



Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Rettmessig forskjellsbehandling?

Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Rettmessig forskjellsbehandling?

Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser

© Fafo 2016

ISBN 978-82-324-0307-3 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0308-0 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

| | |
|---|-----------|
| Forord | 5 |
| Sammendrag | 7 |
| 1 Innledning | 11 |
| Innledende avklaringer – idealer, metoder og praksis | 13 |
| Data og metode | 16 |
| Gangen i rapporten | 16 |
| 2 Studiens utgangspunkt: empirisk og analytisk | 17 |
| En rekapitulering av den første studien | 18 |
| Kan rekruttering standardiseres? | 19 |
| Den beste søkeren og rettferdighet | 20 |
| Rommet for skjønn i ansettelsesprosesser | 22 |
| Rapportens analytiske byggesteiner: Idealer, metoder og praksis | 24 |
| 3 Metode | 27 |
| Spørreundersøkelse til arbeidsgivere | 27 |
| Intervjuer med rekrutteringsbyråer | 28 |
| Følgestudie | 28 |
| Anonymisering | 29 |
| Forskereffekt | 29 |
| 4 Idealer for rekruttering | 31 |
| Ulike hensyn | 31 |
| Samfunnsansvar eller økonomisk profitt? | 38 |
| Avslutning | 39 |
| 5 Hvordan skjer ansettelser? En oversikt | 41 |
| Treffsikre verktøy | 41 |
| De vanligste metodene | 42 |
| Tillit til tester | 43 |
| Status quo bias | 44 |
| Passe inn og passe til | 46 |
| Avslutning | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 6 Metoder for rekruttering | 49 |
| Ingen felles standard | 49 |
| Mange veier til Rom | 58 |
| Avslutning..... | 60 |
| | |
| 7 Rekruttering i praksis | 61 |
| Standardiserte prosesser..... | 61 |
| Standardisering som metode for likhet..... | 64 |
| Behov for skjønnsmessige vurderinger | 66 |
| Når søkeren opponerer mot metodene | 68 |
| Standardiserte spørsmål – vilkårlig vekting? | 70 |
| Informasjons-overload | 71 |
| Sjarmøretappen | 72 |
| Mindre standardiserte prosesser | 73 |
| ...slik vi alltid har gjort..... | 74 |
| Ekstraordinære menneskekjennere | 75 |
| Et spørsmål om skjønn..... | 76 |
| Hvorfor brukes standardiserte verktøy i liten grad? | 78 |
| Sammenlikninger og vekting er ikke alltid avgjørende | 80 |
| Avsluttende kommentarer..... | 81 |
| | |
| 8 Rekrutteringsbyråer: Gode hjelpere eller nyttige idioter? | 83 |
| En uoversiktlig og useriøs bransje?..... | 84 |
| Hvordan jobber rekrutteringsbyråene?..... | 86 |
| Grad av standardisering og personlig innslag..... | 90 |
| Bruk av tester og standardiserte verktøy... og kjemi | 92 |
| Avsluttende diskusjon | 94 |
| | |
| 9 Avslutning | 97 |
| Passe inn og passe til | 98 |
| Hva kan måles? | 99 |
| Status quo skjevheter | 100 |
| Unngå feilansettelser eller finne den ene | 101 |
| Målet er ikke nødvendigvis sammenlikning | 101 |
| Vi vet hva vi ser etter når vi ser det | 102 |
| Førsteintrykket går begge veier | 102 |
| Rekrutteringsbyråer – er de mer profesjonelle? | 103 |
| Sluttord..... | 103 |
| | |
| Litteratur | 107 |

Forord

Denne rapporten er skrevet ut fra en vedvarende bekymring over en praksis som ser ut til å være gjeldende i store deler av norsk arbeidsliv. Ansettelser er viktige, men er ikke fullt ut forstått. Konsekvensen er arbeidsgivere som velger sine egne metoder for å rekruttere, og gjør slik de alltid har gjort uten å tenke nærmere over hvorfor.

Det er flere som må takkes. Først og fremst virksomhetene som lot oss få følge deres ansettelsesprosesser. Både arbeidsgivere og arbeidssøkere har vært svært velvillige og latt oss få være til stede under jobbintervjuer, for deretter å stille opp til intervju. Takk. Underveis hadde vi også en informativ samtale med Rolf Marvin Bøe Lindgren, som er ekspert på personlighetstesting i teori og praksis. Han utfordret vår forståelse og øste av egen erfaring. Vi vil også takke Silje Andresen og Silje Sønsterudbråten som har vært med på å gjennomføre intervjuene og skrive ut noen foreløpige funn. En takk rettes også til Magne Bråthen som har kvalitetssikret rapporten, og til informasjonsavdelingen ved Fafo for ferdigstilling.

Erika Braanen Sterri har skrevet kapittel 3, 4 og 5, mens Jon Rogstad har skrevet kapittel 6, 7 og 8. Kapittel 1, 2 og 9 er skrevet i fellesskap. Prosjektet er finansiert med FoU-midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Oslo, august 2016

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Sammendrag

Tema for denne rapporten er hvordan rekruttering av nyansatte skjer i dagens arbeidsliv. Hvilke framgangsmåter benyttes, og finnes det metoder som synes bedre enn andre? Profesjonell rekruttering brukes for å betone at forskjellsbehandling kan være rettmessig. Det er den når saklige forhold er lagt til grunn i rangeringen av søkere. Rettmessig forskjellsbehandling er derfor å forstå som det motsatte av diskriminering.

I rapporten spør vi for det første: Hvilke metoder brukes i rekrutteringsprosessen blant norske virksomheter? For det andre: Hvordan begrunnes valg av rekrutteringspraksis?

Analysene er basert på data fra en spørreundersøkelse til arbeidsgivere eller HR-medarbeidere i norske virksomheter, en observasjonsstudie hvor vi har fulgt seks ansettelsesprosesser fra utlysning til ansettelse, samt kvalitative intervjuer med fem store rekrutteringsbyråer.

Utgangspunktet er oversiktlig. Når en arbeidsgiver skal gjennomføre en rekrutteringsprosess, står de overfor en serie beslutninger med hensyn til hvilke metoder de ønsker å benytte. Et første spørsmål er om de skal de lyse ut stillingen eller ikke. Deretter er spørsmålet om de skal gjennomføre rekrutteringen selv eller om de skal engasjere et rekrutteringsbyrå. Det sistnevnte kan skje på flere måter, ved at de bistår virksomheten, at de mottar og gjennomfører en grovsortering, eller at de aktivt går ut og finner kandidater og foreslår et lite antall som virksomheten velger blant.

Men metodene stopper ikke ved valg av aktører. Både rekrutteringsbyråer og virksomheter kan velge om de i hovedsak vil bruke et strukturert og standardisert opplegg eller gå for større grad av fleksibilitet, og derigjennom en mer personlig tilpassing. Fordelen med det standardiserte er at dette er en metode som tilstreber at alle søkerne behandles likt. Det skjer typisk ved at alle stilles de samme spørsmålene eller gjennomgår identiske tester. Alternativet til den standardiserte metoden er en mer personlig eller fleksibel tilnærming.

Det finnes en rekke rekrutteringsprosesser hvor for eksempel jobbintervjuet gjennomføres først og fremst som et virkemiddel for å ha et personlig møte. I slike tilfeller baserer arbeidsgiverne seg på en forestilling om at de er særlig gode menneskekjennere, og at de først og fremst kan stole på magefølelsen. I den mest ekstreme varianten er det følgelig deres magefølelse som er konstanten på tvers av jobbsøkerne.

Vi ser særskilt på *idealer* for rekruttering på virksomhetsnivå, hvilke *metoder* virksomheter ser for seg å benytte, og deretter hvilken *praksis* de faktisk følger og om den

fungerer ut fra intensjonen. I vurderingen av praksis er det nødvendig å ta ulike hensyn. Det dreier seg først og fremst om å vurdere hvorvidt en søker *passer inn* i et eksisterende arbeidsmiljø versus om vedkommende *passer til* å utføre en bestemt jobb. Mens den første typen av kompetanse er sosial og ofte dreier seg om en personlig komponent – personlig egnethet – handler den andre om en mer formell kompetanse som gjerne kan erverves på formelle institusjoner.

Resultater fra surveystudien

Vi startet med å gi en bred presentasjon av de metoder som benyttes i rekruttering i arbeidslivet samlet sett. Av denne studien kommer det fram at:

- Framgangsmåten som benyttes når virksomheter rekrutterer, er påfallende stabil. På spørsmål om virksomhetene har endret rekrutteringspraksis den siste tiden, svarer over 70 prosent at «Nei, vi gjør som vi alltid har gjort».
- Arbeidsgiverne er imidlertid positive til verdien av tester som verktøy i rekruttering. 53 prosent av arbeidsgiverne antar at bruk av tester, om det så er evne- eller personlighetstester, vil kunne bidra til å redusere risikoen for feilansettelser.
- Enkelte har tatt skritt for å sikre rettmessig forskjellsbehandling i ansettelsesprosessen, og velger å supplere jobbintervjuet med testverktøy, men det er langt fra vanlig praksis. Kun 14 prosent av arbeidsgiverne bruker vanligvis personlighetstester når de ansetter for høye stillinger, og kun 8 prosent benytter evnetester jevnlig.
- Arbeidsgivere er selektive når det gjelder hvilke typer av jobber som fordrer bruk av testverktøy, mens jobbintervjuet og referansesjekk fremdeles står som de viktigste byggesteinene i ansettelsesprosessen.

Resultater fra caseanalysene

I analyse av de kvalitative dataene gikk vi mer inn i vurderingene som ble gjort i virksomhetene vi har fulgt.

- Et av de viktigste formålene med en ansettelsesprosess er å finne de beste kandidatene for en stilling. Men streng fokusering på å framskaffe valide data om søkerne, kan bidra til at arbeidsgivere glemmer en annen viktig funksjon ved ansettelsesprosessen. Nemlig å gi et godt inntrykk av virksomheten til potensielle medarbeidere.

I en ansettelsesprosess er det ikke kun søkerne som skal selge seg til arbeidsgiver, arbeidsgiver må til dels promotere både virksomhet og arbeidsmiljø overfor søkerne. Prosesser som oppleves som stringente og rigide av søkerne, hvor det ikke åpnes for at man kan stille spørsmål til arbeidsgiver om miljø og karrieremuligheter, kan støte bort gode søkere.

- Standardisering endrer ikke behovet for å inkludere skjønnsmessige vurderinger av hvem søkeren egentlig er. En bevegelse mot mer stringente ansettelsesprosesser kan snarere lede til at stedet hvor slik informasjon skaffes til veie, flyttes ut av jobbintervjusituasjonen. Dette var i tilfelle ikke noe jobbsøkerne selv klarte å skjønne. De var ikke helt klar over hva de ble testet på eller når testene ble gjennomført. Det siste er kanskje ikke så rart, ettersom man her brøt med det etablerte skriptet om at det er inne på jobbintervjuet – med den rammen som følger av det – at møtet mellom arbeidssøker og arbeidsgiver skjer. En uformell prat på telefon, eller søkeres oppførsel i venterommet før et jobbintervju, ble regnet som viktige innblikk i søkerens personlighet.
- Det er likevel enkelte virksomheter som benytter mer standardiserte opplegg. Mye av det de gjør framstår både gjennomtenkt og effektivt. Samtidig må denne innsatsen alltid vektas mot hva slags ansettelser som skal foretas. Det gir mening å bruke mye ressurser på å finne arbeidstakere som er vanskelige å erstatte, men kanskje det ikke krever like stor innsats om formålet mest av alt er å unngå feilansettelser.
- Men så er det mange virksomheter som følger mindre standardiserte metoder når de skal ansette. Mange gjør slik de alltid har gjort. Det er verdt å bemerke at ingen av virksomhetene i vårt utvalg evaluerer egne rekrutteringsprosesser. Den eneste målestokken rekrutteringsprosessen måles opp mot, blir dermed hvordan arbeidsgiver og eventuelt kollegaer opplever at den nye medarbeideren fungerer i stillingen. Opplevelsen av at måten ansettelser tradisjonelt er blitt gjennomført på har fungert ganske greit, bidrar til at metodene forblir de samme.
- Mange av arbeidsgiverne er skeptiske til tester, og stoler mer på egen magefølelse. Ikke minst ser de seg selv som svært gode menneskekjennere, hvilket gjør dem i stand til å vurdere hvem som både passer inn og passer til etter at de har møtt en søker på intervju. Mens testene i beste fall kun måler aspekter ved søkeres personlighet og evner, opplever arbeidsgivere at deres egen evne til å tolke og vurdere søkeres atferd og fortellinger leder til mer robuste konklusjoner. Dette viser seg ved at jobbintervjuet ofte brukes som en måte å kontekstualisere, eller bekrefte eller avkrefte, forhold som har dukket opp i andre stadier av ansettelsesprosessen. Som et eksempel på dette er flere arbeidsgivere nøye med å påpeke at de bruker personlighetstester kun som et samtaleverktøy, og ikke som en kilde til informasjon som i praksis vil påvirke rangeringen av søkerne.

- Rekrutteringsbyråer er både bedre og verre enn resten av arbeidslivet. Mange i rekrutteringsbransjen har strukturerte metoder og søker å gi andre virksomheter profesjonell bistand. De gjør likevel ikke mye annet enn det virksomheter med en god plan for rekrutteringsarbeidet gjør. Mange fra bransjen hevder at de oppjonerer mot bestillinger hvor de skal unngå bestemte typer, men det er uklart hvilken praksis rekrutteringsbyråene følger for å tekkes oppdragsgivere.

Momenter til slutt

- Mange har en viss struktur på hvordan de skal gå fram for å skaffe informasjon om søkerne. De færreste har imidlertid en klar plan for hva ulike type informasjon skal fortelle dem, og hvordan de skal vekte de ulike delene, som jobbintervjuintervju, CV, og tester opp mot hverandre. Da ender det lett med at inntrykk dannet under jobbintervjuet trumfer annen, potensielt motstridende informasjon, fra for eksempel tester eller caseoppgaver.
- Ulike forsøk på å profesjonalisere seleksjonen er mest tydelig på det området som trolig er minst sårbart for arbeidsgiveres feilslutninger og førsteinntrykk. Nemlig i vurderinger av søkeres formelle kvalifikasjoner. Stringens i metoder og vurderinger synes i mindre grad å påvirke vurderinger av egnethet, motivasjon og kjemi – det feltet hvor skjønn ofte får størst betydning.
- Mange arbeidsgivere er skeptiske til å bruke evnetester, til tross for at det synes å være best når det gjelder å predikere hvordan en arbeidstaker vil prestere i framtiden. Noe av forklaringen kan være at man ikke tror på testene, noe annet dreier seg trolig om at mange i Norge er grunnleggende imot all måling og rangering ut fra intelligens. At det strider mot likhetsidealet.

1 Innledning

Hva er en profesjonell ansettelsesprosess? Alle som har skrevet en jobsøknad, vært på et jobbintervju, og fått tilbakemeldinger i form av tilbud eller avslag, har en formening om hvorvidt prosessen har vært god eller dårlig, rettferdig eller urettferdig. Det samme gjelder arbeidsgiverne, som også ofte har klare oppfatninger om hvem og hva som passer inn i virksomheten. Felles for både arbeidsgivere og arbeidssøkere er at mye står på spill. Nettopp derfor kan jobbintervjuet, dette første møtet mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere, omtales som «de klamme henders møte».

Fra et analytisk utgangspunkt starter vi denne rapporten med å referere Trond Petersen et al. (2000:763), som hevder at rekruttering er blant de mest betydningsfulle, men likevel minst forståtte prosessene i arbeidslivet. Det er følgelig behov for mer kunnskap om hva som egentlig skjer når virksomheter skal knytte til seg nye ansatte. I noen grad er siktemålet normativt, med mål om å sirkle inn spørsmål om hvordan rekruttering *bør* gjøres. Den overordnede ambisjonen er følgelig å gi innhold til hva som er de avgjørende bestanddelene i en profesjonell og dermed rettferdig eller rettmessig rekrutteringsprosess.

Rapporten kan leses som en videreføring av to andre studier, som i likhet med den du nå holder i hendene (eller ser på en skjerm), er finansiert med FoU-midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Også de foregående studiene tematiserer rekrutteringsprosessen. I den første settes søkelyset på arbeidsgivernes vurderinger i jobbintervjuet (Rogstad & Sterri 2014), mens fokus i den andre er hvordan arbeidstakerne opplevde å gå fra å være nyansatt til å bli en del av laget (Rogstad & Sterri 2015). Tematisk er de nært knyttet sammen ved at alle tar opp den kronglete veien inn i en virksomhet. Det er imidlertid mer som forener studiene. Viktigst er det substansielle slektskapet, ved at de problematiserer avveininger mellom formell kompetanse og sosiale ferdigheter. Tittelen, *Passe inn og passe til* (Rogstad & Sterri 2015), ble valgt nettopp for å betone at rekruttering både dreier seg om å finne fram til søkere som passer *til* å gjøre bestemte arbeidsoppgaver, og som samtidig passer *inn* i en virksomhet bestående av etablerte koder, regler og praksiser. Arbeidssøkernes kompetanse strekker seg følgelig utover egenskaper som kan erverves på skoler eller gjennom møysommelig oppbygget arbeidserfaring. Og nettopp det, at rekruttering dreier seg om å selektere mellom søkere med et bredt spekter av kompetanser, gjør at skjønn og magefølelser ofte får spille en avgjørende rolle i avveiningene som gjøres i ansettelsesprosessene.

Det er erfaringene fra de foregående studiene som har aktualisert spørsmålet om hvordan rekruttering bør gjøres. Erkjennelsen av at rekruttering er en lite eksakt vitenskap er imidlertid ikke noe nytt. Standardiserte jobbintervjuer, tester av både evner og personlighet er blant de metodene som tas i bruk for å redusere betydningen av subjektive vurderinger, for derigjennom å redusere vektleggingen av usaklige forhold i rekrutteringsprosessen. Denne formen for økende standardisering utfordrer både arbeidsgiversiden (hvordan ta i bruk tester på en god og forsvarlig måte, og er testene tilpasset virksomhetens behov?) og arbeidssøkersiden (hvordan forberede seg til rekrutteringsprosessen?). Rekrutteringsbyråer kan også forstås som en del av denne profesjonaliseringen, enten de står for gjennomføringen av rekrutteringsprosessen eller er med i form av å være en type fasilitator som bistår virksomhetene i arbeidet.

I tillegg til de foregående studiene vi har gjort, er en bakgrunn for prosjektet at testverktøy ikke lenger er et marginalt fenomen som er avgrenset til toppstillinger i næringslivet. Store arbeidsgivere som Statsbygg, DnB, Expert, Jotun, Elkjøp, SAS, Ringnes og Redd Barna anvender tester som et ledd i ansettelsesprosessen til ulike typer av stillinger og på forskjellige nivåer. Aktører som McDonalds og Expert er i startgropen med å implementere testverktøy i sine prosesser. Vi ser en økt fokusering på målbar kompetanse, og arbeidsgivere leter etter mer objektive kriterier å navigere etter.

Allerede innledningsvis vil vi klargjøre at vi ikke mener, eller kommer til å konkludere med, at skjønn og magefølelse er uprofesjonelle eller, enda verre, illegitime verktøy i seleksjon av kvalifiserte søkere. Spørsmålet er snarere hvor stor plass skjønnsutøvelse bør ha når en arbeidsgiver skal rekruttere den fremste blant likemenn. De bedriftsøkonomiske hensynene er følgelig å undersøke hvilke betingelser som må være til stede for å sikre at rett person kommer på rett plass (jf. Skorstad 2013).

Rapporten har ett beskrivende og ett forklarende siktemål.

- **Beskrivende: Hvilke metoder brukes i rekrutteringsprosessen blant norske virksomheter?**
 1. I hvilken grad benyttes standardiserte verktøy, som strukturerte intervjuer, evnetester og personlighetstester?
 2. Hva slags tester blir eventuelt benyttet?
- **Forklarende: Hvordan begrunnes valg av rekrutteringspraksis?**
 1. Hvordan veies standardiserte verktøy mot subjektive magefølelser i vurderingen av søkere?

Innledningsvis er det imidlertid behov for en presisering av studiens analytiske utgangspunkt. Det innebærer at vi avklarer nærmere hvordan profesjonalisering forstås forut

for analysene, samt gir en presentasjon av perspektiver på rekrutteringsprosessen som er avgjørende for de etterfølgende diskusjonene.

Innledende avklaringer – idealer, metoder og praksis

Studien fokuserer på rettferdighet knyttet til fordeling av et knapt gode, som det å få jobb. Vi er videre opptatt av rekrutteringsprosessen. Det vil si de måtene eller de metodene arbeidsgiverne benytter når de skal gjennomføre en rekruttering. I tilnærmingen er vi inspirert av perspektiver på «lokal rettferdighet», slik de er utviklet av Jon Elster (1992). Her gir han oss et analytisk rammeverk med sikte på å forstå og analysere prinsipper som kommer til anvendelse i fordelingen av knappe goder, som det å få jobb. Med utgangspunkt i Elsters rammeverk ser vi særskilt på *ideal*er for rekruttering på virksomhetsnivå (lokalt), hvilke *metoder* virksomheter ser for seg å benytte, og deretter hvilken *praksis* de faktisk følger og om den fungerer ut fra intensjonen.

I dette ligger det at vi ikke først og fremst er opptatt av hva virksomhetene ønsker å gjøre, men snarere deres praksis. Begrunnelsen er enkel. Alle kan holde opp fagre visjoner og politisk korrekte idealer, men i siste instans er det hva som gjøres som avgjør om en handling er rettferdig eller ikke. Søkelys på praksis har vært et premiss for utformingen av design også i de to foregående studiene. Vi følger her en tradisjon inspirert av artikkelen, «Walking the talk, what employers say versus what they do» (Pager & Quillian 2005), som nettopp peker på avviket mellom hva arbeidsgivere ønsker, og det de faktisk gjør.

Profesjonalisering = rettmessig forskjellsbehandling

Det er nærliggende å sette likhetstegn mellom profesjonalisering og standardisering og transparens. Altså prosesser som er like for alle, men i tillegg både forutsigbare og gjennomsiktige. Men for å foregripe en senere diskusjon, så er det ikke så enkelt, fordi ulike arbeidssøkere vil ha behov for forskjellige typer bistand for å oppnå likebehandling. Et startpunkt er derfor å se profesjonalisering som en arbeidsgiverstrategi som er styrt ut fra et ideal om at rekrutteringsprosessene skal være mest mulig rettferdige.

Vi forstår profesjonalisering her som diskriminerings motpol. Diskriminering blir gjerne omtalt som urettmessig forskjellsbehandling, hvilket vil si at andre forhold (som etnisitet, alder, kjønn seksuell legning osv.) enn den kompetansen som er relevant for å utføre en jobb, tillegges vekt i sentrale beslutninger (se Midtbøen & Rogstad 2012). Samtidig er det viktig å understreke at det ikke er forskjellsbehandlingen i seg selv som er gal eller illegitim. Det er mange som søker en jobb, men kun én som får tilbud om jobb til slutt. Banton (1994) mener følgelig at diskriminering må inneholde to

komponenter. For det første, forskjellsbehandling, som for det andre er moralsk eller normativt galt. Når vi i denne rapporten bruker «rettmessig forskjellsbehandling» for å beskrive profesjonell rekruttering, innebærer det følgelig at virksomhetene har et ideal om rettferdighet, men også metoder som evner å skille mellom søkere etter kriterier som er relevante eller saklige. Når det da gjelder hva som er rettferdig, ser vi, i likhet med forståelser av diskriminering, ikke på intensjonen, men på utfall. Altså den praksis virksomhetene følger i konkrete ansettelsesprosesser.

Et siste innledende problematisering er at profesjonalitet ikke kan være å finne én standard som skal gjelde alle. I praksis vil profesjonalitet være knyttet til handlinger i en lokal kontekst. Herunder hva slags arbeidsoppgaver som skal utføres.

Som vi skal se følger også virksomheter svært ulike maler for hvordan rekruttering skal gjennomføres. I seg selv er ikke dette uttrykk for et brudd på profesjonelle idealer. Bedrifter skal løse forskjellige typer oppgaver, noe som fordrer at de evner å rekruttere ulike arbeidstakere med forskjellige typer kompetanse. Når for eksempel Petter Stordalen uttaler at gjestene på hans hoteller ser etter glimt i øyet hos stuepikene (se Rogstad & Sterri 2014), gir det seg selv at han må og bør bruke andre teknikker for rekruttering enn når et sykehus skal ansette en ny nevrokirurg. Det er følgelig ikke variasjonen som bør interessere, men koblingen mellom teknikker for rekruttering og de arbeidsoppgaver de nyansatte skal utføre. Kort sagt, profesjonell rekruttering forutsetter likebehandling mellom ulike søkere til samme jobb, men ikke at ulike jobber benytter samme metoder.

Rekruttering er en prosess i flere faser

Rekruttering er en *prosess bestående av flere faser*. Den første fasen er introspektiv og går ut på å avklare behovet i virksomheten. En jobbanalyse er en gjennomgang av hvilke oppgaver som skal løses, hvilke ansvarsområder som skal fylles og hvilken type kompetanse det er behov for. Dette arbeidet danner (ideelt sett) grunnlaget for stillingsutlysningen. Den andre fasen handler om informasjonsinnhenting. Arbeidsgivere kan velge mellom en rekke ulike metoder for å skaffe relevant (og troverdig) informasjon om søkere. Vitnemål og søknader er en måte å få innblikk i søkerens erfaringsbakgrunn og egenskaper på. Andre metoder som benyttes er ulike testverktøy, caseoppgaver som kandidatene må løse, jobbintervju og arbeidsprøver. Noen velger å benytte seg av nettverk for å identifisere gode søkere, andre ringer til referanser. En tredje fase består av å systematisere informasjonen som er innhentet om de ulike søkerne, vurdere og sammenlikne den og ende opp med en rangering. Vår tilnærming er at prosessen ikke er bedre enn det svakeste leddet.

Metoder for rekruttering

Når en arbeidsgiver skal gjennomføre en rekrutteringsprosess, står de overfor en serie beslutninger med hensyn til hvilke metoder de ønsker å benytte. Et første spørsmål er om de skal de lyse ut stillingen eller ikke. Deretter er spørsmålet om de skal gjennomføre rekrutteringen selv eller om de skal engasjere et rekrutteringsbyrå. Det sistnevnte kan skje på flere måter, ved at de bistår virksomheten, at de mottar og gjennomfører en grovsortering, eller at de aktivt går ut og finner kandidater og foreslår et lite antall som virksomheten velger blant.

Men metodene stopper ikke ved valg av aktører. Metodene er strengt tatt ikke avhengig av aktør. Både rekrutteringsbyråer og virksomheter kan velge om de i hovedsak vil bruke et strukturert og standardisert opplegg eller gå for større grad av fleksibilitet, og derigjennom en mer personlig tilpasning. Fordelen med det standardiserte er at dette er en metode som tilstreber at alle søkerne behandles likt. Det skjer typisk ved at alle stilles de samme spørsmålene eller gjennomgår identiske tester. Alternativet til den standardiserte metoden er en mer personlig eller fleksibel tilnærming.

Det finnes en rekke rekrutteringsprosesser hvor for eksempel jobbintervjuet gjennomføres først og fremst som et virkemiddel for å ha et personlig møte. I slike tilfeller baserer arbeidsgiverne seg på en forestilling om at de er særlig gode menneskekjennere, og at de først og fremst kan stole på magesfølelsen. I den mest ekstreme varianten er det følgelig deres magesfølelse som er konstanten på tvers av jobbsøkerne.

Finne den ene versus å unngå feilansettelser

Arbeidsgivere som rekrutterer gjør det ut fra et erkjent behov for mer arbeidskraft. Det er imidlertid svært ulike behov som skal dekkes. To ytterpunkter av behov kan være arbeidsgivere som ønsker å rekruttere den ene personen som kan tilføre virksomheten noe nytt. Dette vil typisk være en person med en ny kompetanse, en som kan drive innovasjonsprosesser, og som i praksis vil være vanskelig å erstatte dersom vedkommende slutter. I utgangspunktet er det rimelig å anta at virksomheter har en stor motivasjon og vilje til å bruke mye ressurser på ansettelser av denne typen.

Å finne den ene står i skarp motsetning til den andre typen ansettelser, hvor arbeidsgiverne først og fremst ønsker å finne en ny arbeidstaker som ikke er en feilansettelse. Mens man vil ha en motivasjon for å ta sjanser når den ene skal finnes, er situasjonen motsatt om man skal unngå å gjøre feil. Da er arbeidsgiverne trolig mer risikoaverse. Det handler først og fremst om å finne en som passer inn, som er lite borte og som ikke utfordrer det etablerte arbeidsmiljøet. Dette er dessuten søkere som er forholdsvis lette å erstatte dersom vedkommende slutter.

Passe inn eller passe til

En neste byggestein er knyttet til ulike vurderinger av hvilke kompetanser arbeidsgiverne ser etter når de skal vurdere og deretter selektere mellom kvalifiserte søkere. Et slikt skille er inspirert av Horverak m.fl. (2013), «person-organization fit vs person job fit». Vi har oversatt dette begrepsparet med forholdet å passe inn i et eksisterende arbeidsmiljø versus å passe til å utføre en bestemt jobb. Mens den første typen av kompetanse er sosial og ofte dreier seg om en personlig komponent – personlig egnethet, handler den andre om en mer formell kompetanse som gjerne kan erverves på formelle institusjoner. Like viktig er det at en formell kompetanse kan måles og vektet. Den er således mer objektiv, noe som gjør at sammenlikninger av søkere basert på formell kompetanse både er enklere og har høy legitimitet.

Data og metode

Rapporten er basert på flere typer av data. For det første har vi gjennomført en kartlegging av rekrutteringspraksiser i offentlige og private virksomheter. Kartleggingen har skjedd via en spørreundersøkelse til arbeidsgivere eller HR-ledere i 453 virksomheter. Dataene gir en oversikt over både etablert praksis, og hvordan arbeidsgivere vurderer ulike rekrutteringsverktøy.

Vi har i tillegg fulgt en serie ansettelser i offentlige og private virksomheter, samt gjennomført kvalitative intervjuer med fem rekrutteringsbyråer. I alt har vi fulgt seks prosesser og sittet inne på 30 jobbintervjuer.

Gangen i rapporten

Rapporten er organisert som følger. I neste kapittel skal vi gå mer inn i bakgrunnen for tematikken, med særskilt søkelys på hva vi vet og hva vi ikke vet, før vi presenterer det metodiske opplegget i kapittel 3. I kapittel 4 vil vi presentere ulike typer idealer virksomheter kan ha for egen rekrutteringsprosess, før vi i kapittel 5 gir en bred oversikt over den empiriske utbredelsen av metoder som anvendes i rekruttering i arbeidslivet. I kapittel 6 settes søkelyset på framgangsmåtene eller de metoder virksomhetene selv setter opp som mal for hvordan de mener at rekrutteringsprosessene bør gjøres hos dem. Kapittel 7 er viet den praksis som faktisk følges i virksomhetene, mens kapittel 8 ser nærmere på de idealene som finnes i rekrutteringsbyråene. De sistnevnte er tatt med som en kontrast, men også som aktører med stor utbredelse og betydning for norsk arbeidsliv. I rapportens kapittel 9 oppsummeres funnene, før vi peker på noen sentrale implikasjoner av analysene vi har gjennomført

2 Studiens utgangspunkt: empirisk og analytisk

Det foreligger mange studier som gir detaljerte analyser av forskjeller i sysselsetting og arbeidsledighet mellom ulike grupper i samfunnet. Likevel er det begrenset kunnskap om arbeidsgiveres rolle som portvoktere inn i arbeidslivet, og særlig hva slags informasjon de bygger på i seleksjon blant jobbsøkere i en ansettelsesprosess. For å få bedre grep om hvilke avveininger arbeidsgivere gjør når en jobb skal besettes, er det viktig å forstå hva som faktisk skjer i ansettelsesprosessen og hva som bestemmer arbeidsgivers valg mellom ulike arbeidssøkere. For å få slik innsikt trenger vi mer kunnskap på fire områder. For det første, hvilke *vurderinger* som gjøres av søkeres formelle og uformelle egenskaper i faktiske ansettelsessituasjoner. For det andre, de metoder arbeidsgivere bruker for å innhente informasjon (ulike rekrutteringsverktøy). For det tredje, hvordan de handler på bakgrunn av denne informasjonen. Og for det fjerde, i hvilken grad ansettelsesprosessen fungerer som en *ulikhetsskapende* mekanisme.

For ytterligere å identifisere kunnskapsbehovet knyttet til rekrutteringspraksiser i virksomhetene er det viktig igjen å minne om at ansettelsesprosess består av ulike faser (jf kapittel 1). I lys av de ulike fasene er det rimelig å forstå dette foreslåtte prosjektet som en forlengelse av studiene av diskriminering som er gjort med bruk av eksperimenter (Midtbøen & Rogstad 2012; Birkelund et al. 2013). En begrensning ved disse studiene er at de kun ser på hvem som får respons fra arbeidsgiver. At man får respons og blir innkalt til intervju er en nødvendig, men langt fra tilstrekkelig betingelse for å få jobb. Disse studiene dreier seg følgelig om prosessen fra for eksempel 100 søkere til åtte, som innkalles til intervju. Denne nye studien dreier seg om den siste prosessen, hvor åtte skal bli til én. Man kan for eksempel se for seg at minoriteter systematisk blir innkalt til intervju, men at de like systematisk blir silt ut i siste runde.

Mens jobbsøkere tidligere har kunnet belage seg på å møte det klassiske triangelet; jobbintervju, referanse- og cv-sjekk i sitt første møte med arbeidsgivere, er nå sjansene store for at ansettelsesprosessen tar andre former. Ferdighetstester av ulike slag, personlighetstester og simuleringsøvelser er prøver som stadig flere søkere må passere for å få seg en jobb. Et fellestrekk ved slike metoder er forsøket på å snevre inn rommet for de subjektive vurderingene og derigjennom redusere muligheten for at forhold uten betydning for jobbutøvelsen farger beslutningen. Et forsøk på å avpersonifisere det personlige. Rekrutteringsansvarlig i DnB, Glenn Menkin, formulerer det slik:

«[...] vi må huske på at den største feilkilden i en intervjusituasjon ikke er søkeren, men den som intervjuer» (Økonomisk rapport 2009:01-22:10). Subjektive skjønnsvurderinger av søkeres evne til både «å passe inn og å passe til» vil være mer uforutsigbare enn et rent meritokratisk system basert på formelle kvalifikasjoner. Man kan videre spørre hvorvidt arbeidssøkere i dag møter større krav på terskelen til arbeidslivet enn det som var tilfelle tidligere.

En rekapitulering av den første studien

Som nevnt har vi i en foregående studie fulgt ansettelsesprosesser fra utlysning, gjennom siling av søknader, gjennomføring av jobbintervjuet og til innstilling av kandidater. Hovedfokuset i denne studien var å gå inn i selve jobbintervjuet og studere hvordan arbeidsgivere bruker intervjuet for å vurdere søkeres egnethet for en stilling. Dette prosjektet betrakter vi som en første del i en mer overgripende studie av rekrutteringsprosessen og matchingen som foregår mellom arbeidssøkere og virksomheter. Vi vil her bruke noe plass på å gjengi hovedfunnene i den første studien, slik at kunnskapen derfra inngår som en første byggestein i denne rapporten.

Et sentralt funn var at arbeidsgiveres subjektive oppfatninger av søkere tillegges stor vekt i den endelige beslutningen om hvem som får tilbud om jobb. Til dels var dette en naturlig følge av at arbeidsgiverne oppfattet seg selv som særlig gode menneskekjennerne. Et annet moment er at jobbintervjuet som metode legger opp til at arbeidsgiveres oppfatninger av søkere blir nærmest den eneste størrelsen å navigere etter. Subjektive inntrykk arbeidsgivere får av en kandidat kan bli mer avgjørende i en situasjon der det er få transparente og objektive kriterier forut for rekrutteringen. At mye påvirkes av arbeidsgivernes opplevelse av kjemi og inntrykk av søkere, innebærer ikke at valgene blir tilfeldige, tvert om. Beskrivelsene av idealarbeidstakeren er overraskende lik, uavhengig av stillingen kandidaten er oppe til vurdering for. I lys av det politiske arbeidet for et inkluderende arbeidsliv er dette en sentral utfordring. Subjektive vurderinger kan slå skjevt ut ved at det favoriserer visse søkere, og ansettelsesprosessen vil dermed kunne fungere som en barriere for ulike minoritetsgruppers integrasjon og deltakelse i samfunnet.

Samtidig er ikke arbeidsgivere frikoblet fra politiske idealer om inkludering. Situasjonen synes snarere å være at arbeidsgiverne begrunner egne vurderinger ved å vise til sosiale forskjeller, men at de legitimerer rangeringen ved å referere jobbspesifikke og saklige argumenter. I den sammenheng kan arbeidsgiverne også bruke at rekruttering er en prosess i flere faser. Analysene viser for eksempel at det i praksis er ganske enkelt og uforpliktende for en virksomhet å etterleve idealer om mangfold så lenge dette er idealer som er avgrenset til hvem som skal innkalles til intervju. I den endelige range-

ringen, som skjer på bakgrunn av søknad og jobbintervju, synes imidlertid idealene om mangfold å være behagelig fraværende.

Et siste moment vi vil trekke fram her er at det ikke nødvendigvis er arbeidssøkeren som er i sentrum i et jobbintervju. I mange tilfeller er det snarere virksomheten som spiller hovedrollen. Av dette følger det at arbeidsgiverne nok kan ha fordommer rettet mot den enkelte søker ut fra antakelser om vedkommende, men de sterkeste generaliseringene er knyttet til oppfatninger om bedriften – eller arbeidsmiljøet, altså hva søkeren skal passe inn i. Arbeidsgivernes vurderinger av arbeidsmiljø og kultur i virksomheten utgjør en referanse som arbeidssøkerens samlede kvalifikasjoner vurderes opp mot.

Kan rekruttering standardiseres?

Arbeidsgiverne i den første rapporten (Rogstad & Sterri 2014) ga alle uttrykk for at de egentlig ikke ser andre måter å gå fram på ved ansettelser. Dette er interessant i lys av at det jo finnes alternativer. Personlighetstester, evnetester, jobbsimulering og assessment-senter er bare noen av metodene som brukes for å selekere mellom søkere. Til tross for at jobbintervjuet fremdeles er arbeidsgiveres foretrukne metode for å selekere mellom søkere (HR-Norge 2011), viser en undersøkelse gjennomført av testleverandøren Cut-e, at bruken av testverktøy tiltar i norsk arbeidsliv (Cut-e 2010). Den mest vanlige motivasjonen for bruk av tester var nettopp forventningen om at det ga mer pålitelig informasjon og dermed minimerte risikoen for feilansettelser.

Ansettelsesprosessen handler i det store og det hele om å få rett person på rett plass, og om metodene blir mer treffsikre, kan dette trygge både arbeidssøkere og arbeidsgivere. En omfattende forskningslitteratur, som strekker seg over 90 år tilbake, har evaluert validiteten i ulike rekrutteringsverktøy. Det ustrukturerede jobbintervjuet får gjennomgående lavest karakter (Schmidt & Hunter 1998). Det måler rett og slett ikke det arbeidsgiverne ønsker å måle, nemlig hvordan de ulike kandidatene vil fungere i den aktuelle stillingen. Evnetester, særskilt av typen som tematiserer det som i fagterminologien kalles «General Mental Ability», er vurdert som mest treffsikre i å predikere hvor godt kandidater vil fungere i en arbeidssituasjon (Schmidt & Hunter 1998). En svakhet ved tidligere studier av treffsikkerheten i ulike rekrutteringsmetoder er at de vanligvis tar utgangspunkt i simulerte (ansettelses)situasjoner (Schmidt & Hunter 1997). Selv om analyser av simulerte situasjoner kan fungere som et inntak til å forstå hvordan testverktøy påvirker en beslutning, kan det stilles spørsmål ved i hvilken grad analyser av kunstige ansettelsessituasjoner gir innsikt i ansettelsesprosessen slik den utspiller seg i praksis.

Rekrutteringsprosessen og de ulike metodene som anvendes i seleksjon av søkere har blitt gjenstand for mye oppmerksomhet i psykologiske forskningsmiljøer. Men det

finnes lite kunnskap som kobler de psykologiske aspektene opp mot arbeidsmarkedets virkemåte, i form av økonomiske hensyn, regler og etablerte praksiser. Fokuset i studiene er snarere i hvilken grad ulike «måleinstrumenter» måler det de ønsker å måle. Om det så er personlig egnethet, evnen til å tilegne seg ny læring eller forstå kompliserte problemstillinger (Schmidt & Hunter 1998). Denne forskningslitteraturen ser i liten grad på hvordan arbeidsgiveres holdninger til inkludering på den ene siden griper inn i deres rekrutteringspraksis på den andre.

En pågående debatt i forskningsmiljøet er om alternativer til jobbintervjuet (evt supplementer), som evnetester og personlighetstester, bidrar til å lette inkluderingen av ulike minoritetsgrupper i arbeidslivet. Eller alternativt, virker motsatt.¹ Bruken av personlighetstester er blitt kritisert for å ha en slagside mot minoritetssøkere. Den vanligste kritikken er at indikatorene er utformet i en kulturell kontekst og dermed er mindre egnet til å måle ferdighetene til søkere fra andre land (Higueira 2001; Suzuki et al. 2001). Et annet moment er at søkere som ikke har norsk som morsmål ikke har de samme forutsetningene til å plukke opp nyansene i svaralternativene, noe som gjør resultatene usikre (Sandal 2008). Alternativt kan tester fungere som en korreksjon til arbeidsgiveres skjønnsvurderinger, som ofte virker i minoritetssøkeres disfavør. Et funn vi har gjort er at arbeidsgivere tidvis ikke ser «objektive kriterier for skjønnsmessige vurderinger» (Rogstad & Sterri 2014). Hvorvidt søkere vurderes som egnet av arbeidsgiver, blir i stor grad avgjort gjennom skjønnsmessige vurderinger og de subjektive inntrykkene arbeidsgiver gjør seg under jobbintervjuet. Vårt utgangspunkt er at mangfold ikke er en verdi i seg selv. Målet er å få på plass seleksjonsmetoder som gjør arbeidsgivere i stand til å se forbi mangfoldet blant søkerne. Spørsmålet er om slike metoder vil bidra til at kjennetegn ved søkere som ikke er relevant for jobbutførelsen, får mindre å si for hvem som går seirende ut av en seleksjonsprosess.

Gjennomgangen av aktuell litteratur om rekruttering synliggjør behovet for å se på den formelle så vel som den sosiale kompetansen når vi skal forstå rekruttering i arbeidslivet. Det er behov for mer kunnskap knyttet til hva som er en rettferdig ansettelsesprosess, noe som etter vår vurdering fordrer økt innsikt i de metodene som brukes i rekrutteringsprosessene.

Den beste søkeren og rettferdighet

Formålet med enhver rekrutteringsprosess er å finne den rette kandidaten for en bestemt stilling, samt å minimere risikoen for feilansettelse. Til tross for at arbeidsgivere generelt er samstemte om dette, velger de ulike framgangsmåter når de rekrutterer.

¹ <http://e24.no/naeringsliv/capgemi-iq-tester-jobbsoekere/20379708>

Hvilke kriterier og prosedyrer som anvendes i rekrutteringsprosessen, har store implikasjoner for hvordan jobber fordeles i samfunnet, hvem som får muligheten til å klatre i karrierestigen og hvem som blir stående på sidelinjen. Dette poenget utbroderes av Jon Elster i boka *Local Justice. How Institutions Allocate Scarce Goods and Necessary Burdens* (1992:38):

«Jobs are among the most basic goods. They are central sources of income, self-respect and self-realization. Allocation of jobs or equivalently, selection of workers to fill slots takes place in three contexts: hiring, promotion and layoffs. Of these, hiring and layoffs are most important, since they can determine whether one shall hold a job at all».

Beslutninger knyttet til hvordan jobber fordeles fattes i all hovedsak på lokalt nivå, i den enkelte virksomhet. Til tross for at arbeidsgivere i noen grad søkes styrt og kontrollert gjennom lover og reguleringer (for eksempel likestillings- og diskrimineringsloven) og proaktive plikter (aktivitets- og rapporteringsplikten), har tidligere studier vist at arbeidsgivere selv opplever å ha en de facto frihet til å selektere ut fra egne vurderinger med utgangspunkt i begrepet «personlig egnethet» (Rogstad & Sterri 2014; Midtbøen & Rogstad 2012). Samtidig representerer jobber et knapt gode. Når en jobb skal besettes, står ofte arbeidsgivere overfor flere søkere enn det er behov for, og kan velge mellom ulike kandidater som alle er formelt i stand til å utføre arbeidsoppgavene. Fordelingen av jobber i et stramt arbeidsmarked gir utspring til det Jon Elster betegnet som et «lokalt rettferdighetsproblem» (1992).

Mens globale rettferdighetsteorier problematiserer omfordeling av goder på samfunnsnivå, setter lokale rettferdighetsteorier søkelyset på fordelingsprosedyrer som gjennomføres på et lavere plan, av institusjoner og organisasjoner. Andre eksempler som er blitt behandlet i litteraturen, er tildelingen av plasser i høyere utdanning (Conley 1996), organer til transplantasjon (Lorentzen 1995) og oppsigelser i forbindelse med nedbemanning (Engelstad 1997).

Vi har i en tidligere studie av rekrutteringsprosessen identifisert til dels stor variasjon mellom virksomheter i hvordan de går fram når de velger ut kandidater (Rogstad & Sterri 2014). Det er mange potensielle årsaker til denne variasjonen. For det første har arbeidsgivere, og andre aktører involvert i rekrutteringsprosesser, ulike mål for ansettelser. Et eksempel på dette er det som har vært omtalt som de to ansettelseslogikkene (Midtbøen & Rogstad 2012:140). Den første typen beskriver ansettelser hvor målet er å finne fram til den ene som skiller seg ut positivt. En som kan drive virksomheten videre og bidra til nyskaping. Den andre typen er ansettelser der ambisjonen er å finne fram til en person som vil passe inn. Eller sagt på en annen måte, å unngå feilansettelser. Disse to logikkene vil gi opphav til ulike seleksjonsmetoder, samt ulike sett av kriterier i vurderingen av søkere for en stilling.

Men også i situasjoner der arbeidsgivere enes om hva som er målene for en konkret ansettelse, kan det oppstå uenigheter knyttet til hvordan de ulike målene skal vektles opp mot hverandre. I praksis blir det også ofte slik, at ett og samme mål kan oppnås på ulike måter. Mens noen vil mene at en uformell prat med søkere til en stilling gir det beste grunnlaget for å identifisere gode arbeidstakere, vil andre mene at omfattende testing av kandidatens evner og ferdigheter er nødvendig for å oppnå det samme. Utfordringen knyttet til ansettelsesprosessen er at abstrakte prinsipper skal omsettes til konkrete prosedyrer i fordelingen av et knapt gode. Dette skaper i sin tur et stort handlingsrom for arbeidsgivere i hvordan de ønsker å gå fram på den ene siden, samt en tilhørende usikkerhet rundt hvilke metoder som er mest treffsikre og rettferdige på den andre.

Et annet forhold, som kan forklare noe av variasjonen i ansettelsesprosedyrer mellom virksomheter, er etablert praksis. Mens ansettelsesprosesser til en viss grad søkes styrt av myndigheter og ulike interessenter, styres de også av fortiden. Institusjonelle prosedyrer er ofte seige, og de formes over tid. Det samme gjelder ansettelsesprosessen. Når et nytt behov melder seg i virksomheten, vender arbeidsgivere blikket mot tidligere ansettelsesprosesser og bygger videre på allerede etablert praksis. Dette kan bidra til at man ender med en praksis som, sett utenfra, virker vilkårlig og lite gjennomtenkt. Nye metoder og kriterier introduseres, uten at gamle elimineres (Conley 1996), og sosiale normer og institusjonelle krav vil kunne legge føringer på hvordan en enkelt ansettelsesprosess gjennomføres.

Rommet for skjønn i ansettelsesprosesser

Basert på informasjonen arbeidsgivere samler inn om kandidatene gjennom ansettelsesprosessens ulike faser, ønsker de å sitte igjen med et helhetlig inntrykk av hvordan den enkelte søker vil fungere i stillingen. Dette bildet kompliseres av at det er en rekke egenskaper og kvalifikasjoner som arbeidsgivere oppfatter som viktige, men som ikke kan observeres og måles direkte. Under jobbintervjuet trekker arbeidsgivere slutninger om søkeres uobserverbare egenskaper fra observerbare attributter (Rogstad & Sterri 2014). Videre blir den enkelte kandidat vurdert både på egenskaper som er innenfor deres kontroll – og følgelig kan manipuleres, og egenskaper som er utenfor deres kontroll. Disse to distinksjonene kan uttrykkes i en firefeltstabell, etter inspirasjon fra Jon Elster (1992:69):

Tabell 2.1 Firefeltstabell over ulike typer egenskaper arbeidssøkere vurderes etter

| | | |
|---|---|---|
| | Fordrer skjønsmessige vurderinger | Kan måles direkte |
| Manipulerbare kjennetegn | Motivasjon, personlig egnethet, sosiale ferdigheter, samarbeidsevne | Karakterer, utdanningsnivå, tidligere arbeidserfaring, vekt, IQ |
| Kjennetegn som er utenfor individets kontroll | Medfødte ferdigheter, utholdenhet, intensitet i preferanser | Alder, kjønn, etnisitet, funksjonshemninger |

Overordnet ønsker arbeidsgivere svar på to spørsmål når de vurderer kandidater for ansettelse. Det første går på om søkeren vil *passer til jobben*. Hva det innebærer å passe til en jobb vil variere etter stillingskrav og organisasjonens behov, og handler om hvorvidt kandidatens faglige kvalifikasjoner setter han eller henne i stand til å utføre de konkrete arbeidsoppgavene. Det andre spørsmålet er om søkeren vil *passer inn* i virksomheten. Målsetninger om å finne søkere som både passer inn og passer til er på et høyere nivå enn kriteriene vi har diskutert ovenfor. Samtidig er settet av kriterier søkere må oppfylle for å passe inn, ofte svakere definert enn kriterier knyttet til søkeres faglige kvalifikasjoner. Det overordnede målet er imidlertid at søkeren må ha verdier som korresponderer med de bærende idealene for virksomheten og være av en type som vil fungere sosialt på arbeidsplassen. Kriterier som skal avdekke personlig egnethet er vanskeligere å observere direkte og vil dermed oftere bli gjenstand for skjønsmessige vurderinger. Egenskaper som knytter seg til hvorvidt kandidaten *passer til* jobben er gjennomgående lettere å observere og måle direkte.

Vi ser imidlertid en tendens til at arbeidsgivere leter etter mer «objektive kriterier» å navigere etter, tett koplet med økt fokusering på målbar kompetanse. Forhold som tidligere var forbeholdt arbeidsgiveres skjønsmessige vurderinger, blir i økende grad gjenstand for måling. En metode som brer om seg i det norske arbeidslivet, er bruken av personlighetstester ved ansettelser (Cut-e 2010). Formålet med slike tester, som kommer i mange fasetter, er et forsøk på å måle og tallfeste trekk ved personligheten som forventes å påvirke hvorvidt den enkelte kandidat vil finne seg til rette på arbeidsplassen og bidra positivt til det sosiale miljøet. Et fellestrekk ved slike metoder er at de representerer forsøk på å snevre inn rommet for de subjektive vurderingene, og derigjennom redusere muligheten for at forhold uten betydning for jobbutøvelsen farger beslutningen. Kriteriene man ønsker å belyse gjennom ansettelsesprosessen har ikke nødvendigvis endret seg, men flere arbeidsgivere begynner å stille spørsmål ved hvilke metoder som er best egnet til å avdekke dem.

Denne utviklingen kan forstås som en respons på en stadig voksende forskningslitteratur som har vist at arbeidsgiveres skjønsmessige vurderinger av søkeres faglige og sosiale kvalifikasjoner er mindre treffsikre enn man skulle ønske. Bruk av magefølelse og intuisjon i evaluering og rangering av søkere bidrar til at fordelingen av jobber til dels skjer på et vilkårlig grunnlag. Det er imidlertid verdt å bemerke, at parallelt med utviklingen mot mer profesjonaliserte ansettelsesprosesser, hegner arbeidsgivere om retten til å benytte skjønn når de ansetter. Vi fant i en tidligere studie (Rogstad & Sterri 2014) at arbeidsgiverne hadde stor tiltro til egen magefølelse og evne til å «kjenne igjen» de gode kandidatene.

Rapportens analytiske byggesteiner: Idealer, metoder og praksis

Når en stilling skal fylles, vil arbeidsgivere måtte ta stilling til hvilke normer, hensyn og rutiner som skal regulere seleksjonen (Lorentzen 1995). Idealene definerer til en viss grad hvilke forhold som skal vektlegges i utvelgelsen. Vi vil her se på sammenhengen mellom idealene som framsettes, metodene som søkes benyttet og praksis som skjer lokalt på virksomhetsnivå.

Idealene (kapittel 4) som skal virke styrende i en utvelgelsesprosess er gjerne vage og åpne for tolkning. I praksis vil flere ulike idealer kunne forekomme i en enkelt rekrutteringsprosess. I en ansettelsesprosess vil et ideal kunne være at kandidaten som antas å ville gi det største bidraget til bunnlinja, eller alternativt, til det sosiale miljøet på arbeidsplassen, skal ansettes. Et slikt ideal tar utgangspunkt i individuelle kjennetegn ved den enkelte kandidat, men kun i den grad disse antas å ha betydning for virksomhetens lønnsomhet på sikt. I litteraturen går slike prinsipper under betegnelsen «produktivitetsprinsippet». Fordelinger på andre arenaer, som i helse- eller sosialsektoren, vil i større grad være styrt av idealer knyttet til mottaker. Til eksempel kan dette være at fordelingen bør skje med utgangspunkt i mottakerens behov for et aktuelt gode, som en sykehjemsplass eller trygdeoverføringer.

Metodene (kapittel 6) dreier seg om presiseringer, eller operasjonaliseringer av idealene. Mens et ideal kan forstås som et overordnet mål, er metodene virkemidler for å nå målene. I ansettelsesprosessen kan virkemidlene knytte seg an til sosiale og/eller faglige kjennetegn ved kandidatene. Kjennetegnene vil gjerne klassifiseres langs to dimensjoner. På den ene siden har vi kjennetegn som er observerbare og lett kan måles. På den andre siden har vi egenskaper som ikke kan måles direkte, og i ulik grad bestemmes ut fra arbeidsgiveres skjønsmessige vurderinger (Elster 1992:68–69). Kjennetegn som alder, utdanningsnivå, karaktersnitt, IQ eller år med relevant erfaring er eksempler på førstnevnte, mens kriterier som personlig egnethet eller motivasjon faller i sistnevnte

kategori. Arbeidsgivere vektlegger begge dimensjoner i seleksjonsprosesser (Rogstad & Sterri 2014). Skorstad (2013:57) bruker den velkjente «isfjell-metaforen» for å illustrere forholdet mellom kompetanse som er observerbar og «kompetansepotensialet» som er mindre synlig. En persons kunnskap, personlighet, evner og motivasjon ligger som et potensial for hvor de kan bevege seg i framtiden, og hvordan de vil løse potensielle utfordringer og oppgaver. Kriteriet personlig egnethet er hyppig anvendt i ansettelsesprosessen og er en type kriterium som er vanskelig å måle, men likevel tillegges vekt som en viktig operasjonalisering av «den gode arbeidstaker». Hvor treffsikre disse kriteriene er for å identifisere den rette kandidaten, og i hvilken grad det er mulig å få øye på en søkers potensial gjennom en ansettelsesprosess, er viktige spørsmål for arbeidsgivere.

Utfordringen knyttet til å gjøre sammenlikninger mellom individer langs akser som nytte, framtidig produktivitet eller fortjeneste, aktualiseres i stor grad i ansettelsesprosessen. I boka *Local Justice* spør Elster (1992) om slike sammenlikninger overhodet er meningsfulle (98). Det andre spørsmålet han reiser, er hvordan slike sammenlikninger kan operasjonaliseres. Disse spørsmålene aktualiseres i enhver rekrutteringsprosess. En viktig oppgave er å finne gode kriterier å navigere etter, men vel så utfordrende er det å introdusere passende metoder som evner å avdekke i hvilken grad ulike søkere møter de valgte kriteriene.

Dette leder oss til det tredje poenget, at det ofte vil være et avvik mellom idealer og realiteter. Altså det vi her vil referere til som *praksis* (kapittel 7), slik rekruttering gjøres i virksomhetene. Metodene er anvisninger på hvordan seleksjonen av potensielle kandidater skal gjennomføres. I psykologisk forskning på rekrutteringsprosessen har hovedtyngden ligget nettopp på å utforske hvor valide ulike måleinstrumenter, som personlighetstester, jobbintervjuet eller jobbtester, er for å avdekke søkeres framtidige produktivitet i en gitt stilling. I jobbintervjuet blir ofte arbeidsgivers intuisjon et viktig verktøy for å avdekke hvorvidt søkere er personlig egnet eller motivert for en bestemt jobb. En stor forskningslitteratur har sådd tvil om intuisjon eller subjektiv dømmekraft er et nyttig verktøy for å bedømme andre menneskers karakter, eller kan gi oss en pekepinn på hvordan de vil oppføre seg i framtiden (Nisbett 2015). Et viktig poeng i denne sammenheng er videre at forholdet mellom idealer, metoder og praksis ikke alltid vil være like klar. Profesjonalisering eller rettmessig forskjellsbehandling innebærer likevel at det er stor grad av konsistens mellom disse tre elementene.

3 Metode

For å svare på problemstillingene har vi lagt opp til et undersøkelsesopplegg i flere ledd, der en beskrivelse av ansettelsesprosesser i norske virksomheter utgjør første del, og en mer inngående studie av praksis og de avveiningene som går inn i valg av metoder og framgangsmåter utgjør andre del. Vi baserer analysene på data fra en spørreundersøkelse til arbeidsgivere eller HR-medarbeidere i norske virksomheter, en observasjonsstudie hvor vi har fulgt seks ansettelsesprosesser fra utlysning til ansettelse, samt kvalitative intervjuer med fem store rekrutteringsbyråer.

Spørreundersøkelse til arbeidsgivere

Forskning på utbredelsen av alternative rekrutteringsmetoder i norsk kontekst er nærmest ikke-eksisterende. Vi vet lite både om utbredelse og omfang av alternative måter å selektere på. Dette fordrer en kartlegging av hvordan terrenget faktisk ser ut, før vi går videre til å studere potensielle konsekvenser av endret rekrutteringspraksis.

Som et første steg har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant arbeidsgivere eller HR-ledere for å kartlegge nåværende praksis i norske virksomheter. Undersøkelsen er distribuert av Næringsbussen og gikk ut til 453 virksomheter. Virksomhetene er trukket tilfeldig fra Foretaksregisteret (Brønnøysund), stratifisert etter antall ansatte. 58 prosent av virksomhetene har færre enn ti ansatte, 38 prosent har mellom ti og 50 ansatte og 4 prosent av virksomhetene har over 50 ansatte. En begrensning ved dette utvalget er at mange av virksomhetene er små og følgelig ansetter sjelden. Dette gjenspeiler det norske arbeidslivet, hvor åtte av ti virksomheter er små, med fire eller færre ansatte². Omorganisering av ansettelsesprosessen og introduksjon av ulike testverktøy vil trolig forekomme oftere i større virksomheter som ansetter hyppigere.

² <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22>

Intervjuer med rekrutteringsbyråer

For å få et mer utfyllende bilde av nåværende praksis i norske virksomheter, har vi i et neste steg supplert de kvantitative dataene med kvalitative intervjuer med de fem største rekrutteringsbyråene som opererer i norsk arbeidsliv. En økende andel av virksomhetene benytter seg av rekrutteringsbyråer, enten de gjennomfører rekrutteringsprosessen eller er med som fasilitator. Følgelig sitter rekrutteringsbyråene på verdifull kunnskap om ansettelsesformer og hvilke verktøy arbeidsgivere etterspør når de selekterer mellom søkere. Som et siste ledd i den deskriptive delen vil vi gjennomføre en gjennomgang av eksisterende litteratur på feltet.

Følgestudie

Sentralt i denne studien er å undersøke hva som motiverer valgene arbeidsgivere tar når de skal fylle et behov. Hvorfor velger noen virksomheter å benytte for eksempel tester, mens andre lar være? Og ytterligere, hvilke erfaringer har arbeidsgivere med bruk av testverktøy? Metodene som benyttes i en ansettelsesprosess vil lede til ulike typer av informasjon om søkerne og kan potensielt lede til ulike beslutninger. I utgangspunktet ønsket vi å følge ansettelsesprosesser der jobbene som skulle fylles var tilnærmet like, men metodene ulike. Dette viste seg å være vanskelig. Ikke alle arbeidsgivere ønsker forskere til stede under ansettelsesprosessen, og vårt potensielle utvalg var begrenset av hvilke stillinger som var utlyst i perioden mellom oktober 2015 og mai 2016. Det er plausibelt at arbeidsgivere som er villige til å åpne opp ansettelsesprosessen for oss, oppfatter egen prosess som særlig profesjonell.

Vi landet på det nest beste, nemlig et utvalg av ansettelsesprosesser med god spredning i metodevalg og framgangsmåte.

Til sammen har vi fulgt seks ansettelsesprosesser og sittet inne på totalt tretti jobbintervjuer. Vi tok kontakt med arbeidsgiverne for å be om tillatelse til å følge ansettelsesprosessen og få tilgang til relevante dokumenter. Vi har vært til stede i virksomhetene mens ansettelsesprosessene foregår for å fange opp søkerne etter at de har vært gjennom henholdsvis testing eller intervju. Et viktig anliggende her er hvorvidt arbeidsgivere som anvender tester av ulike slag tar beslutninger på et annet grunnlag enn arbeidsgivere som kjører ordinære ansettelsesprosesser. En vanlig kritikk mot bruken av testverktøy er at de i praksis brukes for å legitimere en allerede fattet beslutning snarere enn å informere den. En informasjonskilde for oss er følgelig diskusjonene intervjuerne imellom umiddelbart etter møtet med søkerne og fram til innstilling. I denne sammenheng er det interessant å studere hvorvidt bruk av tester endrer kriteriene arbeidsgiverne selekterer søkere etter.

På arbeidssøkersiden er vi interessert i å avdekke hvorvidt alternative rekrutteringsformer stiller nye krav til søkere. I samtale med søkerne ønsker vi deres opplevelser av ansettelsesprosessen og hvorvidt bruken av testverktøy fordrer andre typer av forberedelser enn det tradisjonelle jobbintervjuet.

Likevel er det verdt å påpeke at utvalget av ansettelsesprosesser i denne studien på ingen måte er representative for arbeidslivet som helhet, eller de sektorene vi har vært inne i. Valget om å følge noen utvalgte ansettelsesprosesser mens de utspiller seg, gir imidlertid noen fordeler. I stedet for å belage analysen på fortellinger fra arbeidsgivere om hvordan de pleier, eller ønsker å gå fram ved ansettelser, kan vi observere praksis fortløpende. Intervjuer med både arbeidsgivere og kandidater skjer med utgangspunkt i et konkret møte, og idealer kan kobles opp mot hva arbeidsgivere faktisk gjør.

Anonymisering

Vi har anonymisert virksomheter, arbeidsgivere og søkere. For å øke leservennligheten har vi gitt samtlige virksomheter nye navn, og utelatt detaljer om den enkelte virksomhet og ansettelsesprosess som kan gjøre det mulig for leseren å identifisere dem. I de empiriske analysene refererer vi til virksomhetene som «Brå», «Solid», «Fast», «Merit» og «Krone». Ytterligere har vi unnlatt å ta med opplysninger som potensielt kan spores tilbake til enkeltpersoner.

Forskereffekt

Ansettelser er sensitive temaer for mange. Erfaringen vi som forskere har, er imidlertid at mange er åpne for å stille opp. Samtidig er dette et design som stiller store krav til oss som forskere, ved å skulle vinne tillit blant våre informanter. Det er derfor viktig at forskerteamet på dette prosjektet har lang erfaring med å samle inn data fra tilsvarende prosesser. Blant annet har prosjektlederen, Rogstad, og forsker Sterri gjennomført intervjuer med arbeidsgivere som har diskriminert arbeidssøkere (Midtbøen & Rogstad 2012). Det ville være rimelig at de var langt mer skeptiske til å la seg intervju, men erfaringen er at mange ønsker å fortelle sin versjon av hendelsen. Rogstad og Sterri har også sittet inne på jobbintervjuer i modul 1, og både arbeidsgivere og søkere ga et gjennomgående inntrykk av at det var uproblematisk at vi var i rommet.

Ettersom ansettelsesprosesser er avgjørende for virksomhetene selv, er det lite trolig at vår tilstedeværelse endrer beslutningene som tas om hvem som blir tilbudt stilling, og hvem som blir avvist. Det kan imidlertid spekuleres rundt hvorvidt vår tilstedeværelse

preger selve prosessen opp mot ansettelse. Vår tilstedeværelse i jobbintervjusituasjonen kan bidra til at arbeidsgivere velge å unnlater å stille spørsmål de ellers ville stilt kandidater under jobbintervjuet. Samtidig er jobbintervjuet en situasjon der både arbeidsgiver og kandidater allerede er oppmerksomme på at de blir observert. Ønsket om å avgi et positivt inntrykk på hverandre blir trolig mer avgjørende enn å fokusere på å tilpasse seg forskeren i rommet.

4 Idealer for rekruttering

Ansettelser foregår hyppig i arbeidslivet, og er i mange virksomheter ren rutine. En medarbeider slutter eller går av med pensjon, intern omlegging kan kreve andre typer av kompetanse, eller kanskje driften skal utvides. En ting virksomheter har til felles er at de ikke ønsker å ta inn hvem som helst. Om ferdigheter var jevnt fordelt i befolkningen, og arbeidsoppgavene kunne tilegnes i jobbsituasjonen, ville en grundig siling på vei inn vært overflødig. Dette er imidlertid ikke tilfellet i dagens arbeidsliv. Det er få arbeidsgivere som er villige til å ta sjansen på å ansette noen uten å ha mer informasjon å basere beslutningen på. Spørsmålet som aktualiseres når en jobb skal fylles er hvilken type informasjon arbeidsgiver trenger for å kunne ta en veloverveid beslutning. Og vel så viktig, hva er pålitelige kilder til informasjon om hvordan ulike søkere vil fungere i en konkret jobb?

Arbeidsgivere står relativt fritt i hvordan de ønsker å besvare spørsmålene ovenfor, og den store variasjonen i ansettelsespraksis i det norske arbeidslivet kan tyde på at de har nådd ulike konklusjoner. Mens vi i de neste kapitlene vil gå inn i praksisen i virksomhetene, vil vi her konsentrere oss om hvilke hensyn arbeidsgivere tar når det melder seg et behov for arbeidskraft. Ønsker om mangfold eller legitimitet, samt juridiske hensyn, kan kollidere med målet om å rekruttere den beste. Et annet og mer pragmatisk hensyn er hvor mye ressurser det er hensiktsmessig å legge ned i en ansettelsesprosess, sett opp mot hvor mye en forventer å vinne på å gjennomføre en grundig seleksjon. Samtidig vil vi utforske de begrensningene som ligger i vår egen dømmekraft, og evne til å vurdere å rangere potensielle kandidater langs akser som framtidig produktivitet, omgjengelighet og egnethet.

Ulike hensyn

Enhver ansettelse er en beslutning tatt under usikkerhet, og det vil alltid være en viss risiko for at kandidaten som blir ansatt ikke vil fungere som forventet, eller at metodene man bruker ikke evner å fange opp de beste. Formålet med ansettelsesprosessen er å minimere risikoen for feilansettelse, og øke sannsynligheten for at man får en god match. Men spørsmål om hva som er viktig å vite om søkerne, og hvordan denne informasjonen kan skaffes til veie, kan kollidere med normative vurderinger rundt

hva som er legitimt å vektlegge ved ansettelser, og hvilke metoder som oppfattes som rettferdige. Vi vil ta for oss de ulike avveiningene og diskutere hvilke implikasjoner de har for arbeidsgiveres rekrutteringspraksis i det følgende.

Effektivitet

«The cost of not hiring the right people is the cost of mediocrity and failure. How much is that worth to you?» Charlie Wonderlic

En av de viktigste avveiningene ved valg av framgangsmåte ved rekruttering er hvilke metoder som gir best informasjon om hvordan søkerne vil fungere i jobben. Dette fordrer at en tar i bruk metoder, eller kombinasjoner av metoder, som sikrer høy reliabilitet og validitet. Høy validitet innebærer at en måler det en faktisk prøver å måle, mens reliabilitet viser til hvorvidt den samme testen vil produsere de samme resultatene ved gjentatte målinger. En utfordring er at de færreste virksomheter har mulighet til å strukturere en ultimat ansettelsesprosess. Arbeidet med å få inn ny arbeidskraft går gjerne parallelt med daglig drift av virksomheten, og særlig i mindre bedrifter uten egen HR-avdeling må arbeidsgivere ta hensyn til hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig. Når det melder seg et behov for arbeidskraft i virksomheten, veies den potensielle nytten av ulike seleksjonsverktøy opp mot kostnadene involvert.

Samtidig har de fleste beslutninger et status quo-alternativ, med andre ord, muligheten til å gjøre som man alltid har gjort. Virksomheters rekrutteringspraksis formes sjelden i et vakuum, men bygger på tidligere praksis i den aktuelle avdelingen eller bedriften. Måter å gjøre ting på, har en tendens til å manifestere seg over tid, og bli «den riktige måten» å gjøre ting på (Guion 2011), noe vi vil se eksempler på i de neste kapitlene.

Når det tas hensyn til etablert praksis, er ikke dette nødvendigvis en bevisst strategi fra arbeidsgiver eller HR-avdeling. Ingen av virksomhetene i vårt utvalg evaluerer egne rekrutteringsprosesser. Den eneste målestokken rekrutteringsprosessen måles opp mot, blir dermed hvordan arbeidsgiver og eventuelt kollegaer opplever at den nye medarbeideren fungerer i stillingen. Opplevelsen av at måten ansettelser tradisjonelt er blitt gjennomført har fungert ganske greit, bidrar til at metodene forblir de samme. Arbeidsgiveren i UH-sektoren illustrerer dette poenget:

Jeg tror at det var mange gode søkere her. Da er det ikke så stort press på å gjøre noen smarte ting eller smarte grep for å finne fram til den beste. Eller begynne å finne opp kruttet på nytt (HF).

Arbeidsgiveren fortsetter:

Den har blitt odlet opp gjennom årene (om intervjuguide). Vi går gjennom den på forhånd for å sjekke om det er noen spørsmål vi må ha mer på, eller om vi må endre. Denne gangen så vi ikke noe stort behov for å gjøre de store endringene i denne guiden. At vi bare brukte den igjen [...] litt bekvemmelighetshensyn.

Som vi vil se i neste kapittel oppgir syv av ti arbeidsgivere at de ikke hadde gjennomført noen endringer i metoder anvendt i rekrutteringsprosessen. Ønsket om å slippe å finne opp kruttet på nytt, som arbeidsgiveren sitert over framhevet, kan virke pussig i lys av store omstillinger i arbeidsmarkedet for øvrig. En mulig årsak til at rekrutteringspraksis forblir uendret, er at den klassiske feilansettelsen, der den nyansatte overhodet ikke fungerer, trolig forekommer relativt sjelden. Imidlertid er det en del ansettelser som kan regnes som feilansettelser, uten at det ender med oppsigelse. En av rekrutteringsagentene opererte med to typer av feilansettelser:

Du har feilansettelse type 1, vedkommende må få sparken. Så har du feilansettelse type 2, vedkommende fungerer i jobben, men du ansatte ikke den som hadde fungert best.

Målet om å redusere risikoen for feilansettelser kan følgelig forstås som en ambisjon på to ulike nivåer. Det første, og mest åpenbare, omhandler ønsket om å skille ut søkere som ikke vil fungere i jobben. Ytterligere vil det være et mål at metodene anvendt ved ansettelser, setter en i stand til å differensiere mellom gode søkere. Vi har tidligere omtalt dette som de to ansettelseslogikkene. Man kan være ute etter den ene ekstraordinære som kan drive virksomheten videre og bringe inn nye perspektiver, eller man ønsker å unngå feilansettelser, med andre ord finne noen som passer inn i det arbeidsmiljøet man allerede har (Rogstad & Sterri 2014). Som informanten sitert over presiserer, bør ansettelser der man går glipp av mer talentfulle søkere regnes som feilansettelser, selv om kandidaten man ender opp med fungerer på et tilfredsstillende nivå. I praksis har arbeidsgivere begrenset mulighet til å vite om sistnevnte har funnet sted i deres virksomhet. Søkere som ikke blir tilbudt jobb, forsvinner ut av syne.

Legitimitet

Mens effektivitetshensyn og tidligere praksis i virksomheten kan legge føringer for måten rekrutteringsprosessen utspiller seg på, ligger det en mer eller mindre eksplisitt forventning om at prosessen må følge noen bestemte spilleregler. Den skal være rettfærdig, og forskjellsbehandlingen som finner sted skal være rettmessig. Ansettelsespraksis er til dels gjenstand for offentlig granskning, og prosesser som ikke framstår som legitime kan potensielt undergrave virksomhetens renommé. Hensyn til rettfærdighet og legitimitet gir noen føringer for hvordan arbeidsgivere velger å legge opp ansettelsesprosessen.

Arbeidet med å finne egnede kandidater er per definisjon framtidsskuende, og listen over faktorer som arbeidsgivere kan ta med i vurderingen av hvilke kandidater som vil gagne virksomhet og arbeidsmiljø, er nærmest utømmelig. Noen av disse faktorene er åpenbart relevante og rimelige å ta med i beregningen, som kandidaters kunnskap, kognitive evner og arbeidserfaring. Forhold som søkeres etnisitet, kjønn, religion, alder, funksjonsevne eller seksualitet, regnes derimot som illegitime, og vil ofte være ulovlig å vektlegge ved ansettelser.

Arbeidsgivere kan, for eksempel, være interessert i å vite om en søker har planer om familieførøkelse i nærmeste framtid. I økonomiske termer vil en søker som forventes å gå ut i permisjon framstå mindre attraktiv (i hvert fall på kort sikt) enn en kandidat som blir stående i jobben. Å innhente informasjon om og vektlegge graviditet ved ansettelser er regnet som illegitimt og begrenset av lovverket. Det samme gjelder vektlegging av etnisitet, seksualitet og religiøs tilknytning.

Utover de nevnte eksemplene er det noen kjennetegn som ofte havner i en moralsk gråsoner. Det er delte meninger om personlighet, personlige nettverk, verdier og interesser er relevante og rimelige å vektlegge i en ansettelsesprosess (Arvey & Renz 1992).

Rettferdighetshensyn i ansettelsesprosessen viser ofte til noe mer enn at arbeidsgivere må holde seg innenfor gjeldende lover og reguleringer. I ansettelser vil det kunne omhandle graden av objektivitet, at rollen til arbeidsgiveres magesfølelse eller intuisjon minimeres. At prosessen er konsistent på tvers av søkere, altså at ulike kandidater blir behandlet likeverdige. Et tredje prinsipp er at seleksjonsprosedyren ikke kan manipuleres. Dette innebærer at søkere skal måles opp mot et sett av kriterier som er like for alle, hvorpå jobben går til kandidaten som kommer best ut. Seleksjonsprosesser der kandidatene går gjennom en evaluering, uvitende om at det er andre faktorer som i realiteten er avgjørende, vil bryte med dette prinsippet. Det er rimelig å anta at ansettelsesprosesser som ikke får legitimitet hos søkere, ansatte i den aktuelle virksomheten, eller en bredere offentlighet, kan få negative konsekvenser for en virksomhets omdømme.

Til tross for at det kanskje viktigste målet med ansettelsesprosessen er å identifisere gode søkere, kan ønsket om å framskaffe valide data om søkerne bidra til at arbeidsgivere glemmer en annen viktig funksjon ved ansettelsesprosessen. Nemlig å gi et godt inntrykk av virksomheten til potensielle medarbeidere. I en ansettelsesprosess er det ikke kun søkerne som skal selge seg til arbeidsgiver, arbeidsgiver må til dels promotere både virksomhet og arbeidsmiljø overfor søkerne. Prosesser som oppleves som urettferdige, for rigide eller invaderende, kan støte bort gode søkere.

Meritokrati

Arbeidsgivere har relativt stort handlingsrom med hensyn til metodene de ønsker å bruke for å lære jobbsøkerne bedre å kjenne. Jobbintervjuet, bakgrunnsjekk, jobbprøver, integritetstester og evnetester er kun noen av alternativene tilgjengelig. Forskning

har avdekket flere feiloppfatninger blant HR-medarbeidere når det gjelder hvilke metoder som er mest treffsikre i rekruttering. I en amerikansk studie rapporterte Rynes og medforfattere (2002) at 72 prosent av HR-ledere trodde at det å være samvittighetsfull var en bedre indikator for ansattes prestasjoner enn intelligens. I praksis er det motsatte tilfellet. Tilsvarende festet flere av arbeidsgiverne i vår studie lit til søkeres utstråling enn til evnetester når de skulle vurdere kandidaters faglige kvalifikasjoner. Vi vil nå se på mulige forklaringer på hvorfor tester som verktøy i rekruttering har hatt en relativt treg utbredelse i norsk arbeidsliv.

«Human intelligence is one of the most important yet controversial topics in the whole field of the human sciences. It is not even agreed whether it can be measured or, if it can, whether it should be measured.» (Bartholomew, 2004:xi).

I utlysninger og på virksomheters nettsider blir det gjerne framhevet at bedriften er på jakt etter de beste hodene.³ Men å rangere mennesker etter intelligens har en broket fortid, og det skaper fremdeles kontroverser, både i media og innad i fagmiljøene som jobber med rekruttering. Evnetester måler relative, ikke absolutte, mentale evner. Spørsmålet arbeidsgivere ønsker svar på når de ansetter, er hvor langt ulike søkere faller over eller under gjennomsnittet i gruppa på forskjellige indikatorer. Det kan være intelligens, sosiale ferdigheter, lederegenskaper eller motivasjon. Med andre ord; hvem av de tilgjengelige søkerne er best kvalifisert for jobben? Slike spørsmål som per definisjon fordrer en rangering av mennesker, berører en kjerneverdi i demokratiske samfunn, nemlig idealet om sosial likhet.

I norsk arbeidsliv er vi vitne til en, til tider paradoksal, balansering av meritokratiske idealer opp mot et vedvarende ønske om likhet i utfall. På den ene siden skal evner og innsats, ikke hvem du kjenner, eller hvor du kommer fra, avgjøre hvor du ender opp i det sosiale hierarkiet. Samtidig vil demokratiske samfunn protestere mot at noen grupper ender opp veldig langt foran, eller bak. Er hensynet til rettferdighet ivaretatt om alle måles over samme lest, eller er rettferdighet snarere knyttet til utfall, ved at ulike grupper er likt representert?

Om befolkningen viser stor variasjon i individuelle evner, vil det være utfordrende å tilfredsstillende begge disse hensynene på én og samme tid. Dette gir utspring til det Gottfredson (2009) har betegnet som «det demokratiske dilemmaet». Ifølge Gottfredson er demokratiske samfunn motvillige til å anerkjenne variasjoner i intelligens, ettersom det utfordrer egalitære prinsipper.

«[...] The enduring, emotionally-charged, public controversy over intelligence tests reflects mostly the enduring, politically-charged, implicit struggle over how a society should accommodate its members' differences in intelligence.»

³ <http://m.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=77275338>

Egalitære prinsipper har tradisjonelt hatt stor oppslutning i det norske samfunnet. I norsk skolevesen, og i arbeidslivet generelt, fremmes egalitet som en grunnleggende verdi. Evner som til en viss grad er medfødt, og ikke et produkt av den enkeltes innsats eller oppofrelse, burde kanskje heller ikke gi forrang på veien inn i arbeidslivet, eller i overgangen til høyere utdanning. I 2010 gikk HR Norge ut og advarte mot bruken av evnetester ved ansettelse.⁴ Argumentasjonen var at evnetester gir et begrenset bilde av en persons ferdigheter og fortrenger det faktum at nyansatte skal jobbe i et arbeidsmiljø med ulike mennesker som utfyller hverandre. I et intervju i DN (27.04.2010) er Tore-Wiggo Sørensen fra HR-Norge sitert på at: «En test måler bitte litt av hva det mennesket består i, og det er mye man ikke får tak i», og videre på at det dermed er viktig at tester kun brukes som «et tilleggssupplement til andre metoder i en ansettelsesprosess».

Denne argumentasjonen kan brukes om samtlige metoder som per dags dato benyttes ved ansettelse. En persons karakterutskrift gir oss ikke et fullstendig bilde av en søkers kompetanse. Heller ikke en telefon til en tidligere leder eller kollega, et jobbintervju eller en personlighetstest vil fortelle arbeidsgiver alt hun ønsker å vite om en potensiell kandidat. Likevel hører vi sjelden denne typen argumentasjon i forbindelse med bruk av jobbintervjuer eller referansesjekk ved ansettelse.

Ekspertmyten

Highhouse (2008) krediterte skepsisen til bruk av tester som hjelpemidler i rekruttering til to implisitte antakelser om ansettelsesprosessen. Den første er troen på at det er mulig å forutsi hvor godt arbeidstakere vil lykkes med stor presisjon. Den andre er troen på at det finnes en form for intuitiv ekspertise når det gjelder å predikere menneskelig atferd.

Et fellestrekk fra prosessene vi har studert, både i denne og i en tidligere studie av jobbintervjuet (Rogstad & Sterri 2014), er at arbeidsgiverne oppfatter seg selv som svært gode menneskekjennere. Gjennom erfaring med ansettelse har de opparbeidet seg en evne til å oversette og tolke tegn og signaler ut fra hvordan en søker framtrer på jobbintervjuet eller i en søknad eller CV.

Det er rart å si det, men man får en erfaring etter hvert. Og så stiller man noen oppfølgingsspørsmål. Og det har med erfaringen også å gjøre, ikke sant. Som gjør at man kan se hva slags type motivasjon vedkommende egentlig har (Brå).

Arbeidsgiverne vi har fulgt i vår undersøkelse er generelt svært bevisste de begrensningene som hefter ved bruk av testverktøy. Men de er mindre bevisste på begrensningene som ligger i egen dømmekraft.

⁴ <http://www.dn.no/karriere/2010/04/27/skeptisk-til-iqtester>

Forskning på beslutningsprosesser mer generelt viser at vi foretrekker tvetydighet rundt sannsynligheten av et bestemt utfall, framfor en liten, men kjent sannsynlighet. Dette kan bidra til å forklare hvorfor vi fester mer lit til seleksjonsmetoder som er vanskelige å evaluere, som oppfatninger av kandidaters egnethet (Highhouse 2008). Hvorfor velge en test som vi vet levner 75 prosent av variasjonen uforklart, når vi kan stole på vår egen dømmekraft? I analytiske tilnærminger er usikkerhet en del av prosessen, noe som synliggjør feilbarligheten i disse metodene.

Samtidig kan det være lite intuitivt at en logisk test skal kunne gi informasjon om hvordan for eksempel en butikkmedarbeider vil mestre arbeidsoppgavene. Og kanskje også reduksjonistisk? I ansettelsesprosesser er det mennesker som er oppe til vurdering. Det er en utbredt oppfatning at aspekter ved søkeres karakter er altfor komplekse til å la seg rangere etter skår på tester eller indikatorer. Fra dette kan vi utlede at hver bit av informasjon om kandidaten må forstås i lys av andre relevante kjennetegn ved søkeren, og vurderes helhetlig av erfarne fagfolk (Prien, Schippman & Prien 2003). En omfattende forskningslitteratur peker imidlertid i en annen retning. I en banebrytende studie sammenliknet Paul Meehl (1954) fagfolks kliniske (skjønnsmessige eller intuitive) vurderinger med enkle lineære regresjonsmodeller, i 20 studier. Oppgaven var å foreta en helhetsvurdering av hvorvidt ulike (usikre) symptomer hos en pasient tydet på at pasienten hadde en hjerneskade. Både fagfolkene og modellen fikk samme informasjon. Og mens fagfolkene vurderte de ulike symptomene i sammenheng, gjorde modellen kun en vektet summering av de ulike symptomene. Den enkle modellen kom bedre ut i majoriteten av studiene. I ingen av tilfellene var fagfolkene mer presise i sine vurderinger.

Dette funnet er blitt bekreftet i flere senere studier. Erfaring har ikke vist seg å forbedre treffsikkerheten i dømmekraften til sosialarbeidere, dommere, opptakskomiteer, eller markedsførere (Camerer & Johnson 1997; Grove et al. 2000). Nyere studier har også vist at enkle modeller trumfer skjønnsvurderingene i situasjoner der fagfolkene sitter på betydelig mer informasjon enn modellen (Dawes 1971). Det betyr ikke at det ikke er noen arbeidsgivere eller HR-medarbeidere som er bedre «egnet» til å gjøre slike vurderinger enn andre. Det viser derimot at slike individuelle forskjeller gir minimale utslag (Pulakos, Schmitt, Whitney & Schmitt 1996).

Jobbintervjuet tar sikte på å gi arbeidsgiver informasjon om flere relevante aspekter ved søkere på én og samme tid. I intervjuer med arbeidsgivere kommer det fram at jobbintervjuet brukes for å få en helhetlig vurdering av søkere og gi et innblikk i deres motivasjon, erfaring, ferdigheter og egnethet. Mens ulike testverktøy er blitt kritisert for å være reduksjonistiske, favner jobbintervjuet tilsynelatende søkerne i all deres kompleksitet. Mens en jobbsimuleringsøvelse, eller jobbttest, kan gi informasjon om hvordan en søker vil mestre bestemte arbeidsoppgaver, søker personlighetstester å si noe om, til eksempel, hvilken type arbeidsmiljø en søker vil trives i. Mens jobbintervjuet kan gi noen viktige indikasjoner på hvordan en kandidat vil fungere i jobben, skaper det utfordringer når mange forhold er oppe til vurdering samtidig. Til eksempel vil

søkeres sosiale ferdigheter kunne påvirke i hvilken grad den enkelte er i stand til å formidle til arbeidsgiver hvorvidt han eller hun vil mestre mer konkrete arbeidsoppgaver. En søker som er teknisk sterk, men sosialt svak, vil, i arbeidsgivers øyne, kunne framstå som svak på begge punkter. De ulike egenskapene blir vanskelige å sortere fra hverandre. Utfordringen her er at validiteten i jobbintervjuet (om man måler det man ønsker å måle) blir vanskelig å determinere, ettersom det ofte ikke er klart hva en ønsker å måle i utgangspunktet.

Samfunnsansvar eller økonomisk profitt?

Det er en pågående debatt om hvor stor frihet arbeidsgivere har og bør ha, versus hvor langt det offentlige bør gå i å ha innsyn og føre kontroll. Noen vil argumentere for at fordelingen av jobber og fordelingen av goder i samfunnet for øvrig er så tett sammenkoblet, at arbeidsgiveres frihet må begrenses. Arbeidslivet anses av politiske myndigheter for å være den sentrale arenaen for integrasjon og deltakelse i samfunnslivet. Når vi vil ha svar på hvordan vi lykkes i integreringsarbeidet, med likestillingskampen eller med arbeidet mot diskriminering, så leter vi ofte i nettopp arbeidsmarkedsstatistikken. Og det er i all hovedsak gjennom rekruttering at virksomheter kan gjøre noe med ulike gruppers tilgang til stillinger, og derigjennom påvirke hvordan arbeidsstyrken er sammensatt. Men er det dermed arbeidsgiveres ansvar å forfølge sosialt ønskelige mål, som å bringe til veie jobber for utsatte grupper, redusere fattigdom eller eliminere diskriminering?

En markant motstander av ideen om at virksomheter har en form for sosialt ansvar, er den amerikanske økonomen Milton Friedman. I artikkelen med den talende tittelen «The social responsibility of business is to increase its profits» (Friedman 2007) slår Friedman fast:

«There is only one and one only social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.» (178)

Ifølge Friedman, er samfunnsansvar politikeres og lovgiveres anliggende, og ikke noe virksomheter skal forholde seg til. Bedrifter har som overordnet mål å skape verdier, og det å drive en lønnsom virksomhet er å regne som et samfunnsansvar i seg selv. Om ledere velger å ansette personer som er mindre produktive enn andre tilgjengelige alternativer, for å forfølge målsetninger om å redusere fattigdom, utjevne ulikhet eller fremme mangfold, er dette, ifølge Friedman, en måte å la politiske mekanismer, snarere enn markeds mekanismer styre fordelingen av knappe goder (Friedman 2007:175).

I studier av arbeidsgivere antas det ofte at det nettopp er bedriftsøkonomiske vurderinger som styrer ansettelsesprosessen. Ut fra et slikt premiss forutsettes det gjerne at arbeidsgivere leter etter arbeidstakere med høy produktivitet og lave kostnader. Dette er samtidig et prinsipp som har stor oppslutning mer generelt. Når det er flere søkere til en jobb, vil de fleste argumentere for at en rettferdig fordeling fordrer at den best kvalifiserte søkeren blir tilbudt stillingen. I offentlig sektor går dette under betegnelsen «kvalifikasjonsprinsippet» og bygger på den generelle saklighetsnormen og kravet til likebehandling. Dette prinsippet forkaster diskriminering på bakgrunn av kjønn, etnisitet eller religion ved ansettelser (Miller & Rosenbaum 1997). Forhold som ikke påvirker den enkeltes evne til å utføre arbeidsoppgavene skal heller ikke påvirke beslutningen. Samtidig vil et slikt prinsipp undergrave kvotering av underrepresenterte grupper ved ansettelse, det som går under betegnelsen positiv diskriminering. Slike programmer kan innebære at bedre kvalifiserte kandidater blir forbigått av mindre kvalifiserte kandidater.

Både synet på rekruttering som et verktøy for sosial utjevning og rekruttering styrt ut fra produktivitetsprinsippet, utfordrer imidlertid en sedvane som står sterkt i norsk arbeidsliv, nemlig styringsretten. Arbeidsgivere har rett til å lede en virksomhet slik de finner det mest hensiktsmessig, noe som omfatter friheten til å selv velge hvem en ønsker å ansette. Det er naturlig å anta at det er i arbeidsgiveres interesse å ansette de best kvalifiserte. Men arbeidsgivere kan også være opptatt av andre forhold, som å rekruttere innad i egne nettverk, eller ansette søkere de antar vil være lojale. Samtidig kan ønsket om å finne søkere som er «personlig egnet» åpne for at forhold utenfor jobbeskrivelsen tillegges stor vekt. En av våre informanter, som jobber som konsulent i rekrutteringsprosesser, formulerte dette poenget:

En av grunnene til at folk skyr testing, er at du kan ikke være nepotistisk. Du kan ikke ansette folk som gikk i riktig gymnasklasse i Drammen, eller holder med riktig fotballag. Som en del folk fascinerende nok legger vekt på.

Avslutning

For å forklare variasjonen i rekrutteringspraksis mellom virksomheter må en ta utgangspunkt i konteksten rekrutteringen skjer innenfor. Mens vi innledningsvis trakk fram validitet og reliabilitet som de to viktigste hensynene i valg av metoder, er det ikke gitt at disse blir de mest avgjørende i faktiske ansettelsesprosesser. Personlige preferanser, etablert praksis i virksomheten, tidligere erfaringer eller tids- og ressurs hensyn er alle forhold som kan påvirke hvordan ansettelser utspiller seg. I neste kapittel fant vil vi se at mens majoriteten av arbeidsgivere antar at bruk av tester ville bidra til å redusere

feilansettelser, var det kun en minoritet av virksomhetene som brukte slike metoder når de rekrutterte. En mulig forklaring er at arbeidsgivere, som folk flest, har en nær urokkelig tro på egen dømmekraft. Premisset synes å være at mens testene forventes å gi et fragmentert bilde av søkerne, vil en helhetlig, subjektiv vurdering være nødvendig for å forstå søkerne på deres egne premisser.

5 Hvordan skjer ansettelse? En oversikt

I dette kapitlet vil vi se på hvordan ulike metoder anvendes i rekruttering. Samtidig vil vi undersøke hvilke metoder arbeidsgivere anser som mest treffsikre når det gjelder å finne de beste kandidatene, og identifisere eventuelle gap mellom idealer og praksis. Vi har sendt ut et spørreskjema til et representativt utvalg arbeidsgivere og spurt om rekrutteringspraksis til både høye og lave stillinger. Dataene baserer seg på svar fra 453 arbeidsgivere eller HR-ledere i norske virksomheter.

Treffsikre verktøy

Men la oss først se på hvilke metoder som har vist seg å gi best grunnlag for å ta beslutninger om hvor godt ulike søkere vil fungere i jobben. Gjennom ansettelsesprosessen ønsker arbeidsgivere å skille gode fra mindre gode søkere. Det er, som vi har vært inne på tidligere, ulike meninger om hvilke metoder som er best egnet til denne oppgaven. Flere år med forskning på rekrutteringsprosessen har imidlertid gitt oss noen svar. Blant de mer kjente er Schmidt & Hunters metastudie som sammenliknet funn fra 85 års forskning på ulike seleksjonsverktøy (1998). Formålet med studien var å sortere de mest brukte utvalgsmetodene etter hvor treffsikre de er. Treffsikkerheten vurderes etter hvor presist en metode kan forutsi framtidige jobbprestasjoner, det som i fagterminologien kalles prediktiv validitet. Validiteten angis i form av en korrelasjonskoeffisient som viser samvariasjon mellom for eksempel skår på en evnetest og jobbprestasjon på et senere tidspunkt. Koeffisienten varierer mellom 0 og 1, der 1 indikerer at et gitt verktøy kan forutsi jobbprestasjoner med 100 prosent sikkerhet. Studier av menneskers atferd er imidlertid sjelden helt presis, og ingen metode kan med 100 prosent sikkerhet predikere hvordan en gitt kandidat vil oppføre seg i framtiden. De beste metodene har en prediktiv validitet på i overkant av 0,5, noe som i praksis betyr at de kan forklare 25 prosent av framtidig jobbprestasjon.

Metodene med høyest validitet er henholdsvis arbeidsprøver, evnetest og strukturerte jobbintervjuer. Det ustrukturerte jobbintervjuet og referansesjekk er mindre treffsikre, med en prediktiv validitet på henholdsvis 0,38 og 0,26. Likevel er dette metoder som er vanlige blant norske arbeidsgivere.

Tabell 5.1 Prediktiv validitet.

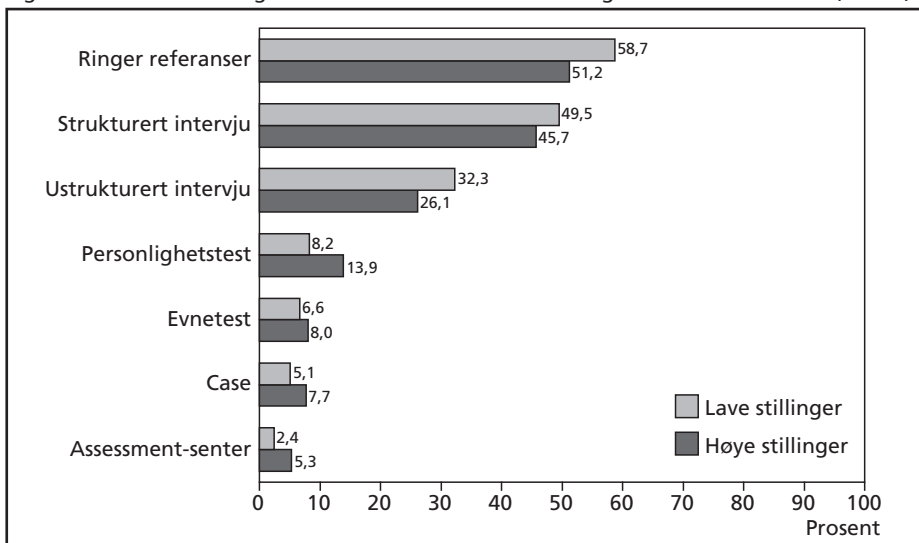
| Verktøy: | Validitet | Kostnad (utvikling administrering) | Kilde |
|---|-----------|------------------------------------|--------------------------------|
| Kognitive evnetester måler mentale evner som logisk resonnering, leseforståelse, verbal eller matematisk resonnering. | .51 | Lav/lav | Hough, Oswald & Ployhart, 2001 |
| Strukturerte intervjuer måler en rekke ferdigheter og evner, særlig ikke-kognitive evner (f.eks sosiale ferdigheter, lederstil osv), ved hjelp av et sett av standardiserte spørsmål. Responsen blir vurdert etter et sett av kriterier bestemt på forhånd. | .51 | Høy/høy | Huffcutt & Roth, 1998 |
| Ustrukturerte intervjuer måler en rekke ferdigheter og evner, særlig ikke-kognitive evner (f.eks sosiale ferdigheter, lederstil osv), ved hjelp av spørsmål som varierer fra kandidat til kandidat. Spesifikke standarder for å evaluere svarene blir sjelden benyttet. | .31 | Lav/høy | Huffcutt & Roth, 1998 |
| Jobbtest måler jobberelaterte ferdigheter (som programmering, eller taleskriving), og anvender oppgaver som likner på de som vil dukke opp i jobben. Typisk blir prestasjon på jobbtest rangert av erfarne ansatte. | .54 | Høy/høy | Schmitt et al., 1998 |
| «Conscientiousness» måler personlighetstrekket som kan oversettes til samvittighetsfull, typisk med multiple-choice spørsmål. | .31 | Lav/lav | Hough et al., 2001 |
| Referansesjekk | .26 | Lav/lav | Hunter et al., 1984 |
| Arbeidserfaring (år) | .18 | Lav/lav | Schmidt & Hunter, 1998 |
| Utdanning (år) | .10 | Lav/lav | |
| Assessment-senter måler kunnskap og ferdigheter gjennom en rekke øvelser og tester som skal gjenspeile typiske oppgaver fra arbeidshverdagen. | .37 | Høy/høy | Goldstein et al., 2001 |

Ryan & Tippins (2004).

De vanligste metodene

De mest anvendte metodene arbeidsgivere benytter når de rekrutterer, er jobbintervjuet og referansesjekk. Mens over halvparten av arbeidsgivere pleier å ringe referanser når de vurderer potensielle kandidater for en stilling, velger under 10 prosent å ta i bruk evnetester i evalueringen av søkere. Det er verdt å merke seg at majoriteten av virksomheter i Norge er små og ansetter sjelden, noe som gjenspeiles i utvalget vårt. Det er plausibelt at mindre virksomheter har mindre formaliserte ansettelsesprosesser enn tilfellet er i større virksomheter som ansetter oftere.

Figur 5.1 Hvilke av de følgende metodene bruker dere vanligvis når dere ansetter? (N=453).



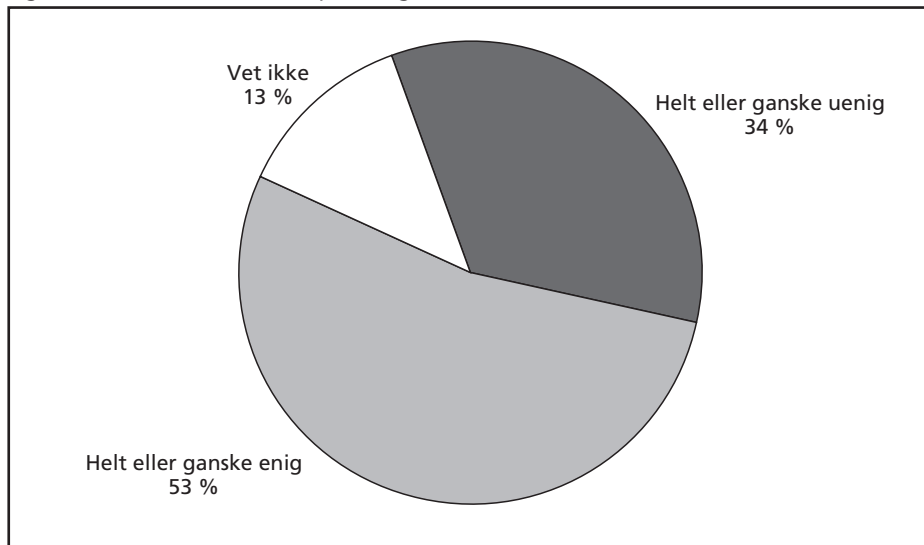
Tester av kognitive ferdigheter har vist seg å være den mest pålitelige måten å måle framtidig jobbutøvelse (Schmidt & Hunter 1981, 2004). Men kun 8 prosent av virksomhetene i vårt utvalg benytter evnetester i en typisk ansettelsesprosess for stillinger på høyere nivå, og i underkant av 7 prosent for stillinger på lavere nivå. En noe større andel bruker til vanlig personlighetstest, henholdsvis 14 prosent når de ansetter for høyere stillinger, og 8,2 prosent for lavere stillinger. Etersom majoriteten av virksomhetene i vårt utvalg har få ansatte, er det plausibelt at ansettelser forekommer relativt sjeldent og dermed blir noe virksomhetene er mindre trent i. På den andre siden vil det kunne være enda viktigere for virksomheter med få ansatte å finne kandidater som fungerer godt, ettersom en feilansettelse vil kunne få større konsekvenser for både arbeidsmiljø og bunnlinja.

Tillit til tester

Det faktum at evne- og personlighetstest i liten grad anvendes som verktøy i rekruttering, betyr imidlertid ikke at arbeidsgivere avfeier disse metodene. Over halvparten av arbeidsgiverne tror at bruk av slike tester bidrar til å redusere risikoen for feilansettelser. En dårlig ansettelse er en kostbar affære for enhver virksomhet, og det kan virke noe paradoksalt at et virkemiddel som 53 prosent av arbeidsgiverne antar vil redusere feilansettelser, er vanlige verktøy i under 10 prosent av virksomhetene. Det kan argumenteres for at det viktigste forholdet knyttet til valg av rekrutteringsverktøy er

prediksjonskraften. Det vil si i hvilken grad et bestemt verktøy, eller kombinasjoner av verktøy, kan predikere framtidig jobbutøvelse. Evnetester skårer gjennomgående godt på disse punktene (Schmidt & Hunter 1998), mens både referansesjekk og ustrukturererte jobbintervjuer skårer langt dårligere.

Figur 5.2 Bruk av tester (evne-, personlighetstester) vil redusere feilansettelser (N=453).

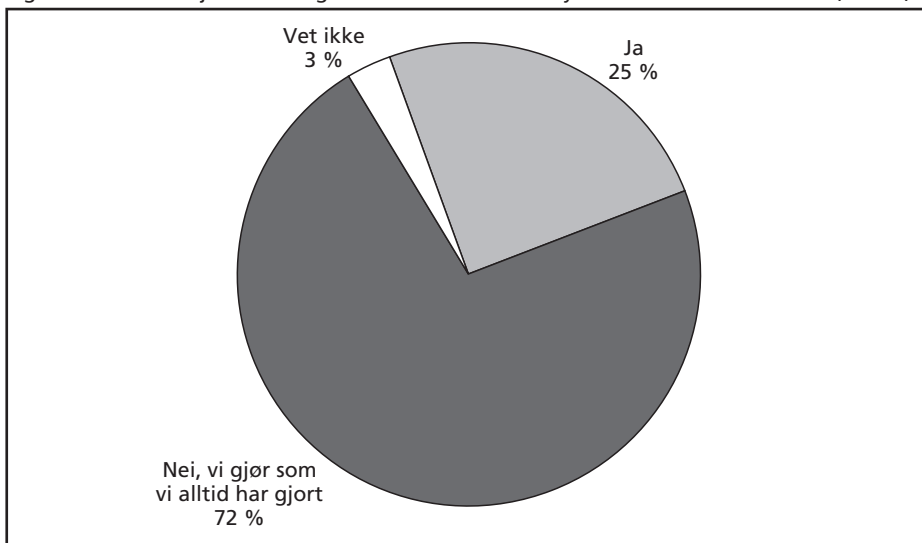


En potensiell forklaring på diskrepansen mellom de verktøyene arbeidsgivere tror er treffsikre og metodene de faktisk bruker når de ansetter, er at det er andre forhold som påvirker hvordan ansettelser utspiller seg i praksis. Mens et av målene for en rekrutteringsprosess kan være å identifisere de kandidatene som er best kvalifisert for en stilling, vil effektivitetshensyn kunne veie tungt i valg av framgangsmåte. Ofte ønsker arbeidsgivere å ansette raskt etter at et behov melder seg i virksomheten, og både tiden og ressursene som kan settes av til en rekrutteringsprosess er knappe. Samtidig vil valg av metoder til en viss grad formes av tidligere praksis. Når virksomheter kommer i en situasjon der de trenger å ansette, henter arbeidsgivere opp malen fra tidligere prosesser.

Status quo bias

Når vi spurte arbeidsgivere om det hadde skjedd endringer i måten de rekrutterte på, svarte over 70 prosent «Nei, vi gjør som vi alltid har gjort». Kun 25 prosent av arbeidsgiverne i utvalget hadde vært med på endringer av rekrutteringspraksis i sin virksomhet.

Figur 5.3 Har det skjedd endringer i metodene dere benytter når dere rekrutterer? (N=453).



Gjennom intervjuer med arbeidsgivere og rekrutteringsbyråer kommer det også fram et annet poeng. Å ha kunnskap og informasjon om hvilke metoder som er mest treffsikre er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for at arbeidsgivere skal ta i bruk slike metoder (Ryan et al. 2004). Å vite at en evnetest vil kunne identifisere gode kandidater, er ikke det samme som å «føle» det. Det sitter langt inne å erkjenne at et poengsystem generert av et testverktøy er mer pålitelig enn magefølelsen. En konsulent i et mellomstort rekrutteringsbyrå satte denne problemstillingen på spissen. På spørsmål om hvilke verktøy han hadde størst tillit til, svarte han følgende:

Det er vanskelig å si. Jeg tror det viktigste er jo det intervjuet jeg selv har med kandidaten. Jeg tror faktisk screening-intervjuet er det viktigste. Det er da jeg etablerer en oppfatning av kandidaten. Så jeg tror det er, hvis jeg skulle tatt bort alt annet, så er det det jeg hadde sittet igjen med. Hvis jeg skulle ha en ting jeg skulle ansatt folk på. (Rekrutteringsbyrå 4).

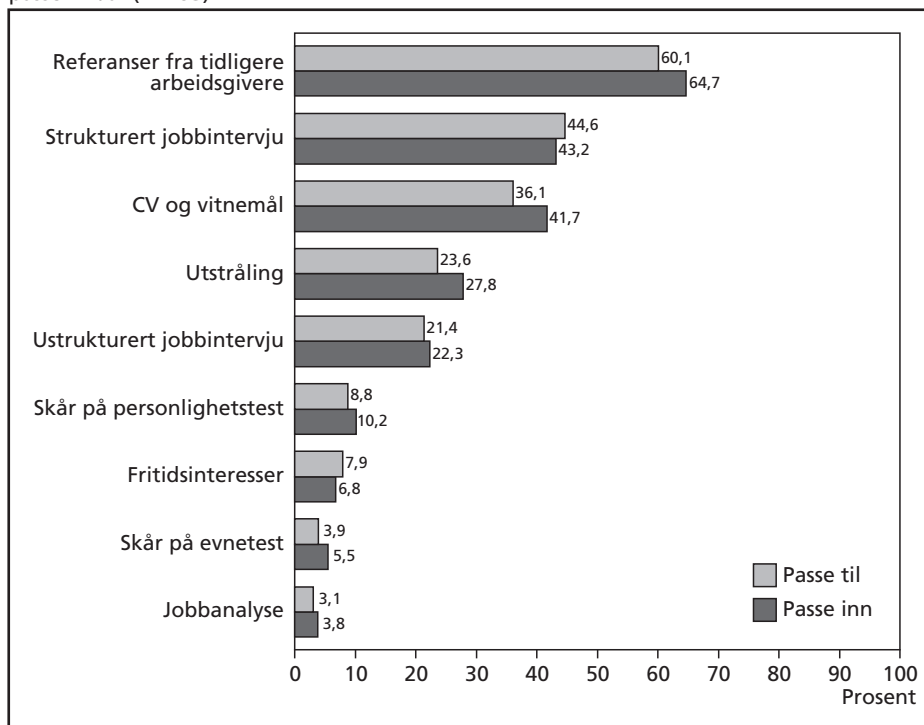
Og han fortsetter:

Den prediktive validiteten på den (intervjuet) er jo ikke så høy som på mye annet. Men for meg, personlig, så er det det.

Passe inn og passe til

I en tidligere studie av ansettelsesprosessen (Rogstad & Sterri 2014) introduserte vi et skille mellom to hensyn arbeidsgivere tar når de ansetter. For det første ønsker de å finne kandidater som vil mestre arbeidsoppgavene og fungere i den konkrete stillingen. Kandidaten må «passe til». Et annet hensyn er at kandidater skal «passe inn» i arbeidsmiljøet, med kollegaene. Intuitivt vil arbeidsgivere kunne ønske å benytte ulike metoder for å få rede på hvorvidt søkere er personlig egnet på den ene siden, og faglig kvalifisert på den andre. Vi spurte et representativt utvalg arbeidsgivere hvilke tre informasjonskilder de mener gir mest presis informasjon om hvorvidt en kandidat vil 1) passe inn i virksomheten, og 2) passe til jobben.

Figur 5.4 Hvilke informasjonskilder mener du gir mest presis informasjon om en kandidat vil passe inn/til (N=453)*.



* De tre viktigste

Arbeidsgiverne ser i liten grad ut til å skille mellom de to hensynene i valg av metoder. Både når det gjelder å avdekke kandidaters personlige egnethet og deres jobbrelevante kvalifikasjoner, stoler arbeidsgivere mest på det klassiske triangelet, referanser fra tidligere arbeidsgivere, CV og vitnemål, og jobbintervjuet. Tre av fem arbeidsgivere

lister opp referanser fra tidligere arbeidsgivere som én av de tre mest presise verktøyene for å finne ut om en søker vil passe inn på deres arbeidsplass. Noe overraskende fester arbeidsgivere større lit til egen opplevelse av søkeres utstråling enn skår på en evnetest, også når det gjelder å avdekke faglige kvalifikasjoner. Mens 27 prosent av arbeidsgiverne listet opp utstråling som en av de tre mest presise måtene å få informasjon om hvorvidt en søker vil passe til jobben, er det kun 4 prosent av arbeidsgivere som mener en evnetest er like presis.

Avslutning

Tallene vi har over utbredelsen av testverktøy i ansettelsesprosesser i det norske arbeidslivet, baserer seg ofte på omsetningsvekst hos testleverandørene og antall tester som selges til virksomhetene. Det faktum at flere virksomheter har gått til innkjøp av en test, eller har anvendt testverktøy i rekruttering, sier imidlertid ikke noe om hvor vanlig bruk av tester har blitt i dagens ansettelsesprosesser. Til tross for at bransjen er i vekst, rapporterer kun 14 prosent av arbeidsgiverne at personlighetstester er noe de vanligvis bruker når de ansetter for høye stillinger, og kun 8 prosent benytter evnetester med en viss regularitet. Dette funnet indikerer at mens flere arbeidsgivere har tatt skritt for å sikre rettmessig forskjellsbehandling i ansettelsesprosessen, og velger å supplere jobbintervjuet med testverktøy, så er det fremdeles et stykke unna gjengs praksis. Funnene kan samtidig tyde på at arbeidsgivere er mer selektive når det gjelder hvilke typer av jobber som fordrer bruk av testverktøy, mens jobbintervjuet og referansesjekk fremdeles står som de viktigste byggesteinene i ansettelsesprosessen.

Arbeidsgiverne som har deltatt i denne undersøkelsen stiller seg likevel positive til verdien av tester som verktøy i rekruttering. 53 prosent av arbeidsgiverne antar at bruk av tester, om det så er evne- eller personlighetstester, vil kunne bidra til å redusere risikoen for feilansettelser. At halvparten av arbeidsgiverne tror testene vil sette dem i bedre stand til å luke ut uaktuelle kandidater, samtidig som kun en minoritet velger å bruke dem i en typisk ansettelsesprosess kan framstå som noe paradoksalt. Et relevant spørsmål som vi vil utforske mer i det følgende, er hvor mye arbeidsgiverne tror det er å vinne på å gjennomføre endringer i rekrutteringsprosessen, sett opp mot kostnadene som knytter seg til en potensiell omorganisering.

For mens vi ser tendenser til endringer på rekrutteringsfeltet, er kanskje fraværet av endring vel så interessant. På spørsmål om virksomhetene har endret rekrutteringspraksis den siste tiden, svarer over 70 prosent at «Nei, vi gjør som vi alltid har gjort». Til tross for økt fokusering på verdien av å skaffe mer objektive mål på kompetanse og egnethet, er det med andre ord flere arbeidsgivere som holder fast på etablert praksis.

6 Metoder for rekruttering

Hensikten med dette kapittelet er å identifisere variasjonen i metodene som de utvalgte virksomhetene har for gjennomføringen av rekruttering og seleksjon blant jobbsøkere. Konkret er siktemålet å redegjøre for forskjellene i malene som ligger til grunn for rekrutteringsprosessene. Vårt utgangspunkt er at mye av variasjonen, som vi viste i kapittel 4, må forstås i lys av at virksomheter har ulike idealer, noe som leder til bruk av forskjellige metoder for rekruttering, som ikke nødvendigvis er brudd på profesjonelle standarder (jf. kapittel 1).

Framstillingen er organisert på følgende måte: Vi går igjennom de fem ulike hovedprosessene som vi har studert i innhenting av data til dette prosjektet. Framstillingen blir dermed casedrevet.

For å bevare anonymiteten til både arbeidsgivere og søkere, har vi gitt virksomhetene nye navn. Vi vil i det følgende referere til virksomhetene som «Brå», «Solid», «Fast», «Merit» og «Krone». De fem prosessene er relevante å se i sammenheng fordi de kan sies å få fram noen sentrale dimensjoner med henblikk på hva som er avgjørende for en rettmessig forskjellsbehandling.

Vi starter med det caset som kanskje gjorde størst inntrykk, i kraft av å være det mest standardiserte – i det minste ved første øyekast. Standardisering, planlegging og bevisste valg og transparens var stikkord. Men med dem, som med de andre virksomhetene, er det gjerne et større eller mindre gap mellom idealer og realiteter, noe som er tema i rapportens neste kapittel.

Ingen felles standard

Det første og mest påfallende når det gjelder teknikker for rekruttering, er variasjon i metodene virksomhetene legger opp til. Kort sagt, ingen standard er standarden. Mens noen virksomheter har en institusjonalisert praksis, gjerne drevet fram av en HR-avdeling, er det andre som synes å sette fleksibilitet eller innfallsmetoden som rettesnor. Ved første øyekast er det nærliggende å anta at den sistnevnte er langt mindre rettferdig enn den første. Ganske enkelt fordi innfall vil være preget av skjønn og magesfølelse. Men som vi skal se i senere kapitler, så er ikke et klart definert opplegg noen garanti for at skjønn settes på sidelinjen.

Case 1: Den strukturerte prosessen (Fast)

Det første caset representerer ytterpunktet i vår empiri når det gjelder grad av standardisering i gjennomføringen av rekrutteringsprosessen. De hadde en aktiv HR-avdeling, hvor det var flere ansatte som var svært bevisste på hvordan de ønsket at rekrutteringen skulle skje. Vi fikk følge avdelingen gjennom flere rekrutteringsprosesser, og gjennom intervjuene fikk vi innblikk i hvordan HR-avdelingen så for seg at rekrutteringsprosesser bør gjennomføres. Konkret var det et knippe av prinsipper som var styrende for hvordan rekrutteringsprosessene ble lagt opp.

Det første prinsippet dreide seg om at HR-avdelingen skulle være med på alle rekrutteringsprosessene. Det var ikke noen selvfølge, ettersom dette var en stor offentlig virksomhet med mange lokale enheter. Men ifølge HR-avdelingen skulle de være med på å gjennomføre rekrutteringen sentralt, ved hovedkontoret, og også lokalt. Det sistnevnte innebar at de reiste rundt til de ulike enhetene og bisto i alle faser av rekrutteringsprosessen. Men, som det ble sagt: «Vi er bare rådgivere. Det er opp til de lokale ledere å fatte endelig beslutning om hvem som tilbys jobb».

Hva slags rådgiving var det som ble gitt? Strengt tatt var det langt mer enn rådgiving. Det er snarere rimelig å se disse rekrutteringsprosessene som en pakke – inspirert av faglitteratur på området. Det sistnevnte er ikke uviktig i denne sammenheng. De ansatte i denne HR-avdelingen var oppleste, kunnskapsrike og derigjennom begrunnet bevisste om hvordan de mente at rekruttering burde foregå. Ettersom alle rekrutteringsprosessene dermed, med små variasjoner, fulgte en felles definert mal, skal det heller ikke fornektes at det fantes motstemmer. Noen mente at opplegget både var lite fleksibelt og uten nødvendig sensitivitet for å klare å sirkle inn den beste kandidaten. Denne typen kritikk var ikke ukjent i HR-avdelingen. Like lite som kritikken så ut til å gjøre inntrykk. Det var snarere slik at de samme argumentene som ble brukt som innvendinger mot metoden, ble brukt av HR-avdelingen til å framsnakke nødvendigheten av en standardisert metode.

Metoden bestod av seks hovedelementer. For det første var det en jobbanalyse, eller riktigere, en samtale med enheten om hva slags behov de grunnleggende sett hadde. Ofte kunne dette være hevet over tvil, for eksempel ved at en leder sluttet, men i andre tilfeller var det noe mer uklart hva slags kompetanse man hadde bruk for. Denne delen var ikke særlig klart strukturert, men skulle munne ut i utarbeidelse av en annonse, som i best mulig grad skulle reflektere behovene.

Neste del av prosessen var å systematisere innkomne søknader og foreta en grovsortering. Formålet med grovsorteringen var å velge ut et knippe aktuelle kandidater som ble invitert til å gjennomføre en personlighetstest. Dette var en av de etablerte testene, som er Veritas-godkjent. Resultatene fra personlighetstesten skulle senere tas opp i de etterfølgende intervjuene.

Det var trolig i jobbintervjuene at metoden som var valgt ved dette caset skilte seg fra de andre casene på en avgjørende måte. Selve intervjuene – eller møtet mellom

arbeidssøker og arbeidsgiver – bestod av flere deler. En første del hvor man gikk gjennom personlighetstesten. Det ble lagt vekt på at det ikke er noe riktig eller galt, men at man her først og fremst var ute etter egenskaper ved kandidaten. Deretter var det satt av en fast tid til et knippe spørsmål. Kandidatene fikk vite hvor mye tid som var satt av, men ikke hvor mange spørsmål de skulle svare på, noe som kunne skape forvirring. Mer påfallende var det at spørsmålene i praksis var en omformulering til spørsmål av emner i annonseteksten. Ingen av temaene burde således komme som noen overraskelse på kandidatene, noe det likevel gjorde påfallende ofte. Disse spørsmålene var helt standardiserte. Ikke bare fikk alle kandidatene akkurat samme spørsmål, men også – og det gjorde inntrykk på oss – spørsmålene ble lest opp så identisk som mulig rent uttrykksmessig. Gjennom hele intervjuet var det kun representanten for HR-avdelingen som fikk snakke. De som representerte enheten var følgelig hensatt til å være lyttere og å observere. Noe de ofte opplevde, var at kandidatene lurte på ting underveis. Det kunne være en fortolkning av hva man egentlig mente med et av spørsmålene. Men verken HR-representanten eller de øvrige til stede hadde anledning til å spesifisere eller klargjøre spørsmål de selv stilte, om de ikke ble oppfattet. Begrunnelsen for denne praksisen var at kandidatene da ville bli forskjellsbehandlet. Eller vel så uheldig, ut fra idealer om standardiserte rekrutteringsopplegg. De ville i praksis ikke svare på det samme spørsmålet.

I mange tilfeller skjedde det en siling av kandidater på dette stadiet i prosessen, før man innkalte til en andre runde med jobbintervjuer. Behovet for en ny runde ble vurdert fra gang til gang, og var først og fremst aktuelt om man var i tvil.

Møtet mellom arbeidssøker og intervjuere bestod imidlertid ikke bare av samtale. For å teste evner og hurtighet, ble også kandidatene satt til å gjennomføre en caseoppgave. Vi fikk vite at disse varierte fra prosess til prosess, men også at det ble vurdert hvor viktig det var med case i hver enkelt prosess. Resultatene fra testene ble satt opp mot personlighetstesten, for samlet å gi et mest mulig helhetlig bilde av kandidaten.

Siste element var at kandidatene ble bedt om å oppgi referanser. Vi fikk vite at referansene ble tillagt forholdsvis liten vekt. Det vil si at man kunne støtte seg på den informasjonen man fikk om den støttet opp under de vurderingene man hadde gjort i den forutgående delen av prosessen.

Case 2: Den omfattende prosessen (Krone)

Ansettelsesprosessen i Krone var den mest kostbare og omfattende av alle vi har fulgt i denne studien. Krone benytter seg av et såkalt assessment-senter, fasilitert av eksterne konsulenter, hvor 36 kandidater som har gjennomgått en innledende siling testes i en rekke øvelser. Vi fikk observere kandidatene bli testet gjennom fem deler – strukturerte intervjuer, jobbsimulering, gruppeintervju og personlighets- og evnetest, samt speed-dating med konsernledelsen. Kandidatene får poeng i hver øvelse, på ulike mål som

problemforståelse og påvirkningsevne, og dette er poeng som vektet og resulterer i en endelig skår. Utvelgelsen skulle ende med syv jobbtilbud.

Ansettelsesprosessen i Krone deler noen fellestrekk med rekrutteringsprosessen i Fast, som vi har beskrevet ovenfor. Begge prosessene skilte seg ut ved å være både tidkrevende og gjennomtenkte. Men det er verdt å bemerke i denne sammenheng at stillingene som var lyst ut i de to virksomhetene, stod langt fra hverandre. I Krone skulle de rekruttere til stillinger høyt oppe i virksomheten, samtidig som dette også var rekrutteringsstillinger. Kandidatene som ble valgt, skulle gjennom et omfattende opplæringsløp, og mye ressurser var satt inn på å følge opp den enkelte. Dette kan stå som en delforklaring på den grundige seleksjonsprosessen som ble implementert i denne virksomheten. Tidligere studier har funnet en sammenheng mellom opplæringsløpet i en bestemt jobb og hvor mye ressurser som legges ned i seleksjonen (Wilk & Cappelli 2003; Barron, Bishop & Dunkelberg 1985). Omfattende opplæringsløp er en stor investering, og risikoen knyttet til feilansettelser blir proporsjonalt større.

Stillingen som var utlyst i Fast, derimot, var en saksbehandlerstilling på lavere nivå. Når vi spurte HR-lederen i Fast om hvordan de avgjorde hvilke rekrutteringsverktøy de ønsket å benytte for ulike typer av stillinger, fikk vi høre at her kjørte de samme opplegg uavhengig av stillingstype eller kompetansekrav. Det er mulig å utfordre hvorvidt standardisering på tvers av ansettelser er like viktig for å sikre en rettferdig fordeling av jobber, som standardisering av den enkelte prosess. Rekruttering til ulike typer av jobber og arbeidsoppgaver vil kunne kreve ulike virkemidler.

Mens Krone gikk lenger enn Fast og fulgte noen standardiserte prinsipper for utvelgelse helt fram til rangeringen av kandidatene, var det også her rom for fleksibilitet. Dette kom i den siste etappen, der øverste leder i virksomheten skulle foreta speed-intervjuer med noen utvalgte kandidater. Argumentasjonen var at et mellommenneskelig møte måtte til for å få et helhetlig bilde av kandidaten, og mer spesifikt, avdekke hvorvidt kandidatene hadde lederpotensial. Basert på disse intervjuene, som varte i underkant av ti minutter, skulle lederen (som ikke var involvert i de tidligere fasene av ansattelsesprosessen) danne seg et inntrykk av kandidatene, og vurdere om de var av riktig støpning.

Case 3: Den fleksible prosessen (Merit)

Det neste caset representerer på flere måter motsetningen til det første caset, nemlig prosessen i Fast. I et komparativt perspektiv er denne bredden svært interessant, fordi motsetningene kan være med på å synliggjøre styrker og svakheter ved ulike strategier. I tillegg er bredden med på å anskueliggjøre den store variasjonen som finnes i arbeidslivet når det gjelder rekruttering.

La oss likevel starte med å klargjøre noen likheter mellom casene. Et første forhold av betydning er at begge arbeidsplassene tilhører offentlig sektor. De har følgelig

proaktive forpliktelser hva gjelder mangfold og likestilling gjennom Aktivitets- og rapporteringsplikten. Utover pliktene må man kunne forvente at dette er arbeidsplasser med en bevissthet om rettferdighet og at offentlige arbeidsgivere har et samfunnsansvar. Det sistnevnte aktualiseres særlig av at arbeidsplassene også har til felles at de er en del av svært store virksomheter med mange ansatte. Med den juridiske lokaliseringen i offentlig sektor samt det faktum at begge virksomhetene er store i en norsk målestokk, stopper også likhetene casene imellom.

Et særtrekk ved det andre caset er en særlig sterk fokusering på meritokratiet som ideal. Dette er ikke så overraskende, gitt at vi her ser på en aktør innen UH-sektoren. Mer konkret fulgte vi rekrutteringen av en stipendiat, noe som i praksis dreier seg om å finne fram til den fremste blant likemenn. Kandidaten man søker etter er altså en person som framhever seg ved å ha særlige evner til å realisere et potensial om faglige bidrag gjennom å fullføre et PhD-løp innenfor en normert tidsramme. Denne stillingen er følgelig midlertidig, med en varighet på fire år.

Måten kandidater evalueres og sammenliknes i academia er gjennom akademisk publisering. Det vil si artikler og bøker som er trykket i anerkjente tidsskrifter og på store forlag. Med anerkjente tidsskrifter menes gjerne tidsskrifter som er basert på et såkalt referee-system, hvilket innebærer at én eller flere anonyme kollegaer leser og kritiserer bidraget. De har makt til å avgjøre om et arbeid skal trykkes eller ikke.

Det sistnevnte er avgjørende i denne sammenheng. Først og fremst ettersom det i utgangspunktet er klare kriterier for hva som skal legges til grunn når man rangerer søkere innen akademisk virksomhet. De som har publisert mest og best, vinner i konkurransen. Men det er også noe mer. Mange vil ta til orde for at dette «noe mer» er langt viktigere enn man gjerne snakker om. Det dreier seg om at vitenskapelig ansatte også har plikt til å forelese, veilede studenter og at de inngår i et fagmiljø. Jobben som stipendiat er følgelig ikke det samme som fire år på enerom.

Det sistnevnte har gjort at man også i academia har begynt å bruke jobbintervju som en del av rekrutteringsprosessen. Tidligere var hovedregelen at det ble nedsatt en sakkyndig komité som utelukkende vurderte innsendte skriftlige arbeider. I tillegg til intervju er det også en del virksomheter som krever at jobbsøkere skal holde en prøveforelesning, noe som kan regnes som en type caseoppgave, nært knyttet til det man skal gjøre i stillingen.

Når det gjaldt den stillingen vi fulgte, var det ingen prøveforelesning, men det ble gjennomførte jobbintervju. Det påfallende i intervjuene var mangelen på en klar plan. De innkalte og håpefulle ble i stedet bedt om å presentere seg selv og sine forskerinteresser. Samtalen var med andre ord drevet fram av hva de ønsket å snakke om. Det intervjuerne tok tak i var likevel de innsendte CV-ene. På mange måter ble følgelig intervjuene en slags muntlig redegjørelse for hva man har gjort og hva som er påvist i de enkelte arbeidene.

Idealet for intervjuene synes å være å la kandidatene få vise seg fram ut fra egne premisser. Det var likevel ikke så stort rom for å kunne endre eller påvirke den samlede vurderingen, ganske enkelt fordi CV-ene ble oppfattet som den viktigste kilden til informasjon og grunnlag for seleksjon. Intervjuene synes følgelig mer å være noe ytre som virksomheten var pålagt, og som i praksis ble gjennomført på svært ulik måte for de forskjellige kandidatene. Når dette likevel ikke synes å være så viktig, så dreier det seg ikke om intervjuene i seg selv, men snarere den plassen informasjonen fra intervjuene har i den samlede vurderingen av kandidatene. Inntrykkene herfra ble tillagt forholdsvis liten betydning, men, dette kunne nok få betydning om det var en person med en svært spesiell personlighet. Det man med negative konnotasjoner vil omtale som ustandardisert, kan man i positive ordelag omtale som fleksibelt. I denne sammenhengen dreier dette seg om i hvert fall to ulike forhold. For det første hva som ble tatt opp under jobbintervjuet. For det andre hvilken vekt som ble tillagt den informasjonen som framkom under jobbintervjuet.

Case 4: Den casedrevne prosessen (Solid)

Det fjerde caset hadde enkelte andre særtrekk. I likhet med Fast og Merit var også denne virksomheten innenfor offentlig sektor. Denne gangen så vi på en virksomhet som kan plasseres innenfor offentlig forvaltning. Rekrutteringen dreide seg konkret om å finne en ny saksbehandler. Altså en prosess som i utgangspunktet neppe skilte seg nevneverdig fra mange av de øvrige rekrutteringene verken i enheten vi så på eller i andre liknende enheter.

Det var likevel ett særkjennetegn som er verdt å trekke fram. Det dreide seg ikke om denne prosessen, men om enheten. Dette var nemlig en institusjon som skilte seg fra mange liknende ved at prestisjen om å få jobb her var særlig stor. Om jobber stort sett alltid er et knapphetsgode, var dette enda mer tilfelle her. Det var følgelig mange søkere til de(n) utlyste stillingen(e). I gjennomføringen av rekrutteringen ble det gjort en ordinær gjennomgang av søkerne. Men selve intervjuet skilte seg fra de øvrige på en signifikant måte. Det var bruk av oppgaver underveis og skjulte koder intervjuerne imellom.

Starten på intervjuet kunne synes ganske rolig og uformell. Kandidatene virket da også ganske avslappet etter kort tid, noe som ikke var tilfellet med de fleste da de kom inn i rommet. Det var som om de alle var preget av at dette er en institusjon med en lang historie og en viktig arv å ivareta.

Den første roen som fulgte av de åpne spørsmålene innledningsvis, ble imidlertid erstattet av mer stress underveis. Stresset skyldtes ikke at intervjuet gikk fort. Intervjuene varte gjennomgående 1,5 time. Stresset skyldtes at man her gikk inn for å stresse kandidatene. Det ble gjort gjennom å gi dem en rekke oppgaver eller kunnskapsspørsmål. Det kunne i utgangspunktet være ganske trivielle spørsmål om nåtidens Norge, systemets

innretning eller også å foreta noen enkle vurderinger. Mange av kandidatene visste ikke svarene eller evnet ikke å gjøre de riktige beregningene i situasjonen. Men så var det heller ikke kunnskapen man var ute etter å avdekke her. Kunnskapen og intelligensen, ble vi fortalt, «den framgår av CV og karakterer». Det de var ute etter på jobbintervjuet var snarere å teste kandidatens evne til å håndtere press og stress. Prinsippene for denne rekrutteringen var følgelig at kunnskapene ble avdekket først gjennom det skriftlige, mens jobbintervjuet skulle supplere ved å avdekke mestringsevnen.

Oppgavene de fikk og spørsmålene som ble stilt var ofte variasjoner over samme tema, men uten at dette var en klar plan. Det synes snarere som om de samme oppgavene gikk igjen fordi man manglet fantasi til å stille andre spørsmål. Viktigere når det gjelder grad av standardisering var det likevel at virksomheten ikke hadde noen systematisk metode for å sammenstille og sammenlikne svarene kandidatene ga. Det er heller ikke så overraskende, gitt at man her grunnleggende ikke var opptatt av hva kandidatene svarte. Det er likevel verdt å bemerke at virksomheten heller ikke hadde noen klar forestilling om hva det vil si – eller hvordan en kandidat skal synliggjøre ut fra deres standard – at vedkommende er en person med stor mestringsevne.

At det var en viss diffusitet i kriteriene for seleksjon ble ytterligere underbygget av at noe av seleksjonen skjedde underveis i intervjuet, noe som skiller prosessen her fra alle de andre prosessene vi har fulgt, både i dette prosjektet og i tidligere prosjekter (Rogstad & Sterri 2014). Konkret skjedde dette ved at noen av kandidatene – de beste – ble sendt videre til en leder over de som gjennomførte intervjuene. Beskjeden ble gitt ved at en sa noe slikt som jeg tror kanskje leder x eller x har kommet tilbake. Kanskje vi skulle se om vedkommende er til stede, så kan du få møte vedkommende.

Det er flere forhold som fasinerer ved dette elementet i rekrutteringsprosessen i denne virksomheten. At det tilsynelatende er tilfeldig, er interessant, men likevel ikke det vi synes er mest verdt å trekke fram. For langt viktigere i lys av idealer om profesjonalisering, er det at man skulle vurdere om en person var egnet eller ikke uten at de ulike intervjuerne hadde noen mulighet for direkte å diskutere prestasjon forut for beslutningen. Det var lagt inn noen koder eller nikk, som var et signal om at man synes dette var en person som var vel verdt å sende oppover i systemet.

Et siste element som også kan trekkes fram ved denne praksisen, er at lederen som da fikk en ny håpefull inn på kontoret, ikke visste nevneverdig – om noe – om personen som kom. Ikke hadde han eller hun lest papirene, og man hadde heller ikke vært til stede etter fått informasjon om hvordan første del av intervjuet hadde gått. Denne siste delen av intervjuet framstår derfor som en institusjonalisert praksis for å sette førsteinntrykk og magesfølelse inn i et slags system.

Case 5: Masserekruttering (Brå)

Det femte caset var en virksomhet som skulle foreta en rekke nyansettelser i løpet av forholdsvis kort tid. Denne virksomheten var typisk hendelsesdrevet, noe som var normalen, men som innebar at rekruttering skjedde i puljer. Da vi fikk slippe inn, var det likevel noen flere enn det man vanligvis ansatte. Prosessen ble følgelig regnet som et ekstra løft, som krevde at mange brettet opp ermene. Konkret innebar det at det ble igangsatt flere team av rekrutterere, som arbeidet delvis uavhengig av hverandre.

Hvert intervju var strukturert med en intervjuguide, som var felles for alle rekrutteringsteamene. Samtidig som det var en mal, ble det også lagt opp til en betydelig fleksibilitet, slik at man kunne tilpasse hvert enkelt intervju til den aktuelle søkeren.

Fordi det var så mange jobbsøkere som skulle behandles, ble hver kandidat gitt poeng – en samlet sum som reflekterte en helhetsvurdering. Det var imidlertid ikke helt entydig hva som ble tillagt vekt, og heller ikke hvordan ulike typer ferdigheter skulle vektes. To egenskaper synes likevel å være særlig avgjørende, utover at aktuelle kandidater måtte ha et minimum av formell kompetanse, hvilket i praksis var et masterstudium. De to egenskapene som skilte ut de aktuelle kandidatene var om de var tøffe nok, altså robuste rent menneskelig, noe som man mente var avgjørende for å holde ut i en jobb med sterke skjebner. Et annet kriterium var at man hadde en tilstrekkelig klar rolleforståelse av hva slags oppgaver man skulle gjøre og hvilken frihet man har til å være kreativ som saksbehandler i det offentlige i Norge.

Mens formelle kriterier er enkle å identifisere og å bruke for å sammenlikne kandidater, er det langt vanskeligere å bruke intervjuer til å sammenlikne personer når det gjelder robusthet og rolleforståelse. Det var heller ikke noen etablerte måter å identifisere disse egenskapene på, annet enn å spørre dem og å vurdere personen som satt på andre siden av bordet. Etter hvert intervju ble det skrevet en innstilling som la grunnlaget for veien videre.

Til å foreta disse vurderingene var det i utgangspunktet to personer, én leder og én representant fra de ansatte. Tanken var at man på den måten skulle sikre bredde både når det gjelder erfaring og posisjon i organisasjonen. Samtidig ble ikke hvert team stående helt alene. Da alle intervjuene var gjennomført, møttes alle teamene og presenterte sine kandidater for hverandre. Til grunn for presentasjonen var innstillingene som var blitt skrevet i etterkant av jobbintervjuene. Men med så mange intervjuer sier det seg selv at man i enkelte tilfeller nesten hadde vanskeligheter med å huske hvordan vedkommende framsto.

Vi fikk også være til stede på intervjuer med flere av teamene, noe som synliggjorde at teamene i noen grad gjennomførte intervjuene ulikt. Det var følgelig slik at til tross for at man er samsnakket, følger samme mal og rekrutterer til samme type stilling, så spiller det menneskelige inn på måten intervjuene blir gjennomført. Vi har ikke grunnlag for å si at det ble foretatt feilbeslutninger. Det er heller ikke vårt poeng her. Snarere er dette caset svært interessant fordi det synliggjør at det er stor variasjon også på «små

flater». Den menneskelige faktoren blant intervjuerne spiller avgjørende inn der det er rom for det.

Case 6: De betalte (Rekrutteringsbyråer)

Det siste caset er det bredeste. Strengt talt er det heller ikke ett, men flere caser. Når vi skulle se på profesjonalisering i rekrutteringsprosessen, er det likevel ikke mulig å komme utenom dem som tar seg betalt for å rekruttere. Altså rekrutteringsbyråene. Er de egentlig mer profesjonelle enn virksomhetene selv? De er selvsagt profesjonelle i den betydning at de tar penger for å bistå i prosessene. Spørsmålet er om de finner fram til bedre søkere og om de gjennomfører mer rettferdige prosesser. Eller er det snarere motsatt, at rekrutteringsbyråene fungerer som en type buffer – som gjør det arbeidet virksomhetene ikke vil? I denne typen arbeid kunne det for eksempel være at rekrutteringsbyråene ikke fremmer, men hemmer mangfold. Det kunne være tilfelle om de i praksis eller på oppdrag driver en form for hva man kan omtale som «hvitvasking» av søkerlistene.

I feltarbeidet har vi intervjuet flere byråer. Vi har også fulgt prosesser der byråene har vært avgjørende inne. Når vi her skriver prosessene, så er ikke det tilfeldig. For rekrutteringsbyrå er ikke én ting. De tilbyr ulike tjenester og er rettet inn mot svært ulike deler av arbeidsmarkedet.

Øverst i hierarkiet er de byråene som tilbyr tjenester av typen «search and select». Ofte vil man finne ordet «executive» flere steder på hjemmesiden til denne typen byrå, fordi man her tilbyr nettverk. Dette er byråer som kjenner markedet, skanner markedet og tilbyr å finne fram en kandidat som passer til det oppdragsgiver vil ha. Det typiske her er ledere innen offentlig og privat sektor.

Men en rekke byråer bidrar gjennom å gi bistand. Det skjer gjerne ved at de bruker sin postadresse, at de går igjennom innkomne søknader og gjennomfører intervjuer med eller uten oppdragsgiver til stede. Bistanden kan altså skje gjennom mer eller mindre aktiv intervensjon. Ved lite intervensjon er det ofte et lite selskap som ikke har kapasitet til selv å gjennomføre rekrutteringsprosessen, som gjerne er svært tidkrevende. Men i en mer aktiv intervensjon er prosessen langt mer styrt av rekrutteringsbyrået.

Det sistnevnte var tilfellet i en virksomhet vi fikk følge. Virksomheten er stor, internasjonalt orientert, godt plassert i privat sektor. Her skulle man rekruttere trainees, noe som ble gjort ved bruk av et såkalt assessment-senter. I praksis ble utvelgelsen gjort i flere trinn, som alle ble vurdert.

Mer konkret bestod vurderingen i at en gruppe brukte en hel dag på å bli vurdert. Dagen startet med et felles møte, deretter ble man inndelt i mindre grupper. I løpet av dagen ble man satt til å være i et møte og løse en konkret sak, man skulle løse en caseoppgave og holde et foredrag, møte direktøren i et kort møte og gjennomføre et strukturert intervju. Forut for denne dagen hadde man både evnetester og personlig-

hetstester. For hvert av elementene ble kandidatene gitt en karakter, som ble samlet, slik at alle fikk en samlet karakter. Det var følgelig både bestemte kriterier for poengberegning i hver oppgave, slik at kandidatene ble sett på tvers. Like viktig og sjelden er det at man for å kunne gi en samlet karakter, måtte utvikle et system som vektet de ulike elementene i forhold til hverandre.

Beskrivelsen over viser åpenbart fram en svært kostbar form for rekruttering, og således ikke noe som er aktuelt for det store flertallet av rekrutteringsprosesser som gjennomføres i Norge. Som vi allerede har påpekt er det imidlertid ikke slik at alle rekrutteringsbyråer arbeider på denne måten. Mange sikter seg inn mot en helt annen del av arbeidslivet, hvor det snarere dreier seg om å finne fram aktuelle kandidater til forholdsvis enkle jobber. I denne delen er det også mange som driver med vikarer og er bemanningsselskaper, hvor de tilbyr kompetanse for en kortere eller lengre varighet. Det har vært mye debatt om bruken av vikarbyråer i Norge. I denne sammenheng er ikke vi så opptatt av den tradisjonelle diskusjonen, knyttet til om vikarbyråer er en blindgate eller en trapp opp og inn i det tradisjonelle arbeidslivet. Vi er mer opptatt av hvorvidt vikarbyråer rekrutterer mennesker med egenskaper som gjør at de kan passe inn i alle virksomheter. I våre intervjuer med byråene var de nøye med å understreke at de så sin rolle som en del av samfunnsansvaret. De hjelper folk inn i arbeidslivet. Samtidig var det også påfallende at de hadde ingen andre metoder – eller teknikker – for å rekruttere enn det virksomheter flest har selv. Det de har, er således mer erfaring og i noen tilfeller et bedre nettverk enn virksomhetene. Om man da er et lite firma som sjelden foretar rekruttering, er det ikke overraskende at man velger å sette denne oppgaven bort til andre.

Mange veier til Rom

De ulike praksisene i virksomhetene, beskrevet overfor, kan synes som ulike strategier eller metoder for å gjennomføre avveininger av hvorvidt en søker passer inn på en arbeidsplass og til å gjøre en bestemt jobb. Mer enn å være strategier for å profesjonalisere rekrutteringsprosessen, synes de ulike vurderingene og valgene som er tatt å reflektere et behov for mestring fra virksomhetene. Det skal da også trekkes fram at mange av virksomhetene synes å ha et uavklart forhold til måten å rekruttere på. Flere ga eksplisitt uttrykk for at de gjorde det slik de alltid hadde gjort det. At de slapp oss inn, var en del av at de så at det var på tide å bli utfordret eller tenke nytt med hensyn til hvilke metoder de benyttet.

Om man ser på de ulike casene vi har valgt, er det likevel mest påfallende at det ikke er én felles standard. Det innebærer at arbeidsplasser gjennomfører rekruttering på svært ulike måter og ut fra svært forskjellige idealer for hvordan en god rekrutteringsprosess

ser ut. Vi har systematisert idealer og metoder i de ulike virksomhetene i tabell 6.1. Ettersom vi ikke har studert praksis i rekrutteringsbyråene, er ikke de med i tabellen.

Tabell 6.1 Idealer og metoder i de ulike virksomhetene.

| Navn | Fast | Brå | Solid | Krone | Merit |
|-----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Ideal | Finne den beste | Finne den beste | Finne den beste | Finne den beste | Finne den beste |
| Metode | | | | | |
| Jobbanalyse | x | | | x | |
| CV- og referansesjekk | x | x | x | x | x |
| Assessment-senter | | | | x | |
| Evnetest | | | | x (screening) | |
| Jobbintervju | x (strukturert) | x (semi- strukturert) | x (semi- strukturert) | x (strukturert) | x (ustrukturert) |
| Personlighetstest | | | | x | |
| Case-oppgaver | | | x | x | |
| Møte med direktør | | | | x | |
| Praksis | Kap. 7 | Kap. 7 | Kap. 7 | Kap. 7 | Kap. 7 |

Det er videre interessant å se hvordan casene står i forhold til hverandre med hensyn til sentrale og gjennomgående dimensjoner. Flere elementer har vært påpekt i den foregående diskusjonen, men to forhold som synes å være av særlig betydning, er hvor mye personlighet vektlegges og hvor stor fleksibilitet det er i gjennomføringen av intervjuene.

Avslutning

Profesjonalisering handler ikke bare om måten informasjonen innhentes på, men også hvordan dataene bearbeides og vektet. Det er mange virksomheter som har gode og standardiserte metoder for å innhente informasjon. Blant annet er det nær ingen virksomheter som ikke bruker standardiserte spørreguider i løpet av jobbintervjuet. Når det er sagt, det er også mange som avviker noe fra disse, men dette er mer lokale tilpasninger. Vi skal også få se at det ikke alltid er vellykket om man kjører identiske prosesser for alle. Formen kan være lik, men innholdet blir ulikt dersom søkere tolker spørsmålene ulikt.

Den store utfordringen synes å dreie seg om bearbeidingen, det vil si å kunne se hva de ulike kandidatene har svart på samme spørsmål. Problemet med jobbintervjuet er ikke egentlig hva slags informasjon man får, men at informasjonen sjelden kan omsettes eller operasjonaliseres på måter som standardiserer svarene. Dermed kan ikke svarene – eller kandidatene – sammenliknes direkte.

Det er derfor nærliggende å ta til orde for bruk av tester. Men også dette må diskuteres. På den ene siden kan testene i seg selv gi svært viktig kunnskap. På den andre siden er tester et virkemiddel for å sikre at man får resultater som er direkte sammenliknbare. Men dersom det sammenliknbare – det standardiserte – er det avgjørende, må man også spørre om man kan oppnå dette på andre måter enn ved bruk av tester. Én mulighet er selvsagt å benytte case. Mange gjør det fordi man dermed utsetter kandidatene for samme stimuli, slik at man kan sammenlikne svarene. Men strengt talt representerer ikke case noen løsning heller. Det er langt fra gitt – eller noen utbredt praksis – at svarene på casene systematiseres på en måte som gjør at kandidatene kan sammenliknes, slik vi så med bruk av assessment-sentre.

7 Rekruttering i praksis

Formålet med dette kapittelet er å få innsikt i hvordan rekruttering skjer i praksis. Mens vi tidligere i rapporten har sett på idealer og metoder, skal vi altså her se på hvordan rekrutteringen skjer konkret (jf. Pager & Quillian 2005). Praksis er avgjørende for å avdekke grad av profesjonalitet, ettersom ulike virksomheter har forskjellige handlingsbetingelser når de skal rekruttere. Derfor kan vi, som påpekt tidligere, heller ikke etablere en fast standard som benyttes som en målestokk for å vurdere hvor profesjonelle virksomhetene er i rekrutteringsarbeidet. Virksomhetene utfører ulike oppgaver, og vil følgelig rekruttere forskjellige typer av arbeidskraft. Som vi har pekt på flere ganger i rapporten, er én del av profesjonaliseringen at metodene som brukes er adekvate i forhold til de målene som skal nås.

Kapittelet er organisert ut fra casene vi har presentert, og som varierer når det gjelder grad av standardisering. De mest standardiserte, Fast og Krone, er ganske like med hensyn til idealer om standardisering, men er lokalisert i forskjellige deler av arbeidsmarkedet. Det har betydning for hva slags stillinger de rekrutterte til, samt at en av dem er i offentlig sektor, mens den andre er i privat sektor. De andre casene er langt mer varierte, og lokalisert i forskjellige deler av arbeidslivet.

Målet om å finne den beste blant søkerne er likevel noe alle virksomhetene har til felles.

Standardiserte prosesser

I foregående kapittel ga vi en detaljert redegjørelse for de metodene som det ble lagt opp til i rekrutteringsprosessene i Fast. Opplegget er velfundert og gjennomprøvd. Det er et særlig strukturert og standardisert opplegg, noe som i utgangspunktet skulle borge for stor grad av profesjonalitet. Mange ga også uttrykk for at de oppfattet rekrutteringsarbeidet på Fast som svært godt og profesjonelt. Men som vi skal se, å dyrke fram noe kan lede til svakheter på andre områder. Vi ble i hvert fall overrasket da vi fikk følge noen rekrutteringsprosesser og intervjuet jobbsøkere om deres opplevelser.

Bevisstheten, de mange elementene og standardisering av rekrutteringsstrategien i Fast er like fullt først og fremst imponerende. Vi fulgte virksomheten i tre rekrutteringsprosesser. Hver gang fulgte de i all hovedsak samme mal, om enn noe tilpasset den

enkelte utlysning. Det vil si at fordelingsteknikkene var nær identiske, men samtidig var det en fortolkning og en tilpasning knyttet til den enkelte konkrete jobb. Det viktige her å understreke at det heller ikke var noen forskjell på om det var en lederstilling eller et vikariat på lavere nivå.

Eksistensen av en overordnet plan for rekruttering gjør at kandidatene vet hva som skal skje og når det skjer. Det er få overraskelser, og alle vet hvor de er i prosessen, og derigjennom hva som er neste skritt. I tillegg blir alle kontaktet i etterkant med en omfattende tilbakemelding og begrunnelse av utfallet. Flere av dem som ikke ble tilbudt stilling opplevde dette som uvant, men særdeles profesjonelt. Det var selvsagt en informasjon de satte pris på, og de oppfattet det som en type ekstra service som virksomheten ikke hadde trengt å ta seg tid til å gjøre. I en større sammenheng skal man ikke se bort fra at dette ha en positiv effekt på virksomhetens omdømme, noe som kan slå positivt ut med henblikk på å få gode kandidater til å søke på senere utlysninger.

I gjennomføringen av rekrutteringen var det først og fremst den sterke standardiseringen og transparensen som skiller Fast fra de fleste av de virksomhetene vi har fulgt både i dette prosjektet og i tidligere prosjekter (se mer i Rogstad & Sterri 2014). Trolig er nettopp transparensen avgjørende for å forstå hvorfor kandidatene i særlig grad opplever rekrutteringsprosessen i Fast som profesjonell. Flere ga uttrykk for at de opplevde innslaget av både skjønn og tilfældigheter som lite, noe de satte pris på.

Informant: Som de fleste andre er jeg i jobbsøkerfase, så da går man jo på flere intervjuer. Og jeg synes dette framstår veldig profesjonelt. Veldig grundig. Jeg føler meg trygg på at jeg får en rettferdig behandling, fordi de er så godt forberedt og så strukturert.

Vi: Det at de bruker så standardiserte skjemaer. Hvordan opplever du det?

I: Av og til blir det jo litt kunstig, fordi man kanskje nettopp har svart på spørsmålet eller det kanskje ikke oppleves som relevant. Men jeg vet samtidig at det er utrolig viktig at alle får samme spørsmål, for ellers kan det ikke bli helt greit å sammenlikne.

Det siste sitatet er interessant fordi informanten her trekker opp at standardiserte opplegg på den ene siden kan føre til at samtalen blir noe kunstig. Den blir stiv og oppstykket. Samtidig må denne ulempen veies opp mot at prosessen oppleves som mer rettferdig. Og nettopp rettferdighet er avgjørende for en profesjonell prosess. Selvsagt er det ikke tilstrekkelig at prosessen oppleves som rettferdig, den må også være rettferdig i henhold til gitte kriterier. Men det kandidaten her sier og klargjør, er at han er bevisst rettferdighetsidealet og at det tas inn i vurderingen.

Denne kandidaten sier også noe mer. Påpekningen av at det er tatt grep som sikrer at alle blir stilt samme spørsmål, er viktig, fordi vi da er over på virkemidler eller teknikker for å oppnå rettferdighet. Og kandidaten har åpenbart rett. At alle stilles samme spørsmål er en nødvendig, om enn ikke tilstrekkelig, betingelse for at alle skal behandles likt.

Andre var imidlertid mer kritiske til det standardiserte opplegget. Deres innvendinger var også langt mer substansielle enn at jobbintervjuet kunne bli litt hakkete. De pekte på at vesentlig informasjon ikke kom fram. Og i den sammenheng er det kanskje verdt å understreke at dette var en type informasjon som først og fremst jobbsøkerne var interessert i.

Mer konkret var det enkelte av jobbsøkerne som ga uttrykk for at det strukturerte og planmessige med rekrutteringsprosessen hadde som konsekvens at prosessen ble upersonlig. Én av dem la for eksempel vekt på at han ikke hadde fått vite noe særlig om det sosiale arbeidsmiljøet.

I: Dette var jo ekstremt strukturert. Jeg har aldri vært gjennom noe som har vært så strukturert. Når jeg tenker på det nå, så er det mulig de mistet litt informasjon. Spørsmålene var veldig knyttet til stillingen, til kompetansen.

Vi: Er det noe annet du ville lagt vekt på med et mer åpent intervju?

I: Ja, jeg synes ikke de gikk så inn på personlighet. Det har kanskje noe å gjøre med at den testen kom så dårlig ut for meg.

I: Men de må jo også se hvordan jeg passer inn til de som allerede er ansatt, og det jo ikke på kompetanse. Det går vel så mye på hvem er du som person – ekstrovert og introvert – det var det ikke mye om som jeg fanget opp i hvert fall. Jeg ville spurt om sånne ting dersom det var meg.

I senere intervjuer søkte vi å få kandidatene til å utdype hva de mente at de fikk fram og hva de mente at de ikke fikk fram ved bruk av standardiserte opplegg. Svarene underbygger, men utdyper også noen av perspektivene over.

Vi: Har du fått et inntrykk av hva du skal passe inn til?

I: Nei, ikke helt. Jeg forsøkte å spørre, men fikk jo ikke noe klart svar på spørsmål om hvem som jobber der, og det er jo noe jeg gjerne kunne tenke meg å vite hvis jeg skulle få tilbud og må si ja eller nei til å jobbe der. Er det bare 20-åringer som sitter der? Det har jeg ikke noe inntrykk av.

Nå kan det selvsagt med rette innvendes at det ville vært svært enkelt å åpne opp for en bolk i jobbintervjuet hvor det var tid til spørsmål om arbeidsplassen. Ifølge de HR-ansatte var det også en slik mer åpen bolk på slutten. Når jobbsøkerne ikke oppdaget dette, eller var for slitne til å ta den i bruk, skyldtes det kanskje plasseringen. Å få dette på slutten av intervjuet oppleves trolig som sent, og flere ga uttrykk for at de da var for slitne til å stille spørsmål.

Vi: Utdfordringen blir kanskje å få vist hvem man er. Hvordan opplevde du det?

I. Det de kanskje kunne gjort, som jeg ville gjort, var å åpne mer opp for mer kvalitative tilnæringer. Er det noe du har lyst til å si som går utenfor. Det er også fordi jeg vet jo ikke hvilke spørsmål han skal stille. Hvis jeg skulle savne noe, så er det å ha 10 minutter på slutten til selv å si noe.

I: Jeg sier litt generelt om hvordan jeg opplevde prosessen. Den har vært mye mer formell enn jeg har vært med på tidligere. Og det gjør nok at jeg sitter igjen med veldig lite inntrykk av arbeidssted og arbeidsgivere. De holder seg til formalia. Veldig formalia og struktur, og gir lite innblikk i hvem de er. Veldig lite. Det er et problem helt klart. Jeg opplever at hvis jeg skal ha en jobb så er det arbeidsoppgavene og kollegene som jeg omgås til daglig. Så det er utfordringen med et så strukturert opplegg. Man sitter igjen med lite inntrykk.

Det er lett å se at ett fast opplegg for alle vil stå i veien for en mer personlig tilpasning til den enkelte arbeidssøker og de behovene vedkommende måtte ha.

Likevel. Ut fra kriteriene om lokal rettferdighet synes grepene som er valgt å være gode. Det er også flere andre steder hvor man har framhevet fordelene med at det ikke er den nærmeste lederen som driver rekrutteringsprosessen. Det betraktes snarere som en enkel og effektiv måte å redusere innslaget av magesfølelse på når man lar folk som ikke selv skal jobbe med den nye, gjennomføre rekrutteringen. Samtidig har dette åpenbare svakheter knyttet til nærhet til og kunnskap om jobben. Noe kan man likevel ta hensyn til ved å inkludere folk i rekrutteringsteamet som skal jobbe med vedkommende.

Det er likevel andre innvendinger vi har festet oss mer ved, som gjør at det kan settes spørsmålstejn ved hvor profesjonelt denne rekrutteringsmetoden fungerer, til tross for hva jobbsøkerne opplevde og rekruttererne subjektivt mente. To forhold er særlig viktige å inkludere i den videre vurderingen. For det første hvor likt søkerne ble behandlet i praksis. For det andre at standardiserte løsninger ikke nødvendigvis endrer behovet for å foreta skjønnsmessige vurderinger

Standardisering som metode for likhet

Når det gjelder idealet om lik behandling av søkere, er dette i utgangspunktet et svært godt fordelingsprinsipp. Det er profesjonelt og oppleves som rettferdig. Det avgjørende i denne sammenheng er også at fordelingsteknikkene som ble benyttet ble oppfattet som rettferdige. Når vi likevel er skeptiske, dreier det seg derfor om det tredje prinsippet, fordelingskriteriene. Det vil si hvilken metode som ble benyttet for å nå målene.

Én metode var at alle kandidatene fikk opplest et sett av spørsmål de skulle svare på. Et interessant grep var at man her benyttet utlysningsteksten og stilte spørsmål etter hver av setningene derfra. Arbeidssøkerne burde derfor ikke mene at noe av det de ble

spurt om var uventet eller på siden av hva de forventet. Denne typen innvendinger ble raskt avvist. Om ikke høyt i rommet, så i det minste internt, når vedkommende skulle vurderes.

Men til tross for at det var klarlagte spørsmål, var det ikke alltid slik at kandidatene skjønnte hva de ble spurt om. Eller de kunne være i tvil om hva intervjuene ønsket at de skulle framheve eller klargjøre. En slik undring eller et behov for oppklaring hadde de fleste kandidatene, noe de gjennomgående ga uttrykk for. Faktisk var det ikke én av kandidatene som aldri stilte spørsmål om hva intervjuerne egentlig spurte om. I utgangspunktet var ikke et slikt spørsmål overraskende, tvert om. I et jobbintervju ønsker man å framstå målrettet og effektiv, og for å kunne framstå slik, er det nødvendig å vite hva man blir spurt om.

Men kandidatene fikk aldri noen oppklaring. Det ble sett som en del av prøven at de selv skulle vurdere hva de valgte å svare.

I: For at det skal være helt nøytralt, så skal vi ikke hjelpe kandidaten å svare.

Vi: Men hvis de forstår spørsmålet ulikt. Gjør ikke det at dere sitter igjen med forskjellig informasjon?

I: Kanskje. Det kan hende det er noe å tenke over, men vi bruker aldri å forklare spørsmålet. Vi kan repetere det ved å lese det opp flere ganger, men vi forteller ikke hva vi mener

Denne intensjonen er prisverdig, og viktig ut fra prinsippet om en god fordelingsteknikk. Samtidig var det noe som ikke fungerte. Når vi snakket med jobbsøkerne, kom det raskt fram at de ikke hadde skjønnet spørsmålet likt, tvert om. De hadde ulik forståelse, noe som i praksis innebar at de svarte på *ulike* fortolkninger av samme spørsmål. Med andre ord, i praksis svarte de på forskjellige spørsmål. Ut fra idealer om likhet, kan vi si at de hadde en formallikhet – de stilte likt til start, men metoden som ble valgt sikret ikke resultatlikhet – i betydningen av at de fikk en lik oppfatning om hva de ble spurt om.

Når det er påpekt, kan det også være verdt å dvele litt ved hva slags spørsmål det her er snakk om. Et interessant forhold ved intervjuene i Fast er at de i stor grad var drevet fram av annonseteksten. I praksis innebar det å ta annonseteksten og dele den opp i spørsmål.

I: Men vi leser jo opp eksakt fra utlysningsteksten.

Det burde derfor ikke komme som noen overraskelse, verken at de ble spurt eller spørsmålenes innhold. I praksis – og i vurderingen av kandidatene – var det derfor ikke først og fremst et problem at de ikke forsto spørsmålene. Hovedinnvendingen var det faktum at når de ikke forsto spørsmålene, så hadde de heller ikke satt seg særlig godt inn i annonseteksten. Det er også rimelig å gi arbeidsgiver rett i at man må kunne

forvente av en jobbsøker som kommer på intervju at vedkommende har satt seg inn i utlysningsteksten.

Da er det kanskje mer relevant at standardiseringen innebærer at alle skulle stilles like mange spørsmål. I prinsippet skulle det være en selvfølge. Og ganske uproblematisk å gjennomføre. Praksis var imidlertid noe mer utfordrende, først og fremst fordi kandidatene ikke fikk vite hvor mange spørsmål de skulle svare på. De fikk vite at de ville få en del spørsmål, og at det var satt av et gitt antall minutter til disse. Deretter ble det satt i gang en klokke, som talte ned tiden. Flere av kandidatene ga uttrykk for at de ble svært stresset av dette.

I: Jeg ble litt stresset over at jeg ikke fikk vite tidsrammen og hvor mange spørsmål jeg skulle svare på. Så når jeg brukte 10 minutter på første spørsmål, så var det fordi det var veldig generelt, jeg tenkte det var bedre å kaste inn alt der.

En annen sa det slik:

I: Det er veldig standardisert, men det er en standard du ikke får vite noe om.

Denne siste uttalen utfordrer i praksis hvor transparent prosessen var i praksis. Mye av den var svært transparent, mens andre deler var mindre åpen og tilgjengelig. Det var da heller ikke helt klart hva man ble målt på.

Behov for skjønnsmessige vurderinger

Et spørsmål som meldte seg da vi fulgte intervjuene i dette caset, er hvilke betingelser som må være til stede for å kategorisere en rekrutteringsprosess som standardisert. Hvor mye kan og bør standardiseres?

I Fast var det åpenbart at omfanget av de standardiserte løsningene var av et slikt omfang at jobbsøkerne opplevde og rapporterte at det var preget av transparens og standardisering, noe de opplevde som rettferdig. Dermed er det ikke sagt at prosessen var gjennomsyret av et standardisert og fastlagt opplegg. Som det framgikk av presentasjonen av måten rekrutteringen ble gjennomført på, var det en rekke rom i prosessen som var fleksible for en lokal tilpasning og individuell tilrettelegging.

Det var likevel noe annet som framsto som viktigere når vi hørte igjennom opptakene og leste igjennom feltnotatene på nytt. Tilsynelatende var det nemlig ikke rommet for fleksibilitet som ble benyttet til dette formålet. Snarere var det påfallende at akkurat i dette caset ble forhold utenfor jobbintervjuet tillagt stor vekt.

I1: Han satt og snakka i telefonen da jeg kom og skulle hente ham da. Så jeg måtte stå og vente litt før han la på. Det reagerte jeg veldig på.

I2:- Det er veldig spesielt. At han ikke da bare la på. Det er kjempespesielt.

I1: Ja, jeg reagerte veldig på det. Så jeg lurte på om jeg skulle si det til dere eller ikke, men jeg sier det. For jeg reagerte veldig på det.

I2: - Det er nesten så ekskluderende at jeg vil si at det er uaktuelt. Altså, det er lite respekt.

I1: Ja, det virka som han kanskje ikke var så interessert.

I2: - [...] Altså i mitt hode, ut fra det vi hadde før vi visste det siste, så er jeg veldig usikker, men når du sier det så syns jeg det er helt uinteressant å gå videre med ham. Sånn som jeg ser det. Det har noe med respekt og å forstå situasjonen å gjøre. Hvis han skal jobbe med andre mennesker og skjønner situasjoner så dårlig...

I2: Er vi enig om at han ikke er aktuell?

I1: Ja, vi er enige. Nå har jeg til og med sagt om det som skjedde utenfor møterommet.

I2: Det er veldig viktig at du sier. Alt spiller inn.

Samtalen intervjuerne imellom illustrerer hvordan inntrykk formet utenfor intervju-situasjonen preget vurderingen av kandidaten. Hvordan vedkommende kom inn i intervjusituasjonen, altså fra vedkommende ble tatt imot til selve intervjuet begynte, ble tillagt vekt. Gitt at Fast bruker idealer om transparens og rettferdighet som rettesnor for hvordan de legger opp rekrutteringsprosessen, er den praksisen vi så svært interessant. Saken er at Fast skiller seg ut både ved at de var mer strukturerte under selve intervjusituasjonen og ved at forhold utenfor intervjusituasjonen ble tillagt påfallende stor betydning. I den grad dette funnet avdekker en etablert praksis, eller kanskje enda viktigere, et gjennomgående behov, er det av stor betydning. Kan det tenkes at standardiserte løsninger ikke endrer behovet for å inkludere skjønnsmessige vurderinger av hvem søkeren egentlig er? Kan økende standardisering snarere lede til at stedet hvor slik informasjon skaffes til veie, flyttes ut av jobbintervjusituasjonen? Dette var i tilfelle ikke noe jobbsøkerne selv klarte å skjønne. De var ikke helt klar over hva de ble testet på eller når testene ble gjennomført. Det siste er kanskje ikke så rart, ettersom man i så fall brøt med det etablerte skriptet om at det er inne på jobbintervjuet – med den rammen som følger av det – at møtet mellom arbeidssøker og arbeidsgiver skjer.

Det sistnevnte kom enda klarere fram i en annen av rekrutteringsprosessene. Dette var en spesiell situasjon, da søkeren ble provosert over det standardiserte opplegget og tok til motmæle. Dette er selvsagt ganske uvanlig, og derfor ikke representativt. Når

vi har valgt å ta det med, er det fordi virkemåten i et system blir langt tydeligere når systemet utsettes for press.

Når søkeren opponerer mot metodene

Det standardiserte opplegget forutsetter at alle søkerne holder seg til standarden. Vi kan muligens konkludere med at transparens er en tosidig prosess. Det er en type implisitt kontrakt som forplikter både arbeidsgivere og søkere.

Når det, trolig svært sjelden, gitt den asymmetriske maktrelasjonen, er en søker som ikke er med på opplegget, blir det lagt merke til. I dette ene tilfellet ble de rekrutteringsansvarlige skaket. Noe de var de første til å påpeke, samtidig som de betonte at vi nok ville ha interesse av situasjonen. Vår fordel var at vi intervjuet både arbeidsgiver og – mest interessant i denne sammenheng – den aktuelle søkeren.

Vi: De er jo heller ikke så personlige. Hva tenker du om det?

I: Jeg må si at jeg har reagert et par ganger. Når jeg stiller motspørsmål for avklaring og det blir blankt avvist. Det synes jeg er rart. Da synes jeg det blir for formelt. Det gikk en liten F i meg. Så når de skulle være formelle tenkte jeg at jeg virkelig skulle være formell og konkret beskrive hva jeg kan. Så opplegget kan ha virket negativt for meg.

I: Jeg sitter med spørsmål, jeg lurer på om jeg ikke passer inn. For de er veldig formelle i intervjusettinga. Og hva forteller det om hvordan organisasjonen er på baksiden. Da er ikke dette noe for meg.

Hans beskrivelse av at opplegget var standardisert og at man derfor ikke fikk mye innsikt i hvordan organisasjonen var – på baksiden – er noe vi allerede har påpekt. Det er likevel interessant at dette var noe flere av jobbsøkerne opplevde. Men til tross for en felles opplevelse av mangel på interessant informasjon, var det kun denne ene søkeren som aktivt spurte noe mer om hvorfor. Skjønt det dreide seg nok om mer enn å spørre om hvorfor. Som han ga uttrykk for, ble han svært provosert over selve opplegget.

Da vi intervjuet arbeidsgiverne, hadde de en ganske annen oppfatning om hva som hadde skjedd.

I: Mitt inntrykk er at han framstår som litt lite ydmyk. Litt kranglete. De reaksjonene han hadde i telefonsamtalene underbygger mye av det som står i den testen. Litt den arrogante holdningen han har framvist i dette intervjuet. Og det er små signaler om at du kan ha å gjøre med en potensiell kranglefant i framtiden.

Det er flere forhold i sitatet over som er verdt å dvele ved. For det første at det er en klar forventning knyttet til hva det er å være jobbsøker. For det andre, som også vi har påpekt over, blir plutselig en telefonsamtale gjort betydningsfull. En del av vurderingsgrunnlaget flyttes følgelig ut av den transparente prosessen. Det er heller ikke slik at alle kandidatene blir satt på prøve i form av at de skal gjennomføre en telefonsamtale med arbeidsgiveren underveis. For det tredje argumenteres det her for å legge vekt på skjønnsmessige vurderinger, til tross for at hele idealet med rekrutteringsprosessen i Fast er å redusere skjønn og øke transparens. Nå kan det selvsagt meget godt være at vurderingene er riktige, og at både arbeidsgiver og jobbsøker i dette tilfelle i det minste kunne enes om én ting – de passer ikke sammen.

Desto mer interessant er begrunnelsene som ble gjort når beslutninger ble utfordret. I intervjuet med to av arbeidsgiverne, som begge hadde vært med på intervjuet, utdypet de videre:

Den reaksjonen han hadde i de to telefonsamtalene var så lite smart. Så hvis han var intelligent nok, så ville han ha skjønt at selv om han var sånn som person, så ville han aldri gjort det i de to samtalene. Du er relativt dum hvis du gjør det. Begynne å krangle med de som skal kalle deg inn på intervju.

Det som videre gjør denne hendelsen til noe utover å omtale en person som opponerte mot systemet, var at vedkommende hadde gjort det svært bra i rekrutteringsprosessens innledende fase.

I: Men altså. Han var nr 1 etter gruppeintervjuet.

Den andre arbeidsgiveren sier imidlertid:

I: Han gjorde et godt gruppeintervju, så han var blant de aktuelle, vil jeg heller si. I mitt hode var han ikke rangert.

Den første arbeidsgiveren fortsetter:

I: Han ga et godt intervju. Hvis vi ikke hadde hatt det bakteppet med telefonene, så hadde vi gått litt dypere inn på det – hvem han var. Men han dreit litt på draget. Som da han med blikket ser opp og ned på oss og sier vi er så formelle. Det er merkelig.

I: Han mangler noen sosiale antenner. Du kan være så god som helst om du ikke har en personlighet som passer inn. Manglende ydmykhet er et viktig element.

Samtalen om denne søkeren var også et inntak til å vurdere hva man egentlig kan fange opp med tester. Da først og fremst personlighetstester.

Vi: Synes dere dette har kommet fram i testene?

I: Ja, helt klart. Jeg har vært med på at en person ledet, så snur alt seg etter at vi møtte vedkommende. Testene blir altså forkastet som følge av møtet med vedkommende.

Betydningen av tester er interessant for den overordnede tematikken i denne rapporten. Ikke minst er det relevant å få innblikk i om tester står seg mot de mer subjektive vurderingene. Det vi har sett så langt er at tester kan bli forkastet som følge av at man møter en person, og at man får et subjektivt uheldig inntrykk. Det er derfor nærliggende å spørre om det også kan gå motsatt vei. At man etter et uheldig møte endrer oppfatning som følge av en test. Dette spørsmålet er inntaket til den siste delen i kapittelet, som dreier seg om hvordan arbeidsgivere skal vekte de ulike informasjonene man får opp mot hverandre.

Vi: Har dere opplevd det motsatte, altså at møtet var uklart, men testene viser at dette er en man bør gå for? Hva gjør dere da? Hvordan vektet de ulike forholdene?

I: Man prøver jo å få synsingen til å bli så liten som mulig, men det vil jo alltid være snev av det. Det vil alltid være en personlig vurdering. Helhetsvurdering.

Standardiserte spørsmål – vilkårlig vekting?

I det foregående har vi sett hvordan rekrutteringen er svært kompleks og at ulike og til dels uforutsigbare forhold kan ende med å få betydning for vurderingen og rangeringen av søkere. Kunnskapen om denne praksisen leder til et nytt spørsmål, som dreier seg om hvordan arbeidsgivere vektet mellom de ulike kildene for informasjon. Satt på spissen kan man påpeke at det hjelper lite å stille alle de samme spørsmålene om man ikke også vektet svarene etter en gitt og identisk modell.

Kan det tenkes at det er denne vektingen som er profesjonaliseringens og standardiseringens egentlige akilleshæl? Vi spurte de rekrutteringsansvarlige i Fast om hvordan de tenkte omkring vekting.

I: Det er egentlig sånn man jobber. Det er summen av masse forskjellig informasjon. Man blander det sammen, men kanskje ikke helt med en fast prosent.

Det var følgelig ikke så fast likevel. En fare er derfor at all verdens tester og jobbintervjuer og referanser blandes i en stor haug, slik at arbeidsgiverne sitter med en vifte argumenter. Følgelig kan de bruke de som er ønskelige for å legitimere enhver beslutning.

I siste instans er det erfaring og personlige vurderinger som legges til grunn. Det ble vi også fortalt når vi presset på ytterligere med hensyn til om ikke vektingen var

avgjørende og noe de burde utvikle en klarere politikk med hensyn til, dersom de ønsket et standardisert opplegg.

I: Jeg har hatt mange tusen intervjuer. Sammenliknet med andre metoder er dette den meste objektive. Jeg tror vi er i ferd med å nærme oss en god prosess.

Kanskje testene gjør beslutningene mer legitime, men ikke nødvendigvis bedre. Sagt på en annen måte, er det en fare for at et standardisert opplegg har stor betydning for begrunnelsene, men mindre for beslutningene som fattes?

Når det er sagt, må ikke disse innvendingene forstyrre hovedinntrykket om at svært mye av arbeidet som gjøres ved Fast virker svært bra. De er bevisste på å ha et standardisert opplegg. Både de som rekrutterer og jobbsøkere opplever gjennomgående at metodene fungerer godt. Og kanskje det er som med demokratiet. Det beste må ikke bli det godes fiende. Sagt på en annen måte, at det kunne vært bedre, er trivielt dersom det i all hovedsak fungerer bra. Ut fra den foregående innvendingen er heller ikke enkeltsaken over den som det er verdt å dvele ved. Da er det langt mer interessant at et sted som Fast, som er så bevisste på hva de gjør, ikke har en klarere praksis for hvordan de vokter de mange kildene til informasjonen som de benytter seg av. Det blir selvsagt ikke bedre av at det også der er et betydelig innslag av at personlig egnethet og skjønnsmessige vurderinger ikke bare har en betydning, men kaster om på og nærmest trumfer all annen informasjon.

Informasjons-overload

I Fast hadde HR-avdelingen en tydelig plan for hvordan de skulle skaffe til veie informasjon om kandidatene. Fra gjennomlesning av CV-er og vitnemål, til personlighetstesting, gjennom jobbintervjuet til referansesjekk. Når det siste jobbintervjuet var gjennomført og referansene kontaktet, stod de imidlertid uten noen videre plan for hvordan de skulle behandle all den informasjonen de hadde samlet inn. Hva skulle veie tyngst i den endelige beslutningen? Skår på en personlighetstest, intensiteten i lovordene fra referansene eller relevant arbeidserfaring? Mens prosessen fram til dette punktet var stringent og planmessig, var ansettelsesprosessens siste fase preget av stor fleksibilitet.

I: Det er jo sånn man gjør en jobb. Det er sum av masse forskjellige punkter, som du dytter inn i en prosess. Så velter man dette litt sammen, så sitter man i en gruppering av flere personer som vurderer dette. Og så lander man. Så det er jo egentlig det man gjør.

Etter endt prosess på Fast stod vi igjen med en følelse av at de hadde kjørt et hederlig løp, men snublet rett før målstreken. I Kronens hovedkvarter i Oslo var situasjonen en

ganske annen. Til tross for at begge virksomhetene hadde tatt betydelige skritt for å profesjonalisere rekrutteringsprosessen, hadde de svært ulike filosofier rundt hvordan informasjonen om søkerne skulle sammenstilles til slutt. Der Fast fulgte et prinsipp om at så lenge prosessen gikk etter boka, ville brikkene falle på plass og den best egnede kandidaten åpenbare seg, hadde Krone et sindig system for å evaluere og rangere kandidatens prestasjoner i de ulike øvelsene.

De ulike testene kandidatene skulle igjennom, var koblet opp mot et sett av kriterier fastlagt på forhånd. Mens personlighetstesten målte forhold som sosiale ferdigheter og hvordan kandidaten fungerte under press, skulle gruppeintervjuet avdekke kandidatens evne til å få gjennomslag for sine synspunkter. Arbeidsgiverne ga så søkerne en skår på hvert av kriteriene som var oppe til vurdering i de ulike testene. Dette resulterte i en såkalt «kompetansematrise», som er en oversikt over alle kriteriene arbeidsgiver ønsker å avdekke med den enkelte øvelsen.

Tallpoengene og vektingen av ulike ferdigheter er imidlertid ikke en sikker vitenskap, eller en øvelse blottet for skjønnsvurderinger og intuitive beslutninger. I fordelingen av skår er arbeidsgiverne avhengige av sin egen vurdering av hvordan søkerne framstår eller synes å mestre de ulike situasjonene. Fordelen med denne metoden er at den styrer blikket. Ved å ha det klart for seg hvilke typer av ferdigheter de er på utkikk etter, kan forhold som ikke er relevante lettere holdes utenfor vurderingen. Når vi vurderer andre mennesker, tar vi inn en rekke signaler samtidig. Hvordan de ter seg, kler seg, deres utstråling og framtoning. I samtale med arbeidsgiverrepresentantene etter en gruppeoppgave fikk vi selv merke hvordan helhetsinntrykket av de ulike søkerne lett overskygget deres prestasjoner i de ulike testene. Etter gruppeoppgaven, hvor søkerne i fellesskap skulle diskutere en oppgave og finne en løsning, stilte vi spørsmål ved hvorfor en kandidat, som etter vår mening ikke gjorde en god figur, ble rangert høyt av arbeidsgiverrepresentantene. Svaret var ganske enkelt at det ikke var kandidatens oppgaveforståelse eller hvordan han eller hun fungerte i gruppen som var oppe til vurdering i denne øvelsen. Her var det søkerens evne til å få gjennomslag for sitt syn som skulle testes. Alle inntrykk av kandidaten som ikke omhandlet dette valgte kriteriet, var irrelevante i denne sammenhengen.

Sjarmøretappen

Ansettelsesprosessen i Fast illustrerer hvor lite intuitivt det kan oppleves å ikke få bruke intuisjon når det er mennesker som skal vurderes. Til tross for at HR-avdelingen og et knippe eksterne konsulenter hadde lagt hodene i bløt og strukturert det de anså som en god og omfattende ansettelsesprosess, var det her utfordrende å overbevise ledelsen om at en seleksjon var fullgod uten det klassiske jobbintervjuet, der begge parter får

mulighet til å lære hverandre å kjenne. Uenigheten ble løst ved at de ustrukturerte jobbintervjuene ble innlemmet som et siste ledd i assessment-senteret.

HR-teamet hadde forut for dette siste intervjuet nådd fram til en rangering av kandidatene basert på deres prestasjoner i ansettelsesprosessens fem deler. Det interessante i denne sammenheng var at lederens rangering etter speed-intervjuet og HR-konsulentenes rangering etter assessment-senteret, pekte i to vidt ulike retninger. Ingen av kandidatene som lederen rangerte høyest, nådde til topps i HR-teamets rangering.

Og etter litt diskusjon endte det opp med at ingen av lederens førstevalg ble ansatt. Tilliten til verktøyene og vektingen trumfet her tilliten til lederens magefølelse.

Gitt utfallet av denne prosessen, er det forhold som taler for at et møte med leder bør inngå som en del av en strukturert ansettelsesprosess. Ikke nødvendigvis som en siste test av søkeres ferdigheter eller egnethet, men nettopp som et uformelt første møte mellom arbeidsgiver og potensielle medarbeidere. Som vi diskuterte ovenfor, var det flere av søkerne til stillingen i Fast som var misfornøyde med at det ble for lite rom i det stringente opplegget til å fortelle litt løsere om seg selv, og få høre om arbeidsmiljø og -muligheter i virksomheten. Et av de viktigste formålene med en ansettelsesprosess er, som vi har nevnt tidligere, å finne de beste kandidatene for en stilling. Samtidig kan tung vektlegging av å framskaffe valide data om søkerne gå på bekostning av en annen viktig funksjon ved ansettelsesprosessen: nemlig å gi et godt inntrykk av virksomheten til potensielle medarbeidere. I en ansettelsesprosess er det ikke kun søkerne som skal selge seg til arbeidsgiver, arbeidsgiver må til dels promotere både virksomhet og arbeidsmiljø overfor søkerne.

Mindre standardiserte prosesser

Hva da med de andre virksomhetene? De slapp oss også inn, men de gjennomfører ikke rekrutteringsprosessen ved hjelp av like standardiserte metoder som de to casene vi har omtalt så langt. Dermed er det ikke sagt at de utgjør noen restkategori, tvert om. Trolig er det disse virksomhetene som har en praksis som anvendes mest i det ordinære arbeidslivet. En enkel indikator er et av funnene som ble presentert i rapportens kapittel 5, som viste at tester bare unntaksvis ble benyttet. I tillegg ble det oppgitt at den vanligste rekrutteringsmetoden er å gjøre slik virksomheten alltid har gjort. Spørsmålet er hvorfor det er slik. Hvilken refleksjon eller begrunnelse har de for å gjøre slik de alltid har gjort? Ser de for seg at det var mulig å gjøre noe annerledes? I Rogstad & Sterri (2014) fant vi noen mulige svar. De dreide seg om at arbeidsgivere ser seg som ekstraordinære menneskekjennere og at de vil ha stort rom for skjønnsmessige vurderinger. I det følgende skal vi se nærmere på disse forholdene.

...slik vi alltid har gjort

Et påfallende og gjennomgående funn er at representanter for virksomhetene gjerne kan gjøre rede for måten de rekrutterer på, men de har ikke nødvendigvis full oversikt over hva alle andre gjør. I positive ordelag kan vi derfor si at rekrutteringsprosessen for mange er svært fleksibel. Det innebærer at man tilpasser prosessen til situasjonen, og da først og fremst til behovene. Ut fra en mer negativ forståelse ville man kunne påstå at for mange er rekrutteringspraksisen privatisert. Det innebærer at valg av metoder og gjennomføring i stor grad er opp til den enkelte, og at det gjerne kan endres og justeres både for en konkret prosess, men også i prosessen.

Fleksibilitet versus privatisert forklarer én viktig side ved mye av praksis i virksomhetene. Samtidig står vi i fare for å tillegge personene som gjennomfører rekrutteringen for mye agenda. Kanskje særlig i situasjoner hvor de først og fremst skal unngå feilansettelser. Ikke for det, alle forteller at de gjør så godt de kan når intervjuet først er i gang. Men rekruttering er likevel, for de fleste, noe de bare unntaksvis holder på med. I så måte var casene vi beskrev i forrige kapittel noe særskilt, ved at det var HR-avdelinger som gjennomførte rekruttering på tvers av avdelinger. I situasjoner hvor ledere eller andre som ikke først og fremst driver med rekruttering skal gjennomføre en ansettelsesprosess, er det større usikkerhet. Da kunne man selsagt tenke at de setter seg inn i litteratur om tematikken. Det synes i liten grad å være tilfelle. Mer aktuelt er diskusjoner om hvordan de pleier å gjennomføre rekruttering.

Vi: Hvorfor har dere valgt denne metoden?

I: Hva mener du?

I: Vi gjør som vi pleier. Der det er rom for noe skjønn er på utlysningsteksten og hvor man kunngjør stillingen. De andre tingene følger retningslinjer og regelverk i staten.

Vi: Når dere gjennomfører intervjuene. Dere har spesifikk guide.

I: Den har blitt til gjennom årene. Den har blitt noe revidert. Og så går vi igjennom den på forhånd for eventuelt å endre den. Det står vi fritt til å gjøre. Noen ganger ser vi behovet for det. Andre ganger ikke. Det er jo litt av bekvemmelighetshensyn, men også litt fordi vi opplever at den gir tilstrekkelig informasjon.

I praksis er det nok slik at mange gjennomfører rekrutteringsrundene omtrent sånn som de selv ble rekruttert. Det er slik man gjør det i dette firmaet, som en sa. Fra sitatene over er det også andre forhold som er verdt å kommentere særskilt. Aller viktigst er utsagnet «vi opplever at det den gir tilstrekkelig informasjon». Det kan selsagt være at den spørreguiden de bruker gjør det, men det er ikke noe som tyder på at de har

noe kriterium for akkurat hva som er tilstrekkelig informasjon. Det er heller ikke noe som vurderes eller etterprøves. De vet jo heller ikke hvilken informasjon de går glipp av.

Det er i det hele tatt bemerkelsesverdig hvilken tillit mange arbeidsgivere har til at de får tilstrekkelig informasjon, og at den kunnskapen de får er valid til å vurdere en søker saklig og skikkelig. Noen hadde imidlertid erfaringer med at informasjonen de fikk eller – kanskje heller – deres evne til å lese informasjonen, ikke alltid var helt på høyde.

I: Jeg har erfaring at jeg har blitt lurt på jobbintervju. Det er ikke alltid samsvar mellom intervju og hvordan de er.

Sitatet over er interessant fordi arbeidsgiveren velger å tolke erfaringen som om han var blitt lurt. Problemet var altså ikke at han manglet evne til å tolke informasjonen på jobbintervjuet, og enda mindre at jobbintervju i seg selv faktisk predikerer ganske dårlig hvordan en ny ansatt vil fungere. Gitt at prediksjonen er så lav, slik vi har referert i kapittel 5, er det ikke overraskende at arbeidsgivere tidvis føler at de sitter igjen med galt inntrykk etter et jobbintervju. Det er mer påfallende alle de gangene de opplever at det treffer.

Litt mer overordnet kan man spørre hva som forklarer at analyser viser at jobbintervjuet er dårlig, men at de færreste arbeidsgivere opplever det som like dårlig. Trolig skyldes det at det i mange jobber først og fremst dreier seg om å unngå feilansettelser. Da er det heller ikke behov for å få så god informasjon som mulig, men snarere å få tilstrekkelig informasjon. Det er kanskje mange som passer inn. Og da er jobben bare å luke ut de som er minst egnet, men ikke å maksimere nytten. Samtidig kan man undres om dette er en bedriftsøkonomisk god strategi. Filosofien er forankret i en idé om at man enten passer inn eller ikke. Trolig er det langt mer nyansert, noe som også innebærer at noen passer bedre inn og ville kunne bidra med høyere fortjeneste enn andre.

Ekstraordinære menneskekjennere

I det foregående har vi indirekte vært innom at arbeidsgivere synes å ha en nær grenseløs selvtilit hva gjelder egne ferdigheter som menneskekjennere, noe vi også påpekte i den første rapporten om jobbintervjuet (se Rogstad & Sterri 2014). Én ting dreier seg da om hva slags informasjon man kan få på et jobbintervju, det andre er hva man vil ha informasjon om. I mange tilfeller dreier jobbintervjuet seg om at arbeidsgivere vil ha mer informasjon om hvem en person er. De snakker gjerne om å få vite mer om personen. De er følgelig da mer opptatt av om de passer inn i arbeidsmiljøet enn om de passer til en bestemt oppgave. Det sistnevnte mener mange at de kan få informasjon om gjennom CV og utdanning osv.

Når det gjelder å passe inn, er ikke det en eksakt viten. Rommet for tolkning er stort, noe som også gjør at det er krevende å finne fram til gode spørsmål som muliggjør for jobbsøkerne å gi adekvate svar på det arbeidsgiverne ser etter. En eksemplifisering kan hentes fra en av virksomhetene vi fulgte. Det særskilte her var at de skulle rekruttere en ny til administrasjonen. Dette var en stilling hvor vedkommende ville ha omfattende kontakt med den tekniske staben, noe som fordret spesielle ferdigheter, ifølge våre informanter.

I: De må kunne passe overfor de faglige. Da må de ha fleksibilitet, men samtidig stille krav.

Vi: Hvordan finner dere ut om folk er sånn?

I: ... [Pause]... Det var litt i de konfliktspørsmålene. Litt hva de sier og dels hvordan de reagerer. Men det er ikke noen fasit her. Eks med xxx [navn på søker]. Da var det et eller annet med måten han reagerte på. Jeg tror jeg klarte å danne meg et bilde av hvordan han kommer til å være...

Sitatet over er megetsigende, og peker utover seg selv. Det er ofte diffuse forhold som er vanskelig å kartlegge som arbeidsgiverne ønsker informasjon om, med bruk av ganske vage indikatorer. De må derfor oversette informasjon om noe, flere påpeker at dette noe først og fremst er måten jobbsøkerne reagerer på. At form, i betydningen reaksjon, er viktigere enn innhold, altså det de faktisk forteller, er en ytterligere illustrasjon på at jobbintervjuet med nødvendighet er en ganske svak metode for å avdekke den informasjonen arbeidsgiverne gir uttrykk for at de trenger.

Så må man spørre om hva som er alternativet. Hvordan kunne arbeidsgiverne gå fram for bedre å få innsikt i hvordan en person er når det gjelder samarbeid? Et svar som går igjen er referanser. Men heller ikke referanser er trygt. Andre arbeidsgivere kan ha klare egeninteresser både i å få en til å bli værende og til å finne seg en ny jobb. Det er også ganske usikkert hvor stor overføringsverdi erfaringer fra én arbeidsplass har til en annen arbeidsplass. Selv om arbeidsoppgavene kan være tilnærmet de samme, vil kollegene og arbeidsmiljøet være ganske ulikt.

Et spørsmål om skjønn

Et forhold som gikk igjen i de kvalitative intervjuene var nødvendigheten av å ha mulighet til å bruke skjønn. Arbeidsgivere søker å få innsikt i hvem mennesket bak CVen er og om vedkommende passer inn i virksomheten. Fra de tidlige studiene har vi pekt på at fordømmene derfor synes å gå motsatt vei, de dreier seg mye om hva søkerne skal passe inn i. Det kan være sammensetning av kjønn, alder, etnisitet – eller det mange

oppfatter som en bestemt bedriftskultur. Humor synes da å være et kritisk punkt, som står i en særstilling. Betydningen som tillegges humor skyldes kanskje at dette er et fenomen som tilsynelatende er ganske ufarlig, men som man likevel refererer til som om det er et spørsmål om fellesskap og delte verdier.

I: Jobbintervjuet er det viktigste redskapet for å vite om en søker passer inn. Det er her vi får et bilde av personen. Når det gjelder å passe til, er det dels utlysningsteksten, og silingsprosessen etterpå. Da kommer skjønn, om de skriver en god søknad, er det mange skrivefeil. Det kan vippe en søknad. Da er det også litt kjøttvekt. Har vi mange av det ene eller andre, kan det telle inn.

I: Vi kommer ikke utenom at dette er skjønnsmessige avgjørelser. Jeg stoler på magesfølelsen og egentlig førsteinntrykket.

I: Det er alt du ikke kan sette ord på.

I en av omtalene brukte en av arbeidsgiverne begrepet artig type. Det var imidlertid ikke mulig å høre om det var positivt eller negativt ment, og enda mindre hva relevansen var for den utlyste stillingen.

I: Dere brukte begrepet «artig type» – betyr det noe? Hva betyr det?

I: Nei, det betyr ikke så mye. Her kan vi absorbere hvem som helst. Jeg sier ikke det bare fordi det er politisk korrekt. En artig person er bare positivt.

Det er unødig her å brette ut flere eksempler på skjønn, magesfølelse og førsteinntrykk. Det er viktig, og enda mer avgjørende, arbeidsgiverne synes ganske unisone på at de stoler på egen magesfølelse. Særlig om den bygger opp om stereotype oppfatninger. Det vet man også fra foreliggende litteratur om bruk av stereotyper. Mennesker tenderer til å trekke ut positive og negative erfaringer som passer og eksempler som er forankret i bestemte fordommer.

Men det er mer enn standhaftige arbeidsgivere som kollektivt vil beskytte styringsretten. I flere studier kommer det fram at arbeidsgivere mener at «personlig egnethet» er en viktig kompetanse. Egnethet er i denne sammenheng en relasjonell størrelse. Det innebærer at man er egnet i møtet med et etablert system og miljø. I den første studien av jobbintervjuet hevder vi at møtet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere har mye tilfelles med dating. Det dreier seg om kjemi, og derigjennom om noe som vanskelig lar seg fange inn av spørsmål i tester.

For mange arbeidsgivere framstår det trolig underlig og lite troverdig at personlig egnethet er noe man kan måle eller teste. Da er det flere som trekker fram at det er uheldig at prøvetid ikke fungerer i Norge, fordi det det å få jobb etterpå er regelen. Man kan selvsagt undres over den praksis som følges når det gjelder prøvetid, men det følger ikke av det at rommet for skjønn skal være ubegrenset. Ut fra de to studiene

synes det i det minste som om noe av problemet er at det er få arbeidsgivere som forut for jobbintervjuet har det klart for seg hva de ser etter. De ser etter en de kan ha kjemi med, men det er noe som skjer underveis i jobbintervjuet. I praksis resulterer gjerne denne typen tilpasning med at man underveis eller i ettertid definerer hva ved personlig egnethet som var avgjørende. Kravene er da tilpasset og justert etter den søkeren man «falt for», og ikke de oppgavene eller behovene virksomheten kanskje hadde.

Gitt at beskrivelsen over gir et riktig bilde av praksis i det norske arbeidslivet, er det verdt å dvele noe ved implikasjonene. Det er egentlig ikke rommet for personlig egnethet som representerer den største utfordringen, men snarere at kriteriene for hva det innebærer å bli vurdert som personlig egnet i det konkrete tilfellet er definert forut for jobbintervjuet. Og nettopp det, at kravene til en søker tilpasses den søkeren man ønsker ut fra en magefølelse og ikke ut fra avklarte behov i virksomheten, bryter ganske klart med idealer om profesjonalitet. Satt på spissen kan man se dette som en illustrasjon på at man tar mannen framfor ballen, noe som sjelden regnes som en hensiktsmessig metode for problemløsning.

Det underliggende temaet er følgelig behov for standardisering. Altså det punktet vi startet med i rapporten, da vi koblet profesjonalisering til et spørsmål om standardisering og muligheter for å sammenlikne søkerne direkte. Det reiser også spørsmål om bruk av enten personlighetstester eller intelligenstagere.

Hvorfor brukes standardiserte verktøy i liten grad?

Vi har en rekke ganger tematisert bruk av tester. Som vi har sett er det en viss bruk av personlighetstester, mens intelligenstagere synes nesten å være fraværende. En årsak til den rådende skepsis mot IQ-tester kan være at det er en måte å rangere folk på som bedre eller dårligere. Det ville stemme overens med en forståelse av at i det norske fellesskapet er det likhet som er idealet. Og videre, at det er viktigere å løfte opp de svake enn å framheve de sterke.

På direkte spørsmål får vi likevel noen litt andre svar. De peker på at testene ikke oppleves som så relevante for å avdekke folks intelligens. Om noe er bedriftene langt mer opptatt av hvem folk er. Sagt på en annen måte, testene kobles mer opp mot jobbintervjuet enn de blir benyttet for å supplere CVen og den formelle kompetansen. Dersom dette er riktig for de fleste norske virksomheter, er det svært relevant, fordi det samtidig gir en indikasjon på hva arbeidsgivere lurer på når de skal ansette nye folk.

Vi: Hvorfor bruker dere ikke intelligenstagere?

I: Vi tviler ikke på hans intelligens. Det ser vi fra CV.

I den etterfølgende samtalen ble det lagt stor vekt på at når man har gjennomført et høyere studium med en god karakter, så er man intelligent. Det framgikk da at representanten for virksomheten i praksis oppfattet karakterer som et godt og relevant mål på intelligens. Karakterer var altså en operasjonalisering som allerede var gjort, og som var foretatt av andre, hvilket hindret en skjevhet. Størst fordel med karakterer var likevel at de kunne brukes til å sammenlikne og sile søkere. Man rangerte likevel ikke blant de beste, men tok ut de svakeste. De var ikke relevante fordi de ble regnet som faglig svake.

Hva da med personlighetstester? Det var ikke noe virksomhetene hadde tenkt mye på. Inntrykket de ga var snarere at de kjente lite til dem, og om noe, så var de en blanding av skeptiske til hva de kunne fange opp og ikke minst hvordan de kunne bruke dem. Det siste er åpenbart relevant. Dersom man må ha inngående kjennskap til testene før de brukes, vil de være uaktuelle for de fleste. Det skal i den sammenheng også nevnes at de fleste som promoterer tester, enten det er personlighetstester eller intelligensstester, lever av å selge sine tjenester til næringslivet. De får jevnlig oppslag i avisene, hvilket på mange måter er å forstå som en fordekt produkt plassering. Dermed er det ikke sagt at verdien av testene er lav, men det er viktig at om man vil benytte seg av tester, er man i praksis i gang med en handel av både testverktøy og bistand til analyse.

Bruk av case er en annen og langt mer utbredt form for testing. Fordelen med bruk av case er at de kan tilpasses den enkelte virksomhet, eller enda sterkere ta utgangspunkt i hva en virksomhet faktisk driver med. Samtidig kan det innvendes at man ikke får like klare svar, og at det kan være krevende å bruke resultatene fra case for å sammenlikne søkere.

I praksis vil case gjerne være en form for oppgaveløsning som skjer i løpet av jobbintervjuet. Men det kan også være en oppgave som krever forberedelse før et intervju, for eksempel en presentasjon. Formålet med casene synes imidlertid å være en annen enn med bruk av tester. Vi spurte virksomhetene som brukte case om nettopp det:

I: Hvordan bruker dere casene? Det handler åpenbart ikke bare om å svare riktig eller galt.

I: Vi har gjort veldig mange, så da har vi en oppfatning. Måten man svarer og resonnerer. Det er virkelig eksempler fra vår hverdag. Måten de klarer å anvende teori på virkelige eksempler. Vedkommende er smart, men klarer de å utnytte det.

I dette tilfellet er det altså ikke relevant hva man svarer, men måten man svarer på. Igjen ser vi dette skillet mellom form og innhold. Jobbintervjuet og, i dette tilfellet, bruk av case, synes i all hovedsak å dreie seg om å forstå hva slags person man har på den andre siden av bordet. Det arbeidsgiverne ønsker seg svar på i denne delen av prosessen, er ikke hvor smart vedkommende er, men hvordan smartheten vil utspille seg i møte med andre kollegaer.

Hvordan skal vi så forstå dette behovet og de grepene som tas, opp mot idealer om rettferdighet? Til tross for at fordelingsteknikker og valg av prinsipper synes transparente, så er ikke kriteriene som legges til grunn for rangering like transparente. Som vi pekte på tidligere i kapittelet skyldes det i all hovedsak at rangering tilsynelatende skjer ut fra kriterier som blir til – i det minste blir tydelige – underveis i prosessen. Kriteriene for rangering er følgelig et bevegelig mål. Det gjør det vanskelig for jobbsøkerne på forhånd å vite hva de skal strebe etter å vise fram, enten det er på tester eller under et intervju. Og trolig er det nettopp det som er prøven – evnen til å lese skiftninger og stemninger underveis i rekrutteringsprosessen.

Men så må man igjen spørre om valg av metode står i forhold til de målene arbeidsgiverne har med rekruttering. Man skulle tro at det å sammenlikne søkerne på tvers var avgjørende. Intervjuene viser imidlertid at det langt fra alltid er slik.

Sammenlikninger og vekting er ikke alltid avgjørende

Gitt at det å få jobb er en konkurranse for søkerne og et spørsmål om rangering for arbeidsgiverne, er det nærliggende å holde fast ved at det utfordrer grunnleggende temaer knyttet til rettferdighet og kriterier for fordeling av et knapt gode. Nettopp derfor er det like nærliggende å anta – eller forutsette – at sammenlikning er nødvendig. Strengere formulert så er det ikke et spørsmål om sammenlikning, men hvordan sammenlikningen skal skje. Og til det siste hører en diskusjon om hvordan informasjonen fra rekrutteringsprosessens ulike faser, som CV, jobbintervju, referanser osv, skal vektas i forhold til hverandre. Fra et forskersynspunkt er dette enkelt, og nesten trivielt å påpeke. Det er i ettertid fristende å legge til at det er så opplagt, at det kanskje i seg selv burde lede oss til å tenke at det er noe vi har oversett.

I: Det interessante er jo å kunne sammenlikne søkerne til slutt. Men det er jo ikke lett når man ikke standardiserer.

I: Vi kjører de samme casene, og har definert elementer de skal innom.

Det var ikke noen ytterligere krav til sammenlikning. Det ble også klart når vi fulgte flere rekrutteringsprosesser. Til tross for at casene var de samme, så ble de bare brukt som et utgangspunkt for den videre samtalen. Det følger også av et funn vi allerede har presentert, om at virksomheten strengt tatt ikke var så opptatt av galt eller riktig svar, men hvordan søkerne reagerte og resonnerte. Svarene de lette etter er vanskelige å sammenlikne på tvers av søkerne. Våre spørsmål om sammenlikning virket derfor ikke å treffe helt ut fra hvordan de brukte intervjuene – til å finne ut hvem den en-

kelte var. Strengere formulert – det eneste som var konstant, var ansettelseskomiteens magesfølelse(r).

Det gikk også fram at vekting mellom de ulike typene av informasjon var noe som man ikke hadde fullt ut avklart.

Vi: Referanser virker som de har vært veldig viktig hos dere?

I: For vår del tenker vi at CV teller ca 1/3. Det andre er referanser og hvordan de har skrevet søknaden. Det er meg. Jeg vet ikke om andre har andre...

I: Ja, jeg kan skyte inn. Jeg tenker at intervjuguiden sikrer at vi ikke glemmer. Vi får sammenlikningsgrunnlaget, og sørger for at vi sånn noenlunde kommer gjennom de samme tingene. Og så har jeg opplevd at vi tilpasser den i særskilte stillinger.

I: Vi følger ikke spørsmålene slavisk. Det er mer tilpasset det som skjer

Vi har hele tiden skrevet ut fra et premiss om at arbeidsgivere vil sammenlikne, men at utfordringen består i hvordan de skal, kan og bør gjøre dette på best mulig måte. Men kanskje arbeidsgiverstrategien ikke er slik i det hele tatt. Det kan synes som om noen vil sammenlikne (se forrige kapittel), men at andre overhodet ikke er ute etter dette. De vil tilpasse intervjuer og metoden til den enkelte. Det er for dem en god metode. Det er da vi finner fram til den beste. Og kanskje det er akkurat det felles kjemi dreier seg om. Til slutt kan man spørre om det er slik at arbeidsgivere først og fremst er risikoaverse.

Avsluttende kommentarer

I rapportens innledning skilte vi mellom å finne den ene versus å unngå feilansettelser. Dette er to ansettelseslogikker, som man skulle tro at ville lede til svært ulike grep i rekrutteringsprosessen. I intervjuene syns imidlertid virksomhetene å være mer opptatt av å unngå feil enn å finne fram til den ene. I praksis innebar det at få hadde klare grep for hvordan de skulle eller kunne finne personer som skilte seg positivt ut.

Man kan også spørre om skillet mellom å finne den ene versus å unngå feil er for strengt. At den faktiske situasjonen snarere er at man ønsker noe midt imellom, noe som fordrer at virksomhetene tar flere hensyn. En slik avveining er:

I: Skal man ansette noen med erfaring som man er trygg på at kan gjøre jobben eller skal man heller satse på noen med mindre erfaring som kanskje kan bli enda bedre. Det er litt helhet for avdelingen, så kan man gjøre litt avveininger.

Svaret på avveiningen mellom et særlig stort potensial for framtiden versus viktig og rik erfaring på kort sikt, er ikke enkel. Det er heller ikke gitt hva man bør velge ut fra

hensyn til rettferdighet. For mange vil det være avgjørende hva slags stab man har. En nyansettelse aktualiserer følgelig ikke bare behov for kunnskap om hvem som kommer, men hva vedkommende kommer til. De skjønsmessige vurderingene dreier seg om å ta inn denne helheten. Den nye søkeren og det eksisterende arbeidsmiljøet.

Gjennom dette kapitlet, så vel som i den kvantitative presentasjonen i kapittel 5, har vi sett at mange virksomheter ikke tar standardiserte tester i bruk. Særlig evnetester, men også personlighetstester blir møtt med betydelig skepsis. Denne skepsisen er særlig knyttet til hva testene egentlig kan brukes til. Vi har også påpekt at de som taler mest for bruk av tester er aktører som tjener penger på å selge dem til virksomhetene, noe som selvsagt ikke i seg selv er et argument om at de ikke er brukbare.

Det mest slående argumentet er likevel et annet. Mange av virksomhetene synes ikke å være interessert i å samle inn informasjon ved bruk av standardiserte metoder. De forteller heller om at det er stort behov for fleksibilitet, og at de ser profesjonalitet som en dyd, men som i praksis innebærer å forstå hver enkelt søker på egne premisser. Gitt at dette er en treffende beskrivelse for situasjonen i store deler av arbeidslivet, vitner det om at magesfølelse er metoden som holdes konstant. Og at man med én metode – hvor vag den enn er – sikrer størst mulig likebehandling, og dermed rettferdighet. Dette kan synes som en svak metode. Men det er da verdt igjen å minne om at det hjelper ikke å ha et svært stringent opplegg for datainnsamling, om man ikke har en tilsvarende stringens når det gjelder bearbeiding og vektning av informasjonen som hentes inn.

8 Rekrutteringsbyråer: Gode hjelpere eller nyttige idioter?

I dette kapittelet skal vi se spesielt på rekrutteringsbyråene. I utgangspunktet kan man forvente at dette er særlig profesjonelle aktører. De har rekruttering som jobb og tar seg betalt for oppdragene de gjennomfører. Vår undring er av substansiell art, og vi spør hvordan rekrutteringsbyråene jobber. Hva er det oppdragsgivere får om de kjøper en rekrutteringsprosess av et byrå? Satt på spissen kan man spørre om rekrutteringsbyråene siler søkere ut fra kriterier oppdragsgivere ikke vil gjøre selv (eller assosieres med), eller motsatt, at byråene besitter en særskilt kompetanse, erfaring og nettverk som sikrer mer rettferdige rekrutteringsprosesser?

Utgangspunktet for kapittelet må være at rekrutteringsbyråer lever av å selge sine tjenester. De driver i det kommersielle markedet, og det er nærliggende å sette som premiss at pengene – og dermed oppdragsgivere – har betydelig makt. I den sammenheng er det relevant å undersøke forekomsten av «bestillinger» fra oppdragsgivere med hensyn til hvem man ønsker i en stilling, og ikke minst hvem man eventuelt ikke ønsker. I ytterste konsekvens er vi inne på en type hvitvasking som sikrer at ikke minoriteter kommer til intervju, men også andre kjennetegn, som alder, kjønn, utseende osv, kan gjøres til en del av prosessen uten at denne silingen assosieres direkte med oppdragsgiver, på grunn av byråenes distanse.

Det er samtidig mulig at distanse er rekrutteringsbyråenes styrke og øker deres profesjonalitet. De som gjennomfører rekrutteringen i et byrå skal ikke selv jobbe med den de ansetter. De har følgelig ikke samme behov for å legge vekt på førsteinntrykk og kjenne etter om de har god eller dårlig kontakt med kandidatene, noe som åpenbart kan være en fordel med hensyn til rettferdighet.

Vårt utgangspunkt er at rekrutteringsbyråer er mer profesjonelle enn andre virksomheter rett og slett i kraft av at de gjennomfører mange rekrutteringsprosesser. En konsekvens av at de fleste virksomhetene i Norge er små og arbeidskraften stabil, er at de fleste sjelden gjennomfører rekruttering. Ansettelse er derfor ikke noe man kan interessere seg for eller har tid til å prioritere, tvert om. Mange ønsker trolig heller å bruke tid på virksomhetens kjerneoppgaver. Da er det ikke så underlig at rekrutteringsbyråer, med sine nettverk og metoder, framstår som hensiktsmessige når man skal ansette en ny arbeidstaker. Spørsmålet er hvordan byråene jobber. Det skal vi komme tilbake til om litt. Først litt mer om bransjen og dens indre logikk.

En uoversiktlig og useriøs bransje?

Et første forhold som må presiseres er at rekrutteringsbyråer ikke er én ting eller virksomheter som tilbyr én tjeneste. De møter ulike behov, og sikter seg inn mot forskjellige deler av arbeidsmarkedet. Likevel er antall aktører påfallende stort, med mange hundre byråer bare i Oslo, noe som bidrar til å gjøre bransjen uoversiktlig. Det sistnevnte, altså mangel på oversikt, er også et resultat av at antall byråer varierer over tid, noe som i seg kan være en kime til å kategorisere bransjen som useriøs. Variasjonen gir bransjen et visst jojo-preg, noe som kan leses ut av statistikk over nyetableringer og avviklinger. Kurvene følger de økonomiske konjunktorene som en skygge. Et annet påfallende trekk er at samholdet synes lite i bransjen. Negativt prat om andre byråer er regelen snarere enn unntaket.

En del av problemene med bransjen er knyttet til det faktum at det ikke er påkrevet med noen formell godkjenning eller lisens for å starte et rekrutteringsbyrå. «Det er nok med mobil og et nettverk», som en av informantene sa. En annen uttrykte det samme med uttalelsen:

«Cowboyer og seriøse aktører» preger bransjen.

Sistnevnte fortsatte med å påpeke at det er cowboyer i alle ledd, men understreket samtidig at dette først og fremst dreier seg om personer og ikke hele selskaper. Samtidig går det klart fram at det var og er mye rart i denne bransjen. En vurdering han underbygget med følgende eksempel:

Kandidater som har vært innom våre ansettelsesprosesser har fortalt at de har startet hodejegerselskap mellom jobber. Det er mulig å tjene noe om du har nettverk og en god karriere bak deg. Det er korte penger. Det er så vidt jeg har innsikt i mest snakk om internrekrutteringshjelp for eget nettverk, bistå tidligere arbeidsgivere eller kollegaer med å komme i kontakt med gode kandidater i eget nettverk. Men dette er selskap som etableres raskt og forsvinner like raskt.¹

Dermed er det ikke sagt at de fleste byråene kommer og går. Det er mange store og stabile aktører, mens det er noen av de mindre som er mer flyktige. Ikke overraskende er de største aktørene plassert på Østlandet. Dette er bedrifter som er såpass etablert og har en historikk som viser at de ikke er døgnfluer.

Det er heller ikke bare antall aktører som er en kilde til forvirring. Byråene sikter seg inn mot ulike markeder, og de tilbyr forskjellige tjenester. I tillegg kommer det at mange av byråene er små, men også de aller største, eller eksklusive, er i mange tilfeller usynlige for folk flest. Samlet gir det følgelig lite mening å snakke om én bransje, hvor alle byråene kan vurderes under ett med henblikk på om de er profesjonelle eller ikke.

¹ Basert på notater fra intervju og er derfor ikke fullt ut ordrett.

Noen har arbeidet i lang tid, og, som vi skal se, ut fra bestemte metoder og verdier, andre er mer opptatt av korte penger.

Samtidig er det viktig her å minne om at det store volumet av stillinger ikke dreier seg om lederstillinger. Både offentlige og private virksomheter velger tidvis å benytte seg av rekrutteringsbyråer når de skal ansette folk i alle ledd i en organisasjon. Det kan være spesialister, som de ikke har kompetanse til å ansette (eks innen IT), men det kan også være mer ordinære saksbehandlere hvor den ansettende virksomhet ikke mener de har kapasitet i form av tid til å gjennomføre en ansettelsesprosess. I noen tilfeller kan bruk av byrå skyldes pragmatisme og mangel på kapasitet, men mange oppdragsgivere har nok et ønske om å sikre mer profesjonalitet i rekrutteringen, noe som leder dem til å bruke et rekrutteringsbyrå. Men selvsagt blir en prosess verken bedre eller mer seriøs av at det er et rekrutteringsbyrå som gjennomfører den. Våre informanter synes å være ganske samstemte i at det er for mange i bransjen, og at mangel på formell godkjenning gjør at firmaer kommer og går. Det framstår også intuitivt rimelig at det er disse døgnfluebyråene som gjør at mange oppfatter deler av bransjen som useriøs.

En av informantene viser til prisnivået på prosessene som har kommet fram i media, hvor man skulle finne styreleder i Telenor, noe som kostet 1,5–2 millioner kroner. Men han understreker at det er andre som er enda dyrere, og nevner et konkret firma, før han legger til at det jo er vanskelig å legitimere en slik pris:

Det er nesten hånlig.

I det daglige er det nok andre priser. Det går fram av intervjuene at de fleste presses økonomisk, og at et typisk oppdrag for denne aktøren ligger på 200 000–400 000 kroner avhengig av nivå på stillingen, bransje og om det er offentlig eller privat. Skillet mellom offentlig og privat sektor trekkes flere ganger fram som svært viktig, rent økonomisk. Det blir blant annet eksemplifisert med at dersom en NAV-direktør skulle ansettes i det private, hadde prisen vært tre ganger så dyr.

At virksomheter benytter seg av et rekrutteringsbyrå, oppfatter vi i utgangspunktet verken som useriøst eller seriøst, verken når det gjelder oppdragsgiver eller rekrutteringsbyrå. Vi kan ikke sette grad av seriositet som et premiss, men som et potensielt funn. Dersom en oppdragsgiver bruker et rekrutteringsbyrå fordi de innser egen begrensning, er det et uttrykk for profesjonalitet. Men dersom de benytter et eksternt byrå fordi de på den måten kan slippe søkere med visse kjennetegn, så er det uprofesjonelt. Akkurat som rekrutteringsbyråenes profesjonalitet må vurderes ut fra hva slags oppdrag de påtar seg og hvordan de gjennomfører prosessen.

Antall useriøse byråer er imidlertid ikke noe vi har siktemål om å kartlegge i denne rapporten. Vi slår fast at de finnes i denne bransjen, som i de fleste andre. I fortsettelsen vil vi forholde oss til store byråer som har eksistert i minst ti år.

Hvordan jobber rekrutteringsbyråene?

Oppgaven til rekrutteringsbyråene er i utgangspunktet enkel å beskrive. De bistår eller gjennomfører rekruttering for etablerte virksomheter. Spørsmålet er hvordan de gjør denne gjør jobben? Sitter de på en magisk oppskrift? Altså en metode som avviker fra den virksomhetene selv har?

En rekrutteringsprosess er en tidkrevende affære uansett om det er virksomheten selv eller et byrå som står for gjennomføringen. Og uavhengig av om det er til lederstillinger eller til enklere jobber. Et vanlig anslag er mellom åtte og tolv uker, men på grunn av press i bransjen kan tiden presses ned til seks uker. Selv om oppdragene er dyrere på toppen, tar de generelt ikke lengre tid. Dette kan synes underlig. Men toppstillinger må gjerne besettes kjapt, og like viktig er det at en stor virksomhet ikke kan tåle lange perioder med en leder som ønsker å gå eller som har gått av.

Framgangsmåten som følges i en rekrutteringsprosess varierer i noen grad mellom de ulike oppdragene, men selvsagt også mellom byråene. Til vår forbauselse, men også betryggelse – ut fra spørsmål om profesjonalitet – synes byråene i stor grad å gjennomføre rekrutteringsprosessene på om lag samme måte. Gitt at dette er en profesjonell metode, er det fordelaktig at man i praksis er enige om hva som er en bra standard. Likevel var det ingen av dem vi snakket med som ønsket at vi skulle ta opp intervjuene. Vi kunne notere, men den eksakte fortellingen om framgangsmåte var deres forretningshemmelighet, og noe de i praksis både vernet om og var stolte av.

Byråene vi intervjuet deler rekrutteringsprosessen stort sett i fire, som selvsagt i praksis overlapper noe.

Del 1: Beskrivelser fra arbeidsgiver, kravspesifikasjon og jobbanalyse

Den første delen består i avklaring med oppdragsgiver. Først og fremst om hvilken kompetanse de ønsker seg. Disse innledende rundene kan også aktualisere hva slags person de ønsker. En av informantene legger stor vekt på at de i praksis ikke kan – eller bør – være for lydhøre overfor oppdragsgivernes beskrivelser på dette området. De må i det minste utfordres, og det må trekkes opp klare grenser for hva de kan gå med på, ut fra deres profesjonelle eller etiske standarder.

Denne informanten la vekt på at oppdragsgiverne ofte kommer med blåkopi av egenskapene til avtroppende leder, og at det derfor er en viktig del av jobben for rekrutteringsselskapet å utfordre kunden på nettopp den bestillingen. I kravspesifikasjonen skal man liste opp de oppgaver som jobben innebærer og hvilke ferdigheter som kreves i stillingen. For å komme fram til «kravsspek» intervjues nøkkelpersonalet rundt stillingen – typisk lederteamet. Her er det viktig å få fram hva de krever og forventer av en ny leder. Teamforståelse er nøkkel ved lederansettelser. En leder trenger ikke å kunne eller vite alt dersom virksomheten allerede er godt dekket i resten av lederteamet.

Uansett vil det være noen kriterier som må fylles av en ny søker. Kriterier som ikke kan forhandles. Men, som det ble understreket, det er alltid uenighet om hva som er det. I overensstemmelse med Kanters (1977) begrep om homososial reproduksjon, betoner denne informanten at «når en ledergruppe intervjues, så ønsker de nye medlemmer som er mest lik dem selv og interessene deres». Men, fortsetter han, vi ønsker å utfordre dem og få dem til å tenke høyt om hva de egentlig behøver for å fylle stillingen.

Neste steg er at rekrutteringsbyrået skriftliggjør kravspesifikasjonen og sender den tilbake til oppdragsgiver. Da blir det gjerne tydelig at det er uenighet om hva som skal kreves av en ny leder. Det kan være uenighet om både faglige krav og ferdigheter. Informanten mener det er her man skiller de gode og de dårlige rekruttererne. Det er mange som ikke tar seg god nok tid til faktisk å identifisere hva det er som kreves i jobben.

Det er enkelt. Shit in – shit out. Tar du deg ikke tid til dette, kan du ikke få et godt resultat.

Om man ikke vet hva man leter, etter så er det vanskelig å vite om eller når man har funnet det.

Deretter er oppgaven å sirkle inn aktuelle kandidater. Det synes å være to hovedstrategier for å nå aktuelle søkere. Det første er annonsering, mens det andre er å foreta direkte søk i henholdsvis LinkedIn og ikke minst i egne baser. De fleste bruker en blanding mellom de to. Og, kan man få inntrykk av, valg av søker og baser er en av de viktigste måtene byråene driver lokal tilpasning til den aktuelle oppdragsgiver på.

En annen informant gjør et poeng av at mange tror at gullet er begravet i egne baser og nettverk, men understreker selv at han mener dette er metoder som tilhører «den gamle skolen». Dersom man skal ha en egen base, vil den uansett kjapt være utdatert. Viktigere er det at i dag oppdaterer alle og er tilgjengelige på LinkedIn. For han gikk det klart fram at dette var hovedkilden for å finne søkere. Denne informanten mener likevel at omtrent halvparten av de endelige kandidatene kommer fra annonse og halvparten fra direkte søk.

Del 2: Gjennomgang av søkerne

Gjennom intervjuene kom det tidvis fram at informantene fra rekrutteringsbyråene var stolte av jobben de gjør, og de kunne vise til en yrkesetikk som, gitt at det medfører riktighet, indikerer at de gjennomfører mer profesjonelle prosesser enn hva som er tilfelle når virksomhetene selv står for rekrutteringen. Det går blant annet fram i intervju med en informant som eksplisitt legger vekt på at det går et hovedskille mellom rekrutteringsbyrå og rekruttering i virksomheter, ved at prosessen i byråene er mer strukturert og følger faste faser.

Informanten understreker videre at en av hovedjobbene til et rekrutteringsbyrå er å hindre at kjemi blir en avgjørende faktor i en ansettelse. Gitt utgangspunktet for denne

rapporten, er spørsmålet om betydningen av kjemi – altså den uformelle og sosiale kompetansen – svært relevant i en diskusjon om profesjonalitet og rettferdighet. Der som bruk av rekrutteringsbyrå ikke bare dreier seg om fordelingsteknikker, men også følger andre og mer rettferdige prinsipper, kan dette være firmaer som faktisk bidrar til å gjøre arbeidsmarkedet og matchingen mellom arbeidsgivere og arbeidssøkere mer profesjonell. Den aktuelle informanten hevder i det minste at førsteinntrykk erstattes med kvalitativ, rasjonell informasjon, men åpner også for at kjemi kan være avgjørende til slutt, men at da vet man i det minste at man faller for en av de beste kandidatene.

Del 3: Valg av kandidat

Et utgangspunkt for denne rapporten er at vi ønsker å forstå mer om siste fase, altså hvem som faktisk ender med å få tilbud om jobb. I den sammenheng er det interessant at informantene fra rekrutteringsbyråene forteller at det ofte skjer at oppdragsgivere har preferanser med hensyn til kjønn, alder og etnisitet. Men ut fra våre fordommer – altså vi som forskere – var de videre presiseringene annerledes enn det vi forventet. Ifølge denne informanten var kvinner svært etterspurt dersom det dreide seg om en lederstilling.

Alle skal ha kvinne! Bortsett fra HR. De skal ha menn.

Begrunnelsen når det gjelder kvinnelige ledere, ifølge informanten, var at ledernivået i Norge er svært mannsdominert. I intervjuet gikk det videre fram at når det gjelder alder, ønsker alle seg en 42-åring. Mest oppsiktsvekkende var det likevel at han understreket at de stadig oftere får et eksplisitt ønske om å få inn søkere med minoritetsbakgrunn.

En gjennomgående oppfatning fra informantene var, som allerede påpekt, at de utfordrer firmaene når det gjelder spesifikasjoner av kandidater. Man kan og bør selvsagt utfordre dem og være kritiske til hvorvidt det faktisk er tilfelle at virksomheter i dag ønsker å ansette minoriteter og andre grupper mange arbeidsgivere tradisjonelt har vært skeptiske til å ansette. Også når det gjelder rekrutteringsbyråer må deres profesjonalitet vurderes ut fra hva de faktisk gjør. I denne studien har vi imidlertid ikke hatt tid eller ressurser til å følge opp prosessene i rekrutteringsbyråene. Et forhold som likevel underbygger deres påstander, er at de hevder det går en sport i å utfordre. Det er viktig for dem, ikke fordi de må, men for å få oppdragsgivere til å tenke egenskaper framfor trekk ved personen,

Én uttrykte for eksempel at når det kommer ønsker om bestemte egenskaper, prøver de å problematisere i stedet for å etterfølge. Konkret vises det til alder, og hvorfor en 42-åring? Det interessante for oss i denne sammenheng er begrunnelsene som oppgis. Når en oppdragsgiver for eksempel svarer at de trenger en som er erfaren, men framoverlent og «sulten»:

Da går vi videre og prøver å konkretisere hva de legger i sulten og fremoverlent. Det handler ofte om en motivasjon og driv til å tilegne seg ny kunnskap, nye metoder. Da lander vi ofte ned på om det er ok dersom et menneske har disse egenskapene, så er alder irrelevant – som regel finner vi frem til kjernen av det de ser etter.²

Våre informanter la altså vekt på at de måtte håndtere forespørsler med spesifiseringer, men at de søkte å gå dypere i hvorfor. Men det synes også å være en bevisst strategi å overse oppdragsgiveres spesifikasjoner på dette punktet.

Vi ler og sier «det noterer vi oss» når det kommer slike forespørsler.

Samtidig understrekes det at det er tilfeller der situasjonen er mer åpenbar, eller i det minste hvor det er klart hvor oppdragsgiver kommer til å lande. Eksemplet som trekkes fram knyttes til kjønn og virksomhetens ønske om kjønnsbalanse. Også da hevder informantene at de utfordrer oppdragsgiver, men konkluderer likevel med at oppdragsgiver i praksis gjerne ender med å velge en kvinne til slutt.

Det sistnevnte er interessant fordi det understreker et viktig moment om at et rekrutteringsbyrå er å regne som en type rådgiver. De gjør grovarbeidet, men i siste runde er det oppdragsgiver som beslutter. Det innebærer at det også er oppdragsgiver som må ta ansvar for hvem som faktisk blir tilbudt jobb.

I den sammenheng er det viktig å se nærmere på situasjonen for etniske minoriteter. Det var et tema som kom opp i flere av intervjuene.

Det kan være vanskeligere å selge inn noen med minoritetsbakgrunn, men det kommer an på. Noen bransjer blåser i det. Bygg og anlegg for eksempel. Den bransjen har jo vært avhengig av å ansette andre enn nordmenn lenge. Men det er andre bransjer og «gamlinger» som bare ikke «er der.» Men dette forsvinner. Maks tre år til så er den generasjonen ute. De er mer forsiktige den gamle generasjonen. Da går det jo sport i det – du skal møte han her! Da blir det nesten sånn folkeopplysningsoppgave og litt moro rundt det.

Denne informanten la vekt på at arbeidslivet er i endring, og at dagens unge er mer åpne for mangfold. I denne sammenheng er det også interessant at informanten understreker at mangfold dreier seg om flere forhold enn etnisitet. «Mange snakker om likestilling, om kvinner, de burde snakke om mangfold. Alle snakker om kjønn, men ikke om minoriteter, funksjonshemmede og mangfold.»

En av informantene trekker fram juss, og påpeker at man i det offentlige er programfestet til å etterspørre og oppfordre til minoritetsbakgrunn, mens en annen påpeker at det er:

² Basert på notat og er derfor ikke fullt ut ordrett.

jo lover og regler, det juridiske, som styrer oss. Vi kan for eksempel spørre om det er noe de har lyst til å opplyse oss om, men ikke spørre om seksuell legning, religion etc.

Det var imidlertid ikke så utbredt at informantene forholdt seg eksplisitt til de juridiske bestemmelsene, og i enda mindre grad aktivitets- og rapporteringsplikten. Med det er det ikke sagt at bestemmelsene manglet relevans. Det kan være at mange hadde kjennskap til og manøvrerte etter bestemmelsene uten at de snakket om dem. Men i noen sammenhenger synes fraværet av juss som tema å være påfallende, uten at det er noe vi kan konkludere noe mer om på bakgrunn av de dataene vi har samlet inn.

Del 4: Oppfølging

Den fjerde og siste fasen dreier seg om oppfølging. Den er substansielt interessant ved at byråer derigjennom anerkjenner at en ansettelsesprosess dels starter lenge før man møter jobbsøkerne, dels avsluttes lenge etter at den aktuelle har begynt i jobben.

En av informantene forteller at de forholder seg til tolv måneder som den magiske grensen. Det innebærer at de følger opp kundeforholdet, gjerne i form av en personlig kontakt, noe som ikke trenger å være mer enn en kaffe og å høre hvordan det går. Det avgjørende er at oppfølging skjer i form av et organisert møte.

I noen tilfeller var oppfølgingen langt mer enn bare rutine. Flere av byråene praktiserer en garanti. Noen på tolv måneder, andre på seks og ni. En garanti innebærer at byrået gjør jobben gratis på nytt dersom det viser seg at rekrutteringen var en feilansettelse. Akkurat hva som skal til og hvem som avgjør om det var en feilansettelse, var likevel ikke enkelt å få klarhet i. Mye tyder dessuten på at det kun er unntaksvis at garantien kommer til anvendelse. Men vi fikk høre om et eksempel. Det gjaldt rekruttering av en leder som hadde en bipolar lidelse. Ingen av referansene hadde nevnt det. Han var medisinerert, og ingen ting tydet på lidelsen i tester eller intervjuene. Og, ble det trukket fram, i intervju er det ikke lov å spørre om helse. Det var altså umulig å vite, «men vedkommende fungerte åpenbart ikke».

Grad av standardisering og personlig innslag

I denne rapportens innledning argumenterte vi for at profesjonalisering måtte omfatte hele prosessen, at det dreide seg om rettferdighet og derigjennom transparens og lokalt tilpasset standardisering. En innvending i våre analyser av rekrutteringsbyråene er at vi ikke har fått adgang til å se dem i kortene i samme grad som vi har gjort med virksomhetene. Vi vet derfor mindre om hva de gjør, og desto mer om hva de sier. I utgangspunktet kan denne innsamlede empirien synes å stå i et direkte motsetningsforhold til

det analytiske utgangspunktet vi la fram innledningsvis. Vi mener også at dette ville vært umulig om det dreide seg om virksomhetene, men når det gjelder rekrutteringsbyråene er det så stort volum i antall ansettelser hvert firma gjør, at vi vanskelig kunne følge én rekrutteringsprosess for så å la den stå som representativ for deres praksis. Vi har derfor valgt å la de idealene de navigerer etter være datagrunnlaget. Vi mener det er rimelig å anta at dette også er det de presenterer for oppdragsgivere. At de i praksis tidvis gjør noe litt annet enn det de sier, er følgelig noe vi må se som en mulighet.

Som vi har påpekt tidligere i kapittelet synes de mest etablerte rekrutteringsbyråene, som er dem vi har intervjuet, å ha en type etikk som utfordrer oppdragsgiverne når de spesifiserer hvem de ønsker og ikke ønsker å ansette. Men det er grunn til å understreke at det er stor variasjon i bransjen, sett under ett. Som en informant fortalte:

Det er ikke like etiske standarder i alle deler av bransjen. Det har vært forsøkt å få samlet bransjen innen en egen etisk plattform. Det ble ikke noe av. Noen ble med. Men det at vi ikke klarte å samles er et tegn på at de ikke tar seg bryet. Noen kandidater har nevnt i samtaler med meg at de har fått råd av andre hodejegere om ikke å nevne for oppdragsgiver at de er homofile. En annen ble bedt om å holde en sykdom skjult. Det er jo ikke lov. Jeg tror ikke det er en helt ren bransje. Men det er personer og ikke bransjen i sin helhet.³

Man kan selvsagt undres over hvor tilstedeværende etikk er i praksis når en rekruttering skal gjennomføres med knapp tid, store forventninger og lite budsjett. Da vil neppe en utfordring eller oppfordring til oppdragsgiver alltid være tilstrekkelig. Spørsmålet er følgelig hvordan de går fram for å sikre størst mulig grad av rettferdighet. På direkte spørsmål fikk vi ganske klare svar, og det dreier seg om at de følger en rekke faser i vurderingen av kandidater:

For det første, kontakte referanser. En av informantene la vekt på at de i denne prosessen ikke bare henvendte seg til de oppgitte referansene, men at de bruker tid på å finne fram til navn som ikke står på lista. Det er fordi, som han sa, dette er ofte de beste. Andre del kan bestå i et ustrukturert intervju. Hensikten med dette intervjuet er ikke å konfrontere, men snarere å selge stillingen gjennom å vekke interesse. Først i den neste og tredje fasen av vurderingen av en kandidat, er det en mer grundig og strukturert prosess, da gjerne med «assessment verktøy», som evnetester og personlighetstester. Den fjerde delen av vurderingen er et strukturert dybdeintervju, hvilket innebærer at samtalen følger en mal som sikrer at samtalen kommer innom visse sjekkpunkter.

Nå kan man innvende at det informanten refererer til som et strukturert intervju, ikke synes å være særlig strukturert. Når det gjelder dette og andre rekrutteringsbyråer er det verdt å bemerke at de i liten grad gir uttrykk for en bevissthet omkring vektingen av den ulike informasjonen de samler inn.

³ Basert på notater fra intervju og er derfor ikke fullt ut ordrett.

Mer interessant nå er det kanskje å rette teksten utover, og spørre deg som leser av denne rapporten om du husker eller gjenkjenner beskrivelsen over fra noe som du har lest i de foregående kapitlene. Ganske riktig. Beskrivelsen over er nær ordrett den framgangsmåten som ble omtalt i beskrivelsen av Fast. Med andre ord, bare ut fra samstemmigheten i idealene for hva som er en god rekrutteringsprosess i et byrå og i en HR-avdeling i en virksomhet, kan vi fastslå at et byrå ikke nødvendigvis skiller seg vesentlig fra en virksomhet som rekrutterer selv. Men det trenger selvsagt ikke å være regelen. Fast var en spesiell virksomhet, og kan muligens beskrives som en virksomhet hvor HR-avdelingen nærmest er å regne som et rekrutteringsbyrå.

Bruk av tester og standardiserte verktøy... og kjemi

I litteraturen om rekruttering og metoder for å selektere kandidater, framholdes det ofte at tester, og da i særdeleshet evnetester, gir høy grad av prediksjon om framtidige arbeidsprestasjoner. Samtidig er et gjennomgående trekk blant våre informanter, enten de arbeider i rekrutteringsbyråer eller i andre virksomheter, at de er negative til å bruke evnetester. Men om det skyldes testene som sådan eller om det snarere dreier seg om hvordan testene vil bli mottatt, vites ikke.

Mer om evnetester om litt. Holdningene synes nemlig å være annerledes når det gjelder personlighetstester:

Personlighetstester er veldig nyttige.

Denne informanten vektlegger videre at det tidligere var mye hummer og kanari, men at selve testene nå er av langt høyere kvalitet. For å underbygge denne oppfatningen viser han til at testene de bruker både er standardiserte og sertifiserte. Han hevder videre at det nesten er skremmende hvor bra OPQ 32 er, den er skremmende tett på – noe han vet siden han har prøvd den på seg selv. Det er selvsagt lett å ironisere over denne og liknende typer anekdotiske bevis. Samtidig er det ikke så avgjørende, ettersom man ikke legger så stor vekt på resultatene fra disse testene.

Det brukes som en liten rettesnor for dybdeintervju. Det er ikke noe rett og galt. Vi søker mer å se etter ekstreme utslag.

Vi ønsker å sile ut narsissistene. Å få et inntrykk av empati, kommunikasjon og samarbeid.

Det er mulig å manipulere testene. Nettopp derfor mener jeg referansesjekker er der man får den mest nyttige informasjonen.

Hva med bruk av *caseoppgaver*? En informant forklarer at de av og til benytter seg av case, men at det er mer unntak enn regel. Ifølge denne informanten kan case være aktuelt om et selskap skal gjennomgå store endringer i nær framtid. Det kan for eksempel være en planlagt omstilling. Da er det aktuelt med en case for å simulere den situasjonen kandidaten vil komme i dersom han eller hun takker ja.

Da har vi kommet til *evnetester*. Som allerede påpekt synes rekrutteringsbyråer og virksomheter å være ganske samstemte i at evnetester ikke fungerer optimalt. Spørsmålet som fasinerer oss er hvordan de begrunner sitt ståsted. Og da særlig rekrutteringsbyråene, som man i utgangspunktet kunne anta at er mest beleste på området. En informant sier imidlertid:

Evnetester vektet lavest – her handler det om å være innenfor normalverdi. Hvis du er veldig lavt, vil det vektet, men det er det sjelden at skjer på dette nivået.

Han var i stedet opptatt av samsvaret eller konsistensen mellom personlighetstest + dybdeintervju + referansesjekk. Men i praksis, hevder han, er det utrolig om det ikke er samsvar om alt dette er på plass. Da er det egentlig kun ett kriterium som gjenstår. Og, kan man hevde, noe av spørsmålet om profesjonalitet ligger i svaret på følgende: sjekke at de ikke forhandlingsbare kriteriene er på plass etter alle de andre kriteriene er oppfylt.

Gitt at denne informanten gir en god beskrivelse, er dette tidspunktet for å la *kjemi* få slippe til i vurderingen. Det er nemlig med dette grunnlaget at oppdragsgiver skal bestemme seg for hvem de skal gå for.

Når dette er på plass, er det type de bestemmer seg for. Kjemi. Noen klikker med en gang, og andre er supergode, men det er ingen kjemi.

Det interessante er at nettopp dette blir framhevet som selve essensen av å ha et rekrutteringsbyrå med i prosessen.

Vi minimerer effekten av kjemi.

Dette argumentet underbygges ved at deres metode er utviklet med sikte på å skape flere inntrykk enn førsteinntrykket. Kort sagt å sørge for at svært mye er på plass og at man har mye kunnskap om de ulike søkerne før man kommer til første møte. Det viktigste er trolig likevel at byråene argumenterer for nødvendigheten av å ha flere typer observasjoner for å kunne vurdere kandidatene. Det er følgelig ikke et spørsmål om den ene eller den andre metoden, men snarere om hvordan de kan utfylle hverandre.

Avsluttende diskusjon

Det siste punktet i dette kapittelet skal dreie seg om forskjellene mellom rekruttering som er gjennomført av et byrå og virksomhetene selv. Umiddelbart dreier det seg om nærhet til arbeidsmiljøet og derigjennom kunnskapen om hva en jobb og et arbeidsmiljø innebærer. Det kan åpenbart presenteres noen pro og contra-argumenter for nærhet og distanse i en rekrutteringsprosess. Kjemi er trolig viktigere når man er svært nær, og kanskje skal jobbe med den som rekrutteres. I en virksomhet vi tidligere var inne i løste de denne «nærhetsfellen» ved å gjennomføre rekrutteringsprosesser uten at den nærmeste lederen var med i prosessen.

Våre informanter fra byråene er også opptatt av kjemi. Og som vi refererte, ble det sagt at det å fjerne kjemi fra deler av prosessen og å være bevisst på når det kan spille en rolle, er det viktigste med å bruke et byrå. Men det er mer. En informant legger vekt på både kapasitet og kunnskap. En virksomhet har som regel liten kapasitet og overvurdert kunnskap om prosessen.

Dette er vårt fag. Og ja – de velger nok ofte andre kandidater enn de ville dersom vi hadde vært involvert.

En annen informant var også inne på at byråene nok leder virksomhetene til å rekruttere annerledes enn de hadde gjort om de skulle stå for prosessen selv.

Ja – de ville landet på andre kandidater enn det vi gjør. Mulig den kandidaten er god nok, men det vil være en helt annen liste med 15 navn.

Skillet denne informant innfører mellom «god nok» rekruttering og en ansettelse som kan være enda bedre, er svært relevant i denne sammenheng. Vi har også tidligere utfordret rådende oppfatninger om hva en feilansettelse er. Eller i det minste påpekt at feilansettelser kan skje på to nivåer; ett intuitivt nivå, som består i at den ansatte ikke makter å gjøre jobben i henhold til forutsetningene. Så er det en annen type feilansettelse, som er tilfellet dersom en virksomhet ansetter en person som ikke fungerer så godt som en annen person de kunne ha valgt ville ha gjort. Dersom det sistnevnte er tilfellet, blir jobben gjort, mens feilen ligger i avviket mellom den optimale jobbutførelsen og den jobben som blir gjort. Dette er også en feilansettelse dersom man kunne valgt en som utførte oppgaven optimalt om man bare hadde benyttet seg av andre metoder i rekrutteringsprosessen

I den sammenheng er det relevant å peke på at informantene fra rekrutteringsbyråene var samstemte i at det har vært en profesjonalisering av bransjen, noe som blant annet har medført at det er mer struktur i prosessene. Men dermed er det ikke sagt at utfallene er mer rettmessige. Diskriminering kan forekomme også med et strukturert opplegg. Med struktur menes at det er definerte prosesser, bestående av ulike faser med

gjennomtenkte aktiviteter og tydelige mål. Det har kort sagt vært en bevegelse fra det de refererer til som «den gamle skolen», hvor nettverk var det man solgte.

På mange måter er profesjonaliseringen teknologidrevet. LinkedIn fjerner mange barrierer for kontakt. Før måtte du sitte med telefonkatalogen dersom du ikke kjente dem allerede. Og det var mye rart av prosesser og tester. Utviklingen med sertifiseringer har tatt bransjen noen steg fremover.

Den teknologiske utviklingen har trolig vært en driver for både profesjonalisering og deprofesjonalisering av rekrutteringsbransjen. Først og fremst har LinkedIn og andre sosiale medier bidratt til en demokratisering, hvilket innebærer at barrierene er lave for å starte i rekrutteringsbransjen. Samtidig har nettopp denne utviklingen trolig ført til at de seriøse aktørene i bransjen har sett seg nødt til å komme opp med noe mer enn nettverk, som omtales som «den gamle skolen». Denne utviklingen har ledet til økt strukturering og bruk av mer gjennomarbeidete metoder. Kort sagt forhold som trolig bidrar til en økende profesjonalisering i måten rekruttering skjer på med bruk av rekrutteringsbyråer. Men samtidig har trolig forskjellene mellom de seriøse og de useriøse aktørene blant rekrutteringsbyråene blitt større.

9 Avslutning

I denne rapporten har vi studert rekrutteringsprosessen. Studien har ett beskrivende og ett forklarende siktemål. Vi spurte først om art og omfang når det gjelder bruk av standardiserte metoder for å rekruttere arbeidssøkere i dagens arbeidsmarked. Deretter satte vi søkelyset på profesjonaliseringens konsekvenser og hvordan forsøk på å skaffe mer objektive mål på kompetanse og egnethet utspiller seg i faktiske ansettelsesprosesser. I tillegg var det en ambisjon å komme nærmere et svar på hvordan rekruttering bør gjøres.

Analysene har blitt gjennomført med bruk av tre strukturerte begreper, idealer, metoder og praksis, hvorav vi er særlig opptatt av hva arbeidsgiverne faktisk gjør.

Ansettelser er beslutninger preget av usikkerhet. Derfor er det gjerne et mål for arbeidsgivere å redusere risikoen mest mulig. Utfordringen for arbeidsgivere er todelt:

For det første å finne ut hvordan personen overfor dem egentlig er, for det andre å avdekke hvordan ulike kandidater vil fungere i jobbsituasjonen i framtiden. Få arbeidsgivere er under illusjonen av at disse spørsmålene kan besvares fullt ut innenfor rammene av en ansettelsesprosess. Når det melder seg et behov for ny arbeidskraft, vil virksomheter likevel forsøke å redusere usikkerheten gjennom å skaffe til veie informasjon om potensielle kandidater. Spørsmålet som aktualiseres når en jobb skal fylles, er hvilken type informasjon arbeidsgiver trenger for å kunne ta en veloverveid beslutning. Og vel så viktig, hva er pålitelige kilder til informasjon om hvordan ulike søkere vil fungere i en konkret jobb?

I den siste tiden har det vært økt fokusering på målbar kompetanse, og arbeidsgivere leter etter mer objektive kriterier å navigere etter når de ansetter. Bruk av ekstern kompetanse for levering av tester eller standardiserte opplegg er blitt vanligere, og flere virksomheter benytter seg av rekrutteringsbyråer når de ansetter. Denne rapporten er skrevet ut fra en interesse for slike endringer i idealer, metoder og praksis i rekrutteringsprosessen. Vi har brukt begrepet «profesjonalisering» for å favne ulike grep som tar sikte på å strukturere ansettelsesprosessen slik at det er mest mulig konsistens mellom idealer, metoder og praksis. Vi ser profesjonell rekruttering her som en motsetning til diskriminering, og har derfor kalt rapporten for «rettmessig forskjellsbehandling». Dermed sier vi at rekruttering er forskjellsbehandling – alle kan ikke få jobben – men at seleksjonen både kan være urettmessig (diskriminering) og rettmessig (profesjonell).

I praksis handler profesjonell og rettmessig rekruttering om (i) at virksomhetene bygger vurderinger av søkere på saklig informasjon i forhold til jobben som skal gjøres, (ii) at søkerne blir vurdert på like vilkår, og (iii) at prosessen er gjennomiktig, i den

forstand at søkerne vet hvilke kriterier de måles opp mot. Det er viktig å presisere at verken testverktøy eller rekrutteringsbyråer alene kan tolkes som en profesjonalisering av ansettelsesprosessen, eller som skritt mot en mer rettferdig seleksjon. Mer relevant blir det å se på hvordan bruk av tester eller eksterne aktører påvirker arbeidsgiveres beslutningsgrunnlag, samt hvordan informasjonen som hentes fra testene veies opp mot mer subjektive vurderinger av søkerne.

Vi har fulgt seks ansettelsesprosesser i fem virksomheter. Virksomhetene er interessante fordi de har valgt ulike framgangsmåter for å finne fram til den rette. Totalt har vi sittet inne på 30 jobbintervjuer, samt observert tilbakemeldinger på personlighetstester, og sittet på sidelinjen under caseøvelser og jobbtester. I hver ansettelsesprosess har vi intervjuet arbeidsgivere og andre involvert i vurderingen, samt gjennomført kvalitative intervjuer med søkere innkalt til intervju. I tillegg har vi gjennomført kvalitative intervjuer med de fem største rekrutteringsbyråene som opererer i norsk arbeidsliv. For å avdekke bredere trender i rekruttering i arbeidsmarkedet i dag, har vi gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot arbeidsgivere i 453 virksomheter.

Passe inn og passe til

Som vi har pekt på i en tidligere studie av jobbintervjuet, aktualiseres arbeidsgiveres skjønn og dømmekraft i størst grad i ansettelsesprosessens senere faser, særlig under jobbintervjuet. Subjektive inntrykk arbeidsgivere får av en kandidat, kan bli mer avgjørende i en situasjon der det er få objektive kriterier å styre etter (Rogstad & Sterri 2015). Vårt argument er at ulike forsøk på å profesjonalisere seleksjonen i mindre grad påvirker vurderinger av egnethet, motivasjon og kjemi – det feltet hvor skjønn ofte får størst betydning. I stedet kan det gi mer treffsikre mål på det feltet arbeidsgivere allerede forsøker å være objektive, nemlig i vurderingen av søkers formelle kvalifikasjoner.

Metoder som jobbtester og evnetester setter arbeidsgivere bedre i stand til å svare på hvorvidt potensielle medarbeidere vil mestre arbeidsoppgavene. Slike metoder kan erstatte eller supplere informasjon som tradisjonelt er blitt brukt for å svare på om kandidater har de rette kvalifikasjonene, som karakterer, relevant arbeidserfaring eller utdanning.

En forklaring på at tendenser mot økt profesjonalisering er mer synlige i arbeidsgiveres vurderinger av hvorvidt søkere passer til en jobb, enn i vurderinger av hvorvidt de passer inn, er at IQ, kvalifikasjoner og jobbrelaterte egenskaper lar seg måle. Dette er forhold som lar seg kvantifisere og både kan og har blitt gjenstand for mer eller mindre direkte sammenlikninger på tvers av kandidater. Implikasjonen er imidlertid at profesjonaliseringen i stor grad skjer på det området som trolig er minst sårbart for arbeidsgiveres feilslutninger og førsteinntrykk. Nemlig i ansettelsesprosessens tidligere

stadier. Dette bidrar til at seleksjonen fram til jobbintervjuet kan blir mer treffsikker og lede til en rettmessig forskjellsbehandling av søkerne.

Vurderinger av hvorvidt søkere passer inn, har imidlertid i mindre grad latt blitt influert av metoder som sikrer bruk av mer målbare standarder. I vurderinger av personlig egnethet og kjemi er det lite som indikerer at vurderingene bygger på (i) saklig informasjon i forhold til jobben som skal gjøres, (ii) at søkerne blir vurdert på like vilkår, og at (iii) prosessen er gjennomiktig, i den forstand at søkerne vet hvilke kriterier de måles opp mot. I vurderinger av hvem som passer inn har ikke bare søkerne, men også arbeidsgiverne selv problemer med å formulere hvilke kriterier det er kandidatene vurderes opp mot. Det er heller ikke alltid et mål for arbeidsgivere at søkere behandles på like vilkår – ut fra en forståelse om at søkerne må forstås på egne premisser.

Bruk av metoder som reduserer innslaget av skjønn i vurdering av søkeres ferdigheter, kan med andre ord endre sammensetningen av kandidater som i siste instans skal møte arbeidsgiveres standard for hva det vil si å passe inn i deres virksomhet. Det er nærliggende å trekke paralleller til bruk av anonyme søknader. Her blir søkerens navnetrekk fjernet fra CV og søknad for å forhindre at forhold som forventes å være uten relevans for jobbutøvelse, nemlig kjønn og etnisitet, farger arbeidsgiveres vurderinger. Dette kan, i likhet med bruk av tester eller rekrutteringsbyrå, bidra til at andre typer av søkere blir innkalt til intervju. Slik praksis fører ikke til at betydningen av magefølelse og førsteinntrykk elimineres fra prosessen, men det vil kunne føre til at betydningen av de mer subjektive vurderingene får mindre spillerom, og dermed tillegges mindre vekt.

Hva kan måles?

Det er stor variasjon i hvordan ansettelses foregår, både virksomheter imellom og til stillinger på ulike nivåer. I den ene enden av spekteret har vi arbeidsgivere som kjører løp preget av stor fleksibilitet, der vurderingen av søkerne i hovedsak skjer etter en gjennomgang av søknad og CV, etterfulgt av en mer eller mindre uformell samtale. I den andre enden har vi rigid strukturerte ansettelsesprosesser, med stringente intervjumaler, bruk av standardiserte testverktøy og omfattende jobbanalyser.

Mens jobbsøkere tidligere kunne belage seg på å møte det tradisjonelle triangelet bestående av en CV- og referansesjekk, etterfulgt av jobbintervjuet, er ikke dette lenger tilfellet. Nye metoder er blitt introdusert, og arbeidsgivere vi har intervjuet forteller om en økt bevissthet rundt svakheter knyttet til egen dømmekraft og magefølelse.

Vi er nemlig ikke så gode menneskekjennere som vi liker å tro. I en tidligere rapport, hvor vi studerte jobbintervjuet, ble vi overrasket over graden av selvtilit arbeidsgiverne utviste når det gjaldt egen evne til å lese andre mennesker (Rogstad & Sterri 2014). Etter kun en kort interaksjon kunne de med stor sikkerhet etablere at personen de

hadde med å gjøre var lojal og pliktoppfyllende, eller unnvikende og manglet samarbeidsferdigheter. Det finnes selvfølgelig personer som i større grad enn andre evner å lese personer og situasjoner. Psykologisk forskning har imidlertid gitt oss to viktige innsikter som gir grunn til å anta at slike personligheter tilhører sjeldenhetene (Nisbett 2015). Den første, og kanskje åpenbare, innsikten, er at vår forståelse av og kunnskap om verden rundt oss i bunn og grunn er tolkninger. Hvordan vi leser en situasjon baserer seg på noe annet enn rene registreringer av informasjonen som møter oss. Vi trekker slutninger og drar konklusjoner ut fra mer eller mindre relevante inntrykk. Denne innsikten understreker betydningen av å forbedre de verktøyene vi tar i bruk for å forstå verden rundt oss.

Den andre er at dømmekraften vår i stor grad påvirkes av forhold vi ikke er bevisst. Når vi skal ta stilling til om kandidat A vil passe bedre inn i arbeidsmiljøet enn kandidat B, er det en rekke faktorer vi ikke nødvendigvis kan sette fingeren på, som likevel farger våre respektive inntrykk av de to kandidatene. Dette betyr samtidig at vi aldri kan være helt sikre på hvilke mentale prosesser som produserer våre oppfatninger og antakelser. Når vi finner at mange arbeidsgivere har problemer med å redegjøre for hvorfor de endte opp med å velge kandidat A framfor en kandidat B etter en ansettelsesprosess, er dette en del av bildet.

Status quo skjevheter

De to innsiktene ovenfor tilsier at jobbintervjuet som seleksjonsmekanisme introduserer en rekke feilkilder til ansettelsesprosessen. Noen argumenterer for at bruk av tester, som personlighetstester, jobbtester eller evnetester, kan korrigere våre begrensede evner til å lese ut fra en kort interaksjon hvordan en potensiell medarbeider egentlig er, eller hvordan hun eller han vil te seg i en framtidig jobbsituasjon. Mange av de mest høylytte forkjemperne for dette synet er ofte testleverandørene selv, men rekrutteringsbransjen har begynt å melde seg på.

Bruk av testverktøy er fremdeles et stykke unna gjengs praksis i norske virksomheter. Mens tidligere overslag på utbredelsen av slike verktøy gjerne rapporterer tall på andel av virksomheter som har brukt til eksempel personlighetstest ved ansettelser, har vi spurt arbeidsgivere hvilke metoder de *vanligvis* bruker når de skal fylle et behov for arbeidskraft. Med en slik formulering viser det seg at selv om flere arbeidsgivere har prøvd ut slike verktøy, er jobbintervjuet og referanser fremdeles normen ved ansettelser for både høye og lave stillinger. Når vi spurte arbeidsgivere om det hadde skjedd endringer i måten de rekrutterte på, svarte over 70 prosent at, «Nei, vi gjør som vi alltid har gjort». Tilsynelatende paradoksalt mener majoriteten av arbeidsgivere at bruk av tester vil redusere feilansettelser, men kun en minoritet bruker slike verktøy når de ansetter.

Når det tas hensyn til etablert praksis, er ikke dette nødvendigvis en bevisst strategi fra arbeidsgiver eller HR-avdeling. Ingen av virksomhetene i vårt utvalg evaluerer egne rekrutteringsprosesser. Den eneste målestokken rekrutteringsprosessen måles opp mot, blir dermed hvordan arbeidsgiver og eventuelt kollegaer opplever at den nye medarbeideren fungerer i stillingen. Opplevelsen av at måten ansettelse tradisjonelt er blitt gjennomført har fungert ganske greit, bidrar til at metodene forblir de samme.

Unngå feilansettelser eller finne den ene

Man kan spørre om hva som forklarer at den etter hvert omfattende forskningen på ulike rekrutteringsverktøy viser at jobbintervjuet skårer lavt, men at de færreste arbeidsgivere opplever det som like dårlig. Trolig skyldes det at mange ansettelsesprosesser først og fremst tar sikte på å unngå feilansettelser. Da er det heller ikke behov for å få så god informasjon som mulig, men snarere å få tilstrekkelig informasjon. Det er kanskje mange som passer inn. Og da er jobben bare å luke ut de minst egnede snarere enn å maksimere nytte i hver enkelt ansettelsesprosess.

Samtidig kan man undres over om dette er en bedriftsøkonomisk god strategi. Filosofien er forankret i en idé om at man enten passer inn eller ikke. Trolig er bildet langt mer nyansert, noe som også innebærer at noen passer bedre inn og vil kunne bidra med høyere fortjeneste enn andre.

Målet er ikke nødvendigvis sammenlikning

Vi har nærmet oss ansettelsesprosessen med en antakelse om at arbeidsgivere vil sammenlikne, men at utfordringen består i hvordan de skal, kan og bør gjøre dette på best mulig måte. Man kanskje arbeidsgiverstrategien ikke er slik i det hele tatt. Det kan synes som om noen vil sammenlikne, men at andre overhodet ikke er ute etter det. De vil tilpasse intervjuer og metoden til den enkelte. Det er for dem en god metode, det er da de finner fram til den beste. Og kanskje det er akkurat det felles kjemi dreier seg om. Nemlig at mange av virksomhetene ikke synes å være like interessert i å få standardisert informasjon. De forteller heller om at det er stort behov for fleksibilitet, og at de ser profesjonalitet som en dyd, men noe som i praksis innebærer å forstå hver enkelt søker på egne premisser. Gitt at dette er en treffende beskrivelse for mekanismer i arbeidslivet, vitner det om at magesfølelse som metode, er det som holdes konstant. At man med én metode – hvor vag den enn er – sikrer størst mulig likebehandling, og dermed rettferdighet.

Vi vet hva vi ser etter når vi ser det

Også de mest stringente ansettelsesprosesser vil gi informasjon om søkere som ikke passer inn i en matrise. En rettferdig ansettelsesprosess fordrer imidlertid en bevissthet om hva man ønsker å finne ut av med de metodene en velger å benytte. Vi har sett flere eksempler på arbeidsgivere som går inn i jobbintervjuet uten en klar formening om hva det er de ønsker å få rede på. Eller som distribuerer en personlighetstest uten helt å vite hva den skal brukes til. Premisset synes å være at man vil vite hva man ser etter når man ser det, eller sagt på en annen måte; gjenkjenne de gode kandidatene når de kommer inn i rommet. Dette gjenspeiles ytterligere i begrunnelsene etter endt ansettelsesprosess. På spørsmål om hva som lå til grunn for den endelige rangeringen av søkerne, er svarene overraskende vage.

Jobbintervjuet forstås ofte som et lite vindu inn til kandidatenes personlighet. Utfordringen i ansettelsesprosesser er at arbeidsgivere lar vurderinger av kandidater, basert på et kort møte, veie uforholdsmessig tungt, relativt til andre mer substansielle kilder til informasjon, som vitnemål, referanser fra kollegaer som har observert personen gjennom flere år, eller deres skår på vitenskapelig utviklede tester. Problemet er ikke at arbeidsgivere ønsker å møte potensielle nye medarbeidere før de avgjør hvem som blir tilbudt jobben. Problemene oppstår når arbeidsgivere overvurderer intervjuets verdi, og derigjennom, treffsikkerheten i egen dømmekraft og magesfølelse.

Førsteintrykket går begge veier

Et av de viktigste formålene med en ansettelsesprosess er, som vi har nevnt tidligere, å finne de beste kandidatene for en stilling. Men for ensidig fokusering på å framskaffe valide data om søkerne kan bidra til at arbeidsgivere glemmer en annen viktig funksjon ved ansettelsesprosessen. Nemlig å gi et godt inntrykk av virksomheten til potensielle medarbeidere. I en ansettelsesprosess er det ikke kun søkerne som skal selge seg til arbeidsgiver, arbeidsgiver må til dels promotere både virksomhet og arbeidsmiljø overfor søkerne. Prosesser som oppleves som stringente og rigide av søkerne, hvor det ikke åpnes for at man kan stille spørsmål til arbeidsgiver om miljø og karrieremuligheter, kan støte bort gode søkere.

Rekrutteringsbyråer – er de mer profesjonelle?

Innledningsvis fremmet vi en tese om at outsourcing av rekrutteringsprosessen til byråer bidrar til en mainstreaming av kandidater. Rekrutteringsbyråenes overlevelse og vekst er betinget av fornøyde arbeidsgivere. Det kan tenkes at det vil være rasjonelt for slike aktører å være mer restriktive med å lansere kandidater de antar at enkelte vil ha visse reservasjoner mot. Dersom dette er riktig, vil en økende profesjonalisering bidra til å gjøre det enda vanskeligere for minoriteter å slippe til i arbeidslivet.

Funnene i denne studien indikerer at situasjonen snarere er motsatt. Informantene fra rekrutteringsbyråene anså seg som et korrektiv til arbeidsgivere, som ofte hadde løse tanker om hvilken type kandidat de ønsket seg. Dette gikk på kjennetegn som alder og kjønn eller ønske om vitnemål fra bestemte utdanningsinstitusjoner. Rekrutteringsbyråene mente deres oppgave var å hjelpe arbeidsgiverne videre fra ønsker som knyttet seg til størrelser som alder eller kjønn, til å komme opp med konkrete egenskaper. Arbeidsgivere som ga uttrykk for at de ønsket seg en ung og sulten kandidat, forvekslet kanskje dette med egenskaper som ambisjoner, omstillingsevne og problemløsning.

Samtidig er også medarbeiderne i rekrutteringsbyråene sårbare overfor kraften av førsteinntrykket. Intervjuene med representanter fra bransjen indikerer at mange av dem er gjennomtenkte når det gjelder hvordan prosessen bør gjennomføres, men det framkom i liten grad hvorvidt de faktisk følger en praksis som sikrer at informasjonen vektas på en transparent måte, og at magefølelse og skjønn ikke får spille en stor rolle i den endelige utvelgelsen.

Sluttord

Vi kan ikke ut fra denne studien konkludere om ansettelser i det norske arbeidslivet gjennomgående er profesjonelle eller ikke. Det er stor variasjon, og innslaget av *tradisjonisme*, i betydningen av at virksomheter ansetter slik de alltid har gjort uten å stille spørsmål ved metodene som benyttes, synes avgjørende. Gitt at funnene fra våre case forteller noe om rekrutteringsprosessene mer generelt, er det likevel noen trekk som bør trekkes fram.

- Mange har en viss struktur på hvordan de skal gå fram for å skaffe informasjon om søkerne. De færreste har imidlertid en klar plan for hva ulike type informasjon skal fortelle dem, og hvordan de skal vekte de ulike delene, som jobbintervjuintervju, CV, og tester opp mot hverandre. Da ender det lett med at inntrykk dannet under jobbintervjuet trumfer annen, potensielt motstridende informasjon, fra for eksempel tester eller caseoppgaver.

- Ulike forsøk på å profesjonalisere seleksjonen er mest tydelig på det området som trolig er minst sårbart for arbeidsgiveres feilslutninger og førsteinntrykk. Nemlig i vurderinger av søkeres formelle kvalifikasjoner. Stringens i metoder og vurderinger synes i mindre grad å påvirke vurderinger av egnethet, motivasjon og kjemi – det feltet hvor skjønn ofte får størst betydning.
- Mange arbeidsgivere er skeptiske til å bruke evnetester, til tross for at det synes å være best når det gjelder å predikere hvordan en arbeidstaker vil prestere i fremtiden. Noe av forklaringen kan være at man ikke tror på testene, noe annet dreier seg trolig om at mange i Norge er grunnleggende imot all måling og rangering ut fra intelligens. At det strider mot likhetsidealet.

Avslutningsvis må vi da vende tilbake til rapportens utgangspunkt og spørre hva som bør gjøres. Kort sagt, hva bør virksomheter trekke ut av denne rapporten? Vi vil trekke fram fire forhold:

Jobbanalyse og kravspesifikasjon

Det må legges stor vekt på å gjennomføre gode jobbanalyser, som legges til grunn for en kravspesifikasjon til den nye som skal ansettes. Som i så mange andre tilfeller er det vanskelig å finne svar når man ikke har formulert spørsmålet først. Arbeidsgivere som ved hjelp av en jobbanalyse har identifisert hvilken type kompetanse de trenger, og hvilke egenskaper de er på utkikk etter, har den fordelen at de går inn i ansettelsesprosessen med noen konkrete spørsmål de ønsker svar på. Etter endt ansettelsesprosess er det ikke gitt at de vil kunne sette to streker under svaret, men risikoen for å ende opp med svar på spørsmål de egentlig ikke lurte på, blir trolig mindre.

Satt på spissen burde man teste alle som allerede er ansatt i en virksomhet for å få vite mer om hva man har, slik at det er mulig å identifisere hva slags kompetanse man trenger. Det er for eksempel ikke så farlig om man rekrutterer en innadvendt person om man har en del utadvendte allerede. Poenget her er at et team ikke bare dreier seg om den som kommer, men også om det eksisterende arbeidsmiljøet vedkommende skal inn i. Vi har tidligere argumentert for at mange arbeidsgivere har generelle antakelser om at det er en bestemt kultur på en arbeidsplass. Det kan være riktig, men for mange er trolig dette en type kunnskap som er av mer anekdotisk karakter enn å være en faktisk kunnskap.

Avklaringer før førsteinntrykket har skjedd

For de fleste typer av jobber vil det være elementer både av å passe inn og å passe til. Det er ikke illegitimt for arbeidsgiver å legge vekt på at søkere skal passe inn når de ansetter, tvert om. Det er en del av jobben. Problemet er at mange ikke synes å ha et avklart

forhold til hvor mye det å passe inn skal telle i siste runde. Det er derfor en stor fare for at sosiale egenskaper trumfer formelle kvalifikasjoner i hvem som får jobb, noe som er mulig fordi man ikke har definert klart hva man trenger før førsteinntrykket har skjedd.

Metoder og vekting

Det hjelper ikke å bruke de mest raffinerte metoder om man ikke har tilsvarende gode grep for å bearbeide og analysere informasjonen som samles inn. Rekrutteringsprosessen kan således aldri bli bedre enn det svakeste leddet, og dette er ofte vektingen. Relevant i denne sammenheng er på hvilke stadier i en ansettelsesprosess at ulik informasjon skal få betydning. Et eksempel er IQ-tester, som neppe skal avgjøre hvem som i siste runde skal få jobb, men som er svært meningsfulle å legge til grunn i en første screening av søkere. Gode tester diskriminerer ikke, og de fleste diskriminerer trolig langt mindre enn menneskers magefølelse. Med andre ord, gode tester kan være et verktøy som bidrar til at vurderingen av hvem som får være med i siste runde tas på et mer rettferdig grunnlag.

Rettmessig forskjellsbehandling

Ansettelser er forskjellsbehandling. Når vi leder oppmerksomheten mot at forskjellsbehandling kan være rettmessig, impliserer det at den også kan være urettmessig. Det rettmessige er altså diskriminering på vrangen. Det som er viktig å minne om her, er at mens mange av metodene nevnt ovenfor dreier seg om verktøy for å finne ut mest mulig om en gitt søker, leder rettferdighet vår oppmerksomhet mot det relative aspektet. Altså hvordan en søker blir behandlet i forhold til andre søkere. Dette utgjør kjernen i likebehandling, og det er hva som må være målet med en god rekrutteringspraksis. Profesjonell rekruttering er rettmessig forskjellsbehandling.

Litteratur

- Banton, M. (1994), *Discrimination*. Buckingham: Open University Press.
- Bartholomew, D. J. (2004). *Measuring intelligence: Facts and fallacies*. Cambridge University Press.
- Birkelund, G. E., Rogstad, J., Heggebø, K., Aspøy, T. M. & Bjelland, H. F. (2014). Diskriminering i arbeidslivet-Resultater fra randomiserte felteksperiment i Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim. *Sosiologisk tidsskrift*, 22(04), 352–382.
- Camerer, C. F. & Johnson, E. J. (1997). The process-performance paradox in expert judgment: How can experts know so much and predict so badly? *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies*, 342.
- Conley, P. (1996). Local justice in the allocation of college admissions: A statistical study of beliefs versus practice. *Social Justice Research*, 9(3), 239–258.
- Dawes, R. M. (1971). A case study of graduate admissions: Application of three principles of human decision making. *American psychologist*, 26(2), 180.
- Elster, J. (1992). *Local justice: How institutions allocate scarce goods and necessary burdens*. Russell Sage Foundation.
- Engelstad, F. (1997). Needs and social justice: the criterion of needs when exempting employees from layoff. *Social Justice Research*, 10(2), 203–223.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. I *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178). Springer Berlin Heidelberg.
- Goldstein, H. W., Yusko, K. P. & Nicolopoulos, V. (2001). Exploring Black-White subgroup differences of managerial competencies. *Personnel Psychology*, 54(4), 783–807.
- Gottfredson, L. S. (2009). Logical fallacies used to dismiss the evidence on intelligence testing. *Correcting fallacies about educational and psychological testing*, 11–65.
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. & Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: a meta-analysis. *Psychological assessment*, 12(1), 19.

- Guion, R. M. (2011). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Taylor & Francis.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(3), 333–342.
- Higueira, L. A. (2001). Adverse impact in personnel selection: The legal framework and test bias. *European psychologist, 6*(2), 103–11.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Mjeldheim, G. & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*, 46–6.
- Hough, L. M., Oswald, F. L. & Ployhart, R. E. (2001). Determinants, detection and amelioration of adverse impact in personnel selection procedures: Issues, evidence and lessons learned. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1–2), 152–194.
- HR Norge & Ernst & Young (2011). *HR-undersøkelsen 2011: Fra ambisjon til resultat – klarer vi spranget?*
- Huffcutt, A. I. & Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of applied Psychology, 83*(2), 179.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin, 96*(1), 72.
- Kanter, R. B. (1977). *Men and woman of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Lorentzen, H. (1995). *Når ikke alle kan få – om fordeling av knappe goder*. Rapport 95:13, Institutt for samfunnsforskning.
- Meehl, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis, MN, US: University of Minnesota Press
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J.. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 1/12, Institutt for samfunnsforskning.
- Miller, S. R. & Rosenbaum, J. E. (1997). Hiring in a Hobbesian World Social Infrastructure and Employers' Use of Information. *Work and Occupations, 24*(4), 498–523.
- Nisbett, R. E. (2015). *Mindware: Tools for smart thinking*. Macmillan.
- Pager, D. & Quillian, L. (2005). Walking the talk? What employers say versus what they do. *American Sociological Review, 70*(3), 355–380.

- Petersen, T. et al. (2000). Offering a job. Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106, 763–816.
- Prien, K. O. & Schippmann, J. S. (2003). *Individual assessment: As practiced in industry and consulting*. Psychology Press.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Whitney, D. & Smith, M. (1996). Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on the validity of a structured interview. *Personnel Psychology*, 49(1), 85–102.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2014). «Kulturelt betinget, naturlig beskjedenheter». *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Fafo-rapport 2014:33.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2015). *Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. Fafo-rapport 2015:44.
- Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305–318.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174.
- Sandal, G. M., Brunborg, G. S. & Sam, D. L. (2008). Rekruttering i flerkulturelle samfunn. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 45(3), 329–335.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of personality and social psychology*, 86(1), 162.
- Skorstad, E. (2013). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Suzuki, L. A., Ponterrotto, J. G. & Meller, P. J. (2001). *Handbook of Multicultural Assessment: Clinical, Educational, and Psychological Applications*. Jossey Bass Inc, San Francisco.
- Wilk, S. L. & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103–124.

Rettmessig forskjellsbehandling?

Ansettelse er forskjellsbehandling. Én får jobb, andre kommer lenger ned på listene. Det problematiske er ikke at det skjer en rangering. Spørsmålet er hva slags informasjon arbeidsgiverne legger vekt på når de vurderer om en jobbsøker passer inn på en arbeidsplass og til en jobb. I rapporten ser vi på metodene som benyttes, og hvordan arbeidsgivere vektlegger informasjonen de samler fra CV, standardiserte tester, jobbintervju, kjemi og egen magesfølelse. Vi har fulgt fem virksomheter gjennom seks ansettelsesprosesser. Underveis har vi sittet inne på jobbintervjuer, observert tilbakemeldinger på personlighetstester og sittet på sidelinjen under caseøvelser og jobbtester. I tillegg har vi gjennomført kvalitative intervjuer med de fem største rekrutteringsbyråene som opererer i norsk arbeidsliv og gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot et stort antall arbeidsgivere.



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2016:23
ISBN 978-82-324-0307-3
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20585