

MSR 5100

Masteroppgave



(bildet er hentet fra The Economic Times)

En kvalitativ studie av rekruttererens arbeid med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen

Master i Strategisk HR

Høyskolen Kristiania

Vår 2022

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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende masteroppgave i forbindelse med masterstudiet Strategisk HR ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven er utformet basert på personlige interesser, motivasjon for fremtidige karrierer, og det generelle, tidsaktuelle og samfunnsmessige fokus rundt tematikken.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til ferdigstillingen av denne masteroppgaven. Dette innebærer en takk til informantene våre for deres tid og bidrag til denne oppgaven. Videre ønsker vi å takke foreldre, samboer og venner som har hjulpet oss med motiverende ord gjennom perioden og avslutningsvis bidratt til korrekturlesning av oppgaven. Vi ønsker også å rette en takk til våre medstudenter for to flotte år med gode samtaler, diskusjoner og åpenhet.

Vi ønsker å rette en spesiell takknemlighet til vår veileder, Laura Traavik, for din positivitet, motiverende veiledning og spennende diskusjoner. Det har vært svært lærerikt og vi føler oss privilegerte som har fått muligheten til å oppleve vårt gode samarbeid.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en takk til hverandre for det gode samarbeidet gjennom hele masterløpet!

God lesning!

Oslo, 13.juni 2022

6043 og 6024

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvordan rekrutterere i Norge arbeider med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen. Mer spesifikt, rekrutterere som arbeider i rekrutteringsselskaper med erfaring rundt rekruttering av ledere, toppledere og fagspesialister. I all hovedsak ønsket vi å gjøre et bidrag til et mye omdiskutert, men lite utforsket tema i den forstand. Oppgaven tar utgangspunkt i datamateriale innhentet basert på informasjon fra rekrutterere som arbeider i norske rekrutteringsselskaper, samt en omfattende litteraturgjennomgang på temaer knyttet til problemstillingen. Oppgavens problemstilling lyder som følger:

Hvordan arbeider rekrutteringsselskaper med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen?

For å svare på valgt problemstilling har vi benyttet oss av kvalitative metoder. Innsamlet datamateriale er gjennomført ved hjelp av det kvalitative forskningsintervjuet med et eksplorativt design. Studien baserer seg på et utvalg av seks rekrutterere som jobber i fem ulike rekrutteringsselskaper. Ved bruk av tematisk analyse kom vi frem til tre ulike temaer som var gjennomgående i datamaterialet; *Kunden som påvirkningsfaktor*, *Eksterne påvirkningsfaktorer* og *Intern praksis*.

Studien antyder at rekrutteringsselskaper aktivt arbeider for kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen gjennom interne praksiser, likevel havner dette i konflikt med kundens preferanser som går utenfor de vanlige rammene av hva kravspesifikasjoner skal inneholde. Dette ser ut til å gå ut over rekrutteringsprosessens systematisering for å ansette rett kandidat. Det antydes videre en distansering fra tematikken på bakgrunn av påvirkningsfaktorer som arbeidsmarked og samfunnstrender. Avslutningsvis tyder funnene på at det er et paradoks mellom kjønnsbalanse i prosess og kjønnsbalanse i avdeling.

Nøkkelord: *Rekruttering, rekrutteringsprosess, rekrutteringsbransjen, likestilling og kjønnsbalanse*

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning	6
1.1 Presentasjon av oppgavens tematikk	6
1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	7
1.3 Oppgavens struktur	8
2.0 Teoretisk utgangspunkt	8
2.1 Rekruttering	8
2.2 Rekrutteringsselskap	9
2.2.1 Rekrutteringsprosessen i rekrutteringsselskaper	10
2.3 Rekrutteringsprosessen	10
2.3.1 Behovsanalyse	11
2.3.2 Stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjoner	11
2.3.3 Utlysning og search	11
2.3.4 Seleksjon	12
2.4 Kundeforhold B2B	12
2.4.1 Kundelojalitet	13
2.5 Kjønn, ledelse og rekruttering	13
2.5.1 Strategi for kjønnsbalanse i rekruttering	15
2.6 Norsk kontekst	16
2.6.1 Lovverk og plikter	16
2.6.2 Politisk vilje	17
3.0 Metode	18
3.1 Valg av metode	18
3.1.1 Valg av tilnærming	19
3.1.2 Valg av forskningsdesign	19
3.2 Datainnsamling	20
3.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet	20
3.2.1.1 Intervjuguiden	20
3.2.2 Utvalg	21
3.2.2.1 Utvalgskriterier	21
3.2.2.2 Rekruttering av informanter til studien	22
3.3 Transkripsjon	23
3.4 Dataanalyse	24

	6043
	6024
3.4.1 Tematisk analyse	24
3.5 Studiens kvalitet	26
4.0 Analyse.....	30
4.1 Kunden som påvirkningsfaktor.....	30
4.1.1 Rollefordeling og makt.....	31
4.1.2 Kundens preferanser	32
4.1.3 Kundens tilnærming	36
4.2 Eksterne påvirkningsfaktorer.....	37
4.2.1 Arbeidsmarkedet.....	37
4.2.2 Samfunnstrender.....	38
4.3 Intern praksis.....	40
4.3.1 Aktiv praksis.....	40
4.3.2 Passiv praksis.....	42
4.3.3 Holdninger.....	43
5.0 Diskusjon	46
5.1 Kundens som påvirkningsfaktor	46
5.2 Eksterne påvirkningsfaktorer.....	49
5.3 Intern praksis – motstridende holdninger og handlinger	51
5.4 Sammenhengen mellom temaene	53
6.0 Konkluderende bidrag	54
6.1 Svar på problemstilling.....	54
6.2 Teoretiske implikasjoner.....	55
6.3 Praktiske implikasjoner.....	56
6.4 Videre forskning	56
6.5 Oppgavens begrensninger.....	57
7.0 Referanseliste	58
8.0 Appendiks.....	63
8.1 Appendiks 1 - Intervjuguide	63

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av oppgavens tematikk

Norge blir ansett som et av verdens mest likestilte land, likevel finnes det systematiske forskjeller mellom kjønn som påvirker ulike muligheter menn og kvinner har i næringslivet (Kandal, 2021). Det er nesten like høy deltakelse blant kvinner og menn i arbeidslivet, likevel er arbeidsmarkedet kjønnsdelt og det er enda slik at kvinner og menn har ulik plassering i stillingshierarkiet (*Arbeidsliv og kjønn*, 2021). CORE viser at 14% av de største norske selskapene har en kvinne som øverste leder (Kandal, 2021). Med dagens tempo vil det ta flere tiår før vi får fullstendig kjønnsbalanse på toppen av næringslivet (Kandal, 2021). Dette vil bidra til å sette premissene for resten av næringslivet.

Den kjønnsmessige ubalansen kan ses i sammenheng med hvem som ansettes og hvordan dette foregår. Rekruttering vil derfor spille en rolle i denne sammenheng (Halrynjo et al., 2022). Når virksomheter ønsker å rekruttere fagspesialister, ledere eller toppledere er det vanlig å benytte seg av tjenester fra et rekrutteringsselskap (Mikkelsen & Laudal, 2014). Rekrutteringsselskaper kan derfor spille en viktig rolle inn mot en jevnere kjønnsbalanse på toppen av næringslivet.

En undersøkelse utført av Randstad Employer Brand Research 2020 viser at rekrutteringsselskaper står nå som den viktigste inngangsporten til å skaffe seg ny jobb, fremfor nettverk og personlige kontakter slik det var i 2019. Vi har i dag det Elvenes (2021) kaller for kandidaters marked, dette bidrar til usikkerhet for virksomheter i det norske markedet. Virksomheter har behov for personer med riktig kompetanse og erfaring, det finnes derimot for få folk som tilfredsstillt kravene og dette bidrar til økt bruk av rekrutteringsselskaper (Elvenes, 2021). Selv om virksomheter er på jakt etter sjelden kompetanse ser vi at det aldri har vært så høyt utdanningsnivå blant befolkningen som det er per i dag (*Befolkningens utdanningsnivå*, 2021). Dette har økt markant de siste 30 årene, spesielt blant kvinner. Per i dag er det høyere andel kvinner i høyere utdanning enn menn (*Utdanningsnivå og kjønn*, 2022). Dette vil kunne påvirke hvordan rekrutteringsselskapene arbeider.

Rekruttering er en viktig del av HR-funksjonen og skal bidra til å finne riktig person til riktig stilling. En rekrutteringsprosess kan brukes til å skape varige konkurransefordeler for en virksomhet. Dette kan videre bidra til økt måloppnåelse og ha en positiv innvirkning på virksomhetens effektivitet (Mikkelsen & Laudal, 2014). De menneskelige ressursene i en virksomhet skaper verdier, og uten riktig kompetanse kan det være vanskelig å levere i henhold til virksomhetens strategi (Elvenes, 2021).

Dette bidrar til at vi stiller oss noen spørsmål om hvordan rekrutteringsselskaper gjennomfører rekrutteringsprosesser, og i hvilken grad det arbeides med kjønnsbalanse med hensyn til den kjønnsmessige ubalansen i næringslivet i Norge i dag.

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Det er forsket mye på kjønn i arbeidslivet, både nasjonalt og internasjonalt. Det finnes forskning på rekruttering, men da snakker vi om intern rekruttering til egen virksomhet i aller størst grad. I tillegg er det forsket mye på sammenhenger mellom kjønn, diskriminering, likestilling, og rekruttering. Her blir det i det fleste tilfeller fra tidligere forskning avdekket at dette har en sammenheng med den kjønnsmessige ubalansen på toppen av næringslivet, som vi ser i dag. Basert på våre innledende undersøkelser, finnes det likevel lite eller ingen forskning på hvordan den eksterne parten, et rekrutteringsselskap, spiller en rolle inn mot dette temaet. Vi trenger mer informasjon om den norske rekrutteringsbransjen i denne sammenheng, og i hvilken grad og hvordan det jobbes med kjønnsbalanse i denne bransjen.

Med dette som et utgangspunkt, ønsker vi å avdekke, hvordan kjønnsbalanse arbeides med i rekrutteringsselskaper i Norge. Gjennom denne studien ser vi at vi kan bidra til verdifull og tidsaktuell forskning til temaet, og har derfor utformet følgende problemstilling:

Hvordan arbeider rekrutteringsselskaper med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen?

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks ulike deler, disse skal til sammen gi et bidrag til temaet. I starten av oppgaven har vi en innledende del som introduserer temaet og oppgavens problemstilling. Deretter legges det teoretiske utgangspunktet frem, etterfulgt av metodiske tilnærminger. Videre presenterer vi studiens funn og resultater i en analyse. I neste kapittel diskuterer vi det som fremlegges i analysen opp mot det teoretiske utgangspunkt. Dette vil gi grunnlaget for den avsluttende delen som inneholder et konkluderende bidrag som vil fremlegge et svar på studiens problemstilling, studiens begrensinger og studiens implikasjoner.



Figur 1 – Forskningsprosjektets struktur

2.0 Teoretisk utgangspunkt

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens teoretiske utgangspunkt. På bakgrunn av at det er mangelfull litteratur på det spesifikke temaet som utgjør oppgavens problemstilling, tar vi for oss litteratur om temaene problemstillingen reiser. Dette gjøres hver for seg, som vil gi et utgangspunkt for oppgaven videre. Vi vil først legge frem litteratur om rekruttering, og rekrutteringsprosessen med bakgrunn i bruk av rekrutteringsselskaper. Deretter vil vi fremlegge litteratur om et kundeforhold i en b2b kontekst som bygger på hvordan rekrutteringsselskaper driver sin virksomhet. Til slutt vil vi presentere litteratur som tar for seg ulike teorier om kjønn og arbeidsliv generelt, men også i norsk kontekst.

2.1 Rekruttering

Boselie (2014, s.149) definerer rekruttering som de «ulike aktivitetene for å tiltrekke seg kandidater til en organisasjon». En god rekruttering vil kunne bidra til å skape varige konkurransefortrinn for en virksomhet (Mikkelsen & Laudal, 2014). For at dette skal kunne skje mener Taylor og Collins (2000) at rekrutteringsprosessen må tilfredstille noen spesifikke kriterier. Et av disse kriteriene er at rekrutteringen må tilføre en organisasjon verdi ved å øke ansattes effektivitet, forbedre organisasjonens renommé og forbedre utenforståendes syn på deres produkter eller tjenester. Videre legges det til at rekrutteringen

skal bidra til økt andel av medarbeidere som sitter på sjelden kompetanse eller personer som er ettertraktet i arbeidsmarkedet. I tillegg bør rekrutteringsteknikkene som blir brukt være originale og vanskelige å kopiere for andre virksomheter. Et annet kriterium er at rekrutteringspraksisen som brukes bør være vanskelig å erstatte, på bakgrunn av at den er innovativ og unik for denne virksomheten. Det siste kriteriet er at rekrutteringen skal ses i sammenheng med de øvrige HRM-praksiser som finnes i virksomheten for maksimal utnyttelse av rekrutteringen. At rekrutteringsprosessen blir gjennomført på en riktig og profesjonell måte er ikke bare viktig for bedriftens lønnsomhet, men også for menneskene som er en del av prosessen (Taylor & Collins, 2000).

Det er mange ulike måter å gjennomføre en rekruttering på. Man kan enten rekruttere ved hjelp av virksomhetens interne ressurser, som eksempelvis en HR-avdeling eller en ansettelsesansvarlig. Inn under dette finnes det veldig mange ulike måter å gjennomføre en rekrutteringsprosess. Alternativt til intern rekruttering kan man rekruttere ved hjelp av eksterne ressurser, dette kan for eksempel være innleid rekrutteringsbistand eller kjøp av rekrutteringstjenester fra et rekrutteringsselskap (Rogstad & Sterri, 2016) Denne oppgaven baserer seg på kjøp av rekrutteringstjenester fra et rekrutteringsselskap og vi vil forklare hva dette innebærer i påfølgende kapitler.

2.2 Rekrutteringsselskap

Mikkelsen og Laudal (2014) definerer bruk av rekrutteringsselskap som en ekstern rekrutteringsmetode tilgjengelig for virksomheter. Hovedgrunnen til at man setter bort rekrutteringsarbeidet handler om å effektivisere prosessen, få økt tilfang av kandidater, samt innhenting av ekspertise og fagkompetanse i rekrutteringsfaget før man tar en endelig avgjørelse. Dette støttes av en studie fra CPID (2009) hvor det kom frem at bruk av rekrutteringsselskap, ved siden av bruk av virksomhetens egne nettsider, ble regnet som den mest effektive rekrutteringsmetoden (CPID, 2009, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014). Et rekrutteringsselskap bør ha ansatte med lang bransjeerfaring og rekrutteringserfaring, stor grad av nettverksforbindelser og bør i tillegg være sertifiserte innen ulike testverktøy, slik som evnetester og personlighetstester (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Det er stor variasjon knyttet til usikkerhet om hvor seriøse ulike rekrutteringsselskaper er, og hvor høy kompetanse de har på rekruttering og seleksjonsmetodikk. Det er også knyttet

usikkerhet til hvor stor innsikt rekrutterere har i de ulike bransjene og fagområdene. En usikkerhet knyttet til bruk av rekrutteringsselskaper blir derfor om de har nok kjennskap til virksomhetene de tar oppdrag for og om de vet i stor nok grad hvilken kompetanse virksomheten trenger. I tillegg er det knyttet store kostander til bruk av rekrutteringsselskaper, som igjen fører til høyere risiko ved feilansettelser (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Likevel kan bruk av rekrutteringsselskaper ha stor nytteverdi hvis man jobber i et lite selskap uten egen HR-avdeling, eller om virksomheten har et akutt behov for å fylle en posisjon. Her vil et rekrutteringsselskap kunne få på plass aktuelle kandidater raskere på grunn av sitte store nettverk og fordi rekruttering er deres kjernevirksomhet. Videre kan det også være nyttig dersom virksomheten trenger å fylle en nisjeposisjon med sjelden kompetanse, da de mest sannsynlig ikke få inn kvalifiserte søkere ved kun utlysning. Rekruttereren sin oppgave i denne sammenheng vil dermed være å bidra med search etter passive kandidater. I tillegg kan bruk av rekrutteringsselskaper bidra til innhentet ekspertise innenfor rekruttering, og dette kan spare virksomheten for tid og ressurser (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.2.1 Rekrutteringsprosessen i rekrutteringsselskaper

Detaljene i rekrutteringsprosessen kan variere fra selskap til selskap, men stort sett er det de samme hovedkomponentene som går igjen (Rogstad & Sterri, 2016). Det som ofte kan variere er hvilke faser av rekrutteringsprosessen en virksomhet velger å sette ut til et rekrutteringsselskap. Dette vil bety at ansvaret for prosessen og ansettelsen avhenger av hvilke faser rekrutteringsselskapet blir brukt i. Noen av rekrutteringsselskapene tilbyr en kombinert tjeneste med utleie av konsulenter og rekrutteringsbistand. Andre har spisset sin kompetanse og har som kjernevirksomhet å finne kandidater i bestemte bransjer, stillingstyper eller profesjoner. I aller størst grad blir rekrutteringsselskaper brukt for rekrutteringsbistand til lederstillinger, fagstillinger og administrative stillinger (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.3 Rekrutteringsprosessen

Når en virksomhet skal foreta en rekruttering står de overfor flere veivalg. Først og fremst må det tas en beslutning om rekrutteringen skal gjennomføres selv eller om det skal engasjeres et

rekrutteringsselskap (Rogstad og Sterri, 2016). Hvordan prosessen foregår kan variere stort i forhold til oppdraget man har fått av kunden, likevel er det en del hovedkomponenter som går igjen i de aller fleste prosessene, disse vil bli presentert nedenfor i dette delkapitlet. Nå man foretar ulike valg om hvilke kriterier eller prosedyrer som skal anvendes i prosessen er det viktig å være bevisst på at disse valgene kan ha stor påvirkning for hvordan jobber fordeles i samfunnet, og hvem som får mulighet til å klatre i karrierestigene (Rogstad og Sterri, 2016). Å gjennomføre en systemisert prosess er svært viktig for et rekrutteringsselskap slik at man gjennomfører en nøye utarbeidet og gjennomtenkt prosess. Innholdet i stegene kan variere avhengig av kontekst og situasjon, men stegene i prosessen bør være tilnærmet like, og satt i et system (Mikkelsen & Laudal, 2014). Stegene i prosessen vil utdypes nærmere nedenfor.

2.3.1 Behovsanalyse

En behovsanalyse kartlegger hvilke ansettelsesbehov en virksomhet har (Lai, 2021). I faglitteraturen innen rekruttering legges det vekt på at en grundig, systemisert behovsanalyse er en forutsetning for å utarbeide gode stillingsbeskrivelser, kravspesifikasjoner, stillingsannonser og intervjuguider (Mikkelsen & Laudal, 2014). Behovsanalysen vil avhenge av om stillingen allerede eksisterer eller om det skal opprettes en ny (Lai, 2021). Her er det viktig at selskapet som setter ut prosessen gir en grundig innføring i behovsanalysen til rekrutteringsselskapet. I mange tilfeller kan også rekrutteringsselskapet bidra i å utforme denne behovsanalysen (Rogstad og Sterri, 2016).

2.3.2 Stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjoner

Stillingsbeskrivelsen gir en oversikt over oppgaver og ansvarsområder stillingen skal ha. Kravspesifikasjoner skal gi en oversikt over hva kandidaten bør ha når det gjelder ferdigheter, kunnskap, utdanning og eventuelle andre krav (Mikkelsen & Laudal, 2014). Her er det viktig at rekrutteringsselskapet setter seg godt inn og opparbeider seg kunnskap om hva som innebærer i de ulike kravspesifikasjonene til den respektive stillingen (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.3.3 Utlysning og search

Stillingsbeskrivelsen og kravspesifikasjoner gir grunnlaget til å utarbeide en stillingsannonse. Når stillingsannonse er ferdigstilt blir stillingen som oftest lyst ut til et bredt utvalg av søkere, dette skjer ofte på plattformer som Finn.no, LinkedIn, selskapets egen nettside og

eventuelt andre plattformer som når ut til søkere med ønsket kompetanse. I tilfeller der rekrutteringsselskaper blir brukt vil det være i denne fasen rekruttereren aktivt kontakter kandidater gjennom det som kalles search (Lai, 2021; Mikkelsen & Laudal, 2014). Executive search er et begrep som brukes ofte i forbindelse med søk etter lederkandidater (Rogstad & Sterri, 2016).

2.3.4 Seleksjon

Seleksjon defineres som «*de metodene en benytter for å velge mellom de kandidatene som er tilgjengelig for en stilling*» (Ortlitzky, 2007, referert i Mikkelsen og Laudal, 2014, s.140).

Hvilken seleksjonsmetode som blir benyttet avhenger av kandidatprofilen og kravspesifikasjonene. Her kommer vi igjen inn på hvor viktig en grundig behovsanalyse er – dette fordi behovsanalysen definerer kandidatprofilen og kravspesifikasjoner. Vet man hva man skal se etter og tilpasser seleksjonsmetoden deretter vil man kunne gjennomføre en grundig vurdering og en god ansettelse (Mikkelsen & Laudal, 2014; Johansen & Sætersdal, 2018). De viktigste og vanligste seleksjonsmetodene er gjennomgang av søknader og CV, intervju, ulike testmetoder, vurdering i såkalte vurderingssentre og referansesamtaler (Campbell, 1990).

Forskning viser derimot at noen seleksjonsmetoder er mer effektive enn andre.

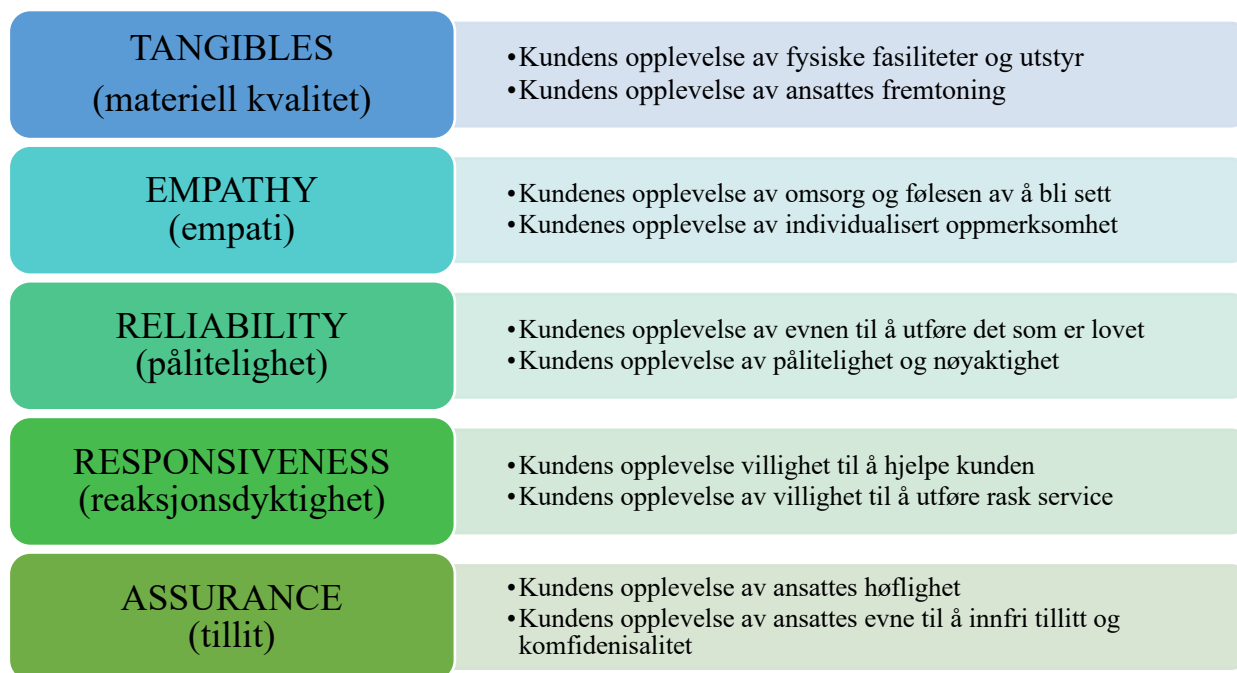
Referansesamtaler har lavere verdi enn evnetester (Skorstad, 2008, referert i Johansen & Sætersdal, 2018). En referansesjekk kan være en kilde til feilansettelse, dette på bakgrunn av at søkere velger å oppgi referansen der de vet de har gjort et bra inntrykk (Lai 2021).

Feilansettelser er når man i etterkant av en ansettelse opplever at personen som har blitt ansatt muligens ikke var riktig for jobben likevel. Dette kan være både på grunn av personens manglende kompetanse eller om personen ikke passer inn i arbeidsmiljøet. Feilansettelser er svært kostbare og kan gå ut over arbeidsmiljø og samarbeid mellom de som allerede er ansatt i organisasjonen. Feilansettelser viser hvor viktig det er med systematiske rekrutteringsprosesser (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.4 Kundeforhold B2B

Et rekrutteringsselskap leverer rekrutteringstjenester til andre virksomheter. Dette er med andre ord deres kjernevirksomhet, som vil si at de er i stor grad er preget av kundeforholdet både i sitt daglige og langsiktige arbeid. De er avhengige av kunder for å oppnå fortjeneste i

sin virksomhet. Man kan derfor anta at de er opptatt av å skape gode relasjoner til sine kunder, og oppnå kundelojalitet gjennom deres service. Andreassen & Lervik-Olsen (2021) legger frem 5 dimensjoner av servicekvalitet som kan bidra til tilfredse kunder og potensiell oppnådd kundelojalitet, kjent som TERRA.



Figur 2: TERRA – fem dimensjoner av servicekvalitet

2.4.1 Kundelojalitet

Kundelojalitet kommer av tilfredse kunder, noe som kan føre til redusert prissensitivitet. Altså at kunden blir mindre opptatt av kostnader ved bruk av tjenesten. Man kan anse at det er oppnådd kundelojalitet når kunden velger å komme tilbake med et ønske om å bruke tjenesten igjen, og når kundene anbefaler bedriften og dens tjenester eller snakker positivt om tjenesten til andre (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).

2.5 Kjønn, ledelse og rekruttering

I dette delkapitlet vil vi fremlegge litteratur som kan bidra til å forklare mønstre av den kjønnsmessige ubalansen som finnes i arbeidslivet, og spesielt i toppen av næringslivet. Kapitlet belyser teorier som viser til kvinner og menns ulike forutsetninger i arbeidslivet både på individnivå og organisasjonsnivå.

Humankapitalteorien

Denne teorien handler om at mennesker kan øke sin produktive kapasitet gjennom høyere utdanning og utvikling av ferdigheter. Teorien forsøker også å gi en forklaring på mannsdominansen i lederstillinger med individers preferanser, handlinger og valg. Teorien forklarer også den kjønnsmessige ubalansen med forskjeller i verdier og preferanser hos kvinner og menn på spesielt tre områder, utdanningsnivå, utdanningsvalg og jobbpreferanser. (Teigen & Reisel, 2017). Teorien går videre ut på at menn har et større ønske om å utvikle karriere, mens kvinner har et større behov for å balansere karriere og familieliv. Kvinner og menn har tradisjonelt sett tatt ulike utdanningsvalg og vi ser at kvinner i større grad har jobbet innen undervisning og helserelevante yrker i offentlig sektor. Menn jobber derimot i større grad innen industri, bygg og anlegg i privat sektor. Det siste tiåret har vi derimot sett at kvinner velger å utdanne seg innen det man tidligere har sett på som mannsdominerte yrker tidligere. Dette er yrker som krever høyere utdanning, slik som medisin, jus og økonomi (*Arbeidsliv og kjønn*, 2021).

Utdanningsvalg og utdanningsnivå vil ha en påvirkning på tilgangen en rekrutterer har til kandidater av ulikt kjønn i arbeidsmarkedet. Humankapitalteorien forbindes gjerne med det vi kaller et individorientert perspektiv. Teorien retter oppmerksomhet mot kjennetegn ved individene og forklarer disse som frie valg av utdanning, grad av deltakelse i arbeidslivet, prioriteringer og preferanser av arbeid knyttet mot familie og fritid (Teigen & Reisel, 2017).

Teorien om glasstaket

Denne teorien handler om at det i virksomheter foregår kjønnsordnede prosesser. Dette skjer gjennom kvinner og menns interaksjoner, som kan resultere i at spesielt kvinner møter underliggende og skjulte hindringer på arbeidsplassen, som menn ikke møter. Dette innebærer derfor at kvinner blir stoppet på et lavere nivå i hierarkiet i en virksomhet. Dette blir ansett som en vertikal diskriminering av kvinner (Solberg, 2017).

Den teoretiske definisjonen av hva glasstak betyr er «*usynlige, uformelle og ubevisste mekanismer utført av maskuline eldre menn som befinner seg over mellomledernivået, som effektivt hindrer kvinner i å få lederstillinger*» (Solberg, 2017, s. 105.). Teorien i seg selv er en svært anerkjent teori, og brukes ofte som en forklaring på hvorfor det er flere menn i lederstillinger enn det er kvinner ut ifra et organisasjonsorientert perspektiv (Teigen & Reisel,

2017). Derimot har teorien fått kritikk for at det ikke finnes empirisk støtte for påstanden om at det finnes usynlige barrierer som hindrer kvinner i utviklingen av karriere. Teigen (2001) viser i sin undersøkelse til at den kjønnsmessige ubalansen knytter seg til virksomhetens organisasjonskultur og ledelsens engasjement og bevissthet rundt likestilling, fremfor et «glasstak» (Teigen, 2001, referert i Teigen & Reisel, 2017).

«Lack of fit»-teorien

Teorien viser til et opplevd misforhold mellom kvinners stereotypiske egenskaper og egenskapene som anses som nødvendige for suksess i mannsdominerte yrker. Det antydes at disse fører til diskriminering av kvinner i de mannsdominerte yrkene. Sentralt i teorien er vurderingen av kjønnsstereotyper. Kvinner oppfattes som varmere, forholds-orienterte og snille. Menn antas på den andre siden å være selvsikre, dristige og aggressive. Slike stereotyper danner negative prestasjonsforventinger til kvinner i mannsdominerte yrker, og negative prestasjonsforventinger til menn i kvinnedominerte yrker. Stereotypiene rundt hvilket kjønn som passer til hvilken type jobber kan styre arbeidsgiveren når de ansetter (Heilman & Caleo, 2018).

2.5.1 Strategi for kjønnsbalanse i rekruttering

Solberg (2017) legger fram strategier for rekruttering som kjønnsbalanserende prosesser. Ved slike prosesser legges det vekt på at det er viktig å ikke lage rekrutteringsmetoder som gjenspeiler kvinners kamp mot kjønnsstereotypiene. Det er altså viktig å ikke konstruere kunstige fronter mellom menn og kvinner, da risikoen kan være at kjønnsbetingede mønstre opprettholdes og gjenskapes av begge kjønn gjennom ansettelse og andre personalpolitiske virkemidler på en arbeidsplass (Solberg, 2017). I denne sammenheng skilles det mellom ubevisste holdninger og diskriminering, hvor sistnevnte innebærer en opprettholdelse av mønstre som oppleves systematisk urettferdig for den som rammes av det. Mange endrer holdninger bevisst når deres urettferdige holdning blir påpekt av andre, og i disse tilfeller kvalifiserer ikke handlingen seg alltid som diskriminering, men blir heller ansett som en ubevisst holdning. Det ligger ifølge Solberg (2017) et klart ansvar for de som rekrutterer å være svært bevisste på egne holdninger, og mer spesifikt ikke dømme ut ifra hva man tror i forkant av et møte med en kandidat, men snarere dømme ut ifra det man ser og hører i underveis i en prosess (Solberg, 2017).

2.6 Norsk kontekst

Årsaken til flere av de systematiske forskjellene som finnes mellom menn og kvinner i det norske arbeidslivet kan ses i sammenheng med statistikk fra en undersøkelse utført av CORE, kjernemiljø for likestillingsforskning, som ser på mannsdominans og holdninger til likestilling. Her fremlegges det at det finnes en andel på 6,4% av befolkningen som mener at likestillingen i Norge er ført for langt, og en andel på 32,4% mener at likestillingen i Norge er ført langt nok (Midtbøen og Teigen, 2019). Forskningen viser også at det er forskjeller blant holdningene til likestillings utvikling blant kvinner og menn, og elite og befolkning. Elite er i denne sammenheng forklart som personer i leder- og topplederstillinger i næringslivet. Befolkningen blir derfor forklart som personer i befolkningen som ikke tilhører elite i den forstand (*Hva er de norske maktelitens holdninger til likestilling?*, 2022).

Rekrutteringsbransjen har blitt en sentral del av ansettelsesprosesser i Norge i dag, og det er derfor sentralt å nevne hvordan den norske konteksten kan ses i sammenheng med de utfordringene vi står overfor med likestilling i toppen av næringslivet.

2.6.1 Lovverk og plikter

Til tross for eksisterende utfordringer har det vært stor utvikling når det gjelder likestilling i det norske samfunnet som følge av blant annet kvinnekampen i 1970-årene (1970-tallets kvinnekamp, u.å.). Dette utspiller seg i Norges lover, nærmere bestemt arbeidsmiljøloven. Loven har som formål å blant annet sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet aml. (2005, § 1-1 (b)). Videre omfatter loven vern mot diskriminering aml. (2005, § 13), som viser til at alle arbeidsgivere er bundet av forbud mot diskriminering av blant annet kjønn og graviditet aml. (2005, § 13-1 (4)).

Videre har utviklingen medført at alle arbeidsgivere per i dag har en «*plikt til å jobbe, aktivt, målrettet og planmessig for å skape mer likestilling og hindre diskriminering på arbeidsplassen.*» (*Arbeidsliv og kjønn*, 2021). Denne innebærer at private virksomheter med over 50 ansatte, samt offentlige virksomheter generelt har en plikt til å vise til aktivitet og rapportere dette, gjennom aktivitets- og rapporteringsplikten, også kalt ARP-veilederen. Arbeidet som kommer med denne aktivitets- og rapporteringsplikten omfatter blant annet forfremmelse, utviklingsmuligheter og rekruttering (*Aktivitets- og redegjørelsesplikt (ARP) for offentlige myndigheter*, 2021).

2.6.2 Politisk vilje

Noen av utfordringene med likestillingsutviklingen Norge fortsatt står overfor i dag kan illustreres ved å se på hvordan næringsledende virksomheter velger å rekruttere til leder- og topplederstillinger. Dette kan også bidra til forståelse rundt den politiske viljen vedrørende likestilling i arbeidslivet. Under presenteres tre dagsaktuelle saker som setter utfordringene med likestilling i kontekst i det norske næringslivet.

Orkla

Den første saken som blir presentert er hvordan Orkla “går baklengs inn i fremtiden”. Orkla som en av Norges største virksomheter sier selv at de arbeider mot kjønnsbalanse. De har som mål om at alle ledernivåene i selskapet skal ha halvparten kvinner og menn innen 2025. Likevel velger konsernsjefen våren 2022 å nedgradere to kvinnelige direktører i toppledelsen og erstatte de med Orkla-veteranen Atle Vidar Johansen. Orkla gikk med dette fra å ha to til ingen kvinner i toppledelsen (Lorch-Flach, 2022; Bjørnstad, 2022).

Ansettelsen av ny sentralbanksjef 2022

Videre er det mange som har stilt seg spørrende til rekrutteringsprosessen og ansettelsen av den nye sentralbanksjefen. I prosessens siste fase sto det mellom tidligere visesentralbanksjef, Ida Wolden Bache, og nåværende generalsekretær i NATO, Jens Stoltenberg. Han ble tildelt stillingen den 4.februar 2022, men et kriserammet Europa som følge av krigen mellom Russland og Ukraina førte til at han valgte å si ifra seg sin tiltenkte stilling (Hatling et al., 2022). Ida Wolden Bache ble derfor tilbudt stillingen, og valgte å takke ja. Hun er den første kvinnen som styrer Norges Bank siden opprettelsen i 1816 (Hatling et al., 2022; Haugen et al., 2022).

Diskusjonen handlet hovedsakelig om kandidatenes kompetanse, utdanning og erfaring, og hvem som var mest skikket til å tiltre stillingen. Jens Stoltenbergs kandidatur ble møtt med skepsis fra flere økonomer og politikere (Haugen et al., 2022), og det ble hevdet at utlysningsteksten var «Stoltenberg-vennlig». Folk stilte dermed spørsmålsteget ved om Ida Wolden Bache stilte svakere til stillingen fordi hun var kvinne. En undersøkelse Kantar gjorde for TV 2 i januar viste nemlig at to av tre nordmenn ønsket Ida Wolden Bache som sentralbanksjef fremfor Jens Stoltenberg, og 43% svarte i tillegg at de har ganske eller svært liten tillitt til regjeringens ansettelsesprosess (Aas & Sørenes, 2022). Det er

finansdepartementet som hadde ansvaret for rekrutteringsprosessen av sentralbanksjefen og rekrutteringsselskapet Backer & Skeie har bistått (Paust, 2022).

Arne-kampanjen

Som følge av utfordringene rundt likestilling i arbeidslivet blant ledere og toppledere oppstod Arne-kampanjen i Norge, 29. januar 2022. Poenget og bakgrunnen for kampanjens navn er at det finnes flere toppledere ved navn Arne i Norge enn det finnes kvinnelige toppledere. Det blir omtalt som en utradisjonell og leken kampanje, som skal bidra til å kaste lys over mangfolds- og likestillingsutfordringer i det norske arbeidslivet. Folk, og spesielt kvinner, ble oppfordret til å skifte navn til Arne på plattformen LinkedIn og dele et innlegg om hvorfor de skiftet navn, det var mange profilerte figurer i det norske næringslivet som kastet seg på denne trenden, inkludert tidligere statsminister Erna Solberg (*arnekampanjen*, u.å).

Sakene som er blitt presentert ovenfor er med på å tydeliggjøre at det er et samfunnsmessig fokus på likestilling, kjønnsbalanse og diskriminering i næringslivet i Norge. De tydeliggjør at vi står overfor utfordringer rundt disse temaene, selv om Norge blir ansett som et av verdens mest likestilte land. En del av denne utfordringen kan anses å henge sammen med hvordan ansettelse og rekrutteringsprosesser blir utført i Norge.

3.0 Metode

Dette kapitlet skal gi en grundig forståelse over hvordan denne studien er gjennomført. Kapitlet inneholder informasjon om ulike metodiske valg tatt på bakgrunn av valgt problemstilling.

3.1 Valg av metode

En problemstilling avgjør valg av metode, og dersom hensikten er å beskrive og analysere karaktertrekk ved et fenomen vil dette også ha en påvirkning på valg av metode (Johannessen et al., 2021). I denne studien anvender vi kvalitativ metode på bakgrunn av valgt problemstilling. Denne er utformet på en måte som gjør at vi stiller oss undrende til et tema. Studien har til hensikt å analysere, tolke og beskrive meninger og erfaringer for å øke forståelse om temaet, fremfor å måle en årsak-virkning-sammenheng (Malterud, 2017). Kvalitativ metode benyttes ved bruk av en eksplorerende problemstilling, dette krever

nyansert data som går i dybden, og er følsom for uventede forhold, og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om kun noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015).

3.1.1 Valg av tilnærming

Vi skiller mellom to type tilnærminger for å beskrive forholdet mellom empiri og teori i denne studien. Disse tilnærmingene kan betegnes som deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming handler om å gå fra teori til empiri, og man starter med en antakelse om et fenomen som kan enten beholdes eller forkastes ved hjelp av de empiriske dataene som samles inn. Induktiv tilnærming handler om å gå fra empiri til teori, og at man ikke i like stor grad har antakelser om et fenomen på forhånd, og formålet er å komme frem til mønstre i den empiriske dataen som senere kan bli teorier. (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2021).

I denne studien er det hensiktsmessig å ha en induktiv tilnærming på bakgrunn av teorien som finnes om temaene og fenomenene vi tar for oss. Det ligger fokus på å ikke ha noen antakelser om temaene og fenomenene på forhånd slik at studien kan gi et bidrag til disse, og til videre forskning. Likevel har vi en antakelse om temaet på forhånd, om at det finnes kjønnsmessig ubalanse i rekrutteringsprosesser i samfunnet i dag, og ønsker derfor å undersøke hvordan dette jobbes med. Vi har derfor en kombinert induktiv og deduktiv tilnærming i denne studien.

3.1.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet har til hensikt å fungere som forskernes gjennomføringsplan, og den bidrar til å sikre at forskningsmessige mål blir nådd (Ringdal, 2018). Videre skiller vi mellom tre typer design ifølge Silkoset et al. (2021), herunder deskriptivt design, eksplorativt design og kausalt design. Eksplorativt design brukes dersom forskeren i utgangspunktet vet lite om temaet som skal undersøkes på forhånd, og målet med studien vil være å utforske dette nærmere. Man vil i liten grad ha noen oppfatning om hvilke sammenhenger som kan eksistere, man har liten eller ingen kunnskap om relevante teoretiske begreper på forhånd, og man har ingen teoretisk modell som utgangspunkt for studien. Hovedteknikkene brukt ved dette forskningsdesignet er ifølge Silkoset et al. (2021) fokusgrupper og dybdeintervjuer. I denne studien har vi et svakt teoretisk og empirisk utgangspunkt i forkant, noe som betyr at vi følger et eksplorativt forskningsdesign.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Et kvalitativt forskningsintervju, også kjent som dybdeintervju, er den mest brukte metoden for å samle inn kvalitativ data. Det beskrives som en profesjonell samtale med formål og struktur (Johannessen et al., 2021). Her ønsker forskeren å forstå virkeligheten ut ifra informantens perspektiv. Videre ønsker man å få frem subjektive erfaringer og opplevelser, som kan bidra til å øke forskerens kunnskap om temaet (Kvale & Brinkmann, 2015).

På bakgrunn av problemstillingen og temaets kompleksitet var dybdeintervju hensiktsmessig å benytte seg av ved innhenting av data i denne studien. Det fantes lite teori og forskning om spesifikt dette temaet ved studiens start, og derfor var dybdeintervju vesentlig for å få mye informasjon fra få informanter, fremfor lite informasjon fra mange informanter. Dette står også sentralt i det eksplorative forskningsdesignet som er valgt. Hvert intervju startet med å informere informantene om formålet med studien, og informantene ble gjort oppmerksomme på informasjonsskrivet fra NSD, som viser til at deltakelsen i denne studien er helt anonym. Intervjuguiden har til hensikt å skape et semi-strukturert intervju som bygger på at våre dybdeintervjuer på forhånd er planlagte og strukturerte, men åpner for fleksibilitet under gjennomføringen. Dette gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der det er behov for det. Dette var også planlagt til en viss grad på forhånd. Erfaringen vi gjorde oss gjennom hele prosessen med å intervjuer de ulike kandidatene bidro til mer kunnskap og flere nye oppfølgingsspørsmål enn hva som var utgangspunktet. Dette så vi at bidro til at informantene delte betydningsfull informasjon i større grad. I denne sammenheng brukte vi informasjonen som ble gitt i ett intervju til å stille oppfølgingsspørsmål i neste intervju.

3.2.1.1 Intervjuguiden

Intervjuguiden (appendiks 1) er utformet ut ifra det teoretiske utgangspunktet, samt vår grunnleggende kunnskap og erfaringer om temaene i denne studien. Guiden er også utformet med hensikt til å svare problemstillingen. Intervjuguidens spørsmål baseres på tre generelle temaområder som knytter seg til oppgavens problemstilling; (1) rekrutteringsprosessen, (2) kunden og (3) kjønnsbalanse og likestilling. Vi fant det hensiktsmessig å gå grundig til verks med en god del spørsmål som tok for seg spesielt disse tre temaene. Dette ga informantene

mulighet til å gi grundig informasjon om tematikken, og vi opplevde at det bidro til en ryddig opplevelse under intervjuet.

3.2.2 Utvalg

Studiens utvalg er de informantene forskeren har valgt for å belyse problemstillingen. I kvalitative metoder benytter man som regel strategisk utvelgelse. Dette betyr at forskeren ut fra en faglig vurdering har bestemt seg for hvilke informanter forskningen skal rettes mot for å få samlet inn det nødvendige datamaterialet. Størrelsen på utvalget trenger ikke å være så stort, men bør reflektere studies omfang og kunne gi informasjonen som trengs for å belyse studies problemstillingen (Johannssen et al., 2021). Dette studiet tar utgangspunkt i seks forskjellige informanter fra fem forskjellige bedrifter.

3.2.2.1 Utvalgskriterier

Utvalgskriteriene er laget ut ifra behovet for informasjon. Det er derfor viktig at informantene oppfyller disse kriteriene slik at de kan gi tilfredsstillende og utfyllende svar på spørsmålene i intervjuguiden. I tabellen under illustreres de fem utvalgskriteriene informantene måtte oppfylle.

1. Må jobbe p.t. i et rekrutteringsselskap i Norge
2. Må ha minimum to års erfaring fra rekrutteringsbransjen
3. Må ha deltatt i minst ti rekrutteringsprosesser
4. Må ha erfart kundekontakt i rekrutteringsbransjen
5. Bør inneha en viss grad av erfaring rettet mot problemstillingen
6. Må ha rekruttert til fagspesialist- og leder- eller topplederstillinger

Figur 3: Utvalgskriterier

Om informantene oppfylte utvalgskriteriene ble avklart på meldingsfunksjonen over LinkedIn. På bakgrunn av studiens omfang og tid så vi oss nødt til å se bort ifra det ene utvalgskriteriet som omhandler erfaring ved en av informantene. Videre var formålet å hente informasjon fra et variert og bredt utvalg. Vi ønsket derfor både informasjon fra juniorer og

seniorer, menn og kvinner, som jobber i forskjellige rekrutteringsselskaper. Vi fikk dessverre svært få forespørsler fra det ene kjønn, som gjør at vi har en overvekt av kvinnelige informanter i vårt utvalg. To av informantene jobber i samme selskap, men på bakgrunn av deres erfaring og ulikt kjønn så vi det hensiktsmessig å inkludere begge informantene i studien.

3.2.2.2 Rekruttering av informanter til studien

Rekrutteringen i denne studien har foregått gjennom eget personlig kontaktnettverk, og gjennom kontaktnettverk på plattformen LinkedIn. I februar 2022 la vi ut et innlegg på LinkedIn som inviterte rekrutterere til å ta kontakt med oss for å delta i dette studiet.

Innlegget var ment for å vekke interesse blant potensielle informanter, men ikke gi for mye informasjon om selve studiet. Hensikten med dette var at potensielle informanter ikke skulle gjøre seg for mange meninger om temaet på forhånd. Innlegget inneholdt informasjon om hva vi ønsket å undersøke, herunder hvordan rekrutterere arbeider for å sikre en kjønnsbalansert prosess, samt faktorer som ville bli tatt opp i intervjusammenheng, herunder alder, kjønn, og kundens preferanser i rekrutteringsprosessen.

Videre ble det presisert at vi kun ønsket å komme i kontakt med rekrutterere som jobber i rekrutteringsselskaper. I tillegg til dette tok vi kontakt med noen i vårt nettverk som vi visste oppfylte kriteriene for utvalget i studien. Dette førte til et opprinnelig utvalg på ni informanter. På bakgrunn av at koordinering av intervjuene innfor tidsrammen, kombinert med en travel kalender for flere av informantene lot ikke tre av intervjuene seg gjennomføre innenfor planlagt tidsramme for innhenting av data. Dette endte med et utvalg på seks forskjellige informanter i fem ulike rekrutteringsselskaper. I samråd med veileder ble vi enige om at seks informanter ville gi oss nok datamateriale dersom intervjuenes lengde ble utvidet. Vi utvidet derfor intervjuets tidslengde fra 30 til 60 minutter.



Figur 4: Informanter

3.3 Transkripsjon

Transkribering er omdanningen av den muntlige intervju samtale til en skriftlig tekst. Dette gjøres slik at dataen er bedre egnet til å analyseres. Det er flere måter å registrere den muntlige intervju samtalen på. I dette studiet benyttet vi oss av lydopptak som vi lagret direkte på datamaskinen. Det var viktig for oss at vi forsikret oss om at opptakene var av god kvalitet slik at vi ikke brukte mye tid på å tyde hva informanten sa under intervjuene da vi transkriberte (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom lydopptak sikrer man også at pauser, tonefall og lignende blir lagret, slik at det er mulig å gå tilbake å høre (Johannssen et al., 2016).

Det finnes ingen universell måte for hvordan man transkriberer et dybdeintervju. Det er derimot noen standardvalg som må tas. Først og fremst må man ta et valg om intervjuene skal transkriberes ordrett eller om de skal skrives om til en mer formell stil. Videre må det tas et valg om pauser, utfyllingsuttrykk og følelsesuttrykk skal tas med (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette studiet valgte vi å transkribere intervjuene så ordrett som mulig, pauser utfyllingsuttrykk og følelsesuttrykk ble utelatt. Vi valgte å transkribere intervjuene fortløpende noe som resulterte i at det ble gjort noen justeringer og forbedringer i intervjuguiden underveis i prosessen. Selv om det ble gjort endringer i intervjuene underveis mener vi at kvaliteten på de foregående intervjuene er god. Gjennom hele

transkriberingsprosessen, noterte vi oss ned tanker og ideer som vi tok med oss videre i analysearbeidet.

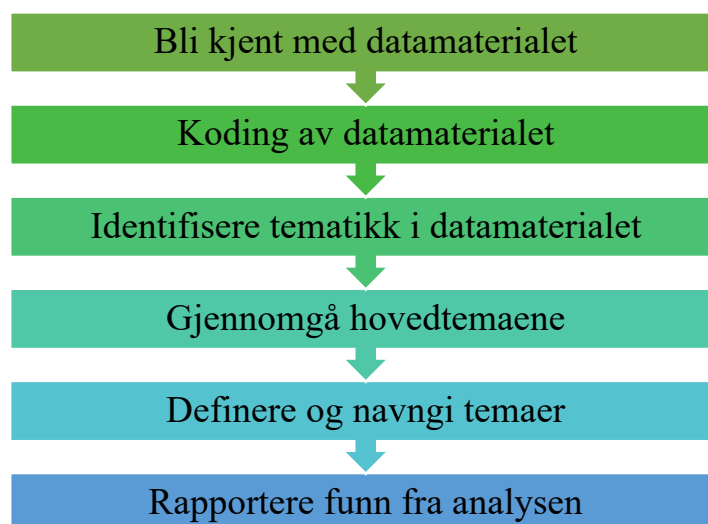
3.4 Dataanalyse

3.4.1 Tematisk analyse

Vi benytter oss av en tematisk analyse av dataen som er hentet inn. En tematisk analyse er en form for analyse i kvalitativ forskning som ikke er bundet av et teoretisk rammeverk.

Analysen er konstruert i møtet mellom empirien og de teoretiske antakelsene som er utgangspunktet for forskningen. Forskerens kunnskap, dens evner og erfaringer bidrar også inn mot å skape analysen av dataen. Ved hjelp av tematisk analyse kan forskeren analysere erfaringer, hendelser, meningsproduksjon, narrativ eller diskurser (Braun & Clarke 2006).

Braun & Clarke (2006) deler analysen inn i seks faser:



Figur 5: Tematisk analyse

Fase 1: Bli kjent med datamaterialet

Den første fasen i Braun & Clarke (2006) sin tematiske analyse handler om å bli kjent med datamaterialet. Vi startet denne fasen allerede under transkriberingen av lydopptakene fra intervjuene ved at vi bemerket oss potensielle mønstre. Deretter leste vi gjennom alle intervjuene og tok notater for å gjøre jobben videre med kodingen enklere. Gjennomgangen av intervjuene og notatene ble skrevet hver for oss, slik at vi kunne diskutere og sammenligne notater i etterkant.

Fase 2: Koding av datamaterialet

Etter første gjennomgang av datamaterialet starter fase to som handler om koding av datamaterialet, dette er det første steget man tar for å systematisk identifisere mønstre i datamaterialet (Braun & Clarke 2006). Vi startet med å trekke ut det vi fant interessant i forhold til vår problemstilling som bidro til å skape kodene. Eksempelvis «*kunden kommer med preferanse om kjønn*». Koder skiller seg fra temaer ved at de er mer spesifikke enn temaer som er bredere. Vi har brukt mye tid på kodingen og kodet opp mot flere eventuelle temaer, slik at vi ikke går glipp av interessante potensielle poenger eller temaer, slik som Braun & Clarke (2006) anbefaler. Vi har også kodet hver for oss slik at vi i større grad kunne kvalitetssikre at potensielle koder ikke gikk ubemerket hen.

Fase 3: Identifisere tematikk i datamaterialet

I denne fasen sorteres de forskjellige kodene for første gang under potensielle hovedtemaer, disse temaene skal være brede og dekke over flere forskjellige koder. I denne fasen benyttet vi oss av tankekart, og ut ifra dette satt vi sammen de ulike kodene i en tabell som illustrerte hvilke koder som passet sammen. Her kom det også frem hvilke koder som ikke naturlig hørte til noen av temaene (Braun & Clarke, 2006).

Fase 4: Gjennomgå temaene

I denne fasen kvalitetssirkler man temaene som er utarbeidet. Dette innebærer at man diskuterer og gjennomgår de ulike funnene som et resultat av kodingen. Videre innebærer dette at man gjennomgår de ulike kodene og temaene enda en gang for å sikre at man har tematisert på en hensiktsmessig måte i forbindelse med problemstillingen, samt at kodene sammen gir mening under ett og samme tema (Braun & Clarke, 2006).

Fase 5: Identifisere og navngi temaene

I denne fasen handler det om å identifisere og navngi temaer som skal fungere som overordnede hovedtemaer som skal dekke over mye av datamaterialet. Likevel skal disse representere et mønster i datamaterialet, hver for seg (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen gikk vi mye frem og tilbake og diskuterte hva som først og fremst representerte de avdekkede mønstrene i kodingen, men også hvilke temaer som representerte datamaterialet som bidro til å gi et fornuftig bidrag til problemstillingen. Dette resulterte i tre hovedtemaer som spesielt skilte seg ut og gikk igjen i alle intervjuene, disse er (1) *Kunden som påvirkningsfaktor*, (2)

Eksterne påvirkningsfaktorer, (3) Intern praksis. Disse temaene er brede og lite spesifiserte, likevel representerer de tydelige mønstre som kom frem gjennom kodingen. Innunder hvert av hovedtemaene har vi identifisert undertemaer. I hovedtemaet «kunden som påvirkningsfaktor» har vi identifisert (1) *Rollefordeling og makt*, (2) *Kundens preferanser* og (3) *Kundens tilnærming* som undertemaer. I hovedtemaet «eksterne påvirkningsfaktorer» identifiseres (1) *Arbeidsmarked* og (2) *Samfunnstrender* som undertemaer. Under hovedtemaet «Intern praksis» har vi identifisert følgende undertemaer (1) *Aktiv praksis*, (2) *Passiv praksis* og (3) *Holdninger*.

Fase 6: Rapportere funn

I kapittel 4, Analyse, vil vi fremlegge funnene fra analysen og vi vil i kapittel 5, diskusjon, diskutere dette opp mot det teoretiske utgangspunktet.

3.5 Studiens kvalitet

Kvalitetssikring i kvalitativ forskning bygger på de fire kriteriene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Kvalitetssikring av forskningsprosessen er avgjørende for at resultatene skal være til å stole på. (Johannessen et al., 2021)

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Studies pålitelighet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsen. Her stilles det krav til hvilken data som brukes, måten dataen blir samlet inn på, og hvordan dataen bearbeides. For å sikre studiens pålitelighet kan man se på etterprøvbareheten. En metode for å gjøre dette er ved at andre forskere får tilnærmet de samme resultatene ved å undersøke samme fenomen (Johannessen, et. Al., 2021). I denne oppgaven er derimot denne metoden lite hensiktsmessig på bakgrunn av at datainnsamlingen hentes inn gjennom dybdeintervjuer i et bestemt øyeblikk. Det vil derfor være vanskelig for andre forskere å gjenskape dette studiet og få tilnærmet samme resultat (Kvale & Brinkman 2015). En annen metode for å sikre pålitelighet er gjennom det Creswell (2014) beskriver som kollegaveiledning. Dette innebærer at man har en ekstern person til å lese gjennom oppgaven. Vi arbeidet tett med veileder som har lest gjennom oppgaven og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele perioden. Dette mener vi har bidratt til å sikre studiens pålitelighet i større grad.

3.5.2 Troverdighet (intern validitet)

Troverdighet i kvalitative metoder dreier seg om hvorvidt «*vi måler vi det vi har til hensikt å måle*» (Johannessen et al., s. 230, 2021). Det vil si i hvilken grad forskerens metoder og resultater reflekterer det studiet hadde som formål med å undersøke og at det forskeren gjengir samsvarer med virkeligheten (Johannessen et al., 2021). Vedvarende observasjon og metodetriangulering er to teknikker som kan benyttes for å sikre troverdighet. Vedvarende observasjon innebærer at forskeren bruker rikelig med tid til å bli kjent med feltet og dermed lettere kan skille mellom hvilken informasjon som er relevant for forskningen.

Metoderegulering handler om at forskerne bruker flere metoder under forskingsprosessen. Troverdigheten kan også sikres ved at resultatene eller deler av resultatene blir formidlet til informantene for gjennomlesning slik at de kan si seg enig i det som er beskrevet (Johannessen et al., 2021).

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet handler om studiet er generaliserbart. Men andre ord om funnene i studiet er nyttig i andre kontekster og anvendbare i andre områder enn det som studeres.

For å sikre overførbarhet er det viktig at forskeren gir en utfyllende beskrivelse av studiet slik at de som leser kan trekke linjer til lignende studier og vurdere om funnene er overførbare (Johannessen et al., 2021). Denne oppgaven har til hensikt å gi en slik utfyllende beskrivelse. En utfordring i kvalitativ forskning, der utvalget består av et lite antall individer som er inkludert for et bestemt formål, er at det kan være problematisk å tenke at utvalget representerer en stor andel av befolkningen (Jacobsen, 2015).

3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet handler om i hvilken grad resultatene i studiet kan bekreftes av andre forskere hvis det ble utført en tilsvarende studie. For å sikre studiens bekreftbarhet bør det legges vekt på å beskrive forsikringsprosessen nøyaktig og begrunne valgene enn tar underveis i prosessen slik at den som leser kan følge med og vurdere valgene. Videre er det viktig at forskeren er selvkritisk til hvordan studiet er gjennomført og kommenter eventuelle svakheter ved valg av metode og hvilke konsekvenser svakheterne kan ha (Johannessen et al., 2021). I dette studiet har vi beskrevet valgene våre nøye gjennom hele metode kapittelet og argumentert for hvorfor de ulike metodiske valgene er tatt. I delkapittelet «kritikk av metode» kommenterer vi utfordringer og svakheter ved studiet.

3.5.5 Kritikk av metoden

Vi har gjennom hele fremleggelsen av denne studien argumentert for de ulike metodiske valgene som har blitt tatt, som viser til grundige undersøkelser av kvalitativ metode knyttet opp mot oppgavens tema og problemstilling. Likevel kan vi ikke se bort ifra utfordringer og kritiske punkter som er knyttet til kvalitativ metode. Vi har hatt fokus på strukturert og kontinuerlig arbeid gjennom hele prosessen, som vil bidra til ferdigstilling av denne oppgaven innenfor gitte frister. Teoretisk og empirisk data er samlet inn i løpet av den første halvdel av studiens tidsperiode, og vårt forhold til valgt tema og problemstilling kan anses å ha modnet i løpet av studiens tidsperiode.

En forsker tilegner seg ny kunnskap og erfaring gjennom en studie, som vil si at man sitter igjen med et større kunnskapsnivå rundt temaene i studien enn hva man gjorde i utgangspunktet. Intervjuguide ble utformet tidlig i prosessen, samt gjennomføring av intervjuene. Dette medfører at man må ta høyde for at utformingen av intervjuguide og gjennomføringen av intervju kan tenkes å ha vært av høyere kvalitet dersom de ble utformet og gjennomført med kunnskapen og erfaringen man sitter med i prosessens siste halvdel. Likevel må man ta i betraktning at dette studiet foregår over en begrenset tidsperiode som ikke er satt av forskerne selv på forhånd. Det er også første gangen forskerne i denne studien skriver en oppgave i slikt omfang. Erfaring og kompetanse kan derfor anses å være lav sammenlignet med forskere med lengre erfaring og høyere kompetanse rundt gjennomføringen av en studie (Johannessen et al., 2016).

3.5.6 Etiske forhold og problemstillinger

Forskingsetikk er et verktøy for å sikre at forskingen organiseres og utøves ansvarlig. Dette studiet er gjennomført i samsvar med Den nasjonale forskningsetiske komiteen for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) sine retningslinjer som viser til tre grunnprinsipper forskeren må ta hensyn til herunder: (1) *informert samtykke*, (2) *konfidensialitet* og (3) *konsekvenser av deltakelse* (NESH, u.å.; Johannessen et al., 2021).

Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi (Informert samtykke)

I dette studiet ble alle informantene informert på forhånd om studiens overordnede mål. Først gjennom en kort LinkedIn post og deretter gjennom et informasjonsskriv for samtykke

om deltagelse. Dette informasjonsskrivet ble utarbeidet ved hjelp av en mal fra NSD og deretter sendt inn og godkjent av NSD. Informasjonsskrivet inneholder informasjon om studiet, hva det innebærer og delta og hva som skjer med informasjonen vi samler inn. Vi informerte også om informantens rett til å trekke seg når som helst gjennom hele prosessen. Alle informantene skrev under informasjonsskrivet før deltagelse. Informasjonen ble også gitt muntlig før i starten av alle intervjuene (Johannessen et al., 2021).

Forskernes plikt til å respektere informantens privatliv (Konfidensialitet)

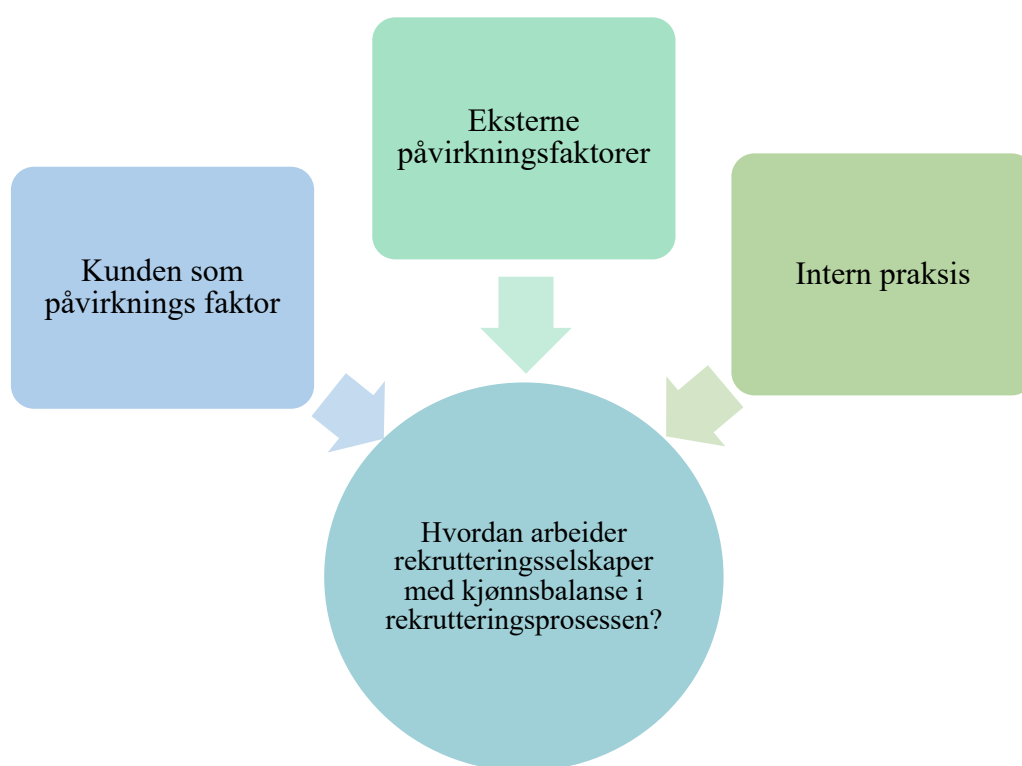
Informantene skal føle seg trygge på at forskeren ivaretar konfidensialitet slik at informasjonen de gir ikke kan spores tilbake til dem (Johannessen et al., 2021). Dette studiet ble meldt inn og godkjent av NSD for behandling av personopplysninger. For å ivareta konfidensialitet er alle informantenes identiteter anonymisert ved tall fra 1 til 6, bedriftene de jobber i er anonymisert med bokstaver fra A til E. Kvale og Brinkmann (2015) poengterer viktigheten av at informasjonen oppbevares trygt gjennom hele forskingsperioden. Lydopptak fra intervjuene ble derfor lastet opp i en mappe kun tilgjengelig for de to forskerne. Ved innlevering av oppgaven vil lydopptakene bli slettet.

Forskernes ansvar for å unngå skade (Konsekvenser av deltakelse)

Konsekvenser ved å delta knyttes til at informantene skal utsettes for minst mulig «skade» eller «belastning» ved deltagelse i studiet (Johannessen et al., 2021). Ettersom dette studiet er helt anonymisert ser vi ingen konsekvenser ved å delta. Utsagn og opplysninger informantene ved en senere anledning kan angre på at de har oppgitt vil aldri kunne spores tilbake dem. Studiens tematikk fant vi i utgangspunktet ikke som et følsomt emne. Spørsmålene som ble stilt var helt åpne og ikke ladet mot det ene eller det andre kjønn. Informantene stod helt fritt til å velge om de ville svare på spørsmålene de ble stilt, og kunne velge å stå over spørsmål som de fant ubehagelige eller for inngående (Kvale & Brinkmann, 2016).

4.0 Analyse

Målet med denne studien er å avdekke hvordan rekrutteringsselskaper arbeider med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosesser. I dette kapittelet vil resultatene fra den tematiske analysen rapporteres. Som følge av analysens femte fase har vi kommet frem til og identifisert fire hovedtemaer som utmerket seg som relevante temaer for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Temaene hver for seg vil ikke gi et tilfredsstillende svar på problemstillingen, derimot vil temaene sammen bidra til en helhetlig forståelse og gir et grunnlag for diskusjon. Dette vil legge grunnlaget for det konkluderende bidraget. Vi har kommet fremt til følgende temaer:

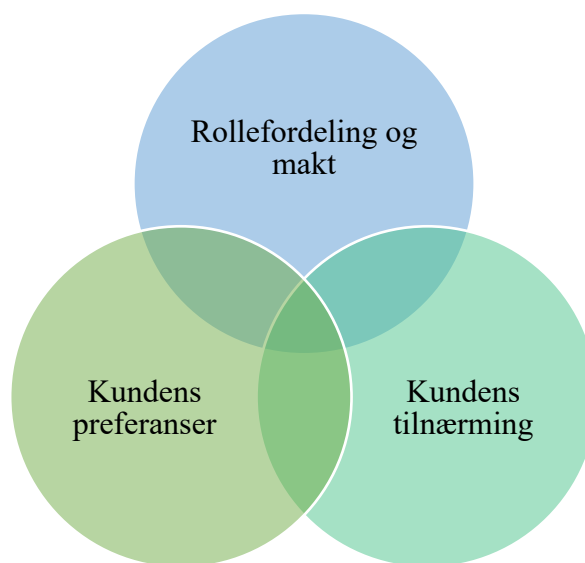


Figur 6: Hovedtemaer i tematisk analyse

4.1 Kunden som påvirkningsfaktor

Dette temaet ble identifisert som et hovedtema i denne analysen, på bakgrunn av informantenes hyppige ytringer om temaer vedrørende «kunden» i intervjuene, dette var også naturlig ettersom «kunden» var del av flere av spørsmålene i intervjuguiden. Informantene inkluderte kunden også ved spørsmål som ikke omhandlet kunden spesifikt. Temaet er relevant i den forstand at rekrutteringsselskaper er helt avhengig av kunder for drive sin virksomhet. I tillegg vil temaet gi innsikt i hvorfor rekrutteringsselskapet arbeider på den

måten de gjør. Temaet gir også en grundig forståelse for hvilke muligheter eller begrensninger denne type kundeforhold gir rekrutteringsselskapene. Temaet vil kunne bidra til å svare på hvordan rekrutteringsselskapet blir påvirket av kunden og hvordan dette kan påvirke kjønnsbalansen i rekrutteringsprosessen. I analysen av temaet kunden ble det identifisert tre undertemaer. Disse temaene glir til dels over i hverandre, men har hver for seg en betydningsfull forklaringsfaktor på hvordan kunden påvirker tematikken:



Figur 7: Undertemaer til «Kunden som påvirkningsfaktor»

4.1.1 Rollefordeling og makt

Funnene viser at kunden og rekruttereren har forskjellige roller i prosessen. Dette kan variere fra kunde til kunde og fra stilling til stilling. Spørsmålet blir derfor om det er tydelige rammer og retningslinjer for hvem som tar beslutninger i prosessen. Informant 6 forteller:

«Jeg tror vi har klart å bli rådgivere for kundene våre. Jeg jobber med rekruttering fordi jeg tenker at all rekruttering handler om å skape verdier. Men som rådgivere, så vi tar egentlig aldri det endelige valget. Vi kan bare påvirke. Og vi kan absolutt påvirke, så jeg kan si til kunden «jeg synes du skal gjøre det sånn». Dette er da en anbefaling med hva vi mener er riktig beslutning med tanke på hvem som skal ansettes.»

Vi ser på bakgrunn av dette at det er en tydelig rollefordeling i praksis mellom kunde og rekrutterer når det gjelder hvem som tar beslutninger når i prosessen. Informant 2 sier følgende om rollefordelingen:

«Kunden er ikke med på alle beslutninger gjennom hele prosessen, fordi de har jo hyret oss inn og gitt oss den tilliten. Men til syvende og sist så er det kunden som bestemmer»

Informant 6 legger til om hvordan man kommer frem til beslutninger:

«I utgangspunktet så må vi forholde oss til det kunden har tenkt selv, også kan vi jo diskutere litt med kunden. Noen er åpne for innspill, andre er ikke åpne for innspill. Det varierer veldig fra kunde til kunde. I utgangspunktet er det deres privilegium å mene hva de ønsker seg. Så må vi utfordre der vi tror det er mulig. Hvis vi blir for bastante så blir de veldig tydelige på at det er de som skal ta den endelige beslutningen.»

Rekruttereren står ikke uten makt til å ta beslutninger, men kunden tar det endelige valget.

Dette støttes av informant 1, hvor hun uttrykker:

«Vi bidrar som rådgivere, det er veldig mange som har et bilde av hva man ønsker seg, og da må vi realitets-orientere litt rundt hva de forventer, men det er kunden som bestemmer helt til slutt uansett.»

4.1.2 Kundens preferanser

Nå har vi vært litt inne på hvordan rollefordelingen ser ut mellom kunde og rekrutterer, og vi ser at kunden har en del mye makt når det kommer til endelige beslutninger. Dette betyr at kunden også har makt til å sette en føring basert på sine preferanser. Kundenes preferanser er i denne sammenheng knyttet til hva kunden kommuniserer at de ønsker seg ved en kandidat, dette henger tett sammen med kravspesifikasjoner, likevel ser vi at kunden uttrykker en del preferanser som vanligvis ikke hører til i en kravspesifikasjon, og dette skal vi gå litt nærmere inn på. Vi ser at kundens preferanser har en verdi for rekruttererne og påvirker hvordan de arbeider i løpet av en prosess. Informant 2 uttrykker:

«Kundens preferanser er viktige for meg fordi kunden har jo på en måte leid oss inn for å oppfylle de ønskene og kravene de har. Så vi respekterer og imøtekommer de så langt det lar seg gjøre.»

Flere av informantene uttrykker tilsvarende i større eller mindre grad. På bakgrunn av dette går vi litt videre inn på hva typiske preferanser en kunde har, men også hva kundens preferanser kan føre til. Vi ser at det er helt tydelig at kunden uttrykker preferanser, og vi vil derfor belyse hvordan kunden uttrykker preferanser basert på kjønn. Her er det også viktig å legge til at mennesker har ulike erfaringer, oppfatninger og holdninger som påvirker preferanser ulikt. Vi ser derfor at kunden kan ha ulike oppfatning av hva som er viktig å vektlegge ved en kandidat. Informant 6 sier følgende:

«Når kunden skal velge kandidat så kan de ha ulik oppfatning av både hva og hvilken del av kompetansen som er viktig, og hvilke personlige ferdigheter og egenskaper som er viktig.»

Når det gjelder typiske preferanser av kjønn i rekrutteringsprosessen, så viser det seg at dette blir kommunisert på flere ulike måter, i tillegg blir det mottatt og håndtert på ulike måter. Informant 3 uttrykker:

«Jeg har opplevd at kunden indikerer at de vil ha en viss type person eller kjønn, Det skal jeg ikke legge skjul på. Det blir ikke snakket så mye om, men det er realiteten.»

Ved spørsmålet om typiske preferanser kunden hadde svarte informant 5 følgende:

«Jeg opplever veldig ofte at kunder har spesifikke preferanser. Kunden tror ofte at de har en preferert alder eller kjønn. Dette med kvinner i etableringsfasen for eksempel, det er et vanskelig tema og vi opplever ganske ofte at kunder uttrykker at det ikke er ønskelig å ansette disse.»

Videre legger hun til:

«Til og med jeg som kvinne hører dette ganske ofte, men jeg hadde hørt det vesentlig mer hadde jeg vært mann. Fordi det er jo ganske sinnsykt å si at man ikke vil rekruttere en kvinne fordi vedkommende er kvinne mellom 25 og 35, i dagens samfunn er jo det så ulovlig som det kan bli.»

Informant 1 støtter opp under dette ved følgende uttalelse:

«Kundene vil helst ha personer i alderen 27-38 år, og jeg vil kanskje si at dette er litt ekstra goodwill for menn, hvert fall hvis de ikke har barn osv. skulle de ha valgt da, så hvis de vil ha en dame, så vil de kanskje ha en som er 36 eller 37, som er ferdig med småbarnstilværelsen, enn en som er 31 og nettopp har blitt gravid eller nettopp fått sitt første barn. Dette er bare en helt ærlig sak på en måte.»

På en annen side blir det i større grad også uttrykt at man ønsker å ansette kvinner foran menn. Dette ser man spesielt i mannsdominerte bransjer som eksempelvis tech-bransjen ifølge flere av informantene. I denne type bransje er det generelt mangel på nok folk med den type kompetanse, men spesielt kvinner som blir ansett som sjelden vare. Informant 1 uttrykker at kundene ber henne om å fokusere spesifikt på deres preferanser i prosessen:

«Kunden ber meg spesielt fokusere på kvinnene i prosessen dersom de har sagt at de ønsker å ansette en kvinne. Og nå for tiden er det jo veldig mange som spør meg om vi kan prøve å finne en kvinne, spesielt til tech-stillinger.»

Informant 2 opplever også dette hvor kvinner er preferert av kunder, og sier følgende:

«Som regel har jo kunden gjort seg noen tanker om hva slags type person som skal fylle inn den rollen det er snakk om. De kan indikere at de er ute etter spesifikke kjønn, og nå om dagen gjelder dette faktisk kvinner, men det er litt sånn typisk mannsdominerte miljøer hvor de har begynt å få inn kvinner og da vil de gjerne ha flere.»

Kundens preferanser er viktig for rekruttereren, og derfor skal vi gå litt videre inn på hva dette kan føre til. Informant 4 uttrykker følgende:

«Jeg opplever at i de situasjonene hvor jeg kanskje har latt kunden styre litt for mye selv så kan ting fort gå litt galt fordi veldig ofte så vet kunden ikke helt hva de vil ha. Så jeg har skjönt at det er veldig viktig i starten å forventingsstyre hvordan jeg mener prosessen skal se ut og hva er det jeg forventer fra deg som kunde.»

På et av spørsmålene om rekruttereren opplevde at de hadde presentert feil person på grunn av kundens preferanser svarte informant 2 følgende:

«Det har hendt at jeg har følt at jeg har presentert feil person ut ifra kundens preferanser, men da har jeg som regel kommet med et argument i tillegg til hvorfor jeg synes den andre kandidaten jeg egentlig mener bør ansettes kunne passet til den rollen. Og kanskje er ikke kunden helt enig i det, eller kanskje de er villig til å se litt på det.»

Informant 3 støtter opp under dette med følgende uttalelse:

«Ja det tror jeg alle har gjort. Selvefølgelig det kan også være fordi kunden har beskrevet feil profil. Det er derfor det er så viktig å ha forskjellige profiler. Men ja det skjer, og det kan være fordi det er utydelig bestilling eller for kort kartleggingsmøte. Så kartleggingsmøtene er viktig - det er den viktigste delen egentlig.»

En risiko generelt i rekruttering, men som også rekruttereren spesielt tar ved å presentere kandidater basert på kundens preferanser er at det forekommer en feilansettelse. Informant 1 ytrer følgende om feilansettelse:

«Vi har en garantitid, enten 3 måneder eller 6 måneder, det kommer litt an på hva vi har blitt enige om i kontrakten. Hvis kandidaten sier opp innen den tid så tar vi oppdraget på nytt, gratis. Man må betale for eventuell ny annonsering, men vi finner en person på nytt uten å ta noe for det.»

På en annen side legger informant 6 frem mer detaljert hva ansvaret for rekrutteringsselskapet er og hvorfor de eventuelt må foreta en rekruttering på nytt for kunden, helt gratis:

«Ved feilansettelse så får jo kunden det økonomiske tapet, hvis de må betale for å fjerne vedkommende for eksempel. Også er våre kontrakter sånn hvis det er en feilansettelse hvor vi burde ha oppdaget sider ved kandidaturet som gjorde at det ble en feilansettelse, så skal vi gjøre rekrutteringen «free of charge».»

4.1.3 Kundens tilnærming

Nå har vi vært litt inne på kundens preferanser og hva dette kan føre til. Likevel ser vi at flere av informantene uttrykker at det er ønskelig å ha et godt samarbeid med sine kunder i løpet av prosessen, men at det likevel kan påvirke prosessen. Rekruttereren skal bistå som rådgiver og ekspert i rekrutteringsfaget i prosessen, mens kunden på sin side legger frem sine ønsker og kravspesifikasjoner og informasjon om selskapet og avdelingen blant annet. Vi spurte i intervjuene hva slags påvirkning passive eller aktive kunder hadde på beslutningene som ble tatt i prosessen, og informant 2 svarer følgende:

«Jeg opplever det som veldig positivt at kunden er svært aktiv i prosessen, fordi da har jeg mer kunnskap om hva de er ute etter og jeg får et bedre beslutningsgrunnlag i prosessen. Jeg opplever det som et godt samarbeid.»

Informant 4 støtter opp under dette på følgende måte:

«Jeg merker at de kundene som er veldig på, de som er veldig påkoblet, gir mye feedback og er veldig interessert i å bruke tiden sin på rekruttering, der er jo usikkerheten for meg som rekrutterer også mye mindre.»

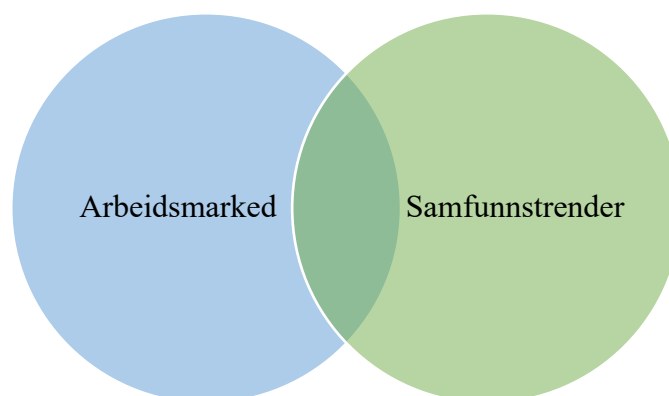
Informant 1 har en annen synsvinkel på kundens aktive eller passive væremåte i prosessen:

«Det påvirker nok litt arbeidsinnsatsen ja om kunden er veldig aktiv. For da føler jeg meg litt mer kontrollert, eller ikke kontrollert, men da tenker jeg at de følger mer med på hva jeg driver med da. Da må jeg virkelig være på. Men er de mer passive da føler jeg at jeg kan la

det ligge litt. På en annen side føler jeg at jeg har mer spillerom dersom kunden er mer passiv også.»

4.2 Eksterne påvirkningsfaktorer

Dette temaet ble identifisert som et hovedtema på bakgrunn av informantenes informasjonsdeling rundt eksterne utfordringer. Disse var ifølge informantene fremtredende påvirkningsfaktorer for hvordan rekrutteringsselskapene arbeider med kjønnsbalanse i prosessen. Temaet vil bidra til å gi en forståelse rundt hvilke eksterne faktorer som finnes, og hvordan påvirkning disse har. Vi har derfor kommet frem til følgende undertemaer:



Figur 8: Undertemaer til eksterne påvirkningsfaktorer

4.2.1 Arbeidsmarkedet

Dette undertemaet handler om hvordan informantene beskriver arbeidsmarkedet som en ekstern påvirkningsfaktor. Arbeidsmarkedet handler om hvordan tilfanget av kandidater ser ut og hvordan rekruttererens arbeid påvirkes av hvordan type marked det er.

Kandidattilfanget kan påvirke hvordan rekrutterere arbeider med en stilling i prosessen. Informant 6 sier følgende om kandidattilfanget:

«I all rekrutteringsteori så forutsetter det i utgangspunktet at du har et perfekt tilfang av kandidater, og det er så langt unna virkeligheten som det går an å komme. De gangene det er et perfekt tilfang av kandidater, det kan jeg telle på en hånd, kanskje i løpet av et år. Og det mener jeg er den største svakheten med rekrutteringsfaget.»

Informant 2 sier følgende om makten i arbeidsmarkedet:

«Nå er det jo arbeidstakerens marked, som vi kaller det. Og det gjelder spesielt de med sjelden fagkompetanse, altså det er de som sitter med alle gullkortene og da på en måte gjelder det å skille seg ut og tilby de beste betingelse. Dette påvirker jo helt klart hvordan vi driver search også. Man må searche mye mer i et slikt marked.»

Informant 3 legger til følgende om arbeidstakers marked:

«Nå som det er arbeidstakers marked innebærer dette mer bruk av tid på search for oss som jobber i denne bransjen. Det innebærer også at kandidater stiller høyere krav til å skifte jobb, som igjen da betyr at det er vanskeligere å få tak i riktig og sjelden kompetanse til stillingene vi rekrutterer til.»

4.2.2 Samfunnstrender

Dette undertemaet handler om hvordan informantene beskriver samfunnstrender som en ekstern påvirkningsfaktor. Samfunnstrender handler om informantenes uttalelser om ulike trender blant bedrifter, men også om ulike trender i utdanningsvalg og jobbpreferanser blant befolkningen og ulike kjønn. Vi ser at informantene snakker om økt fokus på likestilling i samfunnet, dette kommer tydelig frem i intervjuet med informant 6 på følgende møte:

«Det er veldig mange bedrifter som etter hvert er blitt veldig tydelig på at de eksempelvis må ansette flere jenter, og at de er bevisste på at de har alt for få jenter. Noen administrerende direktører kommer til meg og sier «vi må ha inn noen jenter». Så noen er veldig eksplisitte på det.»

Han legger videre til:

«Holdningen til likestilling og kjønnsbalanse har jo endret seg i en positiv retning, og det er nok mye takket være de andre samfunnstrendene også, ikke sant. For eksempel på 90 tallet så økte andelen med høyere utdanning med 90% eller noe sånt, flere tok høyere utdanning. Så det er flere sånne samfunnsforhold som har vært med på å påvirke da.»

Videre ser vi også at informantene uttrykker en del utfordringer rundt befolkningens preferanser og utdanningsvalg. Dette uttrykker informant 1 på følgende måte:

«Vi kommer jo heller ikke noe sted om vi ikke prøver å finne kvinner til stillinger som typisk er til mannsdominerte miljøer, så det synes jeg er veldig viktig. Vi prøver å utfordre kundene våre litt på dette. Men utfordringen rundt kjønnsbalanse og likestilling ligger hovedsakelig i befolkningens holdninger og interesser. Utdanningsvalg har en del å si.»

Dette støttes av informant 5:

«Det er en utfordring med likestilling, men mye av dette kan løses i en rekrutteringsprosess. Men alt for mye ligger nok på utdanningspreferanser, holdninger og holdningsendringer.»

Informant 3 sier seg enig i dette, og legger til hva hun tenker kan bidra til mer kjønnsbalanse:

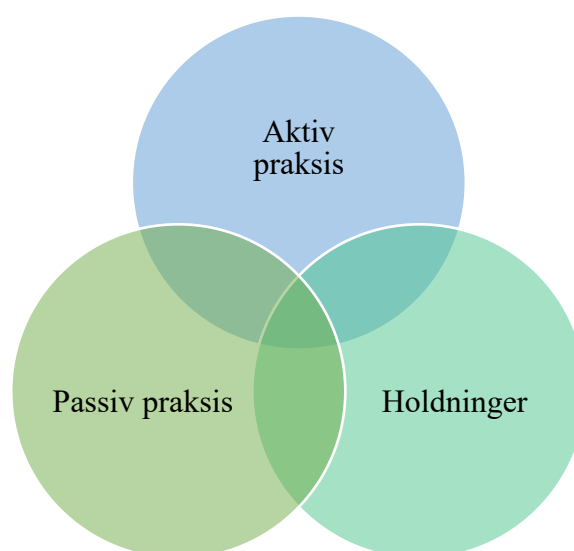
«Jeg skjønner at i noen bransjer så er det kanskje flere menn enn kvinner og det er ikke det at man ikke vil ha jenter, men at interessen hos kvinner ikke er der og de finnes rett og slett ikke.»

Informant 2 ser på kjønnsbalanse som en luksus hun ikke har og sier følgende:

«Når vi snakker om likestilling i rekrutteringsprosessen så tror jeg at jeg erstatter ordet likestilling med rettferdig i mine prosesser fordi det går ikke å praktisere likestilling i rekrutteringsbransjen. Det jeg tenker da, den luksusen ved å kunne ha en kjønnsbalansert prosess, den har ikke jeg i dag, men om 20 år kan den balansen som vi sitter og prater om i dag bli reell da.»

4.3 Intern praksis

Dette temaet ble identifisert i analysen på bakgrunn av hva rekrutteringsselskapet gjør i praksis i en rekrutteringsprosess. Dette er en sentral del av ordlyden i problemstillingen, som omhandler hvordan rekruttereren arbeider. Det kom tydelig frem at rekrutteringsselskapene tar noen aktive valg for å sikre kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen, likevel er det en del passive valg som også har en betydning for kjønnsbalansen. Videre ser vi at informantene uttrykker en del poenger om tematikken som kan oppfattes som holdninger. Disse er ikke nødvendigvis en praksis de utfører, altså en handling eller et valg, men vi ser at disse holdningene er med på å påvirke hvordan rekruttererne arbeider i praksis. Med bakgrunn i dette er det kommet frem følgende undertemaer;



Figur 9: Undertemaer til «Intern praksis»

4.3.1 Aktiv praksis

Den aktive praksisen defineres i dette undertemaet som noe rekrutteringsselskapene aktivt gjør for å sikre kjønnsbalanse i prosessen. Noen av informantene uttrykker spesifikke aktive valg eller handlinger, mens andre snakker om bevissthet rundt praksiser i prosessen.

Informant 4 sier følgende om hvordan de sikrer kjønnsbalanse i prosessen:

«Når vi publiserer annonser så kjører vi de gjennom kjønnsbalanse wording, som heter Gender Decoder. Denne sier ifra om teksten er for maskulin eller feminin, og målet er at teksten skal være så nøytral som mulig. I tillegg, på alle Finn-annonsene våre har vi med

veldig mange bilder av ansatte og da er vi opptatt at det er like mange kvinner og menn på disse bildene.»

Videre legger hun til:

«Kandidaten vil alltid møte minimum tre personer gjennom intervjuprosessen. Så har vi alltid noe vi kaller «sosial» i slutten av prosessen, der kandidaten enten kommer for å spise lunsj eller drikke kaffe med 4-5 kolleger av forskjellige kjønn. Dette betyr at det er flere personer av ulikt kjønn som har en saying i prosessen, og ikke bare én leder for eksempel. Gjennom det tror jeg vi klarer å sikre en likestilling.»

Informant 5 er på sin side enig i dette med å ha et bevisst forhold til hvordan man rekrutterer med fokus på kjønn internt i rekrutteringsselskapet, hun uttrykker følgende:

«Vi er bevisste på at vi har en helt utrolig mulighet til å presentere flinke kvinner. Derfor prøver vi jo alltid å være begge kjønn i et team når vi er ute hos kunden. Vi er nesten alltid kvinne og mann når vi drar ut til kunden. Dette er for å ha kjønnsbalanse og for å ha to ulike bakgrunner inn i diskusjoner med kunde og i møte med kandidater. Nå er vi ikke alltid to i intervjuer med kandidater, men vi vokter og diskuterer hvem som møter hvem for å være sikker på at vi ivaretar alles interesser. Hvis det bare er menn eller bare kvinner som vurderer kandidater så tror jeg det kan få en negativ konsekvens for utvelgelsen.»

Informant 6 forklarer hvordan man aktivt kan sikre kjønnsbalansen i prosessen på følgende måte:

«Likestilling i rekrutteringsprosessen handler om i mitt tilfelle at vi aktivt sørger for at det ikke bare et kjønn som er representert i prosessen.»

Dette nevner også flere av de andre informantene. Videre uttrykker informant 5 hvordan de bidrar til det hun kaller for «omvendt diskriminere» på følgende måte:

«Noen ganger blir det omvendt diskriminering i rekrutteringsprosessen for å likestille i avdelingen. For å få en likevekt av begge kjønn i avdelingen og sånn må det jo bare bli innimellom.»

Informant 1, 2 og 3 uttrykker ikke at de praktiserer noen spesifikke valg eller handlinger som aktivt sikrer kjønnsbalanse, men likevel snakker de om bevissthet rundt det å utfordre kunden på kundens preferanser. Dette beskrives på følgende måte av Informant 1:

«Det å utfordre kunden på kjønnspreferanser i prosessen er noe av det viktigste vi gjør.»

4.3.2 Passiv praksis

En passiv praksis defineres i dette undertemaet som en passiv praksis inn mot kjønnsbalanse i prosessen. Derimot er ikke praksisen passiv i rekrutteringsprosessen i seg selv. Det som er interessant med dette undertemaet er at alt rekruttereren gjør i en prosess kan ha en påvirkning på hvordan de arbeider med kjønnsbalanse i prosessen. Informant 2 legger frem hovedfokuset i rekrutteringsprosessen på følgende måte:

«Det vi alltid går ut ifra når vi searcher, selekterer eller intervjuer osv. i en prosess er stillingsbeskrivelsen som er basert på kravspesifikasjonene som stillingen krever. Denne blir alltid bestemt enten av kunden selv på forhånd, eller i samarbeid med oss innledningsvis i prosessen. Denne skal sette standarden for hvordan hele prosessen skal foregå.»

Informant 6 legger til om hvordan valg blir tatt og hva de baseres på:

«De valgene vi tar er rett og slett på bakgrunn av god research som baserer seg på kravspesifikasjonene som er satt. Og når man driver med research så er skrekken alltid at hvis kunden spør «hvorfor har du ikke lett i det miljøet? Der bør det jo sitte noen kandidater». Så her må vi være gode. Så der kan vi påvirke mye. Men hvis du er en slapp eller lat hodejeger, så kan jo det påvirke negativt i ganske stor grad.»

Informant 2 legger frem hvordan magefølelsen kan være en faktor som påvirker hvilke valg man tar:

«Så det handler jo mye om å stole på magefølelsen da, og det å ta riktige avgjørelser ut ifra tidligere erfaringer og kunnskapen man sitter med som rekrutterer. Og ofte så merker man jo at ens egne personlige følelser blir blandet inn i prosessen, dersom jeg for eksempel ikke har kjemi med kandidaten i det hele tatt. Men igjen da, så forsøker jeg å fokusere på kompetansen til vedkommende, og da legger jeg hovedfokuset på det. En ting er det faglige, men så har du også miljøet som har mye å si også. Dette er en balanse man må være bevisst på.»

Informant 1 snakker om hvordan annonsering blir gjort ut ifra hvilken kandidat man er på utkikk etter på følgende måte:

«Jeg annonserer på ulike sosiale medier ettersom hva slags type kandidat jeg er ute etter, jeg treffer for eksempel ikke menn på 35 år på Instagram som sitter og analyserer data. Men vi annonserer også ut ifra hvor kunden ønsker å bli sett utad.»

Videre legger hun til om hvordan hun tilegner seg kunnskap om kunden og stillingen:

«Det å ha jobbet med en kunde flere ganger og kanskje møtt dem fysisk, og vært på kontoret deres også, gjør det mye lettere å vite hva behovet deres er. Og da skjønner du litt hva slags type som kan passe inn, og det er veldig viktig. Fordi hvis du har noen som ikke passer inn, og de merker det selv også, så flyr de ut av døra etter et halvt år. Så vi tar alltid først runde med samtaler, ofte for å sikre at det er riktig personlighetsfit osv.»

4.3.3 Holdninger

Holdninger i denne forbindelse handler om tanker, meninger og uttalelser rekruttererne kommer med i forbindelse med tematikken i intervjuene. Dette kan være i sammenheng med likestilling og kjønnsbalanse fra deres eget synspunkt, men også i samspill med kunden. Informant 2 legger frem følgende om hennes tanker om hva det er viktig å fokusere på i prosessen:

«Jeg tenker ikke på kjønn fordi at for meg er det viktigste jeg har riktig person som skal fylle inn den rollen det er snakk om. Og for min del har ikke noe å si om du er jente eller gutt, for meg er det viktig at du oppfyller de kravspesifikasjonene som er satt.»

Informant 4 referer til lignende tanker om hva man vektlegger ved kandidater i prosessen, noe som kan oppfattes motstridende med tanke på deres aktive praksiser som er tidligere nevnt i analysen:

“For oss så handler det hele tiden om å finne den beste kandidaten og den kandidaten har ikke alder eller kjønn. Det er så ekstremt fokus på å finne den riktige kandidaten og de kandidatene igjen er ikke et navn eller et kjønn.

Informant 5 støtter dette og uttrykker seg motstridende mellom den aktive praksisen med “omvendt diskriminering” og egne holdninger på følgende måte:

“Jeg er en forkjemper av at de som er best kvalifisert skal bli valgt og ikke bli valgt fordi de trenger flere kvinner inn i en avdeling. Jeg er ikke for at kvinner skal kvoterer inn bare fordi de er kvinner, det må være krav til hva man bringer på bordet også.»

Her kommer det tydelig frem at hovedfokuset til informantene er å fokusere på kravspesifikasjonene som man blir enige med kunden om i starten av prosessen, og at man ikke skal tenke på kjønn. Videre uttrykker informant 6 følgende om rekruttererens fallgruve:

“Jeg blir noe mer positiv når vi har en kvinne i prosess som virker ganske bra, og det ligger jo i rekruttererens store, farlige fallgruve. Det vil si at vi som rekrutterere er i utgangspunktet positive til de vi har forsøkt å få inn til en samtale. Mens de som søker selv, da er vi i større grad skeptiske.”

Videre spurte vi avslutningsvis i intervjuene om informantenes tanker rundt likestilling og kjønnsbalanse. Informant 6 uttrykker sine tanker som følger:

«Etter min erfaring er den beste balansen tilnærmet 50/50 av begge kjønn i en avdeling, men også i en prosess. Man bør bruke både kjønn og alder for å utligne og få en likevekt, for likestillingen i det større bildet, men jeg tror at den perfekte balansen alltid varer bare midlertidig da. At du har aldri helt perfekt balanse hele tiden.»

Informant 6 kommer avslutningsvis med noen tanker om hvordan han mener at bruk av rekrutteringsselskaper kan bidra til mindre diskriminering:

«Så tror jeg at hvis man bruker rekrutteringsfirmaene så får du litt disiplin med det, fordi da møter du kanskje ledere som har helt akterutseilte holdninger. Jeg tenker derfor at bruk av rekrutteringsselskaper kan bidra til mindre diskriminering på en måte. På en annen side jobber vi definitivt med de bedriftene som går foran og vi lærer av dem.»

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet knytter vi funnene i analysen opp mot studiens tematikk og teoretiske utgangspunkt. Vi vil diskutere funnene fra de tre temaene som ble avdekket i den tematiske analysen opp mot studiens problemstilling med et kritisk blikk. I denne delen av oppgaven referer vi til informantene ved å kalle dem rekrutterere.

5.1 Kundens som påvirkningsfaktor

I denne diskusjonen skal vi se på hvordan og i hvilken grad kunden er en påvirkningsfaktor på hvordan rekruttereren arbeider med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen. Basert på våre funn tyder alt på at rollefordelingen har en betydning for hvordan makten plasseres mellom kunden og rekruttereren til å ta beslutninger i løpet av prosessen.

Mikkelsen & Laudal (2014) legger frem at en av hovedgrunnene til at man bruker rekrutteringsselskaper er for å innhente ekspertise og fagkompetanse om rekruttering for å ansette nye ressurser på best mulig måte. Vi ser som en følge av analysen at kunder i større eller mindre grad er åpne for innspill. Det kommer tydelig frem at det er kunden som tar den siste avgjørelsen dersom rekruttereren er for «bastant» og sier hva han eller hun tenker om beslutninger i prosessen. Dette bidrar til en usammenheng mellom at man bruker rekruttereren som en ekspert, men likevel begrenser rekruttererens mulighet til å gi råd. Rekruttereren på sin side beskriver seg selv som rådgiver, sparringspartner og påvirker. Dette kaster et lys over makten rekruttereren har til å ta beslutninger sammenlignet med kunden. Kunden tar alltid siste beslutning og ifølge Mikkelsen & Laudal (2014) kan dette forklares gjennom usikkerheten knyttet til seriositeten rundt ulike rekrutteringsselskaper. Dette antyder at rekrutteringsselskapet ikke har nok kunnskap om bransje, stilling og fagkompetanse i noen sammenhenger. Likevel fremkommer det av analysen at rekrutteringsselskapene bruker mye tid på å tilegne seg kunnskap om akkurat dette. Man kan derfor stille seg spørsmål om hensikten kunden har ved bruk av rekrutteringsselskapet i større grad handler om å effektivisere prosessen og få større tilfang av kandidater (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette bidrar til antakelser om at kunden ikke stoler på rekruttereren som ekspert, dette igjen kan bidra til å redusere rekruttererens beslutnings- og påvirkningsmakt i prosessen.

Videre ser vi fra analysen hvordan kundelojalitet påvirker rekruttererens arbeid og da spesielt hvor stor vekt rekruttereren legger på kundens preferanser. Andreassen & Lervik-Olsen (2021) legger frem viktigheten av å ha god servicekvalitet som kan bidra til å oppnå kundelojalitet. Fra analysen ser vi at rekruttereren setter kundens preferanser høyt for å kunne imøtekomme kundens ønsker og bevare en god relasjon. Det kommer frem at kunden ofte uttrykker et ønske om et preferert kjønn, og da blir spørsmålet hvor langt rekruttereren skal gå for å tilfredsstille kunden. For å oppnå kundelojalitet er det viktig at kunden opplever reaksjonsdyktighet og at rekruttereren er villig til å hjelpe gjennom å imøtekomme kravene de har (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021).

Det kan derimot stilles spørsmål om rekruttererens villighet til å til møte kundes preferanser går ut over arbeid med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen. Det kommer frem fra analysen at kundenes preferanser har svært stor betydning for rekruttererne, likevel blir det kommunisert at kundens preferanser har ført til at rekruttererne går i strid med det rekruttereren tenker er det beste å gjøre. Dette har videre ført til at rekruttereren har presentert feil person basert på ens egen tanker om hvem som bør ansettes. Dette nevnes i størst grad av de informantene som har kortere erfaring med rekruttering, noe som er naturlig med tanke på at et kundeforhold må bygges og tillit skapes over tid (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021). De fleste av informantene legger likevel vekt på at de prøver å utfordre kunden på deres preferanser om kjønn så langt det lar seg gjøre. Dette viser til at kundens preferanser kommer i konflikt med rekruttererens egne tanker. Spørsmålet blir derfor om hva som er riktig i denne sammenheng, og spesielt når det kommer frem at dette kan føre til feilansettelser.

Dette bidrar til at vi stiller oss spørsmål rundt makt, ansvar og garanti når det oppstår feilansettelser. Ettersom det er kunden som alltid tar siste beslutning indikerer det at kunden har det største ansvaret, men likevel tilbyr de fleste rekrutteringsselskapene en form for garanti ved feilansettelser. Garantien innebærer at rekrutteringsselskapet enten skal foreta rekrutteringen på nytt, helt gratis, eller at kunden får en annen slags kompensasjon for feilansettelsen. Man kan anta at dette også kan knyttes til rekruttererens ønske om å tilby servicekvalitet, men likevel undrer vi oss over hvorfor maktfordelingen er såpass skjev som den fremstår dette tatt i betraktning.

På en annen side kommer det også frem at kundens tilnærming, altså hvor aktivt eller passivt deltakende i prosessen kunden er, har en påvirkning. Vi ser at rekruttererne i stor grad opplever det verdifullt at kunden er aktiv. Man kan anta at rekrutterer og kunde har nytteverdi av dette hvor begge parter får mer informasjon som bidrar til økt engasjement og involvering i prosessen. Dette kan knyttes opp mot det Mikkelsen & Laudal (2014) forteller om kunnskap om bransje, stilling og marked. Videre kan dette føre til at både rekrutterer og kunde sammen bidrar med sin kunnskap til det beste for prosessen, dette gir forutsetninger for et godt samarbeid som videre kan påvirke kundens opplevde servicekvalitet og føre til kundelojalitet i et lengre tidsperspektiv (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021). Derimot blir det kommunisert at rekruttereren også kan føle seg mer kontrollert av kunden, som bidrar til mindre spillerom for å ta egne beslutninger. Noe som kan anses å henge sammen med den begrensede beslutningsmakten rekruttereren kan føle på dersom kunden kommer med preferanser som er i strid med rekruttererens egne tanker.

Videre fra analysen kommer det frem at flere kunder indikerer at de ikke ønsker å ansette kvinner i etableringsfasen. Dette viser hvordan de systematiske forskjellene mellom kvinner og menn enda eksisterer arbeidslivet. Her ser vi at det Joan Acker (1990) kaller for den "ideelle arbeideren" – en person som jobber heltid uten familieforpliktelser er det kunder prefererer. Man kan anta at dette fører til ulemper for kvinner i rekrutteringsprosesser da vi enda lever i et samfunn hvor kvinner tradisjonelt sett ofte har mer familieforpliktelser enn menn (Acker, 1990, referert i Birkelund et al., 2021). Dette kan ses i sammenheng med «lack og fit»-teorien, som antyder at kvinner blir ufordelaktig tildelt stereotypiske egenskaper. Og teorien hevder at kvinner blir diskriminert i mannsdominerte yrker basert på disse stereotypiene, som antyder at kvinner er mer familieorienterte enn menn (Heilman & Caleo, 2018).

Funnene fra analysen viser også at flere kunder ytrer et ønske om ansette kvinner foran menn, dette spesielt til stillinger innen teknologi og stillinger på ledernivå der kvinner er underrepresentert. Rekruttererne uttrykker at dette er en utfordring. Her kan man trekke linjer til humankapitalteorien som viser til hvordan kvinner og menn tradisjonelt sett har tatt ulik utdanning og har ulikt utdanningsnivå (Teigen & Reisel, 2017). I dagens marked finnes det ikke nok kvinner med utdanning innen for eksempel teknologi, og rekruttererne viser til det som grunnen til at rekrutteringsprosessen i de stillingen ikke blir kjønnsnøytral. Rekruttererne

referer dermed til at det er de eksterne påvirkningsfaktorer som en hovedgrunn til forskjellene i arbeidsmarkedet.

5.2 Eksterne påvirkningsfaktorer

I denne delen av diskusjonen skal vi se på hva de eksterne påvirkningsfaktorene er og i hvilken grad de påvirker rekruttererens arbeid med kjønnsbalanse i prosessen. Det spesielt interessante i dette temaet i analysen er at informantene legger dette frem som et problem man ikke kommer utenom i arbeidet med kjønnsbalanse i prosessen. Dette bidrar til at man stiller seg noen spørsmål om rekruttererne til en viss grad tildeler dagens arbeidsmarked og samfunnstrender ansvaret fremfor å diskutere hva man som rekrutterer kan bidra med for å sikre kjønnsbalanse i en prosess. Dette kan man si at er en form for ansvarsfraskrivelse som bidrar til at rekruttererne distanserer seg fra temaet om kjønnsbalanse.

Det som kan være spesielt urovekkende med denne distanseringen fra temaet er at det kan føre til at man får et desto mindre bevisst forholdt til kjønnsbalanse i prosessen. Dette kan videre bidra til at man ikke tar stilling til kjønnsbalanse i det daglige arbeidet med rekruttering. Vi antar at dette kan ha en negativ konsekvens ved at man setter begrensninger for seg selv og hva man kan gjøre for å sikre kjønnsbalanse i en prosess. Dette kan trekkes opp mot med det Teigen (2001) legger frem som årsakene for kjønnsmessige ubalanser i arbeidslivet i et organisasjonsorientert perspektiv. Dette baserer seg på organisasjonens engasjement og bevissthet rundt likestilling, og organisasjonskultur, fremfor usynlige barrierer som hindrer kvinner å nå toppen i en virksomhet. Rekrutteringsselskaper, så vel som virksomheten kunden representerer, er virksomheter med særskilte organisasjonskulturer og grad av fokus, bevissthet og engasjement rundt likestilling (Teigen, 2001, referert i Teigen & Reisel, 2017). Med bakgrunn i dette så vil ansvarsfraskrivelsen bidra til at man stiller spørsmålstegn ved bevisstheten rundt intern likestillingspraksis i rekrutteringsselskapet.

Derimot skal det ikke legges skjul på at samfunnstrender, som blir nevnt som en hovedutfordring i arbeidet med kjønnsbalanse i prosessen, setter begrensninger. Dette støttes av humankapitalteorien som forklarer de kjønnsmessige forskjellene i arbeidslivet ut ifra et individorientertperspektiv hvor årsaken til disse forklares ut ifra kjennetegn ved individene som er forskjellige blant kjønn (Teigen & Reisel, 2017). Denne teorien kan forstås ved å tilegne utdanningsvalg, jobbpreferanser og samlet arbeidserfaring blant kvinner og menn

ansvaret for den kjønnsmessige ubalansen i dagens arbeidsliv. Dersom disse begrensningene ikke bør påvirke arbeidet med kjønnsbalanse i prosessen, så vil det etter alt å tyde bidra til å påvirke tankegangen og motivasjonen til rekruttereren, i arbeidet med kjønnsbalanse, som det fremkommer av analysen.. Her skiller vi mellom rekruttererens opplevelse av å sikre at en kandidat, uavhengig av kjønn, har de samme mulighetene i prosessen som andre kandidater, og rekruttererens opplevelse av at begge kjønn i like stor grad er representert avslutningsvis i prosessen. Her nærmer vi oss spørsmålet om hva kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen egentlig betyr. Basert på våre undersøkelser kan en rekrutteringsprosess være kjønnsbalansert, selv om avdelingen ikke får en jevnere balanse av ulike kjønn som følge av prosessen. Vi må skille mellom prosess og resultat i dette tilfellet. Det er i denne sammenhengen det kan bli en fallgrube å distansere seg fra kjønnsbalanse i prosessen ved å legge ansvaret over på eksterne faktorer.

Vi opplever samsvarighet mellom det Elvenes (2021) kaller for kandidaters marked og det rekruttererne kaller for arbeidstakers marked, og det støttes opp under at dette er en forklaring på hvordan arbeidsmarkedet ser ut per i dag. Rekruttererne peker på dette som en utfordring ved at det bidrar til økt bruk av tid på search på grunn av lavt tilfang av kandidater. Dette fører til at man ikke, i følge rekruttererne, har nok tilfang av kvinnelige kandidater til stillinger i mannsdominerte miljøer. Dette støttes av Elvenes (2021) som forklarer dagens arbeidsmarked ved at virksomheter har særlig behov for personer med riktig kompetanse og erfaring, men at det finnes få folk. Videre legges det til at dette kan bidra til økt bruk av rekrutteringsselskaper i dagens arbeidsmarked. Dette bidrar til å gi en forståelse av at dette kan medføre begrensninger for rekruttererens arbeid, spesielt i search-steget, men likevel må man her være bevisst på å skille kjønnsbalanse i prosessen og kjønnsbalanse i virksomheten eller avdelingen man rekrutterer til.

Videre fremkommer det av analysen at rekrutterere opplever at kunder har et økt fokus på likestilling generelt i sine strategier og verdier. På bakgrunn av det vi ser ut ifra analysen som omhandler kundens preferanser og diskriminering av kvinner og graviditet, er helt tydelig motstridende, og åpner opp for undring rundt hva formålet med fokuset på likestilling er. Handler det om å fremstå som en virksomhet som har likestilling i fokus fordi det er det «riktige» å gjøre i dagens samfunn? Eller er det faktisk implementert i virksomhetens organisasjonskultur og holdninger? Slik som Teigen (2001) indikerer i sine undersøkelser at

bør være til stede i arbeidet mot kjønnsbalanse i næringslivstoppen (Teigen, 2001, referert i Teigen & Reisel, 2017)

5.3 Intern praksis – motstridende holdninger og handlinger

I denne delen av diskusjonen skal vi se på rekrutteringsselskapenes interne praksis, og hvordan holdninger og handlinger i praksis påvirker hvordan rekrutteringsselskapene arbeider med kjønnsbalanse. Det fremkommer av analysen at rekrutterere praktiserer med motstridene holdninger og handlinger som vi har valgt å kalle det i denne diskusjonsdelen.

Det fremkommer av analysen at et av rekrutteringsselskapene fokuserer mye på kjønn internt når det gjelder seleksjonsmetodene, ved å aktivt sikre at flere personer av begge kjønn er med på å vurdere kandidater. Derimot blir det også nevnt at hovedfokuset i seleksjonen handler om å finne den «beste» kandidaten, uavhengig av hvilket kjønn denne kandidaten har. Seleksjonsmetoden skal baseres på kravspesifikasjoner ifølge Johannesen & Sætersdal, (2017). Dette henviser til en selvmotsigelse ved at man ikke «ser» kjønn ved kandidaten, men likevel legger et så aktivt fokus på kjønn internt i selskapets prosesser. Enten så kan man anta at slike uttalelser er påvirket av det Crowne & Marlowe (1960) har definert som «Social Desirability», som på norsk er oversatt til sosial ønskerdighet. Dette handler om en tendens til å svare i henhold til hva en person tenker er sosialt akseptabelt og som vil være til fordel for personen (Crowne & Marlowe, 1960, referert i Gravdal & Sandal, 2004), eller så kan man anta at uttalelsen handler om en sterk ubevissthet.

Det er ikke uvanlig i en rekrutteringsprosess å fokusere på likestilling gjennom ulike tiltak som bidrar til å finne kandidater fra det underrepresenterte kjønn (Halrynjo, 2022). Dette kommer også tydelig frem at rekrutteringsselskapene gjør aktivt i prosessen, gjennom å utfordre kunden, og aktivt sørge for å presentere en likevekt av begge kjønn. Halrynjo (2022) belyser dette ved et eksempel hvor rekrutterere aktivt setter av tid for å searche etter kvinnelige kandidater til stillinger i kjønnskjeve bransjer. Dette kan knyttes opp mot en studie som undersøker hvordan man kan redusere kjønnsmessig ubalanse i prosessen ved å utvide kandidatlisten. Resultatene fra denne studien viser til at ved å utvide kandidatlisten førte dette til at flere kvinner ble inkludert, dette viste videre en sammenheng med at jo flere kvinner som ble inkludert i kandidatlisten, desto flere kvinner ble ansatt (Berry et al. 2021). Vi kan anse at slike tiltak vil bidra positivt til å få flere kvinner inn i toppen av næringslivet.

Likevel er det viktig å forstå forskjellen på å utvide en kandidatliste, i motsetning til å fokusere i overvekt på kjønn i en prosess. Dette kan eksempelvis føre til at man favoriserer kvinner fremfor menn, fordi utgangspunktet var at man skulle finne en kvinne og man bruker derfor ekstra tid i prosessen for å få inn en kvinne. Dette kan ses i sammenheng med det vi kaller for glorie-effekten, som i utgangspunktet handler om at man er positivt innstilt til personer vi har forutinntatte tanker om at er flinke eller attraktive, og derfor har disse personene større fallhøyde dersom de gjør noe galt (Nisbett & Wilson, 1977). I denne sammenheng handler ikke dette om hvor attraktiv eller flink man er, men det handler om at fokuset på å få inn en person av et spesifikt kjønn bidrar til at dette kjønnnet har større fallhøyde i prosessen og i vurderingen som blir tatt. Det fremkommer av analysen at dette er en av rekruttererens største fallgruver.

Systematiske prosesser nevnes som et viktig utgangspunkt for å kunne ansette riktig kandidat og unngå feilansettelser. Dette kan antas å være kjernen i all rekruttering, å ansette en person som vil gjøre en god jobb, og ikke ender opp som en feilansettelse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Vi hører ofte den «beste» kandidaten, og dette vil jo være et relativt uttrykk som varierer avhengig av kontekst. For å ansette rett person sier rekrutterere at det de baserer valgene sine på, handler i all hovedsak om hva som blir definert i kravspesifikasjonene. I denne sammenheng blir det også nevnt at det utelukkende er kravspesifikasjonene som avgjør valg, og kandidater har ikke kjønn – de ser ikke på kjønn. Derimot fremkommer det av de aktive praksisene at de forsøker å utfordre kunden på kjønn, eller at de har spesifikke praksiser som skal sikre kjønnsbalanse i prosessen. Dette viser til at prosessen ikke er systematisert, hverken basert på kravspesifikasjoner eller kjønnsbalanse. I tillegg bidrar det til at vi stiller spørsmålsteget ved bevissthet rundt paradokset som fremkommer ved at fokus på kravspesifikasjoner og kjønnsbalanse ikke går hånd i hånd. Bør ikke dette være optimalen? På bakgrunn av dette undrer vi oss over om rekruttereren jobber på en måte hvor kjønnsbalanse går på bekostning av at «riktig» kandidat blir tilbudt jobb. Dette styrkes videre av at noen rekrutterere mener at man i tilfeller praktiserer omvendt diskriminering for å likestille i avdelingen etter kundens ønske, som baserer seg på at man skal diskriminere for å likestille. Likevel blir det også nevnt at det bør foreligge visse krav om hva kandidatene bringer til bordet og at kvotering ikke er løsningen. Slike motstridene uttalelser styrker tanken om at kundens preferanser kommer foran en systematisert prosess.

Hver for seg er det ikke noe som umiddelbart virker urovekkende med hvordan rekrutteringsselskapene driver sin interne praksis, derimot hvis man setter dette sammen og ser det i en større sammenheng mot arbeid med kjønnsbalanse, ser vi en motstridende ubevissthet som kan ha en negativ konsekvens mot kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen.

5.4 Sammenhengen mellom temaene

Temaene som diskuteres overfor er knyttet svært tett sammen og påvirker hverandre. Vi ser at hovedfokuset til en rekrutterer er å finne den beste kandidaten, som forklares med den kandidaten som har de kvalifikasjonene, den erfaringen, og den utdanningen en stilling krever. Likevel settes det krav til kandidatene i forbindelse med personlighet, miljø og magesfølelse, som også blir nevnt. Kundens preferanser blir ansett som svært viktig, både på grunn av ønske om å oppnå kundelojalitet, men også fordi det er kunden som til syvende og sist tar valget om hvem som ansettes. I tillegg til dette er kundens preferanser farget av samfunnstrender som fokus på likestilling, behov, strategi, holdninger osv. På en side har vi kunder som antyder at de ikke vil ansette kvinner på grunn av hvilken fase de befinner seg i livet. På den andre siden har vi kunder som ønsker å ansette kvinner foran menn på grunn av samfunnstrender, eller tanken om at et balansert miljø er det som gir bedriften best resultater, eller fordi kvinner er en sjelden vare i enkelte yrker. Hvis dette er rekruttererens møte med kundens preferanser, som jo i all hovedsak er det viktigste. Hvordan bidrar dette til kjønnsbalanse i selve prosessen?

Noen av informantene nevner at man må diskriminere i rekrutteringsprosessen for å likestille i avdelingen, og dette kan gå begge veier. Dette gjør at vi undrer oss over hvordan dette skaper kjønnsbalanse i prosessen. Det åpner opp for spørsmål rundt bevisstheten til rekruttereren rundt kjønnsbalanse i selve prosessen, og det gir et tydelig bilde på at kunden bestemmer. Det viser at muligheten en rekrutterer har begrenses av kunden. Eksempelvis hvis vi ansetter kvinner foran menn for å få en jevnere kjønnsbalanse i en avdeling. Dette bidrar til spørsmål om dette vil oppleves rettferdig for denne mannen som blir valgt vekk fordi en annen kandidat ansettes fordi hun er kvinne. Og hvordan blir dette en kjønnsbalanse? Solberg (2017) nevner at slike rekrutteringsmetoder kan bidra til å skape kunstige fronter mellom kvinner og menn, og at det videre kan bidra til større grad av opprettholdelse av kjønnsbetingede mønstre som utspiller seg i ansettelsesprosesser. Det skal ikke legges lokk på at dette er det sentrale i hele utfordringen rundt få kvinner i leder og topplederstillinger, og

at kvinner har blitt og blir fortsatt diskriminert i arbeidslivet i dag. Vi må få kvinner inn i leder- og topplederstillinger for å få en jevnere balanse i næringstoppen i arbeidslivet, men spørsmålet, satt på spissen, blir om dette skal gå ut over denne ene mannen som ikke blir ansatt fordi man er forutbestemt på å ansette en kvinne. En slik prosess vil vel ikke være kjønnsbalansert?

6.0 Konkluderende bidrag

I dette kapitlet vil vi legge frem et konkluderende bidrag som inneholder et svar på oppgavens problemstilling på bakgrunn av analysen og diskusjonen som er utført. Videre inneholder kapitlet teoretiske og praktiske implikasjoner. Deretter fremlegges det punkter for videre forskning. Oppgaven avrundes med en gjennomgang av studies begrensninger.

6.1 Svar på problemstilling

Hvordan arbeider rekruttereren med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen?

Basert på våre funn antydes det at rekruttereren har et ubevisst forhold til hvordan man sikrer kjønnsbalanse i prosessen, i den betydning at kundens preferanser og distanseringen fra tematikken til dels går på bekostning av de aktive tiltakene for å sikre kjønnsbalanse. Rekrutteringsselskapene har som regel en standardisert prosess som de følger, som til dels er særegen for selskapet. Detaljene i prosessen kan derimot variere og er ofte preget av rekrutteringsselskapenes utarbeidede og etablerte praksis basert på erfaring og opparbeidet kunnskap om rekrutteringsfaget. Dette taler for at prosessen er systematisk utarbeidet i den hensikt om å ansette den «beste» kandidaten. I tillegg kan detaljene være basert på hva kunden og rekrutteringsselskapet har blitt enige om innledningsvis, i kartleggings- eller oppstartsmøte. Rekruttereren er på den ene siden opptatt av å fylle kundens behov om kravspesifikasjoner som bygger på kvalifikasjoner, erfaring og utdanning. På den andre siden er det vektlagt krav knyttet til kandidaters personlighet, kunders og rekruttererens magesfølelse og tilpasningsevne til miljømessige og kulturelle rammer. Dette trenger allikevel ikke å påvirke systematiseringen av prosessen. Rekruttereren har i tillegg spesifikke aktive

tiltak som skal fremme kjønnsbalanse i prosessen, noe som bidrar til at det bekreftes at rekrutteringsselskapene arbeider for å sikre kjønnsbalanse i prosessen.

Studien peker i retning av at en av utfordringene som oppstår rundt arbeidet med kjønnsbalanse i prosessen er når kunden kommer med preferanser som går utenfor de vanlige rammene som kravspesifikasjonene i utgangspunktet skal inneholde, som for eksempel kjønn. Når vi snakker om preferanser som går utenfor de vanlige rammer i dette tilfellet, innebærer dette preferanser som leder til diskriminering i prosessen, som i dette tilfellet er preferanser basert på kjønn. Noe som bekreftes at skjer. På bakgrunn av det vi antar er et ønske om å tilby høy grad av servicekvalitet, som videre kan lede til kundelojalitet, ser vi at kundens preferanser blir en utfordring. Dette fordi det kan gå på bekostning av at den «beste» kandidaten blir tilbudt jobben. Ikke fordi den beste kandidaten ikke er en kvinne, eller ikke er en mann, avhengig av hva kundens preferanser er. Derimot, fordi bevisstheten rundt rekruttererens praksis, som tilsynelatende skal bidra til å finne den «beste» kandidaten, ikke samsvarer med holdninger som tilsier at man fokuserer på det ene eller det andre kjønn i prosessen på bakgrunn av hva kunden prefererer. Derav tyder det på at prosessen ikke er systematisert, eller systemet som er laget fravikes på bakgrunn av kundens preferanser.

Avslutningsvis vil vi konkludere med at rekrutteringsselskaper arbeider aktivt for å sikre kjønnsbalanse i prosessen, men bevisstheten rundt kundens preferanser og de eksterne faktorene havner til en viss grad i konflikt med arbeidet mot en mer kjønnsbalansert prosess. Likevel ser vi paradokset som oppstår mellom likestilling i prosess og likestilling i avdeling, ettersom begge deler kan bidra til et mer likestilt næringsliv på toppen på hver sin måte. Rekrutteringsselskapet på sin side bør fokusere på prosess, mens kunden på sin side bør fokusere på avdeling, slik at disse ikke går på bekostning av hverandre.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvordan en rekrutterer arbeider med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen. Det teoretiske utgangspunktet var snevert med tanke på tidligere teori og forskning på dette temaet spesifikt. Dette er årsaken til at vi valgte å identifisere forskning og teori som et utgangspunkt fremfor et rammeverk. Den generelle oppfatningen peker mot at det teoretiske utgangspunktet bekreftes ved en rekke punkter i empirien som er hentet inn. Dette fører til at vi opplever at vi klarer å tilfredsstillende svare

på valgt problemstillingen. Vi ønsker videre å nevne at deler av teori og forskning som fremlegges i kapittel 2 ikke viser seg å være relevant for studiens funn, men vil bidra til en forståelse for tematikken for en uvitende leser.

6.3 Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven diskuterer hvordan et rekrutteringsselskap arbeider med kjønnsbalanse i en rekrutteringsprosess, og utfordringene dette medfører. Vi har dermed kommet fram til to anbefalinger vi mener studiets utvalg og andre rekrutteringsselskaper bør arbeide mot.

Punktene er som følger:

1. Systematisere rekrutteringsprosessen i henhold til kjønnsnøytral praksis

På bakgrunn av funnene i denne oppgaven ser vi en konflikt mellom det generelle arbeidet og arbeidet med kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen. Vi ser det hensiktsmessig at rekrutteringsselskaper gjennomfører tiltak ved sin praksis som bidrar til å systematisere prosessen i henhold til kjønnsnøytral praksis. Rekrutteringsselskapene på sine side har rekrutteringsprosessen som sin kjernevirksomhet og derfor bør deres hovedfokus være på en kjønnsnøytral praksis i prosessen. Utfordringen rundt kjønnsnøytrale avdelinger bør heller ligge i bedrifters generelle ansvar. For å systematisere prosessen i henhold til kjønnsnøytral praksis forutsetter dette at punkt to også foreligger til en viss grad.

2. Sette krav til kunden om kjønnsnøytral praksis

Ut ifra funnene i oppgaven ser vi at kundens makt blir i noen tilfeller brukt på en måte som bidrar til å hemme kjønnsnøytral praksis. Vi ser det derfor nødvendig at rekrutteringsselskapene setter høyere krav til kunden ved slike tilfeller. Rekruttereren bør også sette krav til at de skal bidra inn mot beslutninger i større grad. Dette forutsetter at rekruttererens arbeid rettes i stor grad mot å ha tilfredsstillende kunnskap om stilling, bedrift og marked, slik at kunde får en opplevelse av at de kjøper tjeneste av en ekspert innenfor rekrutteringsfaget, samt innenfor stilling, bedrift og marked.

6.4 Videre forskning

Forutsatt at det oppstår et paradoks mellom kjønnsbalanse i prosessen og kjønnsbalanse i bedriften eller i avdelingen, vil det være interessant å undersøke videre i hvilken grad disse

motstrider hverandre. Målet må være å finne ut av hvordan dette kan optimaliseres hver for seg og sammen for å bidra til høyere grad av kjønnsbalanse i leder- og topplederstillinger i Norge.

Videre ser vi at det er et behov for å forske mer på rekrutteringsbransjen i Norge, og hvilke trender og mønstre, innenfor likestilling og mangfold, bruk av rekrutteringsselskaper kan bidra til. Dette på bakgrunn av at bruken av rekrutteringsselskaper i det norske arbeidsmarkedet øker.

6.5 Oppgavens begrensninger

Vi ser at denne oppgaven har begrensninger i den forstand at teamet vi spesifikt undersøker, som omfatter kjønnsbalanse i rekrutteringsselskapers rekrutteringsprosess i Norge, er svært lite forsket på. Dette bidro til usikkerhet rundt relevansen til det teoretiske utgangspunktet innledningsvis i oppgaveperioden. Videre ser vi at studien kunne hatt større tilfang av informanter for å øke validiteten og reliabiliteten rundt oppgavens funn, dette innebærer også at 1-2 informanter fra hver bedrift vil kanskje ikke kunne generaliseres til hele rekrutteringsselskapet eller til andre rekrutteringsselskaper. Tematikken i oppgaven reiser i tillegg usikkerhet rundt svarene til informantene på bakgrunn av sosial ønskverdighet, vi antar derfor at noen av svarene kan være farget av dette. Oppgaven inkluderer i tillegg noe informasjon som ikke er inkludert i NSD sitt register for vitenskapelig registreringskanaler. Vi antar at dette kan ha en påvirkning på oppgavens forskningsmessige troverdighet og overførbarhet.

7.0 Referanseliste

1970-tallets kvinnekamp. (u.å.). Kvinnehistorie.no. Hentet 19. mai 2022, fra

<https://www.kvinnehistorie.no/tema/t-777>

Aktivitets- og redegjørelsesplikt (ARP) for offentlige myndigheter. (2021). Bufdir.

https://ny.bufdir.no/fagstotte/produkter/aktivitets__og_redegjorelsesplikt_for_offentlige_myndigheter/

Andreassen, T. W., & Lervik-Olsen, L. (2021). Service og innovasjon. I *Norbok* (3. utg.).

Fagbokforlaget.

Arbeidsliv og kjønn. (2021, februar 18). bufdir.no | Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.

https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnslikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø og stillingsvern m.v. (LOV-2005-06-17-

62). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Arnekampanjen. (u.å.). Arnekampanjen. Hentet 13. juni 2022, fra

<https://arnekampanjen.no/kontakt/>

Befolkningens utdanningsnivå. (2021, juni 18). SSB.

<https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>

Berry, Z., Chugh, D., Giurge, L. M., & Lucas, B. J. (2021). Research: To Reduce Gender

Bias in Hiring, Make Your Shortlist Longer. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–6.

Birkelund, G. E., Lancee, B., Larsen, E. N., Polavieja, J. G., Radl, J., & Yemane, R. (2021).

Gender Discrimination in Hiring: Evidence from a Cross-National Harmonized Field Experiment. *European Sociological Review*, 38(3), 337–354.

<https://doi.org/10.1093/esr/jcab043>

- Bjørnstad, G. H. (2022, april 15). - *Går baklengs inn i framtida*. borsen.no.
<https://borsen.dagbladet.no/nyheter/gar-baklengs-inn-i-framtida/75870284>
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campbell, J. P. (1990). An Overview of the Army Selection and Classification Project (project A). *Personnel Psychology*, 43(2), 231–239. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01556.x>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach* (4. utg.). Saga Publications.
- Elvenes, L. C. (2021, november 4). *Kompetanseutvikling: X-faktoren som skiller deg fra resten*. HRNorge.
<https://www.hrnorge.no/fagområder/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling-x-faktoren-som-skiller-deg-fra-resten>
- Gravdal, L., & Sandal, G. M. (2004). *Sosial ønskverdighet: Marlowe- Crowne Social Desirability Scale i norsk forkortet utgave*. 4.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H., Mangset, M., & Skorge, Ø. S. (2022). CORE næringslivsstudie – kjønnsbalanse på toppen i næringslivet: Hindringer og muligheter. I *210*. Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2984123>
- Hatling, J., Revheim-Rafaelsen, M., & Tollersrud, T. (2022, april 9). *Sentralbanksjefen i stort intervju: – Sa ikke ja til jobben for å bli populær*. NRK.
https://www.nrk.no/norge/sentralbanksjefen-i-stort-intervju_-_sa-ikke-ja-til-jobben-for-a-bli-populaer-1.15927149

- Haugen, A., Hopland, S., & Røsvik, E. (u.å.). *Stoltenberg trekker seg: Ida Wolden Bache blir sentralbanksjef i seks år*. Hentet 21. mai 2022, fra <https://e24.no/i/MLbqxE>
- Heilman, M. E., & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725–744.
<https://doi.org/10.1177/1368430218761587>
- Hva er de norske maktelitenes holdninger til likestilling? - CORE – Senter for likestillingsforskning*. (2022, mars 8). samfunnsforskning.no.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/norske-makteliter/index.html>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave.). Abstrakt forlag.
- Johansen, O., & Sætersdal, H. I. (2018). *HR og personalledelse* (2. utg.). Fagbokforl.
- Kandal, H. (2021, mars 8). *5 fakta om likestillingen i Norge—CORE – Senter for likestillingsforskning*. samfunnsforskning.no.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/5-fakta-om-likestillingen-i-norge.html>
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Fagbokforl.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. I T. M. Anderssen & J. Rygge (Overs.), *Norbok* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2021). Strategisk kompetanseledelse. I *Norbok* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Lorch-Falch, S. (2022, mai 4). *Ville ha halvparten kvinner – endte opp med bare menn*. NRK.
<https://www.nrk.no/norge/ville-ha-halvparten-kvinner--endte-opp-med-bare-menn-1.15953002>

- Malterud, K. (2017). *Kvalitativ metasyntese som forskningsmetode i medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Midtbøen, A. H., & Teigen, M. (2019). Verdipolarisering i norsk kontekst? Avstand mellom elite og befolkning i holdninger til innvandring og likestilling. *Politica*, 51(1).
<https://doi.org/10.7146/politica.v51i1.131108>
- NESH. (u.å.). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Forskningsetikk. Hentet 13. juni 2022, fra
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.4.250>
- Paust, T. (2022, februar 11). *Her er regningen for å ha headhunted Jens Stoltenberg til bankjobben*. Nettavisen. <https://www.nettavisen.no/12-95-3424243349>
- Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. I *Norbok* (4. utg.). Fagbokforl.
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2016). Rettmessig forskjellsbehandling?: Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser. I *Norbok*. Fafo.
- Silkoset, R., Gripsrud, G., & Olsson, U. H. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Strategisk HRM. 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver. (2014). I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Norbok*. Cappelen Damm akademisk.

Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*.

<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/75915>

Teigen, M., & Reisel, L. (2017). Kjønnbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv. 75.

<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2473133>

Utdanningsnivå og kjønn. (2022, februar 16). [Barne-, ungdoms-og familiedirektoratet].

bufdir.no |.

https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnslikestilling/Utdanning_og_kjonn/Utdanningsniva/

Women's Day Special: Time ripe for a serious overhaul to ensure gender equality in workforce. (2020, mars 8). *The Economic Times*.

<https://economictimes.indiatimes.com/markets/stocks/news/womens-day-special-time-ripe-for-a-serious-overhaul-to-ensure-gender-equality-in-workforce/articleshow/74534668.cms?from=mdr>

Aas, O. I., & Sørenes, K. M. (2022, januar 13). *Dette er bakgrunnen for bråket om jobben som sentralbanksjef*. [https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/34Qbde/dette-er-](https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/34Qbde/dette-er-bakgrunnen-for-braaket-om-jobben-som-sentralbanksjef)

[bakgrunnen-for-braaket-om-jobben-som-sentralbanksjef](https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/34Qbde/dette-er-bakgrunnen-for-braaket-om-jobben-som-sentralbanksjef)

8.0 Appendiks

8.1 Appendiks 1 - Intervjuguide

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Kan du fortelle oss litt om jobben og stillingen din?	Hvor lenge har du jobbet i den respektive stillingen? Hvor lenge har du jobbet med rekruttering i et rekrutteringsfirma? Hvilken bransje eller bransjer rekrutterer du hovedsakelig til?
Hvordan ser rekrutteringsprosessen ut der du jobber fra start til slutt?	Kan prosessen variere i henhold til ulike kunder/kandidater eller andre eventuelle faktorer? Kan du utdype litt nærmere hva som skjer i de ulike stegene i prosessen?
Hvilke valg blir tatt når i rekrutteringsprosessen?	Når og hvordan luker du ut med tanke på valg av kandidater?
Hva er kriteriene du baserer valgene av kandidater på i ulike deler av prosessen?	Her vil vi frem til blant annet faktorer som: kundens preferanser/krav, dine egne preferanser/erfaringer, din kunnskap om bransje, stillingsannonser, kandidatens demografiske faktorer osv
Hvordan er fordelingen mellom aktive og passive kandidater hos dere når dere rekrutterer?	Hva tenker du om at aktive eller passive kandidater kan påvirke kjønnsbalansen i rekrutteringsprosessen?
Hvordan bruker du eget nettverk i rekrutteringsprosessen?	Hva tenker du om at bruk av eget nettverk kan påvirke kjønnsbalansen i rekrutteringsprosessen?
Hvordan avsluttes prosessen for din del som rekrutterer?	Hvem tar den endelige avgjørelsen av hvem som blir tilbudt stillingen?
Kan du beskrive forholdet ditt med dine kunder på et generelt grunnlag?	Varies det fra kunde til kunde, eller finnes det noen rammer/retningslinjer for kundeforhold på generell basis?

Opplever du at når kunden er mer aktivt deltakende i prosessen at dette påvirker dine beslutninger i rekrutteringsprosessen i større grad enn når kunden er mer passivt deltakende i prosessen?	
Hvordan vil du beskrive rammene/retningslinjene for ansvar og beslutninger i rekrutteringsprosessen? Hva er ansvaret ditt? Og hva er ansvaret til kunden?	
Kan du beskrive litt om typiske preferanser kunder kommer med i starten av prosessen?	Har du opplevd at kunden indikerer et ønske om spesifikt kjønn? I så fall hvordan blir dette kommunisert?
Hva tenker du om kundens preferanser?	Hvorfor?
Har du opplevd at kundens preferanse har ført til at du har presentert "feil person" ifølge dine egne tanker/meninger om hvem som er best egnet til å få jobben?	Kan du gi et eksempel på dette?
Hvem har ansvaret ved en feilansettelse?	
Hva betyr ordet likestilling for deg?	
Hva betyr likestilling i rekrutteringsprosessen for deg?	
Hva betyr ordet kjønnsbalanse for deg?	
Hvordan vil du beskrive en kjønnsbalansert rekrutteringsprosess?	
Hvordan opplever du at rekrutteringsselskapet du jobber i forholder seg til likestilling?	Har dere en strategi eller policy for dette?
Hvordan opplever du at kundene du rekrutterer for forholder seg til likestilling?	
Forholder rekrutteringsselskapet du er ansatt i seg til retningslinjer for likestilling i rekrutteringsprosessen?	Hva er disse retningslinjene? Hvordan forholder du deg til disse retningslinjene?
Hva tenker du om normen "den beste kandidaten skal få jobben"?	
Hva tenker du er viktig for å sikre en kjønnsbalansert rekrutteringsprosess?	Hvilke tiltak kan implementeres for å sikre dette?

6043

6024