteringsprosesser: en for erfarne og en for nyutdannede. Prosessen for de nyutdannende er av større kaliber, med veldig mange søkere til de forskjellige kontorene til bedriften. Behovene for hva de ser etter bestemmes av den lokale lederen, og avgjør hvem som innkalles til et førstegangsintervju i Bedrift B. Et oppsummeringskjema basert på de uttalte behovene blir sendt til den lokale lederen for eksempel fra Trondheim-kontoret, som videre vurderer om personen skal innkalles til et andregangsintervju i Trondheim som består av en faglig case i tillegg. Etter en referansesjekk får de som er aktuelle tilbud om jobb. Prosessen for erfarne er en enklere prosess hvor bedrift B blir kontaktet av det lokale kontoret om behovet for en regnskapsfører for eksempel. Bedrift B bistår med å skrive, legge ut og finne plattformene for annonsen. De lokale lederne holder selv et første- og andregangsintervju slik at lederne får møtt kandidatene. Om det er case er avhengig av type stilling. Det er i noen tilfeller hvor HR fra bedrift A er med på intervjuene.

1.4.2 Bedrift C

Bedrift C er en statlig og kommunalt styrt bedrift som tilbyr sosiale tjenester med ca 19 000 ansatte hvorav ca 14 000 er i staten, og ca 5000 ansatte i kommunene. Informant C er seksjonsleder i bedrift C.

En typisk rekrutteringsprosess i bedrift C

En typisk prosess hos bedrift C foregår ved at informanten utlyser en fast eller midlertidig stilling via webcruiter. Informanten skriver utlysninger, publiserer den, går gjennom søkerlisten, og sorterer ut CV og søknader ut fra satte kriterier med fagpersonene i teamet det

skal ansettes til sammen med de tillitsvalgte. Informanten kaller inn aktuelle til intervju, forbereder intervjuet og intervjuguiden med fagpersonene. Intervjurunden kan bestå av kun et individuelt intervju men som regel er det to intervjuer med gruppeintervju først med to-tre caser også et individuelt etterpå. Etter de to intervjurundene sjekkes referanser før det vurderes hvem som skal innstilles som nummer, 1, 2 og 3 før den publiseres.

1.4.3 Bedrift D

Bedrift D er en norsk privateid bedrift som leverer tjenester og produkter innen gjenvinning av næringsavfall og metaller, innsamling av husholdningsavfall, mottak av masser, industriservice, rivning, miljøsanering og sikkerhetsmakulering. Det er ca 1500 ansatte i bedriften. Informant D er HR rådgiver i bedrift D.

En typisk rekrutteringsprosess i bedrift D

I bedrift D foregår rekrutteringsprosessen ved at leder og HR jobber sammen. Stillinger blir lagt ut via rekrutteringssystemet Reachme enten internt på hjemmesiden, intranett eller finn. HR kaller inn til intervjuene, og er med på intervjuene sammen med leder og divisjonsdirektør. Det er vanlig med førstegangsintervju og andregangsintervju og i noen stillinger er det et tredjegangsintervju. Bedriften kan samarbeide med rekrutteringsbyråer og da er det vanlig at de kjører personlighetstester. Til slutt sjekker de referanser før kandidaten blir tilbudt stilling.

1.4.4 Bedrift E

Bedrift E er en norsk privateid bedrift som leverer tjenester som nysalg B2B, møtebooking, kundepleie, antichurn, winback og kundeservice og de har omlag 200 ansatte i Norge og Sverige. Informant E er teamleder i bedrift E.

En typisk rekrutteringsprosess i bedrift E

I bedrift E bruker de rekrutteringsbyrået Assento som finner kandidater, screener de via telefonintervju, også senere tar de inn på intervju. Om Assento syntes kandidaten passer inn i bedriften etter et førstegangsintervju så går de til et individuelt andregangsintervju med teamlederne i bedriftsavdelingen.

1.4.5 Bedrift F

Bedrift F er en hovedorganisasjon på arbeidsgiversiden innen privat sektor som representerer og ivaretar bedrifter interesse innen bransjer som handel, service, utdanning, kultur, helse og omsorg og frivillighet. Organisasjonen har over 21 000 medlemsvirksomheter i landet.

Informant F er HR-sjef i bedrift F.

En typisk rekrutteringsprosess i bedrift F

En typisk rekrutteringsprosess i bedrift F kjøres det alltid to runder. HR og leder for område med rekrutteringsbehov skriver annonsen sammen. HR og leder diskuterer hvem som skal innkalles til intervju. Videre er HR enten med i runde en eller to av intervjuene, og noen ganger er kun leder med. Under førstegangsintervjuet stilles alle kandidatene samme spørsmål, og det er alltid to personer tilstede som evaluerer intervjuet. Under andregangsintervjuet får kandidatene enten en case kort tid i forkant av intervjuet eller en case under selve intervjuet. Deretter går HR og leder gjennom referansene, og dermed kjører de tilbud til de aktuelle. I noen tilfeller benytter de også rekrutteringsbyråer som kjører tester, enten personlighetstester eller nummeringstester avhengig av type stilling som utlyses.

2.0 Teori

Formålet med dette kapittelet er å gi innsikt og belyse fenomenene det er forsket på gjennom relevant faglig teori innen ulike disipliner som blant annet person- og sosial psykologi, sosiologi og jus.

2.1 Mangfoldsledelse

En forutsetning for at mangfold skal påvirke innovasjon og konkurransefortrinn er at mangfold blir ledet (Guillaume et.al. 2013). Det er en kreativ og konstruktiv dynamikk i samspillet mellom de ansatte som må være på plass for å få en økonomisk gevinst. Med utgangspunkt i at mangfold er retten til å være lik og forskjellig defineres mangfoldsledelse gjennom lovverk som sikrer retten til å både være forskjellig og lik gjennom ulike organisatoriske tiltak (Rogstad og Solbrække 2012). Tiltak til å være forskjellige tar utgangspunkt i behov for å opprettholde religion og kultur gjennom å tilrettelegge. Tiltak mot å være lik omfatter ansettelses- og karriereforhold gjennom å systematisk fjerne hindre for like muligheter (Berg et.al. 2012). Mangfoldsledelse bygger oppunder en felles og inkluderende kultur basert på å knytte de ansattes fellestrekk og ulikheter som ressurs (Brenna 2018). Mangfoldsledelse er en langsiktig og strategisk satsing fordi det både er en kulturprosess og en endringsprosess som foregår på organisasjonsnivå. Det handler om å utvikle kunnskap for å utnytte den tilgjengelige kompetansen og ressursene i arbeidsstokken. Sandal et.al. (2013) viser til at flere studier har funnet at organisasjoner med godt mangfoldsklima deler to fellestrekk: uuttalt toleranse og respekt for ulikheter mellom ansatte, og at mangfold anerkjennes som en merverdi for bedriften i form av mer kreativitet og bedre oppgaveløsninger.

2.2 Mangfoldskompetanse

Når kompetanse rekrutteres inn i virksomheten krever det at ledere utvikler kompetanse rundt mangfoldet slik at den kan organiseres og overføres til organisasjonens bunnlinje. Menneskene med erfaring med flere språk, religioner og kulturer besitter en mangfoldskompetanse som er viktig fordi det gir nye perspektiver og innsikt sett at de får en plattform for diskusjon og læring. Det blir spesielt viktig å kunne identifisere denne type mangfold fordi det innebærer krysskulturell forståelse, relasjonsbygging på tvers av ulikheter, vise empati og anerkjenne ulikhet. Denne mangfoldskompetansen blir dog sjeldent etterlyst i en CV eller i et intervju. Virksomheten må ha verktøyene for å identifisere denne mangfoldskompetansen, som kan bli en sentral del av den triple bunnlinjen bestående av

bedriften selv, forbrukerne og miljøet (Elkington 1999). Mangfoldskompetanse er en del av å forstå konteksten man er i, de verbale og nonverbale kodene, kulturen, være robust nok til å tåle uforventede hendelser i ukjente miljøer, og ha evne til å se flere sider av en sak.

2.3 Mangfoldsstrategi

En bedrift som jobber med en mangfoldsstrategi må synliggjøre mangfold for å tiltrekke mangfoldskompetanse. Det kan gi arbeidstakere og potensielle arbeidstakere positive forventninger til bedriftens arbeidsmiljø, og karrieremuligheter (Avery 2003). En kartlegging av Integrerings- og mangfoldsdepartementet (IMDi) fra 2011 fant ut at norske statlige virksomheter som markedsfører seg mot flere etnisiteter opplever å få flere søkere av ulik etnisitet. Kulik & Robersen (2008) fant ut at bilder av ledere med flerkulturell bakgrunn fikk bedriften til å fremstå attraktiv for personer med flerkulturell bakgrunn. Bedriftene formidlet også at de tok mangfoldsstrategien på alvor. Kvålshaugen (2003) hevder også at dersom mangfold skal ha en effekt på organisasjonen, må noen individer som representerer noe annerledes i forhold til det etablerte perspektivet få makt og innflytelse i organisasjonen. De ulike faktorene som fører til positive effekter av mangfold er tilstrekkelig kompetanse variasjon, en kritisk masse, en åpen kulturorganisasjon, og en bevisst satsing på mangfold fra ledelsen. Brenna (2018) hevder at lederen har ansvar å forstå maktstrukturen i organisasjonen, og hvilke spilleregler som gjelder i organisasjonskulturen. Tronstad (2010) hevder at det er flere organisasjoner som rekrutterer arbeidstakere med innvandrerbakgrunn er basert på markedsøkonomiske hensyn som gir et godt omdømme som bonus men sikrer ikke kandidatene jobben (Djuve 2007). En mangfoldig CSR blir et normativt utgangspunkt for bedrifter som tar hensyn til å ikke drive med diskriminering, eller å speile befolkningen utover å bare tjene penger som kan skape mindre skille mellom private- og offentlige organisasjoner.

2.4 Diskriminering og likestillingsloven

Etter bestemmelsene i likestillings- og diskrimineringsloven kapittel 4 § 26 skal alle arbeidsgivere aktivt, målrettet, og planmessig fremme likestilling, og hindre diskriminering av en rekke diskrimineringsgrunnlag. Plikten handler om å forebygge trakassering gjennom å systematisk rapportere forhold innen bl.a. rekruttering, lønn og arbeidsvilkår før de utarter seg til konflikter (Lovdata 2017). Det innebærer å undersøke årsaker til diskriminering, og iverksette tiltak og evaluere disse tiltakene. I tillegg er det et krav fra endringen av paragrafen i 2019 at arbeidsgiver gjør en lønns kartlegging og kartlegging av ufrivillig deltidsarbeid. Det

skal også redegjøres for tilstanden for kjønnslikestilling og hvordan de konkret oppfyller aktivitetsplikten.

2.5 Lovlig forskjellsbehandling

Etter § 9 er enkelte type forskjellsbehandling lov så lenge det har et saklig formål, er nødvendig for å oppnå formålet, og ikke er uforholdsmessig inngripende overfor den eller de som forskjellsbehandles (Lovdata 2017). For å fremme likestilling for diskrimineringsgrunnlagene kan positiv særbehandling benyttes etter §§ 10 og 11. Når målet om likestilling er nådd kan særbehandlingen opphøre. Et saklig formål må vurderes helt konkret, og er ikke opptil forskjellsbehandleren å avgjøre. Nødvendighet handler om at dersom det finnes andre måter å nå formålet på er ikke § 9 nødvendig. Siste vilkår handler om å veie ulempene som kan oppstå etter § 9 overfor fordelene, og vurdere de samlet sett for å se om det er en rimelig løsning (LDO).

2.6 Kvalifikasjonsprinsippet

Kvalifikasjonsprinsippet er et lovfestet forvaltnings- og arbeidsrettslig prinsipp som innebærer at den best kvalifiserte for stillingen skal ansettes jf. Statsansatteloven § 3. Prinsippet bygger på ulovfestede prinsipper om likebehandling, rettferdighet og saklighet, og vurderes ut fra utdanning, erfaring og personlig egnethet (Lovdata). Arbeidsgiver har styringsrett til å bestemme hvilke oppgaver som tilhører en stilling, og derfor avgjøre kriteriene som stilles for hvem som er kvalifisert.

2.7 Bevisste og blinde rekrutteringsstrategier

Kvalifikasjonsprinsippet kan anvendes sammen med positiv forskjellsbehandling dersom personen som utsettes for bestemmelsen har tilnærmet like gode kvalifikasjoner som den beste kvalifiserte kandidaten. Dette er en bevisst rekrutteringsstrategi som kalles moderat kvotering. En blind rekrutteringsstrategi gir kun tilgang på kvalifikasjonene til kandidatene, og resten av informasjonen som navn og alder er skjult inntil utvelgelsen til intervju (Regjeringen 2014). Gilbert og Stead (1999) fant ut i en studie at kvinner som ble ansatt ut fra særbehandling ble vurdert som mindre kompetente av medarbeidere og ledere sammenlignet med andre ansatte. Så i noen tilfeller positiv særbehandling vurderes som nødvendig eller ikke når konsekvensene er større enn gevinstene for den som forskjellsbehandles. Forskning viser derimot at bevisst rekruttering fremmer større mangfold enn blind rekruttering fordi det er orientert mot resultatet.

2.8 Verktøy i rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen består av ulike verktøy og prosedyrer som varierer fra bedrift til bedrift. Her en noen av de ulike verktøyene som går igjen.

2.8.1 Jobbanalyse

Målet med jobbanalysen er å finne eksplisitte krav som bidrar til å avdekke de mest sentrale kriteriene for en stilling (Skorstad 2015). De psykososiale, organisatoriske og fysiske faktorene ved arbeidsplassen påvirker stillingen, og derfor det man ser etter hos kandidaten. Jobbanalysen er en viktig del av kompetansevurderingen i seleksjonsprosessen fordi den hjelper med å fokusere på de viktigste kriteriene, utnytte tiden best mulig, treffe riktige beslutninger og redusere diskriminering (Skorstad 2015). Tidsbesparelse kommer av at en god jobbanalyse legger føringer for hvilke metode som er mest hensiktsmessig å benytte i ansettelsesprosessen, og ikke minst fokus på relevant informasjon. Ifølge Johanessen et.al (2017) bør man kartlegge organisasjonens verdier, kultur og normer gjennom jobbanalysen for å anvende dette i vurderingen av kandidatens egnethet senere i seleksjonsprosessen. Et problem hos mange som rekrutterer er at de ofte har en forestilling om kandidatens personlige egnethet og samtidig har de mangelfulle jobbanalyser om de har det i hele tatt. Som følge blir kriteriene vage og gir større spillerom for subjektive vurderinger i beslutningsprosessen noe som kan gi store konsekvenser.

2.8.2 Stillingsannonser

Den første silingen av kandidater foregår i utlysningen hvor kandidater vurderer seg selv som egnet eller ikke for å søke. Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri (2018) fant hevder at bedrifter i praksis ofte anvender gamle annonsetekster om igjen, og som er vidt utformet. I tillegg må teksten være klar, forståelig for søker og tilpasses målgruppen for å ikke ekskludere søkermassen. Om formuleringen presiseres ofte i teksten, i begynnelsen eller slutten av teksten signaliserer om det jobbes med konkret i følge Drange (2014) Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD) mener at en mangfoldsformulering i annonseteksten bidrar til å tiltrekke en mangfoldig søkermasse. Integrering og mangfoldsdirektoratet (2011) fant ved kartlegging av utlysningstekster at i tekster som oppfordrer kvinner eller etniske minoriteter til å søke får flere søkere med innvandringsbakgrunn. Formuleringer om tilrettelegging kan også få flere personer med nedsatt funksjonsevne til å søke. Det er

samtidig viktig at bedrifter ikke overselger mangfold gjennom markedsføringen fordi realistisk informasjon om bedriften forhindrer gjennomtrekk (Berman 1997).

Det er forøvrig kravene om utdanning og tidligere jobberfaring i kunngjøringsteksten som avgjør hvem som er kvalifisert for stillingen eller ikke. Spesifisering som for eksempel en utdanning fra et norsk universitet eller lang erfaring kan føre til at etniske minoriteter, og personer med funksjonsnedsettelse ikke søker. Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri (2018) fant også at flere av disse bedriftene la til “god muntlig og skriftlig formuleringssevne” som fungerer som et vagt språkkrav. De hevder at språkkravet må vurderes ut fra hvorvidt stillingen berøres av denne egenskapen, og om den kan nedprioriteres til fordel for andre egenskaper, og om denne egenskapen bør stå i annonsen. KMD råder bedrifter å vurdere hvorvidt språkkrav er nødvendig for å sikre vellykket mangfoldsrekruttering. Stedet stillingen annonseres har også mye å si for hvem som søker (Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri 2018) Det finnes også rekrutteringskanaler som retter seg spesielt mot etniske minoriteter og personer med nedsatt funksjonsevne som ambisjoner.no, inkludi.no, og jobbforalle.no (Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri 2018).

2.8.3 Prediktiv validitet ved ulike metoder

Schmidt, Oh og Shaffer (2016) fant validiteten av 31 prosedyrer for å forutsi jobbprestasjon, og validiteten av parkombinasjoner av general mental ability (GMA) og andre 29 seleksjonsmetoder. De to kombinasjonene med høyest validitet og anvendelse for å forutsi jobbprestasjon var GMA og integritetstester (validitet .78) og GMA og strukturert intervju (validitet .76) Dette vil også si at personen som får jobben vil over tid gi bedre kumulativ avkastning basert på variasjonen av prestasjonsnivåer blant kandidatene .Metoden forutsetter at man har en grundig kravspesifikasjon og at metoden brukes riktig.

Table 2
Operational Validity for Training Performance of General Mental Ability (GMA) Combined with a Second Supplementary Predictor Using Multiple Regression

Selection procedures/predictors	Operational validity (<i>r</i>)	Multiple <i>R</i>	Gain in validity (ΔR)	% gain in validity	Standardized Regression weights	
					GMA	Supplement
1. GMA tests ^a	.67					
2. Integrity tests ^b	.43	.78	.109	16%	.65	.40
3. Biographical data ^c	.30	.74	.073	11%	1.04	-.50
4. Employment interviews (unstructured) ^d	.56	.74	.070	11%	.53	.35
5. Interests ^e	.34	.74	.070	11%	.66	.31
6. Conscientiousness ^f	.25	.73	.061	9%	.69	.29
7. Reference checks ^g	.23	.71	.038	6%	.67	.23
8. Employment interviews (structured) ^h	.41	.70	.034	5%	.60	.23
9. Years of education ⁱ	.20	.70	.029	4%	.67	.20
10. Extraversion ^j	.17	.69	.021	3%	.67	.17
11. Assessment centers ^k	.37	.68	.014	2%	.81	-.20
12. Peer ratings ^l	.36	.68	.008	1%	.76	-.13
13. Agreeableness ^m	.13	.67	.007	1%	.66	.10
14. Emotional Stability ⁿ	.14	.67	.001	0%	.66	.03
15. Openness to Experience ^o	.24	.67	.000	0%	.67	-.02
16. Job experience (years) ^p	.00	.67	.000	0%	.67	.01

Figur 1. Validitet for prestasjon av GMA kombinert med andre metoder (Schmidt, Oh & Shaffer 2016, 71)

2.8.4 Intervjuet

Intervjuet er den mest utbredte av seleksjonsmetoder i Norge per dags dato og brukes enten alene eller i kombinasjon med andre metoder (Psykologiforeningen) Intervjuet har noen fordeler som andre metoder ikke klarer å fange opp som er å bygge en gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, markedsføre organisasjonen, vurdere matchen mellom kandidat og organisasjon, og forhandle betingelser (Anderson m.fl. 1993). Relasjonsbygging mellom intervjuer og kandidat gir tilgang på informasjon som besvarer spørsmål man ellers ikke har tilgang på via andre metoder. Markedsføring av organisasjonen handler om å fremstå som en attraktiv arbeidsplass ved enten å fortelle om stillingen, markedsposisjon, arbeidsmiljø, betingelser og karrieremuligheter eller å bruke rekrutteringsprosessen som indirekte markedsføring (Skorstad 2015) På en annen side finnes det en rekke ulemper ved intervjuet basert på forskning, og som er årsakene til intervjuet ofte er en lite treffsikker metode. Skorstad (2015) har identifisert 14 fallgruver intervjuere kan havne i. Disse fallgruvne er stort sett fordommer eller forutinntatttheter som påvirker våre beslutningsevner i intervjusettingen (Dwyer 2018) Her er de seks av de mest sentrale fallgruvne:

Overdreven tro på egen kunnskap

En overdreven tro på egen kunnskap handler om å bruke for mye fokus på irrelevante variabler, i stedet for prediktiv og pålitelig informasjon (Skorstad 2015). Dunning-Kruger-effekten er tendens til overdreven tro på egne seleksjonsferdigheter blant rekruttere. Det er en kognitiv disposisjon hvor ny informasjon tilpasses med eksisterende informasjon. Det gjør ikke bare en inkompetent men også ute av stand til å forstå sin egen inkompetanse.

Beslutninger basert på magefølelse og intuisjon

En god del rekruttere baserer seg på «magefølelsen», som ifølge forskning gir tilfeldige resultater fordi det er basert på den enkeltes skjønn. Geir Kirkebøen (2012) hevder at intuisjon oppstår spontant uten noe form for resonnering og kunnskap, og denne følelsen har vi en tendens til å føle oss sikre på.

Førsteinntrykk og bekreftelsesfellen

Det er vanlig at førsteinntrykket styrer oppfatningen av en kandidat i intervjusammenheng. Forskning viser at det tar omlag fire minutter før intervjueren har tatt en beslutning om kandidatens egnethet eller ikke. Når vi har tatt beslutningen leter vi etter informasjon underveis i intervjuet som kan bekrefte inntrykket vårt, og kalles bekreftelsesfellen (Schmidt 1976).

Overvurdering av negativ informasjon

Studier har vist at intervjuere vurderer negativ informasjon i større grad enn positiv informasjon som kommer fra kandidater. Det kan for eksempel være at kandidaten kommer med en lite gjennomtenkt kommentar. Forskere sier at dette kommer av at vi tenderer mot å fokusere på det unormale, og vi skaper gjerne historier ut fra det spesielle (Bruner, 1990). Vi har også tendenser til å vende en positiv oppfatning til en negativ oppfatning av en person basert på små marginer. Det kan for eksempel være at personen har sagt tusen riktige ting men ender opp å si en ting feil (Skorstad 2015) Kandidater har positive og negative sider som må balanseres opp mot hverandre, og dessverre er det mange rekruttere som veier de negative sidene tyngst i totalvurderingen.

Likhetseffekten

Likhetseffekten er en typisk feil som kommer fra fenomenet homososial reproduksjon som betyr at vi foretrekker personer som ligner oss selv basert på synlige trekk og kultur og

bakgrunn (Kanter 1977). Dette er et kjent fenomen innen organisasjoner hvor den som ansetter velger å ansette de som gjenspeiler personens sosiale attributter. Dette er problematisk fordi det kan føre til diskriminering hvor kandidater ikke velges ut fra objektive kriterier.

Stereotypier og diskriminering

Stereotypier er en mekanisme innen persepsjon som innebærer grove overforenklinger av en gruppes synlige attributter som hudfarge men også usynlige som yrker. Stereotypier kommer ofte fra oppfatninger basert på kultur, sosiale roller og mangel på kunnskap. Forskning viser at stereotypiene som er gjeldende for norsk arbeidsliv blant annet er at eldre kandidater er lite tilpassningsdyktige, yngre personer ikke har det som skal til for å påta seg et stort ansvar, og personer som har vært ute av arbeidslivet ikke er interessante kandidater (Berman 1997).

2.8.5 Strukturert intervju

Til tross for en rekke fallgruver og lav prediktiv validitet finnes det grep som kan forbedre intervjuets kvalitet, som er strukturering (Cooper og Robertson 1995). Et systematisk og strukturert intervju på linje med arbeidspsykologiske testverktøy er blant de mest treffsikre metodene for å sikre at man får den beste kandidaten. Et godt strukturert intervju er koblet til jobbanalysen, spørsmålene er arbeidsrelaterte, en strukturert intervjuguide benyttes for alle kandidater, og det er ikke minst en standard på hvordan svarene til kandidatene blir evaluert. Alle disse faktorene reduserer diskriminering fordi intervjueren får liten mulighet til å basere seg på magefølelse og irrelevant informasjon om kandidaten. Kandidatene får like spørsmål som alle er forhåndsdefinerte, og svarene blir derfor enklere å vurdere likt. Det er også bevisst at opplæring og kursing høyner validiteten.

2.8.6 Arbeidspsykologiske tester

Det er flere argumenter for å bruke tester i rekruttering rent bortsett fra at man unngår de psykologiske filtrene som tidligere har blitt nevnt. En arbeidspsykologisk test er en standardisert målemetode som beskriver karakteristika ved en person gjennom en numerisk skala eller en systematisk kategorisering (Cronbach 1990). Standardiseringen går ut på at alle kandidatene får samme spørsmål eller oppgaver, like instruksjoner, mulighet til å gjennomføre testen under like betingelser, at svarene blir evaluert på en identisk måte. Arbeidspsykologiske tester benyttes til å forutsi kompetanse i arbeidssammenheng gjennom enten personlighetstester som måler typisk væremåte, eller evne og ferdighetstester som

måler maksimal prestasjon innenfor et bestemt område (Iversen, 2015) Det vil typisk være kunnskap om personlighet, motivasjon, ferdigheter, eller integritet som best anslår hvilken kandidat som utfører jobben best (Skorstad 2015).

2.8.7 Assessment senter

Et assessment senter er en av de aller mest treffsikre metodene for kompetansevurdering, spesielt i kombinasjon med evnetester (Skorstad, 2015) Kvaliteten varierer ut fra hvordan metodene gjennomføres. Komponentene i et assessment senter er ifølge The British Psychological Society (2000) at det er flere deltakere, flere metoder som for eksempel simuleringsøvelser, intervjuer, flere observatører, og integrering av data. Observatørene har ekspertkompetanse og tilstrekkelig trening for å ivareta kvaliteten på assessment senter. Integrering av data handler om å søke etter mønstre i informasjonsgrunnet som gir en konklusjon. Informasjonen er den samlede informasjonen fra deltakerne under oppholdet på senteret. Innen rekruttering og seleksjon er det en god måte å finne de beste kandidatene, og samtidig gi bedriften et godt omdømme. Forskning viser at kandidater har en opplevelse av metoden som spennende og attraktiv som overføres til hvordan selve bedriften fremstår (Skorstad 2015) Ulempen er at assessment senter er tidkrevende, krevende å gjennomføre for deltakerne, og kostbar. Disse komponentene skiller assessment senter fra annen kompetansevurdering, og det krever en mer helhetlig tilnærming til prosessen.

2.8.8 Jobbutsnitt

Denne metoden fungerer som en simulering av sentrale arbeidsoppgaver som man kan møte på i jobben, og har høy validitet. Dette er en relevant måte for å kunne observere om kandidaten presterer på et visst nivå eller har en ønskelig atferd (Johannessen 2017). Prestasjoner på slike oppgaver kan fungere som en testskårer, og er verdifull i en den endelig vurdering av hvilken kandidat som er best kvalifisert (Lai 2013).

2.8.9 Referansesjekk

Referanser kan være verdifulle fordi det kan gi utfyllende informasjon om hvordan kandidaten er som person utover kvalifikasjoner. Denne metoden benyttes som regel som siste del av en ansettelsesprosess, og er en svært utbredt metode i Norge til tross for at metoden lav treffsikkerhet når det kommer å forutsi jobbprestasjon (Johansen & Sæterdal 2017). Et problem er at kandidaten ofte selv velger hvem som kan kontaktes, og referansen pleier som regel ikke uttale noe negativt om kandidaten. Det kan øke validiteten dersom

arbeidsgiver setter retningslinjer for hvilke referanser man kan velge som enten er en sidestilt kollega eller overordnet leder. Et annet problem er at referansesamtalen ofte ikke er forberedt. Intervjuet bør derfor struktureres med en intervjuguide og helst knyttes til jobbanalysen for å få svar på det som er relevant om kandidaten. Et annet problem er at referansesjekk ofte utføres senere i rekrutteringsprosessen, og rekruttereren sitter med en oppfatning om kandidaten fra andre metoder. Informasjonen fra referansesjekken kan dermed få mindre betydning siden den benyttes på feil måte og på feil tidspunkt (Mikkelsen og Laudal 2014).

2.9 Arbeidsgivers behov vs arbeidstakers behov

En persons utdanning og arbeidserfaring signaliserer hva personen kan. I en rekrutteringsprosess vil søkerne som oppfyller de formelle kravene ligne på hverandre, men ser man på de uformelle kvalifikasjonene vil det være stor variasjon mellom søkerne (Rogstad og Braanen Sterri 2014) I motsetning til formell kompetanse kan uformell kompetanse ikke måles direkte, og er vanskelig å benytte som sammenligningsgrunnlag mellom søkerne. Utfordringen som alle jobbsøkere har til felles er å signalisere eller formidle at de er en ressurs for organisasjonen gjennom å signalisere hva de kan, og i tillegg at de passer inn i organisasjonen. På en side ønsker arbeidsgiver å skaffe mest mulig og nøyaktig informasjon om kandidaten som arbeidstaker og person, og på en annen side ønsker kandidaten å fremstå attraktiv (Spence 1974, 1981; Granovetter 1995). Måten arbeidsgiver prøver å skaffe den informasjonen på er gjennom å trekke slutninger om ikke observerbare egenskaper basert på observerbare egenskaper (Rogstad og Braanen Sterri 2014). Dersom en arbeidsgiver er opptatt av samarbeidsvillighet for eksempel vil det være vanskelig å observere og dokumentere gjennom et intervju.

2.10 Personlig egnethet

Horverak et al. (2013) har funnet ut at to dimensjoner er avgjørende for hva kandidatene må signalisere: egenskaper som passer til organisasjonens behov, såkalt person-job-fit, og et sett personlige verdier som matcher organisasjons verdier, såkalt person-organization-fit. Verdiene har betydning for hver og en av oss fordi de forteller oss hva som er moralsk riktig. Verdiene er også en veiviser for handlinger vi skal utføre, de vurderinger vi skal gjøre og de holdninger vi skal innta (Bauman og Skitka 2006). Disse dimensjonene forutsetter at kandidaten har kjennskap til arbeidsplassen: hva som kjennetegner organisasjonen, arbeidsmiljøet og kulturen (Posthuma et al. 2002). Dette har Midtbøen og Rogstad (2012) knyttet til begrepet personlig egnethet og hvordan kandidaten må passe til stillingen, og passe

inn i organisasjonen. Til tross for at personlig egnethet er vanskelig å måle og sammenligne og er et udefinerbart kriterium anser én av tre arbeidsgivere det som det viktigste kriteriet (Tronstad 2010). Midtbøen og Rogstad (2012) fant i sitt studie av norske arbeidsgivere at seleksjon ut fra personlig egnethet var en friheten fra styringsretten, og som sidestiller blant annet kvalifikasjonsprinsippet i lovverket. De fant ut at arbeidsgiverne ga tilnærmet like beskrivelser av den ideale arbeidstakeren uavhengig av bransje, sektor, nivå og oppgave. Beskrivelsene stemte mye med forestillingen av typisk norske verdier. Arbeidsgiverens forestilling om den ideelle arbeidstaker påvirker alle som representerer noe annerledes og vil være avgjørende for personer med diskrimineringsgrunnlag (Bergset, Braanen Sterri og Rogstad 2018).

2.11 Ansettelseslogikk

Bergset, Braanen Sterri og Rogstad (2018) hevder at ansettelse er beslutninger preget av usikkerhet og risiko av det faktum at ansettelse er svært kostbare for arbeidsgiver. I tillegg er det usikkerhet knyttet til å ikke eksakt vite hva en person vil yte i framtiden (Rogstad 2001) Det er rasjonelt for arbeidsgivere å forsøke å redusere den usikkerheten ved å velge noe trygt. Organisasjoner som søker etter informasjon som passer inn i kulturen aviser ofte informasjon som oppleves som en trussel mot kulturen, og som kan skape systematiske forskjeller mellom grupper i samfunnet (Arrow 1973; Phelps 1972). Det er snakk om to ansettelseslogikker som setter premisser for vurderingene til arbeidsgivere. Skal man videreutvikle bedriften er fordelen å ansette en som utfordrer status quo ved å bringe inn nye perspektiver. Skal man unngå feilansettelse er fordelen å velge en som passer inn med det etablerte. Rogstad & Braanen Sterri (2014) forklarer i praksis så blir begge to logikkene anvendt men at fokuset her vil legge føringer for hvordan intervjuet gjennomføres, og hvordan kandidatene blir vurdert.

3.0 Metode

Formålet med dette kapittelet er vise hvordan jeg har undersøkt fenomenene jeg ønsker å vite noe om, som da er metoden som skal belyse problemstillingen. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign.

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet er selve fremgangsmåten man benytter for å besvare undersøkelsesspørsmålene på best mulig måte. Valget av forskningsdesign er tilknyttet formålet og forskningsspørsmålene og innebærer å avveie hvilke data man trenger, hvordan det skal innhentes og hvordan det skal analyseres (Gripsrud et. al. 2017). Valget av design avhenger av hvilken kunnskap man besitter på forhånd, og ambisjonsnivået i forhold til å analysere og forklare sammenhenger eller utforske meninger, erfaringer og oppfattelser. Først gjennomfører man en analyse av problemstillingen for å se om den er klar (testende) eller uklar (eksplorativ), eller om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv), og om man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen 2015).

Min valgte problemstilling er uklar, og et eksplorativt design ville vært passende men jeg søker å forstå og tolke de aktuelle fenomenene i studiet gjennom en mer fortolkende tilnærming enn undersøkende (Gripsrud et.al 2017). Et fenomenologisk design besvarer problemstillingen min best fordi da kan jeg oppnå innsikt i menneskers opplevelser og erfaringer om de gitte fenomenene jeg ønsker å undersøke.

3.3 Forskningstilnærming

Forskningstilnærmingen tar utgangspunkt i å besvare problemstillingen på best mulig måte som ble en kvalitativ forskningsmetode som gir relevant og god empiri. En kvalitativ forskning sier noe om kvaliteten og de ulike kjennetegnene ved fenomenene som skal undersøkes (Johannessen et al.2010). Jeg anser metoden som mest hensiktsmessig fordi jeg ønsker å undersøke informantenes subjektive oppfatning og tolkninger rundt mangfold og rekrutteringspraksis i bedriftene. Metoden gir nærhet fordi man oppnår tetthet til forskningsobjektene som kommer frem ved intervjuer (Tjora 2017). Jeg har derfor valgt å samle empiri fra individuelle dybdeintervjuer for å skape en relasjon mellom meg som forsker og informantene som vil gi en rikere informasjon enn ved en spørreundersøkelse. Huberman og Miles (1994) hevdet at et intervju som kvalitativ forskning er unikt fordi datainnsamling og analyse er spredt i tid, noe som gjør at man kan tilpasse intervjuene underveis (induktiv). Det gir bedre forståelse av settingen som dermed øker den interne validiteten.

3.4 Utvalg

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som velger å uttale seg om forskningstemaet på en reflektert måte (Tjora 2017). Ettersom målet mitt er å få forståelse og dypere innsikt rundt fenomenet bestemte jeg at kriteriene for respondentene skulle være at de hadde en tilknytning til rekrutteringsprosessen. Det ble naturlig at disse informantene måtte ha stillinger innenfor HR og lederfunksjonen. Et annet kriterium var at jeg ønsket å få inn informanter fra bedrifter som profilerte mangfold. Jeg ønsket også nøkkelinformanter med kunnskap som ikke var allment tilgjengelig, og besatt en dypere innsikt i temaet (Andersen 2006).

Jeg ønsket komme i kontakt med HR-ledere og ledere fra arbeidsgiversiden som kunne belyse fenomenene ut fra deres ståsted. Jeg startet først med å kontakte de bedriftene jeg syntes profilerte seg tydelig innen mangfold gjennom strategi, markedsføring og word of mouth. Det forstod jeg var en vanskelig oppgave derfor benyttet jeg nettverket mitt og fant flere informanter som var enten ansatte innen HR eller lederfunksjonen som ønsket å delta i studiet mitt. Mine nøkkelinformanter ble seniorrådgiverne ved Likestilling- og diskrimineringsombudet (LDO) som bidro med faglig tyngde og variasjon i studiet.

3.5 Valg av metode

Valg av metode er knyttet til formålet, forskningsspørsmålene, databehov og pragmatiske hensyn (Tjora 2017). For å avdekke informantenes erfaringer og holdninger foregikk den primære empiri-innhenting gjennom dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer er hensiktsmessig for å fange opp nyansene i opplevelser og erfaringer (Tjora 2017). Gjennom én-til-én intervju fikk jeg mulighet til å avdekke holdninger og erfaringer som vil gi en bedre kontekst for temaene, og som kan etablere en bedre kontakt til informantene. I dybdeintervjuer er vi ute etter å etablere trygghet med et spesifikt formål, å skape en avslappet situasjon for å få gode refleksjoner senere (Tjora 2017).

3.6 Gjennomføring

Jeg gjennomførte syv intervjuer under en ca fire-fem ukers periode. Informantene ble kontaktet på e-post av en felles bekjent som satte oss i kontakt for å planlegge et intervju. Jeg sendte en e-post med en liten beskrivelse av studiet og et informasjon- og samtykkeskriv med utfyllende informasjon om oppgaven, informantens rettigheter og anonymitet. Jeg lot informantene velge tid og sted for møtet som enten ble holdt på kontoret deres, eller over telefon. Fire av

intervjuene foregikk ansikt til ansikt på kontoret til informanten. Av praktiske hensyn til smittevern under Covid-19 ble de tre andre intervjuene over telefon. Intervjuene varierte fra alt fra 25-50 minutter som kom av at noen av informantene svarte på flere spørsmål i et spørsmål.

Jeg valgte å dele opp intervjuguiden i tre temaer: rekrutteringspraksis, arbeidsmiljø og mangfold fordi det skulle være lettere for både meg som intervjuer og informantene å ha orden i spørsmålene (Tjora 2017). Jeg startet med å presentere meg, og fortelle om intervjusituasjon, at samtalen ville bli tatt opp på lydopptak for å få en eksplisitt bekreftelse fra informanten. Det er for at informanten skulle føle trygghet og forståelse for at jeg ønsker å spørre de om sensitive ting (Tjora 2017). Jeg utarbeidet to intervjuguides: en til informanten og en til rådgiverne i Likestilling- og diskrimineringsombudet. Intervjuguidene var satt sammen som semi-strukturerte med åpne spørsmål, hovedspørsmål, og noen oppfølgingsspørsmål som jeg improviserte dersom informanten svarte enten uklart eller kort (Jacobsen 2015). Et oppfølgingsspørsmål kunne for eksempel være å spørre informanten om å utdype eller gi eksempler. En semistrukturert tilnærming vil si at man har intervjuguiden som en huskelapp, men improviserer underveis for å få mest mulig flyt i samtalen (Andersen & Krumsvik 2017). Jeg avsluttet intervjuene med å spørre informantene om de ville legge til noe. Jeg benyttet en induktiv tilnærming i intervjuprosessen ved at jeg gjorde noen justeringer som å endre begreper med andre synonymer for å tilpasse meg informanten, og få enda rikere funn.

3.7 Analyse av datamateriale

Før analysen ble laget transkriberte jeg alle de innsamlede intervjuene kort tid etter gjennomførelsen. Det var fordi jeg ønsket å få ned informasjonen mens jeg hadde intervjuene friskt i minne. Jeg benyttet kodesystemet til DuBois et.al (1999) for å få med alle nyanser i utsagnet, som når informanten tok betydelige pauser, korte pauser, lange pauser, flirte, stoppet opp i setninger, eller begynte plutselig på nye osv. Deretter lagde jeg kategorier ut av hva jeg syntes var relevant til problemstillingen min. Jeg kodet datamaterialet for å avdekke og organisere de mest meningsfulle og relevante utsnittene, gjennom å organisere datamaterialet for at det skulle bli lettere å analysere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Jeg valgte å blant annet bruke fargekoder til hver kode for å forenkle prosessen slik at jeg også kunne sammenligne informantene. Jeg har fjernet unødvendige utsagn i sitatene for å kun vise det essensielle, og i de fleste tilfeller har jeg oppsummert datamaterialet for at leseren skal få en bedre forståelse.

3.8 Kvalitetssikring

Innenfor kvalitativ forskning benyttes begrepene reliabilitet, validitet, og generaliserbarhet som begreper for kvalitetssikringen av forskningen.

3.8.1 Validitet

Validitet handler om gyldigheten som er den logiske sammenhengen mellom hvordan oppgaven er utformet og funnene, og spørsmålene man ønsker svar på (Tjora 2017). Det innebærer derfor at man har en oppfatning av fenomenet, og kan identifisere hvilke personer som er påvirket av fenomenet (Skorstad 2015). Ved å ha et kriteriebasert utvalg med informanter med kompetanse og erfaring om fenomenene jeg ønsket å undersøke, og dermed sikret jeg at jeg fikk besvart problemstillingen min. Validiteten i en kvalitativ oppgave kan forsterkes gjennom måten spørsmålene er utformet (Skorstad 2015). Jeg valgte å stille mange åpne spørsmål for å kunne avdekke holdninger og meninger om fenomener som er vanskelig å uttale seg helt fritt og ærlig om. Utarbeidelsen av intervjuguiden er preget av operasjonalisering av begrepene for å sikre at informantene forstod hva jeg mente. Under de første intervjuene erfarte jeg at informantene ikke forstod et spørsmål, og som jeg unnlot å bruke til neste intervju. Etter transkriberingen så jeg hvordan noen begreper kunne byttes om til mer forståelige synonymer, og at jeg kunne legge inn et kontrollspørsmål for å understreke hva jeg la i spørsmålet.

3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at undersøkelsen er troverdig og pålitelig som vekker tillit (Jacobsen, 2015) Innen kvalitativ forskning er det forventet at forskeren er nøytral men det er ifølge Tjora (2017) umulig å kreve og det viktigste er at man er åpen om sin egen forutforståelse, og er forberedt på å justere den underveis. Jeg hadde en induktiv prosess hvor jeg startet med å generere data og avsluttet med å generere teori. Jeg har et spesielt engasjement for likestilling, og en viss kunnskap om rekruttering. Jeg kunne startet med teori for å presisere spørsmålene mine, men jeg valgte å avslutte med teorien fordi jeg ville unngå å ha med meg for mange forutinntattheter. Jeg var veldig opptatt av å være nøytral med tanke på reliabiliteten som for det først kan påvirkes fordi jeg vet at mange arbeidsgivere ønsker å være politisk korrekte i uttalelsene sine om mangfold. Temaets sensitivitet kan ha påvirket hvordan informantene har uttalt seg som kan påvirke validiteten i svarene. Det kan være at informantene har gitt svar som de tror vil imponere meg som intervjuer med tanke på å fremstå politisk korrekte eller ville svare riktig ved spørsmål om mangfold. Svarene fra intervjuene som foregikk over telefon kan

også ha påvirket validitet gjennom at den naturlige interaksjonen kun er verbal. Men samtidig kan telefonintervjuene være en fordel med tanke på temaets sensitivitet. Informantene kan uttale seg friere om temaet, og føle seg tryggere i at anonymiteten er sikret. Jeg opplevde at de informantene som kom med innrømmelser virket også opptatt av å forklare hvorfor ting var som det var uten at jeg behøvde å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde også at noen informanter kunne gi generaliserte opplevelser uten og detaljert forklare konkrete erfaringer, som krevde at jeg måtte stille flere oppfølgingsspørsmål. Det var verdt å merke seg at de fleste informantene åpnet seg mer og mer etterhvert. Jeg opplevde også i et par tilfelle at informantene virket usikre på hva de skulle svare når jeg stilte noen svært åpne spørsmål. Jeg prøvde da å snakke om at jeg var nysgjerrig på deres erfaring og at jeg ikke var ute etter riktige svar. Forskningen er preget av min tolkning og valg av teori. Store deler av teorien er fra lovverket fordi det er et normativt utgangspunkt for alle arbeidsgivere. Jeg opplevde at jeg opprettholde et mer nøytralt perspektiv ved at jeg ikke hadde en nær relasjon til informantene, og at jeg forhåpentligvis fikk mer ærlige svar. Jeg vil på bakgrunn av dette hevde at denne bacheloroppgavens validitet er tilfredsstillende, ettersom den definisjonsmessige validiteten er høy og reliabiliteten er tilfredsstillende.

3.8.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora 2017). Til tross for at jeg har få enheter mener jeg at funnene er overførbare til å gjelde andre enn de jeg har undersøkt basert på at jeg har enheter fra ulike bransjer, sektorer og størrelse. Konseptene mangfold og rekruttering er svært generelle emner innenfor omfattende formell teori som derfor kan brukes i andre sammenhenger (Glaser og Straus 1967).

3.9 Forskningsetikk

Det er også svært viktig å ta forskningsetiske hensyn for å forsikre at informanten har fått tilstrekkelig informasjon før intervjuet om at informasjonen behandles konfidensielt, deltakelse er frivillig, og at studiet ikke fører til negative konsekvenser for informanten (NESH 2016). Intervjuene ble tatt opp med lydopptak, og i tillegg til å få samtykke fra informantene i forkant, fortalte jeg om hvordan opptakene oppbevares at de slettes etter transkriberingen (Tjora 2017) Dette var for at informantene også kunne føle seg trygge ved å snakke om sensitive ting, og det minsker også faren for feiltolkning. Alle informantene fikk tilsendt en informasjon- og samtykkeerklæring med informasjon om studiet, deres rettigheter, og forespørsel om deltakelse og ønske om ivaretagelse av anonymitet.

Informanten kunne velge å huke av å være personlig anonym, og holde arbeidsgiver anonym som alle informantene valgte foruten nøkkelinformantene.

4.0 Presentasjon av funn

I analysekapittelet presenterer jeg de relevante funnene fra dataen som er samlet gjennom fem individuelle dybdeintervjuer. Jeg har utviklet to hovedkategorier med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Hovedkategoriene har jeg delt opp i flere underkoder som funnene fremstilles gjennom.

4.1 Perspektiver på mangfold

Stort sett ga alle informantene uttrykk for at mangfold er viktig, og det var blant annet etnisitet og kjønn som gikk igjen i de fleste svarene. To av informantene hevder at det forbedrer arbeidsmiljøet samtidig som at det er utfordrende å styre.

To av informantene hevder at mangfold er mer enn bare kjønn og etnisitet. Informant F hevder at mangfold er en blanding av også alder, kultur og mennesker med utfordringer som gir sammensetning av Norges befolkning. Informant C er også opptatt av at mangfold handler om mer enn etnisitet. Utfordringen hennes er at mangfold relaterer til folk med funksjonsnedsettelse og personer som står utenfor arbeidslivet. Men at mangfold i arbeidsstokken kan få brukerne av bedriftens tjenester til å føle en trygghet, og at kollegaer skjemper holdningene sine i møte med hverandre og brukerne. Hun hevder at det motsatte ville være å ha et homogent meningsfellesskap som aldri utfordrer holdningene dine. Informant D nevner også at et meningsmangfold er en styrke men også en utfordring for en gruppes framgang. Mangfold kan ifølge informanten enten skape kreativitet og innovative løsninger eller skape for mange meninger og kaos.

Informant E hevder at mangfold er viktig ved å ha begge kjønn og flere etnisiteter fordi det skaper et godt arbeidsmiljø. Han setter derfor som mål å rekruttere forskjellige mennesker.

4.2 Mangfoldsstrategi

Informantene har ulike tiltak og strategier rundt mangfold, men alle er svært opptatt av hvordan kjønnsbalansen er i avdelingene. Tre av informantene hevder at kjønnsbalansen gir bedre resultater. Kjønn spiller en rolle i rekrutteringen, men i bedrift B og F blir kjønnsbalansen skjevere desto høyere opp i nivå man kommer. Informant B og F har ledere som prioriterer mangfold. Informant B, D og E forklarer at å skrive og snakke godt norsk er viktig for å gjøre en god jobb. Informant D har endret kriteriene i en stillingsannonse for å

slippe inn kandidater som har stått utenfor arbeidslivet. Informant B og C har vektet kjønn i rekrutteringsprosessen for å få inn mannlige ansatte.

Informant B, D og E svarer at det er forskjellig kjønnsbalanse i forhold til avdeling og nivå. Informant E forklarer at de har en avdeling med få jenter som representerer en litt maskulin bransje, og at det er færre jenter som søker. Han forklarer at det er beklagelig fordi hans erfaring er at de jentene som er avdelingen yter svært bra. I en kundeserviceavdeling er det derimot 50/50 gutter og jenter. Informant D forklarer også at det er veldig vanskelig å få jenter og kvinner i sjåførstillingene og generelt i anlegget. Hun innrømmer også at på det administrative nivået så er det kanskje ikke nok mangfold som det burde ha vært, og at det kanskje er er liten jobb å gjøre det i forhold til denne fordelingen, og forskjellig type bakgrunn. I bedrift B kjører de to rekrutteringsprosesser: en for erfarne og en for studenter. I prosessen med studenter pleier de få inn svært mange søkere, og de vektet kjønn først i andregangsintervjuet. Informant B forklarer at de vil gjerne ha 50/50 av begge kjønn til å begynne med fordi det gir bedre resultater med denne fordelingen som handler om at ulike personer kan brukes til forskjellige ting. Informanten bemerker at det ikke er en hemmelighet at det er færre kvinner jo høyere opp i nivå man kommer, men hun forklarer helt konkret at de har ledere av begge kjønn, men det er flere menn dersom man teller og at mange kvinner bytter jobb på mellomledernivå.

Informant F hevder at de jobber mye med kjønnsbalanse, og at de har kommet langt og ser en god blanding i bedriften. Informanten forklarer at de etterstreber å ha en av hvert kjønn som siste kandidater i rekrutteringsprosessen. Informanten forklarer at de fokuserer på kjønn fordi de råder andre organisasjoner til å gjøre det samme, og at de også må gjøre det selv. Hun forklarer videre hva som er årsaken bak arbeidet:

Det er jo bare å se på forskning det at det.. det er jo er best for bedriften, bunnlinje, og inntjening som er balansert eller som har kvinnelige ledere eller toppledere, de gjør det jo .. noen steder bedre enn bare mannsdominerte selskaper. Og vi har på en måte et.. som en hovedorganisasjon så har vi et samfunnsoppdrag, og da er det viktig at vi og følger det.

Informant B og F har flere like tiltak som retter seg mot like muligheter for begge kjønn. Informant F forklarer at de fokuserer på lik lønn for likt arbeid, og informant B hevder at de fokuserer på like muligheter for ansatte i karriereløpet. De to informantene forklarer også at leder og administrerende er veldig opptatt av disse tingene. Informant F bemerker at de har

satt seg mål å jobbe mer med etnisitet og få inn mer mangfold der. Informant C forklarer at personer med etnisk minoritetsbakgrunn som stiller likt kvalifikasjonsmessig vektet overfor en etnisk norsk person, men legger til problematikken ved praksisen:

Og det er jo fint det sånn teoretisk sett, men i praksis så er det jo veldig sjeldent at vi har tre kandidater som er 100% like, og ingen av dem anser man som bedre egna enn den andre. Sånn at jeg ser jo for meg at den biten er ganske.. -- det blir jo veldig subjektivt opp til den som rekrutterer.

Den eneste av informantene som nevner tiltak mot søkere som har hull i CV det vil si har stått lenge uten arbeid er informant D. Informant D forteller om at bedriften hadde en vaktmesterstilling på finn.no med en *ekstremt streng* stillingsinstruks med lange krav om kvalifikasjoner, og ingen søkte. Informanten og nærmeste leder bestemte seg for å samarbeide med NAV, og underveis i prosessen fant lederen ut at motivasjon var det viktigste kriteriet og at de andre kvalifikasjonene ikke var så viktige. De endte opp med to aktuelle kandidater hvor den ene hadde stått uten jobb i nesten 8 år. Hun svarer årsaken til samarbeidet med NAV var:

Jeg personlig er veldig glad i og gi folk en ny sjanse.. jeg vet at det dessverre er en god del folk som er arbeidsledige. Jeg tror ikke det er noe bra for den enkelte og det er selvfølgelig ikke noe bra for samfunnet heller [...]

Ingen av informantene husket spesielt godt hva det var som stod i stillingsannonsene og de fleste hadde en standardtekst som de ba meg undersøke. Jeg fant ut at mangfold kun var synlig i annonsene til bedrift C og F som er to offentlige organisasjoner.

Informant B og C har ønsket å oppfordre menn til å søke i en stillingsannonse. Informant B forklarer at i deres HR avdeling er det kvinnedominert og det ville de jevne ut slik:

[...] bruken av punkter for eksempel i annonsen tiltrekker ofte flere menn fordi de kan sjekke av flere punkter enn det kvinner kan. Hvis [kvinner] ikke kan sjekke av det ene punktet så dropper de å søke. Så da har vi valgt å bruke flere punkter for vi gjerne vil ha noen flere mannlige søkere også.. Også tenker vi nok over ordbruken i sånn at hva man tiltrekkes av som mann kvinne.

Informant C ønsket å oppfordre menn til å søke fordi hun oppfattet at brukerne fra visse kulturer har et annet kvinnesyn enn i Norge, og har mer tillit til mannlige veiledere enn

kvinnelige. Informant B forklarte at hun fikk inn mange kvalifiserte søkere til stillingen, og at hun synes det var vanskelig å si men at hun lot kjønn være en vekting inn i den prosessen.

4.3 Synliggjøring av mangfold

De fleste av informantene bruker lang tid på å svare hvordan bedriften kan synliggjøre mangfold. Flere av informantene nevner at mangfold kan synliggjøres gjennom bilder av arbeidsstokken, noe de gjør fra før. Men informant D trekker litt svaret sitt, og etter en kort pause konkluderer hun med at bilder og enkel kommunikasjon likevel ikke er tilstrekkelig men at det må på dagsordenen. Informant F presiserer at de må annonsere tydeligere, og være tydeligere ved valg av kandidater gjennom en systematisk prosess og god jobbanalyse. Fra tidligere erfaringer hevder hun at bedriften bør bli enda tydeligere på styre ut fra satte kriterier og behov og ha det som styring for å unngå personlige referanser fra andre ledere, og holde deg til de kriteriene.

4.4 Vurderingsmetoder og vurderingsmekanismer

Det ble gjort klart at informantene hadde til felles å benytte seg av intervju i rekrutteringsprosessen, men at utfordringen er å få informasjon om det man vil ha svar på.

Et sentralt funn som gikk igjen blant flere var at magefølelsen gikk igjen i flere av informantenes vurderinger av kandidaten under et intervju. Informantene forklarer følelsene sine rundt intervjuet som relativt motstridende. Informant E forklarer at han ofte ansetter personer uten erfaring og at det viktigste han har lært seg de siste årene er å bli kjent med hvem kandidatene er og gjennom samtalen skjønner han ofte om de kommer tidsnok på jobb. Informanten ler til slutt og forteller at en at magefølelsen ikke alltid stemmer. Han stoler likevel på informasjonen han får fra intervjuet han selv har tatt, eller andre og ofte snakker de sammen og blir enige. Både informant E og F prøver å være to personer under intervjuet. Informant F forklarer det med at da er de helt sikre på at de forstår det personen sier. Informant F påpeker at de under intervjuet tenker personlighet og kjemi og hvordan personen passer inn i teamet. Informant F er også av oppfatning at man ikke skal ha like mennesker, men se på det man trenger av kompetanse og egenskaper i forhold til det man har i avdelingen for å komme til "nye høyder". Informant D forklarer at hun gjør lederne oppmerksomme på den typiske fellen å ansette noen som ligner en selv for å få inn litt variasjon i teamet. For det ikke nødvendigvis sann at de skal ha de som er kjempeflinke på intervju, som kan presentere seg selv godt og snakke for seg passer inn i teamet påpeker

informanten. Informant D forklarer også til å begynne med at når kandidater kommer med feil utspill under et intervju som ikke passer kriteriene er det tydelig at de ikke passer inn i bedriften. Men hun forklarer videre at hun stoler på vurderingene fra intervjuet fordi magefølelsen ofte stemmer i forhold til om det er noe hun synes virker rart ved måten personen sier ting på, kroppsspråk eller andre ting.

Informant B hevder at vurderingene som tas ved et intervju er en viss grad subjektive, og at de som ansettes ikke alltid blir lenge i bedriften. Informant B svarer i forhold til hvordan kompetansepotensial blir dekket gjennom et intervju at bedriften har potensial til å gjøre flere ting som å se flere kvaliteter ved kandidaten i gruppesetting, presentasjonsetting, og assessment senter. Informant C er også kritisk til hvordan kompetansepotensialet blir dekket gjennom et intervju. Hun mener at hun ikke klarer å få en riktig eller helhetlig vurdering ut fra kandidatene svar fordi de ofte er forberedt. Hun forklarer derfor at hun vil se kandidatene i veiledningssituasjoner, og at de derfor har gruppeintervjuer med to eller tre caser før det individuelle andregangsintervjuet.

Flere av informanten nevner at referanser som kan tippe folk opp eller ned. Informant C hevder at en kandidat som gjorde det dårlig på intervju fikk jobben basert på en god referanse. Informanten forklarer at dersom hun er usikker på kandidaten så er det "noe" ved å ha referansen:

Å vite at folk faktisk kan jobbe, og at de ikke bare setter seg ned å venter på å få oppgaver eller. Det er veldig sånn selvdrevne jobber. Det er jo de fleste jobber i dag i og for seg. Vi trenger å vite at folk kan.

Informant D understreker også at hun alltid dobbeltsjekker referanser for å bekrefte inntrykkene hun har fått fra intervjuet som hun synes er positivt. Informant F påpeker at det viktig å sjekke referanser, og at hun har lært å tolke de opp gjennom årene: "*Når de sier en ting, da er det dette det betyr*". Hun forteller videre at det ikke gikk så bra med en ansettelse hvor de ikke ringte referansen fordi de trengte å få inn personen raskt. Informant E bruker også referanser, gjerne tidligere leder, i de tilfellene han er usikker og vil høre hvordan kandidaten har prestert før.

4.5 Kvalifikasjoner og egenskaper

Jeg ønsket å finne ut om det var noen sentrale kriterier i stillingene for hvilke kandidater som var best egnet eller kvalifisert.

Jeg fant at de viktigste kriteriene som gikk igjen i stillingene var kompetanse.. I bedrift C og F var kriteriene 3- årig høyere utdanning, og arbeidserfaring fra enten bedriften eller fra lignende arbeid. Det kom frem av informant C foretrekk erfarne kandidater fremfor nyutdannede fordi opplæring var tidkrevende, og en stor belastning for teamet. Informant E forklarer at de har et veldig ungt miljø i bedriften, og vektlegger ikke erfaring i sin bransje som han forklarer med at man er mest produktiv når man er ung, og etter fem år i kundeservice bør man bevege seg videre. De vurderes ikke som dårligere, men han påpeker at de unge ikke skal få en mindre fordel. Informantens erfaring er de han har ansatt som har lang erfaring ofte går litt gamle spor, og han forklarer ytterligere:

Og vi er en bedrift som liker å lære opp mennesker fra scratch. Og vi gjør jo det på alt både på ledere og.. Alle ledere fra bedriften kommer jo fra telefonen. Så vi har på en måte jobbet - jobbet oss opp samme veien alle sammen.

Det er en kultur for å starte ung i bedrift E, og jobbe seg opp.

Flere av informantene forklarer at språk er et viktig kriterie. Informant E forklarer at det eneste kravet han har til aktuelle kandidater er at man skal snakke godt norsk, og skrive godt norsk fordi man må håndtere telefoner kjapt. Informant C forklarer at i stillingsannonsen står det at kandidaten må kunne skrive og uttrykke seg muntlig godt på norsk i tillegg til formelle kvalifikasjoner og egenskaper fordi stillingene krever mye saksbehandling. Hun forklarer at de som stiller svakere i norskferdigheter på avdelingen, er gode på andre ting og at kollegaene hjelper hverandre. Hun har erfart at det er en fordel med ansatte som har et tilleggsspråk som veldig mange av brukerne snakker. Informant D forklarer at de har et sterkt fokus på at alle skal snakke norsk i forhold til rutiner ved HMS. I bedriften har de flere sjåførere som både har dårlige norsk og engelskkunnskaper, og som gjør det vanskelig å ha dialog med kundene når de må ringe for å hente ting. Et norskkurs har blitt snakket om men hun bemerker: “folk ikke er villig til å lære seg norsk dessverre”.

4.6 Likestilt rekruttering

Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) gir veiledning om diskrimineringslovgivning, og er en pådriver til å fremme likestilling. Seniorrådgiver i veiledningsavdelingen ved LDO hevder at bedrifter som skal fremme mangfold må forholde seg til bestemmelsene i likestilling og diskrimineringsloven, og profesjonalisere rekrutteringsprosessen gjennom å jobbe systematisk med å se på rekrutteringsprosessene sine opp mot de ulike diskrimineringsgrunnlagene, og vurdere lønn og arbeidsforhold ut fra disse

grunnlagene. Å jobbe systematisk handler om å jobbe overordnet og ikke enkeltvis for å se om det finnes noen hindre for minoriteter og andre grunnlag. I LDO jobbes det med likestilt rekruttering gjennom:

- Kvalitetssikret rekruttering som fokuserer på kvalifikasjoner fremfor karakteristikk ved personer. Kvalifikasjonene er forhåndsbestemt og førende gjennom hele rekrutteringsprosessen.
- God kunnskap om rekrutteringsverktøy som faktisk måler kvalifikasjoner og ikke andre ting.
- Tester, strukturerte intervjuer med like og relevante spørsmål, caser med arbeidsrelaterte oppgaver hvor man har planlagt hvilke evalueringskriterier som skal være med.
- Jobbanalysen. Den er førende for hva man trenger i stillingen. Ha et aktivt forhold til alle beslutningene i en rekrutteringsprosess, og forstå effektene av de.
- Styre unna magefølelsen og metoder som har lav prediksjonsverdi

5.0 Drøfting av funn

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling er drøftingen delt opp i de to forskningsspørsmålene. I den første delen drøftes forskningsspørsmål 1 om hvilke ambisjoner HR og ledere har for å fremme mangfold i bedriftene. Jeg vektlegger spesielt hvordan mangfold forstås og praktiseres til dags dato. I den andre delen drøftes forskningsspørsmål 2 om hvordan rekrutteringsprosessen påvirkes av vurderings mekanismer og hvordan de rekrutteringsansvarlige kan unngå noen av de.

5.1 Hvilket ambisjonsnivå har HR og ledere for å fremme mangfold i bedriftene?

Definisjonen jeg har presentert tidligere er at mangfold omfatter en hel rekke synlige og usynlige forskjeller hos mennesker (Berg et.al 2012). Jeg legger også ved forståelsen om at mangfold i arbeidslivet utarter seg på to måter: ulikhet mellom individer, og ulike måter å utføre oppgaver på (Bergset, Rogstad og Braanen Sterri 2018). Informantenes forståelse av begrepet samsvarer i noe grad med begge forståelsene samtidig som at hver enkelt knytter sine ulike erfaringer til begrepet. Informantene viser en forståelse for hva mangfold innebærer som kan komme av flere faktorer. Forståelsen for at mangfolds tilknyttes til flere suksessfaktorer i organisasjonssammenheng er også synlig i funnene (Hunt, Prince og Layton 2015). De fleste norske arbeidsgivere er også kjent med mangfold som en del av diskrimineringsbegrepet gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten i lovverket som også ses i funnene.

Mangfoldsledelse defineres gjennom lovverk og gjennom ulike organisatoriske tiltak (Rogstad og Solbrække, 2012) Berg et.al (2012) skiller mellom tiltakene som beskytter ulikhet som behov for å opprettholde religion og kultur gjennom å tilrettelegge, tiltak mot å være lik omfatter ansettelse og karriere forhold ved å systematisk fjerne hindre for like muligheter. Det norske lovverket har et stort fokus på å retten til å være lik og fjerne hindre i etter likestillings- og diskrimineringsloven. Alle norske arbeidsgivere er bundet av aktivitetsplikten og redegjørelsesplikten jf. § 26 som forutsetter at de jobber aktivt, målrettet, og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering i bedriften. Den konkrete arbeidsplikten innebærer å undersøke hvorvidt det er risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling (a), analysere årsaker til identifiserte risikoer (b), iverksette tiltak som er egnet til å motvirke diskrimineringen og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten (c), og evaluere resultatet av arbeidet etter bokstav a-c (d). Funnene viser at

flere av informantene jobber aktivt, målrettet, og planmessig etter § 26 i bedriften. Informant B og F har fokus på lik lønn for likt arbeid, og informant B arbeider også med like muligheter for utvikling for alle ansatte som gjenspeiler aktivitetsplikten § 26 del b for å bidra til økt likestilling. Funnene samsvarer også med rådene til LDO om å vurdere lønn og arbeidsforhold ut fra diskrimineringsgrunnlagene. Informant B jobber også med å redusere diskriminering og policier under foreldrepermisjonen er etablert for å bedre tilrettelegging og oppfølging av medarbeidere i denne livsfasen.

Den konkrete redegjørelsesplikten innebærer å redegjøre for kjønnslikestillingen, og tiltakene i aktivitetsplikten. Funnene viser at informantene er noe påvirket av plikten til å redegjøre for kjønnslikestillingen, og kjønnsbalansen mellom menn og kvinner dukker opp flere ganger under intervjuene. LDO rådgiverne har påpekt også at det er en tradisjonell oppfatning om at likestilling er tilknyttet kjønn. Det må også legges ved at redegjørelsesplikten kun omfatter kjønn, fordi det strider mot personvernet å telle etter andre opplysninger som etnisitet, legning, og nedsatt funksjonsevne. I tiltakene som informant B og F gjenspeiler likhet gjennom lovverket og omfatter ansettelse og karrierforhold. Det er fokus på at kjønn vektes i ansettelsesforholdet og at lønnsforskjeller reduseres som samsvarer med § 26 c om å motvirke diskriminering. Informant B forklarer at de gjerne vil ha 50/50 av begge kjønn til å begynne med. Hun forklarer at det gir bedre resultater med denne fordelingen fordi ulike personer kan brukes til forskjellige ting. Informant B hevder at det er mange kvinnelige ledere, men flere menn i de høyeste stillingene. Informanten påpeker i denne sammenhengen at det er mange kvinner som bytter jobb på mellomledernivå som er informasjon som er et moment som kan inkluderes i redegjørelsen for kjønnslikestillingen. Det kommer også frem i intervjuet med informant D at det er få kvinner generelt i bedriften også administrativt, og at det er vanskelig å rekruttere kvinner i stillingene på de lavere nivåene. Funnene viser også at en tredje informant, informant E, erfarer at kjønnsbalansen er mer ujevn i avdelingen for utgående salg fordi kvinner ikke søker på de stillingene. Han forklarer at det er beklagelig med tanke på at de jentene som er ansatt i den avdelingen gjør det svært bra.

Informant E forklarer at når han skal rekruttere har han et mål i hodet å få inn så mye forskjellig som mulig, og at han syntes mangfold er spennende og skaper et godt arbeidsmiljø. Rogstad & Braanen Sterri (2014) forklarer at en ansettelseslogikk som styrer vurderingene til arbeidsgiver er å få inn noen som utfordrer status quo dersom man vil utvikle bedriften. Det er ikke nødvendigvis en eksplisitt målsetting med tanke på mangelen på

konkrete tiltak for å muliggjøre at forskjellige type mennesker skal ansettes. Bergset, Braanen Sterri og Rogstad (2018) påpeker at alle ansettelser som bryter med den etablerte arbeidsstyrken er et tiltak mot mangfold, selv om det ikke nødvendigvis påvirker resultatet. Av andre ansettelsesstrategier dukker det opp bevisste rekrutteringsstrategier i form av moderat kvotering hos informant B, C og F. For det første så innebærer kvalifikasjonsprinsippet at den best kvalifiserte for stillingen skal ansettes jf. Statsansatteloven § 3. Kandidaten skal vurderes ut fra kriteriene utdanning, erfaring og personlig egnethet. For det andre innebærer moderat kvotering at personen som er underrepresentert ansettes hvis personen har tilnærmet like kvalifikasjoner som den best kvalifiserte (Lovdata 2017). Hos informant B og F innstilles en kandidat av hvert kjønn som siste kandidat så langt det er mulig, og hos informant C plukkes kandidaten med etnisk minoritetsbakgrunn ut fremfor andre kandidater dersom kvalifikasjonene er tilnærmet like. Under intervjuet forklarer informant C at dette kan by på utfordringer fordi kandidatene sjeldent er 100% like kvalifikasjonsmessig, og at seleksjonen ofte handler om subjektive vurderinger. Det kan tyde på det ikke er enkelt å sammenligne de kvalifiserte kandidatene basert på de tre nevnte kriteriene, og at en eventuelt blind rekruttering faktisk er enklere for å unngå de subjektive vurderingene. En blind rekrutteringsprosess innebærer anonymiserte søknader som kun gir tilgang på kvalifikasjonene til kandidatene, og resten av informasjonen er skjult inntil utvelgelsen til intervju (Regjeringen 2014). Dette kan skape en større søkermasse, og ikke minst redusere ubevisst diskriminering i rekrutteringsprosessen. Gilbert og Stead (1999) fant ut at konsekvensen av å vende bunken to ganger er at personen som ansettes etter forskjellsbehandling kan vurderes som mindre kompetent av de andre ansatte fordi grunnlaget for ansettelsen ikke direkte er basert på kvalifikasjoner. Det samsvarer med funnene som viser at ikke alle informantene er positive til bevisst rekruttering. Informant D nevner at et kvinnenettverk har blitt snakket om i sammenheng med at det er lite kvinner i bedriften men innrømmer fort "...ja det er kanskje teit å si det men.. hun jenta må få jobben fordi hun er jente. Vi vil ikke ha det sånn heller". Sandal et.al (2013) hevder at bedrifter med et godt mangfoldsklima har en implisitt toleranse og respekt for ulikheter mellom ansatte, og at mangfold anerkjennes som en merverdi for bedriften i form av mer kreativitet og bedre oppgaveløsninger. Funnene samsvarer. Informant C fremstår som en leder som anerkjenner ulikhet når hun forklarer hvordan mangfoldet i arbeidsstokken forbedrer kvaliteten i jobben som veileder. Hun vektlegger at den balansen mellom hva som kan sies men hensyn til andres holdninger får en til å reflektere grundigere, og at det er denne toleransen som bidrar til å skape verdi for organisasjonen.

Brenna (2018) hevder at når mangfold som kompetanse skal rekrutteres inn i virksomheten krever det at arbeidsgiver forstår hvordan den kan anvendes for å gi positive effekter, og forutsetter forståelse for maktforholdene i organisasjonen. Mangfoldsledelse er en langsiktig og strategisk satsing på mangfold på organisasjonsnivå som knytter fellestrekk og ulikheter sammen. Kvålshaugen (2003) hevder også at mangfold forutsetter en bevisst satsing på mangfold fra ledelsen. Både informant B og F forklarer at arbeidet med mangfold blir diskutert høyt og prioritert av ledelsen. Informant E som er teamleder forklarer gjennomgående at han er positiv til intervju, og tenker menneskelig variasjon når han rekrutterer og som samsvarer med teorien til Kvålshaugen. Det kommer frem hos informant F at det er to årsaker til at de fokuserer på kjønn. For det første så råder de andre organisasjoner til å arbeide med kjønnslikestilling, og de må derfor gå frem som et eksempel selv fordi de har et samfunnsoppdrag. For det andre så bekrefter hun teorien til Hunt, Prince og Layton (2015) gjennom å hevde at kjønnslikestilling skaper bedre resultater. Tronstad (2010) forklarer at Corporate social responsibility (CSR) med mangfold som en del av strategien er et normativt utgangspunkt for bedrifter som speiler befolkningen utover å bare tjene penger. Informant D forklarer at de la ut en vaktmesterstilling med svært strenge stillingsinstruksjoner som fikk såpass få søkere at de måtte endre kriteriene. De valgte videre å samarbeide med NAV, og underveis i prosessen fant lederen ut at motivasjon var det viktige kriteriet. De fikk inn flere aktuelle kandidater med hull i CV og informanten forklarer at hun er veldig glad i og gi folk en sjanse, og at folk står uten arbeid verken er bra for personen eller samfunnet. Det kommer altså frem at informant D også ser på det som et samfunnsansvar ved å løse et samfunnsproblem. Og funnene viser også samsvar her med en bevisst satsing på mangfold fra ledelsen.

Informant D tok en titt på annonsen til en stilling fordi den tiltrakk få søkere, og gjorde noen endringer som førte til utvidet søkermasse og flere tilgjengelige kandidater. Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri (2018) fant i sin studie at norske bedrifter resirkulerer gamle annonsetekster, legger til få endringer, og har i beste fall en formulering om mangfold. Dette samsvarer i noen grad med funnet hvor informantene forklarer at de har en standard annonse som de ber meg undersøke. Jeg fant at av de fem annonsene var det to av de som inkluderte mangfold i annonseteksten. Funnene viste også at ingen av informantene legger ut annonsene på plattformer som er rettet mot ulike etniske minoriteter og personer med nedsatt funksjonsevne. Det har mye å si for hvem som søker, og kan bidra til å ekskludere de

underrepresenterte gruppene (Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri 2018). Drange (2014) hevder dersom bedriften signaliserer mangfold vil det tiltrekke en mangfoldig søkermasse. Det at det kommer nederst i teksten tilsier at de andre kravene til kandidaten er avgjørende for hvem som er relevant. I bedrift F stod det helt til slutt i annonseteksten: “En mangfoldig organisasjon med et kunnskapsrikt og tverrfaglig arbeidsmiljø”. Det ville være å overdrive at hevde at bedriften overselger mangfoldsarbeidet sitt vel viten om deres strategi som er nevnt i forrige kapittel. Det ville vært hensiktsmessig med en formulering om mangfoldsarbeidet tidligere eller tydeligere i teksten for å tiltrekke en mangfoldig søkermasse. Bedrift C skriver i en annonse: “Vi oppfordrer personer med innvandrerbakgrunn, nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV til å søke”. De skriver en lang tekst hvor de sier at de er en inkluderende arbeidsplass, at kvalifiserte søkere er ønskelig, og at de tilrettelegger arbeidsforholdene dersom det er behov for det. Bedriften gjør det helt klart og forståelig for søkerne at de jobber med å tilrettelegge tiltak for mangfold, som vil gjøre at søkerne får forventninger om arbeidsmiljøet og karrieremulighetene (Avery 2003).

I funnene kommer det også frem at et par av informantene ønsker å tiltrekke flere mannlige søkere gjennom å snevre inn søket, som er ulovlig etter § 29 i Likestilling- og diskrimineringsloven. Informant C ønsket å rekruttere en mann til en stilling av hensyn til brukerne fra andre kulturer med et strengere kvinnesyn. En mannlig ansatt fikk mer tillit av brukerne. Hun forklarer at hun forstod at det var diskriminering å oppfordre menn til å søke i annonsen etter beskjed fra sin leder, men senere i seleksjonsfasen plukke ut hun ut de hun ønsket fordi hun hadde fått inn en stor kvalifiserte søkermasse, og da vektet hun mannlige kandidater. Informant C forklarte tidligere om hensynet til brukerne:

Også kan man si mye om at i Norge er det likestilling og vi vil at de -- Men de er helt helt nye her, de er ikke der ennå. Jeg er helt sikker på at de kommer ditt etterhvert, men det er ikke sikkert det er den beste måten og hjelpe de til integrering i landet gjennom å pushe likestillingskampen ned i halsen deres fra dag en.

Det kan tolkes som at informanten tilpasser seg holdningene til brukerne som bygger på fordommer og diskriminering mot kjønn. Det strider mot likestillingen, men det som også fremkommer fra dette funnet er hvordan dette er en ansettelseslogikk er basert på å unngå feil ansettelser. Rogstad og Braanen Sterri (2014) forklarer at andre ansettelseslogikker handler om å minimere risiko ved å velge en som passer inn i det etablerte. Det trygge valget for informant C kan ses som å velge en mann fordi det kan skape en bedre relasjon til disse brukerne enn å velge en kvinne som ville utfordret perspektivet eller organisasjonskulturen.

Det kommer også frem under intervjuet med informant B at de ville jevne ut kjønnsbalansen ved å få inn en mann i en kvinnedominert HR avdeling ved å tilpasse innholdet i annonsen. Informanten forklarer at de benytter flere punkter i annonsen for å tiltrekke menn til å søke, og at kvinner dropper å søke. Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri (2018) påpeker at teksten i annonsen skal tilpasses målgruppen for å ikke ekskludere søkermassen, men i dette tilfellet tilpasses det for motsatt hensikt. Teksten er konstruert for å nettopp ekskludere søkere av kjønn men er ikke en direkte oppfordring og derfor ikke ulovlig etter § 29. Dersom informantene hadde valgt å direkte oppfordre kvinner eller menn til å søke i en stilling så måtte alle vilkårene for § 9 om lovlig forskjellsbehandling vært oppfylt. Vilkaene innebærer at formålet er saklig, nødvendig og ikke uforholdsmessig inngripende overfor personen som forskjellsbehandles. Det er antakelig derfor informantene ikke direkte oppfordrer menn til å søke i og med at formålet ikke er for å fremme likestilling. I informant C sitt tilfelle er ikke hensikten å hindre likestilling, men det er konsekvensen fordi hun tar hensyn til diskriminerende holdninger. En annen konsekvens av å vende bunken to ganger er at personen som ansettes etter forskjellsbehandling kan vurderes som mindre kompetent av de andre ansatte fordi grunnlaget for ansettelsen ikke direkte er basert på kvalifikasjoner (Gilbert & Stead 1999). Informant B vil jevne ut kjønnsbalansen og har tidligere nevnt at menn og kvinner kan brukes til forskjellige ting, men det er usikkert om de blir sittende igjen med de beste kandidatene når en relativ stor demografisk gruppe i befolkningen ekskluderes.

Profilering via bilder kan få bedriften til å fremstå som attraktiv for personer med minoritetsbakgrunn (Kulik & Robertsen 2008). Disse forventningene er knyttet spesielt til bilder av leder med etnisk bakgrunn fordi det signaliserer at man tar mangfoldsstrategien alvorlig (Avery 2003). Informant F forklarer at mangfold må annonseres tydeligere samsvarer med teorien. Hun legger også til at tydelighet under valg av kandidater, og tydelige vurderingskriterier er avgjørende. Det samsvarer med Skorstad (2015) om hvordan en god jobbanalyse reduserer diskriminering og er viktig for å finne de beste kandidatene. Informanten mener lederne ofte kommer med egne preferanser i rekrutteringen, men at HR kan benytte jobbanalysen for å forhindre det. Det er også i tråd LDO sine råd om at HR må pushe på mangfold fordi det forhindrer diskriminering.

I funnene nevnes profilering og markedsføring gjennom bilder av de ansatte nevnes av både informant E og D. Informant E svarer ganske klart at reklame som viser hvordan de jobber og hvem som jobber er måten som kan synliggjøre mangfold på. Informanten påpeker at det ikke

er sånn kunstig reklamer, noe som understreker et poeng ved teorien om at potensielle kandidater får realistiske forventninger, og som også forhindrer gjennomtrekk (Berman 1997). Informant D forklarer at de har fine bilder av de ulike teamene, men forklarer at de har lite kvinner i teamene og hun er usikker på hvordan de kan løse det. Hun konkluderer med at denne kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig dersom det ikke er en strategi rundt det. Kvålshaugen (2003) og Brenna (2018) forklarer at lederen har et ansvar. Ifølge Kvålshaugen (2003) har mangfold kun effekt på organisasjonen dersom noen individer som representerer noe annerledes i forhold til det etablerte perspektivet får makt og innflytelse i organisasjonen. Brenna (2018) forklarer at ansvaret for å forstå maktstrukturen og spillereglene i organisasjonskulturen ligger på lederen. I lys av funnene fra informant D kan det ses på som snarere mangel på å ta det ansvaret som HR rådgiver, og få mangfold på agendaen og tiltrekke kvinnelige søkere. Funnene samsvarer i større grad med Avery (2003) om at profilering av mangfold skaper en forventning om at organisasjonen faktisk er mangfoldig. Det er informanten klar over når hun ikke føler at kommunikasjonen utad er nok med tanke på at de ikke har en konkret plan eller et tiltak for å fremme mangfold.

Informant F er tydelig på at de annonsere mangfold tydeligere, være tydeligere under valg av kandidater, og ha tydelige vurderingskriterier gjennom en systematisk prosess og god jobbanalyse. Det samsvarer Skorstad (2015) og empirien fra LDO om hvordan en god jobbanalyse reduserer diskriminering og er viktig for å finne de beste kandidatene. Informanten mener lederne ofte kommer med egne preferanser i rekrutteringen, men at HR kan benytte jobbanalysen for å forhindre det. Det er også i tråd LDO sine råd om at HR må pushe på mangfold fordi det forhindrer diskriminering.

5.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Det kommer frem at informantene besitter i noen grad ulike forståelser av mangfold som begrep, og bevissthet rundt mangfoldsstrategier. Det kommer frem gjennom drøftingen at bedriftene B, F, og C kan plasseres på et høyt ambisjonsnivå etter svarene fra informant B, F og C. Et høyt ambisjonsnivå er synonymt med en langsiktig og strategisk satsing på mangfold gjennom konkrete tiltak etter § 26. som samlet sett er lik behandling av karriereløp, oppfølging og tilrettelegging av livsfaser og ulike livsløp, og utjevning lønnsforskjeller og moderat kvotering som bevisst rekrutteringsstrategi. Det siste tiltaket er en vanskelig praksis og går så langt det lar seg gjøre som de tre informantene påpeker, men det er en tilnærming som skal gi et mer bevisst utfall dersom man gjør det riktig. Funnene viser at det er

utfordringer med en bevisst rekrutteringsprosess som krever at vilkårene til lovlig forskjellsbehandling er oppfylt. Funnene viser at stillingsannonser ikke utnyttes for sitt potensial for å tiltrekke en stor og mangfoldig søkermasse blant alle informantene. Det er et fokus på kjønnsbalansen i så stor grad at det nærmest mister hensikten om å fremme likestilling, og en lurer på om hensikten er å telle antallet i redegjørelsesplikten eller skape mangfold. Potensialet gjennom å profilere en mangfoldig arbeidsstokk gjennom bilder nevnes av informant E og F. Flere av informantene viser at de ser på arbeidet med mangfold som et samfunnsansvar, men funnene viser også at enkelte ikke helt er bevisst sin innflytelsesrike posisjon innen HR og har lite kunnskap om hvordan mangfold skal settes på dagsordenen.

5.3 Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av subjektive vurderinger?

Likhetseffekten dukker opp i forbindelse med intervjuet. Det er et kjent fenomen innen organisasjoner, og kommer fra homososial reproduksjon som betyr at vi foretrekker personer som ligner oss selv basert på synlige trekk og kultur og bakgrunn (Kanter, 1977). Informant D prøver å gjøre lederne bevisst på den typiske fellen å ansette noen som ligner en selv for å få inn litt variasjon i teamet, og ikke nødvendigvis velge de som er gode på intervju. Likhetseffekten kan ikke bare bidra til mangel på variasjon, men også diskriminering.

Av informantene er det blant annet informant D som henger seg også opp i hvordan magefølelsen eller intuisjonen spiller inn under intervjuet og hvordan den leter etter ting hos informanten som forklarer noe ved deres atferd. Informanten forklarer at han prøver å bli kjent med hvem kandidatene er som personer under samtalen og at det hjelper han forstå om de blant annet er presise på jobb. Informant E forklarer at han har erfart at magefølelsen ikke alltid stemmer som samsvarer med teorien om at denne form for vurdering er pålitelig i den grad at resultatene blir tilfeldig og er basert på den enkeltes skjønn (Skorstad 2015) Likevel er informanten trygg på den informasjonen som kommer fra intervjuet, som samsvarer med Kirkebøen (2012) om at vi har en tendens til å føle oss sikre på intuisjonen vår uten noen form for kunnskap eller resonnering.

Informant D er også bevisst at intervjuet har en dimensjon ved seg hvor selvpresentasjon overskygger andre egenskaper: "Det krever jo at man er flink til smalltalk, og at man er flink til presentere seg selv og det er ikke alltid det er de man skal ha heller." Det er behovet kandidaten har for å virke attraktiv som informanten refererer til og som forstyrrer evalueringen av kandidaten. Det behovet harmonerer ikke med arbeidsgiverens behov for å se

under masken, og få mest mulig informasjon og inntrykk av hvem kandidaten er (Spence 1974, 1981; Granovetter 1995). Dette kan bekreftes med funnene hos informant C som erfarte at kandidater ofte har forberedt svarene sine, og at det ikke sa henne noe om hvem de egentlig var, og ikke minst hvordan jobbet i en veiledningssituasjon. Utfordringen som utspiller seg i et intervju som dukker opp i funnene er Granovetters teori (1995) om kandidatens behov på en side, arbeidsgiverens behov på en annen side og intervjusituasjonen som møte. Det er ikke tilstrekkelig for arbeidsgiver at kandidaten kan jobben hvis kandidaten ikke kan bevise det (Rogstad & Braanen Sterri 2014) Informant C forklarer at hun har dokumentene på de formelle tingene, og intervjuet benyttes for å finne ut om kandidatens egenskaper og kvaliteter som ikke står noe sted. En av intervjuets fordeler er ifølge Kahlke og Schmidt (2000) at intervjueren har muligheten til å vurdere om motivasjonen, interessene og verdiene matcher mellom kandidat og organisasjon. Ifølge Rogstad & Braanen Sterri (2014) så blir kriteriene arbeidsgiver legger vekt på føringer for hvordan intervjuet gjennomføres og hvordan kandidaten vurderes som er synlig hos kandidatene. Informant C stiller seg kritisk til svarene fra kandidatene under det individuelle intervjuet, og trekker frem at hun pleier å kalle inn kandidatene til gruppeintervju med caser før det individuelle. I gruppeintervjuet kan hun blant annet se på samhandlingen mellom flere kandidater og løsningsorientering. Teorien om jobb utsnitt viser at dette er en metode med høy validitet. Lai (2013) forklarer at oppgavene i metoden kan fungere som en testskårer, og er verdifull i totalvurderingen av de best kvalifiserte. I lys av vurderingene av hvordan intervjuet er som metode, så er det flere informanter som stiller seg kritisk som informant B. Hun innrømmer at hennes tolkning er at metoden ikke gir mer enn et inntrykk til tross for at de har forhåndssette kategorier som de vurderer kandidatene etter. Dersom intervjuet kombineres med andre metoder som tester kan den prediktive validiteten øke og gir bedre evne til å forutsi fremtidig jobbprestasjon. Informant B er i tvil om de alltid ansetter riktige mennesker med tanke på at folk ikke jobber lenge i bedriften. Det kan tyde på at vurderingene under intervjuet om det er en match mellom kandidat og intervju er problematiske, og at fokuset er på andre ting. Dersom man har ressursene og tiden er den mest treffsikre metoden assessment senteret som kan inkludere intervjuet og flere metoder. Det kan tyde på at informant B har reflektert over andre metoder for hun svarer at de har potensial til å gjøre flere ting og assessment senter nevnes i kombinasjon med gruppecase for å se andre kvaliteter enn de som dukker opp under intervjuet. Assessment senter i rekrutteringsprosessen får bedrifter til å virke mer attraktive, og kandidatene opplever erfaringene fra metoden som spennende. Et godt omdømme blir ikke nevnt men kan være noe

informanten også har med i beregningen. For å unngå at subjektive vurderinger overtar som i intervjuet så er det viktig at det er flere observatører og at de har ekspertkompetanse som ivaretar kvaliteten.

Kandidatene må vise kunnskapen de har, og signalisere at de passer inn for at det skal være en riktig match med organisasjonen. Arbeidsgiver er ute etter person-job fit og person-organization-fit dimensjonene eller personlig egnethet (Midtbøen og Rogstad 2012; Horverak et.al. 2013). Feil utspill som indikerer som ikke matcher organisasjonen, eller arbeidsgiverens forestilling om organisasjonen vurderes lite fordelaktig. Som hos informant D dukker magefølelsen opp når kandidater signaliserer noe som ikke passer med kriteriene. For henne stemmer magefølelsen ofte når det er noe hun synes virker rart ved måten personen sier ting på, kroppsspråk eller andre ting. Et poeng ved informantens svar er at det ikke nødvendigvis handler om magefølelsen, men at vi mennesker tenderer mot å overvurdere negativ informasjon i større grad enn positiv informasjon. Bruner (1990) forklarer det med at vi mennesker ofte fokuserer på det unormale når vi skal huske noe. Arbeidsgivere kan ha kjennetegn som beskriver en ideal arbeidstaker, og det er naturlig at de som faller utenfor beskrivelsen også påvirkes av idealet og hvordan de eventuelt skiller seg fra idealet (Midtbøen og Rogstad 2012). Når kandidater vurderes er det etter arbeidsgiverens forestilling om enten den enkelte eller organisasjonen, og uten satte kriterier er det den arbeidsgiveren som har definisjonsmakt. Dette er arbeidsgivers styringsrett og spiller ofte inn når kandidater vurderes etter udefinerbare rammer langt fra lovverkets kvalifikasjonsprinsipper. Det er for noen enklere å gjøre det bra på intervju og spørsmålet er om det kommer av at det er en faktisk match mellom organisasjon og kandidat, eller kjemi mellom kandidat og intervjuer. Informant F forklarer at de ser etter ting hos kandidaten som personlighet, og den personlige kjemien og evne til å passe inn i teamet. De to siste kriteriene relaterer til ting som ikke nødvendigvis har med kandidatens egenskaper å gjøre, men er relaterer til også intervjuerens egenskaper. Dette er grunnlag for å anta at relasjonen mellom intervjuer og arbeidstaker er avgjørende, men dette ligner svært mye på likhetseffekten som bryter med informantens filosofi om å ikke ansette like mennesker, se på det man trenger av kompetanse og egenskaper for å komme til “nye høyder”. Det er derfor et spørsmål om arbeidsgiver evner å være bevisste på fallgruvene ved intervjuet og unngå diskriminering når mye tyder på at kandidatene vurderes ut fra kriterier som matcher intervjueren mer enn organisasjonen.

Ifølge Midtbøen og Rogstad (2012) så vil kandidaten som signalisere personlig egnethet eller de to dimensjonene til Horverak et.al. (2013) besitte kunnskap om organisasjonen: hva de står for, hva slags arbeidsmiljø de har osv. Det er ikke vanskelig å forstå at disse tingene handler om kulturforståelse som er synlig i hvordan norske verdier går igjen i beskrivelsen av den ideelle arbeidstakeren hos flere arbeidsgivere (Bjørnset, Rogstad og Braanen Sterri 2018). Etniske minoriteter har spesielt vanskeligere for å signalisere dimensjonen å passe inn som igjen viser at de ulike forventningene til intervjuet handler om kulturelle forskjeller. Kommunikasjonen som utspiller seg mellom to ulike kulturer kalles krysskulturell kommunikasjon som da blir en viktig for arbeidsgiver å beherske (Brenna 2018). Like viktig er relasjonsbyggingen i intervjuet gir ikke bare tilgang på informasjon, men også krysskulturell forståelse på tvers av ulikheter som er en del av mangfoldskompetanse.

Kun en av informantene nevner jobbanalysen. Informant F er tydelig på at jobbanalysen er et viktig verktøy gjennom hele rekrutteringsprosessen og at den kan forhindre subjektive vurderinger som kommer underveis fra ledere. Johansen & Sætersdal (2017) hevder at jobbanalysen bør bestå av organisasjonens verdier, holdninger og kultur som skal bidra til å vurdere kandidatens egnethet. Et strukturert intervju er som informant F forklarer i intervjuet koblet til jobbanalysen som gjør at man blant annet unngår å vurdere basert på magesfølelsen. Informant F påpeker at de har to personer er tilstede under intervjuet, hvor en observerer og en intervjuer for å sikre at de er av samme oppfatning om kandidaten. Deretter bruker de et standardspørreskjema for alle kandidatene for å få et mest mulig likt grunnlag å evaluere ut fra.

Funnene fra studiet viser også at referanser blir gitt betydelig stor rolle i siste fase av rekrutteringsprosessen blant informantene. Den nevnes spesielt som en måte å sjekke at inntrykket fra intervjuet stemmer. Denne metoden har en lav validitet som kommer av flere årsaker blant lite refleksjon over hvilke som er relevante referanser, dårlig forberedt referansesamtale, og at metoden benyttes for sent i prosessen (Johansen og Sætersdal 2017; Mikkelsen og Laudal 2014). I en rekrutteringsprosess hadde informant C en kandidat som presterte dårlig på intervju, men sjekket referansen som førte til at kandidaten fikk jobben. Referansen var en person hun kjente og hadde jobbet med og ga henne den informasjonen hun trengte for å være sikker på at kandidaten var den best kvalifiserte. Det tyder også på at referansen ga kandidaten betydelig mer troverdighet, som det ble gjort klart at personen behøvde med tanke på prestasjonen under intervjuet. Informant D forklarte også at hun alltid

dobbeltsjekker inntrykket hun har med referanser, og at hun ofte får bekreftet sine tanker. Det viser at informanten også får informasjonen hun trenger for å vite hvordan kandidatene er, men referansesamtalen bør helst dreie seg om kriteriene fra jobbanalysen. Det som er en fare å benytte referanser når man ikke har en strukturert prosess med planlagte spørsmål, og relevante referanser som tidligere ledere. Det er svært vanlig at kandidatene benytter referanser som utelatende uttaler positive ting om kandidaten, og derfor ligger det noe i som Informant F hevder å tolke det referansene sier i etterkant (Mikkelsen og Laudal 2014). Det må nevnes at referanser ofte er forankret i kandidatens tidligere arbeidserfaring og tidligere leder kan gi verdifull informasjon om kandidatens jobbprestasjon. Det kommer frem under noen av intervjuene med informantene at flere ønsker erfaring fra lignende bedrift. Nyutdannede ble ansett som en stor belastning for informant C og at det var slik at erfarne kandidater ble foretrukket fordi opplæring var tidkrevende. Informant E hevder at unge har større potensial i hans bransje fordi de er mer produktive, og at eldre og erfarne i kundeservice bør bevege seg videre etter fem år. Det kan tyde på at dette er stereotyper, men det tyder på at holdningen her er preget av en sterk kultur. Det er vanlig at lederne starter unge, og jobber seg opp som stemmer med at mange må stå sammen for at det skal skape en sterk kultur (Bang 2011). Det er en holdning, og en verdi ligger dypt forankret i personer som men som også må vurderes dersom det er med på å utelukke eldre og erfarne kandidater. Informant E påpeker at det er mer til de yngres fordel som kan tyde på at det er heller stereotypene mot yngre mennesker han tar hensyn til enn at han bevisst gir eldre kandidater mindre sjanse. Informanten bekrefter en holdning som ikke akkurat svekker aldersdiskriminering mot eldre kandidater, men snarere forsterker den oppfatningen som eksisterer i det norske arbeidslivet om at eldre kandidater ikke er tilpasningsdyktige.

5.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Funnene viser at intervjuet er et omstridt blant informantene såvel som i teorien til Skorstad (2015) men likevel har det en viktig rolle i rekrutteringsprosessen. Fallgruver som likhetseffekten og magefølelsen dukker gjerne opp i forbindelse med intervjuet, og er noe informantene påpeker selv og er vel vitende om at det finnes sammenhenger mellom magefølelsen og feilansettelser. Hvordan informantene velger å bruke intervjuet blir et interessant moment i drøftingen. Rogstad & Braanen Sterri (2014) hevder at kriteriene i prosessen legger føringer for hvordan intervjuet utføres og hvordan kandidaten vurderes. Informantene viser at de valgene de tar i forhold til metoder og hvilke kriterier som er forhåndssatt eller dukker opp gjenspeiler om prosessen er systematisk, gjennomtenkt og

likestilt. Funnene viser at de som satser på andre metoder enn intervju baserer seg i mindre grad på subjektive vurderinger som ikke er overraskende med tanke på intervjuets lave prediktive validitet. Funnene viser at de som er mest fokusert på intervjuet, og som prøver å avsløre “spillet” ved situasjonen blir mer opptatt av egne vurderinger og derfor mer utsatt for fallgruver som fører til diskriminering. Det spiller i grunn liten rolle om hva informantene ser etter hos kandidatene dersom de benytter metoder som ikke kan observere, eller måle de egenskapene de er ute etter.

6.0 Konklusjon

Formålet med dette studiet har vært å undersøke hvordan rekrutteringsansvarlige kan fremme mangfold gjennom rekrutteringsprosessen med utgangspunkt i to forskningsspørsmål.

Det er flere ting som er viktig for å fremme mangfold. For det første så må HR ha forståelse for at de har en viktig og innflytelsesrik rolle med potensial til å drive mangfold frem gjennom en endring og kulturprosess. Det forutsetter at HR og ledere forstår verdien og hva fordelene med mangfold innebærer for å få det på agendaen og drive med langsiktig og strategisk mangfoldsarbeid. For det andre kreves det at HR og ledere ser godt på sin egen rekrutteringsprosess og vurderer om det finnes ting å forbedre. Det handler om å være kritisk gjennom læring, kursing og utdanning som skjerper kompetansen om rekrutteringsprosessen. Det er for å unngå alle de fallgruvene som tilhører metodene intervju og referansesjekk. Funnene viser også at det kun er en informant som tolker det referansene forteller henne, og ut fra at vi vet at kandidater velger referanser som uttaler seg positivt om personen er det kritikkverdig. Funnene viser også at informantene både brukte metoden for å bekrefte egne oppfattelser, og stole bokstavelig talt på referansene hvis de var bekjente. Det er viktig å forstå at det er mer egnet å bruke ressursene på gode metoder med høy prediktiv validitet som gir mindre rom for selektive vurderinger, og diskriminering.

Det handler også om ha kunnskap om lovverket som et normativt utgangspunkt som skal bidra med å sikre likhet for alle gjennom å fjerne hindre til likestilling. For det tredje, så viser funnene at ansettelseslogikkene til bedriftene ikke er konsekvente når informantene på en side hevder at de prøver å unngå likhetseffekten og homososial reproduksjon gjennom å få inn variasjon, men stiller likevel kriterier om at kandidatene må passe inn med det etablerte. Kriteriene er altså at man skal presentere noe som ikke ligner det de har fra før, men allikevel passe inn som forsåvidt er forenlige kriterier dersom de ikke endres i løpet av rekrutteringsprosessen etter subjektive preferanser. Funnene viser at det kun en av informantene som benytter jobbanalysen med forhåndssette kriterier av den hensikt at det er såpass vanlig at rekrutteringspersonell kommer med personlige preferanser i seleksjonsfasen. Spørsmålet er om ansettelseslogikken gjenspeiler et ønske om mangfold som kan utfordre status quo, eller et ønske om å ikke ansette feil og true det etablerte. Det kan tyde på at det er en grunnleggende mangel på å kunne sette seg inn i andres perspektiv spesielt med tanke på

andre kulturer, som handler om mangel av krysskulturell forståelse innenfor mangfoldskompetanse. Evner arbeidsgivere å identifisere og anerkjenne mangfold i form av erfaringer og kunnskap fra andre land? Og forstår de at de menneskene som representerer det som er annerledes må få innflytelse?

For det fjerde så må HR utnytte mangfoldspotensialet gjennom markedsføring som gir et godt omdømme. Det blir avgjørende å være bevisst valgene allerede i stillingsannonsen, som viser seg har et stort potensial og effekt for både søkere og bedrift. Det vil bidra til å tiltrekke en mangfoldig søkermasse nettopp fordi en mangfoldsstrategi er attraktiv for blant annet personer fra minoritetsbakgrunn. Som en av informantene påpeker så er det ikke fine bilder i seg selv som er svaret, men det er en enkel måte å vise søkere at de verdsetter mangfold.

7.0 Kritikk til egen forskning

I kriteriene for utvalg så var det at informanten skulle komme fra en bedrift med en eksplisitt mangfoldsstrategi, men jeg endte opp med informanter fra flere ulike bransjer, sektorer, og fra ulik bedriftsstørrelse. Det er ikke nødvendigvis noe negativt, men jeg ønsket at funnene skulle være så reliable som mulig. Det må derfor tas i betraktning at informantene kommer fra både offentlig- og privat sektor, varierer mellom 200-1500 ansatte innenfor alt fra revisjon- til sosialtjenester som utspiller seg de ulike satsingene på mangfold. Jeg valgte også å ikke gjøre så mange avgrensninger og informanten ble spurte på generell basis om blant annet stillingskriterier. Jeg opplevde som jeg nevnte i metodekapittelet at sensitivitet rundt temaet preget noen av informantenes svar, og jeg kunne derfor lagt inn flere oppvarmingsspørsmål for å skape en mer avslappet og trygg atmosfære slik at informanten følte seg friere til å snakke. Jeg kunne også stilt informantene flere spørsmål rundt kjennskap til lovverket eller direkte om ansettelseslogikker som kunne ha styrket empirien. Til slutt vil jeg legge til at jeg synes det er synd at informantene ønsket å holde arbeidsgiver anonym fordi funnene her reflekterer om ikke en mangfoldsstrategi men gode intensjoner og refleksjoner som viser at de tar mangfold seriøst. Det er likevel vanskelig å vite om det ville styrket oppgaven.

8.0 Forslag til videre forskning

Ut fra konklusjonen vil jeg anbefale videre forskning å fokusere på effektene av bevisst og blind rekrutteringsstrategi. Det også interessant å se forske på hvordan ulike bransjer kan utnytte flerspråklighet som mangfoldskompetanse, som fortsatt er en ubrukt ressurs hos mange.

9.0 Litteraturliste

- Anderson, Alan. H. 1993. *Successful training practice: A manager's guide to personnel development*. Cambridge, England: Blackwell.
- Arrow, Kenneth .1973. "The theory of discrimination». I O. Ashenfelter & A. Rees (red.), *Discrimination in the Labor Market*. Princeton: Princeton University Press.
- Avery, Derek R. 2003. "Reactions to diversity in recruitment advertising are differences black and white?". *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 672-679. Lesedato 10. Mai 2020: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.672>
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget: Oslo
- Bauman, Christopher W. og Linda J. Skitka. 2006. Ethnic group differences in lay philosophies of behavior in the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 37 (4): 438-445. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022106288479>
- Berg, Berit, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen og Susanne Hellan Øiaas. 2012. *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*: NTNU Samfunnsforskning AS
- Berman, Evan. M. 1997. "The challenge of total quality management". I C. Ban & N. Riccucci (red.), *Public personnel management: Current concerns, future challenges*. 2. utg. New York, NY: Longman.
- Bjørnset, Mathilde, Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri. 2018. *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering. Rekrutteringspraksis blant virksomheter i det statlige mangfoldsnettverket*. Fafo-rapport, 18/1.
- Brenna, Loveleen R. og Marte C. W. Solheim. 2018. "Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold skal bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid". *Praktisk økonomi & Finans*, 34(3): 186-195. DOI: 10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03

- Bruner, Jerome S. 1990. *Acts of meaning*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Cooper, Dominic og Ivan T. Roberson. 1995. *The Psychology of Personnel Selection: A Quality Approach*. London: Routledge
- Cronbach, Lee J. 1990. *Essentials of Psychological Testing*. 5.utg. New York: Harper & Row
- Dipboye, R.L. 1992. *Selection Interviews: Process perspectives*. Cincinnati, Ohio: South Western
- Djuve, Anne B. 2007. *Vi får jo to ekstra hender. Arbeidsgiveres syn på praksisplasser for ikke-vestlige innvandrere*. Fafo-rapport, 07/26.
- Drange, Ida. 2014. *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. AFI-rapport, 3/14
- DuBois, John W., Stephan Schuetze-Coburn, Susanna Cumming and Danae Paolino. 1993. "Outline of discourse transcription". *Talking data: transcription and coding in discourse transcription*. Jane A. Edwards og Martin D. Lampert (red), 45-89. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates
- Elkington, John 1999. *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Gilbert, Jack A., & Stead, B. A. 1999. Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make a Difference in Applicant Success? *Group & Organization Management*, 24(2): 239-256.
- Glaser, Barney G. og Anselm A. Strauss. 1967. *The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Granovetter, Mark. 1995. "The economic sociology of firms and entrepreneurs". I A. Portes (red.), *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*. New York: Russel Sage Foundation.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(2): 123-141.

- Horverak, Jøri G., Hege H. Bye, Gro Mjeldheim Sandal og Ståle Pallesen. 2013. "Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 46–6.
- Huberman, Michael A. and Matthew B. Miles. 1994. *Data management and analysis methods. Handbook of qualitative research*. 428–444. Red. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hunt, Vivian, Sara Prince, Dennis Layton. 2015. *Why Diversity Matters*. McKinsey & Company rapport
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). 2011. Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2011. HR som pådriver og støttefunksjon for økt mangfold. Lesedato 25. April 2020: <https://www.imdi.no/contentassets/7e5939529a95439e92f77267617c42e3/mangfold-i-heleide-statlige-virksomheter-2011.pdf>
- Iversen, Ole I. 2015. "Hjelp jeg skal testes". BI Business Review. Lesedato 13. Mai 2020: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/02/hjelp-jeg-skal-testes/>
- Jacobsen, Dag I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2014. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *Hr og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahlke, Edith og Victor Schmidt. 2000. *Job og personvurdering: om at øge træfsikkerheden i personudvælgelse*". København: Børsen Forlag AS.
- Kanter, Rosabeth B. 1977. *Men and woman of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kirkebøen, Geir. 2017. *Hva er intuisjon*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2014. *Mangfoldsrekruttering. Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen*. Veileder.

Kulik, Carol T., Loriann Roberson. 2008. "Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs". In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at Work*. New York: Cambridge University Press. Lesedato 9. Mai 2020: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753725.010>

Kvålshaugen, Ragnhild. 2003. «Likevekt, motvekt og mangfold. Om kvinner og innflytelse». ISCO Group Communication, 15(2).

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetansestyring*. 3 utg. Fagbokforlaget: Bergen.

Lovdata. 2017. Likestilling og diskrimineringsloven. Lesedato 01. Mai 2020: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_2

Lovdata. 2017. Statsansatteloven. Lesedato: 30. April 2020: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67?q=kvalifikasjonsprinsippet>

Likestilling- og diskrimineringsombudet (LDO). Positivt særbehandling. Lesedato 11. Mai 2020: <https://www.ldo.no/diskriminert/pa-jobb/fikk-ikke-jobben-og-vikariat/positiv-sarbehandling/>

Midtbøen, Arnfinn H. og Jon Rogstad. 2012. *Diskriminerings omfang og årsaker. Etniske minoritetes tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 12. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Nasjonale forskningsetiske komiteene (nesh). 2016. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. B: hensyn til personer 5-18. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>

Norsk senter for forskningsdata (nsd). 2019. Personverntjenester. Få hjelp til å melde om prosjekt. Lesedato 15. Mars 2020: https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informere_om.html

- Phelps, Michael E. 1972. "The statistical theory of racism and sexism". *American Economic Review*, 62, 659–661
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal
- Posthuma, Richard A., Frederick P. Morgeson, Michael A. Campion 2002. Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1): 1–81. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>
- Psykologiforeningen. Aktuelt. Hva er seleksjon. Lesedato 13.Mai 2020: <https://www.psykologforeningen.no/foreningen/aktuelt/aktuelt/hva-er-seleksjon>
- Regjeringen. 2014. Aktuelt. Slik vil staten sikre fargeblind rekrutteringspraksis. Lesedato 5. Mai 2020: [Slik vil staten sikre fargeblind rekrutteringspraksis - regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Rogstad, Jon. 2001. *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Unipax.
- Rogstad, Jon og Kari Nyheim Solbrække. 2012. "Velmenende likegyldighet. Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus." *Sosiologisk tidsskrift*, 20(4): 315–338.
- Rogstad, Jon, Erika Braanen Sterri. 2014. *Kulturelt betinget, naturlig beskjedenhet». En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Fafo-rapport, 14/33.
- Schmidt, Frank L., In-Sue Oh, og Jonathan A. Shaffer. (2016). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 100 years of research findings". *Personnel Psychology*, 61(4):827-868. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00132.x.
- Spence, Michael A. 1974. "Market signaling informational transfer in hiring and related screening processes (Harvard Economic Studies)". Cambridge MA: Harvard University Press.
- Spence, Michael A. 1981. Signaling, screening and information. I S. Rosen (red.), *Studies in Labor Markets*. Committee for Economic Research. Report 31. Chicago: The University of Chicago Press.

Statistisk sentralbyrå (ssb). 2019. Sysselsetting blant innvandrere, registerbasert. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvregsys>

The British Psychological Society. 2000. The design and delivery of assessment centres: Best practise guidelines. Leicester: BPS

Tronstad, Kristian R. 2010. *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport, 10/39

Weiss, Brent og Robert S. Feldman. 2006. "Looking good and lying to do it: deception as an impression management strategy in job interviews. *Journal of applied psychology*, 36(4). 1070-1086. doi: 10.1111/j.0021-9029.2006.00055.x

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forl

Vedlegg 1: Intervjuguide informanter

Individuelt dybdeintervju

Semi-strukturert intervju

Varighet: 25- 50 minutter per intervju

Antall informanter: 5

2 avdelingsledere

1 HR rådgiver

2 HR fagsjef

Problemstilling:

“Hvordan kan HR og ledere fremme mangfold gjennom rekrutteringsprosessen?”

Forskningsspørsmål 1:

“Hvilke ambisjoner har bedriftene for å fremme mangfold i bedriften?”

Forskningsspørsmål 2:

“Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av subjektive vurderinger?”

Semi-strukturert intervjuguide

Rekrutteringsprosessen:

1. Kan du si noe kort om hvem du er og hva din oppgave er i rekrutteringsprosessen?
2. Hvordan ser en typisk rekrutteringsprosess ut hos dere? Hvilke seleksjonsmetoder omfattes?
3. Fortell meg om hvilke kvalifikasjoner og egenskaper dere ser etter blant kandidatene i rekrutteringsprosesser?
4. Hva slags kriterier har endret seg underveis i prosessen?

Mangfold

5. Hvordan forstår du begrepet mangfold?
6. Hvordan kommer mangfold til uttrykk hos dere?
7. Hvordan har det blitt sånn?
8. I hvilken grad representerer ansettelses teamet mangfold?
9. I hvilken grad er mangfold synlig i stillingsannonsen?
10. Hvordan oppfatter du deres organisasjonskultur?
11. Er det viktig at kandidaten passer inn i arbeidskulturen? Hva slags prosess må kandidaten gjennom?

Vuderingsmetoder

12. Hvor stor del av kompetanse potensialet vil du at dere dekker gjennom et intervju?
13. Hvilken data/informasjon stoler dere mest på?
14. Sammenlignes kandidatenes resultater med hverandre i vurderingen av hvem som blir valgt?
15. Hvordan vurderer dere kandidater med potensiale vs de med lang erfaring?

Avslutning

16. Hva diskuterer dere når intervjuet er over og kandidaten har forlatt rommet?

17. Hva kan dere gjøre for å gjøre mangfold enda synligere i virksomheten?

Vedlegg 2: Intervjuguide Likestillings- og diskrimineringsombudet

1. Kan du/dere fortelle litt om hvem dere er og hvordan dere jobber med mangfold?
2. Hvordan forstår dere likestilt rekruttering?
3. Kan dere si litt om representasjonen av mangfold på norske arbeidsplasser? Ser dere en forbedring ilt de siste ti årene?
4. Hva kan ledere og HR gjøre for å få mangfold synligere?
5. Hva tenker du/dere er årsaken til at det som oftest mangler mangfold på ledernivå?
6. Hva tenker dere om at det mangfold er lite synlig i stillingsannonseene?
7. Hva tenker dere om at få bedrifter har blinde rekrutteringsprosesser?
8. Hva tenker dere om at referanser spiller en stor rolle i vurderingen av kandidater?
9. Hvordan kan hr/ledere unngå fallgruvne ved et intervju?
10. Hva er deres tanker positiv særbehandling på leder nivå? Burde det være det?
11. Hva er deres tanker om økonomiske insentiver for å belønne ledere som jobber med mangfold?
12. Hva tenker dere om at bedrifter vektlegger det å passe inn/personlig egnethet?

Samtykkeskjema til studiet:

”Mangfold i rekrutteringsprosessen: hva ser arbeidsgiver «egentlig» etter hos kandidater”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i rekrutteringspraksis og mangfold i ulike virksomheter. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi vet at mangfold er både lønnsomt for bedriften samtidig som at det reduserer diskriminering i arbeidslivet. Formålet med denne bacheloroppgaven er å skape refleksjon over mangfold som verdi og som praksis for å redusere fordommer og stereotyper samt å sikre konkurransetilpasning og fleksibilitet i dagens samfunn. Gjennom en kvalitativ studie skal jeg avdekke holdninger om mangfold og vurderingskriterier i rekrutteringsprosessen. **Jeg håper at resultat fra dette studiet vil bidra til en positiv holdning hos HR og ledere om å satse på mangfold i rekrutteringsprosessen for et mer likestilt arbeidsliv.**

Problemstillingen som skal analyseres lyder som følgende: *Hvordan kan HR og ledere fremme mangfold gjennom rekrutteringsprosessen?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Bamidale Badejo er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven er en del av utdanningen «HR og personalledelse» ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Dette oppdraget er ikke bestilt av en ekstern oppdragsgiver. Bedriften du jobber for er strategisk valg da den passet inn i oppgavens kontekst.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har identifisert utvalget av respondenter på bakgrunn av kunnskap om fenomenet mangfold og rekruttering. Jeg har derfor henvendt meg til HR og ledere i virksomheter fra flere ulike bransjer som har gode rekrutteringsprosesser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen gjennomføres ved hjelp av et dybdeintervju på ca 1 time.

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. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Du vil ikke bli spurt om sensitive opplysninger som religion, politisk ståsted, seksuell orientering osv. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Intervjuet vil tas opp med lydopptak som vil slettes senest 1 mnd etter innlevering. Det er kun Bamidale Badejo som vil ha tilgang på opplysninger i oppgaven.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. juni. Ved høy karakteroppnåelse vil oppgaven bli publisert ved et fåtall nettsider. Alt bakgrunnsmateriale vil bli makulert ett år etter innlevering.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, 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?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *mangfold i rekrutteringsprosessen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. JA NEI

Jeg samtykker til å delta i *intervju* JA/ NEI

Jeg ønsker å være anonym JA NEI

Jeg ønsker å holde min arbeidsgiver anonym JA NEI

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.3. juni

(Signert av prosjektdeltaker, dato)