

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på vår bachelor i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2018. Vi bestemte oss fort for at vi ønsket å skrive om rekruttering, da det er noe vi begge synes er en spennende og viktig del av HR-faget. Fra valg av tema har det vært klart for oss hva vi ønsket å forske på. Vi har begge vært i utallige rekrutteringsprosesser som kandidat og kommer sannsynligvis til å sitte på andre siden av bordet i mange situasjoner senere. Vi ønsket derfor å få en bredere forståelse av rekrutterere som beslutningstakere og hvilken bevissthet de har til egen magefølelse og intuisjon i rekrutteringsprosessen.

Vi vil gjerne starte med å takke vår veileder Irmelin Drake som har stilt opp med konstruktive tilbakemeldinger og støtte på enhver veiledningssamtale. Vi ønsker også takke våre 5 respondenter som tok seg tid til å stille opp på intervju og bidra til vårt studie. Uten dere hadde ikke denne oppgaven sett dagens lys.

Med denne oppgaven legger vi bak oss tre fine år med verdifullt faglig innhold, sosialt samvær med medstudenter og lange dager på biblioteket. Vi vil derfor å takke våre medstudenter og forelesere for en lærerik og artig, men til tider utfordrende, studietid ved Høyskolen Kristiania.

Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid det siste året på Høyskolen Kristiania. Som team har vi jobbet godt sammen og vært med på å løfte hverandre opp, det er derfor med stolthet og en dose vemod vi leverer denne oppgaven.

God lesing!

Sammendrag

Rekruttering av kandidater er en kompleks og krevende aktivitet og omfatter mange delbeslutninger. Vår opplevelse er at mange rekrutterere ikke bruker vitenskapelige metoder, men heller intuisjon og skjønn. Derfor ønsker vi å finne ut av hvilken bevissthet rekrutterere har til bruk av magefølelse og intuisjon i rekrutteringsprosessen.

Formålet med studiet vi har gjennomført er først og fremst å oppnå en bachelorgrad i HR og personalledelse. Det faglige formålet med studiet er å avdekke hvilken bevissthet rekrutterer har til intuisjon og magefølelse. Vi har også et formål om at studiet vårt skal gi nytteverdi, både for oss selv og for respondentene vi har innhentet informasjon fra. For vår egen del ønsker vi å bli mer bevisst på heuristikker som kan oppstå i forbindelse med rekruttering. Vi ønsker også at vårt studie kan bidra til at rekrutterere blir mer bevisste på hvordan de opptrer som beslutningstakere.

Vårt overordnede teoretiske utgangspunkt er rekruttering og heuristikker. Ettersom vi ville undersøke bevissthet rundt dette tok vi utgangspunkt i eksisterende teori innenfor rekruttering- og seleksjonsmetoder, og bruk av magefølelse og intuisjon.

Vi har brukt kvalitativ metode for å besvare vår problemstilling. Utvalget vårt består av fem informanter som arbeider med rekruttering. Gjennom dybdeintervjuer har vi tilegnet oss kunnskap og forståelse om hvordan informantene gjennomfører rekrutteringsprosessen, hvor bevisste de er på magefølelse og intuisjon, og hva de gjør for å unngå det.

Undersøkelsen viser at det er en viss variasjon i hvilken bevissthet informantene har til beslutningsheuristikker i rekrutteringsprosessen. Funnene viser blant annet at erfaring og bruk av metode påvirker bevisstheten deres.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1.0 Avgrensning og begrepsavklaring:	5
2.0 Introduksjon	6
2.1 Tema	6
2.3 Problemstilling.....	7
2.3 Struktur	7
3.0 Teori	8
3.1 Rekruttering	8
3.2 Rekruttering vs. seleksjon.....	8
3.2.1 Hvorfor er rekruttering viktig?.....	8
3.2.2 Rekruttering som prosess.....	9
3.2.2.1 Forarbeider	9
3.2.2.1.1 Jobbanalyse:.....	9
3.2.2.1.2 Screening	10
3.2.3 Intervju.....	11
3.2.4 Beslutning	12
3.3 Organisasjonskultur og rekruttering:.....	13
3.4 Beslutningsteori:	13
3.5 Hvordan fatte gode beslutninger i rekrutteringsprosessen?.....	15
3.6 Heuristikker:	16
4.0 Metode	18
Etikk	18
4.1 Forskningsdesign.....	19
4.2 Dybdeintervju.....	19
4.3 Utvalget	20
4.4 Verifisering	20
4.5 Reliabilitet.....	21
4.6 Validitet	21
4.7 Begrepsvaliditet.....	22
4.8 Feilkilder:	22
5.0 Datainnsamling	23
5.1 Forberedelse datainnsamling.....	23
5.2 Forberedelse intervju:	23
5.3 Gjennomføring av intervjuer.....	23
5.4 Transkribering:	24
6.0 Funn	24
6.1 Rekrutteringsprosess:	24
6.2 Beslutningsteori, magesfølelse og intuisjon.....	29
6.3 Verktøy for å unngå og forebygge:	33

7.0 Drøfting	34
7.1 Drøfting av funn 1: Rekrutteringsprosessen.....	35
7.2 Drøfting funn 2: beslutningsteori, magefølelse og intuisjon.	37
7.3 Drøfting funn 3: verktøy for å unngå og forebygge	39
8.0 Konklusjon	40
9.0 Videre forskning	41
10.0 Refleksjoner	42
11.0 Litteraturliste:	43
12.0 Vedlegg 1 - informasjon til informanter og samtykkeerklæring	46
13.0 Vedlegg 2 - Intervjuguide	48
14.0 Vedlegg 3: Sammenfattning av intervjuene	50

1.0 Avgrensning og begrepsavklaring:

I oppgaven vår har vi valgt å dele rekrutteringsprosessen i tre deler; forarbeider, intervju og beslutning. I utgangspunktet inneholder en rekrutteringsprosess flere deler enn som så. Hvor omstendelig prosessen er, er svært avhengig av bransje og stilling det rekrutteres til. Ut fra dybdeintervjuene kom det frem at forarbeider (jobbanalyse og screening), intervju og beslutning er noe alle rekrutteringsprosesser inneholder. Vi har derfor valgt å fokusere på disse tre delene. I tillegg har vi valgt å trekke inn kultur og rekruttering, da dette dukket opp underveis i intervjuene. Dette redegjøres for i teoridelen, etter rekrutteringsprosessen.

Videre ønsker vi å redegjøre for heuristikker. Med heuristikker tenker vi på mentale snarveier eller tommelfingerregler vi bruker når vi fatter beslutninger (Peder Kjøs, 1999). Heuristikker er som regel ikke logiske eller vitenskapelig fundert, og det er derfor ikke garantert at man kommer frem til den riktige løsningen. I rekrutteringsøyemed er det viktig å skille dette fra utvelgelseskriterier, da heuristikker som regel er ubevisste, mens utvelgelseskriterier er bevisste og ofte nedfelt i en stillings- eller kravprofil. Både heuristikker og utvelgelseskriterier kan føre til kognitive bias, vi ønsker kun å ta for oss heuristikker.

I vårt studie har vi intervjuet både rekrutteringsassistenter og rekrutteringskonsulenter. En rekrutteringskonsulent har ansvar og er involvert i hele rekrutteringsprosessen, mens en rekrutteringsassistent bistår i deler av prosessen.

2.0 Introduksjon

2.1 Tema

Det overordnede tema for studiet er rekruttering. Det å finne rett person til rett stilling spiller en svært stor rolle i en organisasjon (Odd Nordhaug, 2002). Behovet for kompetanse er større en noensinne og betydningen av å ansette riktig humankapital i organisasjoner har økt (Skorstad, 2015). I mange organisasjoner kan midlertidig seleksjon- og ansettelsesprosesser nærmest fortone seg som en form for lottovirksomhet. Mange norske ledere sier at magesfølelsen er den viktigste rettesnoren når de velger nye medarbeidere (Sandal, 2009). Beslutninger basert på følelser blir normalt subjektive, og dømmekraften vår påvirkes av mekanismer som kan være mer eller mindre bevisste (Sandal, 2009). En seleksjon basert på

en strukturert prosess og objektive kriterier gir sikrere informasjon om fremtidig jobbadferd (Smith og Hunter, 1998).

2.3 Problemstilling

Ansettelsesprosessen går forttere og er mer konkurransepreget i dag enn tidligere. Hvordan kan rekrutterere da være sikre på at de fatter de riktige beslutningene?

Vi har alltid hatt en interesse for rekrutteringsfaget, og er kjent med problematikken rundt feilansettelser og bruk av heuristikker. Vi har derfor et ønske om å forske på bevisstheten til rekrutterere sin egen magesfølelse og intuisjon. Bruk av magesfølelse og intuisjon er, ifølge Skorstad (2015), noe av den minst treffsikre kilden til beslutning.

På bakgrunn av det som er beskrevet i innledningen er derfor den overordnede problemstilling for oppgaven:

"Hvilken bevissthet har rekrutterere til egen intuisjon og magesfølelse i rekrutteringsprosessen?"

Videre har vi valgt følgende forskningsspørsmål for å hjelpe oss å besvare problemstillingen:

- Er rekrutterere bevisst på egen intuisjon og magesfølelse i rekrutteringsprosessen?
- Hva gjør de for å unngå dette?
- Hva kan man eventuelt gjøre for å forebygge det?

2.3 Struktur

Vår oppgave innledes med teorigrunnet for rekrutteringsprosessen, beslutningsteori og teori om heuristikker.

Videre i oppgaven redegjør vi for hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen. Herunder hvordan vi har innhentet informasjon fra informantene, intervjuguide og hvordan

informasjonen er systematisert og analysert. Vi vil også reflektere rundt etiske hensyn, vår egen fremgangsmåte samt verifisering av data.

Deretter presenteres funnene fra dybdeintervjuene vi har gjennomført, samt analyse og tolkning av disse. Det redegjøres først for hva slags tilnærming de ulike informantene har til rekruttering og hva slags metode de benytter. Deretter redegjøres det for informantenes bevissthet til egen intuisjon og magefølelse. Avslutningsvis vil vi redegjøre for verktøy for å unngå og forebygge mot bruk intuisjon og magefølelse.

3.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil vi presentere det relevante teoritiske grunnlaget for temaet og problemstillingen vår. Vi finner det hensiktsmessig å først redegjøre for rekrutteringsteori, deretter beslutningsteori og heuristikker. Teorien vi har benyttet i oppgaven kommer i hovedsak fra Espen Skorstad, Odd Nordhaug, Øyvind Martinsen, Linda Lai og Daniel Kahneman.

3.1 Rekruttering

3.2 Rekruttering vs. seleksjon

Rekruttering kan defineres som de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte (Barber, 1998). Seleksjon på sin side kan defineres som de metoder man benytter fra søkerlisten er på plass, til den kandidaten man mener er best egnet for stillingen får et jobbtilbudet (Martinsen, 2013) Rekruttering og seleksjon er ikke enkelte aktiviteter, men en prosess der hvert trinn må gjennomføres skikkelig for å øke sannsynligheten for å velge riktig kandidat.

3.2.1 Hvorfor er rekruttering viktig?

Å fylle ledige stillinger i en organisasjon er en viktig del av organisasjonens strategi. Ansatte i organisasjonen er ansiktet utad og den viktigste ressursen. De ansattes kunnskap og hvordan kunnskapen benyttes er et viktig konkurransefortrinn som ikke lar seg kopiere. I tillegg står

stillingsvernet i Norge sterkt, hvilket gjør at det er svært vanskelig å si opp noen når de først er ansatt. Derfor er nettopp rekruttering en av organisasjonens mest kritiske prosesser.

En nyansettelse bringer med seg endringer i organisasjonen, som regel i form av nye evner, kunnskaper, egenskaper og holdninger som vil påvirke hvordan oppgaver løses og hvordan mellommenneskelige forhold fungerer (Grimso, 2004). En nyansettelse innebærer også ofte betydelige investeringer. Det være seg investeringer knyttet til blant annet utlysning, vurdering og opplæring. Det er dessuten stor forskjell i produktivitet på en middels høy presterende arbeidstaker og potensiell gevinst ved en "riktigere" rekruttering. Feilansettelser kan medføre nedsatt produktivitet i organisasjonen og underpresentasjon vil påvirke arbeidsmengden til andre medarbeidere, skape uro og merbelastning. En eventuell feilansettelse vil sannsynligvis føre til kostnader knyttet til oppsigelse, og dessuten skape frustrasjon både for kandidaten, kollegaene og organisasjonen. På tross av dette ser man allikevel at mange ansettelser bærer preg av tidspress og skjer ad hoc, uten det systematiske arbeidet som foreskrives i beste praksis innenfor HRM (Mikkelsen, 2016).

3.2.2 Rekruttering som prosess

Rekruttering starter vanligvis med at man oppdager et behov for en eller flere nye stillinger. Det kan for eksempel være i forbindelse med at noen slutter, at man oppdager økt arbeid eller nye arbeidsoppgaver dukker opp. Rekrutteringsprosessen omfatter mange aktiviteter og innebærer derfor at mange beslutninger må tas. Det er derfor vesentlig at de som skal gjennomføre en rekrutteringsprosess er bevisst på begrensningene i vår evne til å løse komplekse problemer. En organisasjons rekrutteringsprosess kan i hovedsak deles opp i 3 deler; forarbeider, intervju, beslutning. Med "forarbeider" menes arbeidet med jobbanalyse og screening av kandidater.

3.2.2.1 Forarbeider

3.2.2.1.1 Jobbanalyse:

Jobbanalysen har til hensikt å kartlegge hvilke arbeidsoppgaver som ligger i jobben og hva slags kompetanse og egenskaper disse oppgavene krever. Nordhaug (2002) definerer jobbanalysen som "*Innsamling, systematisering og vurdering av arbeidsrelatert informasjon for hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske beslutningsformål*" (s. 80). Ved å utarbeide

en god og detaljert jobbanalyse skaper man et sikkert grunnlag. Slurv med jobbanalyse vil medføre følgefeil, ved at man for eksempel ansetter feil person.

Skorstad (2015) tar for seg jobbanalysen som noe essensielt innen enhver rekrutteringsprosess og visse innholdskriterier man må ha med for å ha en holdbar jobbanalyse. For utforming av jobbanalysen viser Skorstad til ulike metoder som brukes. Eksempelvis ved å observere de som utfører jobben det skal rekrutteres til. Gjennom observasjon vil man danne seg et godt bilde av hva som kreves av en fremtidig arbeidstaker. Intervju av ansatte er en metode ofte brukt av executive selskaper. Dette gjøres på mindre og større strukturerte måter mot enkelte personer eller ulike fokusgrupper. Ved å innhente arbeidsrelatert informasjon fra flere parter vil jobbanalysen blir mer objektiv.

En annen metode er utførelse. Det innebærer at den som skal utarbeide jobbanalysen faktisk utøver stillingen det skal ansettes til selv. Slik får man innsikt i hva som kreves av kvalifikasjoner og personlige egenskaper. Spørreskjema til de ansatte eller en form for selvrapportering brukes litt på samme måte som er intervju. Det gir svar på hva man er ute etter av potensielle arbeidstakere (Skorstad, 2015). En jobbanalyse er etter Skorstad ikke kun for å vite hva man er ute etter i en rekrutteringsprosess, men det er også en metode for å kartlegge utvikling av stillingen og hva man trenger fremover i tid. Ifølge Skorstad er dette noe av det viktigste med jobbanalysen for en vellykket rekrutteringsprosess fordi det er det som vil gagne selskapet frem i tid.

3.2.2.1.2 Screening

Screening er i denne sammenheng den delen av rekrutteringsprosessen hvor rekrutterer ser gjennom søknadene og CVene som er kommet inn. Søknaden og CV er søkerens egen presentasjon av sin utdanning, erfaring og relevante personlige data. En CV gir et bilde om personen passer til rollen eller ikke (Grimsø, 2004). Selve screeningsprosessen inneholder ikke kun gjennomlesning av søknader og CV, men også det å gi avslag til kandidaten som man finner uaktuelle. Dette sier Grimsø (2004) er veldig viktig da det gir kandidaten et positivt eller negativt opplevelse å søke gjennom ditt byrå eller selskap. Screeningsprosessen kan by på beslutningsfeller for rekrutterere da det er mye informasjon som skal prosessere og man kan lett selektere på intuisjon og magefølelse. Skorstad (2015) tar for seg det at mennesker ikke er perfekt rasjonelle, og at en fort kan assosiere et navn, studieretning, skole eller erfaring med noe positivt eller negativt selv om det nødvendigvis ikke er det.

I en screeningfase er rekrutterere ofte mer opptatt av å finne kandidater som passer stillingen og kravene som er satt, en å filtrere ut de kandidatene som *ikke* passer. En rekrutterer vil derfor ofte være ute etter bekreftende informasjon. Altså om kandidaten har de egenskaper og krav som stilles ut fra en jobbanalyse. Linda Lai (1999) nevner dette som en av beslutningsfellene for individets dømmekraft. Det å søke etter informasjon som støtter antakelser og ønsker, og ignorere informasjon som ikke er vesentlig

3.2.3 Intervju

I følge Skorstad (2015, 56) er intervju er den enkeltmetoden som benyttes oftest i vurdering av kandidater til ledige stillinger. Av naturlige årsaker er det klart at man ikke ønsker å ansette noen, eller bli ansatt av noen, man verken har snakket med eller sett. Intervju som metode kan være svært fruktbart for en organisasjon. (Skorstad 2015) trekker frem fire fordeler med intervju som metode. Først og fremst bidrar et intervju til å bygge relasjon mellom organisasjonen og kandidaten. Et intervju åpner for at kandidaten kan bli bedre kjent med organisasjonen, og vice versa. Intervjueren på sin side får et bilde av kandidaten som har søkt, tidligere erfaring og kompetanse. Kandidaten på sin side får mulighet til å få mer informasjon om stillingen og organisasjonen, og dessuten finne ut om han eller hun fortsatt er interessert. For det andre får organisasjonen mulighet til å markedsføre seg selv. I følge Skorstad (2015, 59) kan det gjøres både direkte og indirekte. Ved å fortelle om arbeidsoppgavene, betingelser, karrieremuligheter og verdier kan intervjueren markedsføre organisasjonen direkte. Men gjennom intervju kvalitet, hvordan intervjueren fremstår og hvilke metoder som anvendes vil bidra til å markedsføre organisasjonen indirekte. For det tredje vil et intervju vise indikasjoner på om organisasjon og kandidat matcher ut fra eksempelvis verdier, motivasjon og interesser. Sist, men ikke minst, gir intervjuet mulighet for forhandlinger. Begge parter har trolig forventninger til den andre parten hva gjelder betingelser for stillingen. Partene bør derfor forberede seg på denne prosessen før et intervju.

På en annen side er det flere svakheter med intervju og som seleksjonsmetodikk er det svært lite treffsikkert. Linda Lai (2013) nevner blant annet at mulighetene for feiltolkning av den informasjonen respondenten gir og muligheten til å lede respondentene på ulike måter som svakheter. I rekrutteringsøyemed vil man alltid ha et ønske om å kunne forutsi kandidatens fremtidige jobbadferd og –prestasjon. Man har et ønske om å høyne den prediktive validiteten

eller treffsikkerheten, altså samvariasjon mellom utfall fra metode som er brukt og kandidatens fremtidige jobbprestasjon. De amerikanske forskerne Schmidt og Hunter (1998) har gjort et metastudie på metode og prediktiv validitet i rekrutteringssammenheng. Treffsikkerheten er angitt i form av en korrelasjonskoeffisient som varierer mellom 0 og 1. Desto nærmere 1, desto høyere treffsikkerhet. Studiet viser at det er flere metoder som har en treffsikkerhet på over 0,5, men det er kun det strukturerte intervjuet og det ustrukturerte intervjuet som angår denne oppgaven. Strukturert intervju er en av metodene som scorer høyest med 0,51, mens ustrukturert intervju har en treffsikkerhet på 0,38. Med andre ord kan man si at det strukturerte intervjuet er en av de mest treffsikre metoden å bruke i rekrutteringssammenheng.

Metode	Prediktiv validitet
Arbeidsprøver	0,54
Intelligenstest	0,51
Strukturert intervju	0,51
Personlighetstest	0,41
Ustrukturert intervju	0,38
CV	0,35
Referanseintervju	0,26

Modell etter Schmidt og Hunter, 1998.

Hvorfor benytter så mange dårlige seleksjonsmetoder når i besitter evidensbasert kunnskap om hva som faktisk fungerer? I følge Skorstad (1015, 103) finner mange intervjuere det utfordrende å holde seg til en fastsatt intervjuguide, og foretrekker heller det ustrukturerte intervjuet. Grunnen til dette kan eksempelvis være at et ustrukturert intervju er mer behagelig og uformelt for begge parter. Det krever dessuten lite forberedelser og føles mer naturlig.

3.2.4 Beslutning

Sist, men ikke minst, skal det tas en beslutning om hvilken kandidat som skal få tilbudet om stillingen. Med beslutning i rekrutteringssammenheng menes "den prosess og de metoder som anvendes for å velge ut den av de aktuelle kandidatene som skal tilbys den ledige jobben" (Nordhaug 2012, 97). Beslutningen tas på grunnlag av forarbeidet som er gjort, deriblant jobbanalyse og intervju, og er den siste delen av rekrutteringsprosessen. I offentlig sektor er man nødt til å følge kvalifikasjonsprinsippet. I dette ligger det at den best kvalifiserte søkeren

skal få tilbud om den ledige stillingen. Bakgrunnen for dette er at man skal sikre at det rekrutteres personer med best mulig kompetanse sett i forhold til oppgavene som skal utføres. I privat sektor står rekrutterer ganske fritt til å ansette den kandidaten han eller hun vil. Det er midlertidig viktig å huske på at jobbanalysen brukes som utgangspunkt i hvilke kompetanse som er ønsket og bør derfor brukes videre som utgangspunkt til å sammenstille informasjonen man sitter igjen med på slutten av en rekrutteringsprosess (Skorstad 2015).

3.3 Organisasjonskultur og rekruttering:

Bang (2011, 23) definerer organisasjonskultur som "(...) de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene". Organisasjonskultur er derfor svært viktig for hvordan beslutninger i en organisasjon tas. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at sterk organisasjonskultur kan gi motivasjon og tillit. Et annet viktig aspekt med en sterk organisasjonskultur er at det bidrar til å styre medarbeidernes engasjement og adferd (Johansen, 2017). Bang (2011) forklarer at organisasjonskultur styrer medlemmenes adferd gjennom å gi modeller, standarder og retningslinjer for medarbeidernes handlinger i organisasjonen.

I følge Bang (2011) er noen av de viktigste elementene i en organisasjonskultur de felles antakelsene som er etablert rundt hvordan ting bør gjøres. Ut fra denne felles antakelsen utarbeides det løsninger for hvilke arbeidsoppgaver som må til, hvordan arbeidet skal fordeles, hvordan organisasjonen skal struktureres med mer. (Bang 2011, 96)

Ut fra det som er redegjort ovenfor kan det trekkes linjer mellom organisasjonskultur og rekruttering. I og med at kultur påvirker hvordan beslutninger i en organisasjon tas, vil det også påvirke rekrutteringsprosessen. Organisasjonskulturen vil også påvirke medarbeidernes antakelser om hvordan rekrutteringen bør gjennomføres og styre deres adferd.

3.4 Beslutningsteori:

I denne delen av teorikapitlet vil vi redegjøre for beslutningsteori. Vårt utgangspunkt er artikkelen "*The Organization as a Reflection of Its Top Managers*" av Donald C. Hambrick

og «*Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought*» av Robin M. Hogarth.

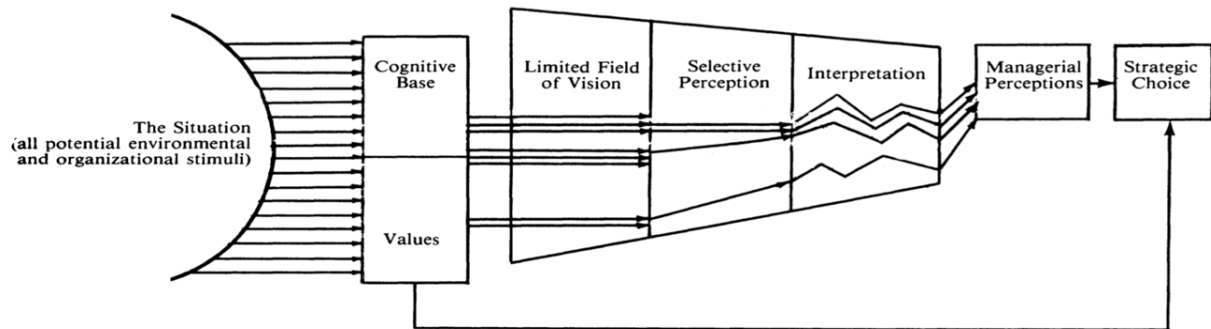
Tidligere forskning har satt søkelys ved at mennesker tar beslutninger gjennom to systemer; det intuitive og det analytiske. De fleste beslutninger individet tar inneholder faktorer fra begge systemer, men noen mener også at kun bruk av et system er mer effektivt (Hogarth, 2002). Epstein (1994) gjorde et forsøk som ville sette lys på hvordan mennesker reagerte forskjellig mellom sannsynlighet og frekvenser. Forsøket gikk ut på at det var to glass, og i begge var det 10% røde kuler og 90% hvite kuler. Forskjellen var at i det ene glasset var det 100 kuler og i det andre var det 10 kuler. Forsøket viste at i en hypotetisk situasjon var det lik fordeling mellom informantene om hvilket glass de hadde valgt. I en virkelig situasjon viste det seg at informantene valgte glasset med 100 kuler. Dette viser at i en hypotetisk situasjon har mennesker en tendens til å tenke analytisk, men i den virkelige situasjonen tar en mer primitiv form for resonering over. Den primitive formen for resonering sier oss at sjansene er større for å vinne når det er 10 røde kuler kontra 1 rød kule, selv om sannsynligheten i teorien er den samme (Epstein 1994).

Enhver beslutningstaker har med seg 3 faktorer som danner grunnlaget i den kognitive basen (March and Simon, 1958);

- Antakelser om fremtidig utfall
- Kunnskap om alternativer
- Kunnskap om konsekvenser knyttet til alternativene

Dette sett sammen med verdier avgjør hva man beslutter. Det en strategisk beslutningstaker tar med seg av den kognitive basen og verdier inn i en beslutning danner et bilde mellom situasjonen og hvordan situasjonen oppfattes. Den informasjonen beslutningstakeren sitter på går gjennom et filter beveget av den kognitive basen og verdiene man har. Altså hvordan situasjonen oppfattes og verdiene danner grunnlaget for det strategiske valget. På en annen side kan en beslutningstaker gå direkte til det strategiske valget fordi antakelsene allerede ligger til grunn for hvordan man oppfatter situasjonen. Da kan en havne i en beslutningsfelle (Mason, 1984).

Figure 1
Strategic Choice Under Conditions of Bounded Rationality



Figur x: Strategiske valg på bakgrunn av verdier og kognitiv base.

3.5 Hvordan fatte gode beslutninger i rekrutteringsprosessen?

I dagligtalen likestilles beslutninger med valg og innebærer ofte at man står overfor flere valgmuligheter. Beslutningene man fatter i rekrutteringssammenheng handler om å velge mellom kandidater. Hvem skal tas med videre i prosessen og hvem skal utelates?

I følge Skorstad (2015) hjelper jobbanalysen oss å treffe de rette beslutningene. Dersom man har utarbeidet en god jobbanalyse, har man et godt utgangspunkt for å fatte en god beslutning. Beslutningen tas derfor med utgangspunkt i hvilken kandidat som "treffer" best på kravene som er satt til stillingen. På den måten unngår man uenighet og bruk av subjektive meninger. God seleksjon kjennetegnes av at kandidatene vurderes ut fra kvaliteter og egenskaper som berører jobbprestasjon – og det alene. Dette impliserer at kriterier som ikke berører jobbprestasjon, ekskluderes fra beslutningsprosessen (Skorstad, 2015, 42). Dersom kriterier for stillingen er utydelige eller mangler i jobbanalysen, kan beslutningsprosessen bli dårlig fordi det er fritt frem for subjektive meninger (Skorstad 2015). En detaljert objektiv jobbanalyse er derfor et svært godt hjelpemiddel for å treffe de rette beslutningene. Desto mer konkret jobbanalysen er, desto mer sannsynlig er det å ansette den riktige kandidaten.

Intervju som metode har i utgangspunktet lav validitet. Men det er grep man kan gjøre for å styrke validiteten betraktelig som igjen vil føre til bedre beslutning. I følge Skorstad (2015) vil et strukturert intervju øke treffsikkerheten. Dersom man velger å strukturere intervjuet, mer enn dobler man sjansen for å velge rett kandidat (Cooper & Robertson, 1995, Skorstad

2015). Å strukturere intervjuet vil, på lik linje som en grundig jobbanalyse, redusere bruk av subjektiv tolkning og meninger. En måte å strukturere intervjuet på er å utarbeide intervjuguide og standardiserte skåringsprosedyrer (Skorstad, 2015). Ved å gjøre dette vil man fatte en bedre beslutning som ikke baserer seg utelukkende på intervjuerens skjønnsvurdering av kandidaten. En strukturert intervjuguide vil dessuten sørge for at samtlige kandidater får de samme spørsmålene, som vil gi intervjueren et bedre sammenligningsgrunnlag da svarene kan vurderes likt. For det hadde jo vært veldig urettferdig dersom man skulle hatt en prøve hvor alle fikk ulikt antall spørsmål, ulik vanskelighetsgrad på spørsmålene og at resultatene skulle vurderes ut fra sensors magesfølelse. Det er derfor viktig at strukturering av intervjuprosessen og spørsmålene som stilles berører de kompetansene og kravene som er definert for stillingen. Utgangspunktet for dette bør derfor være jobbanalysen og kravspesifikasjonene som er satt.

En annen måte å høyne intervjuet treffsikkerhet på er gjennom opplæring og trening av intervjueren. Det er ikke nødvendigvis slik at man blir bedre på å intervjuer gjennom lang erfaring. Det er opplæring og trening som høyner validiteten og reliabiliteten (Skorstad, 2015, 81). Dersom intervjueren oppdaterer seg faglig og går på kurs jevnlig vil man alltid være beredt til å utføre jobbintervjuer på en god måte som øker treffsikkerheten.

3.6 Heuristikker:

I denne delen av teorikapitlet vil vi redegjøre for hva heuristikker er. Vårt teoretiske utgangspunkt er Daniel Kahnemans system 1 og 2 samt Linda Lais bok "Dømmekraft".

Man liker å tro at man alltid tenker logisk og rasjonelt. Men i mange situasjoner har man en tendens til å bruke intuisjon og magesfølelse, og derfor gjøre det helt motsatte. Bruk av intuisjon og magesfølelse, eller heuristikker, kjennetegnes ved at mennesker reduserer komplekse problemer til enklere kognitive oppgaver for å bidra til mer effektive beslutninger (Tversky og Kahneman, 1973) Linda Lai definerer heuristikker som forenklingsstrategier. Forenklingsstrategier er metoder for problemløsning som ofte fungerer godt i praksis, men som ikke er logiske eller vitenskapelig fundert, og derfor ikke garanterer at man kommer frem til den riktige løsningen (Linda Lai, 1999).

I følge Kahneman har individet to måter å tenke på; en intuitiv og en analytisk. Disse beskrives som system 1 og system 2. I Kahnemans bok "Tenke, fort og langsomt" blir disse systemene beskrevet slik:

System 1 virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljekontroll.

System 2 tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktiviteter som krever det.

System 1 kan med andre ord beskrives som en prosess hvor beslutninger fattes automatisk og uten særlig anstrengelser. Prosessen skjer relativt raskt og krever mindre hjerneaktivitet. System 1 treffer beslutninger basert på kunnskap og tidligere erfaring, og er derfor intuitivt. De fleste valgene en tar dagligdags gjøres med utgangspunkt i system 1. Det forenkler informasjonsbehandlingen og en velger ofte det en har kjennskap til. I rekrutteringssammenheng kan dette bety at man foretrekker kandidater som har en bakgrunn som man kjenner til og som det ikke knyttes spesielt risiko til.

System 2 på sin side kan beskrives som en prosess hvor man foretar bevisste vurderinger ut fra forskjellige kriterier. Vurdering av utfall er også sentralt i prosessen til system 2. System 2 er derfor en mer langsom og rasjonell prosess for å foreta bevisste og godt gjennomtenkte beslutninger. Denne tankeprosessen resulterer derfor til mer rasjonelle beslutninger og vil dermed redusere skjevheter (Kahneman 2011). Mennesker generelt er ikke vant til å tenke hardt og er ofte fornøyd med å stole på en sannsynlig vurdering som kommer raskt til tankene (Kahneman, 2011).

Heuristikker blir ofte knyttet til det intuitive system 1. Når man blir presset på tid og ressurser tyr en ofte til heuristisk-intuitiv tenkning. Man bruker enkle tommelfingerregler for hva en velger å gjøre i en situasjon, noe som innebærer mye skjønn og intuisjon. Å benytte seg av enkle tommelfingerregler kan ofte være svært nyttig og nødvendig da man ofte ikke har tid eller ressurser til å gjennomføre rasjonelle og analytiske prosedyrer for beslutningstaking. Men det innebærer helt klart en risiko og kan føre til skjevheter, eller såkalte beslutningsfeller (Kaufman og Kaufman, 2015) Derfor er det viktig med kunnskap og bevissthet rundt dette slik at man tar rasjonelle beslutninger og øker treffsikkerheten.

Beslutninger basert på magefølelse og intuisjon er ikke uvanlig. Forskning på feltet har vist at mange rekrutterere benytter magefølelsen når de skal fatte beslutninger i rekrutteringssammenheng (Rogstad, Sterri 2018). Dette vil føre til svært tilfeldige resultater, omtrent som en lottotrekning. Baserer man en beslutning på intuisjon og magefølelse vil vurderingsgrunnlaget være skjønnsmessig. Rekruttererens dømmekraft vil derfor være avgjørende, og ikke kandidatens objektive kompetanse.

4.0 Metode

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, og for å klare dette må man ha en strategi for hvordan man skal gå frem (Jacobsen, 2015). I denne delen vil vi derfor redegjøre for oppgavens metodegrunnlag, begrunnelse for valget av metode og beskrivelse av gjennomføringen.

Metode handler om hvordan man velger å gå frem for å innhente og analysere data. Ved å utarbeide en problemstilling legges grunnlaget for hvilken metode man bør velge. Det er derfor vesentlig at vi tar utgangspunkt i problemstillingen ved valg av metode. Vi ønsker å undersøke hvilken bevissthet rekrutterere har til bruk av magefølelse og intuisjon. Med bakgrunn i denne problemstillingen kom vi frem til at kvalitativ metode med dybdeintervju er den beste måten å kartlegge dette på.

Kvalitativ metode er det motsatte av kvantitativ metode. Når man velger å benytte kvantitativ metode er man avhengig av langt flere respondenter og man benytter seg gjerne av et fastsatt spørreskjema. Ut fra vår problemstilling er ikke kvantitativ metode særlig egnet, da vi ønsker å få økt innsikt i hvordan rekrutterere er som beslutningstakere og hvordan de jobber med rekruttering. Vi valgte derfor informanter som jobber med rekruttering. Dette gir oss et godt grunnlag for å utforske vår problemstilling.

Etikk

Gjennom våre studier har vi hatt et bevist forhold til forskningsetikk og ulike etiske hensyn. Forskningsetikken er å drøfte de mulige konflikter en forsker står overfor i en vurdering

mellom sitt eget ønske om å få så fullstendig og god informasjon som overhodet mulig. Dette koblet sammen med etiske hensyn er noe vi har vært beviste over gjennom vår studie.

Vi sørget for å få godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) før vi gjennomfører dybdeintervjuene. Vi hadde en kontaktperson i rekrutteringsbyrået som satt oss i kontakt med de forskjellige informantene. I forkant av dybdeintervjuene ble det sendt ut et skriv til informantene. Skrivet inneholdt informasjon om prosjektet vårt (se vedlegg 1). Alle intervjuene fant sted i de respektive organisasjonenes kontorer i Oslo. Intervjuene fant sted i uke 15 eller 16, ofte gjennomført på ca 35 minutter pr. Informant.

Alle informantene skrev under en samtykkeerklæring i forbindelse med intervjuet. Det ble dessuten opplyst om full anonymitet og retten til å trekke seg underveis i intervjuet. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptak under intervjuet.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om formgiving og planlegging. Hvem, hva, hvor og hvordan tok vi stilling til tidlig i planleggingen av prosjektet. Vi valgte å legge fokus på forskningsdesignet tidlig da vi visste at dette ville gi konsekvenser for undersøkelsens validitet. Med god tid og god planlegging kan vi sikre at validiteten er høy.

Det var naturlig å ha et fenomenologisk forskningsdesign for oppgaven. Vi som undersøker kan ikke forstå mening utenfor de sammenhengene der meningen skapes. Målet er å få en økt forståelse av og innsikt i andres livsverden, og for å forstå verden må vi forstå mennesket (Christoffersen, 2017). Det er mennesket som konstruerer virkelighet, ikke omvendt. Gjennom vårt fenomenologiske design valgte vi dybdeintervjuer med et knippe informanter, hvor vår intervjuguide var semistrukturert og åpen for store tolkninger.

4.2 Dybdeintervju

For å undersøke problemstillingen vår valgte vi å utføre dybdeintervjuer. Ved å benytte seg av dybdeintervju gir man respondenten mulighet til å dele erfaringer og refleksjoner omkring temaet. Respondentene får mulighet til å uttrykke seg på en mest mulig fri og naturlig måte,

som gir oss en dypere forståelse for å besvare problemstillingen. Spørsmålene ble holdt såpass åpne slik at det kom mye informasjon knyttet til et spørsmål.

4.3 Utvalget

Utvalg er viktig fordi det knyttes til spørsmålet om validitet, da utvalget med informanter må være representativt for den gruppen individer vi er ute etter. Sammensetning av utvalget ble gjort strategisk for å kunne best mulig belyse temaet vi undersøkte. Vi hadde selv ingen kontroll over konkret hvem som ble våre informanter, men vi hadde kontroll over hvilke bransjer de rekrutterer til og vi ga uttrykk for før tildeling hva vi var ute etter.

Når vi benytter kvalitative metode, ønsker vi å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (Jacobsen, 2015). Hensikten med å bruke kvalitative intervjuer er at de gir fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider.

Utvelgelse av personer er derfor svært viktig og kan fort bli en kritisk faktor. Det er derfor viktig å finne informanter som har god kunnskap om fenomenet som skal studeres. Vårt utvalg er valgt ut fordi de har erfaring med rekrutteringsprosesser og har kjennskap til hvordan bransjen fungerer. For å sikre anonymiteten til informantene og selskapet har vi samtykket til at det ikke skal brukes navn eller uttrykk som kan gi en indikasjon på hvem som er informanter. Dette var også viktig for oss for at våre informanter kunne være trygge på anonymisering og derav være ærlige.

Bakgrunnen for valget av utvalget var at det var lett tilgjengelig og det besto av et bra mangfold av mye erfaring og lite erfaring. Utfordringen med kvalitativ metode er at vi ikke klarer å ha et representativt utvalg. Det vi har er informanter som kjenner bransjen og vet hva de prater om. Dette gjør oss trygge på at våre funn er godt nok forankret i virkeligheten.

4.4 Verifisering

Verifisering vil si å kunne attestere eller bekrefte noe og ved en undersøkelse godtgjøre at noe er riktig (SNL). Vi vil derfor i denne delen av oppgaven redegjøre for hva som ble gjort for å verifisere studiet.

4.5 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og troverdig empirien er. Undersøkelsen må derfor være gjennomført på en troverdig måte, og ikke være beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatet blir feil (Jacobsen, 2015). Metoden man velger vil påvirke reliabiliteten. Vi valgte å benytte oss av individuelle intervjuer, og da er det særlig intervju-effekten som kan påvirke reliabiliteten. Intervju-effekten går ut på at intervjuerens tilstedeværelse kan påvirke informantene. I en slik situasjon er det derfor viktig å legge til rette for at intervjuet skulle bli så komfortabelt for informantene som mulig. Vi valgte derfor å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass. Informantene fikk også velge selv når de ønsket å bli intervjuet. Dette fører til at informantene er mer kjent og komfortabel med konteksten og intervjusituasjonen blir så naturlig som mulig. Det var også viktig for oss å forklare informantene om oppgaven vi skulle skrive og hva de hadde sagt ja til å bli med på.

For å styrke reliabiliteten ytterligere utarbeidet vi en intervjuguide som vi benyttet oss av. Ved å strukturere spørsmålene forhindrer man bruk av subjektivt skjønn som vil svekke reliabiliteten.

4.6 Validitet

Empirien må også være gyldig og relevant. Det betyr at empirien som samles inn faktisk svarer på de spørsmålene man har stilt og om man faktisk måler det man ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Likt som med reliabilitet, vil også valg av metode påvirke validiteten. Spørsmålene i vår intervjuguide ble utarbeidet på grunnlag av teorien som er presentert. Det gjør intervjuguiden egnet til å samle inn data som er relevant for å besvare vår problemstilling, som igjen styrker studiets validitet. Spørsmålene vi stilte var nokså åpne slik at vi åpnet for kreativ tenking og at respondentene skulle få snakke så fritt som mulig.

Validiteten kan både være intern og ekstern. Med intern validitet mener man i hvilken grad beskrivelsen er "virkelighetsnær" og hvorvidt dataene gir dekning for konklusjon knyttet til årsak virkning, altså kausalitet. Ekstern validitet på sin side går ut på om resultatene er gyldige også i andre sammenhenger og i hvilken grad det er mulig å generalisere funnene (Jacobsen 2015). Dersom vi hadde undersøkt flere bedrifter og bransjer ville resultatene våre hatt høyere grad av ekstern validitet.

4.7 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet går ut på om det er relasjon mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete dataene (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2015). I de fleste tilfeller bruker man det man kaller ansiktsvaliditet.

For å kunne sikre en høy grad av validitet var vi nøye på hvilken bakgrunn informantene skulle ha. Det ble også utarbeidet en intervjuguide i forkant som vi gikk gjennom flere ganger for å sikre at vi måler det vi faktisk skal måle gjennom begrepsvaliditet. Anonymisering var også et ledd for å øke validiteten da informantene kunne ha lettere for å svare ærligere. Vi valgte å fokusere mye på høy grad av intern validitet, altså at resultatene er gyldige for utvalget og fenomenet.

Vi prøvde å legge til rette for en intervjusituasjon som gir rom for allsidige spørsmålsstillinger, svarformer og registreringsmåter for å styrke validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen vår.

4.8 Feilkilder:

Når man innhenter data i en undersøkelse kan det oppstå flere feilkilder. Ingen av oss har tidligere gjennomført en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervjuer, så vi mener derfor at vi har et forbedringspotensialet.

Intervjuguiden var bygget opp som et semistrukturert intervjukjema med åpne spørsmål. Dette førte til noe avsporing og det å sammenligne spørsmål ble vanskeligere i analysedelen på bakgrunn av at vi kom med mye tilleggsspørsmål utenom intervjuguiden. Dette førte til avsporing og mistolkning vi måtte rette opp i under intervjuet. Videre var det noen informanter som svarte utdypende og noen som svarte veldig kort. Dette ga en utfordring da vi skulle sammenligne fordi vi på noen informanter ikke fikk nok informasjon gjennom svarene. Likevel har vi holdt oss innenfor temaene vi skulle i intervjuguiden slik at sammenligning gikk over forventning.

5.0 Datainnsamling

5.1 Forberedelse datainnsamling

Metoden som ble benyttet for å samle inn data rundt rekruttereres bevissthet til egen intuisjon og magefølelse er dybdeintervju, nærmere bestemt et semistrukturert intervju. Christoffersen (2017) beskriver en til en intervjuet som det vi bruker da vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaring, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen.

5.2 Forberedelse intervju:

Det semistrukturerte intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Vi ønsket så åpne spørsmål som mulig da det er en fordel innen kvalitativ datainnsamling å ha åpne spørsmål og ikke gitte forhåndsbestemte svaralternativer. Dette gir informanten rom for å svare med egne ord. Forskeren har mindre innvirkning på hvordan informanten svarer og svarene viser hvordan informanten har forstått spørsmålet. Forskeren får derfor mer utfyllende svar enn ved forhåndskodede spørreskjemaer (Christoffersen, 2017).

Det ble utformet en intervjuguide med åpne spørsmål rettet mot rekrutterer bevissthet til egen intuisjon og magefølelse. Intervjuguide ble bygget opp gjennom innledning, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål (Christoffersen, 2017). Spørsmålene ble satt med en hensikt for å være veldig åpne i starten og mer spisset inn mot tema beslutningsheuristikker mot slutten. For at vi kunne få gode reflekterte svar ble fokuset under de første spørsmålene å starte tankeprosesser hos informantene slik at de var bedre rustet til å svare på de siste spørsmålene.

5.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i uke 15 eller 16 på informantenes kontorer. Alle informanter samtykket til deltakelse og opptak. Ingen samtykket til bruk av navn på virksomhet eller tittel. Intervjuene varte i ca 45 minutter.

5.4 Transkribering:

Etter hvert intervju ble opptaket transkribert. Transkriberingen gjør at vi kan håndtere informasjonen enklere og trekke ut viktige momenter fra datamaterialet. Transkriberingen inneholder intervjuet i sin helhet og er ordrett skrevet etter informasjon gitt av informanten (Jacobsen, 2016).

6.0 Funn

I dette kapitlet skal vi analysere våre funn fra undersøkelsen. Funnene som blir presentert er knyttet opp mot det teoretiske utgangspunktet som er redegjort for tidligere i oppgaven. Vi har valgt å dele funnene inn i tre kategorier; 1) rekrutteringsprosess, (2) heuristikker, (3) verktøy for å unngå og forebygge. Vi vil dessuten bruke sitater fra dybdeintervjuene for å illustrere funnene som presenteres.

6.1 Rekrutteringsprosess:

Under den første kategorien var vi nysgjerrige på hva slags forhold informantene hadde rekruttering og hvordan de var involvert gjennom prosessen. Rekrutteringsprosess forstås som hele prosessen fra det oppstår et behov for en stilling til en person er ansatt i stillingen. For å innhente informasjon om rekrutteringsprosessen spurte vi informantene om hvordan prosessen foregår i deres bedrift. Rekrutteringsprosessen vil avvike ut fra hva slags stilling det rekrutteres til, men felles for alle rekrutteringer er at det gjennomføres jobbanalyse, screening og intervju. Vi har derfor valgt å kun ta utgangspunkt i disse delene.

Vi vil først og fremst redegjøre for bedriftens overordnede rekrutteringsprosess fra start til slutt. Informasjonen om dette er innhentet fra dybdeintervjuene hvor vi ba informantene forklare bedriftens rekrutteringsprosess.

I korte trekk starter bedriftens rekrutteringsprosess med at det selges inn et behov hos en kunde og oppdraget blir overlevert til en rekrutteringskonsulent. Deretter utformes det en jobbanalyse, ofte i samarbeid med kunde. I jobbanalysen vektlegges det erfaring og utdanning, men også ønsket motivasjon og personlige egenskaper.

Etter dette utlyses stillingen(e) i relevante kanaler. Stillingsutlysningen skrives med bakgrunn i jobbanalysen som er utarbeidet for å gi et best mulig bilde av stillingen. Alle søknader leses og prioriteres deretter. Hvordan søknader og CVer leses varier fra konsulent til konsulent. Aktuelle kandidater ringes og det avholdes et telefonintervju. I telefonintervjuet kvalitetssikres det at kandidaten er en man kan ta med videre.

Et fåtall av kandidatene kalles inn til intervju. Bedriften benytter seg av en intervjuguide med hensikt om å spille på adferd. Et fåtall av kandidater blir presentert for kunde. Her er det rekrutterers rolle å selge inn kandidaten til kunde. Det er kunde som til syvende og sist velger hvem som får jobben.

Om informantene og deres forhold til bedriften og rekrutteringsprosessen:

Informant 1 jobber som rekrutteringsassistent og assisterer derfor gjennom rekrutteringsprosessen. Hun gjør alt fra telefonintervjuer, referansesjekk, kundemøter og screener primært på alle oppdrag. Informant 1 hadde ingen erfaring med rekruttering før hun startet i bedriften for halvannet år siden. Hun jobber i utgangspunktet med stillinger til salg, markedsføring, service og lager.

Informant 2 jobber som rekrutteringskonsulent og er involvert og ansvarlig for hele rekrutteringsprosessen. Informanten har jobbet over 3 år i bedriften og jobber med stillinger innen salg, markedsføring, service, lager og logistikk. Som rekrutteringskonsulent får informanten bistand fra rekrutteringsassistenten til deler av rekrutteringsprosessen.

Informant 3 jobber som rekrutteringsassistent og har jobbet i organisasjonen i overkant av et halvt år. Informanten har ingen tidligere erfaring med rekruttering. Han rekrutterer i utgangspunktet til salg, markedsføring, service og noe økonomi. Slik som informant 1, er også informant 3 rekrutteringsassistent og er derfor involvert i hele prosessen, men ikke ansvarlig slik som rekrutteringskonsulenten er.

Informant 4 jobber som rekrutteringskonsulent og er involvert og ansvarlig for hele rekrutteringsprosessen. Informanten har også et arbeidsgiveransvar gjennom bemanning og oppfølging av konsulenter. I tillegg er hun mentor for selgere og har ansvar for rekrutteringsassistentene. Informanten har hele 11 år erfaring med rekruttering. Per nå

rekrutterer informanten stort sett til stillinger innen markedsføring, salg, kundeservice og logistikk, men også noen finansstillinger.

Informant 5 er også ansatt som rekrutteringskonsulent. Han har jobbet i bedriften i 3 år og har hatt rolle som rekrutteringskonsulent hele tiden. Informanten er involvert og ansvarlig for hele rekrutteringsprosessen. Han kom rett fra studier da han startet i bedriften og har derfor ingen tidligere erfaring med rekruttering.

Jobbanalyse:

For å få en forståelse av bedriftens og informantenes rutiner hva gjelder jobbanalyse, ønsket vi å finne ut om de utarbeidet jobbanalyse og hvordan de tok den i bruk gjennom rekrutteringsprosessen.

Samtlige informanter forklarer at de benytter seg av jobbanalyse i rekrutteringsprosessen. Jobbanalysen som blir utarbeidet er tilpasset stillingen som utlyses og det er flere deltakere med i utarbeidelsen. Jobbanalysen utarbeides også på bakgrunn fra kundemøter. Jobbanalysen som blir utarbeidet er så tydelig som mulig slik at alle vet hva de er ute etter.

"Vi utarbeider jobbanalyser så tydelig som mulig slik at alle vet hva vi er ute etter. Vi utarbeider denne sammen med kunde med fokus på struktur, selskapsstilling og hvilke egenskaper vi ser etter" Informant 2

"Vi går i dybden på kravprofilen. Hva slags egenskaper er det vi ser etter, miljø, personlighet for å passe inn i miljøet og så videre" Informant 1

"En nøyaktig kravprofil vil hjelpe deg til å kunne vurdere på et objektivt grunnlag" Informant

3

Det at personen som skal holde i prosessen har møtt kunden og utarbeidet jobbanalysen sammen med kunde er viktig. Hvis man bare får den overlevert kan det være vanskelig å vite bra nok hva kunden er ute etter og hva slags miljø kunden har på sin arbeidsplass. Dette skjedde en gang med meg, men det gikk heldigvis fint". 3

"Jobbanalysen er på ca. en halv side og inneholder absolutte krav og hva man ønsker".

Informant 1

"Vi går inn med kunde og ser på hva vi er ute etter, miljø, personlighet og så videre..."

Informant 4

Screening

I denne kategorien ønsket vi å finne ut hva informantene først legger merke til ved en CV og søknad. Vi ønsker å finne ut av dette da det sier noe om hvordan informantene jobber med rekrutteringsprosessen og vil også gi oss indikasjoner på hvorvidt de er bevisste på heuristikker som kan oppstå her. Alle informanter utenom en ser på utdanning og erfaring som det første man legger merke til. Dette gjøres på bakgrunn av jobbanalysen som gir absolutte krav. Informantene bruker jobbanalysen aktivt for å kunne gå gjennom søknader korrekt. Informant 5, som nevner at han ikke ser på kravene først, er mer opptatt av motivasjonen til kandidaten. Informanten mener motivasjonsteksten bestemmer om han velger å se videre på CV eller ikke.

Selv om de fleste av informantene er svært opptatt av å sjekke CV opp mot kravene som er satt i jobbanalysen, kommer det frem at det er lett å foreta ubevisste valg i screeningfasen. Informantene nevner at de ofte er presset på tid og ressurser og at det derfor er vanskelig å være bevisst på magefølelsen. Med CV og søknad sitter man dessuten med begrenset informasjon og det er derfor lett å ty til intuisjon og magefølelse.

"Du må ta en avgjørelse på bakgrunn av de kravene som er satt og har man mange søknader og dårlig tid kan det gå fort i svingene. Man vil bruke magefølelse i en screeningfase fordi man ikke kjenner personen så det vil nok forekomme beslutningsfeller her" Informant 1

"En stor beslutningsfelle i denne fasen er at man lett kan assosiere en arbeidsplass som man kjenner til selv, eller en skole, satt opp mot noe man ikke kjenner til eller har relasjon til.

Dette er noe vi jobber med fordi vi har sett det som en stor farekilde innen rekrutteringsfaget". Informant 5

"Det som er negativt med CV er at man lett kan bli fordomsfull. Det at man selekterer på bilde, årsmodell også videre kan absolutt forekomme" Informant 2

"Jeg ser utdanning og erfaring opp mot kravprofilen. Altså jeg huker de av på de absolutte kravene før jeg fortsetter til søknaden". Informant 1

"Det første en ser etter er formelle krav ut ifra kravprofilen som tidligere erfaring og utdanning. Etter dette går vi inn i søknaden og der hvor mye arbeid de har lagt ned i denne for dette viser en form for motivasjon" Informant 3

"Det første jeg titter på en motivasjonsteksten som alle søkere må fylle ut. Denne definerer om jeg tar en titt videre på CV og søknad" Informant 5

Intervju

Under denne kategorien ønsket vi å undersøke hvordan informantene arbeidet med intervju av kandidater. Vi valgte å se nærmere på intervju da det er den mest brukte verktøyet i en rekrutteringsprosess, og skjønn og intuisjon forekommer også der. Vi så intervjuene opp mot metoden til selskapet og det de sa rundt bevissthet til egen intuisjon og magefølelse.

Strukturert intervjuguide benyttes av alle informantene. I følge informantene er hovedmålet med intervjuet å innhente informasjon om atferden til kandidaten. Dette gjøres ved å be kandidaten fortelle om hvordan de ville løst en gitt problemstilling, situasjon eller utfordring. En mye brukt måte er også å be kandidatene gi informasjon om personlige egenskaper og situasjoner der de har måttet bruke en eller flere av de gitte egenskapene.

"Det er viktig å forholde seg til metoden. Alltid stille de samme spørsmålene for å ha et likt sammenligningsgrunnlag. Sjekke punktene man er ute etter – fra jobbanalyse" 1

"Det er viktig at man er bevisst på magefølelsen. Bruker metode for å øke validiteten. Bevisst på beslutningsfeller fordi det måles hvor fornøyd kandidatene som har vært inne er. Det er lett å havne i en beslutningsfelle. For eksempel følelsen du har etter et intervju". 2

"For å unngå beslutningsfeller så er det viktig å forholde seg til metoden og kravene som er satt, intervjuguide, ta seg tid, holde fokus og konsentrasjon". 1

"Vi forholder oss til definisjoner på personlige egenskaper, for eksempel hva man legger i egenskapen "strukturert" 2

6.2 Beslutningsteori, magefølelse og intuisjon

Vi har valgt å ta heuristikker som en egen kategori for å fange opp informantenes tanker rundt dette i rekrutteringsprosessen. Vi spurte derfor informantene om de kjente til Daniel Kahnemans system 1 og 2, og hvordan de så dette i sammenheng med rekruttering. Vi valgte også å spørre informantene rett ut hvilken bevissthet de har til heuristikker i rekrutteringsprosessen. Foruten én informant, kjente alle til heuristikker og Daniel Kahnemans system 1 og 2.

Vi har valgt å kategorisere informantenes svar i underkategoriene : (1) magefølelse og intuisjon, (2) erfaring (3) tid, kunde og kultur.

Magefølelse og intuisjon

Det mest fremtredende mønsteret i denne underkategorien er at informantene mener de er bevisste på magefølelse og intuisjon underveis i rekrutteringsprosessen. Derimot innrømmer noen informanter at det er helt umulig å unngå. Samtlige har en negativt holdning til bruk av magefølelse i rekrutteringssammenheng. De fleste informanter sier at de av og til bruker magefølelsen, men at de allikevel er opptatt av å være objektive og at kandidater ikke skal få avgjort sin fremtiden på bakgrunn av dagsform. Noen informanter mente magefølelsen kunne brukes i siste del av rekrutteringsprosessen, eksempelvis når man står igjen med to like kandidater.

"Ingen er perfekt rasjonelle (...) men kandidater skal ikke få avgjort sin fremtid på bakgrunn av min dagsform" Informant 3.

"Jeg skulle ønske jeg kunne sagt ja til at jeg alltid er bevisst over beslutningsheuristikker, men i praksis er det vanskelig" informant 3

"Nei, jeg bruker ikke magefølelse" Informant 2

"Magefølelsen kan gi deg en pekepinn, men du må fortsatt finne noe objektivt å ta kandidaten på hvis du har en dårlig magefølelse" Informant 4

"Jeg vil anse min egen magefølelse som pålitelig" Informant 4

"Vi arbeider for ikke å følge magefølelsen, men jeg tror den har noe for seg. For hvis du har to sterke kandidater til slutt så vil jeg tro at magefølelsen gir deg en bra pekepinn på hvem som er riktig" Informant 5

Erfaring:

Det mest fremtredende mønsteret i denne underkategorien er at flere av informantene mente var *mer* bevisst på rekrutteringsheuristikker per dags dato, enn da var da de begynte med rekruttering. Mange av informantene nevner at det er bedriftens metoder for å utarbeide jobbanalyse og intervjuguiden på som gjør at de har blitt mer bevisste på det, og at derfor bruken av heuristikker har gått ned.

"I starten så gikk jeg mye på magefølelsen, men nå med litt mer erfaring tar klarer jeg å sette ord på den mye sterkere enn tidligere". Informant 1

*"Vi som har jobbet her lenge ser nok potensiale til alle, men vi har gjort dette lenge og da lærer vi å legge bort magefølelse, eller hvertfall konkretisere den så mye som mulig".
Informant 4*

"Da vi startet i bransjen måtte vi arbeide raskt for å få et fotfeste, men vi er ekstremt harde overfor nye om at de skal gjøre ting riktig fremfor raskt. Handler om erfaring". Informant 4

"Helt siden jeg startet her føler jeg at jeg har vært bevisst over det, og det er en del av opplæringen her" Informant 2

"Jeg var ikke så bevisst over beslutningsheuristikker da jeg startet her, men det er noe du lærer deg til". Informant 3

"Når selskapet ble startet så var det nok mye mer skjønn og intuisjon inne i bilde, men vi har blitt flinkere og jobber systematisk med det nå". Informant 5

Tid, kunde og kultur

Flere av informantene nevnte variabler som påvirker deres bevissthet underveis i rekrutteringsprosessen. Da de samme variablene dukket opp i flere av intervjuene valgte vi å ta de med. De tre variablene som gikk igjen var tid, kunde og kultur. Vi valgte derfor å samle dette i en egen underkategori.

Tid

Informantene nevner at de ofte er presset på tid og at det er en faktor som vil påvirke hvor bevisste og fokuserte de er i en rekrutteringsprosess.

"Tid er alltid en flaskehals for oss. Jeg jobber kontinuerlig få å være effektiv overfor kandidat og kunde" Informant 2

"Tid kan påvirke min intuisjon og magesfølelse". Informant 4

"I screeningfasen er vi veldig presset på tid" Informant 1

"Fokus er også en stor faktor, så jeg vet hva jeg trenger for å fokusere. Jeg ser tid og konsentrasjon som de største". Informant 1

" (...) kundens hastverk gjør jo at vi også ofte er presset på tid. 5

Kunde

Informantene nevner også at de ofte blir påvirket av kundene - både negativt og positivt.

Informant 4 mener blant annet at dersom han kjenner godt til kunde, vet han hva han skal se

etter hos en kandidat og bruker derfor ikke metoden like slavisk som ellers. Informant 5 på sin side nevner at han ofte blir speilet av kunden, men at han også prøver å utfordre kunden. Felles for informantene er at de er godt kjent med bedriftens metode for rekruttering og prøver å forholde seg til den uavhengig av hva kunden mener er best. Allikevel er det et kundeforhold som må pleies og enkelte har opplevd å tape en rekrutteringsrunde fordi bedriftens metoder var *for* omstendelig for kunden.

"Når vi kjenner miljøet til kunde går det mye magefølelse". 4

"Hvis kunden er veldig på den at vi skal bruke skjønn og inutsjon, så blir jeg speila av det og blir mer utsatt for det. Når kundene er mer omstendelige er jeg også det. Men jeg er såpass trygg i min rolle at jeg tør å utfordre kundene på å bruke mindre skjønn og intuisjon." 5

"Jeg har opplevd å tape kunder til konkurrenter fordi prosessen vår var for omstendelig, kontra konkurrenten som bare presenterte en CV" 5

Kultur

Ut fra dybdeintervjuene har vi fått inntrykk av et det foreligger en sterk organisasjonskultur i bedriften. Flere informanter nevner at de har et eierskap til rekrutteringsprosessen og at de dessuten blir målt av kandidater gjennom et eget system. Dette er med på å påvirke hvor bevisste de er til enhver tid.

"Vi har en veldig tydelig kultur som handler om at vi for hver dag skal forbedre oss innen vårt ansvarsområdet. Fordi vi har denne kulturen blir vi flinkere med forholdet til skjønn og intuisjon." 3

"Vi måler månedlig NPS kandidat. Hvordan du som kandidat opplevde å vær en del av prosessen her. For å skape gode prosesser må vi holde oss objektive for hvorfor jeg ikke har gått videre med kandidaten" 2

"Tidlig opplæring og tydelig kultur funker (...) vi har et høyt press for å prestere" 3

6.3 Verktøy for å unngå og forebygge:

Vi vil i denne kategorien presentere funnene vi fikk da vi spurte informantene om hvordan de mente man kunne unngå og forebygge bruk av magefølelse og intuisjon i rekrutteringsprosessen. Svarene vi fikk her kan kobles opp mot kategori (1) rekrutteringsprosessen. 4/5 informanter mente at dersom man forholdt seg til metoden vil man aktivt kunne forebygge bruk av magefølelse og intuisjon i rekrutteringsprosessen. Samtidig nevnte flere av informantene av kultur og opplæring var viktige verktøy for å unngå og forebygge magefølelse og intuisjon.

Rekrutteringsprosessen: jobbanalyse, screening, intervju

Denne kategorien omhandler rekruttererens eget arbeid i forbindelse med en rekruttering. Både utarbeidelse av jobbanalysen, screening av kandidater og intervju er verktøy rekrutterer bruker for å sikre en god rekrutteringsprosess. Dette er tidligere nevnt i oppgaven, og er en kritisk del av rekrutteringen og er vesentlig for å finne den best kvalifiserte kandidaten. Flere informanter sier seg enige i at det arbeidet som blir gjort i forkant av en ansettelse legger føringer for hvorvidt de "treffer" og ansetter riktig kandidat. Dette tolker vi som at en grundig jobb med jobbanalyse, screening og intervju er nødvendig for en god rekrutteringsprosess. Det å utarbeide gode rutiner for hvordan rekrutteringsprosessen skal gjennomføres er svært viktig. Funnene her viser at de fleste informanter forholder seg såpass tett på metoden at de ikke er rom for subjektiv tolkning.

"Du må ta en avgjørelse på bakgrunn av de kravene som er satt i jobbanalysen" Informanter

1

"Man må alltid stille de samme spørsmålene for å ha et likt sammenligningsgrunnlag mellom kandidatene. Det gjør at man bruker mindre personlig preferanse, som for eksempel kjemi, i intervjuet. Personen passer nødvendigvis ikke i jobben på grunn av god kjemi under intervjuet" Informant 1

"Når kandidater kommer på intervju har vi metoder for hvordan vi skal gjennomføre intervjuet for å øke validiteten. På personlige egenskaper har vi definisjoner på hva det vil si å være for eksempel strukturert" Informant 2

"Kravprofilen må være så tydelig som mulig slik at vi vet akkurat hva vi er ute etter"

Informant 2.

Kultur og opplæring:

Da vi spurte informantene om hvordan man kunne unngå og forebygge bruk av intuisjon og magesfølelser nevnte flere at kultur og opplæring var viktige elementer. Vi har derfor valgt å presentere dette som et eget funn for hvordan man kan bli mer bevist på heuristikker.

"Det henger i vår kultur (...). Vi skal alltid være bedre enn i går, det er vårt fokus. (...) Tidlig opplæring og tydelig kultur er veldig viktig." Informant 3

"Vi deler mye erfaring. Er det noe som går bra eller dårlig deler vi erfaring og utvikler oss videre." Informant 4

"Det er viktig med opplæring (...) vi hjelper hverandre hvis vi er usikre." Informant 2

7.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vi vi trekke opp de store linjene i dataene fra intervjuene og diskutere de opp mot relevant teori.

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

"Rekrutterer er ikke bevisst på sin egen magesfølelse og intuisjon i rekrutteringsprosessen"

I forbindelse med denne antakelsen vil vi dele opp drøftingen i 3 deler ut fra våre funn; rekrutteringsprosess, heuristikker og verktøy for å unngå og forebygge.

7.1 Drøfting av funn 1: Rekrutteringsprosessen

Dette drøftingspunktet vil omhandle de tre stegene vi har sett på i rekrutteringsprosessen; jobbanalyse, screening og intervju. Vi vil drøfte vår teoretiske antakelse satt opp mot den metodikken som praktiseres av informantene.

Jobbanalysen:

Forskere innen rekrutteringsteorien forteller oss hvor viktig det er med jobbanalysen i forkant av en rekrutteringsprosess og at denne benyttes under hele prosessen. Skorstad (2015) sier at studier har vist at jobbanalysen hjelper oss å treffe de rette beslutningene i en rekrutteringsprosess fordi vi enklere vet hva vi er ute etter. Dermed kan vi videre si at jobbanalysen vil minske risikoen for utvikling av heuristikker fordi den hindrer en subjektiv tolkning av kandidaten. På spørsmål om hvorvidt informantene benytter seg av en jobbanalyse svarer samtlige at det blir brukt i alle prosesser. Våre informanter beskriver jobbanalysen som noe de aktivt måler alle kandidater opp mot for å kunne vurdere de objektivt hvorvidt de er kvalifisert for stillingen. På den andre siden svarer også noen informanter at de enklere ser hvem som kan passe til stillingen hvis de kjenner kunde fra tidligere. Dette kan være en fallgrube for ikke å bruke jobbanalysen nøye nok, men ikke noe vi kan si sikkert.

Screening:

Screening er ikke bare et nåløye for kandidaten å komme seg gjennom, det er også mest sannsynlig rekrutterere sitt første møte med kandidaten. Selve screeningprosessen kan være tidkrevende for rekrutterer da det i dagens arbeidsmarked er mange søkere om jobbene. Grimsø (2004) sier at det er rekruttereren sin oppgave å kunne skille ut relevant informasjon fra søknader og ikke la seg påvirke av irrelevant informasjon. Søkeren vil alltid prøve å ta seg ut fra sin beste side og søknaden er et middel for å tiltrekke seg oppmerksomhet. Våre informanter gjennomfører denne fasen litt forskjellig. De fleste ser på utdanning og erfaring opp mot jobbanalysen, mens en informant ser på oppbygningen i søknaden gjennom struktur og skrivefeil. En annen informant sier at det først og fremst er motivasjonsteksten som får

oppmerksomhet. Grimsø viser til at evnen til å ordlegge seg, og ikke minst presentere en ryddig søknad, virker inn på førsteinntrykket (Grimso, 2004). De fleste av informanter fortalte at de først sjekker av kandidaten opp mot absolutte krav i jobbanalysen.

Dette støttes av teorien som er presentert i teoridelen av oppgaven. I følge Linda Lai er man som regel mest opptatt av å søke etter bekreftende informasjon. Altså vil rekrutterere søke etter informasjon som bekrefter om personen passer til stillingen eller ikke. I følge Linda Lai kan dette være en beslutningsfelle. På den måten vil man søke etter informasjon som støtter antakelser og ønsker, og ignorere informasjon som man ikke anser som vesentlig. På en annen side er det svært viktig å sjekke av krav opp mot jobbanalysen. Dersom jobbanalysen er utarbeidet på en god måte vil den gi et nøyaktig mål på hva rekrutterer bør se etter og dermed minske risikoen for å gå i en beslutningsfelle. Den bekreftende informasjonen rekrutterer søker etter bør derfor være med grunnlag i en velutarbeidet jobbanalyse.

Intervju:

Intervjuet er den mest brukte og vanligste formen for et seleksjonsverktøy (Skorstad, 2015). Intervjuet står sentralt i metodikken til alle våre informanter hvor det benyttes strukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer har en relativt høy prediktiv validitet. (Skorstad, 2015). Informantene forteller at de benytter seg av strukturerte intervjuguider hvor kandidater får de samme spørsmålene. Dette er noe våre informanter ble lært opp til tidlig da de begynte å operere i bransjen. En informant forklarte også at bedriften benytter seg samtidig av egenskapte definisjoner på personlige egenskaper de ser etter, som for eksempel hva man legger i strukturert. Slik arbeider de for å holde seg objektive til kandidat.

Skorstad tar for seg det strukturerte intervjuet som noe positivt hvor kandidater vurderes enklere opp mot hverandre da samme spørsmål stilles (Skorstad 2015). Våre informanter opplyser at de benytter seg av en standardisert strukturert intervju basert på mye spørsmål som skal avdekke atferd. Dette er store spørsmål som setter kandidat på prøve og noe våre informanter er kjent for. En tidligere kandidat bekrefter at man i forkant av intervjuet visste dette og dette gjorde kandidaten meget nervøs da man var redd for å ikke ha nok eksempler å komme opp med. Skorstad tar for seg det strukturerte intervjuet som noe bra, men tar ikke for seg potensielt hva det kan gjøre med kandidaten. Deriblant at det blir for standardisert og kan bli for upersonlig i intervjuet. Kandidat kan sitte igjen med spennende informasjon som den fastlagte intervjuguiden ikke klarer å dekke.

Skorstad (2015) tar for seg ulike fallgruver som rekrutterer går i når de intervjuer en kandidat, den største er avgjørelser tatt på bakgrunn av skjønn og intuisjon. Skorstad viser til forskning hvor vi mennesker har så høy konfidens, også kalt selvsikkerhet, som er karakteristisk trekk på intuisjon. Man kan tro at man kjenner igjen den perfekte kandidat, men alle studier viser at skjønn og intuisjon gir tilfeldige resultater (Skorstad, 2015). Noen informanter oppga at når de begynte å kjenne kunde så ser de enklere hva de er ute etter i personene, men vi oppfatter de fortsatt som bevisste at dette kan føre til en beslutningsfelle.

7.2 Drøfting funn 2: beslutningsteori, magefølelse og intuisjon.

Ut fra funnene våre er det klart at bedriften har velutviklede metoder for hvordan beslutninger skal tas i rekrutteringsprosessen. Vi forstår det derfor slik at informantene blir "tvunget" til å gå veien om det analytiske systemet. Rekrutteringsprosessen til bedriften er såpass omstendelig og samtlige av informantene følger den når de rekrutterer, det forhindrer bruk av det intuitivt systemet.

På en annen side ser vi at flere av informantene nevnte at de var mindre bevisste på dette da de startet i bedriften, men at de etter hvert har blitt mer bevisst på det. Informantene har blitt godt kjent med metoden bedriften bruker og har derfor utviklet seg som beslutningstakere.

Da vi spurte om konsekvenser og gevinster ved å bruke magefølelse og intuisjon fikk vi nokså like svar. Alle informanter, foruten om en, mente at en gevinst ved å bruke magefølelse og intuisjon er at man fatter beslutninger raskere. Dette får støtte av teorien til Daniel Kahneman og Hogarth om at system 1, det intuitive, fatter raskere beslutninger enn system 2, det analytiske.

Samtlige informanter mener allikevel at konsekvensen av å bruke magefølelse og intuisjon er at man tar feil beslutning. Prosessen blir mindre omstendelig fordi man ikke er like nøyaktig og prosesserer informasjon på en helt annen måte. Det er bred enighet blant informantene om at magefølelse og intuisjon fører til at man tar feil beslutning, altså skjevhet. Dette støttes opp av teorien om beslutningstaking. Å bruke "tommelfingerregler", intuisjon og/eller magefølelse kan bidra til mer effektive beslutninger, men ikke nødvendigvis riktige beslutninger. Som Linda Lai mener kan disse forenklingsstrategiene fungere godt i praksis,

men i og med at de verken er logiske eller vitenskapelig fundert er det ikke garantert at man kommer frem til den beste løsningen. Dette er det enighet om blant våre informanter.

Alle, foruten om én informant, kjente til heuristikker og Daniel Kahnemans system 1 og 2. Informantene mente det kunne være gunstig å bruke heuristikker fordi man fatter beslutning raskere. Selv om de fleste informantene var enige her, var det allikevel en samlet enighet om at bruk av magefølelse og intuisjon i rekrutteringsprosess ville føre til at man kunne ansette feil person.

Elin Ørjaseter har uttalt at ”magefølelse like gjerne kan kalles ”kriterier som ikke angår jobben”. (Ørjaseter 2015). Videre mener hun at magefølelse og kjemi er en av de største kildene til feilansettelser. Informant 5 mente at han alltid brukte litt magefølelse i rekrutteringsprosess, og begrunnet dette med at han ofte rekrutterte til stillinger hvor det ikke var spesielle krav som er satt. Allikevel prøvde han å være bevisst på magefølelsen og at den må begrunnes. Han mente dessuten at magefølelsen spiller en rolle når den endelige beslutningen skal tas, eksempelvis når man står igjen med nokså like kandidater. Informant 5 mente dessuten at magefølelsen som regel stemte. Det samme fant vi hos informant 4, som anså sin egen magefølelse som pålitelig. Disse to informantene er de med mest og lengst erfaring innen rekruttering. Kan det derfor hende at man stoler mer på sin egen subjektive mening etter mange år i bransjen? Har man flere år bak seg, vært i mange rekrutteringsprosesser og opplevd suksess med det, trenger man kanskje ikke å alltid være 100% rasjonell og bevisst i rekrutteringsprosessen. Når man finner noe som fungerer er det ikke rart at man fortsetter med samme metode. Allikevel mener vi det er viktig å være bevisst på heuristikker som kan oppstå. Det kan være fort gjort å glemme krav man skal ha, dersom man opplever god kjemi og magefølelse. Informant 3 innrømmet også at han opplevde at det ikke alltid er lett å være bevisst på sin egen magefølelse, og mente at man ofte kunne bli påvirket av inntrykk fra kandidaten. Allikevel mente han at det er svært viktig med et objektivt grunnlag. Informant 2 var svært opptatt av å være bevisst på magefølelsen. Han opplevde at han alltid var bevisst og at dette var viktig for å opptre profesjonelt.

Samtlige informanter er opptatt av å opptre profesjonelt, både overfor kunde og kandidat, og at de derfor er svært bevisste på egen magefølelse og intuisjon i rekrutteringsprosessen. Bedriften har en sterk metode hva gjelder utarbeidelse av jobbanalyse og strukturert

intervjuguide. Det er derfor lite rom for subjektive meninger, intuisjon og magefølelse fra rekrutterere sin side.

Vi sitter allikevel igjen med et inntrykk av at magefølelsen alltid vil spille inn. Som informant 3 sier er ingen perfekt rasjonelle og at man ofte blir påvirket av kandidaten. Informant 5 nevner dessuten man fort kan miste bevisstheten dersom kunden bruker mye skjønn og intuisjon.

7.3 Drøfting funn 3: verktøy for å unngå og forebygge

Det er sannsynlig at bruk av magefølelse eksisterer hos informantene, da det ligger i den menneskelige natur. I og med at vi ønsket å forske på bevisstheten til magefølelse og intuisjon, og ikke nødvendigvis så ofte det oppstår, har vi ikke tilstrekkelig data for å si noe om dette. Allikevel ønsker vi å komme med noen generelle råd med bakgrunn fra teori og empiri om hvordan man kan bli mer bevisst på heuristikker og hvordan man kan unngå å havne i en beslutningsfelle.

En effektiv måte for forebygging mot heuristikker som våre informanter tar opp er knyttet til erfaring, opplæring og en sterk metodikk for hvordan man skal håndtere temaet. De vi ser hos våre informanter er at man gjennom en felles metodikk for hele selskapet man arbeider i så gjøres alle prosesser likt uavhengig av bransje eller stilling. Dette har en meget positiv effekt mot heuristikker fordi man arbeider med noe kjent, og det har en positiv effekt for kandidater som søker. Kandidater føler seg rettferdig behandlet og det er viktig for at de skal ønske å søke igjen.

Informant 1 kjente ikke til heuristikker eller Kahnemans system 1 og 2. Allikevel var hun opptatt av å være bevisst og jobbet aktivt mot å ikke bruke magefølelse. Hun mente det handlet om hva slags erfaring man har. Desto mindre erfaring, desto mindre bevissthet til heuristikker. Erfaring og bevissthet til heuristikker var noe som gikk igjen hos mange av informantene. I dybdeintervjuene kom det frem at mange av informantene var mindre bevisst på heuristikker da de startet i bedriften. I følge Dane, Rockman og Pratt (2012) er det en sammenheng mellom grad av kunnskap og erfaring og utfall av beslutninger. Lengre erfaring/fartstid i en bedrift innebærer ofte høyere grad av ansvarsfølelse, og det kan forklare informantenes økte bevissthet til heuristikker. Det er helt klart naturlig å bli "farget" av

bedriftens kultur når man har vært en stund i organisasjonen. En rekrutterer med lengre fartstid i en organisasjon vil muligens være mer kjent med metoder og rutiner bedriften bruker.

Skorstad (2015) på en annen side hevder at man nødvendigvis ikke blir bedre på å rekruttere desto lengre man har drevet med det. Han mener at jevnlig oppdatering og kursing er nøkkelen for å fatte gode beslutninger i rekrutteringssammenheng. Ut fra informasjonen vi har fått fra informantene er det helt tydelig at heuristikker blir diskutert i bedriften. Flere nevner at de diskuterer med kollegaer dersom de er usikre, men også for å dele erfaringer og utvikle seg. Informant 3 nevner dessuten at det er viktig å diskutere det seg i mellom for å finne et objektivt grunnlag slik at kandidatene blir behandlet rettferdig.

Det antas at det er viktig å ha faste rutiner og metoder for hvordan rekrutteringsprosessen skal gjennomføres. Hensikten med dette er at prosessen blir lik for de ulike kandidatene. Dette vil igjen føre til at kvaliteten på beslutningene som tas vil øke. Her vil det alltid være et forbedringspotensial om å utvikle den beste metoden.

Allikevel er det viktig å få med at man ikke nødvendigvis skal undertrykke sine subjektive oppfatninger. Magefølelse og intuisjon kan gi pekepinner på hvordan beslutninger skal tas, men det å være bevisst på sin egen magefølelse og hvor den kommer fra blir avgjørende. Elin Ørjasæter mener den viktigste grunnen til feilansettelser er magefølelsen, og at man ansetter på bakgrunn av personkjemi og irrelevante forhold, og ikke på kravene som er satt i jobbanalysen. For å unngå og forebygge bruk av intuisjon og magefølelse er det derfor viktig at rekrutterere fatter beslutninger og ansetter med bakgrunn i kravene som er satt i jobbanalysen.

8.0 Konklusjon

Grad av struktur på rekrutteringsprosessen henger sammen med kvaliteten på beslutningene som tas underveis. Det er enighet blant informantene om dette. Samtlige informanter gjennomfører rekrutteringsprosessen med høy grad av struktur. Dette medfører at de er svært bevisste på intuisjon og magefølelse fordi de må følge den innarbeidede metoden til bedriften. Allikevel viser funnene våre at det er flere ting som påvirker *hvor* bevisste de er til enhver tid. Blant dem er påvirkning fra kunde, tid, erfaring og kultur.

Blant de viktigste konklusjonslinjene som kan trekkes fra drøftingen rundt rekrutteringsprosessen er at våre informanter er bevisst på egen magefølelse og intuisjon. Vi sitter igjen med et inntrykk av at de jobber aktivt i hver fase av prosessen for at magefølelse og intuisjon ikke skal få for stor utslagskraft. Likevel sier samtlige informanter seg enig i at ingen er perfekte rasjonelle, og erkjenner at selv om de prøver å unngå beslutningsfeller er de aldri hundre prosent sikret mot det.

Vi ser tydelig hos alle informanter at temaet heuristikker er noe som snakkes om og som det gis opplæring hvordan man skal unngå. Ordet opplæring og læring innen tema står sentralt hos alle informanter da alle informerer om at de brukte mer intuisjon og magefølelse i starten av sin karriere, men at grunnen til at de nå er bevisste er fordi temaet prates om. I tillegg sitter vi igjen med et inntrykk av at bedriften har en organisasjonskultur hvor metode og treffsikkerhet er viktig. Samtlige informanter er opptatt av å begrunne sine beslutninger objektivt, og forklarer at dette stammer fra kulturen og opplæringen som er gitt.

Hovedkonklusjonen vår blir derfor følgende; Ut fra drøftingen ser vi at våre informanter helt klart er bevisst på egen magefølelse og intuisjon som kan oppstå i rekrutteringsprosessen.

9.0 Videre forskning

Dette studie kan være en forundersøkelse for videre forskning om rekruttereres bevissthet til heuristikker i rekrutteringsprosessen. Ved å forske videre på rekrutterere som beslutningstakere og hvordan rutiner og metoder kan påvirke hvor bevisste de er på beslutningsheuristikker kan man finne beste praksis.

I en bacheloroppgave er det begrenset hvor mye data vi kan innhente og få med. Vi fikk blant annet bare undersøkt en bedrift, og det gjør at utvalget er svært lite representativt for rekrutterere generelt. Ved å ta for seg flere bedrifter kan man sammenligne rutiner og metoder. Et annet spennende tema hadde vært å knyttet det opp mot feilansettelser.

Vi føler at videre forskning innen dette tema er svært nyttig i et konkurransepreget arbeidsmiljø. Ikke bare er det mange og store rekrutteringsbyråer som konkurrerer, men

kampen om de ledige stillingene er også hard. Dette studiet kan kanskje bidra til å sette lys på viktigheten av en god, rettferdig og objektiv rekrutteringsprosess.

Gjennom å forske videre på rekrutterere som beslutningstakere kan man tilegne seg enda mer kunnskap om hvordan man kan oppnå prediktiv validitet i jobbsammenheng. Dermed kan det kanskje også bli fokus på hvordan man fatter beslutninger på objektivt grunnlag og få ned antall feilansettelser.

10.0 Refleksjoner

Vi har hatt svært begrenset tid til å skrive vår bacheloroppgave. Allikevel har det vært viktig for oss være grundige og sørge for kvalitet gjennom hele prosessen.

Våre tolkninger kan ha hatt påvirkning på resultatet, det samme med valg av intervju og metode. Hadde vi valgt en mer strukturert form på intervjuene hadde det kanskje blitt enklere å sammenligne svarene opp mot hverandre.

Vi er usikre på om informantene holdt tilbake informasjon med tanke på bruk av intuisjon og magefølelse. Det er svært sannsynlig at ikke all informasjon kommer frem under et intervju. Allikevel sitter vi igjen med et inntrykk som tilsier at våre informanter og bedriften vi besøkte er svært bevisste på heuristikker. Daniel Kahnemans bok "Tenke, fort og langsomt" har med årene blitt "kiosklitteratur" og allemannseie. Informantene hadde lett for å greie ut om tema og skjønte fort hva vi ville inn på.

Avslutningsvis vil vi også trekke linjer til Epsteins kule-eksperiment som er nevnt i teorigapitlet. I teorien har mennesker en tendens til å tenke analytisk, mens i praksis har men en tendens til å velge en mer primitiv form for resonering. Vi kan derfor ikke si med sikkerhet hvor bevisste våre informanter er i praksis.

11.0 Litteraturliste:

Cravelle, Michael. 2004. "The five most common hiring mistakes and how to avoid them". Canadian Manager, 04(3):11-13. Business Source Complete (14978433).

Dane, Rockman & Pratt "When should I trust my gut" 2012 Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/257255825_When_should_I_trust_my_gut_Linking_domain_expertise_to_intuitive_decision-making_effectiveness Lesedato 03.05.2018

Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytical and intuitive thought. Robin M. Hogarth. Icrea and Pompeu Fabra University, Barcelona, Spain.

Jacobsen, Dag Ingar og Jan Thorsvik. 2013. 4. Utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. "Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode". 2. Utg. Kristiansand. Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2017. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4. Utg. Oslo. Abstrakt Forlag

Kahneman, Daniel. 2013 *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax forlag.

Kaufman og Kaufman. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2015, 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kjøs, Peder. "Tommelfingerregler som lurer oss" 1999. Henter fra: <http://ledernet.no/tommelfingerregler-som-lurer-oss> Lesedato 08.02.2018

Lai, Linda. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. (1999). Dømmekraft (1.utg). Oslo: Tano Ascehoug

Martinsen, Øyvind. L. (Red.). (2015). Perspektiver på ledelse (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Skorstad, E. (2015). Rett person på rett plass (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Nordhaug, Odd 2002. LMR Ledelse av Menneskelig resurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Radel, R. og C.C Clement-Simons, D.J. og R.A Rensink (2005). Change blindness: Past, present and the future. *Trends in Cognitive Science*9, s. 16-20.

Rigmor, Grimsø E. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. 2004, 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rogstad, Jon og Sterri, Erika B. "Passe inn og passe til" 2018. Hentet fra: https://www.idunn.no/tfs/2018/01/passe_inn_og_passe_til lesedato 29.04.2018

Skorstad, Espen 2012. Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. 1 Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Store Norske Leksikon, Dahlum, Sirianne "verifisere" Hentet fra: <https://snl.no/verifikasjon>
Lesedato 05.05.2018

Uppe Echelons: The organization as a reflection of its top managers. Donald C. Hambrick: Phyllis A. Mason. *The academy of management Review*, Volume 9, Issue 2. 1984

Wicklund, R.A. og O.L. Braun (1990). Creating consistency among pairs of traits: A bridge from social psychology to trait psychology. *Journal of experimental social Psychology*26, s.545-558.

Ørjasæter, Elin "Arbeidsrett for ledere" Ørjasæter. 2016, 1.utg. Fagbokforlaget.

12.0 Vedlegg 1 - informasjon til informanter og samtykkeerklæring

Vi er to studenter som for tiden jobber med vår bacheloroppgave i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vår prosjektgruppe består av xxxx og xxxx. Vår veileder ved institusjonen er xxxx, e-post xxxx tlf xxxxxxxx.

Vår oppgave skal ferdigstilles i begynnelsen av juni 2018 og vil være vårt siste bidrag til bachelorgraden i HR og personalledelse.

Prosjektet vårt har rekruttering som tema. Som en del av prosjektet skal vi undersøke hvordan rekrutterere er som beslutningstakere og bevisstheten rundt dette. Vi ønsker å ta for oss rekrutteringsprosessen.

For å få samlet inn data om vårt tema ønsker vi å intervjuere personer som har erfaring med rekruttering. Vi ønsker å bruke kvalitativ metode for å undersøke dette nærmere og kommer derfor til å benytte oss av dybdeintervju. Det er ikke nødvendig med noe form for forberedelser eller forarbeid fra informantens side i forkant av intervjuet. Det eneste vi krever av deg er at du ønsker å stille opp på intervju og at du setter av tid. Relevant informasjon og teori vil bli presentert i intervjuet.

I intervjuet ønsker vi å benytte oss av båndopptak for å gjøre transkriberingen av dataen enklere og for å sikre at essensiell informasjon ikke går tapt. All informasjon som blir gitt under intervjuet vil bli makulert etter prosjektets slutt - 06.06.2018.

I vårt prosjekt vil vi benytte oss av en koblingsnøkkel. Vi skal erstatte navn, e-postadresse, stilling, firma og andre personentydige kjennetegn i datasettet med en kode, nummer, fiktivt navn eller lignende. Innhentet data fra informantene vil bli lagret på privat datamaskin som er beskyttet med brukernavn og passord. Koblingsnøkkel vil bli oppbevart separat fra selve datamaterialet av hensyn til informasjonssikkerhet.

All deltakelse i prosjektet er frivillig, og du som informant kan trekke deg når som helst. Før intervjuet starter ber vi deg samtykke i deltakelse ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen i dette skrevet, og at du ønsker å delta. Vi vil medbringe en samtykkeerklæring når vi møtes for intervju. Kopi av samtykkeerklæring følger under.

Vi som forskere vil også utarbeide en konfidensialitetserklæring hvor vi forplikter oss til å ikke røpe konfidensiell informasjon til tredjeperson. Kopi av konfidensialitetserklæringen følger under.

SAMTYKKERKLÆRING

Jeg har lest og forstått informasjonen gitt i e-post per _____ og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted og dato

Signatur

13.0 Vedlegg 2 - Intervjuguide

Spørsmålskategori	Tema	Formål
Faktaspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Navn og rolle • Erfaring 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere relasjon og tillitsforhold til informanten • Ikke stille spørsmål som kan skremme eller provosere informanten
Introduksjonsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens rutiner for rekruttering • Informantens rutiner for rekruttering • Metodevalg 	<ul style="list-style-type: none"> • Rette informantens oppmerksomhet mot temaet. • Informanten skal komme med egne erfaringer og betraktninger
Overgangsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Spørsmål knyttet til generell bruk av magesfølelse og intuisjon • Mer konkrete spørsmål om informantens fremgangsmåte • Faktorer som påvirker 	<ul style="list-style-type: none"> • Gå fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten • Få informanten til å se temaet i perspektiv
Nøkkelspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksjoner rundt intuisjon, magesfølelse og heuristikker • Faktorer som påvirker beslutningene rekruttereren tar • Holdninger til bruk av intuisjon og magesfølelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Sørge for at vi får den informasjonen vi trenger for å besvare forskningsspørsmålene

	<ul style="list-style-type: none"> • Informantens personlige eksempler og erfaringer • Hvordan unngå • Hvordan forebygge 	
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsummere synet på temaet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gi informanten mulighet til å komme med en sammenfattende kommentar. • Gi informanten anledning til å reflektere over synspunkter som er kommet frem. • Gi intervjuer mulighet for oppklaring

14.0 Vedlegg 3: Sammenfattning av intervjuene.

1. Hvor lenge har du jobbet her, stilling, involvering.

Informant 1: Ca halvannet år, jobber som rekrutteringsassistent. Involvert i hele prosessen, men ikke ansvarlig.

Informant 2: 3 år, jobber som rekrutteringskonsulent. Involvert i hele prosessen og ansvarlig for hele prosessen.

Informant 3: Ca halvannet år, jobber som rekrutteringsassistent. Involvert i hele prosessen, men ikke ansvarlig.

Informant 4: 11 år, jobber som rekrutteringskonsulent. Involvert i hele prosessen og ansvarlig for hele prosessen. I tillegg er informanten mentor for selgerne og ansvar for rekrutteringsassistentene. Informanten har også arbeidsgiveransvar og ansvar for oppfølgingen av kandidatene.

Informant 5: 3 år, jobber som rekrutteringsassistent. Involvert i hele prosessen, men ikke ansvarlig.

2. Hva slags stillinger rekrutterer du til?

Informant 1: salg, markedsføring, service og lager

Informant 2: markedsføring, service, lager og logistikk

Informant 3: salg, markedsføring, service og økonomi

Informant 4: markedsføring, salg, kundeserive, logistikk og finans

Informant 5: markedsføring, salg, service, lager, logistikk, finans

3. Om jobbanalyse/kravprofil

Informant 1: Ser alltid først på kravprofilen når hun screener CVer og søknader. Særlig utdannelse og erfaring. Jobbanalysen er på ca en halv side. Inneholder absolutte krav.

Informant 2: Jobbanalysen må være så tydelig som mulig så man vet hva man er ute etter. Jobbanalysen blir ofte utarbeidet sammen med kunde.

Informant 3: En nøyaktig kravprofil hjelper deg til å kunne vurdere på objektivt grunnlag. Jobbanalysen utarbeides ofte sammen med kunde.

Informant 4: Jobbanalysen blir utarbeidet sammen med kunde. Den inneholder hva vi er ute etter, men også miljø og personlighet.

Informant 5: Desto mer omfattende stillingen er, desto mer omfattende kravprofil

4. Screening

Informant 1: Ser etter utdanning og erfaring opp mot kravprofilen.

Informant 2: Ser først etter det som er gitt i jobbanalysen, arbeidssted, karriere, utdanning.

Informant 3: Ser først etter de formelle kravene som er satt. Tidligere erfaring og utdanning.

Informant 4: Det kommer an på type stilling. Struktur og skrivefeil er viktig. Ser først på søknad, deretter på erfaring fra CV.

Informant 5: Ser først på motivasjonsteksten som alle søkere må fylle ut. Deretter vurderer jeg CV og søknad.

5. Intervju

Informant 1: Bruker strukturert intervjumodell. Alle kandidater må få samme spørsmål for å ha likt sammenligningsgrunnlag. Både hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål.

Informant 2: Bruker strukturert intervju for å øke validiteten. Forholder seg til definisjoner på personlige egenskaper, for eksempel på hva man legger i egenskapen "strukturert".

Informant 3: Benytter punkter etter hvert intervju for å finne et objektivt grunnlag.

Informant 4: Benytter rutiner og metoder slik at alt skjer riktig.

Informant 5: Benytter intervjuguide. Viktig med tid for å gjennomføre prosessen ordentlig.

6. Beslutningsheuristikker

Informant 1: Har ikke kjennskap til heuristikker eller Kahnemans system 1 og 2. Brukte mye magefølelse tidligere, blitt mer bevisst på det etter hvert. Bruker metoden slik at det er mindre rom for personlig preferanse. Forklarer at de snakker mye om å ikke bruke magefølelse og at magefølelsen aldri skal overstyre. Bruker nok magefølelse og intuisjon i screening fordi man ikke kjenner personen. Større risiko for å bruke heuristikker i screening fordi man er presset på tid. Mener det er viktig å forholde seg til metoden for å være bevisst.

Informant 2: Har kjennskap til beslutningsheuristikker og Kahnemans system 1 og 2. Man skal ikke bruke magefølelse, å bruke magefølelse er en felle. Opplever at han alltid er bevisst på beslutningsheuristikker. Det er svært viktig å være bevisst på magefølelsen slik at man er profesjonell. Snakker mye om det og at det ikke skal skje.

Informant 3: Er kjent med beslutningsheuristikker og Daniel Kahnemans system 1 og 2. Er ikke alltid bevisst på beslutningsheuristikker, det lar seg ikke gjøre i praksis. Alltid

konflikt mellom system 1 og 2, ingen er perfekt rasjonelle. Mener hjernen er programmert til å plassere ting i kategori, men han prøver å jobbe mot dette. Man skal ikke bruke magefølelse, det er viktig med et objektivt grunnlag. Kandidater skal ikke få avgjort sin fremtid på bakgrunn av rekruttereres dagsform. Men man blir påvirket av inntrykk fra kandidaten.

Informant 4: Er kjent med beslutningsheuristikker og Daniel Kahnemans system 1 og 2. Merker det spesielt godt på kunder at de ikke er bevisste. Jobber mye med metode for å være bevisst. Brukte mer intuisjon og magefølelse i starten, men har blitt mer bevisst på det. Opplever at hun blir mindre bevisst desto mer det er å gjøre og når det er knapt med tid.

Informant 5: Kjenner til beslutningsheuristikker og Daniel Kahnemans system 1 og 2. Informanten rekrutterer mest til stillinger hvor spesielle krav ikke er "alfa og omega", og at det derfor er større rom for magefølelse og intuisjon. Prøver å være bevisst på det, magefølelsen må komme fra et sted, den må begrunnes. Var mindre bevisst på det tidligere, blitt flinkere.

7. Konsekvenser:

Informant 1: Ender opp med feil person

Informant 2: Man tar feil beslutning, kan fort bli fordomsfullt

Informant 3: Feilansettelser, det er ikke profesjonelt og objektivt

Informant 4: Feil beslutning, sender feil kandidat videre til kunde.

Informant 5: Kan ende med feilansettelse fordi prosessen blir mindre omstendelig, det virker uprofesjonelt overfor kunde

8. Gevinster:

Informant 1: Kandidaten skal passe inn på arbeidsplassen, derfor er det viktig med god kjemi. Da må man bruke litt skjønn og intuisjon.

Informant 2: Fatter raskere beslutninger

Informant 3: Fatter raskere beslutninger

Informant 4: Løser ting raskere

Informant 5: Tidsbesparende, mindre tankeprosesser i sving.

9. Tid, kunde, kultur

Informant 1: Man er veldig presset på tid.

Informant 2: Tid er en flaskehals. Må alltid være effektive.

Informant 3: Vi har en tydelig kultur.

Informant 4: Tid påvirker intuisjon og magefølelse. Bruker mer magefølelse når man kjenner kunden godt.

Informant 5: Kundene har hastverk, da blir man presset på tid. Blir fort speilet av kunden. Prøver å utfordre. Har opplevd å tape kunder.

10. Verktøy for å unngå og forebygge

Informant 1: Forholde seg til metoden og kravene som er satt. Bruke intervjuguide, ta seg tid, holde fokus og konsentrasjon.

Informant 2: Alltid være bevisst på det, ha det i bakhodet hele tiden. Bruke metoden – jobbanalyse og intervjuguide. Viktig med opplæring.

Informant 3: Opplæring og kultur.

Informant 4: Forholde seg til metoden – jobbanalysen og intervjuguide.

Informant 5: Forholde seg til metoden – jobbanalysen og intervjuguide. Opplæring og tydelig kultur, det er press på å prestere.