

BACHELOROPPGAVE

OBJEKTIV KARTLEGGINGSMETODE I EN REKRUTTERINGSPROSESS

Fører objektiv kartleggingsmetode til økt mangfold
og vil den forebygge diskriminering?

BCR3100
HR og personalledelse og
markedsføring
25.05.2016 - Vår 2016

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

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet rundt problemstillingen:

”Fører en objektiv kartleggingsmetode til økt mangfold og vil den virke forbyggende mot diskriminering?”

Motivasjonen for denne oppgaven lå bak valg av tema som var vår interesse for et inkluderende arbeidsmiljø. Samtidig ser vi et stadig økende samfunnsansvar for organisasjoner som rekrutterer. Dette for å bidra til en større grad av inkludering og integrering av innvandrere.

Opgaven sentrerer seg rundt hvordan en objektiv kartleggingsmetode vil føre til økt mangfold og virke forebyggende mot diskriminering. I og med at det kan være ulike holdninger som er utslagsgivende i en rekrutteringsprosess avgrenset vi ved å benytte rapporten ”Diskrimineringens omfang og årsaker” som teoretisk utgangspunkt for oppgaven. Denne gav oss en nødvendig ramme rundt undersøkelsen.

Vi benyttet oss av en kvalitativ metode for å gjennomføre oppgaven. Dette var fordi vi hadde et behov om å gå i dybden og finne tilstrekkelig med informasjon enn hva en kvantitativ metode kunne dekke. Vi gjennomførte 5 semistrukturerte dybdeintervjuer med personer som jobber med rekruttering for en varehandelkjede i Norge.

Vår undersøkelse viser at en objektiv kartleggingsmetode vil i en utvelgelsesprosess føre til mangfold, og vi avdekket også flere ulike holdninger som kan forekomme senere i rekrutteringsprosessen. Vi fant i tillegg flere faktorer som ikke var avdekket i vårt teoretiske grunnlag vi brukte som utgangspunkt for vårt arbeid. Vårt hovedfunn er at en objektiv kartleggingsmetode vil invitere etniske minoriteter til å ta del i det norske arbeidslivet. I tillegg til at det kan føre til konsekvenser for kandidaten i form av at en rekrutterer kan legge til grunn for subjektive holdninger i prosessen videre.

Forord

Vi vil takke våre informanter for at de har tatt seg tid og vist stor vilje til å bidra til vår undersøkelse. En takk sendes til varehandelkjeden som har tiltatt våre informanter å bruke arbeidstiden på intervju. I tillegg vil vi takke cut-e og Rudi Myrvang for inspirasjon og ideer i utviklingen av vår oppgave.

Vi vil også takke vår veileder Andreas Thon for veiledning og for å ha vært tilgjengelig gjennom prosessen.

Takk til alle som har bidratt i denne lærerike og spennende prosessen vi har vært en del av våren 2016.

God lesing!

Oslo, 25 Mai 2016.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1.0 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling og formål.....	6
1.2 Avgrensninger.....	7
1.3 Sentrale begrepsavklaringer	7
1.3.1 Objektiv kartleggingsmetode.....	8
1.3.2 Mangfold.....	8
1.3.3 Etnisk diskriminering ved ansettelse.....	8
1.4 Oppgavens struktur.....	9
2.0 Kort casebeskrivelse.....	9
3.0 Teoretisk rammeverk.....	10
3.1 Et veiskille i det norske arbeidslivet og samfunn.....	10
3.2 Ulike begrepsavklaringer.....	12
3.2.1 Digitale rekrutteringsprosesser.....	12
3.2.2 Arbeidspsykologiske tester.....	13
3.2.2.1 Evnetester.....	13
3.2.2.2 Ferdighetsstester.....	14
3.2.2.3 Personlighetstester.....	14
3.2.2.3.1 Personlighet.....	14
3.2.3 Kompetanse.....	15
3.2.4 Headhunting og etikk.....	15
3.2.5 Feilrekruttering.....	15
3.2.6 Majoriteter og minoriteter.....	16
3.2.7 Etniske minoriteter og flerkulturelt samfunn.....	16
3.2.8 Inkludering.....	17
3.2.8.1 Inkluderings- og mangfoldspolitikk.....	17
3.2.9 Gevinster av mangfold	17
3.2.10 Holdning og handling	18
3.2.11 Organisasjonskultur.....	18
3.2.12 Personlig egnethet.....	19
3.2.13 Magefølelse, intuisjon og kjemi.....	20
3.2.14 ”Vi” og ”de andre”	21
3.2.15 Akkulturasjon.....	22
3.2.15.1 Integrering	22
3.2.16 Førsteinntrykk, rekruttering og ”dating”.....	22
3.2.17 Stereotypier.....	22
3.2.18 Fordommer.....	23
3.2.19 Mobbing.....	24
3.2.20 Likhets-effekten.....	25
3.2.21 Kontrasteffekten.....	25

3.3 Statistikk på mangfold i Norge.....	26
4.0 Metode.....	29
4.1 Valg av problemstilling.....	29
4.2 Undersøkellesdesign.....	29
4.2.1 Små N-studier.....	30
4.2.2 Beskrivende og eksplorerende.....	30
4.2.3 Tverrsnittsstudier.....	30
4.3 Kvalitativ metode.....	30
4.3.1 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode.....	31
4.4 Valg av datainnsamlingsmetode.....	32
4.4.1 Dybdeintervju.....	32
4.4.2 Intervjuguide.....	32
4.4.3 Semistrukturert intervjuguide.....	34
4.5 Prosedyrer for gjennomføring.....	34
4.5.1 Rekrutteringsstrategi.....	34
4.6 Gjennomføring.....	35
4.7 Dokumentering.....	36
4.8 Forskningens kvalitet.....	37
4.8.1 Validitet.....	37
4.8.1.1 Face validity.....	37
4.8.1.2 Begrepsvaliditet.....	37
4.8.2 Reliabilitet.....	38
4.8.3 Forskningsetikk.....	38
4.9 Analyseprosessen.....	39
5.0 Analyse og funn.....	40
5.1 Informantenes tolkning av fenomenet.....	40
5.1.1 Informantenes tolkning av en objektiv kartleggingsmetode.....	42
5.1.2 Analyse av kultur og verdier.....	45
5.1.3 Analyse av faktorer ved ansettelse.....	47
5.1.4 Analyse av vurdering av kandidatene.....	49
5.1.5 Analyse av valg av kandidatene.....	52
5.2 Bakgrunn og teoretisk forankring for statistiske funn.....	55
5.2.1 Funn.....	55
5.2.2 Feilkilder og konklusjon.....	56
6.0 Konklusjon.....	57
7.0 Refleksjon.....	60
7.1 Intern gyldighet.....	60
7.2 Ekstern gyldighet.....	60
7.3 Reliabilitet.....	60
7.4 Refleksjoner over eget arbeid.....	60
7.5 Refleksjoner rundt hvordan man kan skape mer mangfold, og hvorfor vi anser dette som vi.....	61
7.6 Videre forskning.....	62
8.0 Litteraturliste.....	63

Figurer:

Figur 1.0: Fordeling av etnisk minoriteter på landsbasis

Figur 1.1: Oslo-kartet, 2000

Figur 1.2: Oslo-kartet 2015

Figur 2.0: Utregning av ansatte før og etter implementeringen av den objektive strategien

Vedlegg:

Vedlegg 1: Prosjektplan

Vedlegg 2. Intervjuguide

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Vedlegg 4. Transkribering av intervju

1.0 Innledning

Vi ønsker å innvie vår oppgave med et utsagn fra vår dypeste kilde – Jon Rogstad og Arnfinn H. Midtbøens rapport ”Diskriminerings omfang og årsaker: etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv.” Dette utsagn gir en pekepinn på hva vi har vurdert å undersøke og rapporten har vært en sentral kilde i vår oppgave:

Totalt sett viser resultatene fra felteksperimentet at diskriminering i rekrutteringsprosesser utgjør et substansielt hinder for tilgangen til arbeidslivet for personer med etnisk minoritetsbakgrunn: Sannsynligheten for å bli kalt inn til et jobbintervju reduseres i gjennomsnitt med om lag 25 prosent dersom søkeren har et utenlandsk klingende navn sammenlignet med identisk kvalifiserte søkere med majoritetsbakgrunn (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 9).

1.1 Problemstilling og formål

Formålet med undersøkelsen var å innhente kunnskap om hvordan en objektiv kartleggingsmetode benyttes på norske arbeidsplasser. Det er til nå bare gjennomført kvantitative undersøkelser om dette temaet. Rapporten ”Diskriminerings omfang og årsaker” har blant annet gjort en kvalitativ studie av arbeidsgiveres holdninger og atferd i en rekrutteringsprosess av etniske minoriteter, uten en objektiv metode. Vi hadde derfor et ønske om å undersøke om en objektiv kartleggingsmetode er et verktøy som kan gi kandidater med etnisk bakgrunn en sjanse til å ta del i det norske arbeidslivet. Vi mente at dette kunne gjøres ved hjelp av en kvalitativ metode, fordi vi da kunne gå dypere og finne verdifull informasjon som en spørreundersøkelse ikke kan avdekke.

Problemstillingen vår ble da formulert som:

”Fører en objektiv kartleggingsmetode til økt mangfold og vil den virke forbyggende mot diskriminering?”

Vår genuine interesse rundt mangfold og inkludering faller tilbake på flere av våre etniske tilhørigheter. Vi erfarer daglig at kompetente mennesker med etnisk bakgrunn blir satt til side fordi de ikke tilhører majoriteten eller har et norsk-klingende navn. I tillegg ser vi at medias rolle, som den fjerde statsmakten kan tenkes som en stor innflytelse for hvilke holdninger

majoriteten har overfor etniske minoriteter. Media besitter stor innflytelse i deres frihet til å fremlegge nyheter som de vil. Sterke ord og uttrykk som mangfold og diskriminering blir generalisert, og som fører til at menneskers holdninger og oppfatninger blir trangsynt. Dette fører til at fordommer og stereotyper oppstår enklere blant mennesker i dag. Det kan tenkes at dette kan være en faktor for våre holdninger og handlinger i rekrutteringsprosessen, og at det resulterer i å ansette kandidater som er lik oss selv. Slike handlinger oppstår på bakgrunn av at innvandrere eller etterkommere fremstilles som fremmed og ukjent.

1.2 Avgrensninger

Oppgaven ble avgrenset til å gjelde en spesifikk bransje og vil heretter omtales som en varehandelkjede, hvor all informasjon som samles inn vil være konfidensiell. Vi valgte en varehandelkjede fordi vi anså dette som en relevant bransje å undersøke verktøyet en objektiv kartleggingsmetode nærmere. Dette fordi de benytter rekrutteringsverktøyet og kan dermed antas å ha relevante erfaringer og kunnskap rundt rekruttering.

Vi opplevde at rapporten fra Jon Rogstad var mangelfull, i den forstand at den var lite utdypet om en objektiv kartleggingsmetode som et verktøy i en rekrutteringsprosess. Vi valgte i all hovedsak å belyse temaer vi mente var relevante for varehandelkjeden vi valgte å avgrense til. Et eksempel på dette er et utsagn fra rapporten som går på etniske minoriteters barriere til det norske arbeidslivet. Her har vi valgt å trekke frem kategorier som belyser temaene: kultur og verdier, faktorer ved ansettelse, vurdering og valg kandidatene.

Vår teori er også innhentet med bakgrunn i ulike rekrutteringsprosesser varehandelkjeden møter på. Varehandelkjeden består av et høyt antall varehussjefer som i ulik grad benytter seg av en objektiv kartleggingsmetode. Samtidig vil vår oppgave avgrenses til å gjelde varehandelkjeden i Norge, på bakgrunn av valgt metode. Dette har bidratt til å spisse oppgaven vår ytterligere og belyse hvilke holdninger vi antar vil forekomme og avgjøre en ansettelse av en kandidat med etnisk bakgrunn.

1.3 Sentrale begrepsavklaringer

For å oppnå et felles grunnlag og en forståelse av oppgaven, definerer vi de mest sentrale begrepene i problemstillingen: objektiv kartleggingsmetode, mangfold og diskriminering.

1.3.1 Objektiv kartleggingsmetode

En objektiv kartleggingsmetode, også kjent som en seleksjonsmetode går på å tilby en nettbasert utlysningsportal hvor kandidater plotter inn informasjon om sitt kandidatur. Her settes det forskjellige kriterier til grunn for hva som er relevant for den utlyste stillingen, og de kandidatene som skårer på disse kriteriene vil komme videre i prosessen uten noe form av menneskelige subjektive innspill fra rekruttererens side.

Dette gir en mulighet til å sile ut kandidater basert på en mer objektiv metode, enn om man skulle mottatt en CV og søknad som blir bedømt basert på rekruttererens stereotypier og fordommer. Et eksempel er rekrutteringsportalen Webcruiter som tilbyr en slik strategi, og i det legges det frem flere goder ved å benytte seg av disse. Dette være seg automatisk mottak av søknader, svar og vedlegg, samt automatisk bekreftelse på mottatt søknad. Det legges frem kvalifikasjonsspørsmål, etterfølges av sømløs integrasjon med assessment-tester, og deretter sortering og filtrering av kandidater (Webcruiter).

1.3.2 Mangfold

Mangfold i arbeidslivet presenteres av Traavik (2011) som et fenomen som eksisterer kun når to eller flere mennesker er samlet. Det handler om forskjeller mellom mennesker med hensyn til kjennetegn som alder, hudfarge, religion, personlighet, kompetanse, utdanning, utseende, etnisk bakgrunn, seksuelle orientering, kjønn og så videre. Noen forskjeller har større konsekvenser enn andre, fordi de oppfattes som avvik fra normalen – noe som kan medføre diskriminering (Einarsen, mfl. 2011, 221). En konseptuell definisjon inkluderes for å bedre en forståelse rundt begrepet mangfold:

”Mangfold refererer til delingen av arbeidsstyrken inn i forskjellige kategorier som a. Har et opplevd fellestrekk innenfor en gitt kulturell eller nasjonal sammenheng, og som b. Kan bli behandlet negativt i arbeidslivet med henhold til jobbmuligheter, behandling på arbeidsplassen og forfremmelse uavhengig av jobbrelatert kompetanse og kvalifikasjoner” (Einarsen, mfl. 2011, 223).

1.3.3 Etnisk diskriminering ved ansettelser

Etnisk diskriminering fremstilles av Viktor Roddvik som usaklig forskjellsbehandling av personer med annen etnisk bakgrunn enn norsk. Når diskriminering omtales i forbindelse

med arbeidsplasser, er det først og fremst i sammenheng med at arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn blir forbigått av mindre kompetente søkere. Det finnes utallige beretninger om godt utdannede innvandrere som har søkt titalls stillinger, men som verken er blitt kalt inn til intervju eller har fått svar på sine søknader (Roddvik 2010, 117-118).

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med en kort presentasjon for vår interesse og bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Videre presenteres casebeskrivelsen og vår teoretiske forankring som ligger til grunn for å kunne besvare problemstillingen. Teorien tar for seg funn og sentrale begreper innenfor relevante temaer rundt en rekrutteringsprosess, en objektiv kartleggingsmetode, mangfold, diskriminering og statistiske synspunkter, som anvendes som et grunnlag for vår intervjuguide.

Vår metode er systematisk lagt frem ved en presentasjon av undersøkelsesdesign, valg av metode, valg av datainnsamlingsmetode samt forskningens kvalitet. Dette etterfølges av en drøftelse rundt empiri mot teori i analysedelen. Oppgaven avsluttes med en konklusjon som svar på vår problemstilling, våre refleksjoner rundt en mangfoldig arbeidsplass og forslag til videre forskning, samt litteraturliste og vedlegg.

2.0 Kort casebeskrivelse

Organisasjonen ble stiftet i 1962, og startet i Norge med 33 forhandlere. Organisasjonen som er Nordens ledende aktør under deres bransje, praktiserer en kultur som skal være resultatorientert, men samtidig skal de ansatte engasjeres og motiveres til å gjøre kundene fornøyde. I dag er organisasjonen sammensatt av omtrent 10 000 ansatte i Norden, hvor 2500 ansatte tilhører 120 forhandlere i Norge. De begrunner sin suksess i sine engasjerte medarbeidere og legger ikke skjul på at organisasjonen investerer i oppæringsprosesser.

Organisasjonen deles i to, med en andel på rundt 50 % som er privateide og den siste andelen som eies av organisasjonen selv. Organisasjonen har i tillegg et stolt samarbeid med flere humanitære aktører og hvor deres formål er å øke bevissthet rundt handlinger for miljøets beste.

Organisasjonen fikk en ny rekrutteringsstrategi i inngangen av 2013, og inngikk et samarbeid med cut-e. Cut-e tilbyr et bredt spekter av kvalitetssikrede og innovative tester og kartleggingsverktøy. Testleverandørenes konsulenter besitter organisasjonspsykologisk spisskompetanse og kartlegger over 7 millioner mennesker hvert år, i over 70 land og på 40 språk (cut-e). Som første leverandør på markedet er de tilbydere av et bredt utvalg av Veritas-sertifiserte personlighets- og evnetester, og er verdensledende innen utvikling og levering av nettbaserte tester og spørreskjemaer til bruk ved rekruttering, seleksjon og utvikling av medarbeidere og ledere.

Bakgrunnen for valg av case falt på kontakter ved Høyskolen Kristiania, som kunne knytte oss opp mot et samarbeid igjennom cut-e og videre til overnevnte organisasjon. Etersom vår oppgave snøres inn under deres kompetansefelt, bestemte vi oss for et samarbeid med begge parter som til sammen bidrar til verdifull informasjon rettet mot vår problemstilling.

3.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet skal behandle relevant teori som danner grunnlaget for å utvikle intervjuguiden og besvare problemstillingen.

3.1 Et veiskille i det norske arbeidslivet og samfunn

Forskningsstiftelsen Fafo presenterer i rapporten ”Diskriminerings omfang og årsaker” at norske arbeidsgivere diskriminerer jobbsøkere med utenlandske navn. Det blir lagt frem at det oppstår en sannsynlighet på 25 % for at en jobbsøker med utenlandsk navn kalles inn til intervju. Rogstad fremstiller diskriminering som urettmessig forskjellsbehandling av etniske minoriteter på arbeidslivet i Norge (Rogstad, Midtbøens 2012:1, 148). Forskere fra Fafo og Institutt for samfunnsforskning uttrykker at diskriminering er eksisterende og en alvorlig barriere mot å skape et flerkulturelt arbeidsliv (NRK).

Medienes økende oppslag om diskriminering viser en merkverdig fellesnevner.

Hovedpersonene har minoritetsbakgrunn. Til tross for høy utdanning fra Norge, er det flere minoriteter som ikke får lønnet arbeid på lik linje som majoritetsnordmenn. Derfor kommer personer med minoritetsbakgrunn dårligere ut langs sentrale levekårsvariabler, som skaper en kontrast til idealer om ”like muligheter”.

Det vi er opptatt av i denne oppgaven er hvor mye av ulikheten som skyldes det man kan omtale som urettmessig forskjellsbehandling. Det vil si forskjellsbehandling som ikke tilbakeføres til spesifikt jobberlevante ferdigheter blant arbeidssøkere. Slike handlinger refererer til lovverket som diskriminering. Begrepet tar for seg handlinger som direkte eller indirekte har som konsekvens at visse individer forskjellsbehandles på bakgrunn av irrelevante særtrekk (Rogstad, Midtbøen 2012:1, 15).

Ulikheten er forårsaket av forhold som faller utenfor lovens avgrensning av diskriminering. Diskriminering oppstår i ulike former og oppstår i forskjellige situasjoner i arbeidslivet. Blant disse kan være ansettelser, opprykk, lønn, fordeling av oppgaver og oppsigelser. Lovverket inkluderer et moment som bør trekkes frem innledningsvis, og det er at det ikke har betydning om en handling er av et klart motiv eller ikke. Årsakssammenhengene er derimot avgjørende for å identifisere mulige virkemidler for hvordan omfanget av ulikhet kan reduseres.

Diskriminering, marginalisering og ekskludering er alle begreper med en fellesnevner. De betegner prosesser og tilstander hvor individer eller grupper av personer systematisk er utenfor eller i randsonen av samfunnets sentrale arenaer. Årsakene til denne plasseringen er sammensatt av aktiv utestengning til et aktivt valg om å stå utenfor (Rogstad, Midtbøens 2012:1, 18). På samme måte som inkludering, må diskriminering til enhver tid forstås av en ytre ramme. Aktørene inkluderes på noen arenaer, men støtes og/eller holdes ute fra andre arenaer. Begrepene er begge kontekstuelle og situasjonelle. Rogstad (2012) får frem i rapporten at diskriminering vil alltid være forankret i kulturelle, strukturelle og økonomiske forhold, som dermed legger føringer på valg, ønsker, oppfatninger og handlingsrom som tas av arbeidsgiveren. Kort sagt mener han at arbeidsgiveres beslutninger befinner seg mellom det individuelle og det kontekstuelle og mellom frihet og ansvar.

Alle mennesker har et ønske om lønnet arbeid, uansett bakgrunn og situasjon. Dermed representerer diskriminering et brudd på demokratiske og legale rettigheter om like muligheter for alle, uavhengig av forhold som etnisitet, kjønn, klasse, religion, seksuell legning og liknende (jf. Diskrimineringsloven). Det er verdt å inkludere at i det norske samfunnet er arbeid en elementær kilde til livsutfoldelse, selvrealisering, identitet og selvrespekt.

Lønnet arbeid gir økonomisk frihet, selv om graden av friheten kan ses i sammenheng av debatten om likestilling mellom kjønnene. Utestenging av individer og/eller grupper har likeså en samfunnsmessig dimensjon. Arbeidsgivere som ikke ansetter mennesker med verdifull kompetanse som de har oppgaver til, medfører ikke bare at den enkelte arbeidssøker blir skadelidende. Samfunnet taper også (Rogstad, Midtbøen 2012:1, 18).

Det skal legges til at diskriminering er forbudt ved lov. Likevel kan ikke arbeidsgivere pågripes og bevises for brudd ved handlinger med det gjeldende legale rammeverket. Dette kommer av at fravær i diskrimineringen i lovens forstand ikke innebærer det samme som like muligheter. Det skyldes i dag av at loven er klarest utformet for å regulere forskjellsbehandling knyttet til formell kompetanse. Det er rimelig å anta at vurderinger og antakelser om søkerens personlige egnethet er av stor betydning for hvilke arbeidssøkere som oppfattes som attraktive. Nyere studier viser at en av tre arbeidsgivere uttrykker at dette er det viktigste kriteriet i en ansettelse (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 19).

3.2 Ulike begrepsavklaringer

Dette kapitlet tar i utgangspunkt av de sentrale begrepsavklaringene som er nevnt tidligere i oppgaven.

3.2.1 Digitale rekrutteringsprosesser

Elisabeth Østrem (Forskning) poengterer dersom deler av rekrutteringsprosessen digitaliseres i et tidlig stadium, vil dette åpne for et flerkulturelt arbeidsmarked. Det forutsetter at rekrutterer besitter relevant kompetanse og erfaringer.

Kompetansevurdering mottar kritikk når det omhandler testing. Tester eller øvrige seleksjonsmetoder er ikke feilfrie, og kan ofte benyttes i feil kontekst. Det kan blant annet være bruk av tester som ikke er validert, uprofesjonelle tilbakelesninger, manglede konfidensialitet eller kulturelle fordommer (Skorstad 2015, 250). Det er av vesentlig betydning at samtlige som besitter kompetansevurdering som ansvarsområde er klar over etiske hensyn som må overholdes, da det i de fleste tilfeller er mennesker som begår de største feilene og ikke testene i seg selv (Skorstad 2015, 250).

Ved å benytte slike metoder vil objektive kriterier vurdere en kandidat, samtidig som den vil skyve fordommer og likhetseffekter til side. Østrem fremstiller at objektive verktøy og den mentale øvelsen som jobbanalysen består av, tvinger den som rekrutterer til å ta en pause fra fordommer og beslutte et godt valg (Forskning). En standardisert og digitalisert søknadsprosess vil forenkle prosessen ved å skille ut søkere som oppfattes som relevante for stillingen. Utfordringen kan oppstå dersom utstillingen systematisk vektlegger preferanser som kjønn, familiestatus og nasjonalitet (Aftenposten). Dermed kan det oppstå systematisk forskjellsbehandling, når en arbeidsgiver sorterer søkere på ulovlige premisser.

3.2.2 Arbeidspsykologisketester

Det er mange innfallsporter til kompetansevurdering, deriblant intervjuet, CV og referansesjekk. I tillegg finnes det arbeidspsykologiske tester (Skorstad 2015, 105).

Skorstad (2015) legger frem flere fordeler ved bruk av disse. Eksempelvis kan bruk av test føre til en bedre struktur av prosessen, gi en metode som er testet ut på forhånd, samt en mer effektiv informasjonsinnhentning. Det kan i tillegg gi en mer objektiv vurdering av kandidater, gi rom for enkel sammenligning mellom disse og åpner opp for muligheten for at kandidatene får en lik sjanse til å vise hvem de er. Det har blitt utviklet en rekke arbeidspsykologiske tester, og videre vil vi gå i dybden av de mest sentrale testene som benyttes av varehandelkjeden.

3.2.2.1 Evnetester

Evnetester benyttes ofte i rekruttering av spesialister og leder- eller mellomlederstillinger. Dette støttes opp mot forskning som viser at evnetestene har større nytteverdi etter grad av kompleksitet i stillingene (Skorstad 2015, 110). Evnetestene måler generell intelligens og logisk tankegang, samtidig som den kartlegger de kognitive evner. Skorstad (2015) viser at en kandidats karakterer ikke er avgjørende for jobbprestasjonen. Dermed er formålet å måle evne til logikk, analytisk tenkning og derav kandidatens potensiale for å lære nye ting (Karrierestart). Det er i tillegg mye som taler for at evnetester er de metodene som er mest treffsikre når det gjelder seleksjon (Skorstad 2015, 110).

3.2.2.2 Ferdighetsstester

Både evnetestene og ferdighetstestene kan benyttes for å sile ut kandidater som anses som uaktuelle før et jobbintervju. En betydelig forskjell mellom testene er at ferdighetstestene benyttes i flere nivåer enn kun opp på ledernivå (Karrierestart). En fallgrube ved denne type testing er at kandidaten kan manipulere testresultatene i form av å trene seg opp i de skal testes i.

3.2.2.3 Personlighetstester

Den vanligste formen for tester er personlighetstester. Denne skiller seg ut fra de to andre ved at det ikke er noen fasit på rette eller gale svar. Målet er å kartlegge tendenser og generelle adferdsmønstre hos kandidatene, og vurdere hvordan personligheten til disse sammenfaller med de arbeidsoppgavene som skal utføres i den aktuelle stillingen. Det er for å kunne forutsi typiske adferdsmønstre slik som hvorvidt du er utadvendt eller innadvendt, og ikke for å definere hva slags persontype du er (Karrierestart). De viktigste grupper av personlighetstester er:

- 1) adferdstester: kandidaten kartlegges etter reaksjoner gjennom observasjon i konkrete handlingssituasjoner.
- 2) spørreskjemaer: kandidaten fyller ut skjemaet på egen hånd.
- 3) vurderingsskalaer: en rekrutterer observerer personlighetstrekk og krysser av for art og styrke.
- 4) de projektive metoder: kandidaten gir uttrykk for karakteristiske sider ved seg selv ved å utfylle eller beskrive relativt ustrukturert materiale (SNL).

I likhet som de andre testene kan personlighetstesten benyttes i alle nivåer av rekrutteringsprosessen, men ofte benyttes testene videre fra innledende runder (Karrierestart).

3.2.2.3.1 Personlighet

Personlighet fremstilles som de egenskapene som gir en persons individuelle særpreg, og de spesielle egenskaper som er karakteristiske for det utviklede menneske vår personlighet (SNL). Et personlighetstrekk er de betydelige karaktertrekk ved personen som viser seg gang på gang (Skorstad 2015, 33). Flere personlighetstester utarbeides på bakgrunn av personlighetstrekk og er en vesentlig faktor for en rekrutterer med kompetansevurdering.

De fleste viser en viss karakter i adferden deres, og hvordan vi oppfattes av andre og hvem vi er har stor betydning for hvordan vi gjør jobben vår. Dette baserer seg på at det er en viss konsekvens i våre personlighetstrekk, og i en rekrutteringssammenheng er dette viktig da det forteller noe om hvordan personens adferd vil fremme seg i en jobbsituasjon.

3.2.3 Kompetanse

Skorstad (2015) fremstiller kompetanse eller ”competentia”, som samsvar. Det oppstår et krav om at det må være en korrelasjon mellom personen og kravene som knyttes til en jobb. Dermed kan kompetanse forstås som atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb (Skorstad 2015, 30). Kompetanse er kommet til uttrykk i observerbar atferd, men som ikke kan observere tanker eller følelser (Skorstad 2015, 31). Handlinger styres av noe som er mer utfordrende å observere direkte, som personlighet, evner, motivasjon og kunnskap (Skorstad 2015, 31). De underliggende karakteristika kan til dels være mer eller mindre kjent for personen, bevisst eller ubevisst. Dette kalles for ”kompetansepotensialet”.

3.2.4 Headhunting og etikk

Førstelektor ved Høyskolen Kristiania, Elin Ørjasæter fremstiller for Aftenposten i artikkelen ”Pen nok for jobben” at flere forskere benytter seg av muligheten til å utforske en arbeidssøker på sosiale plattformer før de kalles inn til intervju, for så å kalle seg profesjonelle når det søkes etter irrelevant informasjon. Den irrelevante informasjonen kan være sivilstatus, religion, etnisitet og fritidsinteresser. Ettersom en rekrutterer tenderer til å sette fokus på dette, vil curriculum vitae og kompetanse for stillingen nedprioriteres ubevisst (Aftenposten).

En undersøkelse viser at respondenter mener førsteinntrykket som dannes av profiler på sosiale plattformer ofte stemmer i virkeligheten. Dette kan være en utfordring for at kompetente kandidater tidlig siles ut i rekrutteringsprosessen basert på usaklige vurderinger (Aftenposten). Førsteintrykket som dannes på bakgrunn av en sjekk på sosiale arenaer fører ofte til raske meninger, holdning og handlinger.

3.2.5 Feilrekruttering

En feilansettelse, eller feilrekruttering, fremstilles som en ansettelse av en kandidat som ikke viser seg å være egnet til stillingens kompetansekrav i den grad at han eller hun ikke er i stand til å utføre de arbeidsoppgavene som foreligger. Det kan også være at

vedkommende eksempelvis åpenbart ikke fungerer optimalt eller på normalt nivå i forhold til bedriftens verdier, måloppnåelse, kultur eller miljø (Webcruiter).

En feilansettelse er kostbart, og kan ofte koste en årslønn i tapt effektivitet eller inntjening. Et eksempel kan være at en feilansettelsen avsluttes i prøvetiden kan det resultere i en forsinket rekruttering av en kompetent medarbeider med seks måneder, men ofte vil en reell forsinkelse være opp mot ni måneder, samt da de ekstra kostnadene dette hører med. Dersom kandidaten har vært ansatt en periode før man ser mangel på effektivitet og produktivitet, vil en grovt kunne regne seg frem til et tap på mer enn ett årsverk = rundt 600 000kr i tapt produktivitet, igjennom en toårs periode (Webcruiter).

3.2.6 Majoriteter og minoriteter

Etniske minoriteter og et flerkulturelt samfunn, er gjerne sett i lys av representanter for majoritetssamfunnet som refererer til minoritetene og deres situasjon. Den rådende kulturen i et samfunn er majoritetskulturen, og en etnisk minoritetsgruppe er i mindretall i forhold til flertallet. Minoriteter må derfor innordne seg majoriteten i større grad. Mennesker med etnisk bakgrunn vil velge ulik tilknytning til det norske samfunnet og hvordan de ønsker å forholde seg til sin egen kulturelle bakgrunn. Å få til en god integrering på en arbeidsplass kan kreve tiltak som nettopp tar sikte på inkludering, ikke på atskillelse (Roddvik 2010, 24).

3.2.7 Etniske minoriteter og flerkulturelt samfunn

I boken "Flerkulturelle arbeidsplasser – en veiviser" fremstiller Viktor Roddvik etnisitet som en nasjonal opprinnelse, til utseende og hudfarge, til kulturelle tradisjoner og levemåter. Samtidig er det verdt å inkludere at grensene mellom ulike etniske grupper endrer seg over tid (Roddvik 2010, 228). Begrepet er sammenfallende med etniske minoriteter som brukes på ulike måter, ofte om personer med innvandrerbakgrunn. Mennesker som har bakgrunn fra forskjellige nasjoner, for eksempel etterkommere eller innvandrere, eller barn som har foreldre fra ulike land, identifiseres som flerkulturell eller tokulturell. Begrepet benyttes ofte om personer som har synlig minoritetsbakgrunn (Roddvik 2010, 229). Regjeringen anvender begrepet "flerkulturelt samfunn" som en beskrivelse av at befolkningen er flerkulturell. Betydningen av begrepet trekker frem at Norge har alltid vært et flerkulturelt samfunn. Roddvik (2010) får frem at et flerkulturelt samfunn skal være aktivt aksept og tilrettelegging for større mangfold når det gjelder verdier, livssyn, uttrykksformer og måter å leve på.

3.2.8 Inkludering

Inkludering, omhandler at alle som bor i Norge skal ha like muligheter, plikter til å bidra og til å delta i fellesskapet (Roddvik 2010, 229). Arbeidslivet er avgjørende for velferdsproduksjonen og derfor bør inkludering forstås i en ytre ramme. Rogstad (2012) mener at nivået på diskrimineringen kan fortolkes som en diagnose på samfunnets evne til inkludering som et barometer på hvor inkluderende vi egentlig er. Dermed stilles det et kritisk spørsmål til hvorfor Norge ikke har utviklet et bedre system for arbeidsinkludering, etter mer enn fire tiår etter at den moderne innvandringen startet i landet. Inkludering kan i praksis realiseres, samtidig som Fafo-rapporten dokumenterer at informanter uttrykker at ”den enkelte arbeidsgiver ser det ikke som sitt ansvar å drive inkluderingsarbeid” (Rogstad, Midtbøen 2012:1, 127). Samtidig kan inkludering forstås som et samfunnsansvar for utsatte grupper.

3.2.8.1 Inkluderings- og mangfoldspolitikk

Målet for en inkluderings- og mangfoldspolitikk er i følge boken ”Flerkulturelle arbeidsplasser – en veiviser” å gi alle borgere, uavhengig av bakgrunn, religion eller opprinnelse, like muligheter til å fatte selvstendige valg, for hvordan de vil ordne livene sine (Roddvik 2010, 230). Samtidig er målet å unngå at det utvikles store sosiale og økonomiske forskjeller som følger av etniske skillelinjer, i tillegg til at forholdet mellom grupper og miljøer i befolkningen utvikles harmonisk og uten store sosiale spenninger.

3.2.9 Gevinster av mangfold

”Det er viktigere og viktigere å ha et mangfold i arbeidsstyrken fordi verden er blitt mindre. I mange former for arbeid jobber vi ikke lenger bare på et kontor, men virtuelt over landegrensene. Derfor er språk og kulturforståelse viktig. Virksomheter som ikke fokuserer på mangfold, vil miste mange muligheter til å håndtere utviklingen av sin egen virksomhet innen en global ramme”

- Nils Øveraas, administrerende direktør i Accenture Norge

Virksomheter som satser på en aktiv mangfoldspolitikk mener satsingen fører til store fordeler og gevinster av en langsiktig styrking i humankapitalen og organisasjonskapitalen. I USA benyttes sitatet ”diversity pays”, som i litteraturen vektlegger forskjellige faktorer når det gjelder effektene av mangfold. De mest relevante faktorene er for det første et markedsargument som presenterer en fordel av å ha ansatte med ulik kulturell og språklig

bakgrunn som vil føre til et mer mangfoldig samfunn. En annen faktor omhandler at etniske minoriteter med kultur og samfunnskunnskaper fra andre landegrenser er av stor betydning for bedrifter som satser internasjonalt. I følge Roddvik (2010) vil disse menneskene bidra med faglige vurderinger basert på sine kunnskaper om samfunnet og kulturen, som norske ansatte ofte ikke vil besitte. Samtidig vil de ha språkkunnskaper som kan være en stor fordel. En tredje faktor er innovasjonskraft, der enkelte virksomheter poengterer at bruk av arbeidstakere med forskjellig kulturbakgrunn fører til større kreativitet (Roddvik 2010, 19).

3.2.10 Holdning og handling

Fafo-rapporten fremstiller at holdning forankres i sosiale relasjoner, strukturer og institusjoner. Det vil bety at handlinger ikke kan leses og forstås uavhengig av den sosiale strukturen aktørene er forankret i (Rogstad, Midtbøen 2012:1, 146). Rogstad (2012) trekker frem en korrelasjon mellom holdning og handling. Variablene er sammenfallende i den forstand at arbeidsgivere som kalte inn søkere med majoritetsbakgrunn til intervju gav klare uttrykk for stereotypiske forestillinger og negative holdninger til arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn.

Den andre er en klar motsetning kalt ”mangfolds entusiasme” som enten leder til valget av en majoritetssøker alene, eller at arbeidsgiver som utviser større skepsis til etnisk mangfold, i noen tilfeller likevel foretrekker en kandidat med minoritetsbakgrunn.

3.2.11 Organisasjonskultur

En anvendbar definisjon av organisasjonskultur som presenteres av Skogstad og Einarsen (2011) er: ”Det er slik vi gjør tingene her hos oss”. Sett fra forskningsfeltet og organisasjonslitteraturens ståsted, inkluderes en mer kompleks definisjon som bedrer en forståelse rundt begrepet:

– et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Skogstad og Einarsen 2011, 121).

En organisasjonskultur kan i tillegg trekke inn verdier, normer, artefakter og atferdsmønster under sin definisjon, som vil si måten menneskene i organisasjonen samhandler med hverandre på, og hvordan de investerer energien sin i jobben og i organisasjonen som helhet (Einarsen, Glasø og Nielsen 2011, 121).

3.2.12 Personlig egnethet

Jon Rogstad (2012) fremstiller personlig egnethet i rapporten som vurderinger av hvem og hva som kreves for å passe inn i en virksomhet. Personlig egnethet trekkes frem som et relevant hensyn som vektlegges i rekrutteringsprosessen. Det betyr at kandidaten forstår hva jobben er og kan utføre den, uten at kompliserende faktorer som utdanning og erfaring spiller inn, og at søkeren fungerer sammen med de ansatte i arbeidsforholdet. Det oppstår en umiddelbar usikkerhet med ansettelse av nye medarbeidere fordi rekrutteringsprosessen er kostbar. Samtidig oppleves det en risiko med arbeidssøkere med utenlandsk opprinnelse.

I artikkelen ”Tvil om personlig egnethet” kommer det frem at HR-avdelinger har liten erfaring med å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn. Det viser en sammenheng med at det søkes etter likhet, som fremstilles som det ”tradisjonelle” istedenfor det ukjente eller ”utradisjonelle”. Det ukjente vil ha en tendens til å komplisere flere elementer i en rekrutteringsprosess. Fordi en rekrutteringsprosess anses som kostbar, bør det være et fokus på aktuelle behov og mindre på fremtidige hypotetiske behov. Det oppstår en utfordring ved å finne en match mellom personlig egnethet og bedriftens ”sjel” (Mangfoldsportalen). Vurderinger av personlig egnethet kan oppfattes som et nøkkeleksempel for hvordan arbeidsgivernes beslutninger er forankret i sosiale relasjoner og fortolkninger av personer som skal fylle disse (Rogstad, Midtbøen 2012:1, 137).

Personlig egnethet er ikke regulert i diskrimineringsloven eller andre lovbestemmelser, og mange arbeidsgivere opplever at de har et stort frirom til å ta beslutninger basert på magefølelsen ettersom de begrunner valg med søkerens personlig (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 158). Legale regler er universelle, forankret i idealer om likhet i loven, er situasjonen motsatt når det gjelder personlig egnethet. En kvalitativ studie i Rogstads rapport (2012) fremstiller at informantene fra virksomheter hvor det har skjedd diskriminering synes å legge vekt på personlig egnethet. Virksomheter i den private

sektoren har større frihetsgrad til å la vurderinger om personlig egnethet blir utslagsgivende stor.

Personlig egnethet kan omhandle forhold utenfor arbeidstiden, som søkerens forhold til det sosiale, fester eller alkohol og kan være avgjørende elementer for organisasjonskulturen. Det er nærliggende å anta at søkere med norske verdier glir lettere inn et majoritetsdominant arbeidsmiljø. Vurderinger og antakelser om søkerens personlig egnethet har stor relevans for hvilke arbeidssøkere som oppfattes som attraktive (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 19).

3.2.13 Magefølelse, intuisjon og kjemi

”Vi er i stor grad tilbøyelige til å tro på det vi ser og hører. Vi er intuitivt troende”

- Espen Skorstad, spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi

Knut Stundal (NRK) uttrykker at det er avgjørende at arbeidsgiveren mener at arbeidssøkeren passer inn på arbeidsplassen. Kandidater som vurderes å ”passe inn” i organisasjonskulturen kommer ofte best ut av et jobbintervju, og magefølelsen til en rekrutterer er dermed utslagsgivende. Rogstad (2012) fremstiller magefølelsen som oppfatninger av den enkelte arbeidssøkeren og dels om arbeidsmiljøet vedkommende skal inn i (Rogstad, Midtbøen 2012:1, 137). I artikkelen ”Magefølelse og kjemi avgjør jobbintervjuet” får Rogstad frem at vedkommende som passer inn ikke nødvendigvis er den sterkeste faglige. Det oppstår dermed en utfordring for etniske minoriteter, når man skal kjenne til kodene og passe inn i jobbkulturen. Dermed kan mangfold forstås som en del av teorien, men likheter er faktoren som praktiseres i det norske arbeidslivet (NRK).

Magefølelse og intuisjon fremstilles som fordelaktige, og foretrekkes over kandidatens kompetanse. Studier viser at det skapes tilfeldige resultater når magefølelsen eller intuisjon avgjør en vurdering. Den subjektive informasjonen vektlegges dermed mer enn den objektive. Et valg som tas på bakgrunn av magefølelsen vil samtidig vektlegge irrelevante sider ved en kandidat. Kandidaten blir automatisk vurdert ut ifra likhetseffekten, noe som anses som irrelevant når situasjonen predikeres. Det er ingen ”indre markører” som skiller gode intuisjoner fra dårlige. Dette er en grunn til å være skeptiske til egen magefølelse.

Magefølelser er diffuse, hvilket utgjør at det er vanskelig å måle og sammenligne søkerens egnethet fra transparente eller objektive kriterier. Derfor blir magefølelse og kjemi mellom arbeidsgiver og kandidaten avgjørende. Dette vil være sentralt for innledningen av søkere hvor et skille mellom ”vi” og ”de andre” kan oppstå. ”Vi” er forankret i verdier som favoriserer forestillingen om en norsk væremåte (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 158).

I artikkelen ”Det hvite norske arbeidsmarkedet” fremstiller at en magefølelse er en usikker strategi og kan komme kort i møte med arbeidssøkere fra andre kulturer enn vår egen. Dømmekraften påvirkes dermed av mekanismer som er mer eller mindre bevisste (Mangfoldsportalen). Et eksempel kan være at man biter selektivt i merke av atferden hos kandidaten, som bekrefter forestillinger og stereotyper.

3.2.14 ”Vi” og ”de andre”

De som anerkjennes og oppleves å bli inkludert i, eller ekskludert fra, er det som kan forstås som det norske arbeidsfellesskapet. Forholdet mellom individ og system i spill må ses enten fra et juridisk perspektiv eller spørsmålene om sivile rettigheter og sosial tilhørighet. Dette utgjør rommet for normalitet. Det kommer frem et spørsmål om det finnes en forbindelseslinje mellom antakelser om normalitet på den ene siden, og vurderinger av hvem som passer inn på den andre siden (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 15).

Skillelinjene mellom ”vi” og ”de andre” er ikke statiske eller ferdig definerte, men snarere om å ”passe inn” i en virksomhet. Waldinger og Litcher fremstiller i at man kan argumentere for relevansen mellom skillet for å forstå hvem som slipper innenfor bedriftsportene (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 27). Samfunnet er i utgangspunktet organisert i eksisterende institusjoner og vil være preget av majoritetens hegemoni. Gramsci får frem at hegemonier skapes i samspeillet mellom sfærer som økonomi, politikk og kultur, og får mening når fenomenet sammenkobles til makt og kontroll (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 29). Det er avgjørende at majoriteten eller de dominerende innehar de sentrale posisjoner og midlene til å definere premissene for interesser og spilleregler, derigjennom også i arbeidsmarkedet (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 29).

Det trekkes inn kulturelle og identitetsrelaterte forhold om at ”idealet om like muligheter” ofte suppleres med et annet og tilsynelatende konkurranseideal, som dreier

seg om hva man kan kalle for lik rett til å være forskjellig (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 26).

3.2.15 Akkulturasjon

I artikkelen *”Når likhet teller mer enn kompetanse”* fremstilles det en akkulturasjonsteori som ”i hvilken grad en innvandrer velger å beholde egen kultur”. En innvandrer kan velge mellom å assimileres eller å bli integrert. En tredje variant vil være å opprettholde et sterkt skille mellom jobb og fritid. Det kommer frem i artikkelen at de som velger integrasjon på jobben og separasjon på fritiden kommer dårligst ut på arbeidsmarkedet. Studier viser at de har lavere ansettelsesmulighet og blir vurdert til å mindre fordelaktige personlighetstrekk enn de som velger integrasjon eller assimilasjon på fritiden (Mangfoldsportalen).

3.2.15.1 Integrering

I følge Roddvik (2010) presenteres integrering som tilrettelegging og tilpassing for at nye innvandrere skal bli inkludert i samfunnet. Dette styres av en integreringspolitikk som omhandler de tiltak som må til for at nye innvandrere skal kunne inkluderes, delta i det nye samfunnet og forsørge seg selv i størst mulig grad (Roddvik 2010, 230).

3.2.16 Førsteintrykk, rekruttering og ”dating”

Rogstad (2012) sammenligner rekruttering med dating, der mye avgjøres av førsteinntrykket og magefølelsen. Det omhandler om å tiltrekke den ene og evaluere den andre. Samtidig kan fordommer oppstå, noe som er verken lovlig eller en god strategi dersom kandidaten skal like den som rekrutterer. Skorstad (2015) fremstiller et førsteinntrykk som det første inntrykket som styrer vår oppfatning av kandidaten i en ansettelsesprosess. Noen vil hevde at førsteinntrykket veier like mye som kompetanse (Skorstad 2015, 70).

3.2.17 Stereotypier

Stereotypier fremstilles av Rogstad (2012) som ”generalisering og delte meninger blant personer som tilhører sosiale grupper eller kategorier”. Rogstad (2012) får frem at hvorvidt en ny arbeidstaker oppfattes å passe inn vil være påvirket av stereotypiske oppfatninger om det eksisterende arbeidsmiljøet, noe som i de fleste bedrifter er dominerte av majoriteten. Personer som kaller inn søkere med majoritetsbakgrunn gir klare uttrykk for stereotypiske forestillinger og negative holdninger til arbeidstakere

med etnisk minoritetsbakgrunn. Stereotypiske vurderinger fører til at arbeidsgivere har en tendens til å favorisere søkere som oppfattes som lik dem selv.

Forskning fra USA presenterer fem former for stereotypier som gjelder i det norske arbeidslivet. Den første er at velklede og vakre mennesker er dyktige og vil lykkes. Den andre er antakelsen om at eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige. Den tredje er at yngre personer har ikke det som skal til for å påta seg et stort ansvar. Den fjerde omhandler personer som har vært ute av arbeidslivet, ikke oppfattes som interessante kandidater. Den siste tar for seg søkere som ikke har en markant lønnsvekst, vil heller ikke skape resultater i jobben sin. Derfor kan stereotypiske forventninger forklare at det fører til en endring i atferden (Skorstad 2015, 79).

Stereotypier glir over i fordommer når de påvirkes av følelser om at noe er bedre eller dårligere. Arbeidsgivere gir uttrykk for stereotypier og negative holdninger til etnisk minoriteter, noe som tyder på at sensurering av egne meninger ikke finner sted. Arbeidsgivere praktiserer et hierarki av attraktivitet blant potensielle arbeidstakere, der nordmenn som majoriteten er på toppen, etniske minoriteter vurderes midt i mellom og kriminelle plasseres nederst (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 103).

Mentaliteten for stereotypier vil være avgjørende for arbeidsgiverens bevisste holdninger og ikke de ubevisste oppfatningene som opererer som et skille mellom ”vi” og ”de andre”. Det er nærliggende å anta at det å passe inn i Norge harmoniseres med antakelser eller stereotypiske forestillinger om norske kjerneverdier mange arbeidstakere vil være bærere av (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 146). Dermed indikerer det at ubevisste stereotypier spiller en avgjørende rolle i vurderinger av mellommenneskelige forhold.

3.2.18 Fordommer

I følge sosialpsykologien fremstilles en fordom som en negativ holdning, eller en forhåndsdomming av en gruppe og dens individuelle medlemmer. Som regel har mennesker enkelte fordommer og de oppstår når det er mangel på tilstrekkelig kunnskap om det ukjente. Fordommer kan ha sitt utgangspunkt i stereotypier og trenger ikke være negativ i seg selv, men er en overgeneralisering av hva som karakteriserer en gruppe mennesker. Fordommer kan, men trenger ikke, føre til diskriminering. I enkelte situasjoner vil det være en betydelig forskjell mellom hva man sier og hva man mener, og den faktiske atferden (UIB).

Et flertall av arbeidsgivere trekker frem fordommer, dårlige holdninger og tendenser til å ansette mennesker som er lik dem selv i sine forklaringer på at det forekommer etnisk diskriminering i rekrutteringsprosessen. Dette er et resultat av at det prioriteres likhet fremfor mangfold, og det oppstår et rasjonelt valg (NRK).

Fafo-rapporten (2012) presenterer en kvalitativ studie der stereotypier og fordommer er virksomme. Dette utgjør en forklaring om hvorfor søkere i utgangspunktet er like godt kvalifiserte, men ikke oppfattes eller behandles like godt som de kvalifiserte. I møte med det norske arbeidslivet viser rapporten at etterkommere bærer erfaringer, usikkerhet, opplevd fordommer og stereotypier på bakgrunn av deres foreldre. Dette viser en korrelasjon mellom holdning og handling. Rogstad (2012) konkluderer tidlig med at det eksisterer arbeidsgivere med en negativ holdning til å ansette personer med innvandrerbakgrunn. Slike typer holdninger stammer fra flere forhold, som et rasialisert samfunn eller tidligere erfaringer med innvandrere som er påvirket av deres vurderinger (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 142).

3.2.19 Mobbing

I boken *"Det gode arbeidsmiljø"* fremstilles mobbing som ubehagelige opplevelser som man i prinsippet skal slippe å oppleve i arbeidslivet. Eksempler på ubehagelige opplevelser kan være baksnakking eller at man føler seg latterliggjort. Det kommer frem at mobbing oppstår når en og samme person systematisk og vedvarende utsettes for negative handlinger fra en eller flere andre i arbeidsfellesskapet, og særlig dersom denne personen føler seg forsvarsløs ovenfor handlingene eller de som utfører dem. I sammenheng med definisjonen legges det til at en person som utsettes for slike negative hendelser, vil føle seg mobbet i den grad hun eller han opplever disse handlingene som vedvarende, ubehagelige og krenkende (Einarsen, mfl 2011, 182).

Arbeidsmiljøloven regulerer hvordan man skal omgås hverandre i arbeidslivet, hva som må aksepteres av andres oppførsel, og hva man ikke skal behøve å oppleve fra andre, som gjelder både ledere eller kolleger. Mobbing er ikke ulovlig, men det forstås som uetisk (Einarsen, mfl 2011, 182).

Dersom mobbing finner sted innenfor rammene av en organisasjon, vil også virksomheten være skadelidende. Flere studier viser at mobbing er forbundet med planer om å forlate arbeidsplassen. I en annen norsk studie kommer det frem at tanker om å forlate jobben hadde en større sammenheng mellom de som følte seg mobbet, enn blant andre arbeidstakere (Einarsen, mfl 2011, 188). Ledere kan virke indirekte på opptreden av mobbing gjennom hvilken kultur de utvikler og tillater. Bedrifter bør derfor utvikle gode interne prosedyrer for å forebygge og for å håndtere konkrete saker der noen rapporterer om mobbing (Einarsen, mfl 2011, 191).

3.2.20 Likhets effekten

Robert Cialdini (2011) har utviklet seks påvirkningsprinsipper, der særlig en skiller seg ut og anses som relevant for en forståelse av det norske arbeidslivet. Cialdini får frem at prinsippet like og bli likt har størst innflytelse på mennesker ettersom ”vi liker mennesker som likner oss” (Cialdini 2011, 201). Likheter kan bestå av meninger, personlighetstrekk, bakgrunn eller levested, og små likheter kan effektivt skape positive relasjoner overfor andre. Likheter eller gjenkjennelser påvirker i hvilken grad vi liker ting, og spiller en betydelig rolle når beslutninger skal tas. For at vi skal like noen for å kunne gi etter må de fremstå som lik oss og dermed vil man foretrekke å si ja.

Skorstad trekker frem at ”vi tenderer til å foretrekke kandidater som ligner oss selv” også kalt likhets effekten (Skorstad 2015, 73). Videre kommer det frem at kandidater velges på bakgrunn av at de likes, enten de er dyktige eller ikke.

For å unngå diskriminering kommer det frem at det bør settes sammen heterogene rekrutteringsteam bestående av mennesker med blant annet ulik alder, legning, fagbakgrunn, kjønn og etnisk tilhørighet. Ved testing i seleksjonsprosessen bør det eksistere en variasjon i rekrutteringsteamet, dersom man er opptatt av å gi kandidater med minoritetsbakgrunn en mulighet (Skorstad 2015, 74) .

3.2.21 Kontrasteffekten

I det kandidater blir sammenlignet med hverandre, fremfor å se på dem i lys av jobbanalysen kan det oppstå en kontrasteffekt. Nivået i gruppen blir utslagsgivende fremfor kravene til stillingen, som kan oppfattes som urettferdig ovenfor kandidatene. En

konsekvens av dette er at en persons prestasjon i intervjuet vil avhenge av hvor godt eller dårlig personen i forkant presterte (Skorstad 2015, 72).

3.3 Statistikk på mangfold i Norge

Statistisk sentralbyrå presenterte i artikkelen ”Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1.01.2016” andelen med innvandrere som er bosatt i Norge. Tallene som kommer frem viser en kontrast i fordelingen av etablerte med etnisk minoritetsbakgrunn på landsbasis. Sett fra et geografisk perspektiv viser tallene en skjev fordeling mellom deler av Nord og Sør (SSB).

I 2015 publiserte SSB artikkelen ”Innvandrere på Oslokartet” som viser befolkningsutviklingen i Oslo mellom 2000 og 2015. Tallene som presenteres geografisk viser en betydelig kontrast av befolkning med etnisk minoritetsbakgrunn mellom øst og vest (SSB).

I hovedstaden har det forekommet en økning med antall innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre på 112 000 personer, og dette på de siste 15 årene. Dette tilsvarer en økning fra 19 til 32 prosent av befolkningen, viser tall fra SSB.

Samtlige av bydelene i Oslo ligger over landsgjennomsnittet på 16.4 prosent når det omhandler personer med innvandrerbakgrunn. Den største andelen som utgjør over 50 prosent av innvandrere samt etterkommere er etablert i hver av bydelene Stovner, Søndre Nordstrand og Alna. Den minste andelen på omtrent 17 prosent er etablerte i følgende bydeler: Nordstrand, Vestre og Østre Aker (SSB).

Kontrasten mellom innvandrere i Oslo kan illustreres ved hjelp av rutekart:

Fig. 1.0 Fordeling av etnisk minoriteter på landsbasis. Kilde: (SSB)

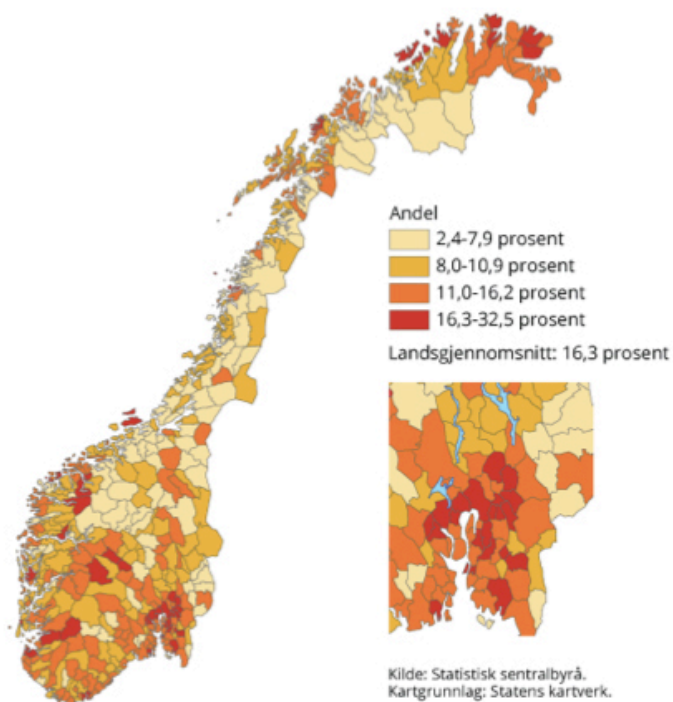
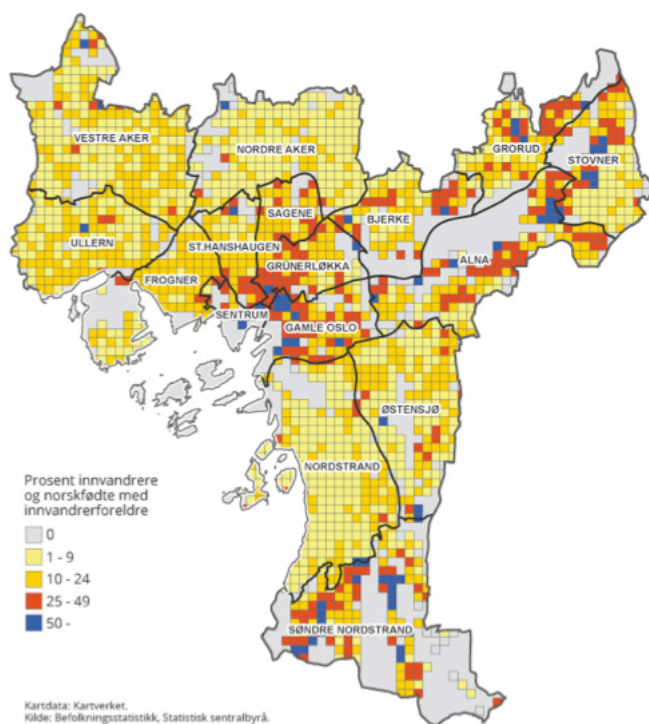
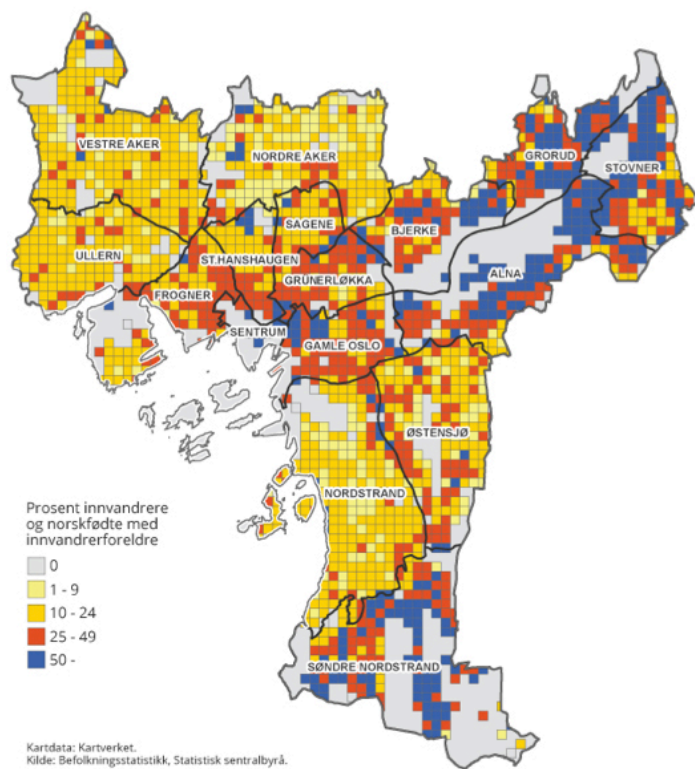


Fig. 1.1 Fordeling av etablerte innvandrere og etterkommere i Oslo per 01.01.2000.



Notat: omtrent halvparten av rutene i kartet er under 10 prosent med andel av innbyggere med innvandrerbakgrunn. Kilde: (SSB).

Fig 1.2 Fordeling av etablerte innvandrere og etterkommere i Oslo per 01.01.2015.



Notat: kartet viser en økning av innvandrere og etterkommere fra 3 til 16 prosent på 15 år.

Kilde: (SSB).

4.0 Metode

I dette kapittelet er formålet vårt å gjøre rede for og begrunne de valgene som er basert på vår problemstilling, undersøkelsesdesign, metode og innsamlingsmetode. Samtidig vil vi utdype utvalgsstrategien, intervjuguiden og hvordan intervjuene ble gjennomført og analysert. Avslutningsvis ønsker vi å belyse dataens kvalitet og forskningens etiske problemstillinger.

4.1 Valg av problemstilling

Problemstillingen vi vil studere empirisk er: ”Fører en objektiv kartleggingsmetode til økt mangfold og virke forbyggende mot diskriminering?”. Det er den som avgjør hvilket design som skal anvendes, i tillegg til at den avgjør hvilken metode som bør benyttes for å samle inn empiri. Det er tre dimensjoner som kan benyttes for å analysere problemstillingen for at valgene i forskningsprosessen kan tas lettere. De tre dimensjonene spesifiserer om problemstillingen er klar eller uklar, forklarende eller beskrivende og om det er et ønske om å generalisere eller ikke (Jacobsen 2013, 72).

Problemstillingen ble satt sammen som et åpent spørsmål, fordi vi manglet kunnskap om fenomenet i praksis. Jacobsen fremstiller en slik problemstilling som eksplorerende og kjennetegnes som uklar (Jacobsen 2013, 73). Vårt ønske er å ikke generalisere, ettersom vi ønsker å gå i dybden i undersøkelsen. Dette begrenset antall enheter vi kunne undersøke og dermed mulighetene til å generalisere (Jacobsen 2013, 80).

4.2 Undersøkelsesdesign

En konkretisert problemstilling fører oss videre til det designet som egner seg best for å undersøke problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign vil være avgjørende for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2013, 87). Vi kom frem til at et intensivt design ville passe vår undersøkelse som skal beskrive et fenomen. Det fenomenet som skal undersøkes er om en objektiv kartleggingsmetode ville føre til økt mangfold og virke forbyggende mot diskriminering. For å kunne kartlegge dette fenomenet ønsker vi å studere det i dybden, som vil bety få enheter og mange variabler. Denne formen for studie er både ressurs –og tidskrevende, og derfor vil det kun gi oss en mulighet til å intervju få enheter.

4.2.1 Små N-studier

Fordi vi har valgt å anvende små N-studier i vår undersøkelse, vil det innebære at det kun velges ut et få antall enheter. Dette utvalget med enheter muliggjør en undersøkelse som går i dybden på hver enkel informant. Denne typen studie fokuserer spesifikt på et fenomen, men benytter enheter fra ulike kontekster (Jacobsen 2013, 93). Vi har kommet frem til at vi trekker ut enheter fra en varehandelkjede, men som har en viss geografisk avstand fra hverandre. På denne måten vil vi få likheter og forskjeller av fenomenet fra ulike arbeidsplasser innenfor varehandelkjeden.

4.2.2 Beskrivende og eksplorerende

Vår problemstilling er et åpent spørsmål, ikke en klar hypotese og vil egne seg best som et eksplorerende opplegg (Jacobsen 2013, 72). Vi hadde i tillegg liten kunnskap om varehandelkjedens erfaringer og meninger om en objektiv kartleggingsmetode og erfaringer med rekruttering av etniske minoriteter, derfor ville det bli vanskelig å sette opp hypoteser. Vi ønsker dermed å belyse ny kunnskap rundt vår problemstilling.

4.2.3 Tverrsnittsstudier

Undersøkelsen er beskrivende, altså beskriver den grundig og detaljert hvordan varehandelkjeden opplever den objektive kartleggingsmetoden. Når man ønsker å beskrive virkeligheten, kan man gjøre det på et gitt tidspunkt eller over tid (Jacobsen 2013, 101). Vi har valgt å benytte tverrsnittsstudier, fordi vi ønsker å finne svar på hvorfor noe er slik det er i det gitte tidsrommet (Johannsen, Tuft og Christoffersen 2010, 73-76). Tverrsnittsstudier er i tillegg passende, fordi det er mindre kostbart og krever mindre tid (Jacobsen 2013, 101-103).

4.3 Kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapens materiale hevdes å være tilpasset til kvalitativ metode, hvor menneskers handlinger står sentralt. Som oftest er en kvalitativ forskningsstrategi induktiv. Forskeren setter seg inn i informantens situasjon gjennom et intervju, og forsøker på dette grunnlaget å finne nøkkelbegreper som kan gi en forståelse til informantens situasjon eller handlinger. I en kvalitativ forskningsstrategi er søken etter mening og formålsforklaringer typisk. Det legges vekt på nærhet og observasjon fra et lite utvalg informanter i naturlige omgivelser. Det registreres eller overføres data til tekst i en kvalitativ metode, som vil si at intervjuene analyseres med uformelle teknikker (Ringdal 2012, 104)

Det vil være nærliggende med en ”hermeneutisk – fenomenologisk” tilnærming ut i fra vår problemstilling. Informantens erfaringer vil gi oss en bredere forståelse og innblikk. Ved bruk av kvalitative metoder bygges det teorier om menneskelige fortolkninger (hermeneutikk) og erfaringer (fenomenologi).

Forskeren kan bringe med seg sin forståelse og erfaringer, med teamet for spørsmålene som skal stilles i intervjuet og i tolkningen av de svarene informanten kommer med. Det er informantens erfaringer som en ønsker å få frem i et fenomenologisk perspektiv. Erfaringen informanten har er unik, men den kan også ha en gyldighet for andre. Det er de subjektive opplevde erfaringer vi prøver å få frem i det Kvale (2006) kaller et halvstrukturert livsverden-intervju. Dette blir definert som ”et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene” (Kvale 2006, 21). Det medfører at man som forsker vil lytte til informantens opplevelser og erfaringer, følge opp med spørsmål, for å videre få et innblikk i informantens livsverden. Dermed kan man fange opp variasjonene av informantenes oppfatning om teamet.

Hovedsakelig i oppgaven forholder vi oss til kvalitativ metode, men en del av oppgaven vil også inneholde kvantitativ metode, dette i form av innhenting av statistikk som vi benytter oss av i oppgaven. Statistikken har vi fått tilsendt av vår oppdragsgiver som vi har tolket og analysert selvstendig.

4.3.1 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode

Det er viktig å ha en forståelse til antatte styrker og svakheter når en skal bruke kvalitative metoder. Intervjueren får gå i dybden og i mer detaljert form i innhenting av data, dette er styrken til en kvalitativ tilnærming. Metoden gir muligheter for å hente detaljert informasjon fra et lite utvalg av informanter. Det skaper variasjoner i tanker, følelser, informantens oppfatning og ”dermed gir et bilde av en mangfoldig og kontroversiell menneskelig verden” (Kvale 2006, 23).

På den andre siden kan den kvalitative metoden ha flere svakheter. De man stadig møter på som intervjuer kan være hvordan intervjuer oppfører seg mot informanten i form av underliggende holdninger mot temaet eller evnen til å oppføre seg profesjonell mot

informanten. Intervjueren blir på mange måter instrumentet i den kvalitative forskningen. Intervjuerens metodiske ferdigheter, følsomhet og integritet er viktig for den kvalitative datas validitet og reliabilitet. Den kvalitative metoden er også mer begrenset, noe som kan gjøre den mindre pålitelig enn den kvantitative metoden, som baserer seg på talldata fra større utvalg.

Det er som regel et lite utvalg informanter i en kvalitativ studie, men i ett hvert intervju finnes det noen likheter eller mønstre som forskeren oppdager underveis. Det er her fundamentalt at intervjuer ikke generaliserer i løpet av kun noen få intervjuer, men heller gjør seg bemerkninger mellom sammenhenger og mønstre som oppstår. Det er på bakgrunn av at en kvalitativ metode har et intensivt design som ikke er ute etter å generalisere, men som heller handler om en forståelse i en spesiell situasjon. Intervjubeskrivelsens hensikt er å få frem individuelle forskjeller, ulike erfaringer og nyansene rundt disse, som kan være aktuelle for resten av populasjonen. Det er sentralt å trekke frem at dette kun er et lite utvalg av populasjon så vi må derfor være varsomme med å trekke forhastede konklusjoner. Et lite utvalg ved et kvalitativt intervju forteller om erfaringer eller holdninger som finnes, men det kan være vanskelig å si hvor representativt de faktisk er.

4.4 Valg av datainnsamlingsmetode

4.4.1 Dybdeintervju

I den kvalitative metoden er dybdeintervju den mest benyttede datainnsamlingsmetoden. Intervjuet anvendes når man ønsker å avdekke motiver, følelser, holdninger og tanker hos et individ. De ulike individenes perspektiv skal bidra til å gi oss en mer nyansert beskrivelse av fenomenet (Jacobsen 2013, 131). Fordi vi ønsker å gå i dybden og øke vår forståelse av fenomenet, var dybdeintervjuer med få enheter det som passet oss best. Vi ønsker å avdekke ulike perspektiver som informantene har for å belyse vårt tema. Det er en fordel at vi får nærhet til enhetene vi intervjuer, med tanke på at det hjelper oss å få verdifulle detaljer og informasjon ved hjelp av oppfølgingsspørsmål og ved å be informantene utdype utsagn.

4.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannesen m.fl. 2004, 145). Vi har laget en struktur over hva en intervjuguide bør inneholde fra start til slutt. I en innledning for intervjuet vil intervjueren be informanten om å presentere seg selv, informere om prosjektet og hvilke

temaer som stilles. For å gjøre informanten trygg informeres det om konfidensialitet, anonymitet og retten til å avbryte intervjuet når som helst. Det vil her være vesentlig for intervjueren å starte samtale med et par ukompliserte spørsmål slik at informanten ikke føler seg truet eller usikker på situasjonen. I denne fasen vil intervjuer og informanten etablere en relasjon og et tillitsforhold.

Kompliserte og sensitive spørsmål er den neste fasen. Her må man være varsom med valg av spørsmål, selv om man har oppnådd en god relasjon. Et eksempel vil være at informantens holdninger til etniske minoriteter kan oppfattes som sensitivt. Det er i denne fasen viktig at vi som intervjuere ikke ytrer våre meninger om temaer som vil bli tatt opp, eller ved bruk av ansiktuttrykk eller fremtoning av våre holdninger til dette. Denne fasen kartlegger holdninger, erfaringer og synspunkter til informanten.

Avslutning for intervjuet bør rundes av på en ryddig måte. I denne fasen er det viktig å lytte godt til informanten. Selv om alle spørsmålene i intervjuguiden er besvart kan informanten ytre holdninger eller gi mer beskrivende informasjon som kan påvirke vår konklusjon om informantens holdninger. Dette er fordi det er informantens egne innspill og personlighet som kan komme klarere frem enn i intervjuguiden. Her kan det fremkomme viktig informasjon for intervjueren.

I kvalitative intervjuer spiller faktoren for hvordan vi skal formulere og stille spørsmål til informanten en viktig rolle. Hvordan vi stiller spørsmål under intervjuet vil kunne påvirke utformingen av intervjuguiden. Det er sentralt at spørsmålene baserer seg på hvordan vi skal kunne få et inntrykk av informantens holdninger på kort tid. Formulering av meningsfulle spørsmål avgjør påliteligheten og dermed må stil eller tilnæringsmåte bestemmes på forhånd. Vi må derfor på forhånd diskutere hva det er vi ønsker å få besvart, og ikke minst hvordan vi på best mulig måte kan få besvart vår problemstilling.

Informanten vil bli oppmuntret til å reflektere over et tema med detaljerte og nyanserte svar. Intervjueren vil bruke sympati og forståelse ved tilbakemelding til informanten. Her er en sentral faktor å være en god lytter samtidig som vi prøver å finne mening i form av vår problemstilling. Vi som intervjuere må være forsiktig med å avbryte informanten, fordi det kan oppstå friksjon mellom informanten og intervjueren. Hvordan informanten svarer gir et utgangspunkt for hvilke oppfølgingsspørsmål vi føler er relevante under intervjuet.

4.4.3 Semistrukturert intervjuguide

Grad av struktur på intervjuet henger sammen med hvor detaljert en intervjuguide bør være. Semi-strukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Man beveger seg frem og tilbake (Johannesen m.fl. 2004, 143). Den mest utbredte formen innenfor kvalitative intervjuer kalles semi-strukturert eller delvis strukturerte intervjuer. Vi ser på delvis strukturert intervju som en balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Vi har valgt delvis strukturert intervju fordi kombinasjonen av begge strukturene passer til gjennomføringen av seks intervjuer. Relasjonen mellom intervjueren og informant er avgjørende. Det kan føre til at informanten føler det blir lettere å snakke, og vi vil få relevant informasjon.

Delvis strukturert intervju åpner for at informanten kan relatere svarene til arbeidssituasjonen. Samtidig har vi fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer på forhånd, som fritt kan varieres (Johannesen m.fl. 2004, 143). Vi har med dette valgt å se bort ifra strukturert intervju som binder oss til en fast struktur, og egner seg til ukjente informanter. Den andre strukturen vi ikke har valgt å bruke i intervjuet er det ustrukturerte intervjuet. Dette er fordi vi ønsker en struktur, men med frihet til å kunne velge det som passer informanten og intervjusituasjonen best.

Under intervjuet var vi én som stilte spørsmål, mens de andre observerte kroppsspråket ved å se på reaksjoner, følelser og ikke minst ansiktsuttrykk. Vi valgte å være tre under de fleste intervjuene fordi det kan være vanskelig for den som intervjuer å stille spørsmål og samtidig prøve å tolke reaksjoner ved hvert av spørsmålene. Det advares også mot å stille hvorfor-spørsmål og stille spørsmålstegn ved informantens respons, ettersom kan være uklart i hvor stor grad informanten skal gå i dybden i sitt svar. Vårt mål er å unngå å påvirke ved bruk av våre spørsmål eller holdninger. Vi må derfor forsøke å undersøke informantens holdninger samtidig som vi finner data som gir mening i vår problemsstilling (Johannesen m.fl. 2004, 150).

4.5 Prosedyrer for gjennomføring

4.5.1 Rekrutteringsstrategi

Vi har valgt å intervju fem forskjellige ledere for varehandelkjeden i Oslo og distriktene, som vi anser som relevante informanter for å bedre en forståelse til deres

erfaringer, ulikheter og nyanser til vår problemstilling. Vår rekrutteringsstrategi har vært ”(...) å finne nøkkelinformanter som sitter inne med mye informasjon om denne gruppen man studerer” som er uavhengig av formell eller uformell posisjon og makt. På denne måten kan vi identifisere hvem vi definerer som betydningsfulle i undersøkelsen (Johannesen m.fl. 2004, 154).

Ved utvalg av informanter ble vi anbefalt av cut-e og HR-direktøren til varehandelkjeden hvilke individer som ble ansett som aktuelle informanter. Vårt argument for denne løsningen er at individene sitter med erfaring og opplevelser både til den objektive kartleggingsmetoden og søkere med etnisk bakgrunn. Temaene som undersøkelsen vil dekke er sensitive, men er relevante i vår tid og oppleves av avdelingsledere uansett bransje. Dette kan medføre at ukjente personer som skal intervjues kan føle det er ukomfortabelt å besvare våre spørsmål. En god struktur i intervjuguiden vil føre til en flyt til åpne og ikke minst ærlige spørsmål for informanten. Et strukturert intervju ville egnet seg best for ukjente informanter, fordi det gir et rammeverk for informanter som preges av usikkerhet. Allikevel velger vi å holde oss til en delvis strukturert intervjuguide, for å åpne til en dialog og eliminere følelsen av å føle seg avhørt for sensitive temaer.

4.6 Gjennomføring

Hvordan gå frem for å gjennomføre et intervju krever forberedelser av introduksjonsbrev, sted og tid. For det første bør informanten motta et introduksjonsbrev som forteller kort hva undersøkelsen går ut på, litt om hva intervjuet vil dreie seg om, hvor lang tid det vil ta og hvem som er veiledere. Vi valgte å utarbeide et introduksjonsbrev som ble sendt via elektronisk post. Den elektroniske posten bør avslutte med tilrettelegging for møtested- og tidspunkt. Det understrekes i den elektroniske posten at intervjuet er frivillig. Møtested og tidspunkt vil deretter bli tilpasset informantens tidskjema. Informantens arbeidsdager preges av en travel hverdag, og utfordringen kan være å få tid til å gjennomføre et intervju.

Gjennomføring av intervjuet krever en oversikt over faktorer med betydningsfulle personer. Den ene faktoren er *sted*. Vi har valgt å gjennomføre intervjuene på informantenes egne arbeidsplasser. Miljøet er kjent for intervjupersonene som vil få de til å føle seg trygge. Dersom informanten er komfortabel med miljøet vil det være

lettere å gi ut informasjon. Dette kan være en faktor for at samtalen vil bli mer åpen og at informanten føler seg trygg til å ytre meninger og holdninger.

På den andre siden vil det kunne forekomme utfordringer ved å gjennomføre intervjuet på en arbeidsplass. Arbeidsplassen kan by på utfordringer i form av støy eller andre distraksjoner. Støy kan føre til at intervjueren må repetere spørsmålene og informanten må repetere sine svar ved å heve stemmen. Utfordringen kan gjøre at informanten mister interessen, mister fokus og kan bli rastløs. Dette må vi være oppmerksomme på for at intervjuet skal være pålitelig og ikke minst at vi klarer å tolke hva informanten forteller oss. Vi må derfor være klar over disse utfordringene og imøtekomme disse på best mulig måte.

4.7 Dokumentering

Vi ønsker å arrangere et møte med informantene, istedenfor å gjennomføre intervjuet gjennom telefon eller e-post. Dersom vi hadde velger e-post-kommunikasjon vil det ikke gi mulighet til kontekstuell informasjon, hvilket vi anser som viktig. Informanten kan fort miste interessen, fordi det tar lengre tid å uttrykke seg skriftlig enn å uttrykke seg muntlig. Vi mener det er en viktig faktor som kan påvirke relasjonen til informanten og forskeren, og være en kilde til mer relevant informasjon. Dynamikken i intervjuet er med på å påvirke både informasjon informantene vil dele og intervjusituasjonen, også kalt intervju-effekt.

Ved dokumentering er utfordringen å få fornuftig mengde med data, som senere skal reduseres så den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet. Vi vil benytte oss av båndopptakere under intervjuene fordi vi på forhånd har vurdert nøye igjennom eventuelle utfordringer som støy eller distraksjoner som er nevnt tidligere i oppgaven. Når intervjueren skal gjenkjenne og lese data må man tenke på om egne lydopptak skal behandles som data, eller først når alt er skrevet ned. Vi opplever bruk av båndopptaker som et hjelpemiddel, dersom intervjuet ville møte på utfordringer som støy. Ved bruk av båndopptaker sjekket vi båndopptakeren før intervjuet begynte.

Fordelen ved å benytte lydopptak vil forenkle transkriberingsprosessen, men på den andre siden kan informanten også føle det litt truende at samtalen blitt tatt opp på lydopptak. Derfor var det viktig for oss at vi var klare på at denne samtalen var helt anonym og at dette var ment som en hjelp til vår analyse. Måten vi leser dataene på henger sammen med

beslutningene. Dataene skal leses med fokus på egen fortolkning av det forskeren studerer. Vi valgte å gjøre begge deler – både forsøke å forstå informantens fortolkning og sin egen fortolkning av et fenomen. Intervjueren må konsentrere seg om å lese igjennom og forbi datamaterialet. Ved fortolkende lesing av data analyserer vi meningsinnholdet.

4.8 Forskningens kvalitet

For å kvalitetsvurdere undersøkelsens resultater, trekker man frem begrepene validitet og reliabilitet. Dermed ser man nærmere på om resultatene er til å stole på og om de er gyldige (Askheim og Grenness 2013, 22). De valgene som har blitt tatt i prosessen tidligere er avgjørende for validiteten og reliabiliteten i vår undersøkelse.

4.8.1 Validitet

Undersøkelsens gyldighet tar for seg om undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle, altså om vi har funnet ut at det vi vil finne ut av. I en kvalitativ metode måles dette på bakgrunn av holdninger eller atferd, og kan dermed finne ut om våre funn reflekterer formålet med undersøkelsen og om den reflekterer den virkeligheten vi ønsker å fange opp (Askheim og Grenness 2008, 22). For å unngå dårlig validitet har vi valgt et utvalg med enheter som har kunnskap og erfaring om det som skal undersøkes. Derfor kom vi frem til valgt varehandelkjede, fordi de besitter mye kompetanse og erfaring, samtidig som de er anerkjente for å benytte den objektive kartleggingsmetoden i ansettelsesprosessen.

4.8.1.1 Face validity

Vanskelighetsgraden for evaluering av undersøkelsens validitet er betydelig mellom en kvalitativ metode og en kvantitativ. En kvantitativ metode benytter validitetstester og en kvalitativ må derfor benytte en "face validity" for på enklest vis vurdere validiteten. En "face validity" er en vurdering av hvor tillitsfull en undersøkelse fremstår (Askheim og Grenness 2013, 24). Derfor har vi gitt en detaljert beskrivelse av anvendt metode for vår undersøkelse og holdt oss trofast gjennom forskningsprosessen.

4.8.1.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet fremstilles som hvorvidt begrepet rundt fenomenet som blir undersøkt er forstått av den undersøkte (Jacobsen 2013, 19). En fordel ved den kvalitative metoden er at intervjueren åpner for muligheter slik at informanten deler meninger og oppfatninger av fenomenet.

Det resulterer i en høy begrepsvaliditet, ettersom den undersøkte selv kan tolke fenomenet og definere begrepene (Jacobsen 2013, 129). Et eksempel som sikrer oss høy begrepsvaliditet er vår intervjuguide, ettersom den inneholder åpne spørsmål som lar informanten komme med svar slik han eller hun måtte ønske som gir fri tolkning av fenomenet.

4.8.2 Reliabilitet

Ringdal fremstiller reliabilitet, eller pålitelighet som hvorvidt undersøkelsen gir samme resultat ved hjelp av å benytte akkurat de samme instrumentene (Ringdal 2013, 93). Vi benyttet båndopptaker for å sikre reliabilitet, ettersom vi ønsket å få med all informasjon informanten kom med. I tillegg valgte vi å gjennomføre analysen sammen, for å redusere risikoen for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner. Samarbeidet bidro derfor til en styrket reliabilitet og validitet (Askheim og Grenness 2013, 143).

4.8.3 Forskningsetikk

Vårt mål med forskningen er å innhente ny kunnskap om fenomenet. For at dette målet skal nås trekker vi frem tre sentrale faktorer: ærlighet, dokumenterbarhet og systematisk grunnleggende forutsetninger (Etikkom). Vi har et genuint ønske om å gjennomføre en transparent og ærlig undersøkelse, slik at vi kan nå målet om ny sann kunnskap.

Ved den kvalitative forskningen anses nærhet mellom forsker og informant som et sentralt kjennetegn. Fordi nærheten legges til grunn for undersøkelsen vil vi aldri lykkes helt i å oppnå absolutt anonymitet for informanten.

Denne undersøkelsen har en prosess som må baseres på visse etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer som må følges for å unngå krenkelse av informantene og samfunnet. Etske utfordringer oppstår spesielt når forskningen direkte berører mennesker og/eller organisasjoner i sammenheng med datainnsamlingsprosessen. Vi har dermed utformet en taushetserklæringskontrakt som informantene får utdelt og som undertegnes av begge parter, slik at informantene føler seg trygge både før og etter undersøkelsen.

4.9 Analyseprosessen

Dataanalysen kan defineres som ”systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer kommer frem” (Askheim og Grenness 2013, 142). Dette innebærer en prosess hvor man først beskriver det fenomenet som skal studeres, deretter kategorisere informasjonen og til slutt binde alt sammen igjen (Askheim og Grenness 2013, 146).

Den første fasen i analysen er å transkribere hvert enkelt intervju (Jacobsen 1999, 68). Dette valgte vi å gjøre umiddelbart etter intervjuet var gjennomført. Når vi var sikker på at vår oppfatning av transkriberingen stemte overens med meningene til de undersøkte kunne den andre fasen i analysen starte, som var koding av tekstinnholdet. Vi begynte med å skimlese igjennom all dataen for å notere oss ned sentrale ord og setninger som var relatert til problemstillingen vår. Eksempel på dette var magesfølelsen, som er utslagsgivende i vurdering og valg av kandidater. Disse ordene og setningene noterte vi i margin på transkriberingen. I denne delen av analyseprosessen passet vi på å bare beskrive hva som var sagt, og ikke starte tolkingen av utsagnene. En slik form for koding kalles åpen koding (Askheim og Grenness 2013, 151).

Vi ønsket å finne mening bak ordene og setningene som vi oppfattet som relevante for vår problemstilling, etter at vi var ferdig med den åpne kodingen. Denne måten å kode på heter aksial koding og betyr at man legger de åpne kodene under lupen og stiller spørsmålet: hvordan kan egentlig dette forstås? (Askheim og Grenness 2013, 151). For eksempel kunne vi tolke at ”magesfølelsen” handlet om at vurdering og valg av kandidatene kan påvirker fordelingen mellom majoriteten og etniske minoriteter på en arbeidsplass. Vi gjennomførte også en grundig vurdering om ord og uttrykk kunne forstås på ulike måter.

Den neste fase i tolkningsprosessen vi benyttet handlet om å identifisere flere kjerne kategorier som var sentrale for å forklare problemstillingen vår (Askheim og Grenness 2013, 152). Ved hjelp av en delvis strukturert intervjuguide og tidligere koding klarte vi å finne ulike kategorier som vi kunne plassere de ulike funnene under. Kjerne kategoriene som ble kartlagt er:

- Et utsagn hentet fra Jon Rogstads rapport
- Erfaringer med en objektiv kartleggingsmetode
- Kultur og verdier
- Faktorer ved ansettelse

- Vurdering av kandidaten
- Valg av kandidaten

Vi systematiserte dataen vår inn i de ulike kategoriene ved å benytte klipp-og-lim-teknikken og klippet utsagn ifra hverandre som knyttet seg til et bestemt fenomen, og limte det sammen med utsagn om det samme fenomenet fra andre personer eller samme person. Deretter utførte vi arbeidet på datamaskinen, hvor vi åpnet ulike vinduer med hvert sitt tema i og delte det transkriberte intervjuet i disse (Askheim og Grenness 2013, 149-150). Vi fant stor hjelp i å gjøre dette med hjelp av datateknologien, fordi vi kunne søke opp ord for å være sikre på at vi fikk med oss relevant innhold.

5.0 Analyse og funn

I dette kapittelet vil vi sette våre funn opp mot teori. Analysen struktureres med en sammenligning mellom hvordan informantene tar stilling til et utsagn som er inkludert i Jon Rogstads rapport, i tillegg til deres oppfatning av den objektive kartleggingsmetoden som et verktøy i ansettelsesprosessen og hvordan Jon Rogstad har definert dette fenomenet. Deretter vil vi ta for oss en grundig analyse av hver kjernekategori. Vi vil inkludere et kvantitativt studie som presenterer statistiske funn for en objektiv kartleggingsmetode.

5.1 Informantenes tolkning av fenomenet

Vi spurte alle våre informanter om hvilken stilling de tok til et utsagn i Jon Rogstads Fafo-rapport om ”Diskriminerings omfang og årsaker”, som får frem at søkere med et utenlandsk etternavn møter større barrierer i tilgangen til det norske arbeidslivet enn søkere med norske navn, selv når alle kvalifikasjonene er identiske (2012). Her fikk vi en del ulike svar. En av informantene innrømmet at et utenlandsk etternavn førte til refleksjon rundt språkbeherskelse og kommunikasjonsevne. Det kunne være i form av at de ikke hadde klart å kommunisere med kunden eller at de ikke hadde passet inn i den kulturen bedriften praktiserer, som samtidig viser en sammenheng med Rogstads teori om personlig egnethet. Samme informant uttrykket at barrieren blir noe lavere for å legge kandidaten i nei-bunken og presiserer at det fører til raske beslutninger fordi det fryktes utfordringer med språkevner.

Disse måtene å tolke fenomenet på gjenspeiler måten Jon Rogstad (2012) har valgt å definere problematikken. Rogstad (2012) får frem at markørene for at søkere med minoritetsbakgrunn som er innvandrere eller etterkommere, men at det i mange tilfeller settes et likhetstegn mellom et utenlandsk navn og innvandrererfaring – med påfølgende usikkerheten som knytter seg til for eksempel språkbeherskelse (Midtbøen, Rogstad 2012:1, 129). Dette var et funn som vi ikke la vekt på ved innhenting av teori, men som inkluderes i vår analyse fordi den fremstår som sentral.

Informant 5 reflekterte videre rundt utsagnet. Dette vises gjennom dette sitatet:

”Jeg skal ikke være større enn å si at man har nok en liten refleksjon rundt navn, når man ser at det er et utenlandsk navn og da slår det inn med språk, og ”skjønner han hva vi driver med?”. Jeg tenker nok på det, om det er bevisst eller ubevisst det veit jeg ikke”.

Dette utsagnet bekrefter vår teori om at fordommer kan være gjeldene når kunnskapen er begrenset, som fører til at individene generaliseres på bakgrunn av den etniske gruppen de tilhører uten at de nødvendigvis praktiserer den (UIB)

Flere av våre informanter fortalte at de er bevisst over at en slik form for diskriminering fremdeles forekommer i det norske arbeidsmarkedet, men to av informantene utdypet ikke videre om egne erfaringer rundt fenomenet.

Informant 1 valgte å utdype seg rundt utsagnet og fortalte at:

”Vi har ikke bevisst gått inn å verken plukka bort kandidater eller gitt de mindre oppmerksomhet i forhold til hvordan navn eller nasjonalitet de har. Det er jeg ganske trygg på (...) Det er viktig for meg at du treff på kompetansen som vi ser etter og at du passer til det, etnisitet og bakgrunn har ingen betydning for meg i det hele tatt”.

Vi observerte at informant 2 har svake holdninger rundt utsagnet, men fortalte at det blir mindre av diskriminering. Informanten fortalte at problematikken for kandidater med utenlandsk etternavn ikke vil forsvinne med det første, ettersom det forekommer flere terroraksjoner og at mennesker har en tendens til å blusse opp disse fordommene.

Rogstad (2012) trekker frem i vår teori om fordommer at arbeidsgivere som bærer en negativ holdning i ansettelsen av etniske minoriteter kan lett påvirkes av forhold som medias rolle.

5.1.1 Informantens tolkning av en objektiv kartleggingsmetode

Slik vår teori viser kan en objektiv kartleggingsmetode bidra til å redusere arbeidsgiverens subjektive utvelgelse av kandidater, men vil på den andre siden vektlegge kandidater objektivt etter relevante kriterier for stillingen. Ut ifra våre funn mottar vi sammenfallende svar mellom våre informanter. Informant 4 legger vekt på at opplevelsen ved kandidatens kvalitet har fått en betydelig økning, både på de som velges og de siles ut til intervju. Informant 1 uttrykte at alle kandidatene som kalles inn til intervju har en verdi og ha et intervju på. Den samme informant fortalte at metoden klarer å sile ut kandidater som under et intervju viser stor grad av språkbeherskelse, men som ikke viser det i praksis. Vi ser en sammenheng i vår teori om at slike metoder skaper et fokus på faktisk kompetanse og vil forenkle prosessen ved å skille søkere etter hvilke kandidater som oppfattes som relevante for stillingen (Aftenposten).

Tre av våre informanter presiserte at testene ble sendt ut til alle søkere, men at under halvparten av søkerne ikke var motivert nok til å svare på dem. Testene ble sendt ut til alle kandidatene for at de skulle få like stor mulighet til å selge seg selv. Vi velger å forstå at en lav svarprosent har en sammenheng mellom det de fleste av informantene opplever som en ”fille-opp-søknads-kvoté”, som forekommer oftere blant søkere som får støtte fra arbeids- og velferdsforvaltningen, NAV. Kandidatene er ikke engasjert for å komme ut i arbeidslivet, men er pliktet til å vise søknadsengasjement. En annen informant fortalte at andre frafallende kandidater stiller seg ofte kritisk til metoden. Den samme informant uttrykte en positiv sterk holdning til at de som benytter seg av testen og kommer inn på intervju, har en betydelig forskjell i sammensetning enn kandidater som ikke har gjennomført testen. Informant 2 fortalte at: *”de spør helt andre type spørsmål, de lærer opp fortære og skjønner ting bedre, og da slipper vi å bruke veldig mye ressurser på de, når de skal opp og stå omboarding-prosessen vår. Istedenfor at vi velger litt sånn random”*. Vi kan ut ifra vår teori si med sikkerhet at en objektiv kartleggingsmetode vil forenkle prosessen i den forstand at søkere som kalles inn til intervju oppleves som relevante i motsetning til en rekrutterer som benytter en tradisjonell rekrutteringsstrategi (Aftenposten).

Informant 1 meddelte at testene blir i tillegg benyttet som en strategi ved omorganisering innad i organisasjonen. Sjansen for forskjellbehandling og faktorer som glir inn under ”ledernes favoritt” blir mindre når alle stilles likt basert på resultatene. Sett på den andre siden krever det god kompetanse på området om man ønsker å foreta beslutninger basert på resultater. Kontrasteffekten trekkes inn i sammenheng med vår analyse, hvor vi ser at en

kandidat som gir et godt inntrykk vil være avgjørende for kandidaten som kommer inn etter (Skorstad 2015, 72).

Flere av våre informanter opplyste om at metoden er et hjelpemiddel i rekrutteringsprosessen og ikke avgjørende i utvelgelsesprosessen. Informant 1 innrømmet likevel at en slik metode kan i flere tilfeller være en utslagsgiver for hvilke kandidater som egner seg best for stillingen. Dermed blir testenes resultater og hvordan kandidaten fremstilles gjennom den avgjørende. Informanten uttrykte at det fremstår en stor troverdighet rundt testenes resultater. På den andre siden kan det oppstå en usikkerhet rundt hvor mye informanten benytter seg av testene og i hvor stor grad informanten lener seg på resultatene, som igjen blir avgjørende for hvordan resultatene, formell kompetanse og personlig egnethet vektlegges. I tillegg fortalte informanten at kandidatens personlige bakgrunn er klinkende likegyldig om han eller hun er passende til stillingen sett fra testens kriterier. Ut ifra vår teori ser vi at grad av rekruttererens kompetanse og erfaringer kan føre til flere feilansettelser på bakgrunn av at bransjen har vokst betydelig. På den andre siden ser vi en sammenheng med at informantens tillit til testresultatene kan gi etniske minoriteter en større sjanse til det norske arbeidslivet, ettersom personlig egnethet ikke vektlegges i like stor grad.

Informantene poengterte at verken bakgrunn, religion eller tilhørighet er avgjørende når kandidatene velges. Informant 3 trekker frem at ”rasisme kortet” kan i mange situasjoner bli kastet over en og at rett formulering er avgjørende.

Rogstad (2012) viser at arbeidssøkeren og samfunnet vil bli skadelidende når dyktige kandidater siles vekk. Informant 4 innrømte tap av dyktige kandidater, som vises gjennom dette utsagnet: *”jeg tror jeg har gått glipp av mange dyktige arbeidstakere, fordi man har sila litt for mye på navn, bakgrunn og kultur”*. Informantens tidligere negative holdninger baserte seg på magefølelsen under vurdering av kandidaten som førte til skjevheter i mangfoldet. Samme informanten innrømte at magefølelsen er bra i mange sammenhenger, men at den ikke passer inn i arbeidssammenheng. Videre uttrykte informanten at: *”(...) da tror jeg man må bruke hode, litt mer enn hjertet og magen”*. Informant 1 nevnte at for de som vurderes å ”passe” inn i kulturen er magefølelsen utslagsgivende. Den samme informanten legger til at: *”jeg synes magefølelsen er tilstede på alle ansettelser. Når man sitter igjen med gode kandidater, så er det jo bestandig magefølelsen som jeg vil påstå, som avgjør. Selvfølgelig i*

sammenheng med referanser, arbeidserfaring, men magefølelsen er en stor del av det fremdeles”.

Under intervjuet forklarte informant 5 at arbeidet uten en objektiv kartleggingsmetode var mer krevende og førte til raske beslutninger. I tillegg påpekte informanten at det ble enklere å sette et spørsmålstegn ved språkbeherskelse og kommunikasjonsevne før man kom i møte med kandidaten. Informant 2 opplevde det samme og fortalte at: *”før så tror jeg det var mer sånn ”fingeren i været”, ja – han likte jeg og han tar jeg, mens nå er det bundet av prosessen og skal velge den som er best skikket for stillingen ut ifra de kriteriene vi har satt”*. Vi forstår at det forekommer en sammenheng mellom raske beslutninger og den eldre organisasjonskulturen, da kandidater ble valgt etter hvor kompetente de var til å selge mest mulig. Informant 1 får frem at det oftere var enklere å velge de som ligner seg selv slik vår teori om likhets-prinsipp fremstilles, men at metoden eliminerer den menneskelige feilen (Cialdini 2011, 210). Flere av informantene gav uttrykk at beslutninger ble i større grad tatt med magefølelsen før testene ble innført. Informant 4 sammenlignet den tidligere utvelgelsesmetoden som en Idol-audition, der den beste kandidaten ble valgt videre til neste runde. Samme informant fortalte at det var vanlig å se raskt gjennom søknadene for å se hvilke som hadde mest relevant erfaring, før de ble gruppert i en ”ja”, ”kanskje” og ”nei”-bunke. Vi velger å forstå at en Idol-audition vil bære preg av likhetseffekten, kontrasteffekten, stereotypier og fordommer, som vår teori viser. Informantene har erfart ved innføring av en objektiv metode at slike holdninger faller til side.

Informant 5 bekrefter at utfordringene i dag ligger i utvelgelsesprosessen, fordi grad av språkbeherskelse er mer betydningsfullt for kulturen og at hemningene oppstår i denne prosessen. Den samme informanten påpekte at: *”kanskje han er litt sånn rar?” eller åh, det blir slitsomt?”*. Det kom frem under intervjuet at: *”jeg tror ikke det er sånn rasistisk, men jeg tror det bare handler om at det ofte blir litt mye jobb og blir litt mye greier”*. Vi oppfatter begge utsagn som sentrale i vår forståelse av Rogstads (2012) fremstilling av diskriminering som er forankret i vår teori, hvor etniske minoriteter kan oppfattes som en belastning for rekrutteringsprosessen. Informanten ble gjennom observerende kroppsspråk oppfattet som bærer av en negativ, men uønsket holdning. Samtidig kommer det frem at det slår inn mer enn man er bevisst over, men at det hele brytes ned når kandidaten møter opp til intervju. Vi ser dette i en sammenheng med vår teori om Skorstads (2015) oppfatning om at det ukjente har et

større utslag for å komplisere flere elementer i ansettelsesprosessen og at førsteinntrykk vektlegges like mye som andre elementer under et møte med kandidaten.

Det ble nevnt at informant 5 benytter seg av telefonsamtaler etter at en kandidat har blitt valgt ut til neste prosess. Strategien utføres for å bekrefte at kandidaten fremdeles har en interesse for stillingen og at fremtidsplanene samspiller med en ansettelse over lengre tid. En slik strategi kan ha ulike hensikter, og selv om det ikke kommer frem direkte forstår vi dette som en mulighet til å kartlegge kandidatens språkbeherskelse. Den samme informanten sa: *"de man kaller inn til intervju er man litt mer forberedt med. Man kommer ikke helt på blanke ark, også sitter man etter to minutter og tenker hva i alle dager gjør han eller hun her?"*. Vi ser en sammenheng for at vår antakelse kan være relevant å inkludere.

Det er dermed nærliggende å anta at en objektiv kartleggingsmetode gir kandidatene med etnisk bakgrunn en mulighet til å inviteres inn i det norske arbeidslivet og er en sentral bidragsyter til en bedre rekrutteringsprosess. Vi danner en bedre forståelse for at uten en slik metode vil mangfold tilhører teorien og likhet i praksis slik Rogstad påpeker (NRK).

5.1.2 Analyse av kultur og verdier

Et av våre sentrale hovedkategorier under intervjuene med informantene tok for seg spørsmål om deres kultur og verdier. Vi spurte alle informantene om konkrete kjennetegn ved deres organisasjonskultur. Her fikk vi en del like svar, fordi alle informantene trakk frem organisasjonens "kulturplakat" som er kjent blant alle de ansatte hos varehandelkjede.

En feilrekruttering utgjør en kostbar belastning for en hver bedrift (Webcruiter). I teorien får vi en bedre forståelse om at feilrekruttering medfører konsekvenser som effektivitet og produktivitet. En informant gav uttrykk for at det har forekommet en del feilansettelser gjennom årene. I spørsmålet om feilrekruttering observerer vi latter som en erkjennelse på at informanten er kjent med problematikken og sitter med en del erfaringer. Det blir nevnt at organisasjonskulturen besitter en strategi om å tjene penger og være resultatorientert. Et sitat som bekrefter strategien ble påpekt av informant 5: *"det handler om å maksimere muligheten på inntjening og minimere kostnadene"*. Her ser man at informanten forsøker å ha bevisste holdninger for å minimere kostnadene ved i størst mulig grad unngå feilrekruttering,

Under intervjuet kom det frem at typiske trekk som går igjen hos feilrekrutterte er mangel på generell kunnskap som fører til forståelse om å opptre i butikk. Det ble nevnt av en informant at generell kunnskap består av språkbeherskelse, kommunikasjonsevner og mellommenneskelige egenskaper. Det fører til at feilrekruttering viser å være avvik fra organisasjonskulturen og deres verdier. Samme informant utdypet at slike avvik er individer som er ”litt fjerne” og forteller videre at det som er ”litt normalt” er det varehandelkjeden er ute etter, ettersom deres kundemasse posisjoneres mot ”folk-flest”.

Den samme informanten reflekterte rundt tema feilansettelse. Dette vises gjennom dette sitatet:

”Det er vanskelig å sette helt ord på det, men man må være litt normal. Man må ikke avvike for mye verken på den ene eller andre siden i personligheten for det merker jeg nok og det har jeg erfart gjennom årene. (...) vi jobber med mainstream, vi jobber med folk flest og da de som ligger i midten”.

Vi ser en sammenheng med vår teori om at informanten bærer subjektive meninger om hva det vil si å være ”normal”. Vårt funn viser at informantens holdninger i stor grad påvirkes av fordommer, stereotypier som utgjør hva personlig egnethet vil bety for utvelgelsen av kandidaten.

En av våre informanter snakket om hvorvidt den nåværende kulturen som praktiseres er dels hengende ifra en hard organisasjonskultur som hadde sin fremtreden på 1990/2000-tallet og en kultur som i dag fokuserer på endring i kommunikasjon og teknologi. Et skifte i kulturen og kundebehandlingen har ført til et skifte i rekrutteringsstrategien. Informanten nevnte at kompetanse fremdeles anses som grunnleggende, men at kommunikasjonsevner og det mellommenneskelige spiller en større rolle. Et skifte har i tillegg ført til en mer ryddig strategi, men på den andre siden forteller informanten at varehandelkjeden har mistet en del av det som betegnes som ”kremmerånden” på grunn av konkurransesituasjonen. Vi ser en sammenheng mellom Rogstads (2012) teori om holdning og handling, der er et skifte i varehandelkjedens strategi fører til et skifte i valg av kandidater.

Flere av informantene gav uttrykk for at samhold i organisasjonen er viktig og at de ansatte skal ha en sterk relasjon til hverandre. Informant 1 gav uttrykk for at organiseringen for sosiale aktiviteter fremdeles kan forbedres. Dette åpner for at det kan tenkes at teambuilding sitter høyt hos disse, og at de ansatte har god kjemi innad i sine interne klikker. Ut ifra vår teori

forstår vi at en liker det som er likt seg selv, og dersom majoriteten av arbeidsmiljøet er av etnisk norsk bakgrunn kan det tenkes at det er vanskelig for en ansatt med minoritetsbakgrunn å føle seg inkludert i de interne sosiale klikkene, som kan ha en påvirkende faktor ved ansettelse (Skorstad 2015, 73). Vi kan på bakgrunn av informantens uttalelser se at skillelinjene mellom ”vi” og ”de andre” kan forekomme under sosiale sammenkomster, konkurranser eller andre aktiviteter blant de ansatte (Midtbøen, Rogstad 2012:1,15).

Alle informanter er samstemte i sine svar om at de vil legge til rette for tilpassede behov, om det så er religiøst, kulturelt, helse- og personlighetsmessig.

5.1.3 Analyse av faktorer ved ansettelse

I vår teori har vi inkludert en akkulturasjonsteori. Teorien tar for seg i hvor stor grad en innvandrер velger å beholde sin egen kultur. Det kom frem under flere av intervjuene at varehandelkjeden ikke praktiserer teorien og anser ikke dette som viktig, men trekker frem at kandidaten må ha god språkbeherskelse og kommunikasjonsevner.

Informant 5 utdypet tema om akkulturasjon. Dette vises gjennom dette sitatet:

”Jeg ser ikke noe på kulturell bakgrunn, hudfarge og sånne ting – jeg tror vi er ferdige med det for å si det sånn. Jeg tror ikke det er noe tema lenger i en sånn prosess. Man jobber nok mye mer i forhold til kvalifikasjoner, så jeg tror navn og bakgrunn har mindre å si. Det føler jeg i hvert fall for vår del”.

Noen av våre informanter fortalte at flere av deres ansatte tilhørte ulike kulturer og praktiserte ulike språk i de ulike varehandelkjedene. I tillegg gav en av informantene uttrykk for at tilhørighet til en annen kultur og et annet språk enn den vestlige anses som en fordel fordi det gjenspeiler deres kundegruppe. Informant 2 uttrykte at kandidater som er tospråklig er attraktivt, ettersom de ønsker å representere kundeutvalget sitt på best mulig måte. Metoden de benytter vil fokusere direkte på kvalifikasjoner og kompetanse, som åpner for en mer variert stab av ansatte med ulike språkferdigheter. Informant 4 forklarte at kunder med etnisk bakgrunn ofte føler seg tryggere rundt en ansatt med etnisk bakgrunn, ettersom kommunikasjonsformen blir enklere. Informantene som utdypet disse utsagnene tilhører Oslo-området, hvor store deler av kundemassen deres domineres av etniske minoriteter. Vi velger derfor å sette dette i sammenheng med hverandre for å kunne forstå fordelene med kandidater som behersker flere språk. Ut ifra vår teori kan vi med sikkerhet se at vårt funn definerer et

flerkulturelt samfunn (Roddvik 2010, 229). I tillegg vil vi anta at varehandelkjeden vil ha gevinster av å prioritere mangfold i et geografisk område som er bestående av etniske minoriteter (Roddvik 2010, 19).

En informant mente at et Norge som er i stadig utvikling med sine nye landsmenn åpner for at: *”de som vil og har lyst, og kan, de tror jeg integrerer seg og lykkes veldig bra med det”*. Informanten legger til at det eksisterer andre utfordringer, selv om det ikke utdypes videre. Vi får en forståelse om at informanten har delte meninger om akkulturasjonsteorien. Til tross for dette forteller informanten at varehandelkjeden praktiserer en norsk kultur, som retter fokus mot kommunikasjon og å være løsningsorientert.

Et utsagn fra samme informant som reflekterer rundt temaet er verdt å inkludere:

”Man møter alle samfunnslag og alle nivåer. Det er klart man blir sjokkert, men det er i menneskets natur at vi er forskjellige og det er oppfattelsen som er helt total forskjellig – sånn: har du ikke skjønt noen ting av den vestlige kulturen?”

Informanten viste tydelige holdninger for at en innvandrер eller etterkommer bør ha en forståelse av majoritetskulturen. Dette samstemmer med vår teori fra Rogstad (2012) mellom grad av integrasjon hos kandidaten og den dominerende norske kulturen vil være avgjørende for å passe inn.

I et spørsmål om i hvor stor grad informanten er bevisst på mangfold, kom det frem at det ikke reflekteres mye rundt det. Informant 5 sa: *”jeg vet ikke om jeg skal si at jeg er opptatt av det eller ikke, men jeg tror ikke det er viktig for oss at det verken er det eller det. Det er mennesker bak og personligheten som vi er opptatt av og ikke noe annet egentlig”*. I en statistikk utarbeidet av Statistisk Sentral Byrå kommer det frem en stor kontrast for hvordan etniske minoriteter er etablert i Norge og tatt i betraktning at informant 1 sin varehandelkjede er etablert i Indre-Troms kan det ha noe på utfallet av hvor mangfoldig staben av ansatte er.

Det ble poengtert av informant 2 at de har en god sammensetning av kulturer i rekrutteringsstab, som er bestående av nordmenn, finner, svenske og danske – som er de respektive land. Under intervjuet fortalte informant 2 at h*n ikke besitter en konkret oversikt over fordelingen i hver enkel butikk. Vi danner en forståelse om at deres mangfold består av vestlige kulturer enn kulturer som domineres blant etniske minoriteter, som på den andre

siden kan påvirker deres forståelse til ukjente kulturer og i ansettelsesprosessen. Flere av informantene forklarer at rekrutteringsstaben deres domineres av etnisk norske. Vår teori viser til at en variert rekrutteringsstab vil være med på å øke sjansen for kandidater med etniske minoritetsbakgrunn (Skorstad 2015, 74) . Vi ser derfor at vårt funn ikke praktiserer det som fremlegges i vår teori.

Informant 4 uttrykte at kompetanse blant rekrutteringsstaben ikke er nødvendigvis nøkkelen til mangfold, i form at:

”jeg vet ikke om kompetanse om rekruttering er løsningen der. Det finnes nok av eksempler der det er et holdningsproblem og da hjelper det ikke med kompetanse på rekruttering”.

Tar vi i utgangspunktet i dette kan vi si at våre funn har en sammenheng med Rogstads teori, om at mangfold i mange situasjoner tilhører teorien og likhet praktiseres oftere i arbeidslivet (NRK).

5.1.4 Analyse av vurdering av kandidatene

I et spørsmål om hvilken kompetanse de ansatte besitter, får vi sammenfallende svar fra alle informantene – dog foruten HR ved øverste hold, at de sitter med vurdering av kandidatene uten formell kompetanse. Varehandelkjeden legger vekt på at flere har jobbet seg oppover i stillingene og at metoden anses som god i forhold til at en avdelingsleder vil vite hva man ser etter, og hvordan det faktisk er å jobbe ”på gulvet”.

Informant 1 fortalte nærmere rundt temaet. Dette vises gjennom sitatet:

”de som ansetter eller i bunn og grunn er det jeg som ansetter, men de som er med i prosessen, det er jo avdelingsledere og alle sammen er jo mennesker som har jobbet seg oppover i systemet (...) de har ikke noe kompetanse utover det”.

Vi ser en sammenheng med at større grad av kompetanse innenfor et fagfelt, vil føre til økt grad av trygghetsfølelse når beslutninger tas. Informant 2 nevner på den andre siden at innføring av en ny metode kom som følge av et kompetansesprik blant de som rekrutterer. Informanten sa: *”de skal drive butikk og derfor har vi prøvd å gjøre dette til en enkel og intuitiv prosess for dem, så de slipper å gjøre masse tolkninger og bruke masse tid”.*

Informant 1 legger vekt på at kompetansen rundt rekruttering ikke hemmer i ta beslutninger i en slik situasjon, men at det ofte har forekommet raske beslutninger. Informanten legger til at: *”et rekrutteringsbehov blir ofte veldig fort og akutt, man har oppsigelsestid på en måned hos oss”*. Vi trekker en linje mellom denne informanten og informant 5 som deler ulike syn om temaet feilrekruttering. Vår teori viser at raske beslutninger kan lett påvirkes av personlige stereotypier, fordommer og magefølelse .

Når temaet om ansettelsesprosessen ble satt i fokus under intervjuet, kom det frem at informant 5 ikke praktiserer en konkret strategi, men at det benyttes et system som kartlegger kandidatens personlighet og hvordan personen vil passe inn i miljøet i den første fasen. Vi velger å se en sammenheng med at kandidatens personlighet vil være avgjørende for hva varehandelkjeden foretrekker. Dette viser vår teori om personlig egnethet som Rogstad (2012) trekker frem.

Vi observerte en ”gammeldags” holdning hos informant 5 der det foretrekkes at kandidaten som skal søke på en stilling møter opp på arbeidsplassen. Dersom en kandidat benytter seg av denne muligheten kan fordommer og stereotypier elimineres raskere i ansettelsesprosessen. Sett på den andre siden er ikke kandidatene kjent med hva informanten foretrekker, som kan skape utfordringer for begge parter. Det ble utdypet av informanten at en kandidat som møter opp kan enkelt analyseres etter grad av sosial intelligens umiddelbart, som vi blant annet kan se med sitatet: *”man kan bruke alle digitale verktøy som finnes i verden, men til syvende og sist så handler det om å stå her i butikken og selge varer, for man sitter ikke hjemme på Facebook og selger varer”*. Vi ser en sammenheng om at informanten lett overgeneraliserer en gruppe mennesker, som i denne sammenhengen er kandidater som leverer en søknad (UIB).

Videre forteller informant 3 at det foretrekkes at kandidaten ikke har arbeidet hos andre konkurrenter eller lignende kjeder, ettersom kandidaten kan ha vanskeligheter for å utvikle seg og ha en låst tankegang til den tidligere kjeden. Dermed kan uvaner tas med videre til neste arbeidsplass, noe varehandelkjeden vil unngå. Vi ser en sammenheng mellom vårt funn og vår teori at kandidatens tidligere personlig egnethet kan bli mindre attraktiv for den nye kjeden. Vi velger å sette dette i sammenheng med Rogstads (2012) fremstilling av vurdering av kandidaten og hva som kreves for å passe inn i en virksomhet.

Ved bruk av en objektiv kartleggingsmetode har noen av våre informanter erfart manipulasjon i poengsummen eller utfallet når testen gjennomføres. Disse informantene opplever at kandidatene har fremstilt seg annerledes enn det virkeligheten viser. Informant 4 utdypet erfaringen gjennom dette utsagnet: *”(...) folk som scorer høyt på at de er kjempe utadvendte som ikke tør å si et ord på intervjuet, da er det enten et miss match på hva de enten har svart eller at man er nervøs”*. Den samme informanten legger til at intervjuet blir avgjørende for å finne den rette kandidaten for stillingen og avdekke virkeligheten.

Informanten utdypet temaet rundt testresultatene. Dette vises gjennom dette utsagnet:

”Hvis jeg bare skulle tilbydd tre personer jobb og bare ansatt de tre beste, så ville jeg gått på en kjempe smell uten å ha hatt et intervju med dem”.

Vi ser en sammenheng med at usikkerhet fører til at førsteinntrykket eller et møte med kandidaten ansikt-til-ansikt foretrekkes av informantene som har uttrykt seg rundt temaet, slik Skorstad viser i vår teori (Skorstad 2015, 70). Dette er for å forsikre at poengsummen samsvarer med virkeligheten. Vi ser på den andre siden at en av våre andre informanter tidligere nevnte at det var enklere å lene seg mot resultatene, fordi de oppfattes som troverdige.

Noen av våre informanter innrømmet at personlig egnethet trekkes frem som et relevant hensyn i ansettelsesprosessen. På den andre siden kommer det frem at det er utfordrende å måle begrepet i praksis, og at mye av utvalget tar til høyde for magefølelsen og kjemien, slik vår teori viser. Kriteriene for at en kandidat skal passe inn er konkrete hos informant 1 og informant 2, og det gis uttrykk for at det er ingen tvil om at personens egnethet ilegges stor vekt. Vi ser en sammenheng med vårt funn om at kandidaten forstår arbeidsoppgavene som inngår i stillingen uten at erfaring og utdanning spiller inn og at kandidaten danner relasjoner med de ansatte i butikken, slik Rogstad (2012) får frem i vår teori.

Informant 3 trakk frem en hendelse hvor en kandidat har blitt ansatt rett etter et andregangs intervju, fordi informanten hadde en god følelse på at det var den beste kandidaten.

Informanten fortalte at: *”(...) har stått på et andregangs intervju der vi har vært så trygge at vi egentlig nesten har snakka med hverandre uten å si noe, og bare det her er helt greit, den personen er bra. Det er døds bra, det er den beste kandidaten”*. Jon Rogstad (2012) får frem at hvorvidt en nyansatt oppfattes å passe inn vil påvirkes av stereotypiske oppfatninger om det eksisterende arbeidsmiljøet, spesielt de arbeidsplassene som domineres av majoriteten. Vi

kan se en sammenheng om at vår teori anvendes i praksis. Vi tolker at denne informanten foretrekker stereotypiske trekk ubevisst, ettersom det oppleves naturlig og praktiseres i organisasjonen. Den samme informanten påpeker at det ikke handler om hva man har gjort før og hvilken hudfarge kandidaten har, men at det viktigste ved utvelgelsen er hvem personen er.

Flere av våre informanter fremlegget at de er bevisste på sine egne stereotypier, og at noen av informantene ikke bruker seg selv som referansepunkt ved slike avgjørelser. Informant 1 poengterer at det er viktig med ansatte som har ulik kompetanse og bakgrunn, fordi det fører til at man utfyller hverandre på de forskjellige områdene. Dette ser vi som en ulikhet i forhold til informanten over. Informant 2 fremlegger at kompetansekravene til en som rekrutterer har utviklet seg ved en slik prosess fordi testene må tolkes, i tillegg til at det benyttes nye intervjukjemaer enn før. Dette viser en sammenheng mellom kompetansen rekrutteringsstaben bør besitte for å fatte en riktig og lønnsom beslutning. Samme informant mener at kompetansen h*n har er solid, på grunnlag av anerkjent sertifisering. Vi kan si at kompetansen rundt rekruttering er godt forankret fra øverste hold.

Et godt førsteinntrykk kan i flere tilfeller være avgjørende for kandidaten, ettersom en av våre informanter fortalte at det ofte legges merke til detaljer. De ulike detaljene som informanten legger raskere merke til og som kartlegger kandidaten er kroppsspråk, antrekk og øyekontakt. Informant 3 utdypet en erfaring: *”det var en person som satt i stolen, jeg kommer inn for jeg måtte hente meg litt vann, kommer inn, tar personen i hånda. Jeg ble litt sånn uvel når han tok meg i hånda, for det var så forferdelig dårlig håndtrykk. Jeg bare så på hele personen at, nei – det her er ikke no selger. Hva slags førsteinntrykk er det denne personen skaper?”*. Informanten fortalte oss videre at et dårlig håndtrykk førte til at kandidaten bevisst ble plassert i en bås basert på magefølelsen. Vi forstår at både førsteinntrykk og magefølelsen spiller inn under slike hendelser. Vi ser en sammenheng mellom dette funnet og Knut Stundals fremstilling av hvor avgjørende magefølelsen kan være i vurdering av kandidater (NRK).

5.1.5 Analyse av valg av kandidatene

En informant fortalte at rekrutteringen av kandidater hos varehandelkjeden praktiseres vidt forskjellig, ettersom kjeden er etablert av femti prosent egeneide og femti prosent privateide. En objektiv kartleggingsmetode benyttes derfor ulikt, samtidig som geografiske dimensjoner

spiller en stor rolle for anvendelse i praksis. Samme informant mener at: *”det er veldig varierende hvordan man bruker disse verktøyene, men for oss nå er det arbeidsgivernes marked. Det er en fordel for det som skjer i oljenæringen for vår del, for nå kommer det mye kompetanse uten ifra som vi kan benytte oss av og da er det mulig å få dyktige mennesker for en liten penge”*. Informanten la også til: *”(...) for et par år siden var det nesten ikke søkere annet enn de som du – for å si det litt stygt kanskje ikke ville ha, som egentlig er i NAV-systemet og skal egentlig være der”*. Basert på denne informantens erfaringer forklarer h*n at oljebransjen silte vekk alle mennesker med kompetanse og av god kvalitet for et par år siden, som førte til at: *”da blir det litt dårlige igjen, også må du velge ut ifra de. Kanskje du er uheldig og velger virkelig det dårligste av det dårligste”*. Vi velger å forstå at informantens negative holdninger til de som avviker har oppstått på bakgrunn av en rekke negative erfaringer med NAV.

Oljenæringen var ikke nevnt som en konsekvens i Jon Rogstads rapport (2012), og det var heller ikke i et punkt vi valgte å utdype under teorikapittelet vårt. Dette var et punkt som kom frem under intervjuet, og som vi valgte å ta med på funn. Sett i et samfunnsmessig perspektiv forstår vi at oljenæringen rammet arbeidere for to år siden, og som resulterte i en drastisk nedbemanning av titallstusen arbeidere. Vi forstår derfor hvorfor Fafo-rapporten ikke har inkludert dette temaet. Vi vet derimot at situasjonen for oljenæringen fører til at kompetansenivået blant kandidater som søker en stilling øker, og vil dermed være en konsekvens for etniske minoriteter som eventuelt ikke besitter like mye kompetanse. Dette skaper i tillegg et enda større skille mellom ”vi” og ”de andre”, i form av at spillereglene endres fordi arbeidsmarkedet tilhører arbeidsgiverne, slik vi forstår vår teori om Gramsci (2012)

En relevant hendelse som vi kan anta har dannet informant 5 sine holdninger trekkes frem der informanten så seg nødt til å avslutte en arbeidspraksis, fordi personen manglet sosiale ferdigheter og kommunikasjonsevner. Vi forstår at informanten sitter med en rekke negative erfaringer med NAV-systemet og kritiserer systemet for å ”dytte mennesker ut i arbeid” uten fremgang til å kunne ta del i det norske arbeidslivet. En informants erfaring med NAV og en kandidat førte til provokasjon, fordi kandidaten viste liten grad av motivasjon. Dette viste en sammenheng mellom et svekket system og personlig interesse for stillingen, som slaktes av informanten. Vi velger å forstå at informanten ikke praktiserer inkludering som et

samfunnsansvar fordi alle har like mye ansvar for å fungere i et samfunnets dimensjoner, slik vår teori viser.

Det kommer frem merkelige observasjoner i hvordan informanten valgte å uttrykke seg videre. Informanten fortsatte med: *”ansetter jeg dette mennesket her, så kommer han til å bli mobba i en uke så er han ferdig og da har han blitt mobba i hjel i butikken, sånn er det”*. Vi forstår dette som om et forsøk på å forsvare seg selv med at de ansatte fort kan reagere på valg av ansettelser og at informanten er dermed bevisst på å ta valg som tilfredsstillende de andre. I tillegg vil vår teori samsvare med vårt funn, om at ledere kan spille en rolle på hvorfor mobbing oppstår etter hvilken kultur som praktiseres, som ble påpekt tidligere i analysen om en norsk dominerende kultur. Vi setter dette i sammenheng med at arbeidstakere som har tanker om å forlate jobben ofte har opplevd mobbing systematisk og vedvarende (Einarsen, mfl. 2011, 188).

Vi får en oppfatning om at det er kun en av våre informanter som vektlegger bilde og lengden i søknaden i større grad hos kandidater. Dette gir et samsvar med vår teori der førsteinntrykket dannes på bakgrunn av sjekk på sosiale arenaer fører ofte til raske meninger, holdninger og handlinger (Aftenposten). Den samme informanten opplyste at: *”bildene sier mer enn ord, men det er veldig mye du merker litt på personen på et bilde”*. Likevel kommer det frem at utseende ikke har noen betydning for utvelgelsen videre, men at et bilde fører til at informanten lettere kan huske kandidaten og detaljer fra søknaden.

Det benyttes i større grad bakgrunnsjekk av kandidater høyere opp i lederposisjoner enn selgere hos varehandelskjeden, men på den andre siden forteller flere av informantene at fremstillinger på søknader som anses for godt til å være sant fører til at de benytter muligheten til å grave lengre etter ønsket informasjon. Informanten uttrykte at: *”dersom du skal ansette en leder så er det greit å vite – er dette en som går i korstog i Oslo to ganger i måneden og står på barrikaden?”*. En annen informant trakk frem at sosiale medier skal inneholde en balanse i utvalg av bilder som publiseres av kandidatene og særlig rasistiske utsagn, tilhørighet til en ekstremistisk gruppe eller rulleblad har stor betydning. Begge informantene trekker frem ekstreme eksempler som refererer til individer som har ekstremistiske ideologier. Dette fører til at vi får en bedre forståelse av at kandidater med en etnisk minoritetsbakgrunn som varehandelskjeden møter, kan føre til større skepsis etter en

økning i medias søkelys som gir et generalisert bilde av etniske minoriteter og i hvor stor grad religion, livssyn eller politisk ståsted praktiseres.

I et spørsmål om en bakgrunnssjekk på sosiale medier var alle våre informanter samstemte om at et slikt innsyn var relevant og at det ikke var noen etiske spørsmål knyttet til dette. Noen av våre informanter poengterte videre at digitale plattformer åpner for at arbeidsgiveren kan innhente detaljert informasjon om kandidater. Likevel forstår vi at slike arenaer gir kandidater muligheten til å pynte på fasaden for å gi arbeidssøkeren et bedre inntrykk. Informant 1 mener at: *”innhenting av informasjon om hvordan man er og oppleves i det offentlige rom synes jeg er rett at en arbeidsgiver skal få lov til å gjøre”*. Alle våre informanter benytter seg av eksterne aktører som tar seg av en utvidet bakgrunnssjekk, som handler mer om hvorvidt aktuelle kandidater har en kriminell fortid.

5.2 Bakgrunn og teoretisk forankring for statistiske funn

Vår teori viser at kandidater med utenlandsk etternavn fører til diskriminering i en rekrutteringsprosess, som fører til at kompetanse blir satt til side og majoriteten foretrekkes. Kompetente og kvalifiserte kandidater mister dermed muligheten ved innsending av en søknad og CV på bakgrunn av navnet.

Vi fikk tilgang til varehandelkjedens ansattlister for å kalkulere ut hvor stor andel av de ansatte som tilhører majoriteten og etnisk minoriteter ved navn. I denne sammenhengen vil et navn som ikke tilhører majoriteten være av en annen etnisk bakgrunn enn fra Norge. Det vil innebære samtlige land i verden, i tillegg til andre Skandinaviske og nordiske land. Det ble ikke tatt hensyn til om vedkommende var født og oppvokst i Norge, men med minoritetsbakgrunn.

Vi ønsker å finne erfaringene, forskjellene og nyansene informantene besitter når det anvendes en objektiv kartleggingsmetode i rekrutteringsprosessen.

5.2.1 Funn

Listene over ansatte er delt opp etter hvor mange ansatte som var før varehandelkjeden introduserte den objektive kartleggingsmetoden og hvor mange ansatte de hadde etter denne metoden var integrert i organisasjonen. Av ansatte før den nye rekrutteringsstrategien ble innført var det 3 346 ansatte hvorav 422 av disse var med etnisk minoritetsbakgrunn. Dette

tilsvarer en prosent på 12,6. Av ansatte etter den nye strategien ble tatt i bruk var det 3 008 ansatte, hvorav 480 av disse var med etnisk minoritetsbakgrunn. Dette tilsvarer en prosent på 15,9. Prosentvis ser vi at det er en stigning på antall ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn på 3,3% etter at den nye objektive strategien ble innført.

Av antall hoder ser vi at det er en stigning på 58 ansatte. I tillegg ser vi at det er 338 færre ansatte i organisasjonen etter at den nye metoden ble innført. På grunnlag av dette kommer vi frem til at stigningen ikke vil tilsvare like mye som det den ville ha gjort om det var like mange ansatte både før og etter innføringen av strategien. På den andre siden vil de med etnisk minoritetsbakgrunn representere en større del av organisasjonen enn de ville før den nye metoden, da det er flere ansatte med ikke etnisk norsk bakgrunn og færre ansatte totalt kontra tidligere.

5.2.2 Feilkilder og konklusjon

Utregningen ble gjennomført av ett medlem i gruppen, samt at utvalget av ikke etniske norske navn ble basert på medlemmets subjektive mening rundt hva som kvalifiseres som et typisk utenlandsk navn. Tallene viser en en marginal økning, med 58 ansatte som tilsvarer 3,3% økning med ansatte. Vi bedrer en forståelse på bakgrunn av statistikken at en objektiv kartleggingsmetode bidrar til en noe større økning i mangfold og dermed mindre diskriminering av etniske minoriteter ved en rekrutteringsprosess.

Fig 2.0 Utregning av ansatte før og etter implementeringen av den objektive kartleggingsmetoden.

År	Totalt	Antall	Andel	Økning i perioden	
				Antall	Andel
2012	3 346	422	12,6%		
2016	3 008	408	15,9 %	58	3,3%

Notat: figuren viser fordelingen av ansatte for årene 2012 og 2016, i tillegg til fordelingen av ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn og økning prosentandel.

6.0 Konklusjon

Problemstillingen vi ønsket å finne svar på gjennom kvalitative undersøkelser var: *"Fører en objektiv kartleggingsmetode til økt mangfold og vil den virke forbyggende mot diskriminering?"*. Ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer og analyse av undersøkelsesdata har vi kommet frem til ulike sentrale temaer som utgjorde våre forskningsspørsmål. De ulike temaene er:

- Et utsagn hentet fra Jon Rogstads-rapport.
- Erfaringer med en objektiv kartleggingsmetode.
- Kultur og verdier.
- Faktorer ved ansettelse.
- Vurdering av kandidatene.
- Valg av kandidater.
- Statistiske funn.

I varehandelkjeden vi har undersøkt kommer det frem at en objektiv kartleggingsmetode fører til økt mangfold, i den forstand at varehussjefenes subjektive holdninger settes til side og kandidatene blir evaluert rettfærdig. Dette ser vi i sammenheng med våre statistiske funn som viser at etter metoden ble innført har mangfold økt med 3,8 % og vår kvalitative undersøkelse hvor våre informanter får frem at etniske minoriteter med like kvalifikasjoner får muligheten til å settes på lik linje som majoriteten. I tillegg vil en objektiv kartleggingsmetode bidra til å forbygge diskriminering og eliminere usikkerheter varehussjefene besitter. Vi fant også ut at en objektiv kartleggingsmetode ikke utgjør hele ansettelsesprosessen, men den første fasen i utvelgelsen av kandidatene. Dette kan ses i sammenheng med at flere av våre informanter danner refleksjoner rundt språkbeherskelse og kommunikasjonsevner. Dermed vil resten av ansettelsesprosessen legges til grunn for subjektive holdninger, følelser og tanker fra varehussjefen for varehandelkjeden.

Et skifte fra en hard organisasjonskultur til en kultur som krever mer enn kompetanse har bidratt til et skifte i rekrutteringsstrategien og valg av kandidater for varehandelkjeden vi har undersøkt. Dette viste seg tydelig ved at en av våre informanter mente at kandidater som anses som attraktive besitter generell kunnskap om å opptre i butikk. De mest åpenbare

faktorene for generell kunnskap er språkbeherskelse, kommunikasjonsevne og mellommenneskelige egenskaper. Vi danner en forståelse om at feilrekruttering i mange situasjoner omhandler tidligere ansatte som i liten grad har kompetanse til å opptre i butikk på bakgrunn av de nevnte faktorene. Undersøkelsen indikerte at deres kultur har en sammenheng med kundegruppen som er ”folk-flest”. Dette bidrar til en rekrutteringsstrategi som krever at kandidatene bør gjenspeile kundene og ikke avvike på noen av sidene.

Faktorer for ansettelsen har også en påvirkning på rekruttering av kandidatene hos varehandelkjeden vi har undersøkt. Det viste seg at språkbeherskelse og kommunikasjonsevne var blant faktorene som skapte mer usikkerhet i møte med et utenlandsk etternavn i en søknad. I tillegg fant vi ut at informantene mente det skapte mye merarbeid i møte med kandidater med etnisk bakgrunn, fordi de var nødt til å bruke mye tid på å eliminere usikkerheten ved det ukjente før kandidaten ble stilt likt med majoriteten under et intervju. Det viste seg at informantene har delte meninger om i hvor stor grad en kandidat bør praktisere norsk kultur på arbeidsplassen. Sett fra et geografisk perspektiv mente et par av våre informanter at kandidater som praktiserer flere språk og kulturer i Oslo-sentrum oppleves som en fordel for varehandelkjedens kundegruppe. Noen av de andre informantene mente at kandidater som besitter en forståelse av den vestlige kulturen og har et engasjement for integrering vil lykkes.

Vi fant også ut at i vurdering av kandidatene under en ansettelsesprosess sitter ingen av varehussjefene med formell kompetanse innen rekruttering, utenom HR-linjen. Det innebærer at deres kompetanse på området har blitt opparbeidet seg gjennom systemet i flere år som ansatt under varehandelkjeden. Dette fører blant annet til at en innføring av metoden hjelper varehussjefene med den formelle kompetansen de ikke besitter, som reduserer arbeid og bidrar til økt fokus på å drive butikk. Det ble også avdekket at noen av våre informanter vektlegger personlig egnethet, at de er bevisste på egne stereotypier og at magefølelsen fører til raske beslutninger.

Det viste seg at oljenæringen fører til økt konkurranse på arbeidsmarkedet og at markedet i dag tilhører arbeidsgiverne. Situasjonen i oljenæringen skaper en barriere for kandidater som ikke har like stor kompetansenivå. I tillegg fant vi ut av bakgrunnssjekk benyttes mer enn før, med hjelp fra kompetente byråer. Informantene mente en bakgrunnssjekk av en kandidat er etisk og at det gir en trygghet i utvelgelsen, ettersom det er enklere å pynte på en søknad.

I tillegg til de sentrale temaene som var utdypet i Fafo-rapporten gjorde vi noen egne funn. Blant annet fant vi ut at en objektiv kartleggingsmetode kan bidra til å eliminere de enkle etniske fordommene som forekommer under en ansettelse og åpne arbeidsmulighetene for etniske minoriteter som har like kvalifikasjoner som majoriteten. Videre fant vi også ut at innvandrere og etterkommere kan i flere situasjoner vurderes likt, som kan føre til en urettferdig vurdering av etnisk minoriteter med identiske kvalifikasjoner som majoriteten. Blant annet fant vi at informantene hadde en tilbøyelighet til å legge ulik vekt på de sentrale temaene. Samtidig fant vi indikasjoner på at de som jobbet i Oslo-sentrum var veldig opptatt av kandidater som praktiserte flere språk og kulturer.

Vi har benyttet statistiske funn som et hjelpemiddel i å danne en forståelse for en objektiv kartleggingsmetode. Ut ifra vår statistikk ser vi at varehandelkjeden har rekruttert 3.8% flere med etnisk minoritetsbakgrunn. I tillegg ser vi at informantene fremlegger at kvaliteten på de som kommer på intervju er sterkere enn før. De kandidatene med etnisk minoritetsbakgrunn som fyller prosentandelen med 3,8 har gjennomført identiske intervjuprosesser som andre rekrutterte kandidater. Dermed kan vi se en sammenheng med at kandidatene med etnisk minoritetsbakgrunn er representativt for den stigende kvaliteten som informantene påpeker har funnet sted, etter at varehandelkjeden implementerte den nye rekrutteringsstrategien.

I tråd med vår problemstilling kan vi konkludere med at en objektiv kartleggingsmetode fører til økt mangfold og forebygger diskriminering av etniske minoriteter med identisk kompetanse som majoriteten. Likevel blir vi nysgjerrige rundt nye spørsmål under oppgavens analyse, som vil være relevant å besvare ved videre forskning for ansettelsesprosessen. Blant annet *hvordan kan subjektive holdninger elimineres videre i ansettelsesprosessen av etniske minoriteter og hvilke holdninger og erfaringer har varehandelkjedens HR-avdeling til vår problemstilling*. Samtidig mener vi at et utvalg med jevnere fordeling av kjønn som representerer varehandelkjeden, vil redusere skjevheter i videre funn.

7.0 Refleksjon

7.1 Intern gyldighet

Informantene vi undersøkte har lang erfaring med rekruttering, og besitter dermed mye kunnskap om en rekrutteringsprosess. Vi opplevde at våre informanter var enige om hvilke holdninger som kan oppstå i en rekrutteringsprosess av etniske minoriteter.

I tillegg har våre informanter tilstrekkelig med kunnskap om en objektiv kartleggingsmetode. Som nevnt tidligere i oppgaven benytter varehandelkjeden seg av Veritas-sertifiserte tester som er høyt anerkjent i det norske arbeidsmarkedet. Vi ser i etterkant at vårt samarbeid med cut-e har gitt oss et løft til å styrke den interne gyldigheten i vår undersøkelse.

7.2 Ekstern gyldighet

Vårt mål for oppgaven var ikke å generalisere til andre bransjer. Samtidig har vi forstått at en objektiv kartleggingsmetode vil være gjeldende som et verktøy i rekrutteringsprosessen i andre bransjer og stillinger. Dette begrunner vi blant annet med at vi oppdaget at diskriminering av etniske minoriteter forekommer også i andre bransjer, som rapporten ”Diskriminerings omfang og årsaker” trekker frem.

7.3 Reliabilitet

Vi har gjennom vår oppgaven forsøkt å være objektive og kritiske til vårt arbeid. For å kvalitetssikre hverandres arbeid har vi gjennomført store deler av arbeidet sammen. Dette gjorde vi blant annet i vår analysedel. I tillegg opplevde vi viktigheten ved å transkribere intervjuene rett etter intervjuet, for å sikre at vi som intervjuere ikke mistet nærheten til den innsamlede dataen. Samtidig har vi vært nøye med å gjengi informantene riktig i vår analyse. Vi har også beskrevet forskningsprosessen grundig, for at etterprøvnbarhet kan måles. Vi mener oppgaven vår er reliabel med tanke på forskningens krav om objektivitet og nøyaktighet.

7.4 Refleksjoner over eget arbeid

Vår analyse ble utformet på bakgrunn av fem informanter for en varehandelkjede i Norge. Et likestilt utvalg av kjønn hadde ført til at oppgaven hadde vist en større grad av validitet for å kartlegge spørsmålet i vår problemstilling. Vi har i ettertid fått en interesse for å undersøke informanter med en jevnere geografisk plassering.

Under rekrutteringen av utvalget møtte vi en utfordring som var engasjementet for å delta blant de vi ønsket å ha med i undersøkelsen. Vi ser i ettertid at en løsning kunne ha vært å sende en motiverende purremail og uttrykke hvorfor deres meninger var viktig for vårt funn. Vårt utvalg av informanter ble derfor begrenset da vi ønsket å få intervjuere flere avdelingslinjer.

Vår teoretiske forankring er vår forestilling av hva som vil komme frem under et intervju. Vår intervjuguide representerer det teoretiske grunnlaget som er lagt. Informantenes svar representerer nødvendigvis ikke det vi ønsket å komme frem til under et intervju. Vi ser derfor at vår intervjuguide kunne hatt et forbedringspotensial når det kom til å stille konkrete spørsmål, og spørsmål med en annen vinkling enn det vi hadde i utgangspunktet.

Nettartikler ligger til grunnlag for store deler av vår teori. Dog er de dagsaktuelle, men ikke forankret i forskningsteori. Derfor kan de fortsatt være preget av journalistenes egne meninger om temaet, og det kan inneholde fakter av forfatterens stereotyper og fordommer. Samtidig kan vi som leser være preget av hvordan media velger å vinkle saken.

Tidsrammen for oppgaven var gitt på forhånd, og det kan ha gitt innvirkninger på hvor omfattende forskningen vår har blitt samtidig for valg av metode. Det kunne også gitt oss et annet resultat ved å ha benyttet observasjon, tidsseriestudie, samt fulgt varehandelkjeden i en lengre periode slik at vi kunne fått et dypere innblikk i hvordan rekrutteringsstrategien til organisasjonen fungerte og kandidatens opplevelse av en objektiv kartleggingsmetode.

Vi har ikke blitt gitt noen oppdragsgiver samt mandat som krav, så vi har derfor stått fritt til å velge hva vi ville undersøke. Vi valgte å undersøke et nokså følsomt og kontroversielt tema, og til tross for at vi satt oss grundig inn i teori og organisasjon kan våre tolkninger av respondentenes utsagn blitt påvirket av vår subjektive forståelse.

7.5 Refleksjoner rundt hvordan man kan skape mer mangfold og hvorfor vi anser dette som viktig

Mennesker bærer på subjektive holdninger, og disse er vanskelig å eliminere. Likevel vil økt bevissthet rundt holdninger og handlinger kunne føre til at barrieren for mangfold senkes. Fordi arbeidsmarkedet i dag er styrt av oljenæringen og tilhører arbeidsgiverne, vil det skape

utfordringer for kandidater med etnisk bakgrunn. Samtidig er det viktig å skille mellom etniske minoriteter som mangler kompetanse og etniske minoriteter som besitter lik kompetanse som majoriteten. Dette er en ny utfordring for det norske arbeidsmarkedet. En stor andel av etniske minoriteter som avviker fra majoriteten velger å danne egne subkulturer i bedrifter, ofte i bransjer som renhold. Dette fører til at integrering i samfunnet mislykkes. Arbeidsgivere kan i noen tilfeller føle et samfunnsansvar ovenfor ansettelser av etniske minoriteter som ikke er godt integrert. På den andre siden har oppgaven ført til en refleksjon om at alle arbeidsgivere bør føle et samfunnsansvar ovenfor etniske grupper. Vi mener det er viktig å bryte negative holdninger som vi forstår har oppstått på bakgrunn av erfaringer og andres holdninger.

Videre er det sentralt å være reflektert over hvilket bilde media velger å skape ovenfor etniske minoriteter. Dersom kunnskap om flere kulturer øker og det norske arbeidsmarkedet forstår hvilke gevinster en mangfoldig arbeidsplass vil føre til, vil det føre til at skjevheten blant majoriteten og etniske minoriteter synker i en viss grad.

7.6 Videre forskning

Vårt hovedfokus for oppgaven har vært en objektiv kartleggingsmetode. Dette fordi vi har videre dannet en nysgjerrighet for vurdering og valg av kandidaten på et dypere plan. En videre forskning kan derfor fokusere på rekruttererens holdninger, stereotypier og fordommer som kan komme til syn i de overnevnte fasene av rekrutteringsprosessen.

Ut ifra vår analyse har vi fått en interesse for spørsmål i veien videre av en bredere forskning. Som nevnt tidligere har vi ønsket oss et større utvalg av informanter, dette må tas videre til forskning. Dette være seg et utvalg som er en del av en rekrutteringsprosess, bestående av kvinner og menn. Et eksempel kan være å få et innblikk fra flere linjeledere eller ledere fra øverste hold.

En annen vinkling for videre forskning kan være å rette fokus mot kandidatens opplevelse av en objektiv kartleggingsmetode.

8.0 Litteraturliste

Akademisk skriving for psykologi. 2014. "Sosial psykologi – fordommer". Institutt for samfunnspsykologi. Lesedato: 20.05.16

<http://org.uib.no/psykologiskriv/index.htm>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

-----,2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Berget, Marthe, M. Aasebø, 2014. "Headhunterne går i Facebook-fellen." *Aftenposten*.

Publisert: 06.08.16. Lesedato 05.03.2016.

<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Headhunterne-gar-i-Facebook-fellen-7659302.html>

Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: teori og praksis*. 2.utgave. Abstrakt forlag AS.

Cut-e . Om selskapet vårt. Lesedato 24.03.2016

<http://www.cut-e.no/om-oss/selskapet-vaart/>

Diskrimineringsloven om etnisitet. 2013. Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn mv.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2000. *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. 2.

Utg. Fagbokforlaget.

Etikkom. Generelle forskningsetiske retningslinjer. Publisert: 23.06.2014. Lesedato:

14.03.2016

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Folkestad, Sigrid. 2010. "Slakter personlighetstester." *Forskning*. Publisert: 18.03.2000.

Lesedato 07.03.2016

<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>

Haugland, Jørn. 2015. "Hva er personlig egnethet?" *Jornhaugland*. Publisert: 30.09.2015

Lesedato: 01.03.16

<http://www.jornhaugland.no/hva-er-personlig-egnethet/>

Holm, Magnus, 2012. "Foretrekker norske arbeidstakere." *Forskning*. Publisert: 03.10.2012.

Lesedato 11.03.2016

<http://forskning.no/innvandring-arbeid/2012/09/foretrekker-norske-arbeidstakere>

Hotvedt, Signe Karin. 2014. Magefølelse og kjemi avgjør jobbintervjuet. NRK. Publisert:

Lesedato: 01.03.16

<http://www.nrk.no/norge/sosial-teft-avgjor-jobbintervjuet-1.11897824>

-----, 2014. "Velger likhet framfor mangfold: arbeidsgivere som er redd nye

ansikter, taper på innovasjon". NRK. Publisert:12.09.2014 Lesedato: 01.03.16

<http://www.nrk.no/norge/velger-likhet-framfor-mangfold-1.11924925>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

----- 2014. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Karrierestart, 2014. "Testene du kan møte under jobbintervjuet." Sist oppdatert: 14.04.2014

Lesedato 16.03.2016.

<http://karrierestart.no/jobbintervju/673-evnetester-ferdighetstester-og-personlighetstester-i-jobbintervjuet>

Klieberg, Runa, Annelie Ott. 2014. "Når digitalisering blir diskriminering." *Aftenposten*.

Publisert: 05.05.2014. Lesedato 09.03.2016.

<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Nar-digitalisering-blir-diskriminering-7556141.html>

Klopbakken, Marianne, Sara Skaslien Paulsen og Amir Reza. 2014. ”Stereotypene styrer rekruttering”. *Aftenposten*. Publisert: 29.09.2014 Lesedato: 01.03.16.

<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Stereotypene-styrer-rekruttering-7724384.html>

Kraft, Nina. 2007. Å rekruttere er å date. *Konsulentguiden*. Publisert: ukjent. Lesedato: 01.03.16

<http://konsulentguiden.no/index.cfm?id=168008>

Kunnskapssenteret. Validitet. Lesedato: 29.04.16

<http://kunnskapssenteret.com/validitet/>

Leveraas, Paal. 2015. Slik sparer Elkjøp millioner på strukturert rekruttering. *HR-Norge*. Publisert: ukjent. Lesedato: 01.03.16

<http://hrnorge.no/aktuelt/slik-sparer-elkj%C3%B8p-millioner-p%C3%A5-strukturert-rekruttering>

Olsen, Inger Anne. 2012. ”Det hvite norske arbeidslivet”. *Aftenposten*. Publisert: 10.01.12. Lesedato: 01.03.16.

<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Det-hvite-norske-%20arbeidslivet-6738739.html>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Roddevik, Viktor. 2010. *Flerkulturelle arbeidsplasser – en veiviser*. Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rogstad, Jon og Midtbøen H. Arnfinn. Diskrimineringens omfang og årsaker: etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv. 2012. *Samfunnsforskning*. Lesedato: 29.02.16.

www.samfunnsforskning.no/content/download/.../R_2012_1_web.pdf

Sandal, Gro Mjeldheim. 2009. ”Tvil om personlig egnethet – et hinder for ansettelse av søkere med utenlandsk opprinnelse?”. *Mangfoldsportalen*. Publisert: 10.05.2009. Lesedato: 01.03.16

<http://www.mangfoldsportalen.no/rekruttering/Intervju-eller-personlighetstest-hva-er-best/Tvil-om-personlig-egnethet--et-hinder- for-ansettelse-av-sokere-med-utenlandsk-opprinnelse/>

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Utg 1. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Statistisk sentralbyrå (SSB). ”Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1 januar 2016”. Publisert: 03.03.2015. Lesedato 15.03.2016.

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef>

Statistisk sentralbyrå (SSB). ”Innvandrere på Oslo-kartet”. Publisert:14.10.2015

Lesedato:15.03.2016.

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/innvandrerer-pa-oslo-kartet>

Store norske leksikon. Personlighet. Lesedato 16.03.2016

<https://snl.no/personlighet>

Sundre, Hilde Fossum 2013. ”Når likhet teller mer enn kompetanse”.

Mangfoldsportalen. Publisert: 18.12.2013. Lesedato: 01.03.16.

<http://www.mangfoldsportalen.no/for-arbeidsgivere/Nar-likhet-teller-mer-enn-kompetanse/>

Thorburn, Karin. 2015. ”Fordommer styrer rekruttering”. *Dagens Næringsliv*. Publisert: 29.05.2015 Lesedato: 01.03.2016

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/05/29/2158/Arbeidsliv/fordommer-styrer-rekrutteringen>

Webcruiter. Rekrutteringsløsningen. Publisert: ukjent. Lesedato 23.03.2016.

<http://www.webcruiter.com/no/produktogtenester/rekrutteringslosning/rekrutteringslosningen/>

Webcruiter. Ansett rett person. Publisert: ukjent. Lesedato: 23.03.2016.

<http://www.webcruiter.com/no/produkt-og-tjenester/rekrutteringslosning/ansett-rett-person/>

Zondag, Martin Herman Wiedswang. 2012. "Lo og Unio: - Diskriminering et stort problem i norsk arbeidsliv. *NRK*. Publisert: 11.01.2012. Lesedato: 01.03.16

http://www.nrk.no/norge/_-diskriminering-et-stort-problem-1.7949274

Ørjasæter Elin, 2015. "Pen nok for jobben?" *Aftenposten*. Publisert: 12.10. 2015. Lesedato 01.03.2016.

<http://www.aftenposten.no/meninger/Pen-nok-for-jobben--Elin-Orjasater-8199962.html>

Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektplaner

Milepælsplan:

Milepæler	Aktiviteter	Ferdigstilt innen
FASE 1 – KARTLEGGINGSFASEN		
M1	Prosjektidentifikasjon	28.10.15
M2	Utforme problemstilling	12.1.16
FASE 2 – PLANLEGGINGSFASEN		
M3	Prosjektplaner	12.1.16
M4	Ferdigstille og levere Proposal2	19.1.16
M5	Formulere ny problemstilling	19.2.16
FASE 3 – UTVIKLINGSFASEN		
M6	Vinterferie og eksamen	4.3.16
M7	Innhente informasjon og teoretisk grunnlag	8.3.16
M8	Analysere innhentet informasjon og teoretisk grunnlag	27.3.16
M9	Intervjue og kvantitativ analyse	15.4.16
M10	Drøfting	6.5.16
FASE 4 – LØSNINGSFASEN		
M11	Gjennomgang av utført arbeid	9.5.16
M12	Konkludere	16.5.16
M13	Detaljforming av endelig løsning	23.5.16
M14	Ferdigstille og levere bacheloroppgave	24.5.16

Utdypende aktivitetsplan:

FASE 1 KARTLEGGINGSFASEN		
OPPGAVE	AKTIVITET	ANSVAR
OPPG.1	Felles informasjonsmøte	Felles
OPPG.2	Møte med veileder	Felles
OPPG.3	Kontakte relevante organisasjoner	985486, 985521
OPPG.4	Utforme problemstilling	Felles
FASE 2 PLANLEGGINGSFASEN		
OPPG.5	Utforme milepælsplan	985521
OPPG.6	Utforme aktivitetsplan	985521
OPPG.7	Finne relevante kilder	Felles
OPPG.8	Utforme kjernet teori	985644
OPPG.9	Ferdigstille Proposal2	Felles
OPPG.10	Levere Proposal2	Felles
OPPG.11	Møte med veileder	985521
OPPG.12	Møte med CUT-E v/Rudi	Felles
OPPG.13	Utforme ny problemstilling	Felles
FASE 3 UTVIKLINGSFASEN		
OPPG.14	Uke 8, Celine eksamen – Jelena og Madeleine teori	985486, 985521
OPPG.15	Uke 9, Jelena og Madeleine eksamen – Celine teori	985644
OPPG.16	Bachelormøte - samle funn og teori. 8.3.16 kl900	Felles
OPPG.17	Møte med Cut-E v/Rudi og Elkjøp. 8.3.16 kl1300	Felles
OPPG.18	Analysere teori	Felles
OPPG.19	Utforme intervjuguide	985486
OPPG.20	Intervjue	985486
OPPG.21	Analysere kvantitativt materiale	985644, 985521
OPPG.22	Drøfting av intervjuer	Felles
OPPG.23	Drøfting av kvantitativt materiale	Felles
OPPG.24	Sammensetting av innhentet material og teori	Felles
FASE 4 LØSNINGSFASEN		
OPPG.25	Gjennomgang og sammensetting av oppgave	Felles
OPPG.26	Formulere konklusjon	Felles
OPPG.27	Konkludere	985644
OPPG.28	Finpuss av oppgave	985521
OPPG.29	Ekstern opplesing og tips	Felles
OPPG.30	Ferdigstille oppgave	Felles
OPPG.31	Levering av bacheloroppgave	Felles

Intervjuguide

Fase 1: rammesetting

Løs prat (5 min)

Uformell prat

Innledning (5-10 min) *hensikten er å eliminere enhver utrygghet personen kan ha før samtalen begynner. Presentere oss selv, hvilken skole (linje) vi kommer ifra, at hensikten er til vår bacheloroppgave og presentere problemstilling (?).*

Presentere seg selv med fokus på hvilke roller vi har og hvordan intervjuet er utformet

Jeg heter og skal intervju deg. vil under intervjuet komme med innspill om det skulle være nødvendig, men vil sammen med ta notater som skal inkluderes i forskningen. Vi vil benytte oss av en båndopptaker under intervjuet slik at vi kan skrive ut intervjuene nøyaktig.

Informere om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om (kan være ledende)

Hensikten med intervjuet er å undersøke om dere benytter rekrutteringsverktøy som fører til økt mangfold blant de ansatte. Vi ønsker derfor å stille spørsmål som tar for seg deres kulturer og verdier, faktorer for ansettelse, vurdering og valg av kandidater.

Si litt om konsekvenser, for eksempel tilbakemelding og om resultatet

Garantere anonymitet og sikre tillatelse til å bruke dataene

For at forskningen skal bli optimal håper vi at svar som blir uttrykt under intervjuet kommer fra ditt synspunkt og ikke organisasjonens, på denne måten vil vi informere om at forskningen er anonym og konfidensiell, og ingen vil spores i den videre analyseringen av dataene. Elkjøp vil i vår oppgave omtales som en "varehandel kjede" og vil på ingen måte brukes eller deles til eksterne kilder.

Informere informanten om retten til å avbryte intervjuet når som helst

Du har rett til å avbryte intervjuet når som helst og kan i tillegg gi beskjed i etterkant om du trekker tilbake dine svar. Dermed vil ikke forskningen inkluderes og dataen vil slettes.

Motta samtykke om at informasjonen er forstått og at intervjuet kan starte

Jeg vil dermed spørre deg om du har forstått informasjonen som er gitt og om du samtykker om at dataen kan inkluderes i vår bacheloroppgave?

Generelle spørsmål (5 min)

- ❖ Hvilken rolle spiller du i ansettelsesprosessen?
- ❖ Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- ❖ Hvilke nasjonaliteter består deres rekrutteringsstab av?
- ❖ Hvilke strategier benytter dere i ansettelsesprosessen?
- ❖ Hva slags kompetanse innenfor rekruttering besitter ansatte med rekrutteringsansvar hos Elkjøp?

Fase 2: fokusering

Kompliserte og sensitive spørsmål (50-60 min)

Tema 1: kultur og verdier

Hva kjennetegner Elkjøps organisasjonskultur?

Hvilke verdier har Elkjøps organisasjonskultur?

- Hva kjennetegner en ansatts (individets) kultur og verdier til Elkjøp?

”Studier viser at ledere rangerer kandidater med etnisk minoritet ut ifra hvilken grad en person med etnisk minoritet velger å beholde sin egen kultur. En kandidat kan velge å assimilere helt eller bli integrert. En tredje variant vil være å opprettholde et sterkt skille mellom jobb og fritid”

- Hvordan tar du stilling til dette utsagnet?
 - Hvordan opplever du kulturforskjeller mellom majoriteten og etnisk minoriteter?
 - Hvor viktig er det at en kandidat praktiserer norsk kultur privat for å passe inn i Elkjøps organisasjonskultur?
 - Har dere aktiviteter som styrker deres samhold i organisasjonen? Eks. sosiale sammenkomster, turer, konkurranser osv.
 - Hvorfor er disse nødvendige for dere?

- Har noen ansatte personlige behov som må tilpasses under aktivitetene? Eks. alkohol, religiøse retningslinjer som mat og høytider, kulturelle tradisjoner osv.
 - Tilpasser dere aktiviteter etter de ansattes behov?
 - Hvorfor eller hvorfor ikke?
 - Beskriv eventuelt spesielle episoder hvor dere har tilpasset aktivitetene

Tema 2: faktorer for ansettelse

Fremgangsmåten for rekruttering har med tiden gått i fra den tradisjonelle innkalling til intervju for å kunne vurdere kandidaten mot ulike rekrutteringsmetoder som kartlegger kandidaten i forveien for å vurdere hvem som kalles inn til intervju.

Hvordan opplever du den nye rekrutteringsmetoden mot den gamle?

- Har du lagt merke til noe forskjell ved kompetansekrav til en rekrutterer ved en slik endring i rekrutteringsprosessen?
 - Fortell mer

Hender det at du har tatt raske beslutninger i en slik sammenheng?

- Føler du selv at kompetansen din rundt rekruttering har hemmet deg i å ta beslutninger i en slik sammenheng?

Hvordan er sammensetningen i forhold til kjønn blant selgere?

Hvordan er sammensetningen i forhold til etnisk bakgrunn blant selgere?

- Hvilken minoritetsgruppe er dominant i Elkjøp?

I hvor stor grad mener du selv at du er bevisst på et mangfoldig miljø når du ansetter?

- Er du fornøyd med den etniske og kjønnsmessige sammensetningen eller er det bestemte grupper dere ønsker å rekruttere?
- Har det forekommet noen feilansettelser?
 - Er det noen typiske trekk ved slike feilansettelser?
 - Kan du beskrive spesielle episoder?
- Hvilke erfaringer har du med ansettelse av personer med etnisk minoritetsbakgrunn?
 - Hvis erfaring, tror du denne har noen påvirkning på hvordan du stiller deg til senere ansettelser?

Opplever du at det er ulik risiko involvert om du ansetter personer med majoritets- og minoritetsbakgrunn?

- Hva består forskjellen i så fall i?
- Er det noen situasjoner hvor du rett og slett har kjent litt på magefølelsen under en slik situasjon og fulgt denne?
 - Eventuelt i hvilken situasjon og hvorfor?
 - Hvilke resultater førte dette til?

Tema 3: vurdering av kandidatene

Hva er det aller første du legger merke til når du mottar en jobbsøknad?

- Hva gjør at noen skiller seg ut som den ene?
- Hvordan vurderer dere om en kandidat vil passe inn i Elkjøp?
 - Hvilke faktorer var viktige?
- Hvilke faktorer forventer dere at en kandidat skal ha for å passe inn?

”Studier viser i en Fafo-artikkelen om diskriminerings årsaker og omfang at kandidater med utenlandske navn møter større barrierer i tilgangen til arbeidslivet enn søkere med norske navn, når alle kvalifikasjoner er identiske”

- Hva tenker du om dette?
- Hvilke erfaringer har du med ansettelse av personer med utenlandske navn?

Hvor stor vekt legger du på personlig egnethet under ansettelse?

I hvor stor grad tenker du at du er bevisst dine egne stereotypier?

- Tror du dette kunne endres i form av mer kompetanse rundt området?

Hvor kompetent føler du selv at du er på området?

- Hva tenker du om at slike tester kan føre til at flere “grupper med ulik bakgrunn” får sjansen ute i arbeidslivet?

Tema 4: valg av kandidatene

Husk å informere om at dette er det siste temaet til informanten

Hvordan foregikk utvelgelsen av kandidatene?

- Ved siden av formell kompetanse og arbeidserfaring, hvilke kriterier legges til grunn for utvelgelsen av kandidater?
- Er det etisk riktig å velge en kandidat ut ifra deres (bedriftens) preferanse svar på spørsmålene og ikke utdanning, erfaringer?

Praktiserer organisasjonen “headhunting” som en del av rekrutteringsprosessen?

- Hvis ja, hvorfor?

Hvordan håndterer du kandidater som har relevant utdanning, men annet syn på konfliktløsning eller andre problemområder de kan møte på arbeidsplassen?

Hvilke andre kilder benytter du for å finne informasjon om søkeren?

- Hvor stor innflytelse har sosiale medier som Facebook, Twitter på deres endelig valg av kandidat?
- Vil du si at det er etisk riktig å utføre slike sjekk momenter på sosiale medier for å sikre at dere har riktig kandidat?

På hvilken måte tenker du at objektivt kartleggingsmetode fører til mindre diskriminering av kandidater med ulik oppfatning enn det vi oppfatter som normalt i Norge?

Fase 3: tilbakeblikk

Oppsummering (ca. 15 min)

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du ønsker å legge til eller noe du anser som relevant materiale for forskningen?

Kan gjerne ta opp igjen noen tråder, dersom noe er litt uklart.

Dersom noen av svarene var noe uklare, innled med ”det du nevnte om x i sted, kan du ikke si litt mer om det, kan du utdype litt nærmere?”

Husk! Lytt mest mulig til informanten. Her skal vi si minst mulig og de får ordet – vi må høre hva de har å si.

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informantene

Informasjonsskriv til informantene

Våre navn er

Vi er tre bachelorstudenter i HR og personalledelse og markedsføring ved Høyskolen Kristiania i Oslo, og holder for tiden på med en bacheloroppgave som tar for seg problemstillingen *”vil objektivkartleggingsmetodikk føre til mangfold og mindre diskriminering?”*

Vi ønsker i den forbindelse å intervjuer ulike rekrutteringsansvarlige hos Elkjøp for å bedre en forståelse hos en stor aktør som benytter seg av objektivkartleggingsmetoder i Norge. Dermed vil det være høyst relevant å forstå deres kultur og verdier, samt rekrutteringsprosess for å lette det fremtidige arbeidet om å oppnå et mer mangfoldig arbeidsliv i Norge.

Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker dersom informanten godkjenner dette. All informasjon som kommer frem under intervjuet vil forbli konfidensielt, og lydopptaket kommer til å bli slettet etter at informasjonen har blitt transkribert. Alle opplysninger kommer til å anonymiseres innen prosjektslutt 25. Mai 2016, Elkjøp vil omtales som en ”varehandelkjede” og ingen enkeltpersoner vil kunne bli gjenkjent i den ferdige bacheloroppgaven.

Forespørsel om deltakelse

Det er frivillig å delta på dette intervjuet, og dersom du takker ja kan du når som helst trekke deg fra intervjuet, og helt frem til prosjektets slutt trekke deg fra undersøkelsen.

Dersom du i ettertid har noen spørsmål i forbindelse med bacheloroppgaven, kan du kontakte på e-post: eller tlf: Vår veileder for denne bacheloroppgaven,, kan kontaktes på e-post: dersom det skulle være ønskelig.

.....
Informantens underskrift

.....
Dato, sted

.....
Intervjuerens underskrift

Vedlegg 4. Transkribering av intervju

Transkribering

Dato: 11.04.16

Intervjuer: informerer om gjennomføring av intervju

Vi kommer til å spørre spørsmål om deres kultur og verdier og slike ting. Så da kan jeg starte, med litt generelle spørsmål.

Informant: ja

Intervjuer: hvilken rolle spiller du i ansettelsesprosessen?

Informant: ja, det er jeg som på en måte tar alle ansettelser her. Jeg er jo dagligleder og varehussjef, som vi kaller det (pause) og eier, eier butikken (eh) og gjør alle ansettelsesprosesser, men jeg har meg med det som heter avdelingsledere i noen intervjuer, det kommer litt an på stillinger og litt hva vi er ute etter (rolig stemme)

Intervjuer: hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

Informant: (tenker litt) 16 år.

Intervjuer: Oj, det er lenge. Er det slik at deres rekruteringsstab består av forskjellige nasjonaliteter?

Informant: (informanten forstår ikke spørsmålet, det blir gjentatt på nytt og han svarer deretter) det er bare norske.

Intervjuer: hvilke strategier benytter dere av dere i ansettelsesprosessen?

Informant: (tenker) eh, strategi? Godt spørsmål. Vi har jo lister eller punkter, på en måte et system hvor vi går igjennom alt om personen, sånn personlighetsmessig, hvordan type person det er ehh. Så strategien handler vel om på en måte å kartlegge personligheten i

førstegangsintervj- eller førstefase da (det brukes god tid fra informantens side på å formulere setningen).

Intervjuer: mhm, dere er på en måte opptatt av å finne personer som passer inn i miljøet da?

Informant: (svarer raskt på spørsmålet som er formulert utenfor intervjuguiden og er mer klar i sin stemmeleie) ja, det kommer jo helt an på hva vi er ute etter eh der og da, ikke sant? Noen ganger så er vi ute etter en på lageret og noen ganger til kassen, noen ganger avdelingsleder eller hva enn. Det er helt forskjellig hva vi er ute etter og hva vi på en måte – hvilke strategi vi legger opp til ut ifra det.

Intervjuer: hva slags kompetanse innenfor rekruttering besitter de ansatte, som har ansvar hos dere? Dere som rekrutterer, har dere ulike kompetanser?

Informant: vi har intern på en måte kompetanse på det. Det vil si at alt er fra Elkjøp. Jeg har jobba i Elkjøp i mange år som dere vet, så jeg har på en måte fått min opplæring av hvordan man rekrutterer og hvordan man ansetter mennesker igjennom det systemet da. -

Intervjuer: (intervjuer innleder nytt spørsmål, men informant legger til mer).

Informant: som har vært egentlig et veldig anerkjent system, det er mange som ser til Elkjøp når det kommer til akkurat rekruttering og opplæringsprosesser.

Intervjuer: så litt om deres kultur og verdier da. Hva kjennetegner Elkjøps organisasjonskultur?

Informant: jeg pleier alltid si det viktigste og absolutt viktigste i det vi driver med, det handler om å tjene penger som må være resultatorientert det er det første ordet som står i kulturplakaten vår og det er helt urokkelig så lenge man driver en butikk så handler det om å tjene penger, det handler om å hele tiden maksimere muligheten på inntjening og minimere kostnadene. Det er (ler litt, men rolig) basic.

Intervjuer: hvilke verdier har deres kultur, organisasjonskultur?

Informant: vi har jo det, for å dra det litt for når jeg begynte i Elkjøp så var det en veldig hard bedriftskultur (ler litt, men rolig). Det er ikke mye å legge skjul på det. Eh, det var jo litt sånn på da eh rundt slutten av 90-tallet/00-tallet (bruker tid på å formulere setningene og tenker) så var jo (tenker) det å drive butikk det var liksom veldig sånn å tjene penger. Det var bare det det handla om. Det var ikke noe nett, ikke noe internasjonalt man trengte å bry seg om eller ta hensyn til og som en konkurranse da. Vi måtte bare være litt hyggeligere enn Expert bort på hjørnet her, ikke sant? (smiler) Det var liksom det var terskelen liksom og man trenger ikke prestere noe mer enn det (ler lurt). Så det var nok litt dårligere før, men så på en måte har jo verden endra seg så mye med all på en måte kommunikasjon i alle retninger og ikke minst måten man selger varene på så, så det kom et skifte på sånn rundt 2007/2008 følte jeg det kom et sånn veldig skifte i forhold til hvordan man jobba med kulturen i butikk eh og kundebehandling ikke minst, som ble satt på agendaen som ikke egentlig var så veldig mye tema før. Det var nesten mer sånn, og det trur jeg i alt for alle; tjen mest mulig penger på de som kommer inn liksom, det var kulturen. Det var knallhard kultur og det – de som bygde opp Elkjøp de var beinharde businessmennesker som det var det jeg husker godt. Vi var på de møtene første gangene og jeg fikk jo helt bakoversveis, det var liksom å – stod å slo i bordene og var helt gærne, tjene penger og gjør alt dere kan for det og drakk til klokka var fem også var det på'n igjen klokka sju og full trøkk, så det var en helt vanvittig kultur for meg å komme inn i.

Intervjuer: hvordan føler du det er nå da?

Informant: nei, nå er det helt annerledes. Det er mye mer ryddig, men på veien så føler jeg også at vi har mista en del. Det må jeg si. Vi har mista litt av –hm, hva skal jeg kalle det.. (bruker tid på å formulere seg) litt av den ordentlige kremmerskapet – og kremmerånden. Den forsvinner. Men jeg tror det er en del av utviklinga, jeg tror det er bare sånn det blir. Man må tilpasse seg og man må ta hensyn til konkurransesituasjonen, som er helt annerledes nå. Nå er det på en måte, det er E-bay, det er Amazon, det er – ja alle nettaktørene som er på en måte hovedkonkurrentene. Det er ikke Expert her borte, sånn var på en måte helt annerledes før og det skifte kom i sånn 2007/2008 følte jeg i hvertfall. Da snudde det her veldig, da blei plutselig internett den vi måtte ta hensyn til. Før det så var jo ikke det et tema.

Intervjuer: da skal jeg komme med et utsagn som du kan ta en stilling til og si hva du mener om det?

Informant: ja!

Intervjuer: studier viser at ledere rangerer kandidater med etnisk minoritet ut ifra hvilken grad en person med etnisk minoritet velger å beholde sin egen kultur. En kandidat kan velge å assimilere helt eller bli integrert. En tredjevariant vil være å opprettholde en sterk skille mellom jobb og fritid. Hvilken stilling tar du til dette og deres ansatte? Er det viktig at de er veldig godt integrert i den norske kulturen?

Informant: det som kanskje er viktigst for oss, det er språk og kommunikasjonsmulighetene. Mulighetene til å kommunisere på en god måte. Utover det så ser jeg ikke noe kulturellbakgrunn, hudfarge og sånne ting – jeg tror vi er ferdig med det for å si det sånn (ler). Jeg tror ikke det er noe tema lenger i en sånn prosess. Man jobber nok mye mer i forhold til kvalifikasjoner. Så jeg tror at navn og bakgrunn har mindre å si. Det føler jeg hvert fall for vår del.

Intervjuer: hvordan opplever du forskjeller mellom majoriteten og etnisk minoriteter i jobbsammenheng?

Informant: i Elkjøp sånn generelt: vi har en to som ikke er etnisk norske her som jeg føler fungerer på akkurat lik linje som norske, (fomler med ordene) jeg merker ikke noe forskjell på det og i Elkjøp som sådan så tror jeg også det er en stor grad av mix da, hvor det på en måte ikke – jeg– jeg føler ikke at det er noe sånn tema lengre jeg. (stemmeleie blir mer usikker)

Intervjuer: men føler du det har endra seg nå kontra når du starta?

Informant: ja, det trur jeg har litt med demografien å gjøre. Jeg trur det har litt med det at Norge har forandra seg, det er kommet mange nye landsmenn og de som vil og har lyst, og kan, de tror jeg integrerer seg og lykkes veldig bra med det. Men selvfølgelig, er det andre utfordringer, men det trur jeg – de som på en måte begynner først å jobbe og komme seg inn i ting tror jeg lykkes på helt lik linje som en etnisk.

Intervjuer: hvor viktig er det for dere at en kandidat praktiserer norsk kultur i privat for å passe inn i Elkjøps organisasjonskultur?

Informant: det er ikke viktig for oss.

Intervjuer: har dere aktiviteter som styrker samholdet i organisasjonen, som for eksempel sosiale sammenkomster, turer, konkurranser?

Informant: ja, det har vi som alle andre – julebord (ler), også har vi – ja, vi har jo et par fester i året som er litt sånn styrt fra ledelsen, meg også har vi mer sånn som går litt på initiativ fra de ansatte som jeg har sagt at det er ikke alltid sånn at jeg skal si at nå om tre uker så skal dere feste. Det blir liksom litt feil at jeg skal hele tiden skal ta initiativ, så jeg vil at de – og det fungerer bra. De tar initiativ til bowlingkvelder eller stikke til en bar.

Intervjuer: skal vi se. Har noen ansatte personlige behov som må tilpasses under aktivitetene? Som for eksempel alkohol og religiøse retningslinjer, som mat og høytider, og slike ting?

Informant: eh, det har vi ikke nå. Vi har hatt det tidligere ja.

Intervjuer: så da tilpasser dere som regel aktivitetene?

Informant: det har aldri vært noe problem.

Intervjuer: skal vi se. Da kan vi snakke litt om faktorer for ansettelse. Skal vi se. Fremgangsmåten for rekruttering har med tiden gått fra den tradisjonelle innkalling til intervju for å kunne vurdere kandidaten mot ulike rekrutteringsmetoder som kartlegger kandidaten i forveien for å vurdere hvem som kalles inn til intervju. Har du lagt merke til noen forskjeller ved kompetansekravene til en rekrutterer nå kontra før?

Informant: nei, det er klart at et sånt silingsverktøy gjør at starten blir oftere litt bedre. De man kaller inn til intervju, de er man litt mer forberedt med. Man kommer ikke helt på blanke ark, også sitter man etter to minutter og tenker ”hva i alle dager gjør han/hun her?”. Det slipper man jo litt nå. Så det verktøyet der er bra.

Intervjuer: føler du at kompetansen din rundt rekruttering har hemmet deg i ta beslutninger i en slik sammenheng?

Informant: mm, nei jeg vil ikke si det.

Intervjuer: men hender det at du tar raske beslutninger når du skal rekruttere?

Informant: nja, det hendte nok mye mer før og litt tilbake til den gamle kulturen. Det var litt mer sånn. Det var litt mer – intervjuet handla mer om å snakke om ”er dette et menneske som kommer til å tjene penger for meg?”, gjorde den det så var det bare rett inn og uavhengig av om det var han eller hun, eller norsk eller ikke norsk. Det var helt uinteressant (ler). Tjener du penger – yes, så vær så god og lykke til. Sånn var kulturen, mens nå er det – ser vi på litt andre verdier også. Man må ha litt ha litt mer kompetanse, med den mellommenneskelige delen og litt mykere verdier ikke sant, det har kommet mye mer fram i kulturen. Generelt salgskulturen i alle bransjer så trur jeg det er mye viktigere at man har den tilnærmingen som er litt ”softere” og man må tilpasse seg kundene istedenfor at kunden skal tilpasse seg oss da, sånn som det var før i tiden da det var mer ”sånn er vi, ta oss enten eller liksom” (ler) ”liker du ikke oss så driter vi i det. Da kan du gå til Expert eller et annet sted”.

Intervjuer: i hvor stor grad mener du at du er bevisst på et mangfoldig miljø når du ansetter?

Informant: eh, som sagt så veit jeg ikke helt. Jeg veit ikke om jeg tenker så mye på det lengre. Jeg trur ikke jeg tenker noe på hvem jeg sitter å snakker med sånn i forhold til det. Det trur jeg ikke.

Intervjuer: skal vi se, da kan vi gå litt videre. Har det forekommet noen feilansettelser?

Informant: ja, det har det absolutt. Mange vil jeg si opp imellom (ler).

Intervjuer: er det noen typiske trekk ved feilansettelser som du kjenner igjen etter hvert?

Informant: nei, men det er nok det at man i stor grad bruker magefølelsen og magefølelsen er jo bra i mange sammenhenger, men jeg tror ikke det i arbeidssammenheng. Da tror jeg man må bruke hode, litt mer enn hjertet og magen.

Intervjuer: er det noen spesielle episoder der feilansettelser har forekommet? Hvordan har du skjønt at det har vært feil i ettertid?

Informant: nei, jeg har jo forstått det i forhold til at mangel på generell kunnskap for å greie å tilegne seg den kunnskapen man må for å forstå hvordan man skal opptre i butikk. Hvis man er litt for fjern fra det så er det veldig vanskelig. Man må ha på en måte en – det er vanskelig å sette helt ord på det, men man må være litt ”normal” da for å kalle det, det. Man må ikke avvike for mye verken på den ene eller andre veien i personlighet for det merker jeg nok og det har jeg erfart gjennom årene; man må ikke avvike for mye også kan man jo si ”hva er normalt?”, men dere skjønner hva jeg mener? Hvis det blir litt for mye ekstrem type – selgertype eller veldig tilbakeholden og inneslutta, så treffer ingen av de helt og det er de menneskene som er mer i midten da, som på en måte er utadvendte, men som ikke henger over omtrent og blir for mye, men greier å møte mennesker på en måte som folk flest ønsker – vi er jo er jo, vi jobber med ”mainstream”, vi jobber med ”folk-flest” da som ligger i midten, ikke de som er styrtrike og bare handler spesial ting, eller de som er helt på bunnen som går på ”loppemarkedet”, de er ikke kundemassen vår. Vi er der folk-flest er og da må vi ha det hos de ansatte også, som er på det nivået ikke sant?

Intervjuer: opplever du ulik risiko involvert når du ansetter personer med majoritet og minoritetsbakgrunn? Hva består forskjellen i så fall av?

Informant: (bruker tid på å formulere seg) det er vanskelig å si for jeg synes – det har bare med personligheten å gjøre egentlig. Jeg føler liksom ikke at det – jeg synes ikke det er lett å sette fingeren på at det blir et problem fordi de kommer fra Thailand (ler), jeg greier ikke helt å se at det er noe – for vår del så er ikke det, det kan være andre arbeidsplasser som har større utfordringer med det og bakgrunn vil ha mer å si i arbeidet, enn det har hos oss. Her går det mer på personlighet og det mellommenneskelige delen, og da spiller det ingen rolle for han eller hun er ifra.

Intervjuer: hva er det aller første du legger merke til når du mottar en jobbsøknad?

Informant: (lang pause) eh ja (pause). Eh, det første jeg legger merke til er alder. Eh, for det er på en måte den første sila mi da, eh – det er liksom ikke så interessant om det er 13-åringer

som søker, eh- for det må være 18-åringer stort sett hos oss, og da blir det selvfølgelig det som blir det første og da havner du i nei-bunken hos oss uansett uavhengig av hvem det er. Det kunne vært et kjempe bra menneske som kunne vært helt ypperlig, men altså det hjelper ikke oss. Vi kunne ikke hatt ansatt en 13-åring eller 15-åring for den saksskyld, uansett. Så alder er det viktigste eller det første jeg ser på.

Intervjuer: hva er det som gjør at noen skiller seg ut som den ene rette kandidaten?

Informant: (liten pause) ehh, ja.

Intervjuer: er det kompetanse eller?

Informant: kompetanse har nok noe å si, men jeg – jeg tror nok at liksom man føler at den greier å skape en kommunikasjonsform sånn når jeg sitter på intervju så kjenner jeg etter at det er ikke jeg som på en måte hele tiden som må dra ting i gang og holde på en måte hjulet gående da. At det er på en måte litt toveis-kommunikasjon og ikke en monolog, for da blir det nok vanskeligere å ha det mennesket i butikk. Det er jo uansett hva man driver med hos Elkjøp så jobber man jo ganske sosialt og ikke minst med mennesker, som man må kunne snakke og være litt åpen.

Intervjuer: hvilke faktorer er viktige for dere når dere skal velge ut en kandidat?

Informant: hva som er viktig blir jo litt at man har den mellommenneskelige forståelsen og utadvendt, og kan kommunisere på en måte som folk-flest kanskje liker å kommunisere med. Jeg husker det godt sjøl, jeg var på – det er mange år siden heldigvis. Jeg hadde vært på et kurs og lært meg masse om Tv-er og kom tilbake, og nesten gledet meg til å komme til butikken og fortelle alle kundene om hvor flink jeg er og jeg kan alt om Tv-er, så jeg gledet meg sikkerlig husker jeg også kom det et voksent par inn og de skulle ha Tv og jeg bare ”yes, nå skal jeg selge Tv. Nå skal jeg virkelig fortelle de om Tv”. Jeg satt meg foran Tven og nesten begynte å elske med Tv-en, ”den er det” og ”den er sånn”, ”den er bra på det og størrelsen, innganger” og jeg snudde meg og da var de borte. Da lærte jeg meg det, det husker jeg veldig, veldig godt at det har ikke så veldig mye å si om hvor mye teknisk kompetanse man innhar, det er den mellommenneskelige delen og forståelsen om å kunne snakke med

kunder. Det er det viktige. Det er ikke så viktig for meg å fortelle alt fancy som er på en Tv, det skjønnte jeg da (ler). Da mista jeg det salget (ler) og jeg lærte noe.

Intervjuer: Studier viser i en Fafo-artikkelen om diskriminerings årsaker og omfang at kandidater med utenlandske navn møter større barrierer i tilgangen til arbeidslivet enn søkere med norske navn, når alle kvalifikasjoner er identiske. Hva tenker du om dette?

Informant: ja, jeg skal ikke være større enn å si at man har nok en liten refleksjon rundt navn når man ser at det er et utenlandsk navn, ehm og (pause) eh, ja. Jeg tenker nok på det om det er bevisst eller ubevisst det veit jeg ikke, men om man reflekterer over det med en gang man ser det er et ikke-norsk navn og da tenker man det er et utenlandsk menneske, eh og da slår det inn med språk og ”skjønner han hva vi driver med liksom?” heh, og da blir kanskje barrieren litt lav i forhold til å legge den i nei-bunken. At man velger litt sånn kjapt ut fra det, for man tenker at det kan bli litt utfordringer med språk da.

Intervjuer: i hvor stor grad tenker du at du er bevisst over dine egne stereotypier?

Informant: jeg har nok blitt mye mer bevisst på det, var nok kanskje ikke så bevisst på det før, men er nok blitt mer bevisst på det.

Intervjuer: tror du dette kunne endres i form av mer kompetanse rundt området?

Informant: både ja og nei. Jeg føler på en måte at det generelt så tror jeg mange bedriftskulturer at det er en – man legger nok vekt på andre ting enn bakgrunn, hudfarge, religion, kultur – jeg tror ikke det spiller så fryktelig mye rolle, men det som du sier i forhold til det med navn så trur jeg nok kanskje i utvelgelsesprosessen så trur jeg nok at det er en hemning uansett hva vi sier, så tror jeg det vil ligge der som en liten sånn – da detter en del inn sanne språk og kanskje man tenker ”kanskje han er litt sånn rar?” eller ”åh, det blir slitsomt”, ikke sant? Uff, jeg tror det slår inn mer enn kanskje det vi noen ganger ønsker å si, men generelt så tror jeg liksom at når man liksom har fått mennesker inn og har et intervju med de så trur jeg man står helt likt uansett. Jeg trur nok bare det at er litt hemmende akkurat i innkallelseprosessen.

Intervjuer: det har blitt mer vanlig å bruke tester ved rekruttering, hva tenker du om at slike tester kan føre til grupper med ulik bakgrunn får større sjanse i arbeidslivet?

Informant: jeg tror det er veldig bra, opp igjennom mange år så trur jeg at jeg har gått glipp av mange dyktige arbeidstakere fordi man har sila litt for mye på navn, bakgrunn, kultur så jeg trur det er veldig, veldig bra å få kandidaten 1, 2, 3, 4 istedenfor kandidat Bjørn, Petter og Mohammed. Jeg trur det blir feil fremstilt i forhold til for Mohammed, for man tenker med en gang – og jeg tror ikke det er sånn rasistisk, men jeg tror det bare handler om at det ofte blir litt for mye jobb, det blitt for mye greier liksom. Han skjønner kanskje ikke helt det jeg sier og kanskje han sliter med språk – nei, men det kan hende at Mohammed kan norsk vel så godt som Bjørn ikke sant? Det veit man ikke før man sitter face-to-face og prater med han. Hvis man først kommer dit så trur jeg man stiller Mohammed og Bjørn helt likt.

Intervjuer ja, da kommer vi til siste temaet nå. Skal vi se. Hvordan fungerer utvelgelsen av kandidatene hos dere? Er det skriftlige søknader dere mottar eller?

Informant: vi mottar gjerne skriftlige søknader, som regel er det skriftlige. De kan vi scanne inn også går de inn i en prosess hvor det kommer utvelgelses som vi har lagt inn parameter på hva som er viktig, spesielt det med alder. Er man under 18-år så er det ikke noe vits i å jobbe noe mer med det og det blir det lagra som en profil. Hvis ikke kommer det inn at det er OK på alder også går man litt videre. I det verktøyet der så sitter man igjen med kanskje 15 stykker som er aktuelle kandidater til den stillingen.

Intervjuer: og da blir alle innkalt til intervju da eller?

Informant: nei, da gjør man en ny prosess, som telefon bare for å kort snakke litt med vedkommende og høre litt hvordan situasjonen er for det har vi også erfart at det skjer så fort og så mye, så kanskje fem av de femten har allerede fått en jobb og da er det unødvendig å kalle de inn på intervju. Så, tar gjerne en telefon, jeg i hvert fall også høre litt hvor de er enn. Er de fortsatt aktuelle med den jobben, så bruker man fort en to-tre timer (støy). Noen skriver også litt uklart når de kan jobbe og at de egentlig tenker å jobbe litt i sommer, så til høsten flytter de da til Maldivene for de skal studere der.. okay, det hadde vært fint å vite om det, så det er greit å ta litt den sjekken på en telefon, for min del så gjør jeg det sånn at jeg veit litt på forhånd om fremtidsplanene til vedkommende for å slippe å bruke tid og energi på det.

Intervjuer: bedrifter har ofte referanser på svar som kandidaten skal svare, fører du det er etisk riktig å velge en kandidat ut ifra det kontra å fokusere kun på erfaring og utdanning?

Informant: det er vanskelig å svare ja eller nei på det, men sånn i utgangspunktet vil man jo svare ja. Men igjen det kommer litt an på personen, det kan hende at personen ikke har klart å fremstille seg riktig og da trenger en liten forklaring for det så forstår man og det er det mange småting eller detaljer som ”jeg kunne ikke skrive ditt eller datt” – detaljer som egentlig ikke har noe å si, men valgte å ikke skrive det og som de burde har skrevet.

Intervjuer: praktiserer dere headhunting som en del av rekrutteringsprosessen?

Informant: eh, ja – hva skal vi si? Eh, ja vi gjør nok det.

Intervjuer: for hvilke type stillinger eventuelt?

Informant: da er nok det mer i ledelsesposisjoner, som vi har behov for en type kompetanse og kanskje at man har litt bakgrunns kompetanse, altså litt erfaring med å lede og styre mennesker og forholde seg til budsjetter.

Intervjuer: hvordan håndterer du kandidater som relevant utdanning, med et annet syn på konfliktløsninger på andre problemområder de kan møte på arbeidsplassen hos dere?

Informant: der tror jeg vi har norsk kultur. Jeg tror vi snakker sammen og finner ut en løsning, det er nok det vi gjør.

Intervjuer: hvilke andre kilder benytter du for å finne informasjon om søkere?

Informant: man bruker jo mer sosiale medier enn tidligere. Jeg gjør det ikke så mye, for jeg bruker det ikke så mye sjøl, men jeg har en som er veldig aktiv og kjenner veldig mye til det og som alltid tar en bra sjekk på det.

Intervjuer så da bruker dere Facebook eller Twitter for eksempel?

Informant: ja, eller så bruker vi noe som heter bakgrunnssjekk som er et selskap som har utvidet kunnskap som mennesker dersom de vet at de har vært borti noe straffbare handlinger. De har veldig mye detaljer som dersom du skal ansette en leder så er det greit å vite – ”er dette en som går i korstog i Oslo to ganger i måneden og står på barrikaden?” så er det greit å vite om det. Det gjelder som sagt dersom man skal opp i lederposisjon og ansette noen der, så må man vite litt mer om hvilke mennesker man har med å gjøre.

KODE: hvem er de typiske menneskene som går korstog og er på barrikaden? Fordommer og stereotypier.

Intervjuer: vil du si det er etisk riktig å utføre slik sjekkmomenter på sosiale medier for å sikre at dere har riktig kandidat?

Informant: ja-ja, 100 %. Absolutt.

Intervjuer: på hvilken måte tenker du at objektivt kartleggingsmetode fører til mindre diskriminering av kandidater med ulik oppfatning enn det vi oppfatter som normalt i Norge?

Informant: jeg tror det er relevant. Jeg tror det å ha en bakgrunns kontroll på den måten vi gjør enten det er systematisk, selv om det er litt å sitte med en datamaskin og sjekke bakgrunnene i sosiale profiler som Google eller hva det skal være så føler jeg at det er en relevant sak, men jeg synes det er riktig å bruke mer profesjonelle verktøy. Det er gamle politimennesker som driver det stedet og de har veldig mye bakgrunn dersom man skal opp i de sjiktene der så må man vite hva man får. For det er mye man kan skjule, og mye man kan fikse og trikse borti i ting hvis man er smart og er ute etter en jobb så kan man bygge opp en profil som ser veldig pen og riktig, fornuftig og ærlig, men som kanskje er en helt annet menneske bak den profilen egentlig.

Intervjuguiden avsluttes, men det legges opp til en åpen samtale mellom partene.

Intervjuer: det er jo ut som dere er veldig opptatt av mangfold her i hvert fall og dere er ikke diskriminerende.

Informant: jeg vet ikke om jeg skal si at jeg er opptatt av det eller ikke, men jeg tror ikke det er viktig for oss at det verken er det eller det. Det er mennesker bak og personligheten som vi er opptatt av og ikke noe annet egentlig.

Intervjuer: men føler du at når folk sender deg søknader på nettet at de blir silet ut, føler du at dere får mye mer utbytte av det enn kontra dersom jeg hadde kommet til deg med en skriftlig søknad, så får du se meg med en gang som person da at jeg er utenlandsk for eksempel eller har et utenlandsk navn med en gang?

Informant: jeg – jeg er litt gammeldags og liker et oppmøte, øyekontakt og muligheten til å håndhilse. Jeg føler at de menneskene treffer mer. Når de skal søke en jobb, så er det mer riktig. Man kan bruke alle digitale verktøy som finnes i verden, men til syvende og sist så handler det om å stå her i butikken og selge varer, og man sitter ikke hjemme på Facebook og selger varer. Det hjelper ikke å være dyktig på alle sanne ting, hvis man ikke greier å snakke med mennesker eller se folk i øya, eller håndhilse eller møte opp. Så, helt klart. Det viktigste – og det er kanskje noe som mange unge i hvert fall burde lære seg og det er at – ofte blir jeg sjokkert hvordan mange kommer og viser seg frem og – det er helt utrolig, man skjønner at ”du har vært litt for mye foran skjermen du kamerat. Du bør ta å ringe noen, be de ut på en kaffekopp. Prate litt også”. Det ser man jo da, mens kanskje profilen på søknaden kan se helt strøken ut at dette er et kjempemenneske også treffer du mennesket så er det total mangel på sosial intelligens. Det er jo sånn. Det er ikke så lett og det tror jeg mange lider av i dag. De forholder seg litt for mye bak skjermene og litt for lite ute blant mennesker.

Observatør: jeg har bare et par spørsmål. Når var det dere begynte med bruk av den objektive kartleggingsmetoden?

Informant: fem år siden tror jeg. Da var det rekrutteringsverktøyet vi hadde ekstremt dårlig, sånn at det var veldig tungvint og vanskelig. Det er det ikke nå lengere. Nå er det ”easy recruit” som fungerer veldig mye bedre.

Observatør: er det mange som benytter seg av den her på huset, i form av opplæring for hvordan dere skal behandle det?

Informant: Nei, det er bare jeg som bruker det. Jeg håndterer det verktøyet som mottar søkere fra butikken, men så har jeg gjerne med meg avdelingsledere på intervjuer når vi har sila oss ut til de kandidatene som skal være med videre på intervju.

Observatør: får de som søker beskjed om at de skal gjennomgå en test eller?

Informant: dersom vi ikke har et behov så tar jeg bare i mot søknaden og legger den inn i en database og da blir du kontakten om det er aktuelt. Det er det jeg pleier å si, dersom jeg ikke har et behov eller søker noen der og da, så tar vi det bare inn og lagrer det der, og når jeg får behov så henter jeg frem tidligere søknader. Men der igjen så er det viktig å ta den telefonen, for da har det skjedd kanskje mye i mellomtiden med kandidatene som gjør at de kanskje har fått nye jobber etc.

Intervjuer: vi var på Lillestrøm for litt siden og fikk et godt inntrykk av deres ansettelsesprosess. Det er jo et veldig dagsaktuelt tema.

Informant: ja, absolutt. Elkjøp har mange hundre butikker og cirka femti prosent egeneide og femti prosent privateid, og det praktiseres vidt forskjellig rundt i veldig mange butikker i hvordan man rekrutterer. Stor og liten ikke sant? Driver man en butikk oppe i Lofoten, så er det veldig begrenset med søkere. Søker du i Oslo så kan du motta 1500 søknader på en stilling. Det er veldig varierende hvordan man bruker disse verktøyene, men for oss nå så er det arbeidsgiverens marked absolutt. Det er en fordel for det som skjer i oljenæringen for vår del, for nå kommer det mye kompetanse ut derifra som vi kan benytte oss av og bare på Coopen rett ved siden av så sitter det to oljeingeniører i kassa der nede. Så det er klart det er arbeidsgiverens marked og det er mulig å få dyktige mennesker for en billig penge. Så sånn sett så gjør det, det mer dagsaktuelt som du sier og viktigheten av å ta inn mennesker og virkelig jobbe med det for nå er det muligheter for å få dyktige mennesker som kanskje for et par år siden var det nesten ikke søkere få annet enn de som du – for å si det litt stygt kanskje ikke ville ha, som egentlig er i NAV-systemet og skal egentlig være der. De søker ikke sant, de får beskjed ”nå må du søke for nå er det ledige stillinger hos Elkjøp”. Jeg hadde noen møter med navn – noen ganger så er det lurt at dere ikke anbefaler å komme og søke hvis man ikke er vant til å stå opp før klokken 8 på ettermiddagen og sitter å spiller på natten – så er det ikke mennesket for oss. Så da må dere heller begynne å jobbe med de menneskene og få de til å begynne å forstå at livet handler om litt andre ting enn å bare røre. Det har jeg hatt

mange runder med Navn om, så ”dere er nødt til å jobbe med de menneskene dere får inn, for det er mange av de som er skakkskjørte. (Stemmen blir mer bestemt) Enten om det er narkomaner eller om det er slabbedasker som har en dårlig bakgrunn med familieproblemer, eller om det kanskje er utenlandske mennesker som ikke har fått noe opplæring eller forståelse av kultur. Altså dere må jobbe med det, for det er ikke noe vits at dere drar de med på intervjuer her også sitter de bare skikker ned og tør ikke å snakke eller si noe. Hva skal jeg med de menneskene? Og til å selge varer? De må stå her i butikken og selge varer, hadde du kjøpt varer av kandidaten her som sitter og ser ned, og skjønner ingenting? (ler). Til og med de synes det er veldig ubekvem å komme i en sånn situasjon. Jeg har avsluttet en arbeidspraksis som var en veldig bra person, men det hjelper ingenting for han hadde enda ikke sett meg i øya og hvordan skal jeg tru at det er en bra person? Bare ta han med deg, snakk med han og jobb med han, han er ikke noe vits å ha her. Sånn er det, ikke sant? Det må være en viss basis hos menneskene som kommer, men den er jo veldig mye høyere nå som arbeidsmarkedet er snudd litt på hode. For et par år siden så var det litt sånn og det var nesten som om du grua deg hver eneste gang du skulle ha intervjuer, for du tenkte ”herregud, hva er det som kommer nå? Ingen erfaring og ingen motivasjon?” og som uttrykker at det bare er noe dritt å få jobb, så håper dere ikke ansetter meg for jeg vil heller leve på Nav, okay, da har vi et bra utgangspunkt (ler).

Observatør: mye går igjen med engasjement, det er ikke bare NAV, men litt seg selv også. Hva man velger å gjøre det til? Det er jo gull det også. For når du står der nede og skal selge, så handler jo det om at du har lyst til å være med og bidra, tenker jeg da.

Informant: ikke sant? Det handler om, som jeg pleier å si at en ting er å selge varer, men når du er på et intervju så skal du selge deg selv og dersom du ikke klarer det, så greier du ikke å selge en vaskemaskin, sorry. Da får du være i NAV-systemet til du har våknet opp en dag og har skjont at verden handler om litt annet enn å bare ligge på sofaen. Sånn er det ikke. Jeg laster veldig mye på de som kommer – det er mange ved siden av NAV og de gjør sikkert masse de også, men de har en lang vei å gå for å strekke opp folka til å møte opp på et intervju. Det er ikke noe vits å ta med slabbedasker, som ikke dusjer og det er helt mørkt, ikke sant? Altså, hva gjør dere her liksom? Han har helt andre utfordringer enn å få seg jobb (ler). Han må lære seg å legge seg og stelle seg, også kommer du på intervju? Du må begynne på helt andre ting? Som jeg sier til NAV – det er helt utrolig at dere ikke skjønner dette her, altså dere skal på en hver pris dytte folk ut i arbeid, også veit dere at dette her er mennesker –

ansetter jeg dette mennesket her, så kommer han til å bli mobba i en uke så er han ferdig og da har han blitt mobba i hjel i butikken, sånn er det. Da hadde alle i butikken begynt å lure på hva som skjer med Ståle – har han klikka helt? Har han begynt å ansette det greiene her? Han har ikke dusja en gang og han ser helt gæren ut, og prater ikke med noen. Så, det er veldig dårlig ovenfor kandidaten at man pusher så veldig mange ut før de i det hele tatt er moden for å se seg selv i speilet og tenke at man er et menneske som kan fungere på et eller annet vis. De har vel sikkert ikke sett seg selv i speilet mange av de og da tror jeg det er vanskelig å komme på et intervju og snakke. Jeg har blitt provosert mange ganger og snakka veldig hardt til noen som har vært på intervju, ”hva gjør du her? Hva i alle dager gjør du her?”. Du har ikke sett på meg, du har ikke hilst på meg og du har ikke presentert noen ting. Du forteller ingenting om styrker eller svakheter, kompetanse, ingenting. Også forventer du bare at jeg skal plutselig si at ”ja, du får jobben” (ler).

Observatør: da går det på det med engasjement igjen da. Det å være forberedt og ta stilling til hva man skal forvente dagen etter.

Informant: ja, det er et nøkkelord! Det å være forberedt for å stille til intervju, det handler om å være forberedt. Det handler om å være litt bevisst på sin egen posisjon, hva er styrkene og svakhetene dine? Hvilke kompetanse sitter du med? Hva er det jeg kan tilføre? Hva er det de får hvis jeg får denne jobben her? Man må stille seg de spørsmålene før man kommer til intervju og ikke bli helt sjokkert hvis man begynner å få spørsmål som man ikke har tenkt på. Da er man bak i køen med en gang.

Intervjuer: da er man litt skyldig i det selv og ikke på grunn av systemet.

Informant: ja, eller at det har hatt feil veiledere, men det begynner alltid med seg selv. Vi har alle et ansvar for at vi skal fungere og hvis man ikke har greid det selv og ikke har at noen som kan hjelpe med det heller – for jeg tror at mange av de menneskene kan kanskje være bra mennesker i vår jobb og sikkert bra mennesker på alle andre måter, men det er ikke så interessant for meg. Men som en selger for Elkjøp så kan det godt hende at det er bra mennesker, men det synes ikke i det hele tatt og jeg kan ikke ansette i blinde, for jeg må vite litt om mennesket og vite litt om hva innehar dette menneske her. For om man ikke kan fortelle noe om seg selv og ikke er bevisst på noen styrker/svakheter og ikke kompetanse, eller ingenting så er det kjørt. Man må ha noen interesser for å selge seg selv og har anbefalt

mange om at de bør tenke igjennom disse tingene her og være forberedt; ta deg en dusj og noen fine klær også stikker du på intervju, det er mye bedre enn å stå opp og tusle ned.

Observatør: det er jo ikke noe man gjør hver dag heller, så det handler om å gjøre litt ut av det.

Informant: det handler om å selge seg selv litt.

Intervjuer: det hadde aldri falt meg å gjøre det og å høre at du har erfart det, er veldig nytt å høre for min del.

Informant: ja, og heldigvis har det snudd litt. Nå kommer det flere som vi kan kalle inn her som vi veit har et høyere nivå, men det har vært sånn i flere år. Oljebransjen har slukt unna alt som er av kompetanse og god kvalitet, så da blir det litt ”dårlig ting” igjen. Også må du velge ut ifra de og kanskje er du uheldig og velger virkelig det dårligste av det dårligste og da blir det litt sånn ”jeg tror du egentlig bare skal gå hjem til mamma igjen jeg og spørre hu om hu kan hjelpe deg litt”. Det handler om salg og det handler om å selge seg selv, og hvis man ikke greier å selge seg selv så tror jeg ikke man greier å selge varer. Som dere sier at dere blir sjokkert – altså hvis man ikke har mer interesse for livet sitt og ikke tenker lenger enn at NAV fikser greia. De menneskene er slitsomme.

Observatør : da går det nesten litt på å utnytte.

Informant: ja.

Intervjuer: det er litt feil innstilling.

Informant: ja! Og det er litt sånn. For det har jeg sagt – at det er frekt å ikke få med seg at man skal forberede seg og bruker min tid på den måten, og være i helt ”offside” – som jeg kaller det. Som ikke har skjønt hva som skjer og helst ikke vil ha jobb heller, som kommer på intervju, men som egentlig ikke vil ha jobb. ”Hva er det liksom?”. Jeg tror dere hadde blitt sjokkert dersom dere hadde sett noen av disse som blir sendt på intervju – eller de som kommer som arbeidsledige gjennom det systemet, men det er også noen som kommer på

vanlige intervjuer som er på det nivået og som overhode ikke er interessert, som er helt blottet for selvinnsikt.

Intervjuer: jeg har jo veldig lyst til å drive med rekruttering etter at jeg er ferdig med studier og jeg er veldig spent på hva slags type mennesker man møter på da. For det kan være spennende tydelig.

Informant: ja, man møter jo alle og det er jo bra – fra alle samfunnslag og alle nivåene. Så det er det som er spennende med et sånt yrke også. Jeg tror Jan Erik og de som jobber med rekruttering i sentralen til Elkjøp, har det veldig gøy og jeg tror det blir en del sånne julebordvitser ut ifra det. Det er klart man blir sjokkert, men det er jo sånn i menneskets natur så er vi veldig forskjellige og det er oppfattelsen som er helt noen ganger total forskjellig – sånn ”har du ikke skjønt noen ting av den vestlige kulturen liksom?”.

Intervjuer: men det sier litt om den normalen dere også har er jo egentlig en normal for alle andre også. For når man først finner folk som faller litt utenfor, så blir man sjokkert over at det finnes sånne mennesker også.

Informant: det er rett og slett sånn. Ungdommer som har kommet inn her og ikke har telefon. Jeg får ikke nådd deg på telefon – okay. Det er jo fint. Da må jeg ringe til mamma for å få deg til å jobbe? Herregud, du er 24 år. Skal ikke du ha en egen telefon? Da har man sånne avvik som gjør at man må bare avslutte og bli ferdig med denne kandidaten her.