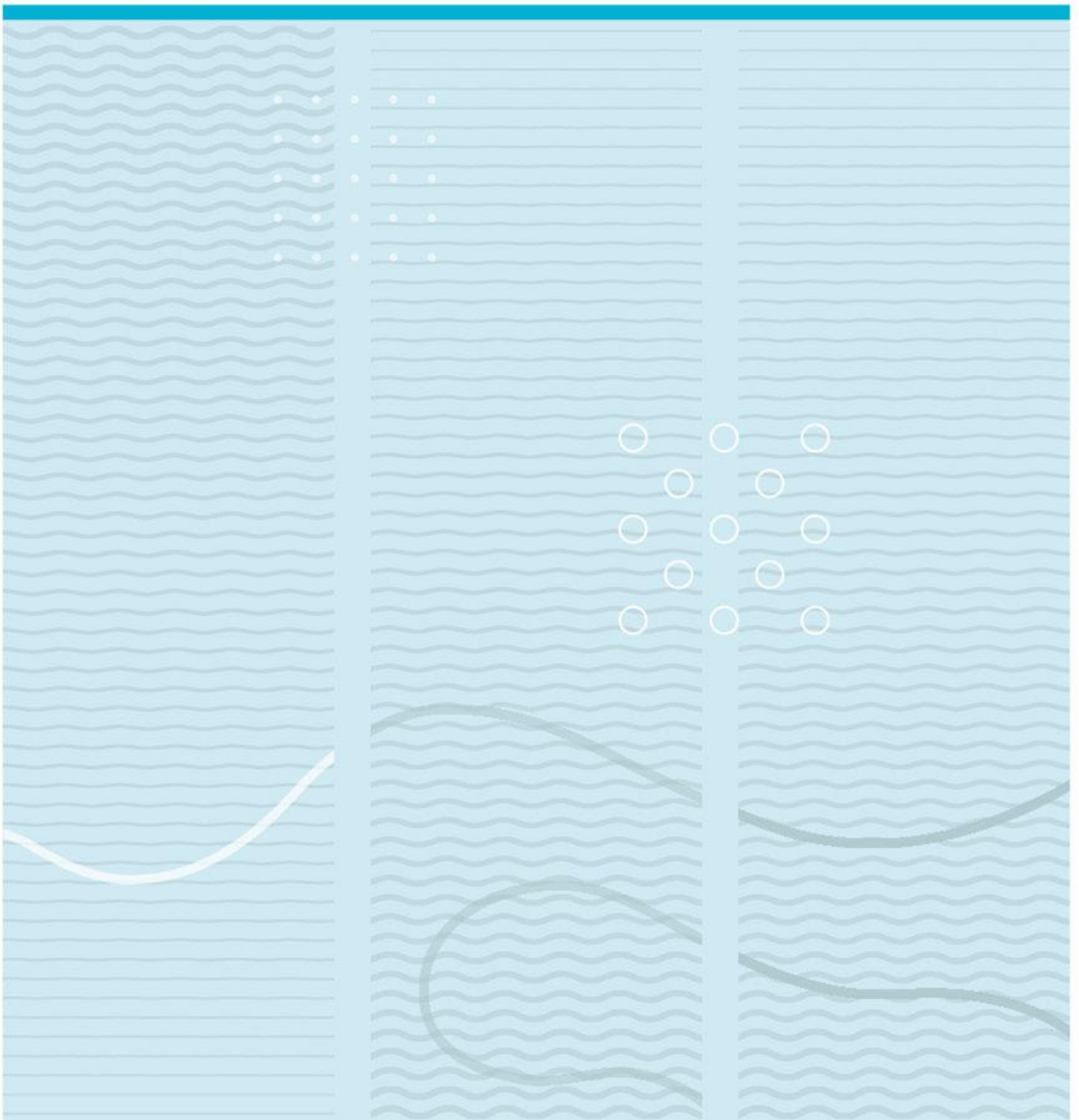


Ann-Mari Tverbakk

# Rasjonelle valg eller en magefølelse

Hva påvirker ansettelsesbeslutningen?



Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Ann-Mari Tverbakk

Denne avhandlingen representerer 50 studiepoeng

## Sammendrag

Denne masteroppgaven belyser temaet påvirkninger på arbeidsgiveres valg av kandidat til stillinger. Hva påvirker den endelige beslutningen? Ytterligere søkes det svar på om ikke-rasjonelle forhold har en medvirkende innflytelse på beslutningen og om arbeidsgiver viser rasjonalitet i beslutningsprosessen. Tidligere studier har vist at forskjellige faktorer påvirker ansettelsesprosessen, som for eksempel diskriminering, kulturell likhet, kjemi, arbeidstrening og forskjellige sider ved jobbintervjuet. Gjennom analyse av kvalitative intervjuer med rekrutteringspersoner i forskjellige typer virksomheter søker denne studien å finne ut av hva arbeidsgiver selv opplever som de viktigste faktorene når beslutningen blir tatt. Arbeidsgiverne ser ut til å være opptatt av sosiale aspekter som arbeidsmiljø og trivsel. Det hender også at kjemi mellom arbeidsgiver og kandidat distraherer hele beslutningsprosessen. Det viser seg at magefølelse og bruk av skjønn har en dominerende rolle i vurderingen og beslutningen. Det har også begrenset rasjonalitet eller *satisfiering*.

## Abstract

This master's thesis sheds light on the topic of influences on employers' choice of candidate for job positions. What affects the final decision? Furthermore, answers are sought as to whether non-rational conditions have a contributing influence on the decision and whether the employer shows rationality in the decision-making process. Previous studies have shown that various factors affect the recruitment process, such as discrimination, cultural matching, chemistry, job training and various aspects of the job interview. Through analysis of qualitative interviews with recruiters in different types of companies, this study seeks to find out what the employer himself perceives as the most important factors when the decision is made. Employers seem to be concerned with social aspects such as the working environment and well-being. It also happens that chemistry between employer and candidate distracts the entire decision-making process. It turns out that gut feeling and the use of discretion have a dominant role in assessment and decision-making. This also applies to limited rationality or *satisfice*.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>5</b>
<b>Forord .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Problemstilling.....	9
1.2 Praktisk og teoretisk betydning .....	9
1.3 Data og analysemetode .....	11
1.4 Masteroppgavens videre utforming.....	12
<b>2 Ansettelser og arbeidsmarked - en problemstilling blir til .....</b>	<b>13</b>
2.1 Arbeidsmarkedet i dag .....	13
2.2 Tidligere forskning .....	15
<b>3 Litteratur og teori .....</b>	<b>20</b>
3.1 En rasjonell beslutning .....	20
3.2 Rasjonell latskap som kostnadseffektivt.....	24
3.3 Begrenset rasjonalitet og satisfiering .....	25
3.4 Ikke-rasjonelle faktorer - betydningen av følelser, kjemi og likhet.....	28
3.5 Oppsummering.....	35
<b>4 Metode.....</b>	<b>37</b>
4.1 Kvalitativ metode.....	37
4.2 Utvalget av informanter .....	38
4.3 Intervjuene .....	39
4.4 Behandling av datamateriale.....	40
4.5 Intervjuguiden, utformingen og det praktiske.....	41
4.6 Valg av analysemetode.....	43
4.7 Validitet .....	45
4.8 Reliabilitet.....	45
4.9 Generaliserbarhet .....	46
<b>5 Data og analyse del 1 .....</b>	<b>48</b>

5.1	Påvirkningsfaktorer ved valg av kandidat til stilling.....	48
5.1.1	Personlige egenskaper .....	49
5.1.2	Sosiodemografiske egenskaper .....	52
5.1.3	Ytre forventninger og organisatoriske forhold .....	53
5.1.4	Ryktebørs og referanser – informasjonsmetoder medvirker .....	59
<b>6</b>	<b>Data og analyse del 2.....</b>	<b>62</b>
6.1	Ikke-rasjonelle forhold som beslutningsgrunnlag .....	62
6.1.1	Bekjentskap .....	62
6.1.2	Følelsesmessig tilknytning til kandidaten - kjemi .....	65
6.1.3	Beslutningstakers inntrykk og følelser preger beslutningen .....	69
6.2	Den rasjonelle arbeidsgiver - ansettelsesbeslutningen .....	74
6.2.1	Et økonomisk spørsmål om rasjonalitet .....	76
6.2.2	Forventet nytte og oppnådd resultat .....	78
6.2.3	Strengt krav til måloppnåelse eller senket aspirasjonsnivå? .....	80
<b>7</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>85</b>
7.1	Rasjonalitet i teorien .....	85
7.2	Den praktiske beslutningstakingsmodellen .....	87
7.3	Skjønn og magefølelse.....	89
<b>8</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>93</b>
	<b>Referanser/litteraturliste .....</b>	<b>96</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>98</b>

## Forord

Jeg vil først og fremst takke informantene som så generøst sa ja og tok seg tid til å la seg intervju. Ledere, sjefer og HR-ansatte, som gjennom sin rolle som rekrutterere, ga verdifull informasjon til bruk i denne masteroppgaven. Dette hadde vært umulig uten dere. Jeg vil også takke veileder Trond Løyning for gode råd og innspill til oppgaven. Hans kommentarer har helt klart vært uvurderlige når det kom til utforming og oppbygging av teksten. Takk også til biblioteket ved Universitetet i Sørøst-Norge for god hjelp med å skaffe til veie litteratur.

Intensjonen med denne masteroppgaven var å sette seg inn i hva en arbeidsgiver tenker når han eller hun skal ansette til en utlyst stilling. Mitt ønske er at denne masteravhandlingen kan gjøre arbeidsgivere oppmerksomme på sin egen fremgangsmåte ved ansettelse. For å kunne utvikle og forbedre ansettelsesprosessen er det essensielt med god innsikt i egen prosess. I tillegg håper jeg at resultatet fra studien kan bidra med nyttig informasjon til fremtidige jobbsøkere.

Arbeidet med masteroppgaven har vært givende og utrolig lærerikt. Det har også vært en lang prosess med både utfordringer og interessante erfaringer. Jeg er svært takknemlig for den gjestfrihet rekrutteringspersonene viste ved å la meg besøke dem på arbeidsplassen deres for å intervju dem. Med åpenhet og engasjement ga intervjudeltakerne meg et unikt innblikk i deres virke på hjemmebane. En positiv og viktig erfaring jeg tar med meg videre.

Åsgårdstrand, 8. mai 2021

Ann-Mari Tverbakk





# 1 Innledning

Temaet i denne masteravhandlingen er ansettelsesprosessen og avgjørelsen om hvem som skal ansettes. I møte med utvalgte rekrutteringspersoner får vi et innblikk i viktige elementer ved avgjørelsen om kandidat til en stilling.

## 1.1 Problemstilling

Problemstillingen i denne masteravhandlingen er å finne ut av hva som påvirker arbeidsgivers endelige beslutning om kandidat til en stilling. En ansettelsesprosess starter med at en stilling utlyses i ulike kanaler for deretter å tiltrekke søkere. Det kan komme inn store mengder søknader på en stilling og ut ifra søkeres CV-er og skrevne søknader skal arbeidsgiver velge ut kandidater de ønsker å gå videre med og innkalle til intervju. Man kan screene kandidater på forskjellige måter, i tillegg til intervju er det flere som for eksempel bruker personlighets- og evnetester. I tillegg benytter gjerne arbeidsgivere seg av referanser. For å hente inn potensielle kandidater kan arbeidsgivere benytte seg av flere metoder. Mange virksomheter benytter seg av rekrutteringsbyråer og sosiale og profesjonelle nettverk er også hyppig i bruk. Men når alt dette er gjennomført i prosessen og arbeidsgiver sitter igjen med noen få kandidater han eller hun skal velge mellom må det tas en avgjørelse. Hva er det som påvirker denne beslutningen for rekrutteringspersonen som skal ta avgjørelsen? Dette er forskningsspørsmålet denne studien forsøker å finne svar på.

I tillegg presiseres to underliggende problemstillinger: Tar arbeidsgiverne i denne undersøkelsen rasjonelle beslutninger? Og har ikke-rasjonelle faktorer medvirkende innflytelse på beslutningen? Gjennom disse problemstillingene søker jeg å finne svar på hva som er de viktigste elementene for at en bestemt jobb kandidat blir den utvalgte.

## 1.2 Praktisk og teoretisk betydning

Denne avhandlingen vil forhåpentligvis kaste lys på et viktig samfunnstema. Arbeidsmarkedet er en essensiell del av vårt samfunn. Det kapitalistiske samfunn er avhengig av arbeidsplasser og arbeidstakere for at økonomien skal fungere optimalt. Med et stort arbeidsmarked med mange som søker jobb, kan det være vanskelig å komme gjennom nåløye. Arbeidssøkere har definitivt behov for å vite hvordan arbeidsgivere tenker, slik at de kan ta de riktige grepene i søkeprosessen og dermed bli

den heldige utvalgte. Det er skrevet mye litteratur om jobbsøking og det å finne drømmejobben eller hvordan skrive en god søknad eller CV. Dersom man trenger tips kan man ta et raskt søk på internett og man vil finne utallige artikler, reportasjer og råd om akkurat dette.

På den andre siden av søkeprosessen sitter arbeidsgiver og rekrutteringspersoner som søker å finne den beste kandidaten de kan for stillingen. Vi hører titt og ofte i mediene om offentlige ansettelse som blir kritisert av ulike årsaker. Ansettelsene anses kritikkverdige grunnet beslutningstakernes handlinger og beslutningen betraktes følgelig som dårlig eller ikke holdbar. Årsaken kan være alt fra inhabile arbeidsgivere til konflikt mellom økonomiske interesser hos den som ansettes og virksomheten. Her kommer spørsmålet om rasjonalitet inn. Tar arbeidsgivere i disse tilfellene velinformerte og gjennomtenkte, rasjonelle beslutninger? Var valget det mest fornuftige fra arbeidsgivers ståsted? I saker der arbeidsgivere har vært inhabile og kanskje ansatt personer som de står i en nær relasjon til, har nettopp dette vært årsaken til ansettelsen eller har det kun vært tilfeldigheter? Har det sosiale aspektet ved ansettelsen vært avgjørende?

En annen side av det jeg har valgt å kalle ikke-rasjonelle faktorer ved ansettelse kan være situasjoner der arbeidsgiver føler en sterk følelsesmessig tilknytning til kandidaten, populært kalt kjemi. Enten ved at kandidaten gir uttrykk for å ha like verdier eller interesser som arbeidsgiver eller også at arbeidsgiver føler at kandidaten har likheter med de øvrige ansatte på arbeidsplassen. Er dette i så fall avgjørende for valget? Er det å passe inn i arbeidsmiljøet en avgjørende faktor for arbeidsgiver? Dette er spørsmål denne avhandlingen tar opp og det er også faktorer som gjennom tidligere studier har vist seg å ha en viktig rolle i ansettelsesprosesser. Selv om disse faktorene her omtales som ikke-rasjonelle faktorer, vil ikke det nødvendigvis si at det ikke kan være rasjonelt å vurdere dem.

Med begrepet *ikke-rasjonelle faktorer* mener jeg aspekter ved det sosiale mennesket, menneskets psykologi og atferd. Sosiale tendenser som mennesker flest opererer med og som gjør at de fungerer i hverdagen i den sosiale verden. I denne avhandlingen defineres ikke-rasjonelle forhold som kjemi eller følelsesmessig tilknytning, attraksjon eller tiltrekning mot andre, i tillegg til homososialitet. Det å foretrekke de eller det som ligner en selv. Det å benytte seg av følelser og også av magefølelsen i en ansettelsessituasjon, inkluderes også her. Ikke-rasjonelle faktorer omfatter også tilfeller

der man kjenner noen i ansettelsesprosessen, eksempelvis en venn eller et familiemedlem. Spørsmålet er da om disse blir valgt til stillingen fremfor andre kandidater, også kalt nepotisme.

Temaet i denne masteroppgaven anses som viktig fra et samfunnsmessig perspektiv på grunnlag av de ovennevnte vinklingene og med bakgrunn i den elementære plassen arbeid har i vårt samfunn og i menneskers liv og hverdag. Denne masteroppgaven kan ha både en teoretisk og en praktisk betydning. Den kan gi et innblikk i hvordan ansettelsesbeslutninger avgjøres og hva arbeidsgivere lar seg påvirke av i en ansettelsesprosess. Videre kan denne studien gi et grunnlag for videre forskning innen arbeidsgivers ansettelsesbeslutninger, kriterier ved disse beslutningene og hva slags krav arbeidsgivere setter til måloppnåelse ved ansettelser.

### **1.3 Data og analysemetode**

Data fra semistrukturerte kvalitative intervjuer er samlet inn og transkribert. Analysen tar utgangspunkt i disse transkripsjonene. Forskningsspørsmålene blir besvart ved hjelp av sitater og gjengivelser av det informantene fortalte. Gjennom sortering av transkripsjonene, redusering av tekst og generering av kategorier og koder har jeg forsøkt å gripe tak i kjernen av materialet for å gi svar på problemstillingene i denne avhandlingen.

Jeg har delvis tatt i bruk en kombinasjon av kvalitativ innholdsanalyse (Schreier, 2014) og Grounded theory (Thornberg & Charmaz, 2014) til selve analysen. Intervjuene og fremstillingen av datamaterialet i analysekapittelet i denne teksten er forsøkt gjennomført i fenomenologisk (Eberle, 2014) ånd. Med dette menes at jeg har utført undersøkelsen og fremstilt data i analysen mest mulig åpent og uten at jeg tar noe for gitt (Husserl, 2004).

Det er data fra i alt sju intervjuer av sju forskjellige rekrutteringspersoner. Disse var ansatt i sju forskjellige virksomheter. Personene og virksomhetene er anonymisert og personene presenteres med en stillingstittel i oppgaveteksten. Intervjuene ble gjort hos mellomstore og store, private bedrifter. Dette for å sikre informasjon fra arbeidsgivere som hadde ansatt mange og derav hadde bred erfaring med ansettelser. Virksomhetene hadde hovedsakelig sitt virke innenfor sekundær- og tertiærnæringen og hadde følgelig

forskjellige kompetansekrav. De ble plukket ut innenfor et og samme geografiske område.

## **1.4 Masteroppgavens videre utforming**

Denne masteravhandlingen er delt inn i åtte kapitler, som starter med denne innledningen. I kapittel 2 blir problemstillingen presentert og arbeidsmarkedet presenteres kort som bakgrunn. Deretter legges noe av den tidligere forskningen på feltet frem. I kapittel 3 får vi et innblikk i litteratur og teori som er bakgrunnen for og sammenligningsgrunnlag i avhandlingen. Videre kan vi i kapittel 4 lese mer om blant annet valg av metode, intervjuundersøkelsen og studiens gyldighet og pålitelighet. Deretter beveger vi oss over til analysen og presentasjon av datamateriale i kapittel 5 og 6, for så å kunne lese en diskusjon om dataene og tidligere teori i kapittel 7. En konklusjon avslutter det hele i kapittel 8.

## **2 Ansettelser og arbeidsmarked - en problemstilling blir til**

La oss se på et relativt vanlig scenario. En virksomhet har nettopp fått inn en ny ordre som vil gi bedriften stor inntjening. De har en leveringsdato å forholde seg til. Det viser seg at de ikke har nok arbeidskapasitet til å fullføre ordren innen deadline.

Ledergruppen kommer frem til at de har behov for å ansette flere i produksjonen.

Kostnadmessig har de råd til dette og dessuten vil denne ordren generere stor inntekt til bedriften. Noen få personer får ansvaret for å ta seg av ansettelsesprosessen og går i gang med å utforme en stillingsannonse. Deretter lyser de ut stillingen. De mottar etter hvert mange søknader fra folk som vil ha jobben. Ansettelsesgruppen med en avdelingsleder i spissen starter med å gå gjennom søknadene og sortere ut hvilke personer som er aktuelle. Etter en tid med gjennomgang av søknadene har de klart å plukke ut noen få aktuelle kandidater som de kan tenke seg å kalle inn til intervju.

Intervjuene blir gjennomført og de mottar papirer som CV-er og referanser.

Kandidatene de har hatt inne til intervju skal nå vurderes. Hvem av kandidatene er den beste til stillingen? Den lille gruppen setter seg ned og diskuterer. De skal sammen bestemme seg for hvem de vil ansette, men dersom det er uenighet i gruppen kan avdelingslederen ta den endelige avgjørelsen. Så hva blir det avgjørende? Hva påvirkes gruppen av? Valget faller til slutt på en av kandidatene. Men hva var det som gjorde at de valgte akkurat denne personen til stillingen? Dette ønsker jeg å finne ut av i denne avhandlingen.

I denne avhandlingen fokuserer jeg på forskningsspørsmålet: Hva påvirker beslutningstakerens endelige avgjørelse ved valg av kandidat til en stilling? Videre tar jeg for meg to underliggende, teoretisk vinklede, spørsmål. Kan arbeidsgivers beslutning sies å være rasjonell og har ikke-rasjonelle forhold en medvirkende innflytelse på beslutningen. I dette kapittelet tar jeg for meg bakgrunnen for problemstillingen og tidligere forskning på feltet.

### **2.1 Arbeidsmarkedet i dag**

Arbeid opptar store deler av menneskers liv, enten i form av å være ansatt eller å være på utkikk etter jobb. Før eller siden kommer de aller fleste av oss i kontakt med arbeidsmarkedet på en eller annen måte. Samfunnet vårt gjør oss helt eller delvis

avhengige av å være i jobb. Arbeidstakere nyter godt av de fordeler en jobb bringer med seg. Inntekt, sosialt samvær, faglig påfyll og utvikling, mestringsfølelse, nyttefølelse, følelse av verdi og en mening med tilværelsen er noen av godene ved å være i arbeid.

På den motsatte siden har virksomheter i næringslivet behov for arbeidskraft, menneskelige ressurser til å yte tjenester eller produsere varer for dem. På [dinbedrift.no](http://dinbedrift.no) kan vi lese at det i Norge var registrert 600.000 bedrifter i januar 2019 og at under 1 prosent av disse har mer enn 100 ansatte, resten går inn under små og mellomstore bedrifter, forkortet SMB (SMB Norge, 2020). «2 av 3 nye jobber i privat sektor blir etablert i landets små og mellomstore bedrifter» (SMB Norge, 2020). Halvparten av den årlige verdiskapningen i Norge, omtrent 700 milliarder kroner, kommer fra små og mellomstore bedrifter (SMB Norge, 2020). Videre skjer 62 prosent av sysselsettingen i Norges næringsliv i bedrifter med under 100 ansatte (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Dette tilsier stor aktivitet på arbeidsmarkedet i landet vårt og spesielt i de små og mellomstore bedriftene i landet.

Norge har også sin andel arbeidsledige. Ifølge NAV er det per dags dato 10. november 2020, registrert 188 600 arbeidsledige hos NAV, både helt og delvis ledige og personer på tiltak hos NAV (NAV, 2020). I skrivende stund er vi midt oppe i en ekstraordinær situasjon med covid-19-pandemien og arbeidsledighetstallene har derfor økt en del i år, som følge av samfunnets nedstenging. Samtidig har det vært et fall i utlyste stillinger, også dette i forbindelse med pandemien. Vi har omtrent 43 000 færre utlyste stillinger første halvår av 2020 enn samme tid i 2019 (Østbakken, Barth, Dale-Olsen & Schøne, 2020). Det er et fall på drøyt 26 prosent i utlyste stillinger etter Corona-virusets utbrudd (Østbakken et al., 2020). Med nærmere 200 000 arbeidsledige i Norge og færre utlyste stillinger er det hard kamp om jobbene. Det skal igjen sies at dette er slik det ser ut akkurat nå under en viruspandemi, men hard konkurranse om ledige stillinger er ikke unikt for denne perioden. Så, hvordan skal alle disse arbeidsledige menneskene få seg jobb og hva slags krav stilles til dem av arbeidsgiverne der ute for å bli ansatt? Hva er avgjørende for valget til en stilling og hva ser arbeidsgiver etter? Da jeg skulle finne frem til intervjudeltakere, tenkte jeg først og fremst på store bedrifter fordi disse kanskje hadde mer erfaring med ansettelsesprosesser. De ovennevnte tallene tilsier at også de små og mellomstore bedriftene ansetter mange. Jeg endte omsider opp med å intervju

arbeidsgivere fra mellomstore og store bedrifter, en lett blanding. Videre valgte jeg å forholde meg til den private sektoren.

“Ved ansettelse i privat sektor har arbeidsgiver ingen direkte formelle krav til hvordan ansettelse skal foregå, eller pålagt restriksjoner om hvem hun kan ansette. Det betyr at arbeidsgiver i kraft av styringsretten som utgangspunkt kan ansette den hun vil”

(Jakobsen, 2018, s. 82). I den offentlige sektor er det derimot andre regler som gjelder. I Lov om statens ansatte mv. § 3 finner man kvalifikasjonsprinsippet (Statsansatteloven, 2017), som gjør seg gjeldende ved ansettelse i offentlig sektor, som i stat og kommune. I dette prinsippet ligger det noen krav til de som skal ansette i det offentlige. Denne lovens § 3 sier som følger:

(1) Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift.

(2) Ved vurderingen av hvem som er best kvalifisert, skal det legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen. (Statsansatteloven, 2017)

Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes. I det offentlige er det dermed i motsetning til privat sektor, både en forutsetning og et krav at dette på en konkret måte blir fulgt i ansettelsesprosessen (Jakobsen, 2018). Med utgangspunkt i de strengere kvalitetskravene til ansettelse i det offentlige kan man anta at det her er mindre rom for synsing og bruk av skjønn og dermed også påvirkninger. Selv om man ikke kan utelukke dette her heller. Man kan si at mer er overlatt til den enkelte i private bedrifter. Derfor har jeg her valgt å utføre undersøkelsen i private bedrifter.

## **2.2 Tidligere forskning**

Det har blitt utført utallige studier innenfor feltet ansettelsesprosesser. Det har både blitt sett på prosessen fra arbeidssøkers perspektiv og fra arbeidsgivers perspektiv.

Diskriminering, forskjellsbehandling, kulturell likhet og kjemi mellom arbeidsgiver og arbeidssøker, bruk av sosiale nettverk i ansettelse både fra arbeidsgivers og arbeidstakers side, rasjonell atferd og bruk av personlighetstesting ved ansettelse er blant temaene forskere har undersøkt (Rivera, 2012; Rogstad & Sterri, 2016; Horverak, Sandal, Pallesen & Timmerman, 2013; Lahm, 1999). Eksakt hva som påvirker

arbeidsgiver ved den endelige beslutningen har det derimot vært vanskelig å finne noe særlig studier rundt. Det finnes derimot noen studier som tar for seg bestemte teorier om påvirkningsfaktorer. Eksempler på dette er det som ovenfor er nevnt i form av teorier om diskriminering, kulturell likhet, kjemi, sosiale nettverk og også erfaringsmessig bakgrunn som en elimineringskilde for rekrutterere under ansettelsesprosesser. Forskjellen er bare at veldig ofte fokuserer studiene på utplukkingen til intervjuer, starten av prosessen og selve prosessen, samt intervjuene og altså ikke den endelige avgjørelsen. Som ved de nevnte teoriene kan dette være elimineringsfaktorer allerede ved mottagelsen av søknader og altså den innledende prosessen og utvelgelsen.

Et eksempel på en undersøkelse med en slik elimineringsfaktor, nemlig erfaringsmessig bakgrunn, kan vi se i Christer Hyggen (2017) vignetteksperiment. Hyggen (2017) ville finne ut hva slags effekt arbeidstrening gjennom NAV hadde hos unge i Norge. Han utførte et vignetteksperiment der arbeidsgivere fikk utdelt fiktive CV-er fra fiktive jobbsøkere som varierte mellom kjønn, arbeidserfaring, erfaring med arbeidsledighet og også deltakelse i arbeidstrening (Hyggen, 2017). Arbeidstrening er for øvrig et tilbud fra NAV der arbeidssøkere blir plassert ut i vanlige bedrifter og får oppfølging av NAV-veileder underveis. Det er ment at arbeidssøkeren da skal få trening i å være i arbeid og øvelse i arbeidsoppgavene i bedriften. Hyggen (2017) lurte på om slik arbeidstrening ga arr hos unge arbeidsledige og gjennom eksperimentet fant han sammenheng mellom arbeidsgiveres negative vurdering av arbeidssøkeren og arbeidstrening. Akkurat som han hadde sett i tidligere studier ga arbeidstrening negativ eller liten effekt for de unges muligheter til å bli ansatt (Hyggen, 2017). Denne studien er også basert på påvirkninger ved beslutninger i ansettelsesprosessen og var med på å bidra til min idé om å undersøke hva mer som påvirker når det er tid for den endelige avgjørelsen.

Det er skrevet mye om ansettelsesprosesser, rekruttering, lederbeslutninger og rettleidninger for jobbsøkere med henhold til å komme på intervju eller få jobben. Men forskning der spørsmålet er åpent om hva eksakt som påvirker ansettelsesbeslutningen finnes det heller lite av. Studier på hvordan forskjellige faktorer påvirker arbeidsgiveres syn på kandidater er det som sagt ovenfor gjort en del av. Eksempelet fra Hyggen (2017) er et av dem.

Jøri Gytte Horverak ved Universitet i Bergen har studert hvordan ikke-vestlige arbeidssøkere rangeres av arbeidsgivere (Horverak, Sandal, Pallesen & Timmerman,



2013). Studien er basert på arbeidsgiveres personlige trekk og immigrantenes akkulturasjonsstrategier og hvordan disse to faktorene påvirker lederes ansettelsesbeslutninger. I studien fant Horverak blant annet at ledere foretrekker å ansette integrerte innvandrere og at de foretrekker å ansette dårlig kvalifiserte norske arbeidstakere fremfor godt kvalifiserte innvandrere (Horverak et al., 2013). Horverak et al.(2013) fant ingen signifikante forskjeller mellom norske kandidater og integrerte immigranter når det kom til ansettelsesrangering. Studien viser oss også et annet aspekt, nemlig at det å passe inn i organisasjonen var viktigere enn kvalifikasjoner, for lederne i undersøkelsen.

Det finnes som nevnt en god del studier på ansettelsesbeslutninger med henhold til påvirkninger. Disse er basert på teorier om hva som påvirker arbeidsgiver, for eksempel mellommenneskelige forhold. Jeg har også funnet studier med alt fra effekten av å være gammel, innvandrer, kjønnseffekter, helseeffekter og jobbhistorie. Som Horverak et al. (2013) så passende skriver avslutningsvis i sin studie: «Future studies should ask managers open-ended questions concerning their hiring decisions as this may add to the understanding of these processes” (Horverak et al., 2013, s. 504).

En studie av Nancy J. Stone og Steven Winfrey omhandler hvordan intervjuets varighet og mellommenneskelig attraksjon påvirker ansettelsesbeslutningen (Stone & Winfrey, 1994). Det ble utført et eksperiment der 202 psykologistudenter frivillig stilte opp for å observere en videotape av et intervju for etterpå å svare på et spørreskjema. Det ble på forhånd filmet åtte konstruerte jobbintervjuer. Studentene ble tilfeldig tildelt et av intervjuvideoene. En del av studentene fikk utdelt en CV på forhånd, de andre fikk det ikke. Dette fordi forhåndsinformasjon om kvalifikasjoner kunne påvirke vurderingen deres (Stone & Winfrey, 1994). Studentene vurderte, ut i fra videoen, faktorer som atferd, kvalifikasjoner, tiltrekning, verdier og om de ville ha ansatt vedkommende. Intervjuene skilte seg ut ved lengde, kort eller langt, passende eller upassende atferd og intervjustrategi i form av bredde og dybde. Bredde tilsa spørsmål som ga informasjon om varierte ferdigheter og dybde var spørsmål som ga mer informasjon om tidligere diskuterte ferdigheter (Stone & Winfrey, 1994, s. 517). Når studentene oppfattet passende atferd hos intervjuobjektet vurderte de dem også til å være mer kvalifiserte, mer forstående til stillingens krav, mer forberedt og til å ha inneha mer passende ferdigheter for jobben. Passende atferd ledet også til at studentene så dem som mer fysisk tiltrekkende, høflige, behagelige og at de hadde like verdier. Den passende

oppførselen økte også sannsynligheten for at vedkommende ville bli ansatt. (Stone & Winfrey, 1994, s. 518) Lengre tid på intervjuet påvirket også vurderingen av kvalifikasjoner og de ble oppfattet som å forstå jobben litt bedre. Breddeintervju ga, mer enn dybdeintervjuet, oppfatning av at intervjuobjektet var mer kvalifisert, forberedt og klar over kravene i jobben (Stone & Winfrey, 1994). Det var atferd som ga mest effekt i undersøkelsen, men intervjustrategiens og intervjulengdens effekt på rangering av kvalifikasjoner støttet, ifølge Stone & Winfrey (1994, s. 521), tanken om at disse variablene også påvirket vurderingene. I dette eksperimentet var det studenter som vurderte jobbkandidaten og ikke autentiske arbeidsgivere. I tillegg var jobbintervjuene simulerte. Men det gir oss likevel et innblikk i hvordan slike vurderinger kan gjøres.

Robert Joseph Lahm Jr. (Lahm, 1999) dokumenterer betydningen av kjemi ved ansettelse i sin doktorgradsavhandling "*The Phenomenon of Interpersonal Chemistry in the Hiring Process: Toward the Development of a Theory*". Lahm (1999) utførte blant annet dybdeintervjuer og skilte ut fire grupper med informanter som han plukket fra. Disse gruppene var rekrutterere, ledere med autoritet til å ansette, karriererådgivere og jobbsøkere (Lahm, 1999, s. 93). Lahm fant at kjemi, som han også kaller mellommenneskelig samhandling, har en særdeles stor innvirkning på både arbeidsgivere og jobbkandidater ved ansettelsesbeslutninger (Lahm, 1999, Abstract). I tillegg presenterer Lahm en ny teori, der kjemi forklares slik informantene ser det (Lahm, 1999, Abstract).

Jon Rogstad & Erika Braanen Sterri gir i en FAFO-rapport fra 2016 et utvidet innblikk i ansettelsesprosesser (Rogstad & Sterri, 2016). Gjennom en stor studie som omfattet spørreundersøkelser hos 453 virksomheter, kvalitative intervjuer hos fem rekrutteringsbyråer og casestudier i form av å følge seks ansettelsesprosesser og 30 jobbintervjuer, har de fått et omfattende grunnlag med data (Rogstad & Sterri, 2016, s. 16). I sine undersøkelser av rekrutteringsprosesser så de nærmere på hvordan rekrutteringen foregikk. Hvor profesjonelt foregikk prosessen, var det klare kriterier og rutiner, som for eksempel ved hjelp av tester og målinger. De fant blant annet utbredt bruk av skjønn hos arbeidsgiverne, noe som ofte brukes på egenskaper som ikke direkte kan måles eller observeres (Rogstad & Sterri, 2016).

Dette kapittelet har vært ment som et fundament og bakgrunn for problemstilling og tema i denne avhandlingen. Her har det blitt opplyst litt om arbeidsmarkedet i Norge og

deretter har det blitt presentert en del tidligere forskning på ansettelse og ansettelsesprosesser. I neste kapittel gjør vi oss kjent med relevant litteratur og teori.

### **3 Litteratur og teori**

Med utgangspunkt i temaene i denne masteroppgaven som tar for seg rasjonalitet, ikke-rasjonelle forhold og følelser som påvirkningsfaktorer ved beslutningstaking, har jeg trukket frem litteratur og noen teorier som skal belyse disse begrepene. Jeg innleder med rasjonalitet som er en del av forskningsspørsmålet mitt og jeg vil her redegjøre for begrepet rasjonalitet og elementer underliggende rasjonalitet. Den klassiske beslutningsteorien er en måte å måle rasjonalitet på eller sikre en rasjonell beslutning. Begrenset rasjonalitet og satisfiering er et alternativ til den rene rasjonaliteten, som aktører ofte benytter seg av for å lette beslutningsprosessen. Rasjonell latskap er også et fenomen som sies å bli brukt av beslutningstakere. Dette er også en forenkling av beslutningsprosessen. Den er i tillegg kostnadseffektiv og sparer tid. Jeg har også inkludert litteratur om den instrumentelle rasjonalitet og den økonomiske mann som er en del av begrepet rasjonalitet. Dette forklarer rasjonalitet og rasjonelle aktører inngående før jeg senere gjør rede for spørsmålet om arbeidsgiverne i denne studien tar rasjonelle beslutninger.

Videre vil det handle om ikke-rasjonelle forhold. Forskningsspørsmålet mitt omhandler dette temaet i form av delspørsmålet: Er ikke-rasjonelle forhold medvirkende på beslutningen? Som teoretisk ramme har jeg her tatt med litteratur om homososialitet, likhet, følelsesmessig tilknytning, også kalt kjemi og betydningen av følelser. I tillegg har jeg skrevet om magesfølelse. Dette er alle faktorer som spiller en rolle hos en beslutningstaker og også ved arbeidsgiverne i denne studien, når de skal ansette en kandidat til en stilling.

#### **3.1 En rasjonell beslutning**

En rasjonell beslutning kan sies å være den beslutningen en person tar når han står ansikt til ansikt med flere alternativer og velger det alternativet som han eller hun tror vil gi det beste resultat (Elster, 1989, s. 22). En arbeidsgivers ønske kan nok i det lengste sies å være at beslutningen han eller hun tar er rasjonell. For en arbeidsgiver er målet å få en ansatt som fyller kravene til stillingen og gjør en god og effektiv jobb slik at bedriften tjener inn både den ansatte og enda litt mer. Den rasjonelle beslutningen er ifølge Jon Elster (1989) instrumentell. Konsekvenser av handlinger er her et viktig element og handlingene er styrt av ens mål. De mest effektive midlene må derfor

benyttes for å nå dette målet (Elster, 1989). Arbeidsgivers mål kan sies å være todelt. Ved en ansettelse er først og fremst målet og finne den som passer best til stillingsbeskrivelsen og kan bidra mest. Den rette kandidaten. Bedriftens inntjening er det andre målet, et overordnet mål. Dette målet ligger nok i bakhodet, men ved ansettelsesvurderingen til en stilling trenger ikke dette målet være tungtveiende.

Den instrumentelle rasjonalitet kan defineres ved det å handle målrettet. Gaute Torsvik (2003) sier at når samfunnsmønstre skal karakteriseres blir det stort sett tatt utgangspunkt i individer som handler «målretta for å realisera veldefinerte og stabile interesser» (Torsvik, 2003, s. 52). For ordens skyld skal det nevnes at dette kanskje er mer typisk for økonomifaget og ikke nødvendigvis i samfunnsfagene. I stedet for individer velger Torsvik (2003) å kalle dem aktører fordi økonomiske modeller ofte fokuserer på en gruppe med individer, slik som bedrifter, foreninger og annet. Rasjonelle aktører er byggsteinene i samfunnsøkonomiske forklaringer, mener Torsvik (2003, s. 52). «Aktøren brukar vitet – fornufta, rasjonaliteten – for å kartleggja alternativ, for å danna seg realistiske oppfatningar av omverda, og for å rekna seg fram til konsekvensane av ulike val» (Torsvik, 2003, s. 54). Aktøren må videre velge det alternativet som genererer de beste konsekvensene, gitt målet (Torsvik, 2003). Aktørene i denne avhandlingen er arbeidsgiverne og jeg vil senere se nærmere på om disse aktørene gjør nettopp det, velger alternativet som gir de beste konsekvenser for målet deres. Ut ifra aktørenes interesser og motiver kan egoisme komme til syne når målet skal nås. På den måten har også egoisme sin plass innen instrumentell rasjonalisme. Det at aktørene er materielle egoister tas for gitt innenfor samfunnsøkonomiske modeller, ifølge Torsvik (2003, s. 60): «Dei bryr seg berre om eiga vinning; dei handlar målretta for å sikra sin eigen velferd.» Torsvik skiller her mellom «the rational man» og «the economic man»: Den fyrste vel konsistent for å sikra interessene sine, den andre er også instrumentelt rasjonell, men er i tillegg materiell egoist» (Torsvik, 2003, s. 60). Man vet ikke hva «the rational man» ser etter eller hvilke mål og interesser han har, men man vet at «the economic man» er egoist og bare opptatt av sitt eget materielle utbytte (Torsvik, 2003, s. 60). Den økonomiske modellen bygger på en handlingshypotese som tar utgangspunkt i den instrumentelle rasjonalitet, ifølge Torsvik (2003). Handlinger dreier seg om filtrering og den innebærer to spørsmål som den som handler svarer på, nemlig *hva er mulig* og *hva er ønskelig* (Torsvik, 2003, s. 137). Herunder kommer det at denne teorien er opptatt av et skille mellom kognisjon og motivasjon. Kognisjon går ut på at aktørene er hyperrasjonelle, de kjenner alle alternativene og omgivelsene sine og kan

forme oppfatninger og kalkulere seg frem til konsekvensene av handlingsalternativene (Torsvik, 2003, s. 137). Videre velger de, «utan å nøla, alternativet som maksimerer nytten» (Torsvik, 2003, s. 137-138). Motivasjon har, ifølge Torsvik (2003), denne teorien ikke like optimistisk syn på, da han (2003) mener at i de fleste av disse samfunnsøkonomiske modellene er aktørene pure egoister som har egen vinning som eneste mål og maksimerer nytten deretter.

Simon (1955) beskriver «the economic man» som er et begrep i økonomisk teori. Fordi han er økonomisk er han også rasjonell (Simon, 1955). *Den økonomiske mann* sies å ha oversikt over det som er relevant i hans omgivelser, oversikten hans er kanskje ikke komplett, men den er i alle fall betydelig (Simon, 1955). *Den økonomiske mann* har også et organisert system av preferanser og gode kalkuleringssevner, han kan derfor vurdere de alternativene han har og finne frem til det alternativet som vil oppfylle det øverste punktet på preferanseskalaen hans (Simon, 1955, s. 99).

Begrepet om den rasjonelle beslutningen kan videreføres i det som kalles normativ beslutningsteori. Jeg ønsker å finne ut om arbeidsgiverne i denne studien tar rasjonelle beslutninger og også om de er *rasjonelle aktører* (Torsvik, 2003). Kaufmann & Kaufmann (2015) presenterer, i navn av normativ beslutningsteori, den klassiske beslutningsteorien. En teori for hvordan man burde ta beslutninger under ideelle betingelser. «Kjernebegrepet i økonomisk beslutningsteori er *forventet nytte (expected utility)*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 215). Forventet nytte går ut på å velge det som gir en mest nytteverdi. Nytte kan sies å være «et mål på i hvilken grad et handlingsalternativ er egnet til å realisere beslutningstakerens mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 215). Forventet nytte er «kalkulert forventning om et valgalternativs subjektive verdi» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 215). Eksempelvis kan det sies å være rasjonelt av beslutningstakeren å fokusere på kandidaten i en ansettelsesprosess for å nå målet om å ansette den beste ressursen. Især dersom beslutningstakerens mål er å få den rette kandidaten som er best egnet, i form av kompetanse og egenskaper, til å kunne bidra til å nå bedriftens mål om for eksempel inntjening. Nærmere bestemt den kandidaten som har størst nytteverdi. Det er på den annen side skrevet mye litteratur der man er kritisk til om disse strikte retningslinjene for å ta en beslutning overhodet er realistiske. Det stilles spørsmål om beslutningstaking i virkeligheten foregår slik som beskrevet ovenfor.

Beslutningstaking og beslutninger under usikkerhet er et tverrfaglig fagfelt som har blitt forsket på innen økonomi, samfunnsvitenskap, psykologi, filosofi og nevrovitenskap (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette gjelder også økonomiske beslutninger, ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015), der man kun gjennom tapsrisiko kan oppnå gevinst. I psykologien forskes det på bedømmings- og beslutningspsykologi innenfor kognitiv psykologi. Psykologisk forskning har ofte fokusert på feil og mangler ved beslutningsmetodene vi benytter i det daglige (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 231). Spesielt de enkle heuristiske metodene som skjønn og intuisjon. I hverdagen har vi som regel ikke tid eller mulighet til å bruke avanserte metoder der vi skal kalkulere og resonnerer oss frem til de beste svar (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

To av bidragsyterne innen forskning på beslutninger er psykologene Daniel Kahneman og Amos Tversky. De har utviklet «*prospektteori*», som handler om bedømming og valg under usikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 221). Deres forskning belyste temaet beslutningsatferd og hvordan denne atferden avhenger av formuleringen på spørsmålet eller problemstillingen. «Begrepet *nytte* erstattes her av begrepet *verdi*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 221). Mens nytte blir definert som netto uttelling i økonomisk teori, er verdi gevinst og tap i forhold til et satt referansepunkt, som for øvrig lett påvirkes av blant annet problemets formulering (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I det daglige bruker mennesker en langt mer enkel metode for å ta beslutninger. Vi møter hver dag på utallige problemstillinger og valgsituasjoner og vi må kunne møte dem uten å drukne i alternativer. Det å utføre avanserte kalkyler ved hvert valg har vi hverken tid eller ressurser til og heller ikke informasjon nok til. I stedet benytter vi oss av heuristiske metoder eller tommelfingerregler. Disse kan noen ganger føre til feilvurderinger, men Kaufmann & Kaufmann (2015) sier at dersom de mest typiske feilkildene oppdages, kan vi beskytte oss mot dem og dermed forbedre vår rasjonalitet. Tversky og Kahneman har funnet frem til slike forenklingsstrategier for å vurdere usikkerhet og sannsynlighet og Kaufmann & Kaufmann (2015) presenterer i sin bok strategier vi benytter for enkel bedømming av valgalternativer. Disse er «representativitet» – vi vurderer ting ut ifra hvor mye de ligner på noe annet. «Tilgjengelighet» – vi vurderer basert på hva vi forestiller oss av eksempler. «Samsvarsheuristikk» – vi vurderer alternativer *i forhold* til noe annet, vi har dermed alltid et referansepunkt. «Justering og ankereffekten» – kommer fra referansepunktet vi

har satt oss, vi er her tilbøyelige til å justere bedømmelsene etter en utgangsverdi. «Bekreftelsesfellen» – vi har en tendens til å søke bekreftelse på det vi allerede tror eller mener og finner dermed også dette. Dermed avfeier vi det som går imot vår oppfattelse. Også kalt «confirmation bias». Akkurat som Karl Popper hevdet er det viktig å også søke avkreftelse på våre teorier. I tillegg til disse metodene har vi også «overkonfidens» – overdreven tiltro til oss selv og våre vurderinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I nyere forskningstradisjon har det dukket opp en retning som fremhever plussidene ved beslutningsmetoder basert på skjønn og intuisjon. Denne retningen kommer fra Tyskland og Max Planck-instituttet med beslutningspsykolog Gerd Gigerenzer i spissen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En undersøkelse utført av disse forskerne gikk ut på å se om amerikanske og tyske studenter ved gjenkjenningsheuristik kunne finne frem til hvilken by som var størst i forhold til innbyggere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en annen undersøkelse utført av Gigerenzer et al. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 233) prøvde de ut gjenkjenning for investering i aksjemarkedet. Både amerikanske og tyske eksperter og amatører ble bedt om å gjengi navn de kjente på den tyske og amerikanske børsen som siden ble brukt for å investere i. Begge disse studiene ga resultater som viste at kun ved gjenkjenning var det mulig å avgi riktige og gode svar (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Denne gruppen forskere har videre utviklet flere heuristiske metoder som er enkle, krever lite og dermed kan utføres raskt uten for mye informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 235). Disse metodene består av «raskhetsmetoden» (2015, s. 235), der alternativet som gjenkjennes raskest blir valgt, «ta-den-beste-metoden» (2015, s. 235-236), der man velger det første alternativ som tilfredsstillende et kriterium vi har satt som preferanse, «prioriteringsmetoden» (2015, s. 236-237), å velge alternativ ved systematisk bruk av kriterier. Et eksempel (Kaufmann & Kaufmann, 2015) her er rekruttering, der man setter opp egenskaper, erfaring og utdanning som kriterier og velger så ut ifra dette. Dersom flere kandidater fyller et kriterium går de videre til neste kriterium og så videre, til de treffer på den første kandidaten som skiller seg ut på et kriterium (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 236).

## **3.2 Rasjonell latskap som kostnadseffektivt**

I en situasjon hvor en bedrift har behov for å ansette nye mennesker kan det ofte være mangel på tid og ressurser til å utføre en ansettelsesprosess. Den som skal ansette må



derfor prioritere tidsbruken sin og det er følgelig behov for å korte ned tiden man bruker på å finne riktige kandidater til jobben. En ansettelsesprosess er tidkrevende og koster penger. Det å finne kostnadseffektive løsninger kan derfor sies å være rasjonelt for en arbeidsgiver. Det vil være fornuftig å kunne forenkle prosessen frem til en beslutning. I en studie av Gunn Elisabeth Birkelund benyttes begrepet «rasjonell latskap» (Birkelund, 2016). I denne rapporten setter hun frem en påstand om at når det er rikelig med tilbud, begrenset med tid og beslutninger må tas, bruker beslutningstakeren en form for «mental latskap» (Birkelund, 2016, s. 203). Mennesker bruker automatiske og ikke-kognitive mentale kapasiteter, skriver Birkelund (2016). Videre mener hun at det å stole på spontan og automatisk prosessering av informasjon kan være effektivt for kost og nytte fordi disse mentale prosessene kan hjelpe aktørene å redusere tiden og energien de bruker på beslutningen (Birkelund, 2016, s. 203). «Human beings are cognitively lazy,» sier Birkelund (2016, s. 221), hvis vi tror at mulighetene våre er gode nok, tar vi ikke alle tilgjengelige alternativer med i vurderingen vår. Vi begrenser søket vårt, forklarer hun (Birkelund, 2016, s. 221).

Birkelunds forklaring av «mental latskap» og «rasjonell latskap» kan ligne på det som kalles *begrenset rasjonalitet, satisfiering og heuristisk-intuitiv tenkning*. De to førstnevnte vil jeg komme tilbake til i neste avsnitt. Den siste forklarer jeg kort her. Kaufmann & Kaufmann (2015) tar også opp dette med tid og ressurser og at vi blir presset på dette, «dermed tyr vi ofte til såkalt *heuristisk-intuitiv tenkning* i problemløsning og beslutningstaking» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 219). Heuristisk-intuitiv tenkning forklares som «forenklet tenkning basert på skjønn og intuisjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 219). Skjønn og intuisjon kan i likhet med spontan og automatisk prosessering av informasjon være effektivt for kost og nytte, da dette sparer tid og energi.

### **3.3 Begrenset rasjonalitet og satisfiering**

I en ansettelsesprosess, som i hvilken som helst annen beslutningsprosess, har man satt et mål man har som ønske å oppnå. Ved en ansettelse har arbeidsgiver da som regel satt opp bestemte krav for stillingen og kriterier for den som skal ansettes. Dette kan sies å være et referansepunkt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Naturlig nok var det også viktig for beslutningstakerne i min undersøkelse at kravene til stillingen ble innfridd. Men beslutningstakerne innså også realistisk nok at man ikke alltid kunne få tilfredsstilt

alle kravene og at man innimellom måtte jekke på kriteriene man hadde satt eller også godta bare delvis dekning av krav og ønsker. I dette tilfellet kan man vise til det Kaufmann & Kaufmann (2015) kaller en mer realistisk form for beslutningstaking. Dette kan være et eksempel på det som kalles *begrenset rasjonalitet*, en alternativ modell som ble utviklet av beslutningsforskerne Herbert A. Simon og James G. March (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette er en forenklet beslutningsprosess der vi lager oss en «mental modell» av det vi mener er essensielt i problemstillingen og ved å gjøre dette utelater vi også mye informasjon som kan være viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 218). *Begrenset rasjonalitet* beskriver her den forenkling man gjør i tolkningen av et problem. Denne teorien er et alternativ til den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015) som har oppsatte kriterier til hvordan vi *bør* ta beslutninger.

Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) er *satisfiering* også et viktig begrep i teorien til Simon og March. Begrepet kommer fra *satisfice* og er slått sammen av ordene *satisfy* og *suffice* (Kaufmann & Kaufmann, 2015), som betyr henholdsvis tilfredsstillende og å være tilstrekkelig. *Satisfiering* er «aksept for første beslutningsalternativ som tilfredsstillende et subjektivt kriterium» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 219). Beslutningen kommer her ikke som et resultat av en kalkyle og er heller ikke ideell eller optimal, slik den kan sies å være i den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Men i forhold til de kriterier og forventninger man har satt til beslutningens kvalitet, er den derimot tilfredsstillende og også tilstrekkelig (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 219). I min undersøkelse fikk jeg fra flere intervjudeltakere høre at de ofte eller stort sett måtte ta til takke med kandidater som ikke fylte alle kriteriene arbeidsgiverne hadde satt seg som mål. De rapporterte om at de aldri kunne «hake av på alle boksene» og at ikke det alltid var slik at kandidatene fylte alle kravene. Beslutningstakerne måtte som følge av dette jekke litt på kravene sine eller justere litt på sitt eget *referansepunkt*, som ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) er det utgangspunktet man setter for bedømmelsene sine. Arbeidsgiverne jeg intervjuet måtte ofte godta et lavere nivå av oppfylte ønsker og krav, som ifølge teorien om *satisfiering* tilsier at de da må velge et alternativ som både er tilstrekkelig og tilfredsstillende nok sammenlignet med det *aspirasjonsnivå* de på forhånd har satt seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det rasjonelle ifølge den klassiske beslutningsteorien er å velge det beste alternativet ut ifra nyttemaksimeringsprinsippet, dette under ideelle betingelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I et slikt tilfelle er ikke «godt nok» verken bra nok, ideelt eller det beste alternativ.

Nyttemaksimeringsprinsippet har en oppskrift i form av åtte trinn, som vil hjelpe en til å oppnå en optimal beslutning dersom man følger den (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse trinnene går ut på å: Liste opp alle tilgjengelige beslutningsalternativer, utrede konsekvensene av alle disse alternativene, vurdere sannsynlighet for konsekvensene, fastslå betydningen av hver konsekvens, multiplisere nytteverdiene med de korresponderende sannsynlighetene, addere summene av produktkalkylene for hvert alternativ, så rangere alternativene ut ifra den kalkulerte verdien på hver av de og tilslutt velge det alternativet med høyest verdi (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 216).

«Me kan renonsera på dei kognitive evnene ved å ta omsyn til kognitive sperrer og skylappar. Då får me aktørar med *avgrensa rasjonalitet*.» (Torsvik, 2003, s. 138). Torsvik (2003) sier at det ikke er grenser for hvor mye vi kan begrense rasjonaliteten, men at vi får et problem dersom vi stadig avviker fra den komplette rasjonaliteten, altså de feilfrie kognitive evnene. En rasjonell aktør innenfor instrumentell rasjonalitet har den fulle oversikten og kan velge den handlingen som gir høyest score på ens rangering over preferanser (Torsvik, 2003). Han velger det beste alternativet som maksimerer nytten, sier Torsvik (2003). Dersom man ved hver eneste valgsituasjon skal være en komplett rasjonell aktør vil man måtte bruke enormt med tid selv ved de enkleste beslutninger. Torsvik (2003, s. 140) illustrerer dette ved et eksempel der en forretningsmann skal velge et antrekk til arbeidet, han har et visst antall forskjellige plagg å velge mellom og dersom han skal vurdere og sammenligne konsekvenser av alle kombinasjonene av klær vil han bruke så lang tid at han ikke kommer seg på jobb på et par dager. Det er derfor som oftest praktisk umulig å få oversikt over alle alternativ og kalkulere konsekvenser ved enhver anledning, en må derfor avvike fra fullkommen rasjonalitet (Torsvik, 2003). Alternativet er derfor å bruke det Torsvik (2003, s. 140) kaller en «godt nok»-prosedyre. Man har et *aspirasjonsnivå*, som Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 219) definerer slik: «subjektivt kriterium for hva som er en tilfredsstillende målsetting». Man leter da ikke etter det aller beste alternativet men følger *aspirasjonsnivået* som har to muligheter: «Det som ikkje er godt nok, og det som er meir enn godt nok» (Torsvik, 2003, s. 140). De som følger godt nok-prinsippet har svært forskjellig atferd fra de hyperrasjonelle aktørene (Torsvik, 2003, s. 140). Der de førstnevnte er tilbaketente og ikke saumfarer alle alternativ, men heller søker et alternativ som gir tilfredsstillende resultat, følger den komplett rasjonelle og maksimerende aktøren med på alt, vil ha full oversikt og er klar til å velge på nytt dersom et bedre alternativ dukker opp (Torsvik, 2003, s. 140).

### 3.4 Ikke-rasjonelle faktorer - betydningen av følelser, kjemi og likhet

Et viktig aspekt ved det å ta en beslutning er følelser. Også ved ansettelse kan man ikke se bort ifra følelser som en påvirkningsfaktor. Sterkt knyttet til følelser er også følelsesmessig tilknytning og det man på folkemunne kaller magefølelsen. Med følelsesmessig tilknytning menes også det som man kaller kjemi. Kjemi kan forklares som det å føle en slags attraksjon mot en annen person, at man føler man «klikker» eller går godt overens med noen. Man kan føle at man har noe til felles, både når det kommer til tankesett, interesser og annet. Å føle likhet er en annen måte å si det på, dette er ordet Rivera (2012) velger å bruke. I forhold til likhet kommer det som kan kalles homososialitet eller «homophily». «Homophily is the principle that a contact between similar people occurs at a higher rate than among dissimilar people» (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001, s. 416). «Likheter avler forbindelse» og dette prinsippet er med på å forme alle slags nettverksforbindelser eller bånd (McPherson et al., 2001, s. 415). En nærmere forklaring rundt dette begrepet kommer jeg tilbake til senere i avsnittet. Kort fortalt kan arbeidsgiveren under en ansettelsesprosess ofte se etter eller foretrekke personer som ligner den selv, både når det kommer til bakgrunn eller kjønn, men også ved andre sammenlignbare trekk. I den grad en slik mekanisme preger beslutningen, er ikke dette rasjonalitet. Det er likhet, ikke en rasjonell overveielse av kandidaten, som styrer beslutningen.

I forhold til kjemi eller følelsesmessig tilknytning er det å tiltrekkes av like personligheter og folk med andre lignende trekk en del av dette. Her kan jeg dra en linje til en artikkel av Lauren A. Rivera (2012). I hennes studier av rekruttering til høyere stillinger finner hun at rekrutterere langt på vei foretrekker kandidater som er lik dem selv eller har en personlighet som ligner organisasjonens personlighet eller kultur. Likheter rekrutterere så etter var, ifølge Rivera (2012), ting som fritidsinteresser, bakgrunn, og selvpresentasjon. Bakgrunn kunne gjelde lik sosial bakgrunn eller lik skolebakgrunn, i tillegg til sosial status. Eksempelvis personer med utdanning fra samme eliteutdanningsinstitusjon som dem selv eller andre lignende eliteskoler. Lauren A. Rivera (2012) hadde ingen planer om å studere kulturelle likheter, hun ønsket å studere kjønn innen rekruttering, men oppdaget underveis betydningen kulturelle likheter hadde hos rekrutterere.

Rivera skriver at de subjektive inntrykkene av en kandidat som arbeidsgiverne får gjennom intervjuer er en sterk drivkraft for ansettelsesbeslutninger (Rivera, 2012, s. 1000). Disse inntrykkene veier til og med tyngre enn kandidatens kvalifikasjoner, sier Rivera (2012). Litteratur rundt mellommenneskelig dynamikk viser at likhet er en av de sterkeste førerne for tiltrekning og evaluering i mikrososiale settinger, altså i jobbintervjuer (Rivera, 2012, s. 1001). Kulturell kompatibilitet, det å passe inn i kulturen, blir også rapportert som viktig hos en av Riveras informanter. Det å inneha likheter til firmaets eksisterende arbeidstakerbase når det kommer til nettopp bakgrunn, fritidsaktiviteter og selvpresentasjon er også en viktig drivkraft for evaluering hos firmaene, ifølge Rivera (Rivera, 2012, s. 1007). Måten Riveras intervjuobjekter vurderte likhet på når det kom til kulturell kompatibilitet var ved å se på kulturell likhet til firmaet og kulturell likhet i forhold til rekruttereren selv. Bedrifter har ikke bare en egen organisatorisk kultur men også distinkte personligheter (Rivera, 2012, s. 1008). Når det ble vurdert om det fantes kulturell likhet til firmaet var det slik at arbeidsgivere som mente deres arbeidstakere hadde én felles personlighet, så etter kandidater som passet nettopp dette felles personlighetsuttrykket (Rivera, 2012, s. 1008). «We want people who fit not only the way we do things but *who we are*» (Rivera, 2012, s. 1008-1009) sier en av Riveras informanter.

Den andre måten arbeidsgivere vurderte kompatibilitet på var ved at rekruttereren satte seg selv som en stedfortreder eller fullmektig for hele firmaet (Rivera, 2012). Tanken er at dersom kandidaten matcher rekruttereren, vil han eller hun også passe sammen med de andre arbeiderne. En kraftig kilde til mellommenneskelig tiltrekning og evaluering er delt kultur, forteller Rivera (Rivera, 2012, s. 1002). Som en følge av én-til én-settinger, der interaksjonen er varig, personlig og basert på mer enn det som er synlig, oppstår subjektive inntrykk av likhet (Rivera, 2012, s. 1002). Faktisk sier Rivera at under ansettelsesbeslutningen er den oppfattede likheten sett på som viktigere enn faktisk likhet (Rivera, 2012, s. 1002). Rivera (2012) peker ut viktigheten av mellommenneskelige prosesser under ansettelse i sine undersøkelser, da hun mener de fleste andre studier av ansettelsesprosesser velger å fokusere på individuelle, organisatoriske og institusjonelle forhold i stedet. Det å ansette noen er ikke bare en sortering av evner, det er også en «kulturell matching»-prosess (Rivera, 2012). Denne kulturelle matchingen skal gjøres mellom arbeidssøkeren, den som vurderer folk til stillingen og firmaet (Rivera, 2012). Kulturelle likheter defineres av Rivera som delt

smak, delte erfaringer, delte fritidsinteresser og delt selvpresentasjonsstil (2012, s. 1000).

Blant HR-ledere i Riveras (2012) undersøkelser var det viktig å oppnå heterogenitet når det kom til etnisitet og kjønn og det var også et poeng å øke demografisk mangfold. Men allikevel var det å oppnå en grunnleggende kulturell likhet i bedriften sett på som en suksess innen rekrutteringen (Rivera, 2012). Motsetningen til et ønske om heterogenitet er altså ønske om likhet, som rekrutterere ser ut til å se etter. Dette kan også kalles homososialitet. I tillegg til å oppleve at man deler smak, erfaringer, fritidsaktiviteter og presentasjonsstil, er det også svært vanlig at kjønn og rase blir prioritert i en rekrutteringsprosess. Kjønn og etnisitet har en stor medvirkning i mellommenneskelige forhold når det kommer til evaluering og attraksjon (Rivera, 2012, s. 1002). Studier har likevel vist at det er veldig varierende når det kommer til likheter innen etnisitet og kjønn innen rekruttering og det er derfor blitt interessant for forskere å se etter andre likheter som kan spille en rolle og her har det vist seg at kulturell likhet er et viktig aspekt (Rivera, 2012).

Innen sosiologi og også psykologi sikter termen homososialitet til sosiale forbindelser mellom mennesker av samme kjønn (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.), for eksempel at menn kan ha en tendens til å rekruttere menn fremfor kvinner. Men homososialitet omfatter også likheter ved andre sosiale dimensjoner, som eksempelvis klasse, sosial status og rase, som nevnt ovenfor. I denne avhandlingen gjelder begrepet alle typer mellommenneskelige likheter eller også alle betydningsfulle sosiale faktorer som folk strukturerer oppfatninger og handlinger etter. McPherson et al (2001, s. 416) finner at kontakt mellom like personer forekommer hyppigere enn mellom ulike personer, dette er «the homophily principle». På norsk omtales begrepet som homososialitet. Det har av Lazarsfeld og Merton blitt utpekt to typer «homososialitet» og det er «statushomososialitet» der likheten er basert på tilskrevet, uformell og formell status og «verdiomhososialitet» som er basert på likhet i form av verdier, holdninger og tro eller oppfatninger (McPherson et al., 2001, s. 419).

*Statushomososialitet* omfatter sosiodemografiske dimensjoner som deler opp samfunnet vårt, ifølge McPherson et al (2001, s. 419). Etnisitet, opphav, kjønn, alder, religion, utdanning, yrke, sosial klasse eller status, oppførsel og strukturell likhet innen posisjoner ved gruppe- eller nettverksdannelser i en organisasjon er alle eksempler på *statushomososialitet*. For eksempel har tenåringer en tendens til å assosiere seg med

dem som deler deres atferdsmønster, enten om det gjelder ambisjoner eller lovovertrædelser (McPherson et al., 2001, s. 428). *Verdihomososialitet* inkluderer en lang rekke interne tilstander som antas å forme vår orientering (McPherson et al., 2001, s. 419). Holdninger, evner, tro og ambisjoner er faktorer som gjelder *verdihomososialitet*. Likheter innen verdier, tro og holdninger fører med seg tiltrekning og samhandling ifølge omfattende eksperimentell psykologilitteratur (McPherson et al., 2001). Intelligens er også et trekk som er studert innen *verdihomososialitet*, og ambisjoner om høyere utdanning sies å bli formet av jevnaldrende grupper (McPherson et al., 2001). *Verdihomososialitet* sies å være en arena der folk spontant innser at likhet avler fellesskap (McPherson et al., 2001, s. 428).

Følelser er som tidligere nevnt et viktig poeng i beslutningstaking. At følelser spiller en stor rolle, har vist seg blant annet i forskning utført av Antonio Damasio og Antoine Bechara. De (Bechara & Damasio, 2005) mente at følelser har en sentral plass i rasjonell beslutningstaking. Faktisk påstår Bechara og Damasio (2005, s. 336) at rasjonell beslutningstaking er avhengig av følelser. Videre sier forfatterne at følelser har blitt ignorert i moderne økonomisk teori. Økonomisk teori vil ha det til at menneskelig beslutningstaking tar form av rasjonell Bayesiansk maksimering av forventet nytte, det antas her at mennesker har ubegrenset makt over kunnskap, tid og informasjonsprosessering (Bechara & Damasio, 2005, s. 336-337).

Ifølge Bechara og Damasio (2005, s. 337) er teorien om forventet nytte bygget på ideen om at det man oppnår av smerte og behag, er grunnlaget for hvordan mennesker vurderer velstandsverdiene sine. «So «Utility» was conceived as a balance of pleasure and pain» (Bechara & Damasio, 2005, s. 337). Bechara og Damasio utførte studier av pasienter som hadde blitt utsatt for skader på hjernen, nærmere bestemt i området som kalles den ventromediale prefrontale cortex eller VM prefrontal cortex. Det er blitt påvist at området foran i hjernen, kalt frontallappene, er linket til bedømming, personlighet, beslutningstaking og den sosiale oppførselen mennesket innehar (2005). Et tilfelle med en pasient kalt Phineas Gage banet vei for denne oppfatningen (Bechara & Damasio, 2005, s. 337). Phineas Gage fikk store skader i frontallappene etter en ulykke der han fikk et jernrør gjennom hodet. Han fikk røret fjernet og overlevde, men han fikk store endringer i personligheten sin. Bechara og Damasio (2005) fant at pasientene med skader på VM prefrontal cortex hadde betydelige vansker med å ta beslutninger da de ikke hadde kontakt med følelsene sine. Selv de mest hverdagslige og

vanligvis så lette beslutningene ble så å si umulige for dem å ta. Beslutninger knyttet både til arbeidsdagen, venner, partnere og aktiviteter ble svært vanskelige. Grunnet svært dårlige beslutningsevner ledet valgene deres til diverse tap, både økonomiske og sosiale (2005, s. 338).

Hos Torsvik (2003) kan vi lese at Damasio fant at personene i undersøkelsene hans hadde skader som gjorde dem emosjonelt flate og at denne mangelen på emosjoner var til hinder for deres rasjonelle handlinger. Det viser seg at følelser har en stor hjelperolle når vi skal ta beslutninger. «Teorien er at emosjoner har en kritisk funksjon som rettleider i vår mer intuitive problemløsning og beslutningsatferd i det praktiske og sosiale hverdagsliv,» sier Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 89) om denne teorien. De (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 89) trekker så en parallell fra denne teorien til magefølelse og mener at nettopp den kan være god å ha. Magefølelsen er sosialt forankret i eksempelvis en beslutningstaker. Homososialitet er et eksempel på en mekanisme som påvirker magefølelsen og som indikerer at magefølelsen nettopp er sosialt forankret.

Torsvik (2003) har en lignende mening om følelser og trekker også inn gammel teori fra David Hume. “*Reason is, and ought only be the slave of the passions, and can never pretend to any other office than to serve and obey them* (Hume 1740)” (Torsvik, 2003, s. 54). Når det kommer til mål, interesser og verdier, ligger dette utenfor fornuften sitt område, mens rasjonaliteten eller fornuften kun spiller en instrumentell rolle, ifølge Torsvik (2003, s. 54). Torsvik (2003) trekker også frem Antonio Damasio og hans teori om følelser, der han spør om hvordan de som benytter seg av «godt nok»-prosedyren bestemmer aspirasjonsnivået sitt, som jeg skrev om under delkapittelet om begrenset rasjonalitet. Magefølelsen er en enklere teknikk å bruke for å finne frem til hva en synes er godt nok, ««stoppe» en søkeprosess» sier Torsvik (2003, s. 141). Men dersom denne magefølelsen hjelper til med å ta avgjørelser, er ikke følelser lengre kun en del av motivet for handling, men har også en direkte rolle i beslutningstakingen (Torsvik, 2003).

Elster (1989) er også enig i at følelser er en naturlig del av livet. En helt nøytral opplevelse ville ikke ha noe for seg og skapninger uten følelser vil ikke en gang ha noen grunn til å leve (Elster, 1989, s. 61). Følelser er viktige i forhold til sosiale normer da de stabiliserer vårt sosiale liv og de er viktige fordi de rører ved oss (Elster, 1989). Men Elster (1989, s. 70) mener også at følelser gjør oss mindre rasjonelle som følge av at de



forstyrrer tankeprosessene våre. Følelser skaper også urealistiske forventninger. Denne effekten er beklagelig, ifølge Elster (1989, s. 70). Hvis følelser kunne isoleres fra vår tankegang ville dette gjort situasjonen bedre og dette kan vi også til en viss grad (Elster, 1989). I følge Elster (1989) er det mange som er gode til å skille ut følelser, men disse føler ikke så mye for ting i utgangspunktet og dermed ønsker de kanskje ikke så mye heller. «Granting supreme importance to cognitive rationality is achieved at the cost of not having much they want to be rational *about*» (Elster, 1989, s. 70). Det at vi ikke er realistiske i forhold til våre evner og hvilke midler som er rett for å oppnå våre mål er prisen vi betaler mot at vi heller bryr oss om andre aspekter ved livet (Elster, 1989, s. 70). Elster mener vi lar oss forføre av sterke følelser, at vi får en urealistisk forhåpning om at alt ordner seg og at beslutninger ikke skal være vanskelige. Det er feil å tro at man kun kan få det positive motiverende ut av følelser uten å få med de forstyrrende elementene ved følelser. «Emotions provide a meaning and sense of direction to life, but they also prevent us from going steadily in that direction» (Elster, 1989, s. 70).

Kjemi, magefølelse, skjønn og personlig egnethet er komponenter som stadig kommer til uttrykk i en ansettelsesprosess. De er også forbundet med en persons følelsesliv. Disse faktorene blir trukket frem i en FAFO-rapport av Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri (2016) der de forteller om sine funn etter å ha studert arbeidsgivere og rekrutteringsbyråer og deres ansettelsesprosesser. Blant annet forklarer Rogstad og Sterri (2016) at «problemet er at det er få arbeidsgivere som forut for jobbintervjuet har det klart for seg hva de ser etter» (Rogstad & Sterri, 2016, s. 78). I flere studier finner Rogstad & Sterri (2016, s. 77) at «personlig egnethet» er viktig for arbeidsgiverne. Dette støtter oppunder svarene jeg selv fikk av intervjudeltakerne, som jeg vil komme tilbake til senere. Videre ser arbeidsgiverne etter noen å ha kjemi med, sier Rogstad & Sterri (2016, s. 78), men at underveis skjer det noe i jobbintervjuet. Rogstad & Sterri (2016, s. 78) sikter her til en tilpasning, for de forklarer at denne tilpasningen i praksis fører til at man «underveis eller i ettertid definerer hva ved personlig egnethet som var avgjørende. Kravene er da tilpasset og justert etter den søkeren man «falt for», og ikke de oppgavene eller behovene virksomheten kanskje hadde» (Rogstad & Sterri, 2016, s. 78). I følge Rogstad og Sterri (2016, s. 78) er det rom for personlig egnethet blant arbeidsgiverne, men det er ikke dette som er utfordringen, men heller at kriteriene for deres vurdering av personlig egnethet er satt på forhånd. I tillegg tilpasses kravene søkeren man ønsker ut fra magefølelsen og ikke etter behov i virksomheten. Dette

«bryter ganske klart med idealer om profesjonalitet. Satt på spissen kan man se dette som en illustrasjon på at man tar mannen framfor ballen, noe som sjelden regnes som en hensiktsmessig metode for problemløsning» (Rogstad & Sterri, 2016, s. 78). Videre er skjønn et aspekt arbeidsgivere ofte velger å gå etter når de ser etter en å ansette. I tillegg skal kandidatene passe inn i noe og humor er en faktor mange rekrutterere velger å fokusere på (Rogstad & Sterri, 2016). Et avgjørende element er ifølge Rogstad og Sterri (2016, s. 77) tilliten til egen magefølelse, spesielt når det støtter stereotype oppfatninger. Mennesker har det med å trekke frem passende positive og negative erfaringer og eksempler forankret i fordommer (Rogstad & Sterri, 2016, s. 77).

Et begrep som også er relevant her er sosiale strukturer. Det å oppleve likhet med noen, føle kjemi, bruke følelsene og magefølelsen har mye å gjøre med de sosiale strukturene man er en del av. Her kan det trekkes en linje til homososialitet som beskrevet tidligere. Følelsen av likhet når det kommer til forskjellige sosiale dimensjoner har en stor plass innenfor oppbyggingen av sosiale strukturer, i tillegg til at likhet kan avle følelsen av kjemi og hjelpe på magefølelsen. En arbeidsplass kan være et sosialt system som igjen har sosiale strukturer. På en arbeidsplass finnes det grupperinger av mennesker og også i en rekrutteringsprosess er det ofte en gruppe med personer som tar seg av ansettelsen. Sosiale strukturer er klart avgrensede grupperinger med personer, disse gruppene holder sammen over tid og bindes sammen av bestemte forhold. I slike sosiale strukturer eller grupper oppstår det som kalles gruppedynamikk. Dette er en betegnelse på hvordan grupper fungerer, i form av gruppens samhandling, kommunikasjon, konfliktløsning, lojalitet, utvikling og forventninger til enkeltmedlemmene (Teigen, 2014). Sosiale normer inngår også her.

I en organisasjon, nærmere bestemt i en bedrift eksisterer det også slike sosiale strukturer. Disse er med på å forme hvordan enkeltindividene tenker og føler og dermed vil dette også påvirke hva man føler for kandidatene i en ansettelsesprosess, hvem man får en god magefølelse for, hvilke personligheter man tror vil passe inn blant de andre medarbeiderne på arbeidsplassen og videre også hvordan man sammenligner de mulige kandidatene til en stilling til gruppen som allerede jobber der. Som nevnt kan rekrutteringen til en ny stilling også foretas av en gruppe mennesker og også her kan det oppstå en gruppedynamikk med egne sosiale normer og forventninger som er med på å farge ens syn på arbeidssøkerne og hvilke egenskaper man ser etter. Et jobbintervju kan defineres som en mikrososial setting, der en liten gruppe mennesker samles og det

oppstår mellommenneskelig dynamikk. I en slik situasjon viser litteraturen at likhet har stor betydning i forhold til bedømming og tiltrekning (Rivera, 2012, s. 1001). Denne følelsen av likhet skaper et bånd mellom rekrutteringsperson og kandidat som også fører til tiltrekning (Rivera, 2012). Den mikrososiale settingen eller jobbintervjuet kan også i seg selv være en type sosial struktur.

### 3.5 Oppsummering

Litteraturen beskrevet i dette kapittelet er det teoretiske rammeverket for denne avhandlingen. Den beskriver mange av begrepene jeg kommer over i datamaterialet og belyser temaene og forskningsspørsmålene. Et av spørsmålene jeg ønsker å finne svar på er om arbeidsgiverne tar rasjonelle beslutninger. Begrepet rasjonalitet forklares av Elster (1989), *den instrumentelle rasjonalitet* beskrives av Torsvik (2003), mens Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer *den klassiske beslutningsteorien*, som er en metode ment for å hjelpe til med å ta en rasjonell beslutning og dermed velge det beste alternativet etter nyttemaksimeringsprinsippet. Disse teoriene ønsker jeg å bruke som grunnlag og overblikk for å kunne analysere arbeidsgivernes avgjørelser og hvordan de håndterer ansettelsesprosessen.

I tillegg dukker det opp faktorer som kan alterere beslutningsprosessen til arbeidsgiverne. Blant annet hvor mye tid en har til rådighet, tilgjengelig informasjon og antall og utvalget av søkere man har tilgang til. Dette kan fremkalle fenomenet «rasjonell latskap» ifølge Birkelund (2016), som har undersøkt og beskriver dette. *Satisfiering og begrenset rasjonalitet* er også lignende begreper og kan også benyttes som konsekvens av de samme, så å si, forstyrrende faktorene som gir liv til «rasjonell latskap». Kaufmann & Kaufmann (2015), Simon (1955) og Torsvik (2003) belyser den begrensede rasjonaliteten og satisfiering, det å ta til takke med det som er godt nok.

Videre stiller jeg spørsmål om ikke-rasjonelle faktorer har innflytelse på den endelige ansettelsesbeslutningen. Om kjemi eller følelsesmessig tilknytning avgjør valget eller om valget faller på den som er mest lik en selv. Spørsmålet om følelser er også noe som dukker opp her. Mennesket bruker følelsene sine i alle slags sammenhenger og også magesfølelsen dukker stadig opp som en medvirkende mekanisme eller som hjelpemiddel i beslutningstaking. Dette er temaer som Rivera (2012), Bechara & Damasio (2005), Elster (1989) og Torsvik (2003) belyser og har teorier om. Rogstad og Sterri (2016) finner også at magesfølelsen har en plass i ansettelsesprosesser. Det

overordnende forskningsspørsmålet mitt om hva som påvirker den endelige ansettelsesbeslutningen gjenspeiles også i den ovennevnte litteraturen.

## 4 Metode

Denne studien er basert på kvalitativ forskningsmetode hvor jeg har utført kvalitative intervjuer. Jeg gjennomførte sju intervjuer av rekrutteringspersoner i sju forskjellige bedrifter. Det være seg personer som hadde hovedansvar for å ansette til nye stillinger i sin bedrift. I dette kapittelet skal jeg redegjøre for valget av kvalitative intervjuer, utvalget av informanter, behandlingen av datamaterialet etter intervjuene, intervjuguiden og utfordringer knyttet til denne og til slutt valg av analysemetode.

### 4.1 Kvalitativ metode

Det ble tidlig klart at kvalitativ metode var veien å gå i forhold til forskningsspørsmålet mitt. Forskningsspørsmålet mitt krevde at jeg studerte bestemte fenomener i samfunnet, både sosiologiske og psykologiske. Jeg stiller spørsmålet hva påvirker beslutningstakerens endelige avgjørelse ved valg av kandidat til en stilling og jeg legger også til spørsmålene om arbeidsgivers beslutning kan sies å være rasjonell og om ikke-rasjonelle forhold har en medvirkende innflytelse på beslutningen. Dette er spørsmål der det vanskelig lot seg gjøre å bruke en kvantitativ metode og benytte for eksempel spørreskjemaer. Det hadde helt klart vært interessant å få mange svar gjennom en spørreundersøkelse, slik at man kunne ha generalisert funnene. Men en kvantitativ metode ville gitt mer enkeltvis og løsrevne svar som ikke nødvendigvis ville gitt det beste informasjonsmateriale til å svare på forskningsspørsmålet mitt. Det ble et poeng å få et mer helhetlig bilde av ansettelsesprosessen og hva som påvirker. Det å få et overblikk over situasjonen eller fenomenet i en kontekst ble derfor et argument for å benytte seg av en kvalitativ metode.

Kvalitative intervjuer kan være en tidkrevende metode. Man kan ende opp med det problemet Kvale og Brinkmann (2009, s.215) kaller «1000-sidersspørsmålet» der utfordringen blir å «*finne en metode for å analysere de 1000 sidene*» med transkripsjon man har opparbeidet seg gjennom alle intervjuene. Dette tar tid og det er ikke nødvendigvis tid man har til rådighet, derfor krever kvalitative intervjuer at man intervjuer et fåtall mennesker, spesielt i forhold til arbeidet med en masteroppgave der tidsaspektet er svært begrenset. Det kan derimot være relevant å velge kvalitativt intervju «når forskningsspørsmålet kan formuleres ved hjelp av det lille ordet *hvordan*» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 135). I min undersøkelse formuleres spørsmålene med

blant annet et hva, men det kan delvis også formuleres med et hvordan, i form av *hvordan avgjøres ansettelsesprosesser*. Jeg kom frem til at både *hvordan* og *hva* var spørsmål som kunne dekkes bra med kvalitative intervjuer. Det er anbefalt å se til intervjuer «når temaet er ulike aspekter av menneskelig erfaring (når en bred fenomenologisk tilnærming er velegnet) eller vår samtalevirkelighet» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 135). Det er tydelig for meg at mitt tema om arbeidsgivere i ansettelsesprosesser faller innunder nettopp disse aspektene.

## 4.2 Utvalget av informanter

Jeg valgte tilfeldig ut bedrifter i nærdistriktet fra en liste over fylkets største bedrifter jeg fant på internett. Denne listen brukte jeg rett og slett for å få tips til bedrifter jeg kunne kontakte. Eneste kriteriet var at de var mellomstore og store bedrifter, da jeg ønsket å intervju noen med god ansettelseserfaring. Jeg har brukt NHOs (Næringslivets hovedorganisasjon, u.å.) definisjon av små, mellomstore og store bedrifter. I denne definisjonen er bedrifter med 21-100 ansatte mellomstore og bedrifter med over 100 ansatte anses som store. Jeg besøkte for øvrig tre store bedrifter og fire mellomstore bedrifter. I tillegg baserte jeg meg kun på privat næring, da ansettelsesprosessene her kan anses å være mer uavhengige. I den forstand at de som sitter i førstelinjen under ansettelsesprosessen har mulighet og autoritet til å ta beslutningene selv. De må ikke forholde seg til et overordnet råd eller organ, som må godkjenne deres avgjørelse og som til syvende og sist egentlig tar den endelige avgjørelsen. I tillegg har arbeidsgiver eller rekrutterer som tar seg av ansettelsene i det private, i større grad mulighet til å bruke skjønn i forhold til kvalifikasjoner og egenskaper det er satt krav til i den utlyste stillingen.

I offentlig sektor er det derimot et lovverk som dikterer hva slags kriterier arbeidsgiver må prioritere. I tillegg er det et overordnet ansettelsesråd som til syvende og sist avgjør. Leder i den aktuelle offentlige enheten tar en beslutning og skriver en innstilling ut ifra dette. Denne innstillingen kan godkjennes av rådet, men rådet kan også gjøre om på innstillingen. Derfor anså jeg det offentlige mer låst. Jeg valgte dermed å forholde meg til private bedrifter, der de er mer uavhengige av andre i forhold til å ta beslutningen.

Intervjudeltakerne i min undersøkelse hadde roller som eksempelvis økonomi- og personalsjefer, HR-ansatte, en regiondirektør og en avdelingsleder. Disse hørte til hos blant annet produksjonsbedrifter innen mat og elektronikk, i tillegg til andre typer

foretak. Utvalget av intervjudeltakere var omtrent likt fordelt når det kom til kjønn, fire kvinner og tre menn.

Jeg kontaktet intervjuobjektene via epost med vedlagt informasjonsskriv. Dette skrivet inneholdt en samtykkeerklæring de ble bedt om å signere før de deltok. Jeg hadde også med dette skrivet på selve intervjuene og fikk de signert før intervjuet startet. Ettersom deltakerne svarte, satte vi opp avtaler, også dette per epost. De fleste fikk jeg positivt svar på. Noen tok det litt tid med før jeg fikk et svar. En av bedriftene måtte jeg avskrive da de meddelte at de ikke hadde tid til å være med på et slikt intervju. Denne ble da byttet ut med en ny på lista jeg hadde laget meg over utvalgte bedrifter. Ved et av tilfellene hadde jeg fått bekreftet deltakelse, men første avtale ble avlyst og etter hvert ble det vanskelig for vedkommende å få til en ny avtale. Etter en tid med mye frem og tilbake ble hele intervjuet avblåst da vedkommende ga beskjed om at det ikke ville la seg gjøre.

I utgangspunktet hadde jeg valgt ut åtte bedrifter og altså åtte intervjuer i alt. Men da det siste ble avlyst helt etter en lang prosess for å få avtalt tid, valgte jeg å stoppe med de sju jeg hadde gjennomført med den tanke at jeg hadde fått tilstrekkelig med datamateriale å jobbe med. I etterkant av å ha transkribert og så lest gjennom intervjuene ser jeg at det helt sikker hadde vært fruktbart med flere intervjuer. Dette for å få mer materiale å analysere, i form av uttalelser fra flere ansettelsespersoner. Det kunne gitt mer sammenligningsgrunnlag når man ønsker å se om flere svarer det samme, men også for å finne ut om andre arbeidsgivere hadde gitt helt andre svar på spørsmålene. Selv om det ikke er mulig å generalisere fra noen få kvalitative intervjuer, kunne jeg likevel tilegnet studien flere uttalte faktorer å basere analysen og funn på. Det vil med stor sikkerhet finnes mange flere svar der ute. Men det materialet jeg har fått ut fra intervjuene har uansett gitt mye interessant informasjon og tekst til analyse.

### **4.3 Intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført på lokasjon hos bedriftene. De ble gjennomført i løpet av en periode på to måneder. De syv intervjuene jeg gjennomførte varte mellom en snau halvtime og opp mot timen. Noen av intervjudeltakerne pratet hurtig og sa mer på kortere tid og det ble derfor minst like mye tekst fra intervjuene på en snau halvtime som de på nærmere en time. I enkelte tilfeller ga deltakerne korte svar på flere av

spørsmålene og intervjuet gikk derfor raskere, da det var vanskelig å få mer ut av intervjudeltakeren.

Under intervjuene hadde jeg som nevnt forskningsspørsmålene løpende i tankene. Jeg var veldig bevisst på rasjonell beslutningstaking, om det informantene fortalte tydet på at de handlet og tenkte rasjonelt under selve rekrutteringsprosessen, hva som påvirket ansettelsesbeslutningen og om det kunne være ikke-rasjonelle aspekter som avgjorde ansettelsen. I tillegg til det å prøve å tyde om informantene handlet rasjonelt ved ansettelse, var det ikke fritt for at jeg også underbevisst prøvde å tolke om de var rasjonelle der og da ut fra det de sa og måten de sa det på. En antagelse er at dersom aktøren virker rasjonell under intervjuet vil det være en stor mulighet for at han også er det under rekrutteringsprosessen. Jeg søkte først etter å finne ut hva som egentlig påvirker den endelige ansettelsesbeslutningen med utgangspunkt i noen teorier. Om arbeidsgivere følger den klassiske beslutningsteorien, altså en modell for hvordan man best tar beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 215) eller om det handler vel så mye om kjemi eller ikke-rasjonelle forhold, på arbeidsplassen eller mellom arbeidsgiver og kandidat. Jeg ønsket også å se etter om det var andre faktorer som påvirket beslutningen, som dukket opp under intervjuene. Poenget fra begynnelsen var jo å finne ut *hva* som var påvirkningsfaktoren.

#### **4.4 Behandling av datamateriale**

I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert etter nøye gjennomlytting. Det var nødvendig med gjentatte gjennomlyttinger for å få med meg hva de sa. Mange ord var vanskelige å fange opp da informantene kunne ha en tendens til å prate fort, utydelig eller si noen ord så lavt at man virkelig måtte anstrenge seg for å høre.

Under transkripsjonsprosessen fikk jeg tips fra *Det kvalitative forskningsintervju* (Kvale & Brinkmann, 2015) for tegnsetting. Tegnsettingen ble noe forskjellig fra intervju til intervju, men alt i alt er det ganske likt på hver transkripsjon. Kvale og Brinkmann (2015) sier at ordrette transkripsjoner er viktige for lingvistisk analyse, og pauser og talemåter er viktig for en psykologisk analyse. Jeg sikter på en innholdsanalyse og er derfor på jakt etter nettopp innholdet og opplysningene i informantenes uttalelser. Uttalelsesmåte og uttrykk vil derfor ikke ha stort fokus i denne avhandlingen. Det kan være at noe ekstra kan leses mellom linjene i måten ting blir sagt på, men det er i all hovedsak innholdet i det de sier, som er utgangspunkt for min analyse.



Analysen og forskningsspørsmålene var jeg veldig bevisst på under intervjuene. Jeg la godt merke til informantenes talemåter og kroppsspråk. Selv om dette som nevnt ikke er essensielt, var det likevel viktig der og da og har vært tilstede under hele prosessen. Analysen fortsatte under transkriberingen, da jeg gjentatte ganger hørte på hva de sa og måten de sa det på via lydopptakene. Videre plottet jeg teksten fra transkripsjonene inn i et skjema for å systematisere det og så redusere og sortere informasjonen.

## **4.5 Intervjuguiden, utformingen og det praktiske**

Intervjuguiden var semistrukturert. Jeg ville, gjennom mine forskningsspørsmål, undersøke sosiale fenomener i form av påvirkningsfaktorer og ansettelsesvalg. Jeg ønsket også å ha en fenomenologisk tilnærming til intervjuene og analysen. Ved kvalitativ forskning er fenomenologi «et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Det var dermed praktisk og passende med det Kvale & Brinkmann (2015) kaller et «semistrukturert livsverdenintervju». Det var temaer fra menneskers daglige profesjonelle liv jeg ønsket å belyse og det var informantenes eget perspektiv som var viktig i denne sammenheng. Selv om det da er snakk om deres profesjonelle liv er også dette en del av deres daglige sosiale liv og også en naturlig del av menneskers hverdag i vårt samfunn. Kvale & Brinkmann (2015) sier at disse intervjuene ligner samtaler men har et formål i form av å være et profesjonelt intervju. «Det er semistrukturert – det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Intervjuguiden min har da også bestemte temaer som den setter søkelys på og forslag til spørsmål. Jeg satte derfor opp bestemte spørsmål for å lede intervjuet inn i det temaet jeg ønsket svar på. Ønsket mitt var jo naturligvis å få svar på forskningsspørsmålene mine. Samtidig skulle det være rom for åpne refleksjoner og narrasjoner fra informanten, samt utdypninger rundt det de selv ønsket å utdype. Underveis i intervjuene og i intervjuprosessen la jeg til flere spørsmål. Enten fordi jeg ønsket mer utdypning i informantens svar på et spørsmål eller fordi jeg søkte flere svar rundt flere aspekter eller mer inngående svar rundt forskningsspørsmålene.

Jeg oppdaget flere svakheter ved intervjuguiden underveis og la ved enkelte anledninger til andre spørsmål for å få svar på det jeg lurte på. Den største svakheten var kanskje formuleringen av mitt første hovedspørsmål som liksom ledet an videre i spørsmålene.

Ønsket var at de fortalte om innhold og krav i en stilling de hadde utlyst og ansatt til. Jeg hadde i stedet stoppet spørsmålet ved - utlyst til. Det var her forholdsvis viktig at de var ferdige med ansettelsesprosessen, da oppfølgingsspørsmålene tok utgangspunkt i at de hadde valgt en kandidat som hadde begynt i stillingen. Jeg fikk derfor mange eksempler på stillinger der de fortsatt var underveis i rekrutteringsprosessen. Det var først i siste intervju jeg fikk med hele spørsmålet i sin fulle intensjon. Jeg måtte da omformulere de andre spørsmålene slik at informantene trakk frem eksempler på stillinger de hadde ansatt til. Det gikk jo greit, så jeg fikk da andre eksempler der de allerede hadde ansatt en kandidat.

En annen svakhet var at informantene kunne tolke spørsmålene forskjellig. For eksempel ved spørsmål om de mente de hadde ideelle betingelser til stede når de skulle ansette, klarte i hvert fall en person å tolke det som om at jeg mente ideelle betingelser i bedriften, altså om bedriften hadde ideelle og gode betingelser for sine arbeidere. Spørsmålet var egentlig rettet mot å finne ut om intervjudeltakerne følte at alt av behov var til stede for å kunne ansette den kandidaten de ønsket. Altså om de hadde det antall søkere de ønsket, om utvalget var godt nok i form av ønskede kvalifikasjoner og kompetanse, om de hadde god nok tid på seg til å gjennomføre prosessen og andre slike betingelser. Men jeg fikk jo svar, som kanskje heller røper litt om informantens tanker og fokus.

Jeg syns også det er viktig å trekke frem et tredje aspekt ved spørsmålene mine. Da mitt mål er å finne ut av hva som påvirker ved ansettelsesbeslutningen gikk også flere av mine spørsmål ut på å finne ut av dette. Derfor var mange av spørsmålene ganske like hverandre. Jeg ser styrke i det ved at jeg på den måten kanskje ville få informantene til å reflektere mer over dette og til slutt gi gjennomtenkte svar om hva som kunne påvirke dem, da det ville gi dem mulighet til å grave enda dypere og komme på nye ting. Et problem dukker også opp ved dette, kall det gjerne en svakhet i intervjuguiden. De homogene spørsmålene mine resulterte i at informantene i enkelte tilfeller ikke klarte å komme på mer å si og at de også gjentok det de hadde sagt før. Underveis i intervjuet sa enkelte informanter ting som: «Jeg føler jeg allerede har svart på det»; «Jeg kan ikke komme på noe mer»; «jeg føler jeg gjentar meg selv». I de fleste tilfeller der informantene svarte det samme flere ganger var det ikke slik at de poengterte at de gjorde det. Derfor ser jeg også på det som faktorer de legger vekt på og velger å gjenta fordi de er viktige for dem.

## 4.6 Valg av analysemetode

Etter at alle intervjuene var transkribert viste det seg å være en utfordring å vite hvor man skulle starte hen når analyseringen skulle begynne. Jeg var nær ved å fastslå at jeg hadde havnet i situasjonen Kvale & Brinkmann (2015) kalte «1000-sidersspørsmålet». Jeg satt ikke igjen med hele 1000 sider med transkripsjon, men jeg lurte veldig på hvordan jeg skulle gå frem for å analysere transkripsjonene jeg hadde. Jeg hadde delvis bestemt meg på forhånd for hva jeg hadde tenkt til å bruke av metode, men da jeg skulle starte med analysen var det ikke så rett frem likevel med hvilken metode jeg skulle ta i bruk. Jeg fant det også utfordrende å vite hvor jeg skulle starte og hvordan jeg skulle gjøre det riktig med tanke på å sortere materialet slik analysemetodene beskrev.

Hvordan jeg skulle gå frem for å analysere historiene informantene hadde fortalt og hvordan jeg skulle finne ut av hva transkripsjonene fortalte av det jeg ønsket å få vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2015) var også utfordringer som gjorde seg gjeldende.

Ved valg av analysemetode tenkte jeg først på en kvalitativ innholdsanalyse og bruke koder og kategorier etter Margrit Schreiers (2014) beskrivelser, eller Grounded Theory sin koding som beskrevet av Robert Thornberg og Kathy Charmaz (2014). I tillegg ønsket jeg å bruke fenomenologi grunnlagt av Edmund Husserl (Eberle, 2014, s. 185) for å se det hele fra intervjudeltakernes synsvinkel, oppleve den sosiale virkeligheten og fokusere på selve fenomenet uten noen på forhånd bestemte teorier eller tanker om hvordan virkeligheten er (Eberle, 2014, s. 191). Etter mye jobb med å fange ut essensen av datamaterialet mitt har jeg valgt en litt egen vei med noen elementer fra de nevnte metodene. Etter inspirasjon fra både Grounded Theory og Kvalitativ innholdsanalyse har jeg stykket opp og redusert teksten i Grounded Theorys (2014) ånd og forsøkt å danne noen koder eller kategorier inspirert både av denne og av kvalitativ innholdsanalyse (2014). Jeg har også valgt å ha en fenomenologisk inspirert vinkling på lesingen av datamaterialet, ved å prøve å lese mellom linjene og ha fokus på selve fenomenet og slik intervjudeltakerne opplever det (Eberle, 2014). Jeg har da innimellom valgt å gjengi direkte det kandidatene har svart for å få lagt frem detaljene i det de sier og dermed også gi leseren mulighet til å tolke utsagnene. Detaljene i utsagnene er da viktige for å tolke det de har sagt fenomenologisk. Poenget er da å studere hvordan informantene opplever *sin* livsverden, i stedet for å fokusere på mitt eget subjektive perspektiv (Eberle, 2014, s. 192).

Det å redusere teksten i stadier slik som i Grounded Theory (2014), har hjulpet meg med å få sortert materialet og få frem kjernen eller essensen i det. Jeg satte opp et Excel-skjema for meg selv for å bryte ned intervjuene og redusere teksten og komme frem til stikkord, for så å kunne lage koder og kodefamilier eller kategorier.

Intervjutranskripsjonene har ellers fulgt meg gjennom hele skriveprosessen for å kontinuerlig kunne gjøre nye oppdagelser og for å fange opp det essensielle i informantenes uttalelser.

I analysen vil jeg i tillegg til det de svarte på forskningsspørsmålet, også ha fokus på det informantene selv valgte å legge vekt på og gjenta. I enkelte tilfeller startet informantene sine egne refleksjoner. Eksempelvis mot slutten av intervjuet, da jeg spurte dem om det var noe mer de ønsket å legge til. Det kunne tyde på at det de fortalte var ting de syntes var viktige og derfor ville legge frem. Dette kunne være noe de hadde tenkt mye på, hatt i bakhodet og også mente var essensielt. Derfor tenker jeg at det i disse refleksjonene kan finnes interessante temaer og faktorer.

Oppsummert har jeg valgt en litt blandet bruk av analysemetode. Underveis har jeg benyttet meg av både koder og kodefamilier fra Grounded Theory (Thornberg & Charmaz, 2014). Jeg har også brukt elementer fra kvalitativ innholdsanalyse (Schreier, 2014) ved å ramme inn elementene som er relevante og viktige for forskningsspørsmålet, putte segmenter inn i kategorier, samt å studere datamaterialet i detalj for å kunne plukke ut informasjon som besvarer delspørsmålene i studien. Som Schreier (2014, s. 171) skriver, motvirker dette faren for å se datamaterialet ut i fra mine egne antagelser og forventninger. Schreier (2014) beskriver for øvrig hovedkategorier og subkategorier, eller underkategorier. Jeg har her valgt å kalle såkalte hovedkategorier for kategorier og subkategorier (2014) for koder.

I tillegg vil jeg låne elementer fra fenomenologien ved å forsøke å fremstille intervjudeltakerens egen livsverden, altså fenomenene slik de er (Eberle, 2014). Jeg ønsker at studien fremstiller forståelsen, beskrivelsen og analysen av livsverden, slik den oppleves av de som lever i den, lik Eberle (2014, s. 191) beskriver George Psathas' mål. Jeg vil følgelig også benytte meg av direkte sitater fra intervjudeltakerne.

## 4.7 Validitet

Det å svare på om min studie er gyldig kan være komplisert i form av at vi her har å gjøre med kvalitative intervjuer av sosiale aktører. Flere typer mennesker med egne unike personligheter, tanker og sinnstilstander. Informantene kan påvirkes av den spesielle situasjonen de befinner seg i når jeg intervjuer dem, de kan ha en tanke om hvordan de ønsker å fremstå, for eksempel at de ved en undersøkelse om de påvirkes av noe spesielt når de skal ansette, ønsker å fremstå som profesjonelle. De vil kanskje ikke gi inntrykk av at de lar seg påvirke av såkalte trivielle ting som sine egne følelser og meninger, men at de kun fokuserer på det som er viktig i arbeidet som skal utføres. Det kan også være at intervjudeltakerne ikke føler seg komfortable med å bli intervjuet og at det er enkelte ting de ikke ønsker dele og derfor kanskje velger å si noe helt annet som er mindre, tilsynelatende, sårbart, følsomt eller flaut, enn det de egentlig ville si. Som følge av de nevnte årsakene og også av andre årsaker kan informantens uttalelser dermed være usanne. Dette medfører at funnene ikke er valide ifølge vanlig kritikk mot forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281). Men utsagnene kan allikevel være sanne fra informantens synsvinkel og i tillegg kan de gi oss gyldig informasjon om informanten (Kvale & Brinkmann, 2015).

Intervjudeltakerne var relevante personer å intervjuer for temaet i undersøkelsen. Intervjuguiden er også objektiv i den forstand at den stiller rene spørsmål om ansettelsesprosessen og har som mål å få en helhetlig sammenheng i det informantene forteller. Slik kunne jeg i etterkant se på hele prosessen deres frem til en beslutning. I forhold til om resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner tenker jeg at undersøkelsen min og resultatene er mest overførbare til andre lignende utvalg, altså rekrutteringspersoner. Spørsmål om ikke-rasjonelle forhold og rasjonalitet i beslutningstaking og funnene her, kan tenkes å være overførbare til andre situasjoner. Men det er spesielt i en ansettelsessammenheng at resultatene vil være gyldige.

## 4.8 Reliabilitet

Så er studien pålitelig? Resultatene i min analyse og begrepsapparatet kan i stor grad benyttes av andre forskere i forhold til at kjemi, følelser, rasjonalitet og begrenset rasjonalitet også tidligere er tatt opp i forskningssammenheng. Dette er fenomener som dukker opp i svært mange situasjoner og er hyppige fenomener hos det sosiale

mennesket. I beslutningssammenheng er det mange aspekter som påvirker et menneske og tidligere studier har også vist at blant annet følelser spiller en stor rolle i denne sammenheng.

Utvalget i mine intervjuer er relativt lite, derfor kan det være vanskelig å forutsi om andres studier vil finne frem til akkurat de samme fenomenene og de samme begrepene som jeg har gjort, men det er også en sannsynlighet for det. Ved å redegjøre for fremgangsmåten jeg har benyttet og de teoretiske perspektivene, det vil si den synsvinkelen eller de brillene jeg betrakter verden gjennom, styrker jeg likevel reliabiliteten i denne avhandlingen. Dette er i tillegg en kvalitativ studie. Den preges av å være fleksibel og tilpasset underveis, derfor vil den også være ulik andre studier.

Resultatene i denne studien gjelder rekrutteringspersoner ved bestemte typer virksomheter. Virksomhetene var mellomstore og store, og de var private. Stillingene det ble ansatt til var hovedsakelig lavere stillinger til produksjon og kontor. Dette kan tilsa at dersom man velger å undersøke ansettelse til for eksempel offentlige etater eller høyere stillinger i det private, kan det være at man vil finne et helt annet felles grunnlag. Et argument mot dette er at funnene til Rivera (2012), om det å foretrekke kulturell likhet innen ansettelse til høyere stillinger, også kan gjenfinnes i denne og andre studier.

## 4.9 Generaliserbarhet

Er denne studien generaliserbar? En av de vanligste innvendingene mot kvalitative forskningsintervjuer er at resultatene fra disse ikke kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuobjektene er få, utvalget er altså ikke representativt for befolkningen. Det kvalitative forskningsintervju er mer subjektivt enn objektivt. Informasjon man genererer fra kvalitative intervjuer kommer fra den intervjuede personens egne perspektiver og kan derfor sies å være personavhengig. Som argument mot dette sier Kvale & Brinkmann (2015, s. 200) at det tidligere målet man hadde om universell generalisering er «erstattet av mulighetene for å overføre kunnskap fra en situasjon til en annen» i form av samfunnsvitenskapelig kontekst og heterogenitet. Akkurat som i en fenomenologisk tilnærming kan intervjuobjektene og også intervjuerens personlige perspektiver «gi en unik, sensitiv forståelse av den daglige livsverdenen» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 200). Intervjuet har utforskende kraft og åpner derfor «for kvalitative beskrivelser av nye fenomener» argumenterer Kvale &

Brinkmann (2015, s. 200). Det åpnes dermed for nye former for evaluering av kvalitativ forskning i forhold til generalisering av intervjuresultater (Kvale & Brinkmann, 2015).

Min studie kan derfor ikke sies å være generaliserbar på samme måte som en kvantitativ spørreundersøkelse med et sannsynlighetsutvalg. Jeg har intervjuet kun et fåtall personer som ikke er representativt for alle andre som rekrutterer til stillinger. Men svarene informantene har gitt i min undersøkelse genererer ytterligere innsikt i ansettelsesbeslutningens natur og er med på å gi et mer kvalitativt og fyldig bilde av hvordan noen få personer tenker og agerer i en ansettelsesprosess. Undersøkelsen gir også informasjon om hva som kan påvirke en ansettelsesbeslutning og hvilke faktorer som spiller en rolle i den situasjonen disse menneskene befinner seg i når de skal velge en kandidat til en stilling. Den er også med på å gi et bilde av fenomenet ansettelser, direkte fortalt av en person som selv er involvert i ansettelsesprosessen og den endelige avgjørelsen.

## 5 Data og analyse del 1

I det følgende vil jeg presentere analysen av datamaterialet jeg har samlet inn gjennom sju intervjuer. Jeg vil ta for meg de tre forskningsspørsmålene denne avhandlingen handler om, et hovedspørsmål: Hva påvirker beslutningstakerens endelige avgjørelse ved valg av kandidat til en stilling og to underspørsmål: Kan arbeidsgivers beslutning sies å være rasjonell og har ikke-rasjonelle forhold en medvirkende innflytelse på beslutningen.

Analysen og datamaterialet har jeg valgt å dele opp i to kapitler. Kapittel 5 omhandler faktorer som inngår i beslutningen og altså spørsmålet om påvirkninger. Her vil jeg belyse det intervjudeltakerne rapporterte av slike faktorer. Kapittel 6 vil ta for seg ikke-rasjonelle forhold som preger beslutningen og i hvilken grad beslutningene er rasjonelle. Dette i henholdsvis kapittel 6.1 og 6.2.

### 5.1 Påvirkningsfaktorer ved valg av kandidat til stilling

Hva påvirker beslutningstakerens endelige avgjørelse ved valg av kandidat til en stilling? Jeg ønsker i denne studien og gjennom analysen å gripe tak i kjernen av hva som påvirker beslutningstakerens endelige avgjørelse om hvem som skal ansettes.

Det er den siste delen av ansettelsesprosessen som er viktig for min studie og i siste fase satt alle informantene, ifølge dem selv, igjen med to til tre kandidater som de skulle velge mellom. Brorparten av informantene rapporterte om minimum to stykker som tok seg av ansettelsesprosessen. Enkelte ganger kunne de ha med en tredjeperson og kun en fortalte at de kunne være fra fem til ti personer involvert totalt. For å finne ut hva som påvirket stilte jeg informantene direkte spørsmål om dette. I intervjuguiden min hadde jeg flere lignende spørsmål som alle dreide seg om påvirkning. For ytterligere informasjon om spørsmålene, viser jeg til intervjuguiden under vedlegg.

Analysen av datamaterialet har generert noen faktorer som peker seg ut. I det følgende vil jeg presentere faktorene og belyse dem med sitater fra informantene. Faktorene er delt opp i temaer under hvert sitt avsnitt.



### 5.1.1 Personlige egenskaper

Arbeidssøkerne er en viktig del av en rekrutteringsprosess. Stillingsutlysningen sier som oftest noe om hvilke egenskaper og kvalifikasjoner arbeidsgiver ønsker ved den personen de skal ansette. Men er det, til syvende og sist, disse egenskapene og kvalifikasjonene ved arbeidssøkeren arbeidsgiver påvirkes av ved den endelige beslutningen? Spørsmålet ble positivt bekreftet av flere av informantene under intervjuene. Det ble hyppig rapportert om personlige egenskaper og aspekter ved kandidaten som påvirkning. Arbeidssøkeren, også kalt kandidaten, burde i utgangspunktet være sentral i en ansettelsesprosess. Som en av intervjudeltakerne uttalte det ved spørsmål om hva som påvirket henne: «Ja, det er jo selvfølgelig selve kandidaten da, som på en måte er i sentrum, liksom.» Personlige egenskaper var blant det som oftest ble nevnt. Informantene oppga også spesifikke egenskaper. De egenskapene som direkte ble oppgitt som påvirkninger på beslutningen kan leses i tabell 1.

Eksempler på rapporterte egenskaper:	
Ambisiøs	Oppfører/ter seg
Aktive	Positivt innstilt
Glad i å finne ut av nye ting	Proaktiv
God energi	Salgsegenskaper
Godt humør	Strukturert
Har kontroll	Utadvendt
Liker å ordne opp/ få ting unna	Utviklingspotensiale/ønsker å utvikle seg
Lydhør	Vet å behandle kunder
Lærevillig	Virker interessert
Omgjengelig	Ydmyk

**Tabell 1.** Rapporterte personlige egenskaper som påvirket informantenes valg (alfabetisk).

Når det kommer til personlige egenskaper kan arbeidsgiveren under ansettelsesprosessen kun forholde seg til det arbeidssøker selv forteller om sine personlige egenskaper enten i et intervju eller via en CV, eller også det referansene forteller. Beslutningstakeren kan på dette tidspunktet ikke oppleve selv hva slags egenskaper kandidaten har. Her følger noen eksempler på informantenes uttalelser om personlige egenskaper.

En av faktorene i tabell 1 kom fra en kvinnelig HR-konsulent som svar på om det var noe spesielt som påvirket avgjørelsen hennes. Det at kandidaten virket interessert var viktig for henne. Når informanten nevner café innledningsvis, mener hun ansettelse til stillinger i café.

Når det kommer til café så var det så mange. Der merker man fort at de skiller seg ut fordi at mangen av de stiller gode spørsmål da. Det betyr at de er litt interessert, de er litt opptatt av hvor de er og (...) altså hvertfall jeg fanger en sånn interesse og nærvær på en litt annen måte enn for de som ikke er like interessert.

Den samme HR-konsulenten fra en stor bedrift, ble spurt om det var noen spesielle kvalifikasjoner eller egenskaper de foretrakk.

Vi foretrekker at du er serviceminded, at du er omgjengelig, at du er i stand til å kunne jobbe både natt og dag, og at du har en omstillingsevne uten å alltid måtte protestere og lage bråk av alt, at ikke du alltid trenger å skrive avvik på alt som endres. At du generelt er omgjengelig.

Andre egenskaper som informantene rapporterte om, når de ble stilt samme spørsmål om foretrukne kvalifikasjoner eller egenskaper var utadvendthet, at du kan møte mennesker og snakke med mennesker, pågående, ryddig, strukturert. Disse gjaldt en selgerstilling i en mellomstor bedrift. Økonomisk perspektiv, forretningssans, god på å håndtere folk, de som gjennomfører, tar beslutninger, var svaret ved rekruttering til en lederstilling i en stor bedrift. Fremoverlent, tar tak i ting selv, ble oppgitt som ønskede egenskaper til en produksjonsstilling i en mellomstor bedrift. Lærevillig, nysgjerrig, rask til å sette seg inn i systemer, strukturert, salgsegenskaper, proaktiv. Dette gjaldt en konsulentstilling i en mellomstor til stor bedrift.

Det kan skilles mellom to typer personlige egenskaper, nemlig stillingsspesifikke personlige egenskaper og generelle personlige egenskaper. Mange av egenskapene som ble nevnt her kan kalles stillingsspesifikke egenskaper, eksempelvis salgsegenskaper, forretningssans, tar beslutninger, serviceminded, rask til å sette seg inn i systemer. Dette er egenskaper som arbeidsgivere ofte etterspør i en stilling og som er mer rettet mot arbeid og ikke nødvendigvis er like de generelle personlige egenskapene man fremviser

ellers i hverdagen. Proaktiv, strukturert, nysgjerrig, lærevillig, utadvendt, pågående og ryddig er eksempler på mer allmenne eller generelle egenskaper, men som selvsagt også kan etterspørres til en stilling.

Hva så du i dette siste utvalget av kandidater som gjorde at disse ble utvalgt, spurte jeg den kvinnelige regiondirektøren som avsluttet ovenfor: «Nei, hva skal jeg si, det er jo selvfølgelig personlige egenskaper. Det er jo ofte det viktigste, riktige personlige egenskaper.» Hun la til at kompetansekravene også var viktige og avsluttet med: «men personlige egenskaper og riktige holdninger er jo alltid egentlig det viktigste, ja.» Jeg ba henne så utdype litt ved disse personlige egenskapene. Hun sa da at man måtte se de personlige egenskapene opp mot den rollen de skulle ha og at en god kravspesifikasjon var god å ha der man utdyper egenskapene. Hun oppga dermed noen egenskaper som hun også hadde oppgitt som svar på et tidligere spørsmål. «Så er det jo egentlig ja, igjen, at man er utadvendt og litt proaktiv og har energi og godt humør, strukturert, som jeg har sagt noen ganger og salgsegenskaper.» Hun fulgte opp med «jeg syns jo det er fint at man er litt ambisiøs og ønsker å lære og ønsker å utvikle seg.»

På spørsmål om hva som avgjorde valget av kandidat kom hun igjen inn på personlige egenskaper. Ved en ansettelse tenkte hun alltid på at hun skulle få tilført en kompetanse, «enten en kompetanse, en personlig egenskap er jo også en kompetanse på et vis.» «Vi tar alltid hensyn til hva vi har fra før og hvilke kompetanse og egenskaper og holdninger innstilling som vi ønsker oss å få tilført da.» Personlige egenskaper var et viktig element for denne arbeidsgiveren, som stadig kom tilbake til dette. For å understreke dette kom personlige egenskaper igjen som svar, blant annet da jeg spurte om hva hun anså som viktigst når hun skulle ansette en ny medarbeider. «Nei, det er jo personlige egenskaper og holdninger. Det er jo det viktigste, og så kompetansen må man selvfølgelig ha da, men det er jo en del som har det.» Personlige egenskaper var av vesentlig betydning for henne, da dette ble trukket frem jevnt og trutt gjennom hele intervjuet.

En mannlig økonomi- og personalsjef fra en mellomstor bedrift la vekt på personlighet, da jeg spurte om hva som påvirket avgjørelsen. Han fortalte at i første omgang ser man på bakgrunn og CV og ser at dette er bra nok eller relevant nok. Dermed var altså kompetanse og bakgrunn lagt til grunn først, «så derfra blir det jo mere, man ser at den personen er noe man vil ha inn i organisasjonen og som man tror kan gjøre en god jobb da.» Deretter var personlighet viktig for han: «Så det blir jo mer personlighet, enn

utdannelse og erfaring. Sjøl om det også betyr lite granne, det er en kombinasjon her selvfølgelig ...»

Var det flere aspekter som kunne påvirke, spurte jeg økonomi- og personalsjefen. Han gjentok noe av det samme. Først ble det trukket ut et utvalg basert på CV, utdannelse og erfaring. Man tar en vurdering og er det godt nok kommer de til intervju. Der får de et inntrykk og får undersøkt litt mer. Og som avslutning var det igjen personen som kom i fokus: «men det kan være flere som når opp til det nivået og så skal man jo velge en av de og da er det personen og hvordan man oppfatter den personen i intervjuet da.»

Personlig egnethet ble gitt som svar på spørsmål om hva som ble ansett som viktigste årsak til at en person ble valgt til en stilling: «Det er hovedsakelig kompetanse i forhold til det faget eller det området vi trenger da, så er det personlig egnethet,» fortalte en HR-ansvarlig. Videre mente hun at spesielt på lederstillinger skulle «personlig egnethet» være enda sterkere. Som største påvirkning på den endelige beslutningen ble dette kriteriet gjentatt: «Det er kompetanse og personlig egnethet.»

Er det noe spesielt du påvirkes av, spurte jeg en kvinnelig personalsjef på et tidspunkt. Hun fortalte da at når avdelingsleder og hun tok prosesser sammen så var kanskje avdelingsleder litt mer opptatt av det faglige mens hun var mer av opptatt av de litt mere myke tinga. «Holdninger og sånne ting,» la hun til. «Så da utfyller vi hverandre litt på det.»

### 5.1.2 Sosiodemografiske egenskaper

En annen type faktorer som også dukker opp i datamateriale gjelder mer personens kjennetegn, nemlig elementer som *kjønn* og *alder*. Alder og kjønn var ikke et veldig stort tema blant intervjudeltakerne, men ble likevel trukket frem i enkelte tilfeller. Selv om kjønn og alder ikke var direkte uttalte påvirkningsfaktorer, har jeg likevel tatt med disse faktorene, da det kom frem i løpet av intervjuene at enkelte av informantene også var opptatt av dette på sin måte. Dette ble da gitt som svar på andre spørsmål og ikke nødvendigvis på spørsmål om hva som påvirket dem.

Eksempelvis fortalte en leder at han ved en anledning hadde ansatt en mann og en kvinne i to forskjellige stillinger. Begge hadde spisskompetansen, men kvinnen hadde både spisskompetansen i tillegg til andre, for informanten, interessante egenskaper, som annerledes bakgrunn, annen type erfaring «og så var hun en ung kvinne også og det

trekker jo også selvfølgelig opp, for det er jo ikke så mange av de som søker, dessverre.» Utsagnet kan tolkes som et ønske om kjønnsbalanse på arbeidsplassen og herav er kjønn en medvirkende faktor på beslutningen. Kjønnbalanse vil jeg komme tilbake til i neste avsnitt.

Økonomi- og personalsjefen i den mellomstore bedriften, som la vekt på personlighet under forrige kategori, skjøt inn en digresjon om kjønn i uttalelsen sin: «Jeg sier han for det er veldig mye menn her da, men det må gjerne være en dame.» Jeg skal ikke legge noen føring i denne uttalelsen. Den er kun sagt i forbifarten og kan derfor ikke anses som å være et stort tema hos denne informanten eller en påvirkende faktor. Det kan heller tolkes som at han kun understrekte at han ikke ønsket å diskriminere, men det var ikke noe tegn på et foretrukket kjønn. Jeg tar den med fordi det var viktig nok for han til å nevne. I stedet for å fastslå at han påvirkes av kjønn, er det heller motsatt, at han gir signal om at han ikke påvirkes av det.

En HR-konsulent kom også innom temaet kjønn og fortalte at en av yrkesgruppene hos dem var veldig mannsdominert. Det befant seg kun en kvinne i en slik stilling nå. Hun skulle ønske det var flere. «Det er godt å få inn ei jente som kan bryte det litt. Men dessverre så fins det ikke så mange jenter.» Årsaken til at hun her trakk inn kjønn som en faktor kan være et ønske om kjønnsbalanse og for å bryte opp i et ellers mannsdominert miljø. Informanten var for øvrig selv kvinne, men jeg fant ingen tegn til at dette var årsaken til at hun ønsket flere kvinner inn, da stillingen det her var snakk om ikke ville ha samme stedsplassering som henne selv. Hun trakk også frem temaet alder ved flere anledninger og uttrykte blant annet at «erfaring har jo veldig mye å si» og «jeg vil heller ha en på femti-seksti enn en jyping på tyve, for det går på livserfaring i tillegg og ikke minst hvordan man kan håndtere passasjerene våre, for det er liksom levebrødet vårt.»

### 5.1.3 Ytre forventninger og organisatoriske forhold

På spørsmål om hva som påvirket deres endelige beslutning om kandidat til en stilling oppga de fleste svar som omhandlet kandidaten selv. Men det ble også rapportert om faktorer utenom. Dette var da faktorer som var preget av ytre forventninger fra samfunn eller også fra organisasjonen. Det siste kaller jeg her organisatoriske forhold.

En faktor som hos enkelte av informantene ble et lite tema, var kjønnsbalanse, eller ytre forventninger om kjønnsbalanse. Den tidligere nevnte lederen rapporterte at han hadde en ung kvinne som kandidat og nettopp den faktoren hadde litt betydning. I tillegg la han til grunn viktigheten av kjønnsbalanse på arbeidsplassen. Dermed lot han seg påvirke av hvilket kjønn kandidaten hadde. Eksempel på kjønnsbalanse som medvirkende faktor gis her av lederen som forteller hva han så i det siste utvalget av kandidater som gjorde at disse ble utvalgt. I tillegg til spisskompetanse, en annerledes bakgrunn og noen nevnte spesifikke erfaringer hos den ene kvinnelige kandidaten la han til: «Hun hadde egentlig veldig mye, og så var hun en unge kvinne også og det trekker jo også selvfølgelig opp, for det er jo ikke så mange av de som søker, dessverre.» Som avgjørende for at de valgte akkurat denne kandidaten ble det oppgitt lignende erfaring og det at hun kjente til prosessene og rutinene som gjaldt.

Videre spurte jeg om det var andre aspekter eller faktorer som hadde betydning for valget. «Det hadde også betydning at hun var kvinne og han var mann, for det hjelper litt for kjønnsbalansen.» Det hadde tidligere vært to menn i disse stillingene «og da er det jo supert å kunne hvertfall ansette en kvinne og en mann da. Så det er også en betydning, ikke avgjørende, men det spiller med.» Altså tok denne informanten kjønn med i vurderingen og ønsket en kjønnsbalanse på arbeidsplassen.

Det at hun var kvinne er også en egenskap ved arbeidssøkeren, mens det at han foretrakk en kvinne kan så klart ligge på beslutningstakerens bedømmelser. Men ønsket om kjønnsbalanse kan ytterligere komme fra samfunnet. I det øvrige samfunn har det i lang tid vært et økende ønske om likestilling og også en viss kjønnsbalanse på arbeidsplassen og i bestemte stillinger og profesjoner. Derfor kan lederens ønske om kjønnsbalanse også være en ytre påvirkning fra samfunnet og ytre krefter som ønsker at kvinner blir ansatt på lik linje med menn. Det kan også være en påvirkning fra virksomheten. Arbeidsmiljøet kan være en årsak til at kvinner er ønsket. For eksempel kan det være at det er et fåtall kvinner i forhold til menn og dette skaper en merkbar ubalanse. Det kan da tenkes at kvinner er ønsket for trivselen på arbeidsplassen, eller behov for nye idéer, andre verdier, en annen type input eller en annen tankegang, som krever flere kvinner. Kvinner og menn kan ha ulike innfallsvinkler og idéer og behovet for kjønnsbalanse kan komme av nettopp dette.

Foruten faktoren kjønnsbalanse som kan genereres av forventninger fra samfunnet, dukket det opp en annen faktor som kan sies å ha sin opprinnelse i selve organisasjonen

og menneskene her. Denne faktoren dreide seg om det jeg kan kalle organisatoriske forhold.

Kvinnelig personalsjef forteller:

Jeg er opptatt av at avdelingslederen skal syns at han får en god kandidat òg. Så jeg trumfer ikke gjennom at jeg mener at du, den personen der burde du ikke ta, du burde ta min kandidat i stedet. Sånn at jeg er opptatt av at avdelingslederen er fornøyd med rekrutteringsprosessen sin.

Sitatet forteller oss at hun påvirkes av sitt ønske om å tilfredsstille avdelingslederen. Den personen eller avdelingslederen som skal ha ansvaret for den som ansettes, altså en annen person i organisasjonen.

I forhold til at intervjudeltakerne stort sett rapporterte om egenskaper ved kandidatene som påvirkningsfaktorer må det sies at man ikke har noen forutsetning for å vite om dette var den hele og fulle sannheten. Kanskje var de ikke helt oppriktige, kanskje var det ting de ikke ville si eller kanskje de rett og slett ikke kom på noe annet som kunne påvirke dem. Et par av kandidatene nevnte at de var flere om prosessen og det kan også ha noe å si for påvirkninger. Utsagnet om å tilfredsstille avdelingsleder og faktoren organisatoriske forhold, er også aktuelt i forhold til den gruppen personer som tar seg av ansettelsesprosessen. Det å ikke trumfe gjennom med en person man selv tror kan være en riktig kandidat, kan for eksempel være tegn på Gruppetenkning (Janis, 1982). Påvirkninger fra gruppen gjør at noe blir utelatt, såkalte «gatekeepers» passer på at ikke alle meninger får plass eller slipper igjennom, dette for å beskytte gruppas dynamikk og eventuell enighet de allerede innehar (Janis, 1982). Dersom gruppetenkning er til stede, er det viktig for gruppen å opprettholde dynamikken og at ikke ytre påvirkninger får innpass. Informanten kan da for eksempel være påvirket av denne gruppedynamikken, også når hun eller han skal ta en beslutning. Jeg skal ikke gå dypere inn i dette temaet her, men ville bare nevne det som en faktor man absolutt burde ha i bakhodet i tilfeller der grupper skal ta beslutninger. På spørsmål om hun syntes betingelsene var ideelle når beslutningen skulle tas i et beskrevet tilfelle, var svaret fra den samme personalsjefen:

Når det er fire stykker som skal bestemme, så kan man ha litt forskjellige mål eller litt forskjellige tanker om hva som er viktig og hva som ikke er viktig. Og jeg

opplevde at vi faktisk hadde en del diskusjoner på- ikke på kandidatene men hva man skulle legge vekt på. Og det blir jo veldig slitsomt hvis man ikke er enig om det på forhånd. [...] verden er jo ikke sånn ideell, sånn at ideelt sett så skulle man jo ha blitt enige om det på forhånd. Men så er vi forskjellig skrudd sammen og har litt forskjellige mål [...]. Men denne gangen syns jeg det var litt mer enn normalt ruskete eller hva jeg skal si, når vi skulle ta beslutningen.

I dette tilfellet var det med andre ord flere om beslutningen, en gruppe mennesker. Dette kan føre til påvirkninger fra gruppen, altså fra andre personer. Gruppen kan være en påvirkende faktor eller årsak til beslutningen, da beslutningen kanskje ikke hadde blitt den samme om det kun var denne ene personen som skulle ta den alene. Beslutningen kan altså se ulik ut fra de to ståstedene. Personen som ble ansatt kunne ha vært en annen dersom det kun var en alene som skulle bestemme. Dette er ikke nødvendigvis negativt. Å være flere om beslutningen kan gi flere innspill og forskjellige syn på saken. Dersom en gruppe ikke er utsatt for gruppetenkning, som beskrevet ovenfor, kan den være en ressurs for en enda bedre og mer gjennomtenkt beslutning. Uenigheten i gruppen beskrevet ovenfor tyder på at gruppetenkning ikke var tilstede. Det var tydeligvis nok av personer som hadde egne meninger og som ikke var redd for å stå for dem. Den kvinnelige personalsjefen hadde derimot en utfordring med at man ikke kom til enighet. I tillegg kan uttalelsen tyde på at man i dette tilfellet kanskje ikke hadde klare og tydelige mål eller en klar kravspesifikasjon for hva slags kandidat man ønsket inn i stillingen.

Å passe inn i miljøet kan også sies å tilhøre organisatoriske forhold. Man kan anta at arbeidsgiver tar utgangspunkt i hvordan han eller hun ser på organisasjonen og de ansatte og vurderer ut fra dette hvordan han eller hun synes kandidaten passer inn. Rivera (2012) beskrev dette med at arbeidsgiver ser på firmaet og de ansatte som en enhet eller en felles personlighet og vil dermed velge en som matcher denne personligheten. At det å passe inn var medvirkende ga en HR-konsulent et eksempel på: «Når man på en måte har gått igjennom kvalifikasjoner, man har gått igjennom absolutt alt, det det bunner og grunner i da, er hvordan personen passer inn i miljøet. Det er utrolig viktig med godt arbeidsmiljø.»



Informantene ble også stilt et separat spørsmål om de vurderte det å passe inn som viktig. Det viste seg at dette tydeligvis var med i vurderingen deres.

Personalsjef svarer:

Ja det syns jeg er veldig viktig, for det har noe med den ansattes trivsel å gjøre og det er viktig at den ansatte trives, hvis ikke så blir det jo feilansettelser for da slutter man jo igjen og finner seg en annen type jobb. Så for meg er det veldig viktig det der med at man passer inn i arbeidsmiljøet.

En HR-ansvarlig mente at det var viktig å tenke på hva slags person det var i forhold til nærmeste leder og det å komme inn i teamet. «Det er viktig, men samtidig det har du veldig lite forutsetninger for å vite helt,» sa en avdelingsleder. I tillegg la vedkommende til at de hadde mange ansatte, var multikulturelle, og man visste aldri fasiten på det, i hvert fall ikke i forkant. «Så det er jo en av de usikre momentene når man ansetter folk, hvordan de fungerer sammen med de andre i avdelingen». Det er forskjell på hvem som liker hvem blant medarbeiderne, så det er aldri lett, fortsatte han. Ifølge avdelingslederen som jobbet innen matproduksjon var det egentlig viktig, men vanskelig å måle i forkant.

Lederen svarte at man gjerne også skulle utfordre miljøet. Man kunne være annerledes og skille seg ut og likevel passe inn. Man måtte være god på noe annet eller kanskje ha andre interesser, og også tilføre miljøet noe nytt da, fortsatte han. «Men samtidig så tror jeg det er en person som folk vil like, men det er også fint å ha folk som vil utfordre litt - kanskje litt av begge deler.» I sin uttalelse, der han avbrøt seg selv litt og ikke fullførte setninger hele tiden, ga han likevel et slags uttrykk for at han mente at det både var viktig at den nye personen ble likt av de andre, i tillegg til at personen kunne utfordre miljøet.

HR-konsulenten var noe mer tilbakeholden på hvor viktig det å passe inn var, da vedkommende refererte til en spesiell yrkesgruppe der kvalifikasjonskravene går foran alt. Å passe inn kom langt ned på rekka, det var selvfølgelig et pluss hvis de så at personen kunne passe inn. På grunn av at personellet måtte kunne flyttes på og være flere steder, virket det som at det å passe inn var vanskelig å prioritere, men hun mente det var sunt at man kunne skifte litt på og at man var åpne for andres lærdom og villige til å lære bort det man kunne. «Alle kan noe som er nyttig.» En annen type stilling hun

rapporterte om var svært mannsdominert. Det var en kvinne der nå og hun skulle ønske det var flere. Hun gjorde det her klart at hun ikke var så opptatt av at folk skulle passe inn i akkurat denne typen stilling da det var mye skiftarbeid og mange forskjellige mennesker på jobb sammen.

Den kvinnelige HR-konsulenten var mer opptatt av det ved rekruttering til et mindre miljø, som i administrasjonen. Hun beskrev en annen stilling hun hadde vært med på å rekruttere til og der hadde de vært mer opptatt av at vedkommende passet inn. De hadde satt som kriterium på forhånd at dersom alle andre vilkår var like var det veldig viktig «at vedkommende også kan passe inn i den gjengen som allerede er her» fordi de skulle tilbringe mye tid sammen på jobb og det måtte fungere.

Regiondirektøren fortalte at de tok hensyn til det, men at det var viktig å sørge for ulikheter. Man skulle selvfølgelig passe inn, men de som jobbet der fra før hadde også et ansvar her, man måtte ha romslighet, mente hun. Den siste informanten, økonomi- og personalsjefen svarte at det var absolutt viktig i den siste fasen. De måtte tro på at personen kunne passe inn i kulturen deres og se for seg at det kom til å fungere bra.

Dermed var nesten alle de intervjuede enige om at det å passe inn på arbeidsplassen var viktig for dem. Det var kun en som rapporterte at det kom lenger ned på lista da yrkesgruppen hun refererte til hadde strenge krav til kvalifikasjoner som måtte prioriteres. En liten nyanse i sine svar ga derimot både lederen og regiondirektøren. Begge la vekt på at de også satte pris på ulikheter og at ikke bare det å passe inn var viktig, men at det å kunne utfordre miljøet, tilføre miljøet noe nytt og skille seg litt ut var en fordel.

Hvis Rivera (2012) har rett i sin tolkning om at arbeidsgivere har en tendens til å søke etter mennesker med lik bakgrunn, personlighet eller preferanser som en selv, vil dette si at disse to arbeidsgiverne selv føler at de skiller seg litt ut eller tilfører miljøet nye impulser, slik at de lettere kan assosiere seg med mennesker som er litt annerledes enn resten? En tendens er på den annen side ikke noen fastsatt lov eller en determinisme. Har da disse to arbeidsgiverne en helt annen tilnæringsmåte til hva de ønsker i en nyansatt enn de andre arbeidsgiverne og Riveras (2012) arbeidsgivere? Ved å omfavne mangfold, forstå at annerledeshet kan bety nye idéer eller også innse at ulikheter ikke kan unngås og heller ikke ønskes unngått, kan det være at de gir uttrykk for mer åpenhet og mer integrerende arbeidsliv. Kanskje viser de også en form for rasjonalitet.

Overlapper denne sosiale tendensen eller menneskers følelsesliv med rasjonell atferd? Eller er følelser og rasjonalitet i opposisjon, er de motsetninger på en slik måte at ikke de kan kombineres eller forenes? Avdelingslederen ovenfor kan sies å være realistisk og kanskje rasjonell, ved at han ser usikkerhetsmomentene, innser at det ikke er noen fasit her og forstår at det er vanskelig å vite om folk passer inn i forkant.

Ut ifra denne tankerekken og aspektene ved ikke-rasjonelle forhold som jeg har tatt for meg i dette avsnittet, kan det forstås som at ikke-rasjonelle aspekter ved en ansettelse og rasjonalitet er to faktorer som kan ha innvirkning på oss samtidig. Igjen faller vi tilbake til Bechara & Damasio (2005) og deres funn. Å ta en rasjonell beslutning uten noen som helst følelser tilgjengelige var så å si umulig hos deres studieobjekter. Det å foretrekke noen som ligner en selv er basert på følelser. Så kanskje er det ikke mangel på rasjonalitet i Riveras (2012) teori likevel. Lederens og regiondirektørens ønske om ulikheter kan tyde på at flere ulike faktorer er i spill. De to arbeidsgivernes svar er så klart ikke representativt og det kan alltid være unntak fra regelen. I dette tilfellet unntak fra regelen om at arbeidsgivere tenderer mot å ansette mennesker som ligner dem selv eller ligner dem kulturelt. Jeg har her kun spurt om det var viktig for dem at kandidaten passet inn i miljøet. Dette sier ikke nødvendigvis noe om at kandidaten ligner den som ansetter på noe vis. Riveras ord er likevel verdt å ta med i vurderingen når man skal studere ansettelsesprosesser: «You are basically hiring yourself. This is not an objective process»(Rivera, 2012, s. 1014)

#### 5.1.4 Ryktebørs og referanser – informasjonsmetoder medvirker

Enkelte av faktorene informantene oppga som svar på hva som påvirket dem, kan i utgangspunktet defineres som metoder for innhenting av informasjon om kandidater. De ble like fullt oppgitt som medvirkende komponenter på informantenes beslutning. CV, intervjuene med kandidatene og referanser var det som oftest ble oppgitt som svar, når det kom til faktorer som hovedsakelig er metoder for innhenting av informasjon. Det finnes også andre metoder for innhenting av informasjon og en informant ga et eksempel i en faktor han mente påvirket hans beslutning.

En mannlig økonomi- og personalsjef forteller:

Ofte så kjenner vi jo litt til de stedene, altså de bedriftene de jobbet i tidligere, det kan påvirke litte granne, for vi har jo et inntrykk av våre konkurrenter eller kunder

eller leverandører. Sånn at det er noen, når vi ser at han har vært der så tenker vi Oi! Det var interessant. Der har han nok lært mye og der har han fått en god, gått en god skole. Mens andre steder kan vi nok tenke at, mm er litt skeptisk, der er det mye surr. Sånn at det påvirker jo litt hvordan vi vurderer de ulike erfaringene da. Det er vel kanskje litt sånn (bynavn)s-fenomen, [...] men (bynavn) er såpass lite at vi har en viss formening om hva som er bra steder å lære seg ting og hvor det ikke er det da. Småby-fenomenet det, vet du.

Sitatet kan være en forutinntatthet eller en slags stereotypi av folk som jobber i en bestemt bedrift eller altså «Småby-fenomenet» som informantene selv kalte det. Stereotypien kan ha oppstått fra rykter som går på små steder og som kommer av de lokale forholdene. Vi kan også kalle det ryktebørsen.

Referanser kan ses på som en forlengelse av kandidaten eller arbeidssøkeren. I tillegg kan referanser påvirke arbeidsgivere. Men referanser er også en metode arbeidsgiveren kan benytte seg av for å innhente informasjon om kandidaten. Referanser hadde ofte en del betydning i beslutningsprosessen, ifølge informantene. En leder kom inn på dette med referanser da han fikk spørsmål om han mente beslutningen de tok gikk mye på skjønn eller subjektivitet. Svaret hans lød i korte trekk slik:

Det er jo litt inntrykk også, på intervjuet, sa de riktige tingene - kunne kjenne oss igjen i - men fremsto også lik sånn som hun var i referansen da, mens han fremsto ikke helt sånn som han var i referansen.

Det skal sies at i denne lederens historie ble kandidaten som ikke fremsto likt hos referansen valgt bort til fordel for kandidaten som fremsto likt hos referansen. Referanser har dermed en markant betydning for arbeidsgivers beslutningstaking.

En kvinnelig regiondirektør fra en mellomstor til stor bedrift ga dette svaret på hva som påvirket hennes eller deres avgjørelse. De benyttet seg av personlighetstester og holdningstester, og også referanser, fortalte hun. Hun nevnte også flere ganger at «hvis kandidatene var veldig like». Da kunne disse verktøyene gjøre at den ene skilte seg litt ut. Altså testene og referanser. Avslutningsvis sa hun «ja det kan være referansesamtaler

noen ganger da, hvis dem er veldig like. Så kan det jo være hva som kommer fram i referansesamtalen da.» Referansen kan enten hjelpe til å overbevise arbeidsgiver om å velge den ene kandidaten eller den kan ha en negativ virkning for kandidaten og dermed overtale arbeidsgiver til å velge en annen kandidat fremfor denne. I neste eksempel bruker informanten referansen som en bekreftelse på inntrykket han har av kandidaten, men han er også klar på at han kan bruke det som et argument mot kandidaten.

Lederen svarer her på hva som var den største påvirkningen på hans beslutning om kandidat til en stilling:

Referanser er veldig viktig. Referansesjekken. Men det er sjelden dårlig da. Men om det dukker opp noe der. Så det viktigste er på en måte holdningene og det jeg tror de kan tilføre faglig og hvordan det fremstår da og om det stemmer overens med referansen liksom.

Referansen fungerer her, i tillegg til å være en faktor som medvirker, som en forlengelse av kandidaten. En som gir ytterligere informasjon om kandidaten. Litt på siden kan man anta at som hovedregel vil en referanse være en positiv faktor for en kandidat. Poenget med en referanse er jo å ha en referanse som vil skryte av deg som arbeider og bekrefte gode sider. Det utelukker likevel ikke at det er tilfeller der kandidaten ikke har gjort god nok jobb med å skaffe seg referanser og derfor heller ikke har innhentet nok informasjon fra de personene han eller hun velger å ha som referanse.

## 6 Data og analyse del 2

I del 2 av analysen presenteres data og analyse av delspørsmålene i problemstillingen min. Avsnitt 6.1 vil belyse spørsmålet om ikke-rasjonelle forhold har en medvirkende innflytelse på beslutningen. Avsnitt 6.2 vil besvare spørsmålet om arbeidsgiverne i denne undersøkelsen tar rasjonelle beslutninger.

### 6.1 Ikke-rasjonelle forhold som beslutningsgrunnlag

Har ikke-rasjonelle forhold en medvirkende innflytelse på beslutningen, spør jeg i denne oppgaven. Her vil svarene på dette spørsmålet bli belyst og diskutert.

Beslutningstakere i en ansettelsesprosess vil møte en del forskjellige situasjoner og problemstillinger der de må vurdere hva som er viktig for dem. Det er mange faktorer som kan prege beslutningen. Informantene opplyste om mange forskjellige elementer som kunne påvirke deres endelige beslutning. Noen av faktorene kan også anses som vurderingsmetoder.

Først vil jeg presentere svarene på noen spørsmål jeg stilte informantene vedrørende faktorer som kan sies å ikke være rasjonelle å vurdere kandidaten etter. Bekjentskap og kjemi er to av disse faktorene. Deretter vil jeg ta for meg beslutningstakernes vurderinger i lys av de faktorer som ble oppgitt som påvirkning på informantene, men som også kan sies å være et hjelpemiddel for vurderingen. Dette gjelder eksempelvis magesfølelse og skjønn.

#### 6.1.1 Bekjentskap

Et ikke-rasjonelt aspekt ved en ansettelse kan være det at man opplever å få inn jobbsøkere som enten er familie, venner eller bekjente. Hvordan stilte informantene seg til en slik situasjon?

Enkelte av informantene rapporterte at de ikke hadde opplevd det å møte en kandidat de kjente til fra før. En HR-ansvarlig svarte mer utfyllende: «Nei. Og det vi gjør da, da på en måte kobler vi på flere. For det skal være en god prosess rundt det. Det skal ikke være noe sånn at man bare tar noen, for å si det sånn.» Og en regiondirektør som ikke hadde opplevd det la til «men hvis det er noen vi kjenner så er det noen andre som tar prosessen da.» På et spørsmål om hva som påvirket beslutningen hennes kom

regiondirektøren også inn på dette med nære relasjoner. I dette tilfelle var hun bestemt på at hun ikke ønsket å ansette familie og bekjente. Hun sa at hun ville unngått å ansette nære relasjoner, tette bånd, familie. I hvertfall i mindre miljøer. Så i en tenkt situasjon der en relevant kandidat var en kjent av eller et familiemedlem av noen i bedriften ville informanten være påvirket av sin motvilje mot å ansette venner og familie. Dette var da en faktor som beslutningstakeren ville vurdere ut ifra.

Andre intervjudeltakere svarte positivt til at de hadde opplevd å kjenne noen fra før. En avdelingsleder sa til og med at han hadde opplevd det mange ganger. HR-konsulenten svarte:

Ja. Det har jeg, jo. Men ikke i øvre stillinger, mer i underordnet stillinger og da trekker jeg meg ut av prosessen. Selvfølgelig har jeg kjent personer jeg ikke har noen god erfaring med (...) og såne ting så er jeg ganske klar på det men det kommer an på, er det bare fordi at jeg kanskje ikke kjenner personen godt nok eller om det har vært en alvorlig hendelse, (...) men er det fordi at jeg for eksempel kanskje ikke helt kommer overens med vedkommende eller at det har skjedd et eller annet (...) så trekker jeg meg heller ut og så kjører andre prosessen og så blir jeg holdt oppdatert underveis (...) så jeg holder igjen på informasjonen fram til de har dannet seg sitt inntrykk da.

HR-konsulenten velger her å fokusere på folk hun har kjent til i negativ forstand. Med andre ord kan i hvert fall ikke denne kjennskapen sies å være årsak til at vedkommende blir valgt til en stilling. På spørsmål om hvordan det gikk videre med disse kandidatene var svarene flersidige. Det skal sies at ikke alle ble stilt dette spørsmålet, fordi de tidligere hadde svart at de ikke hadde opplevd å kjenne noen.

Lederen svarte med henvisning til svaret på forrige spørsmål. Der fortalte han at han kjente til to av kandidatene i en og samme prosess. Det var litt utfordrende, fortalte han. Den ene, som hadde jobbet der før, ble ansatt i den ene stillingen, en sjefsstilling. Han la til et men «jeg har ikke snakka med han på ti år kan du si, så det er jo kjent og kjent.» Den andre personen, derimot, fikk ikke jobben.

HR-konsulent:

Han ene trakk jeg meg tilbake på og sa at det der fikk kollegaen min ta over (...) sa at da får du danne deg et inntrykk og så får du på en måte følge opp og jeg hadde nok ikke ansatt vedkommende igjen og jeg tror nok at min kollega den gangen også angret på at han gjorde det. Så igjen den magefølelsen da, er det et eller annet som skurrer, så (...) ligger det gjerne noe i det. Så, man skal ikke anta noe som helst, man skal vite. Jeg skal ikke nekte *noen* å søke en jobb (...) Nei, nei, så der må vi forholde oss profesjonelle.

Avdelingsleder:

Litt begge deler, alt avhengig av hva vedkommende har med seg i bagasjen det. Men i de tilfellene hvor jeg ser det så er jeg nok enda mer klar på å ha med flere i prosessen da. Enn meg sjøl. (...) hvis det er to-tre du vet at du har jobba med eller er i familie med eller hva som helst så velger du jo ofte da å ta med deg flere, hvis du skal få et riktig inntrykk av de. (...) for det er jo igjen det viktigste i en sånn prosess da, at du føler at du har gjort det riktig, så ikke vi får diskusjoner i etterkant. Vi er jo en stor bedrift.

Personalsjef:

Ja, da. Jeg hadde en venninne som søkte på en stilling her og da sa jeg til avdelingslederen at han fikk vurdere henne uten meg. Og det endte med at hun ikke ble valgt ut. (...) jeg tror at du minst like mye kan dømme dem hardere enn de du ikke kjenner også, alle tror at man dømmer de mildere, ikke sant, men det er ikke sikkert det altså. Jeg har faktisk hatt en [familiemedlem] som har søkt jobb her òg og da tenkte jeg at jeg var veldig liksom hard mot henne fordi at jeg tenkte at det ikke var bra eller det var ikke riktig, men da må jeg bare trekke meg ut av hele prosessen fordi at jeg tenker sånn at hvis det blir feil, så skal i hvert



fall ikke jeg ha det på meg at det var jeg som trumfa det gjennom at hun skulle begynne å jobbe her eller at vedkommende skulle begynne. Så jeg tror det kan slå like mye negativt ut for den personen som positivt ut at man kjenner noen i beslutningsprosessen.

Overveiende velger intervjudeltakerne å trekke seg ut av prosessen dersom de kjenner en kandidat fra før, alternativt få med andre inn i prosessen for ikke å måtte ta denne beslutningen alene. Det er viktig for dem at prosessen går riktig for seg. Jeg fant dermed ingen direkte spor av at intervjudeltakerne lot seg friste av å ansette folk fordi de kjente dem fra før eller på grunn av at de var i familie med hverandre. Altså ingen tegn til at nepotisme eller kjennskap til kandidat er faktorer som nødvendigvis påvirker i positiv retning for kandidaten. Men at det påvirker i en retning som gir strengere vurderinger fra beslutningstakernes side, kunne det i enkelte tilfeller tyde på.

Lederen rapporterte at den ene bekjente ble ansatt, men sa også at han ikke hadde snakket med vedkommende på mange år og at han kun kjente kandidaten fra da han hadde jobbet der tidligere. Det at vedkommende har jobbet der vil jo si at de har tidligere erfaring med kandidaten og de har dermed også en slags referanse. Det virker da fornuftig å ansette vedkommende igjen, dersom de var fornøyd med han sist han jobbet der. For å konkludere er alt dette en indikasjon på at andre faktorer enn rent rasjonelle overveielser er med på å prege beslutningen.

### 6.1.2 Følelsesmessig tilknytning til kandidaten - kjemi

Rogstad og Sterri (2016) sammenligner jobbintervjuet med dating og sier følgende: «I den første studien av jobbintervjuet hevder vi at møtet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere har mye til felles med dating. Det dreier seg om kjemi, og derigjennom om noe som vanskelig lar seg fange inn av spørsmål i tester.» (2016, s. 77)

Informantene ble spurt om de hadde opplevd kjemi med kandidatene eller likt noen svært godt. Det viste seg etter svarene å dømme at kjemi kunne sies å være til stede i arbeidsgivernes tanker under ansettelsesprosessen. Men det var i forskjellig grad informantene lot seg påvirke av det. De fleste forklarte at det ble tatt hensyn til kjemi og dermed kunne det også sies å være en medvirkende faktor på beslutningen.

Informantene tolket nok også ordet kjemi på hver sin måte, men ut fra sånn de

formulerte seg, kunne det høres ut som om tolkningen deres lå veldig nært hverandre. Det virket som om de i hovedtrekk hadde en felles definisjon på begrepet kjemi.

Den mannlige økonomi- og personalsjefen fra en mellomstor bedrift svarte følgende:

Ja. Det er i hvert fall en del av den vurderinga som man gjør (...) Man må jo føle hvertfall en viss kjemi, for å kalle det det. Eller i hvert fall da at man trives å omgås den personen da, og det er en positiv opplevelse å snakke me'n, da.

Regiondirektør sa: «Ja. Ja, ja. Altså, det vil du jo alltid oppleve, på en måte.» Men hun fortsatte med å understreke at akkurat i en slik prosess så blir ikke det avgjørende. «Man kan liksom ikke lytte til det egentlig. Nei. Jeg tenker ikke spesielt på det altså, men det er klart man opplever jo det. Men det er ikke noe sånn at jeg kan huske spesielt.»

Informanten var innimellom i utsagnet ovenfor litt uklar, men sa noe om at man må se på personen, miljøet den skal inn i og resten av teamet. En tolkning av det informanten sa tilsier at hun trekker en linje mellom kjemien og det å se personen i miljøet den skal inn i og hvordan personen passer inn i resten av teamet.

Den kvinnelige HR-konsulenten virket ikke å være så opptatt av følelsen av kjemi, men var mer opptatt av møte med kandidaten og å få frem det beste i denne under intervjuet. Hun fortalte at det hender noen er nervøse når de kommer inn i rommet. Det er da ikke om å gjøre å skremme eller skyve noen bort. «Det er liksom om å gjøre å få frem det beste i dem for å ta de riktige beslutningene da. Man merker jo med en gang om det er noe som kan stemme eller ikke[...]» Men det var ikke noe «Wow, tommel opp, alt mulig. Det går litt dypere enn som så, for man snakker om så mange temaer. Så det må fordøyes.» På spørsmål om det var noen hun likte godt svarte hun at «så lenge vedkommende er hyggelig og sånn så lager jeg ikke noen formening om *hvor* hyggelig han kan eventuelt være [...], det gjør jeg ikke, fordi at jeg har fortsatt ikke sett vedkommende i produksjonen.» Det var ok å ha en god tone og forståelse, men hovedsakelig var hun opptatt av at personen skulle bevise det han eller hun sa. Hun følte at de var ganske profesjonelle. De tillot ikke noe mer enn det.

Den intervjuede lederen ga et godt eksempel på utfordringene med kjemi og ekstremvarianten av hva denne følelsen av tilknytning kan gjøre med en beslutningstaker.

Ja, egentlig *alle* vi hadde på intervjuet vil jeg si var god kjemi, så det var det som gjorde det vanskelig også. Det var veldig gode intervjuer og han vi ikke valgte da, han gjorde et fantastisk intervju. Og det var veldig god kjemi og da måtte vi tenke oss om (...)

Informanten fortalte videre at vedkommende var veldig god til å selge budskap. Da de stilte utfordrende spørsmål, svarte han veldig kort og hoppa raskt til noe annet. Han fortalte en god historie som var morsom. Han var veldig god på «kall det tåkelegging», «veldig god til å selge da og veldig god til å selge seg sjøl og *veldig* god på budskap.» Han fortalte, i korte trekk, at de ble litt trollbundet av kandidaten, han var god til å selge seg selv. Kandidaten hadde hatt svært fristende egenskaper og fine meritter, de likte måten han var på og han kunne prate for seg. Det hadde vært tre stykker til stede under intervjuet fra arbeidsgivers side og de hadde alle vært enige om at de bare måtte ansette han uansett, de kunne ikke slippe han. «Men så etter referansesjekk og sånn så endra vi oss litt da. Så det var litt sånn nyttig erfaring. Men hadde du spurt meg rett etter det intervjuet så hadde det blitt han.» Informanten ble en erfaring rikere og lærte å passe på, så ikke man lot seg trollbinde. I enkelte tilfeller, som her, kan vi se at kjemi virkelig har innflytelse på en beslutningstaker. Det kan være lett å la seg lure eller «trollbinde» som er ordet intervjudeltakeren velger å bruke. Konsekvensene av det kan være mange, både negative og positive. Her fikk informanten assistanse fra en referansesjekk og ut fra denne faktoren unngikk han til slutt påvirkningen fra kjemien.

En avdelingsleder rapporterte:

Ja, det vil det alltid være. Jeg har etter hvert såpass lang fartstid og har så mye kontakt med mennesker at jeg innrømmer nok glatt at det er stor forskjell i hvordan kontakt man får med dem. (...) Og noen er klart veldig utadvendte, men selv om kjemien kan være helt topp så behøver jo ikke å være den beste kandidaten da. Man prøver jo så langt som mulig å la de tinga være en sånn ekstrabonus da. Det er jo kvalifikasjoner og personlighet og sånn du vurderer og ikke en-til-en kjemi sånn sett, men for all del det er ikke noe tvil om at noen er jo mer vinnende enn andre. Sånn er det.

Her spurte jeg om dette hadde avgjort på noen måte noen gang:

Det tror jeg er veldig sjeldent for å si det sånn, da må det være at det står og vipper mellom to like kandidater og alt annet er likt liksom. Så er det klart kjemi kan bety noe, hvertfall hvis du skal jobbe nærme dem. Men utover det så er det bare et sånn pre. Jeg syns sjeldent kjemien under et intervju eller en prosess skal avgjøre en ansettelse. Det syns jeg ikke.

En HR-ansvarlig svarte:

Ja, (...) man omgås jo ofte og snakker mest med de som har på en måte samme profil, kall det det da, men kjemi, da tenker jeg på kjemi i den forstand at man har kanskje samme verdier i forhold til arbeidslivet og sånne ting, men ikke noe sånn kjemi utover det. Men selvfølgelig kjenner man jo på at det er noen personer man går bedre overens med enn andre. Ja i aller høyeste grad.

Så hvordan hadde det i så fall gått videre med disse i prosessen? Svaret fra den HR-ansvarlige lød som følger: «Det er ikke de som har skilt seg ut og på en måte lyktes best, nei. Det har ikke noe med kjemien å gjøre.» Siste svaret kom fra en personalsjef:

Jeg legger jo vekt på det når jeg tar beslutningen. Så jeg må jo si ja i forhold til den personen vi valgte da, ikke sant, for det er jo helt umulig å ikke være subjektiv i en sånn prosess. Så det er klart at den man kjenner mere sånn ... ja, som de som du føler at svarer sånn som du synes at de burde svare og sånne ting blir jo fort den foretrukne kandidaten.

Fra intervjudeltakernes utsagn gjengitt over, kommer det frem at disse ønsker å fremstå profesjonelle og ikke la kjemien avgjøre, men likevel kan man i det som er uttrykt lese at det ligger der, denne bevisstheten om følelsen av kjemi til en kandidat. Tanker som jeg liker denne kandidaten, eller denne kandidaten sier ting som jeg liker å høre, eller vurderingen om denne personen kan passe inn i det miljøet vi har, kan være medvirkende på spørsmålet om følelsesmessig tilknytning til en kandidat. I noen av

utsagnene kan det også trekkes parallell til det Rivera (2012) fant i sin studie. Nemlig det at arbeidsgivere har det med å se etter folk som ligner både en selv og de andre ansatte i sin bedrift. Kjemi anses også som viktig, spesielt når man skal jobbe nært sammen med personen (Rivera, 2012).

### 6.1.3 Beslutningstakers inntrykk og følelser preger beslutningen

Det er arbeidsgiver eller rekrutterer som tar avgjørelsen om hvem som skal ansettes. Det er ikke til å komme fra at selve beslutningstakeren er en stor påvirkningskraft i seg selv. Arbeidsgiver som skal velge en å ansette kan påvirkes av egne synspunkter, meninger, følelser, tanker og så videre. Faktorer som førsteinntrykk, helhetsinntrykk og magefølelse er da aktuelle. Når det gjelder magefølelse har arbeidsgiver eller beslutningstakeren en magefølelse og benytter denne for å ta valget sitt. Man har for eksempel en magefølelse for en kandidat. Det kan her påpekes at disse faktorene ikke sier noen ting om kandidaten, de trenger ikke være basert på fakta beslutningstakerne sitter på. Magefølelse og inntrykk er mye basert på egenerfaring og ens tanker og følelser. Det kan ha med ens egne oppfatninger, verdier eller fordommer å gjøre. Men det kan like fullt komme fra inntrykket kandidaten gir. «Mennesket tenderer til å trekke ut positive og negative erfaringer som passer og eksempler som er forankret i bestemte fordommer» (Rogstad & Sterri, 2016, s. 77).

Inntrykkene som her er rapportert av informantene er dannet av beslutningstakeren eller arbeidsgiver. Førsteintrykket er det første inntrykket arbeidsgiver får av arbeidssøkeren. Inntrykk er faktorer som kan genereres av sosiale og kulturelle oppfatninger, verdier, fordommer, kunnskap og erfaring. Et eksempel på førsteinntrykk som påvirkningsfaktor kom fra en kvinnelig informant på spørsmål om det var noe spesielt hun ble påvirket av ved beslutningen.

«Det er klart førsteinntrykk. Det har vi brent oss på så mange ganger i så mange år så det har veldig mye å si. Førsteintrykk, håndtrykk.» Her virket det som om førsteinntrykk og håndtrykk ble brukt med samme betydning. Hun fortsatte med å utdype at dette så måtte videre gjennom samtaler og kartlegging og gjennom ganske mye og deretter ville man merke om dette her er en person som kan stå den av. Hun fortalte så en historie om en kandidat de hadde hatt til en tidligere stilling. Denne kandidaten satt i en tilsvarende stilling et annet sted. Fortellingen hennes ga et bilde av at ved førsteinntrykket hadde denne personen vært en lovende kandidat til stillingen.

Men ettersom kandidaten fikk mer informasjon om stillingen viste det seg at personen ikke var like passende eller like ivrig som førsteinntrykket tilsa.

En kvinnelig personalsjef ga et eksempel på at helhetsinntrykket, eller det vi også kan kalle totalinntrykk, påvirker henne. Hun trakk også frem flere av faktorene nevnt ovenfor. Dette er et eksempel på at følelser og inntrykk ligger nært hverandre. Følelser ble også et tema for henne og man kan anta at magefølelsen også er operativ her.

Nei, altså helhetsinntrykket. Bakgrunnen. Intervjuet, referansene er det som påvirker beslutningen, tenker jeg. Den følelse, er ikke riktig å si bare følelser for det er jo liksom litt mer enn det, men den innstillingen man sitter med etter å ha snakka med en person et par timer er ganske avgjørende.

I tillegg til helhetsinntrykket er det følelsen av eller en intuisjon som er medvirkende når hun sier «innstillingen man sitter igjen med». Dette kan også tolkes som et annet ord for følelsen av eller magefølelse. Informanten omfavner her flere faktorer under denne kategorien og viser at mange av disse begrepene er nært relaterte. I tillegg gir hun et bilde på at det å ta med flere faktorer inn i vurderingen kanskje kan resultere i en mer helhetlig beslutning. Hun trekker også frem følelsen som en viktig påvirkning og helhetsinntrykket som nevnt ovenfor.

Et annet eksempel på at det helhetlige var viktig var utsagnet fra en avdelingsleder i en stor bedrift. Her hadde avdelingslederen også mulighet til å se mer helhetlig fordi den utvalgte kandidaten allerede hadde jobbet der fra før. Dette er også et totalinntrykk, men med enda dypere innsikt, da totalinntrykket var et resultat av mer informasjon om personen enn det man vanligvis har i en ansettelsesprosess.

Ikke noe tvil om at det var hvordan vi har observert vedkommende gjennom flere år, (...) Så det er jo en sum av observasjoner vi har hatt som egentlig gjorde at vi havna der. Så det er rett og slett observasjoner i det daglige, av hans kvalifikasjoner på en måte. Hvordan han opptrådte, hvordan det virka som han har kontroll og er strukturert. Som da passa til det vi var ute etter. (...)

Faktorene følelser og tanker ble også et tema hos intervjudeltakerne. Antoine Bechara og Antonio Damasio (Bechara & Damasio, 2005) la frem en påstand om at beslutninger så og si var umulige å ta uten å benytte seg av følelser. Så det at informantene i min studie rapporterte om at følelser er involvert når beslutningen skal tas er da ikke så overraskende. Flere av begrepene informantene brukte i sine utsagn kan tolkes som uttrykk for en slags følelse hos beslutningstakeren. En mannlig økonomi- og personalsjef trakk frem det å ha troen på som en viktig faktor på spørsmål om hva han så etter i en kandidat i form av kvalifikasjoner og egenskaper. Var det noe spesielt som ble foretrukket:

Man må på en måte ta tak i ting sjøl da, forstå hva som skal gjøres når produksjonen kommer inn og lese tegninger, forstå hvilken rekkefølge ting skal gjøres og så videre, så, så lissom noen vi har troa på at tar dette her da.

Videre, på et oppfølgende spørsmål til det forrige, kom det å ha troen på opp igjen: «Av og til så må vi også lese litt sånn imellom linjene på det vi mottar av søknader og CV-er for å finne ut er dette her noe som vi tror passer, har den erfaringen relevans inne hos oss?» Informanten vendte stadig tilbake til troen. Og da jeg spurte om hva det var som påvirket avgjørelsen, om det var noen spesielle faktorer som hadde betydning for valget, spilte troen en rolle et par ganger til.

Man ser at den personen er noe man vil ha inn i organisasjonen og som man tror kan gjøre en god jobb da. Det blir jo mer personlighet enn utdannelse og erfaring. Sjøl om det også betyr litte granne, det er en kombinasjon her selvfølgelig, for du får jo mere kjøtt på beinet når det gjelder hva har vedkommende egentlig gjort, hva tror vi egentlig han kan.

Uttalelsene til denne informanten tydet på at *troen på* var en viktig faktor for han i vurderingen av kandidat til stilling. Intuisjon kan man også kalle denne troen på eller denne følelsen av at en kandidat er den riktige, eller motsatt, at man tror at man ikke bør satse på denne kandidaten. I denne informantens uttalelser kan man delvis anta at troen på kandidaten blir generert ut fra gjennomlesing av CV og søknad og inntrykk etter møte med personen. Troen på personen har mest sannsynlig rot i de fakta han har samlet

inn om kandidaten og inntrykkene av personligheten til vedkommende. Den blir ikke bare hentet ut av løse luften.

Magefølelsen viste seg også å spille en rolle. Et eksempel på det kan vi se i en mannlig avdelingsleders svar på spørsmål om det var andre aspekter eller faktorer som hadde betydning for valget:

Det er magefølelsen når det kommer til andre aspekter. Altså, først så vurderer du jo alt det formelle da, at du har en bakgrunn og at papira er i orden da.

Referanser og alt og da blir det jo magefølelsen som blir X-faktoren egentlig.

På spørsmål om hva som var det avgjørende for at de valgte akkurat den kandidaten til stillingen, bekreftet den mannlige avdelingslederen betydningen av både troen på og magefølelsen. Parentesene i utsagnet betyr at ordene ble uttalt svært lavt eller var vanskelige å tyde.

Der var det antageligvis å velge det vi trodde mest på i framtida kontra det som er trygt og godt i dag. ... Der valgte vi egentlig noe som var mindre sikkert, men det vi hadde mest tru på. (Kan) det bli magefølelsen (da)? Antageligvis.

Han legger til at de valgte bort noe mer sikkert, til fordel for det de hadde «trua på». Altså valgte de å bruke troen på, fremfor det de antagelig med visshet kunne si var trygt i dag. Troen eller også skjønn eller intuisjon ble brukt som kriterier for beslutningen, fremfor fakta og et mer sikkert valg.

På linje med magefølelse og troen på vil jeg trekke frem *skjønn* som en faktor her. Skjønn kan ligne magefølelse eller en intuisjon som før nevnt. En arbeidsgiver bruker ofte eget skjønn når han eller hun skal ta en beslutning. Man har som regel ingen forutsetning for å vite absolutt alt om en arbeidssøker. Det er ikke mulig å få tak i alle fakta på den korte tiden og med de få midlene man har til rådighet under ansettelsesprosessen. Man har heller ikke fått mulighet til å se personen utføre jobben den skal gjøre og derfor er det så og si nødvendig å benytte seg av skjønn i beslutningen. Det vil si en følelse eller inntrykk man sitter med etter å ha møtt arbeidssøkeren og også har fått en del informasjon om personen. Skjønn kommer også fra beslutningstakernes egne kunnskaper og erfaringer. Det kan være noe tillært, som



ikke er så konkret eller spesifikt. Skjønn er altså en metode som blir brukt av arbeidsgiver for å ta en beslutning om hvilken kandidat han skal velge. Skjønn påvirker da til en viss grad beslutningen. Rogstad & Sterri (2016) trekker også linjer mellom skjønn, magefølelse og også førsteinntrykk. Gjennom sine undersøkelser kunne de bekrefte at det var nødvendig for arbeidsgivere å kunne bruke skjønn (Rogstad & Sterri, 2016).

Bruken av skjønn hos arbeidsgiverne i min undersøkelse kom til syne da jeg spurte om beslutningen var basert på nettopp skjønn eller subjektivitet. En leder svarte som følger: «Ja. Det gjør jo det. Det er jo skjønn for det at du må jo gjette selv om du har gjort referansesjekk og sånn.» Lederen nevnte ting som han anså som objektivt, som hva kandidaten hadde gjort tidligere. Det kunne de finne ut av og hadde funnet ut av, som han sa. Det samme med en annen kandidat der han hadde faktaene på bordet. «Så det er på en måte den vurderinga der på usikkerheten med han og mere sikkerheten med henne da, den er jo ganske objektiv.» Det var også objektivt at den ene kandidaten var kvinne. «Men du vet jo aldri, så det er jo litt inntrykk også, på intervjuet, sa de riktige tingene liksom.» Videre kom han inn på referanser og sa: «Det er også objektive størrelser for så vidt, men en grad av subjektivitet vil det jo alltid være.» Da jeg stilte spørsmålet til en kvinnelig HR-ansvarlig i en stor bedrift var ikke bruk av skjønn synlig til stede, men behovet for å uttrykke at skjønn ikke ble brukt kom ettertrykkelig frem. Hun startet med til sammen fire «nei». Etter de tre første fortsatte hun: «Nei. Det er ikke noe skjønn. Det er på en måte faktabasert.» Tolket hun det da slik at å innrømme at hun brukte skjønn ville få henne til å fremstilles som mindre profesjonell?

Hva var det så den kvinnelige personalsjefen som snakket om helhetsinntrykk og følelser ovenfor, og hennes kollegaer så i det siste utvalget av kandidater de satt igjen med til en bestemt stilling? «Det går veldig mye på følelser,» var det første hun sa. Og helt til slutt i denne uttalelsen gjentok hun: «Så det blir litt sånn følelser i det også.» Og hva var det avgjørende for å velge den kandidaten de valgte? «At man blir enige om at den ene kandidaten er bedre enn den andre, basert på de hard facts og de soft vurderingene vi gjør da eller de mere sånn følelser eller tanker rundt hvordan de kan...» Her kom hun på noe annet og fortsatte med det og fullførte derfor ikke setningen. Her var hun nok en gang tilbake til bruken av følelser i vurderingen. I tillegg trakk hun inn flere slags inntrykk eller vurderingsmetoder, «soft vurderinger» og «hard facts». Disse

faktorene kan også sies å gjelde beslutningstakerens meninger og tanker da dette er vurderinger gjort av informantene som skal ta beslutningen.

Ved at en person bruker sine tanker og følelser kan man si at de bruker skjønn. Skjønn og magefølelse går litt hånd i hånd. Skjønn er en vurdering man tar ut fra en følelse, et inntrykk man har eller også fordommer, stereotypier og tidligere erfaringer. Altså kan man si at man bruker magefølelsen under en skjønnsvurdering. Som Rogstad og Sterri (2016) fant var tilliten til egen magefølelse også viktig hos arbeidsgivere. Dette tyder for øvrig igjen på at følelsene spiller en stor rolle i beslutningen.

## **6.2 Den rasjonelle arbeidsgiver - ansettelsesbeslutningen**

Er Riveras (2012) teori og konseptet rasjonalitet rake motsetninger, dikotomier? Utelukker det ene det andre, eller er de egentlig forenlige? Utgangspunktet for å være rasjonell kan også være om du er bevisst denne prosessen. Som Lauren A. Rivera (2012) påstår, velger arbeidsgiver den som ligner en selv mest. Er dette en veloverveid avgjørelse som man mener vil gi nytte og gagne arbeidsmiljø og bedriften, eller har det en ubevisst eller emosjonell påvirkningskraft på en?

Rasjonalitet, definert slik Elster (Elster, 1989) gjorde det, er kort sagt det at mennesker velger det alternativet eller den utveien man tror vil gi best utfall eller resultat, når stilt overfor flere mulige alternativer. En del av forskningsspørsmålet mitt omhandler rasjonalitet. Kan arbeidsgivers beslutning sies å være rasjonell? Jeg stilte informantene noen spørsmål som var rettet mot problemstillingen rasjonalitet. Disse var som følger, hvor viktig er det at kandidaten fyller stillingsbeskrivelsen, hvordan håndteres kost-nyttevurderinger, er forventet nytte oppnådd og føler du at valget av kandidat ga det beste resultat for rollen han eller hun skulle fylle. Dette for å kunne undersøke om den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015) er aktuell og for å forstå mer av intervjudeltakerne.

Kandidaten i seg selv er en stor påvirkningsfaktor ved ansettelsesbeslutningen. Dette har vi kunnet se i noen av faktorene beskrevet tidligere. Kandidaten burde være og er i utgangspunktet en essensiell part i en ansettelsesprosess. Dersom en arbeidsgiver skal kunne velge rasjonelt, burde han eller hun bruke tid på å finne ut mest mulig om arbeidssøkeren, for å kunne velge den kandidaten han eller hun tror vil gi best resultat, og derav gjøre den beste jobben. Da mange av arbeidsgiverne i denne studien oppga

svar vedrørende kandidaten når det kom til hva som påvirket dem, kan det sies at de i hvertfall har riktig utgangspunkt når de ser etter den rette kandidaten til en gitt stilling.

Det vil i motsatt tilfelle kunne anses som tegn på at beslutningstakeren ikke kommer til å ta en rasjonell beslutning, dersom han eller hun fokuserer på andre ting enn kandidaten. Det være seg faktorer utenfor det rent profesjonelle, når det gjelder å ansette en person til en stilling med gitte krav til kompetanse og egenskaper. Dersom informantene oppga påvirkningsfaktorer som lå utenfor selve kandidaten de skulle ansette, kan det da tyde på manglende rasjonalitet hos beslutningstakerne? Slike andre påvirkningsfaktorer vil ikke nødvendigvis føre til at arbeidsgiver velger det beste alternativet for å nå det på forhånd satte målet. Når det kommer til en ansettelsesprosess må man kunne anta at kandidatens nytteverdi måles i dennes kvalifikasjoner og egenskaper i forhold til stillingens krav og innhold.

I den klassiske beslutningsteorien er *forventet nytte* et sentralt begrep (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I følge denne teorien bør arbeidsgivers valg falle på den som gir den største totale nytteverdi, for å oppnå målet om å ta den mest rasjonelle beslutningen. Basert på nyttemaksimeringsprinsippet oppgir Kaufmann & Kaufmann (2015) åtte punkter eller trinn man bør følge for å kunne velge det beste alternativet. Disse trinnene går ut på å liste opp alle mulige alternativer, utrede konsekvenser, vurdere sannsynligheten for og betydningen eller nytten av konsekvensene, deretter multiplisere nytteverdiene med sannsynlighetene, for så å bruke kalkyler for å rangere og deretter velge beste alternativ med høyest verdi (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 216, noe omformulert). Det var ikke noe som tydet på at noen av arbeidsgiverne i min intervjuundersøkelse brukte slike konsekvente prosedyrer eller bestemte, strenge regler for å komme frem til en beslutning.

De fikk spørsmål om hvordan de tok avgjørelsen og hvordan vurderinger i forhold til kandidaten de valgte, ble gjort. Hovedsakelig svarte da informantene at vurderingene ble gjort i et møte i etterkant av intervjuene, et ansettelsesmøte. En informant beskrev det som «en oppsummering på kammerset». Det ble også beskrevet som diskusjoner mellom kollegaer. «Det er en ren sånn diskusjon mellom partene. (...) vi har ikke noe verktøy eller noe sånn prosess eller noe, det er bare en sånn diskusjon,» rapporterte en kvinnelig personalsjef.

Den kvinnelige regiondirektøren understreket viktigheten av en god kravspesifikasjon, som kanskje var det nærmeste man kom den klassiske beslutningsteoriens punkter. «Det er som jeg sier hvis du gjør en feil ansettelse så er det ofte fordi du har en dårlig kravspesifikasjon. Og hele prosessen blir dårlig hvis ikke den er tydelig i starten.» Der var de tydelige med hvilke oppgaver som skulle gjøres, hvilke personlige egenskaper og hvilke kvalifikasjoner som trengtes og dermed så de på alle søkere oppimot det, løpende, som uttalt av henne. I tillegg nevnte hun noen tester. En kvinnelig HR-ansvarlig rapporterte om bruk av testing og case-oppgave. Dette var blant punktene de vurderte hos kandidaten for å få et helhetsinntrykk. «Nei, det er summen av det, at de har de kvalifikasjonene vi trenger eller i hvertfall tilnærma det vi trenger og personligheten og at de tilfredsstillende det vi ønsker, langt på vei. Eller, nærest oppunder da.» Dette fortalte en mannlig avdelingsleder. De to sistnevnte informantene la heller vekt på hvordan vurderinger i forhold til kandidaten ble gjort, hva de så på som viktig å vurdere i selve kandidaten de skulle velge, mens de andre svarte på hvordan de endelige vurderingene ble gjort i bedriften før avgjørelsen ble tatt.

### 6.2.1 Et økonomisk spørsmål om rasjonalitet

Kost og nytte er et aktuelt tema når det skal ansettes i en virksomhet. Kostnader i forbindelse med en nyansettelse blir veid opp mot nytten den ansatte gir i form av produktivitet og inntjening. Ved rasjonalitet av den mer ekstreme varianten, i form av «the economic man», som er økonomisk og derfor også rasjonell (Simon, 1955), er sannsynligvis kost og nytte med i beslutningstakerens beregninger og vurderinger. I den instrumentelle rasjonaliteten skal nemlig aktøren handle målrettet, bruke fornuften, kartlegge alternativer og regne seg frem til konsekvensene av valgene (Torsvik, 2003). Kost og nytte ble derfor et tema for å få frem informasjon om hvor opptatt informantene var av det økonomiske aspektet ved ansettelser, og om det kunne trekkes en linje til «the economic man», som da også er den rasjonelle mann (Simon, 1955).

Hvordan håndteres vurderinger rundt kost og nytte ved ansettelser og anså informantene disse vurderingene som enkle eller vanskelige, var spørsmålene som ble stilt. Den mannlige økonomi- og personalsjefen fortalte at dette vurderte de ganske grundig i forkant av en rekrutteringsprosess. «Den ansatte må jo tjene inn lønna si og litt til skal det være lønnsomt å ansette'n» Vurderingen var ikke så veldig kandidatavhengig, «mer en vurdering vi gjør om vi trenger å øke kapasiteten, om vi trenger mer ressurser.» De

hadde da tatt en kost-nytte-vurdering på den stillingen, beslutningen var da tatt og da måtte de finne en kandidat som passet den stillingen så godt som mulig, så regnet de med at den fikk noenlunde den nytten som de så for seg.

Regiondirektøren forklarte at de selvfølgelig vurderte om de både hadde nok arbeidsoppgaver og en økonomi til å ansette en person. Det var det avgjørende samt om det var potensiale for vekst. Lønnsomhet var avgjørende i forhold til ansettelse. HR-konsulenten sa at de var et underselskap av et stort konsern, så de var litt konsernstyrt akkurat der. Men det var ikke slik at de vurderte ned i detalj om annonser var for dyre for eksempel. De var veldig opptatt av å finne de rette kandidatene, hvertfall til stillinger som var langtlivende og de hadde prøvd ulike metoder, slik som rekrutteringsbyrå, men hadde funnet ut at det fungerte best å gjøre det selv.

Lederen sa «Ja, nytte er jo åpenbart.» De tenkte jo på hva de konkret kunne få igjen fra dette her, men kost eller lønn, det tenkte de ikke på i det hele tatt. Det var fordi lønna til yrkesgruppen var nokså regulert. Det kunne skje at de ville ansette en som ville koste litt mer men de tenkte ikke da: «Nei det blir for dyrt», for det hadde ikke så mye å si. Den mannlige avdelingslederen fortalte at en kost-nytte ville du alltid vurdere, det gikk på avvik i forhold til kvalifikasjonene og hva det eventuelt kostet dem å få tak i det de trengte og hvis ikke kandidatene kunne tilfredsstille alt så var det jo en kost nytte i forhold til å si «men det kan du lære her eller du har ikke trucklappen men du kan få lov å ta den her.» Man måtte her vurdere de opp mot hverandre. «Så kost nytte er alltid med.» Den unge HR-ansvarlige forklarte at det var ganske dyrt å holde på med en rekrutteringsprosess, men det var også fryktelig dyrt å velge feil. Så de valgte å kjøre samme prosessene på alle sammen. Det var viktig å bruke god tid og gjøre det de skulle. Den erfarne, kvinnelige personalsjefen rapporterte: «Vi ansetter jo folk fordi vi har behov for dem.» Men de målte ikke det opp mot hva de egentlig fikk igjen for den kandidaten. De ansetter personer fordi de tror de har nytte av de og i forhold til oppgaver. Så dersom behovet for å ansette en ny meldte seg hadde de en prosess i ledergruppa og diskuterte tverrfaglig, sa hun. Når de hadde bestemt seg for å ansette var vurderingen virkelig gjennomført. Det var ikke sann at dersom det var en ledig stilling, så var det automatikk i at man skulle ansette en ny. Det hadde til og med hendt at de hadde fordelt oppgaver litt rundt, i stedet for å ansette nye personer.

De fleste av informantene var enige om at disse vurderingene var vanskelige. HR-konsulenten syntes derimot det var enkelt, fordi det var en så stor del av hverdagen. De

som rekrutterte gjorde dette så ofte. Den tidligere nevnte lederen syntes det var ganske enkelt for det tenkte de ikke så mye på. «Altså det økonomiske tenker vi ikke veldig mye på,» la han til. Her var det nok de regulerte lønningene for akkurat denne yrkesgruppen og organisasjonens struktur som spilte inn på uttalelsen. Personalsjefen hadde heller ikke tenkt så mye på det, hun syntes det var litt vanskelig å svare på spørsmålet, også når det gjaldt spørsmålet om kost-nytte.

Det enkelte av informantene sa tydet på at det ikke nødvendigvis var de selv som satt og tok disse vurderingene. Eksempelvis kan det ha vært andre som hadde ansvar for dette i virksomheten. I tilfellene der deltakerne svarte at de syntes dette var enkle vurderinger, fikk jeg inntrykk av at de rett og slett ikke var deltagende i disse vurderingene og kanskje derfor ikke hadde noe særlig oversikt over dette temaet. Eller så er dette tegn på at det i noen bedrifter ikke blir gjort noe særlig ut av kost-nytte vurderinger. Dette kan jo også ha noe med økonomien å gjøre. Er økonomien god eller bedriften befinner seg i en god periode med økonomisk vekst kan det være at det ikke er noen videre vurdering på dette. Trenger man folk så skaffer man dem. Men dette er kun spekulasjoner fra forfatterens side. For analysens del er det greit å legge til at spørsmålet jeg har tatt for meg her ikke nødvendigvis har direkte tilknytning til beslutningsprosessen. Dette har mer å gjøre med den overordnede målsettingen i bedriften, om at økonomien ligger til grunn for ansettelser. Det dreier seg her om kost-nytte i snever økonomisk forstand, men selv dette virket ikke å være sentralt hos alle. Det er påtakelig at informantene heller ikke her er preget av faktisk rasjonalitet. Det kan da være minst like gyldig i andre sammenhenger.

### 6.2.2 Forventet nytte og oppnådd resultat

Videre tar jeg for meg flere intervju spørsmål som var rettet mot problemstillingen rasjonalitet. Disse spørsmålene var ment som en metode for å fange opp mer informasjon om informantenes tilnærming til rasjonalitet og rasjonell beslutningstaking. I den klassiske beslutningsteorien er forventet nytte en viktig faktor og i forhold til å ta en rasjonell beslutning anses nyttemaksimering som en avgjørende bestanddel. Med utgangspunkt i dette ble det stilt spørsmål om nettopp nytte.

Føler du eller dere at forventet nytte av valgt kandidat er oppnådd, spurte jeg informantene. Ja, svarene her var ganske optimistiske. Kort sagt var de fleste positive til de de hadde ansatt og var stort sett fornøyde med sine valg. Andre intervjudeltakere hadde

flere nyanser å komme med i forhold til temaet. HR-konsulenten sa det kom an på avdelingen man rekrutterte til og så gikk det på holdninger, «får de god oppfølging og sånne ting så funker det greit og gjør de ikke det, nei vel, så får de dårlig holdning og da gjør de jo selvfølgelig ikke det de skal og da er det dårlig nytteverdi.» En HR-ansvarlig fokuserte mer på bedriften og hva de selv stilte opp med for den ansatte, slik HR-konsulenten også gjorde til en viss grad. I korte trekk sa hun: «Både ja og nei,» de hadde blitt bedre på opplæringsbiten og «skal bli enda bedre på å implementere våre nyansatte. Fordi det er vår oppgave å få de til å bli best mulig. Ikke sant, gi de forutsetninger til å lykkes, så ja.» Det var ikke hundre prosent men de kunne bli bedre. Hun la altså ansvaret på dem selv å sørge for at kandidaten oppnådde forventet nytte. En personalsjef var mer måteholden og sa at det var litt tidlig å si, men hun syntes det, «han er den han utga seg for å være for å si det sånn. Ja. Det er jo ikke bestandig sånn, dessverre. Så kan man jo oppleve at det kan være at man har valgt feil. Rett og slett.» Avslutningsvis la hun til: «Jeg har holdt på med det i tju år så jeg veit at det, det kan skje ja.»

Føler du at valget av kandidat ga det beste resultat for rollen han eller hun skulle fylle, var et annet spørsmål jeg stilte. Likt forrige spørsmål om forventet nytte var målet her å høre hva de mente om den beslutningen de selv hadde tatt. Var den rasjonell, hadde de her gått for det alternativet som ga dem størst total nytteverdi, slik den klassiske beslutningsteorien tilstreber (Kaufmann & Kaufmann, 2015)? Som i spørsmålet om forventet nytte viste også svarene på dette spørsmålet at de fleste av intervjudeltakerne var måteholdne og ikke stolte blindt på at det nødvendigvis ga det beste resultat. Satisfiering var absolutt til stede hos informantene, en begrenset rasjonalitet som viste at man må ta beslutninger etter den informasjonen man har og at det ikke er mulig å inneha all den informasjon de ideelt sett hadde trengt for å følge den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Enkelte svarte bekræftende at ja, de var fornøyde med ansettelsen. Økonomi- og personalsjefen var mer måteholden: «Vanskelig å si, må liksom bare forholde oss til at vi stort sett har vært fornøyd da.» De ville aldri få vite om hvis de hadde valgt kandidat B i stedet for kandidat A, hadde det da blitt enda bedre. HR-konsulenten svarte: «Nei. Aldri før det har gått en stund. Den syns jeg er vanskelig fordi at du får mange kandidater inn» og så velger man enten en eller to og «så vet du aldri om det var den beste fordi du har jo ikke fått testet ut de andre.» «Men så lenge det funker,» sa hun, «så kan man ikke sitte og dvele på hvordan det hadde vært hvis vi tok han eller henne

eller.» Lederen var heller ikke skråsikker i sin sak: «Ja. Eller beste er alltid vanskelig - du vet jo ikke, er jo ikke verdens beste [stillingstittel] vi har ansatt selvfølgelig, så alt er jo relativt, men ut fra det vi kan forvente, ja.» Avdelingslederen sa ja, han trodde det sånn sett. Så la han til at det er nok «nøkkelstillinger hvor det er mye mere kritiske faktorer på personlighet og det enn akkurat i de tilfellene vi snakker om her da.»

Flere av informantene i min studie rapporterte at alle ønskede betingelser ikke nødvendigvis var til stede når de skulle ansette mennesker. For å ta en rasjonell beslutning etter den klassiske beslutningsteoriens betingelser, er det som ideelt sett skulle vært på plass, ikke til stede. Når dette er sagt rapporterte ikke arbeidsgiverne jeg intervjuet noe om at de hadde dårlig tid. En sa snarere at de hadde brukt uvanlig lang tid i den prosessen han beskrev og ellers tok de andre den tiden de trengte og understreket at det var viktig. Derimot rapporterte flere at de opplevde knapphet av ressurser med de egenskapene, kvalifikasjonene og erfaringene de hadde ønsket. Drømmekandidaten fantes ikke.

Den begrensede rasjonaliteten og *satisfiering* er derfor naturlig å ty til for informantene og her kommer også den rasjonelle latheten (Birkelund, 2016) inn. Disse teoriene går ut på det samme. Informantene kan ikke vite sikkert at kandidatene de valgte ga det beste resultat. «Aldri før det har gått en stund.» I tillegg pekte den ene informanten på at det fantes andre stillinger hvor det var mye mere kritiske faktorer, enn akkurat i de tilfellene han snakket om. Altså kan han bortforklare resultatet av valget sitt ved at det sikkert er mer kritisk å følge kravene og sikre det beste resultat i andre stillinger enn akkurat i de stillingene han ansatte til. Kanskje lager han seg her en «mental modell» (Kaufmann & Kaufmann, 2015) der valget han har tatt er bra nok. Det samme kan gjelde de andre arbeidsgivernes forklaringer.

### 6.2.3 Strenge krav til måloppnåelse eller senket aspirasjonsnivå?

Arbeidsgivere har nok alle forskjellige synspunkter på hva som er viktigst for dem når de skal ansette en ny medarbeider. Likevel kan det nok være mange likheter her også. Det overordnede målet bør jo i utgangspunktet være det samme for alle arbeidsgivere som skal ansette. Lik beskrivelsen av det å være rasjonell bør arbeidsgiver ha et mål om å velge den kandidaten som fyller alle kravene i stillingen de skal ansette til, ergo å velge den kandidaten som er best. Vi må da kunne anta som et referansepunkt at stillingskravene er gjennomtenkt og satt opp etter behovene man har og følgelig vil gi



best resultat for den stillingen kandidaten skal besette. Stillingsannonsen eller stillingens krav er da det *aspirasjonsnivået* arbeidsgiver har bestemt på forhånd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Informantene fikk spørsmål om hva de anså som viktigst når de skulle ansette. Som oppfølging til dette spørsmålet spurte jeg dem om hvor viktig det var for dem at kandidaten fylte stillingsbeskrivelsen når det kom til kvalifikasjoner og egenskaper. Ved å stille disse spørsmålene kunne jeg nok en gang sette kursen i retning den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved å høre hva de rapporterte på disse spørsmålene kunne jeg til en viss grad få frem hvor regelbundet intervjudeltakerne var når det kom til kriterier for ansettelse og hvor nøye de var på å følge stillingens krav til punkt og prikke.

Det viktigste for informantene når de skulle ansette en ny medarbeider var ifølge dem selv blant annet kompetanse, utdanning, erfaring, personlige egenskaper, kvalifikasjoner og holdninger. Deretter ble det også rapportert om andre faktorer, blant annet at krav til stillingen var oppfylt, det å passe inn, om den de ansatte var noe positivt for miljøet og om det var en de ville like å jobbe med. Kjemi, personlig egnethet og personlighet, ble også nevnt. I tillegg påvirket fravær og livssituasjon resultatet for en av informantene. Denne informanten var avdelingsleder i en stor bedrift, innen matproduksjon, og dette er hva han sa:

Nei, at de langt på vei tilfredsstillere de krava vi har satt, hvis du kan gå gjennom annonsen og sjekke ut det meste av det så er jo det en fordel. Og da vil du jo stå sterkere. Det er ikke noe tvil om at det første er jo å gå gjennom det du faktisk har ønska. Så enkelt. Og er det mye der så er det jo, da er det jo de andre tinga etterpå liksom, som kjemi, personlighet, fravær, livssituasjon. Det er jo ikke noe tvil om at sanne ting også påvirker resultatet.

Det var hovedsakelig to informanter som spesifikt ga uttrykk for at kandidaten først og fremst måtte tilfredsstillere kravene de på forhånd hadde satt. Avdelingslederen som uttalte seg ovenfor og en HR-ansvarlig fra en annen stor bedrift, også denne innen matproduksjon, som uttrykte det på en litt annen måte:

Det som jeg ser som det viktigste er jo at vi tilfører [Bedriftsnavn] den kompetansen vi trenger i den rollen, og at de er personlig egna til å prestere på oppgavene sine. Det er det viktigste sånn at vi på en måte leverer det vi skal gjøre.

Det var flere som på sin egne litt subtile måte la til grunn at kompetansen måtte være på plass i bunnen, samtidig som de også la vekt på at personlige egenskaper, holdninger og tilpassing til miljøet også var viktig for dem. På forskjellige måter uttrykte flere av informantene at det sosiale på arbeidsplassen og arbeidsmiljøet var viktige faktorer, sånn som det å passe inn og at man hadde lyst til å jobbe med personen.

Det var også viktig for informantene at kandidaten fylte stillingsbeskrivelsens krav til kvalifikasjoner og egenskaper. For HR-konsulentene var «det hundre prosent» for den ene yrkesgruppen. Kvalifikasjoner og papirer måtte være i orden, de kunne ikke vike fra noe der. Nyansen mellom ønsker og krav på en side og en pragmatisk holdning på den andre siden, fikk man fra en kvinnelig personalsjef: «Det er veldig viktig. Men vi har jo ansatt uten at de gjør det,» fortalte hun. «Det er jo vi som lager stillingsbeskrivelser og det er en grunn til at vi setter det inn der. For vi mener jo virkelig at man skal fylle det.» På den motsatte siden ble det her også klart at noen av informantene hadde tendenser til å lempe litt på kravene sine og var villige til å velge det som var tilstrekkelig eller tilfredsstillende nok i forhold til kravene eller *aspirasjonsnivået* (Kaufmann & Kaufmann, 2015) de på forhånd hadde bestemt. Dette ble uttalt ganske klart av enkelte intervjudeltakere, som jeg vil gjengi noen eksempler av.

«Vi får jo aldri noen som vi kan tikke av alle boksene på ønskelista. Det skal mye til eller det skjer vel ikke. Så - man må jo fylle noen av de viktige sjekkpunktene.» Den mannlige økonomi- og personalsjefen fra en mellomstor bedrift, som sa dette, fortsatte: «Og så er det andre ting som man må heller si, okay, det er ikke der nå, men det kan vi lære'n til eller med mer erfaring eller med mer opplæring så kommer man dit også.» En erfaren kvinnelig regiondirektør, også denne fra en mellomstor til stor virksomhet uttrykte et lignende syn på det: «Det er jo ikke alltid at man fyller hundre prosent alle kravene vi har. Det er vel kanskje heller sjeldent da.» Hun fortsatte: «Hvis man ser på en stillingsannonse eller en kravspesifikasjon så er det jo stort sett kanskje noen punkter som man kan ha et lite minus på da.» Og videre: «Det går jo fint allikevel da, det spørs

jo hva det er for noe, selvfølgelig. Ofte så har man jo litt rangering i forhold til hva som er viktigst og hva må de ha og hva bør de ha.»

Hos regiondirektøren var kravspesifikasjon en del av ansettelsesprosessen. På et annet tidspunkt i intervjuet forklarte hun hvor viktig det var med kravspesifikasjoner. Hun ble da spurt om hva som var det avgjørende for at hun eller de valgte akkurat den kandidaten de valgte til stillingen. Svaret var i utgangspunktet personlige egenskaper. Jeg ba henne dermed utdype litt rundt disse personlige egenskapene.

Man må jo alltid se de personlige egenskapene i forhold til den rollen du har og det er jo som en sier hvis du har en god kravspesifikasjon - hvor det er man utdyper personlige egenskaper, både hva man skal ha og ikke ha ...

Hvordan gjøres vurderinger i forhold til kandidaten dere velger, spurte jeg ved et senere tidspunkt. Noe som igjen brakte henne tilbake til kravspesifikasjoner. "Så lenge vi har en god kravspesifikasjon som vi starter med liksom" sa hun da. Den skulle man alltid bruke god tid på, utdypet hun. "Det er som jeg sier hvis du gjør en feil ansettelse så er det ofte fordi du har en dårlig kravspesifikasjon. Og hele prosessen blir dårlig hvis ikke den er tydelig i starten." I dette tilfellet var informanten opptatt av kravspesifikasjonen og det er denne som ser ut til å styre hvem hun og hennes kollegaer velger som kandidat. Dersom den ikke er godt utformet eller er dårlig, som hun sier, kan man komme i en posisjon der kravspesifikasjonen ødelegger for et godt valg. Ved spørsmål om det var viktig om kandidatene fylte stillingsbeskrivelsen ble det derimot tydelig at man kunne avvike noe fra kravspesifikasjonen.

En tredje informant, lederen, syntes ikke det var viktig i det hele tatt og ga uttrykk for et veldig bredt referansepunkt og åpne krav: «Det er ikke viktig i det hele tatt fordi vi skriver så generelle - Vi lager på en måte stillingen etter vi har fått kandidaten.» Han fortsatte: «Vi går ut så bredt som mulig for å få så mange som mulig søkere og så ser vi hva slags kompetanse vedkommende har og så får vedkommende jobbe med det. Som regel.» Dette var vel kanskje det motsatte ytterpunktet fra de som mente det å fylle kravene var viktig. Her var det helt i andre enden, der det kunne virke som om det ikke var satt krav eller mål i det hele tatt på forhånd.

Begrenset rasjonalitet er en mer realistisk fremstilling av hvordan vi tar beslutninger, ifølge Herbert A. Simon og James G. March i Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 218). Denne teorien kan sies å være en avart av eller også et alternativ til den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015) der det er stilt normative krav til hvordan vi burde ta beslutninger. «Economic man» (Simon, 1955, s. 99) er rasjonell, som følge av det at han er økonomisk. Kan vi anta at også arbeidsgiverne i min undersøkelse er lik den *økonomiske mann* (Simon, 1955)? Kanskje ikke helt. Da mennesker møter på visse begrensninger (Simon, 1955) og utfordringer som må tas høyde for, kan det være mer fornuftig å sammenligne deres beslutningstaking med den alternative og mer realistiske beslutningsmodellen, nemlig den begrensede rasjonaliteten eller *satisfiering* (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En videre diskusjon rundt dette og de øvrige forskningsspørsmålene følger i neste kapittel.

## 7 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg sette intervjudeltakernes meninger og uttalelser opp mot teorien og belyse likheter og ulikheter mellom disse.

### 7.1 Rasjonalitet i teorien

Den klassiske beslutningsteorien setter forventet nytte i sentrum. Størst total nytteverdi burde tilstrebes heter det hos Kaufmann & Kaufmann (2015). I denne studien kan nytte delvis være det å finne best mulig tilpasset kandidat til de kravene informantene listet opp i starten, da jeg ba dem fortelle om en stilling de hadde utlyst og ansatt til og beskrive hvilke kvalifikasjoner de etterlyste og hva de ellers så etter i kandidaten. I tillegg setter den normative beslutningsteorien krav og premisser i form av trinn man må følge for at man skal kunne velge det beste handlingsalternativet i forhold til nyttemaksimering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 216).

Det å følge slike klare kriterier kan ikke sies å ha vært et stort tema hos informantene. Det var kun en HR-konsulent som oppga at de måtte følge oppsatte krav til punkt og prikke ved ansettelse til enkelte typer stillinger. Dette var nedsatt i regelverk og kunne ikke vikes fra. Det var på den andre siden ingen intervjudeltakere som beskrev ansettelsesprosessen slik at klare premisser og steg ble fulgt ved hver ansettelse. Det var ikke noe tale om risikoanalyser, vektning av alternativer opp mot konsekvenser eller produktkalkyler, som definerer en pur rasjonell beslutning lik den i den klassiske beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Jeg tar utgangspunkt i at en økonomisk aktør er lik den *økonomiske mann* (Simon, 1955), som har betydelig oversikt og informasjon over omgivelsene og valgalternativene sine og vet å systematisere og kalkulere seg frem til det alternativ som gir best resultat og er nærmest det målet han har satt seg. Denne personen kan altså sies å være rasjonell. Informantene i min undersøkelse ga uttrykk for klare mål for hva de ønsket i en kandidat og også hva de ikke ønsket. De ga inntrykk av å være opptatt av det beste for bedriften, og at deres egne interesser sammenfalt med virksomhetens.

Ifølge Torsvik (2003) svarer de handlende aktørene på to spørsmål i en filtreringsprosess, som fører til handling. *Hva er mulig og hva er ønskelig* (Torsvik, 2003, s. 137). Det første spørsmålet blir besvart av fornuften, det andre spørsmålet baserer seg på aktørens interesser. Aktøren kan så rangere etter preferanser og deretter velge alternativet som passer best i forhold til sine interesser (Torsvik, 2003). Arbeidsgiverne og rekruttererne jeg intervjuet måtte også finne svar på disse to spørsmålene i ansettelsesprosessene sine. Jeg ble fortalt at ønskene besto av slikt som spesielle kvalifikasjoner, personlige egenskaper, holdninger eller gitte erfaringer. I tillegg var de opptatt av hva som var mulig eller ikke mulig. Flere av informantene var nok mer bevisste på hva de mente *ikke* var mulig i forhold til ønskene sine og den ideelle kandidaten de så for seg. «Det er jo ikke verdens beste [stillingstittel] vi har ansatt, selvfølgelig», ble det sagt, «men ut fra det vi kan forvente, ja.» Arbeidsgiverne var pragmatiske når det kom til forventninger. De forventet ikke at alle ønsker nødvendigvis ble oppfylt: Vi får ikke «tikket av alle boksene». Den mannlige økonomi- og personalsjefen fortalte at kandidatene eller den ansatte gjorde at de måtte justere på målet, målet flyttet seg litt også. «Så får man jo kanskje måle det opp mot noe annet enn det man egentlig først hadde tenkt da.» En HR-konsulent skulle gjerne sett at den som kom inn i stillingen hadde eksakt lik erfaring fra før, slik at vedkommende, allerede ved oppstart, hadde den kunnskapen det var behov for. Men det ble ikke forventet, kunne det virke som. «Det er ikke alltid at vi kanskje kan velge fra øverste hylle,» sa den samme informanten og fortalte at et konkurrerende marked ofte tok mye av den potensielle arbeidskraften deres, grunnet høyere lønn.

Er det en delvis instrumentell rasjonalisme tilstede hos informantene? De svarer på spørsmålene om hva som er ønskelig og hva som er mulig. De bruker deretter disse svarene for å utføre handlingene sine, altså velge den kandidaten de tror er best for stillingen. Det er kanskje mer en form for begrenset rasjonalitet i aksjon hos informantene, da det de forteller tyder på at de justerer målet sitt og forventningene sine, slik at de tilfredsstilles av det som er mulig å oppnå.

Noen faktorer som er greie å merke seg her, er på den ene siden hva slags type stilling man ansetter til. De fleste av intervjudeltakerne i min undersøkelse fortalte om ansettelser til produksjonsstillinger eller stillinger «på gulvet», en vanlig medarbeider. Det utgjør nok en forskjell å ansette til disse stillingene versus høyere stillinger, som en avdelingsleder innen matproduksjon også fant det viktig å understreke.

Rogstad & Sterri (2016) beskriver også en annen forskjell på ansettelse, nemlig de som ser etter den ene unike personen som kan utfordre miljøet, være en innovatør og som er vanskelig å erstatte, kontra de som kun ønsker å unngå feilansettelser og finne en som passer inn. I begge disse typer ansettelse er det fornuftig å anta at i hvilken grad man følger på forhånd oppsatte kriterier og mål, avhenger av hva slags stilling de skal ansette til. Det samme gjelder nok for hvor strenge krav man stiller til måloppnåelse. Altså hvorvidt man krever at den som ansettes er så nært opp til det idealet man på forhånd har, som overhodet mulig. Selv om ansettelsesprosesser kanskje har et felles grunnlag og mål, finnes det forskjellige kriterier og krav avhengig av stilling. Både til kvalifikasjoner, utdanning og egenskaper. Et felles krav eller ønske er å finne den beste og mest passende kandidaten.

Selve rekrutteringsprosessen kan også følge like metoder langt på vei, men det skal sies at det også her kan være store forskjeller, for eksempel ved at noen benytter seg av personlighets- og evnetester. Men det sier seg selv at det er forskjeller på stillingskrav. Det være seg om kandidaten for eksempel skal ansettes som produksjonsarbeider, frisør, kirurg, direktør, økonom eller tekstforfatter. I tillegg er det også forskjeller i kravene mellom ansettelse i det offentlige og det private.

## **7.2 Den praktiske beslutningstakingsmodellen**

For å forstå samfunnet, sier Torsvik (2003, s. 135), må vi gi aktørene mer menneskelige trekk og ta hensyn til kognitive begrensninger, sånn som dødvinger og skylapper. I de mer rene rasjonalistiske modellene, slik som instrumentell rasjonalisme, handler aktørene med stor presisjon og innsikt for å sikre stabile og veldefinerte interesser (Torsvik, 2003). Men det er ulike verdier og motivasjonsfaktorer som fører oss til handling, sier Torsvik (2003, s. 135). Innen økonomisk teori går forklaringene kun i en retning, fra aktør til samfunn. Individens interesser og oppfatninger er uavhengige av det som skjer på samfunnsnivå (Torsvik, 2003, s. 135). Men i menneskenaturen er ikke disse tingene fullt så fastlagt, mener Torsvik (Torsvik, 2003). «Eit kjenneteikn ved oss menneske er at samfunnet – kulturen – påverkar både kva me ser (oppfatningar), kva me ynskjer (motivasjon) – og dermed kva me gjer» (Torsvik, 2003, s. 135).

Verdier, motivasjon og interesser bidrar til at mennesket handler som det gjør. Det er derfor naturlig at disse faktorene også er med oss når vi skal vurdere noe eller ta en beslutning. Vi har som regel på forhånd et *aspirasjonsnivå* (Kaufmann & Kaufmann,

2015) eller en målsetting, som vi tar utgangspunkt i. Vi prøver å oppnå dette målet så godt vi kan, men som vi har sett er det nesten umulig å være fullstendig rasjonell når vi skal ta en beslutning. Det ville bli altfor komplisert og tidkrevende for oss om vi skulle veie absolutt alle alternativer og kalkulere oss frem til beste resultat ved alle beslutninger vi skulle ta. Intervjudeltakerne i min undersøkelse har også individuelle verdier, interesser og motivasjoner, som man må kunne anta hjelper dem på vei med beslutningene de skal ta og styrer dem i retning av den kandidaten de mener er best i stillingen.

Intervjudeltakerne viste, i hvert fall delvis, i sine svar at de var et stykke unna den klassiske beslutningsteorien, men at det er en *begrenset rasjonalitet* i aksjon kan sies å være tydelig og da også *satisfiering* (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det samme gjelder kanskje for «rasjonell lathet» (Birkelund, 2016). Informantene rapporterte dog ikke at de hadde dårlig med tid, men de måtte jo ta et valg og selv om noen av dem oppga at de kanskje ikke hadde alle mulige alternativer å velge i, så virket det likevel som om de hadde nok å velge i.

I tillegg forteller Birkelund (2016) at mennesker vanligvis bruker disse automatiske og forenklede prosessene og da er det naturlig å anta at disse også er tilstede hos beslutningstakerne i denne undersøkelsen. Men vi har sett at det å bruke forenklede metoder for å ta beslutningen, slik som «mentale modeller» (Kaufmann & Kaufmann, 2015), satisfiering, følelser og «rasjonell lathet», også er en form for rasjonalitet. For ifølge Bechara & Damasio (2005) er det svært problematisk å ta en beslutning uten noen personlige preferanser eller følelser tilstede.

Etter hva Kaufmann og Kaufmann (2015) sier er det den begrensede rasjonaliteten som er mest realistisk at mennesker bruker og det er denne beslutningsmodellen vi faktisk tar i bruk. I tillegg sier Birkelund (2016) at å ta i bruk den mentale latheten er kost og nytteeffektivt, siden det gjør at vi bruker mindre tid og energi på beslutningen. For mennesker flest er nok dette å anse som rasjonelt. Det å komme frem til et alternativ som passer oss best på den letteste og mest effektive måten. Det enkle er ofte det beste, sies det. Å velge det alternativet man tror vil gi det beste resultat er rasjonalitet, ifølge Elster (1989).

Beslutningstakerne i min undersøkelse trodde ikke nødvendigvis fullt og fast på at kandidaten de hadde valgt ga det beste resultat. Stort sett kunne de heller ikke svare



sikkert på om forventet nytte var oppnådd, men de hadde likevel troen på det, samtidig som de også innrømmet at sikre kunne de ikke være. Det ville i hvertfall ta noe tid å finne ut av. Det å være realistisk kan vel også være en del av det å være rasjonell, eller skal jeg si begrenset rasjonell. Å være realistisk er å være fornuftig og fornuftig er et ord som ofte blir brukt på linje med rasjonell.

I den grad intervjudeltakerne er rasjonelle, synes dette å være en begrenset rasjonalitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Uttalelser fra informantene som for eksempel «det vi tror er godt nok» eller «vi får ikke fylt alle kravene» eller «tikket av alle boksene», var faktorer som gikk i retning av satisfiering og begrenset rasjonalitet. «Du vet aldri om du får den beste.» «Så lenge det funker, så kan man ikke sitte å dvele ved hvordan det hadde vært.» «Alt er jo relativt, men ut fra det vi kan forvente.» «Vi har jo ikke ansatt den beste.» Dette var alle utsagn som relaterer til en form for satisfiering.

Utsagnene tyder ikke direkte på nyttemaksimering eller rene kalkulasjoner, selv om informantene nok veier mye for og i mot i forhold til kandidatene og sin avgjørelse. Uttalelsene viser jo til en form for nyttevurdering i og med at de på en eller annen måte finner at denne kandidaten er det beste valget for dem. Kanskje det kan sies å være en nyttemaksimering i forhold til det de kan eller har mulighet til å oppnå. Godt nok er stikkord hos de fleste av informantene i denne undersøkelsen. Det følger av uttalelsene at det ikke benyttes strenge regler eller krav til måloppnåelse. Vekta tipper derfor mer mot en begrenset form for rasjonalitet med tanke på ønsket resultat.

Jeg tør derfor påstå at *satisfiering* (Kaufmann & Kaufmann, 2015) gjør seg gjeldende hos beslutningstakerne i denne studien. Det betyr ikke at informantene ikke er rasjonelle. Dette kan være rasjonalitet som empirisk fenomen eller også en form for etterrasjonalisering der informantene i etterkant av beslutningen tar et standpunkt til tidligere ansettelse.

### **7.3 Skjønn og magefølelse**

Skjønn og magefølelse er hjelpemidler for arbeidsgiver når denne skal bestemme seg for hvilken kandidat som skal ansettes. Magefølelse ble også rapportert som en medvirkende faktor på beslutningen i min intervjuundersøkelse. I tillegg til å være et hjelpemiddel for arbeidsgiveren når hun eller han skal ta en beslutning, kan det altså også påvirke beslutningen. Man kan for eksempel få en sterk magefølelse for en

kandidat under et intervju og denne følelsen gjør at man velger denne personen og på den måten er magesfølelsen også en påvirkningsfaktor.

Rogstad & Sterri (2016) studerte rekrutteringsprosesser og var opptatt av at ansettelsesprosessene gikk riktig og rettferdig for seg, slik at alle jobbkandidater hadde like muligheter for å bli ansatt. For å få en rettferdig ansettelsesprosess må det være klare kriterier og retningslinjer for ansettelser. Spesifikasjoner og prosedyrer for hvordan man går frem for å finne den rette kandidaten må være på plass. Her kan det, ifølge Rogstad & Sterri (2016), skilles mellom det å *passer til* jobben og *passer inn*. Kvalifikasjoner, kunnskap og evner en må ha for å passe til jobben man skal utføre kan en relativt enkelt finne ut av ved å sjekke CV og referanser og annen dokumentasjon. Det kan altså observeres og måles ved hjelp av tester (Rogstad & Sterri, 2016). Det å passe inn sammen med andre i et arbeidsmiljø er derimot mer utfordrende å måle seg frem til eller observere. Her må arbeidsgiver benytte seg av mer skjønnsmessige vurderinger (Rogstad & Sterri, 2016). Arbeidsgivere finner det nødvendig å bruke skjønn i ansettelsesprosessen, de setter stor lit til sine egne evner når det kommer til magesfølelse og skjønn og de er også opptatt av å holde på retten til å kunne bruke skjønn i en slik prosess (Rogstad & Sterri, 2016, s. 24).

Ut fra det informantene fortalte var det ikke mange av dem som benyttet seg av tester, målinger og strenge prosedyrer når de skulle ansette. Det var likevel unntak og enkelte nevnte både kravspesifikasjoner og tester. Videre innrømmet også flere at skjønn var en del av vurderingen. Til og med gjetting ble nevnt, i tillegg til subjektivitet. Flere kjente på magesfølelsen og noen var opptatt av førsteinntrykk. En informant i undersøkelsen forklarte at man først ser på det formelle, bakgrunnen, at papirer er i orden, referanser. Så avsluttet han med: «og da blir det jo magesfølelsen som blir X-faktoren egentlig.»

Det er store likheter mellom magesfølelse og skjønn og jeg trekker derfor en linje mellom disse her. Begge deriverer fra det samme utgangspunktet. En følelse, en anelse, en tanke, noe som igjen stammer fra tidligere lærdom, kunnskapstilegning og erfaring. Det kan altså være erfaringsbasert eller oppstå ut fra fordommer og stereotypier. Er det i det hele tatt mulig for en rekrutteringsperson å unngå bruk av skjønn eller magesfølelsen når han eller hun skal ta en beslutning? Rogstad & Sterri (2016) er kritiske til bruken av disse metodene i en ansettelsesprosess. De sier at uobserverbare egenskaper som for eksempel personlig egnethet, som er vanskelig å måle seg frem til, er områder hvor arbeidsgiver ofte tar i bruk skjønn som metode (Rogstad & Sterri, 2016). Det finnes

riktig nok verktøy og tester for å måle også noen av disse egenskapene, men kanskje ikke med like stor treffsikkerhet (Rogstad & Sterri, 2016). På den måten kan også disse vurderingene til en viss grad formaliseres, slik at prosessen blir mer profesjonell. (Rogstad & Sterri, 2016)

Som følge av subjektive vurderinger, slik som skjønn og magefølelse, kan fordommer hos arbeidsgiver påvirke ansettelsesprosessen og beslutningen (Rogstad & Sterri, 2016). «Subjektive inntrykk arbeidsgivere får av en kandidat kan bli mer avgjørende i en situasjon der det er få transparente og objektive kriterier forut for rekrutteringen» (Rogstad & Sterri, 2016, s. 18). Når subjektive vurderinger tas i bruk kan favorisering forekomme og ansettelsesprosessen vil da kunne hindre for eksempel minoritetsgrupper fra å bli integrert i samfunnet (Rogstad & Sterri, 2016, s. 18).

Det er som sagt mange aspekter som er vanskelige å måle seg frem til og når det er mennesker inne i bildet er følelser og tanker også med i bildet. I en intervjusituasjon der det bare er få mennesker tilstede, er det naturlig for mennesker å gjøre seg opp meninger, føle noe eller vurdere en person opp mot tidligere erfaringer. Dette skjer automatisk og ingen tester eller objektive kriterier kan egentlig stoppe det. Og dersom for eksempel favoriserende tanker for en kandidat oppstår, er det vanskelig å legge de fra seg igjen og glemme dem.

Faktorer som det å komme overens, passe sammen og føle en match er noe en arbeidsgiver ofte er opptatt av ved ansettelser. Det være seg mellom jobbkandidaten og arbeidsgiver selv eller de andre ansatte i bedriften. Kjemi eller følelsesmessig tilknytning kan oppstå fra følelsen av homososialitet (McPherson et al., 2001). En kulturell eller sosial match. Finner man likheter og fellestrekk med seg selv hos en annen person er det ofte medvirkende til at man føler at man passer sammen, at kjemien stemmer eller at man liker en person. Det gir positive følelser å finne en jobbkandidat med egenskaper, holdninger, kvalifikasjoner og atferd man kjenner igjen hos seg selv eller de øvrige ansatte. Som følge av dette oppstår en tiltrekning til personen. Det var nettopp denne matchen som var utslagsgivende for arbeidsgiverne i Riveras (2012) undersøkelse. Å kunne trives sammen på jobb var første prioritet når man så etter en ny kandidat (Rivera, 2012). Informantene i min undersøkelse gikk ikke så langt i sine uttalelser, men de kom ikke utenom at dette var en medvirkende faktor ved valg av kandidat. For å vurdere disse tingene må beslutningstakeren stort sett benytte seg av skjønn og magefølelse og disse faktorene er aldri helt sikre. Rogstad & Sterri (2016)

mener i tillegg at rekrutterere ofte har stor tiltro til hvor gode menneskekjennere de selv er.

Magefølelse og skjønn er faktorer som både kan være rasjonelle og ikke-rasjonelle, slik som de ikke-rasjonelle faktorene eller sosiale kriteriene nevnt tidligere. Det er rasjonelt å se etter folk som man tror vil passe inn og der man tror det vil være kjemi mellom kandidat og de øvrige ansatte. Nettopp fordi det er viktig at folk passer godt sammen på en arbeidsplass, for at man skal trives og fungere. Dette hjelper også på produktiviteten i virksomheten. Når det gjelder skjønn og magefølelse er dette faktorer som kan påvirke arbeidsgivers beslutningstaking og følgelig fortrenge rasjonaliteten. Dersom disse virkemidlene feiler hos beslutningstakeren kan det føre til en dårlig avgjørelse og derav ansettelse av feil kandidat. På den annen side kan det være rasjonelt å lytte til magefølelsen og benytte seg av skjønn, nettopp fordi det er et effektivt hjelpemiddel som ofte kan fungere godt. Det går automatisk og det er lite ressurskrevende. I tillegg har vi sett at følelser har en viktig plass i beslutningstaking (Bechara & Damasio, 2005) og preferanser, følelser og instinkter som ligger til grunn for magefølelse og skjønn er herav et naturlig hjelpemiddel for beslutningstakeren.

Informantene i undersøkelsen min hadde også objektive kriterier de tok utgangspunkt i, i tillegg til de subjektive kriteriene der skjønn og magefølelse ble benyttet. I de fleste av ansettelsesprosessene informantene fortalte om var det dessuten flere sammen om å avgjøre, noe som kan forhindre at en beslutning blir for enveiskjørt og avgjort kun av en persons magefølelse. Likevel er det ingen tvil om at bruken av skjønn, følelser og subjektive vurderinger letter beslutningstakingen. Som vi så hos Birkelund (2016) er den automatiske tankeprosessen som følger av slike vurderinger svært tidsbesparende for de som skal ansette.

## 8 Konklusjon

I denne masteravhandlingen har jeg hatt fokus på fenomenet påvirkninger på beslutninger. Nærmere bestemt har denne studien søkt å finne ut hvilke faktorer som påvirker arbeidsgivers valg av kandidat til stilling. Jeg stiller også to underliggende spørsmål. Er arbeidsgiverne rasjonelle i sine beslutninger og har ikke-rasjonelle forhold en medvirkende rolle i den endelige beslutningen. Jeg vil her sammenfatte resultatet i en avsluttende konklusjon.

Ut fra denne studien kan det sies at det er problematisk å kalle informantene rasjonelle. Det er ingen klare indikasjoner for å påstå dette. Det bærer snarere preg av begrenset rasjonalitet hos de intervjuede rekrutteringspersonene. Det er vanskelig å finne personen som fyller alle krav og ønsker de har til stillingen, så informanten ender ofte opp med å velge noe som er «godt nok». Personlige egenskaper, kvalifikasjoner, erfaring og egnethet oppgis som viktige kriterier for arbeidsgiver, men det viser seg også at ikke-rasjonelle faktorer preger arbeidsgivernes beslutning.

Svaret på om arbeidsgiverne er rasjonelle i sine beslutninger kan sies å være uensartet og nyansert. Det Bechara og Damasio (2005) fant i sine undersøkelser rundt rasjonalitet og følelser kan delvis sies å ha blitt bekreftet hos informantene i min undersøkelse. Dersom de ikke hadde hatt noen preferanser eller følelser med henhold til beslutningen ville det nok gjort det svært problematisk for dem å ta et valg. Det finnes de som klarer å skille bort følelsene og også oppnår det de ønsker, men disse ønsker ikke så mye i utgangspunktet og har dermed heller ikke så mye å være rasjonelle for, skriver Elster (1989, s. 70). Det å være komplett rasjonell tilsier at man har all informasjon tilgjengelig og velinformert bruker kalkulasjoner for å vurdere det beste alternativet (Simon, 1955). Forventet nytte og det å maksimere denne nytten er hovedpoenget og bør derfor være veiledende for å realisere målet beslutningstakeren har satt seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Et element man her må ta hensyn til er at de aller fleste av oss ønsker å fremstå som rasjonelle og profesjonelle. Følgelig ønsker også informantene i denne undersøkelsen dette og med det som grunnlag vil de forsøke å svare så profesjonelt de kan og trolig også rasjonalisere fremstillingen av vurderingene de gjør. Rekrutteringspersonene jeg intervjuet ga også inntrykk av at valgene de tok, som oftest også i samråd med andre,

var gjennomtenkte og fornuftige. De fortalte om prosessen der det ble holdt samtaler og diskusjoner rundt kandidatene de sto igjen med og de oppga distinkte og håndgripelige kriterier for hva de ønsket inn i den gitte stillingen. Det er med dette ikke mulig å dementere eller bestride at informantene er rasjonelle i sin beslutningstaking. Men det kan muligens påstås at informantene også viser en form for begrenset rasjonalitet. Flere av utsagnene deres var også klare fremstillinger av *satisfiering* (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Noen utsagn lød nærmest som tatt ut av definisjonen. Folk flest ønsker som sagt å fremstå som rasjonelle. Det blir da desto mer interessant når mennesker i disse posisjonene, så å si, innrømmer at det også er andre faktorer i spill.

Informantene var relativt klare på at de ikke kunne vite alt om kandidatene. De hadde ikke all den informasjon de kunne ha ønsket å ha. Det var ingen fasit der ute.

Arbeidsgiverne hadde mål de ønsket å oppnå, og altså krav til stillingen for å kunne fylle denne på best mulig vis. Men det kom tydelig frem at det hendte at disse kravene ble justert på, og at det å ha troen på og vurdere noe som godt nok var fremtredende faktorer ved det endelige valget.

Dersom vurderinger ut fra magesfølelse og skjønn dominerer i prosessen og klare metoder for ansettelsesprosessen ikke er tilstede, kan det få konsekvenser i form av diskriminering og forskjellsbehandling (Rogstad & Sterri, 2016). «Ansettelser er forskjellsbehandling,» sier Rogstad & Sterri (2016, s. 105), spørsmålet er bare om den er rettmessig eller urettmessig. Et svar på dette kan være en god kravspesifikasjon, som en av informantene også understreket. Dette fremhever også Rogstad og Sterri (2016) i sin rapport. Dersom man har en klar kravspesifikasjon og denne er lagt til grunn før en ansettelse, vil dette også bidra til å forhindre påvirkninger fra faktorer man ikke bør påvirkes av. Rasjonalitet vil da teoretisk sett være mer synlig tilstede i prosessen og beslutningene vil lettere kunne sies å være rasjonelle. Dette fordi resultatet vil bli at man har ansatt den personen som gir mest nytte og er, om ikke et direkte speilbilde av, så i hvert fall mest lik idealkandidaten. Ut fra funnene i denne studien tyder det imidlertid på at det er vanskelig å unngå faktorer som kjemi og kulturell matching. Disse faktorene harmonerer ikke med idealet til Rogstad & Sterri (2016) om kravspesifikasjoner og rettmessig forskjellsbehandling.

Jeg vil understreke at denne studien kun er ment å omfatte komponenter ved selve beslutningstakingen. Det er kun enkeltelementer ved ansettelsesbeslutningen som dekkes. Det er her ingen intensjon om å gi en full oversikt over hele

rekrutteringsprosessen. Jeg fokuserte på selve beslutningen og påvirkninger. For helhetens skyld stilte jeg i tillegg noen spørsmål rundt selve prosessen. Men undersøkelsen omfatter ikke noe dypdykk i eller tilstedeværelse under selve prosessene. Dette kan være en svakhet ved undersøkelsen, da et dypere dykk i prosessen kunne gitt mer utfyllende informasjon om arbeidsgivers rasjonalitet. I tillegg kunne andre metoder som feltstudie og observasjoner gitt et mer helhetlig bilde av hva som påvirker underveis i prosessen og helt frem til beslutningen blir tatt. Et større utvalg kunne også ha gitt et større datagrunnlag.

Det er helt klart rom for mer inngående forskning i påvirkning på arbeidsgivere. Både for å unngå fallgruver ved ansettelse, og for å gi samfunnet kunnskap om hva som faktisk avgjør ved valg av en ny ansatt. Arbeidsgivere kan ha mye å lære av å være bevisst faktorene som spiller inn i en beslutningsprosess. Mulighetene er der for å utvikle metoder som forhindrer uønskede påvirkninger. Til og med påvirkninger som beslutningstakeren selv produserer kan være et dilemma man ønsker å forhindre. Den stadig tilbakevendende magefølelsen er mer enn bare et hjelpemiddel, den er også en påvirkningsmekanisme, som viser seg å ta stor del i arbeidsgivers valg av kandidat.

## Referanser/litteraturliste

- Bechara, A. & Damasio, A. (2005). The somatic marker hypothesis: a neural theory of economic decision. *Games and economic behavior*, 52(2), 336-372.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geb.2004.06.010>
- Birkelund, G. E. (2016). Rational Laziness - When Time Is Limited, Supply Abundant, and Decisions Have to Be Made. *Analyse & Kritik*, 38(1), 203-225.  
<https://doi.org/10.1515/auk-2016-0110>
- Det Norske Akademis Ordbok. (u.å.). Homososial. Hentet 20.06.2020 2020 fra  
<https://naob.no/ordbok/homososial>
- Eberle, T. S. (2014). Phenomenology as a Research Method. I U. Flick (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (1. utg., s. 184-202). London: SAGE.
- Elster, J. (1989). *Nuts and Bolts for The Social Sciences* (1. utg.). New York: Cambridge University Press.
- Horverak, J. G., Sandal, G. M., Pallesen, S. & Timmerman, M. E. (2013). Hiring Rankings of Immigrant Job Applicants: Immigrants' Acculturation Strategies and Managers' Personality Trait Perception. *Journal of International Migration and Integration*, 14(3), 493-510. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s12134-012-0247-3>
- Husserl, E. (2004). *Ideas : General Introduction to Pure Phenomenology*. Florence, UNITED KINGDOM: Routledge.
- Hyggen, C. (2017). Etterlater arbeidstrening arr hos unge ledige? Et vignett-eksperiment av arbeidsgiveres beslutninger ved ansettelser av unge i Norge. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(4), 236–251. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2017-04-01>
- Jakobsen, A. M. (2018). Kan arbeidsgiver ansette hvem han/hun vil? *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3/2018), 82-84. Hentet fra  
<https://www.magma.no/kan-arbeidsgiver-ansette-hvem-han-hun-vil2>
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2. utg.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lahm, R. J., Jr. (1999). *The Phenomenon of Interpersonal Chemistry in the Hiring Process: Toward the Development of a Theory*. Doctoral dissertation, Atlanta: Georgia State University.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annu. Rev. Sociol.*, 27(1), 415-444.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>
- NAV. (2020). Antall arbeidssøkere øker for første gang siden april Hentet 14.11.2020 fra  
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/statistikk/nyheter/antall-arbeidssokere-oket-for-forste-gang-siden-april>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). Regjeringen besøker småbedrifter over hele landet i juni. Hentet 14.11.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side17/id2661499/>



- Næringslivets hovedorganisasjon. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet 02.07.2019 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2016). *Rettmessig forskjellsbehandling? Rettmessighet og amatørskap i ansettelsesprosesser* (2016:23). Oslo: FAFO. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2016/20585.pdf>
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. I U. Flick (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (1. utg., s. 170-183). London: SAGE.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- SMB Norge. (2020). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB) i Norge. Hentet 14.11.2020 fra <https://www.dinbedrift.no/fakta-om-sma-og-mellomstore-bedrifter-i-norge-smb/>
- Statsansatteloven. (2017). *Lov om statens ansatte mv. (LOV-2017-06-16-67)*. Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2017-06-16-67>
- Stone, N. J. & Winfrey, S. (1994). Interview Duration, Interpersonal Attraction, And Hiring Decisions. *Psychological Reports*, 1994(75), 515-523. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.1.515>
- Teigen, K. H. (2014, 03.03.2014). Gruppedynamikk. I *Store norske leksikon* (bd. 2020). Store norske leksikon på snl.no. Hentet 30.05.2020 fra <https://snl.no/gruppedynamikk>
- Thornberg, R. & Charmaz, K. (2014). Grounded Theory and Theoretical Coding. I U. Flick (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (1. utg., s. 153-169). London: SAGE.
- Torsvik, G. (2003). *Menneskenatur og samfunnsstruktur: Ein kritisk introduksjon til økonomisk teori*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Østbakken, K. M., Barth, E., Dale-Olsen, H. & Schøne, P. (2020). Nye jobber i fritt fall. *Søkelys på arbeidslivet*, 37(4), 316-323. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2020-04-07>

# Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Ekstra spørsmål til intervjuguiden

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

## Intervjuguide

«**Valg av ny ansatt. Hva påvirker arbeidsgiver i valg av kandidat til en stilling?**» Er beslutningen rasjonell i forhold til hva arbeidsgiver leter etter? Er sosiale forhold medvirkende på beslutningen? Faller valget på den de liker best, har best «kjemi» med eller den som er mest lik han/hun selv?

### Innledende:

- **Kan du fortelle litt om din bakgrunn og din rolle i bedriften? Ditt ansvarsområde/rolle, hvor lenge ansatt? Din utdannelse?**
  - **Hvor mange er typisk involvert i en ansettelsesprosess hos dere? Hvilken rolle har disse andre i prosessen?**
  - **Er du alene om å ta beslutningen/avgjørelsen om ansettelse eller er det flere involvert? Har du siste ord? Hvor selvstendig tas i så fall denne beslutningen? -**
1. Kan du se for deg en stilling dere har utlyst, evt. den siste, og beskrive, i korte trekk innhold i stillingen, hva den gikk ut på og hvilke kvalifikasjoner dere etterlyste?
    - *Evt. ekstra* → Kan du utdype innholdet i stillingen litt mer? → Kan du forklare kvalifikasjonene dere trengte litt mer? → Hva mente du med det?
  2. Ta utgangspunkt i stillingen du nettopp beskrev, hva så du/dere etter hos kandidatene til stillingen?
    - Var det noen helt spesielle kvalifikasjoner eller egenskaper du/dere foretrakk? *Hva syntes du/dere passet best til stillingen?*
    - Var dere klar på hva dere ønsket i en kandidat? Var det noe dere absolutt ikke ønsket?
  3. Hvordan foregikk prosessen med utvelging? → *Kan du utdype mer?*
    - Hvor mange kandidater satt dere igjen med til slutt som dere skulle velge mellom?
    - Følte du at du satt igjen med de riktige kandidatene?
    - Hvordan opplevde du utvalget i forhold til stillingens innhold?
  4. Hva så du i dette siste utvalget av kandidater som gjorde at disse ble utvalgt?
  5. Tenk tilbake til når den endelige beslutningen skulle tas, hva tenker du at var det avgjørende for at du/dere valgte akkurat denne kandidaten til stillingen?
    - Kan du huske om det var noe spesielt som påvirket din/deres avgjørelse?
    - Var det andre aspekter/faktorer som hadde betydning for valget?

- *Hva avgjør valget?*
6. Hva tenker du rundt valget av kandidat i dag? Er du fornøyd med valget?
- *Hva er det du er spesielt fornøyd med?*
  - *Hva er det du er spesielt misfornøyd med?*
7. Opplever du at du oppnådde bedriftens mål med beslutningen din?
- *Opplevde du at du oppnådde ditt mål?*
  - *Føler du/dere at forventet nytte av valgt kandidat er oppnådd?*
  - *Føler du at valget av kandidat ga det beste resultat for rollen han eller hun skulle fylle?*
8. Se tilbake på kandidatene til stillingen du beskrev, var det noen av kandidatene du følte såkalt «kjemi» med? Noen du likte svært godt, sett bort fra kvalifikasjoner og det profesjonelle? → *Har du opplevd at du kjente en kandidat fra før, at det var noen du hadde et sosialt forhold til fra før? I så fall, hvordan gikk det med denne kandidaten videre i prosessen?*
9. Den ansettelsesprosessen du har beskrevet i dette eks. er den typisk for alle andre ansettelser i bedriften?
- *Hvordan gjøres vurderinger i forhold til kandidaten du/dere velger?*
  - *Hva med andre stillinger du har ansatt til, hvordan vil du sammenligne ansettelser i disse med ansettelsen i den stillingen du har beskrevet?*
10. Hva anser du som viktigst når du skal ansette en ny medarbeider? - *Hva er viktig for deg i forhold til en ansatt?*
- *Hvor viktig er det at kandidaten fyller stillingsbeskrivelsens krav til kvalifikasjoner/egenskaper?*
  - *Passe inn? Arbeidsmiljø?*
  - *Ser du det som en enkel vurdering å finne frem til passende ansatt?*
11. Hva anser du som den viktigste årsaken til at en bestemt person blir valgt til en stilling?
- *Er det noe spesielt du føler du påvirkes av?*

- Hva vil du si er den største påvirkningen på din beslutning om kandidat til en stilling?

12. I forhold til kost og nytte – hvordan håndteres slike vurderinger når det kommer til å finne en ny ansatt? Anser du disse vurderingene som enkle eller vanskelige?

13. Er det noe mer du vil legge til vedrørende påvirkninger på din beslutning om hvem som skal ansettes? Påvirkning – valg av ny ansatt.

*Denne guiden er ment som en veiledning/rettledning for intervjuet, den kan fravikes.*

## **Ekstra spørsmål til intervjuguiden**

Spørsmål som ble lagt til underveis i prosessen. Ordlyden kan være endret på under intervjuet.

- Vil du si at det er mye subjektivitet eller skjønn i vurderingen?
- Følger dere noen spesielle kriterier når dere ansetter eller er det mer subjektivt
- Opplever du at dere har ideelle betingelser når dere skal ansette?
- Vil du si at dere velger første og beste eller er det en inngående vurdering?
- Vil du si at det er en mer økonomisk beslutning eller en mer sosial beslutning?

# Vil du delta i forskningsprosjektet

«Valg av ny ansatt. Hva påvirker arbeidsgiver i valg av kandidat til en stilling?»  
Tverrfaglig Master i Samfunnsvitenskap

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn data til masteroppgaven min i samfunnsvitenskap. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

## Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut hva som påvirker arbeidsgivere når de velger kandidat til en stilling.

## Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge, veileder og meg som student: Ann-Mari Tverbakk.

## Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Utvalget består av personalansvarlige i bedrifter. Med personalansvarlige mener jeg da de som er involvert i ansettelsesprosessen på en arbeidsplass og enten er alene om beslutningen eller har hovedansvar sammen med andre for å velge ut kandidat til en stilling.
- Utvalget er trukket ut skjønnsmessig fra mellomstore og store bedrifter, fra 50 ansatte og oppover. Mindre bedrifter vil også bli vurdert, dersom jeg ikke får tilgang til nok større bedrifter.
- Jeg ønsker å gjennomføre 7-8 intervjuer og kontakter det antall bedrifter det er behov for, for å få nok deltakere.

## Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju, ansikt-til-ansikt.
- Intervjuet vil vare i ca. 30-60 minutter, alt etter behov.
- Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet og jeg vil ta notater underveis. Lydopptaket vil bli konvertert til tekstformat, gjennom transkribering, som lagres elektronisk.

## Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun meg som student og evt. veileder som vil ha tilgang til opplysningene.
- Dersom navn og kontaktopplysninger innhentes, vil navnet ditt og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Det er kun undertegnede student som vil ha tilgang til disse opplysninger.

- Navn på databehandler som skal samle inn, bearbeide, lagre data: Ann-Mari Tverbakk
- Opplysningene vil anonymiseres. Opplysninger om hvordan type bedrift og størrelse på bedriften kan bli gjengitt. Personopplysninger vil ikke publiseres noe sted. Dersom jeg bruker sitater i oppgaven vil det bli gitt et alias eller kun en abstrakt beskrivelse.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen mai 2021. Personopplysninger og lydopptak vil bli slettet *senest* ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Trond Løyning,
- Ann-Mari Tverbakk, student,
- Paal Are Solberg – personvernombud ved Universitetet i Sørøst-Norge
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Trond Løyning

Ann-Mari Tverbakk

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Student



## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteroppgave i samfunnsvitenskap – *Valg av ny ansatt. Hva påvirker arbeidsgiver i valg av kandidat til en stilling?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i kvalitativt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, mai 2021.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

**Antall ord: 33 762**