

Mathilde Bjørnset, Jon Rogstad og
Erika Braanen Sterri

Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering

Rekrutteringspraksis
blant virksomheter i
det statlige mangfoldsnettverket

Fafo-rapport
2018:01

Mathilde Bjørnset, Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering

Rekrutteringspraksis blant virksomheter
i det statlige mangfoldsnettverket

Fafo-rapport

2018:01

© Fafo 2018

ISBN 978-82-324-0418-6 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0419-3 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag	7
Summary	11
1 Innledning.....	15
Kort om mangfoldsnettverket	15
Avklaringer om mangfold	16
Aktivitets- og rapporteringsplikten	18
Analytisk rammeverk	19
Tre rekrutteringsmekanismer.....	22
Gangen i rapporten.....	22
2 Metode	25
Ansettelsesprosesser i virksomhetene	25
Innstillingsprotokoller	27
Observasjonsstudie	28
Validitet.....	29
Anonymitet	30
3 Hva gjøres i virksomhetene?	33
Hvem blir innkalt, og hvem får jobb?	34
Søkermassen.....	37
Arbeidserfaring.....	39
Kvinnerepresentasjon	40
Etnisk minoritetsrepresentasjon.....	42
Interne søkere.....	44
Utdanning	47
Kvinnerepresentasjon.....	47
Etnisk minoritetsrepresentasjon.....	48
Interne søkere.....	50
Avsluttende diskusjon.....	51
4 Stillingsavklaring	53
Før rekrutteringsprosessen starter	53
Utforming av kompetanseprofil	54
Ansettelseskomité.....	56
Språk som kvalifikasjon	56
Gangen i prosessen.....	57

Utforming av annonsen	58
Mangfoldsformuleringer	59
Språkkrav	60
Ordlyden i annonsen	60
Annonsering	61
Oppsummering	61
5 Rekruttering i praksis.....	63
Mekanismer som forklarer fravær av mangfold.....	64
Om jobbintervjuet – presiseringer av prosjektet.....	64
Vurderingsmekanismer	66
Reguleringsmekanismer	76
Legitimeringsmekanismer	83
Avsluttende diskusjon.....	89
6 Avslutning.....	91
Hva gjøres i virksomhetene?	91
Hvorfor ikke mer mangfoldig praksis?	92
Hva kan gjøres?	95
Litteratur.....	98

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Arbeidet med rapporten har pågått gjennom store deler av 2017, og oppdraget besto i å følge rekrutteringsprosesser i fem virksomheter. Vi vil gjerne få rette en stor takk til disse virksomhetene som slapp oss inn og ga oss tilgang til informasjon om rekruttering i egen virksomhet. Vi har både fått innsyn i avsluttede ansettelsesprosesser tilbake i tid og tillatelse til å følge prosessene og ikke minst anledning til å intervjuere ledere og jobbsøkere. Dere skal alle ha takk og berømmelse for å være modige nok til å la oss kikke dere i kortene. Vi håper og tror vi har vist oss tilliten verdig.

En spesiell takk til medlemmene i det statlige mangfoldsnettverket, og da særskilt Morten Sonniks, Lars Kolberg og Sissel Frøberg, som gjennom hele perioden har fulgt arbeidet med rapporten tett. Konstruktive innspill og nyttige diskusjoner har bidratt til å gjøre analysene skarpere og relevansen bredere. Ved Fafo har Ragnhild Steen Jensen kvalitetssikret rapporten, mens Bente Bakken har bidratt med rask og effektiv ferdigstilling av manuskriptet. Tusen takk til dere begge.

Fafo, desember 2017

Mathilde Bjørnset, Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Sammendrag

Temaet for denne rapporten er rekrutteringspraksis i virksomheter som inngår i det statlige mangfoldnettverket. Rapporten er organisert ut fra to hovedspørsmål:

Hva er rekrutteringspraksis blant virksomhetene i det statlige mangfoldnettverket?
Kan det identifiseres gode praksiser som kan overføres til andre deler av arbeidslivet?

Datamaterialet er organisert i tre deler. I første del vil vi bygge opp et kvantitativt datasett som gir et bilde av etablert praksis ved ansettelse i de seks virksomhetene i mangfoldnettverket. Den kvantitative delen av materialet er basert på utvidede søkerlister og utlysningstekster / stillings- og krav-analyser samt utfallet av den enkelte ansettelsesprosess og sammensetningen av ansettelseskomiteer. Materialet er kodet for å muliggjøre kartlegging og analyse. Totalt har vi fulgt 58 rekrutteringsprosesser og 1341 søkere, hvorav 342 hadde synlig minoritetsbakgrunn. I andre del analyserer vi innstillingsprotokoller fra tidligere ansettelsesprosesser i perioden 2013–2015. For hver ansettelse utarbeider virksomhetene et dokument med en redegjørelse for rangeringen og vurderingen av kandidater innkalt til intervju. Her rettes søkelyset mot hvilke kriterier arbeidsgivere legger til grunn i rangeringen av søkere. Tredje del tar form av en observasjonsstudie, hvor vi har fulgt fem utvalgte ansettelsesprosesser mens de utspiller seg. Mens del 1 og 2 tar utgangspunkt i avsluttede prosesser, vil del 3 gi oss muligheten til å undersøke hvilke vurderinger som gjøres av søkeres kompetanse og egnethet på de ulike stadiene i ansettelsesprosessen. Utover observasjon under jobbintervju har vi gjennomført intervjuer med nøkkelpersoner i de fem virksomhetene, med utgangspunkt i konkrete ansettelser. Intervjuene gir informasjon om hvilke refleksjoner arbeidsgivere gjør seg rundt egen praksis.

De empiriske analysene er beskrivende og forklarende. I beskrivelsene har vi lagt vekt på å få fram helheten og bredden i ansettelsene som er gjort i virksomhetene i det statlige mangfoldnettverket. Dette er i motsetning til de forklarende, hvor søkelyset er satt på casestudier, hvor vi har fulgt ansettelsesprosesser i seks virksomheter.

Vi finner få spor som indikerer at det er avgjørende forskjell mellom rekrutteringspraksis blant virksomhetene i det statlige mangfoldsnettverket og i andre deler av arbeidslivet. En viktig forklaring på dette ikke-funnet kan være at arbeidsgivere i Norge gjennomgående har ikke-diskriminerende holdninger. Likestilling og like rettigheter uavhengig av kjønn, etnisitet og klasse m.m. er innarbeidet og gjort til en nær selvfølgelig del for de fleste samfunnsborgere og derigjennom også arbeidsgivere både i offentlig og privat sektor.

Mye av rapporten er konsentrert om å forklare hvorfor mangfold ikke er satt høyere og klarere på dagsordenen i de virksomhetene vi har studert.

Fra den beskrivende delen av studien ser vi at det er nær 20 prosentpoengs forskjell når det gjelder sannsynlighet for å bli innkalt til intervju om en er 40 år, har relevant utdanning og erfaring om en sammenligner søkere med majoritets- og minoritetsnavn. Forskjellene videreføres til hvem som har størst sannsynlighet for å få tilbud om jobb. Analysene viser at en majoritets-søker på 40 år med relevant bakgrunn og erfaring har 17 prosent sjanse, mot 7 prosent hvis vedkommende har synlig etnisk minoritetsbakgrunn.

For å forstå hvorfor det ikke er mer mangfold i praksis i virksomheter hvor vi virkelig skulle anta at dette sto sterkt, skilte vi mellom mekanismer knyttet til vurdering, regulering og legitimering. Vurderingsmekanismer viser til hva slags informasjon arbeidsgivere bygger på når de skal selektere og rangere søkere. Reguleringsmekanismer handler om hvilke typer forhold som finnes for å sikre at rangeringen skjer ut fra gitte og rettferdige kriterier, mens legitimeringsmekanismer viser til sett av begrunnelser som gis for en gitt beslutning.

Vurderingsmekanismer

En måte å redusere risikoen for *feilansettelser* på er å velge kandidater som aksepterer status quo og gir inntrykk av å være gode «utførere», slik en arbeidsgiver beskrev en søker. Mangfold innebærer imidlertid at virksomheten er villig til å velge kandidater som er litt på siden av det en allerede har i arbeidsstyrken. Vektlegging av at kandidatene skal «passe godt inn i dagens miljø», kan bidra til reproduksjon av likhet når det gjelder hva det vil si å være en god kandidat.

Innblikk i betydningen av arbeidsgivernes bruk av magefølelse er viktig for å forstå hvordan de forholdt seg til vekting av ulike typer av kvalifikasjoner. Mens mange ga uttrykk for at de syntes det var viktig med en standardisering av hva de skulle spørre om (til tross for at planen sjelden ble fulgt), var det ikke like stor oppslutning om en predefinert plan for hvordan forholdet mellom ulike typer kvalifikasjoner burde vektlegges.

Uavhengig av hvor treffsikre verktøy som benyttes i rekrutteringsprosessen, hjelper det lite om det er klarhet knyttet til hvilke egenskaper en ønsker å identifisere hos søkerne, og hvilke kvalifikasjoner som kreves i en gitt stilling. Et sentralt funn i denne studien er at kriteriene søkere må møte for å være kvalifisert for en stilling, ikke står fast, men endres gjennom ansettelsesprosessen.

Reguleringsmekanismer

Det var ikke noen av de prosessene vi fulgte, hvor det statlige mangfoldsnettverket ble nevnt. Aktivitets- og rapporteringsplikten ble også stående ukommentert. Dette var forventninger som ikke ble aktualisert og gjort gjeldende i vurderingene som ble trukket inn i diskusjonen av de konkrete kandidatene.

På bakgrunn av våre intervjuer kan en stille spørsmål om de mange aktørene som er med på en rekrutteringsprosess, bidrar til å styrke ansvaret og trygge mangfoldsperspektivet. I utgangspunktet er det selvsagt svært verdifullt at ulike aktører med forskjellige interesser (som fagforening, HR, ledelse, arbeidstakerrepresentant og eventuelt eksternt rekrutteringsbyrå) og posisjoner gjensidig skal passe på hverandre og supplere hverandre. Men når deres arbeid ikke er koordinert tilstrekkelig, er det alltid en fare for at ansvar pulveriseres.

Legitimeringsmekanismer

Arbeidserfaring sto som et sentralt element i vurderingen og rangeringen av søkere. Imidlertid anla ansettelseskomiteene ulike tolkninger av hva ulike typer arbeidserfaring signaliserte om søkerne – også innad i den enkelte ansettelsesprosess. I noen tilfeller kunne lang erfaring være et gode, i andre ble det brukt for å underbygge at en kandidat var akterutseilt, at en heller skulle se etter en person uten så mye erfaring, fordi vedkommende da trolig hadde større potensial.

En annen type legitimering er knyttet til selektiv bruk av testresultater. Testene gjøres relevante i den grad de underbygger oppfatninger de har fått gjennom søknad og i møter ansikt til ansikt. I tilfeller der testresultatene ikke stemte overens med inntrykket ansettelseskomiteen hadde fått av kandidaten i rommet, ble testresultatene trukket i tvil.

Her skal det også trekkes fram at til tross for at staten er stor, så er hver enkelt avdeling liten. I en konkret rekrutteringsprosess er det den lille avdelingen vedkommende skal rekrutteres til, som er den relevante enheten, ikke staten som en størrelse. Denne forståelsen støtter opp om en oppfatning om

at det å passe inn på den konkrete avdelingen en har søkt hos, er det avgjørende. Det er derfor beslutninger om ansettelse eller ikke begrunnes ut fra dette hensynet.

Summary

Professional recruitment is equality in recruitment. Recruitment practice among enterprises in the public service diversity network

The topic of this report is recruitment practice in enterprises that are included in the public service diversity network. The organisation of the report is based on two main questions:

What is the recruitment practice among the enterprises in the public service diversity network?

Can good practices be identified that are transferable to other aspects of working life?

The data material is arranged in three parts. First, we will establish a quantitative data set that provides a picture of established hiring practice in the six enterprises in the diversity network. The quantitative part of the material is based on expanded lists of applicants and the texts of job advertisements/analyses of positions and requirements, as well as the outcome of individual hiring processes and the composition of hiring committees. The material is coded to enable mapping and analysis. The material consists of a total of 58 recruitment processes and 1341 job applicants, of whom 342 had a visible minority background. Second, we analyse protocols for shortlisting from previous hiring processes in the period 2013–2015. For each recruitment the enterprises prepare a document that provides an account of the ranking and assessment of candidates called for interview. The focus here is the criteria on which employers base their ranking of applicants. The third part of the report takes the form of an observational study, for which we have followed five selected hiring processes as they unfold. While part 1 and 2 are based on processes that have been completed, part 3 will give us the opportunity to examine the assessments made of applicants' competence and personal fit at different stages of the hiring process. In addition to observation during job interviews, we have conducted interviews with key persons in the five enterprises, focusing

on specific recruitment processes. The interviews provide information on employers' reflections on their own practice.

The empirical analyses are descriptive and explanatory. In the descriptions, our emphasis is on highlighting the totality and breadth of the recruitments undertaken in the enterprises in the public service diversity network. The explanatory part, on the other hand, focuses on the case studies that we have undertaken of recruitment processes in six enterprises.

We find little to indicate any crucial differences between recruitment practice among the enterprises in the public service diversity network and in other parts of the employment market. An important explanation for this non-finding may be that employers in Norway tend to have non-discriminatory attitudes. Equality and equal rights, irrespective of gender, ethnicity and class etc., are well established and are almost taken for granted by most citizens, and thereby also by employers in both the public and private sectors.

Much of the report concentrates on explaining why diversity is not given a more prominent and clearer position on the agenda in the enterprises we have studied.

From the descriptive part of the study, when comparing applicants with majority and minority names, we see a difference of almost 20 percentage points in terms of the probability of being called to interview if a candidate is 40 years of age and has relevant education and experience. These differences can be extended to the candidates that have the highest probability of being offered a job. The analyses show that a majority applicant of 40 years with relevant background and experience has a 17 per cent chance, compared to a seven per cent chance if the applicant has visible ethnic minority background.

In order to understand why in practice there is not more diversity in enterprises where we should assume this to be a strength, we distinguished between mechanisms associated with assessment, regulation and legitimisation. Assessment mechanisms indicate the type of information employers build upon when selecting and ranking applicants. Regulation mechanisms concern the types of factors that exist to ensure that the ranking is undertaken based on a predefined set of criteria, while legitimisation mechanisms indicate the many justifications made on the part of employers to justify their hiring decisions.

Assessment mechanisms

One way of reducing the risk of *recruitment errors* is to select candidates who accept the status quo and give the impression of being good ‘performers’, as one employer described an applicant. However, diversity means that the enterprise is willing to select candidates who diverge somewhat from the existing workforce. Emphasis on the need for candidates to ‘fit into the current environment’ may lead to a reproduction of similarity in terms of what it means to be a good candidate.

Insight into the importance of the employers’ use of gut feeling was important to enable an understanding of how they approached the relative weight given to different types of qualifications. While many of them expressed their belief in the importance of a standardized interview guide (although the plan was seldom followed), there was less agreement on a predefined plan for how the relationship between different types of qualifications should be emphasised.

Irrespective of the accuracy of tools that are used in the recruitment process, this is of little use if the qualities to be identified in applicants and the qualifications required for a particular position are unclear. A key finding of this study is that the criteria applicants must fulfil to be qualified for a position are not fixed, but change through the hiring process.

Regulation mechanisms

In none of the processes that we followed was the public service diversity network mentioned. The duty with regard to activity and reporting also remained without comment. These were expectations that were not realised or made relevant in the assessments that formed part of the discussion of the specific candidates.

Based on our interviews, it is questionable whether the many actors that participate in a recruitment process contribute to strengthening responsibility and safeguarding the diversity perspective. In essence it is of course very valuable for various actors with different interests and positions (such as trade unions, HR, management, employee representatives and possibly external recruitment agencies) to challenge and complement each other. However, when their work is insufficiently coordinated, there is always a risk that responsibility is diluted.

Legitimation mechanisms

Work experience was a key element in the assessment and ranking of applicants. Nevertheless, the hiring committees had different interpretations of what different types of work experience indicated about the applicants – also within the individual hiring process. In some cases, long experience could be beneficial, in others it was used to substantiate the argument that a candidate was past his/her prime, and that it would be better to look for a person with less experience because that person probably had greater potential.

Another type of legitimation is associated with selective use of test results. The tests are seen as relevant only to the extent to which they substantiate perceptions arrived at through applications and face-to-face meetings. In cases where the test results were not consistent with the impression gained of the candidate in the room by the hiring committee, doubt was cast on the validity of the tests.

It should also be highlighted here that while the state itself is large, individual departments are small. In a specific recruitment process, the small department recruiting the candidate is the relevant unit, not the state as a whole. To find candidates well suited to fit in to a specific department is of highest priority. More so than to ensure diversity on a larger scale.

1 Innledning

Temaet for denne rapporten er inkludering og mangfold i staten. Mer konkret settes søkelyset på rekrutteringspraksis i virksomheter som inngår i det statlige mangfoldsnettverket. Det er flere grunner til å anta at inkludering og mangfold er gitt en særlig sentral plass i nettopp disse virksomhetene. For det første sies det ofte at staten må gå foran og ta et særlig ansvar i mangfoldsarbeidet. I den grad dette er riktig, er det rimelig å anta at nettopp dette er foregangseksempler. For det andre er staten underlagt særlige bestemmelser gjennom aktivitets- og rapporteringsplikten. Dette er en ordning som gjelder alle virksomhetene i staten, samt store private virksomheter, og som pålegger dem proaktive plikter og en bevisst politikk med sikte på å fremme mangfold. Formålet med prosjektet er således å evaluere i hvilken grad ambisjoner om å fremme likestilling og mangfold ivaretas i faktiske ansettelsesprosesser på tvers av ulike diskrimineringsgrunnlag.

Vi stiller to hovedspørsmål i rapporten. Det første er hva som er rekrutteringspraksis blant virksomhetene i det statlige mangfoldsnettverket, det andre er hvorvidt det kan identifiseres gode praksiser som kan overføres til andre deler av arbeidslivet.

Temaet må ses i lys av de generelle målene i integrasjonspolitikken. Og da er det avgjørende å legge forholdene til rette for å fremme et arbeidsliv hvor det både er like muligheter i form av fravær av diskriminerende praksiser, og mer ambisiøst, en aktiv strategi for å sikre mangfold. Et premiss i denne studien er følgelig at fravær av diskriminering er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for mangfold.

Kort om mangfoldsnettverket

Mangfoldsnettverket ble etablert i 2009 og er et samarbeid mellom statlige virksomheter med sikte på å utveksle erfaringer om mangfoldsarbeid. Formålet er altså å øke kunnskap om hva som hemmer, og hva som fremmer mangfold i offentlig sektor. Ni statlige virksomheter er med: Skattedirektoratet, Politidirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Forsvarsstaben, Vegdirektoratet, Tolldirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet,

Likestillings- og diskrimineringsombudet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Nettverket møtes til halvdagsmøter omtrent hver sjette uke, og deltakerne bruker ressurser i form av arbeidstimer.

I kraft av å være et organ for erfaringsutveksling ligger det en erkjennelse av at mangfold ikke alltid er lett å gjennomføre i praksis. Viktigere er det at mangfoldsnettverket ikke må oppfattes som en institusjon som skal initiere og fasilitere endring. Nettverket er snarere en mobiliserbar ressurs og en arena for utvikling av mangfoldsarbeidet i de deltakende virksomhetene.

Ettersom nettverket ikke har noen formell myndighet, gir det ikke mening å vurdere nettverkets betydning ut fra observerbar endring av praksis. Vårt utgangspunkt er snarere at nettverket først og fremst har en potensiell indirekte betydning. Dette er ikke en uviktig rolle i samfunnet. En rekke organer og ordninger er utformet nettopp med sikte på å påvirke kulturen for inkludering og deltakelse. Gjennom å tematisere holdninger, formidle kunnskap og erfaring om rekruttering og mangfold kan nettverket potensielt virke bevisstgjørende blant aktørene som deltar. Et suksesskriterium ville følgelig være at arbeidsgivere i staten vurderte mangfold som et potensial og ikke et problem.

Blant de involverte virksomhetene er det flere med et samfunnsoppdrag knyttet til mangfold (som IMDi, LDO, BUFDIR, NAV), mens andre ikke arbeider med tematikken direkte. Denne variasjonen er nyttig fordi det er rimelig å anta at sensitivitet til og bevissthet om problemstillingene vil variere. Samtidig er alle etatene underlagt det felles regelverket og de pliktene som gjelder for offentlig sektor. Det er i tillegg verdt å understreke at staten gjerne antas å ha et normativt samfunnsansvar.

Statlige virksomheter er interessant som studieobjekt, fordi de har større krav til etterrettelighet og transparens enn virksomheter i privat sektor. Gjennom å sette søkelys på praksis i virksomhetene som inngår i det statlige mangfoldsnettverket, er vi gitt en unik mulighet til å belyse betingelser som må være til stede for at rekruttering skal fungere som et virkemiddel for inkludering, og derigjennom identifisere praksiser som bidrar til at rekruttering fungerer som en barriere for deltakelse for utsatte grupper.

Avklaringer om mangfold

Hva betyr eller innebærer mangfold i denne sammenheng? Tilsynelatende er det sentrale elementet at det ikke forekommer diskriminering. Ut fra en slik forståelse handler mangfold om *sjanselighet*, i betydningen at alle har like muligheter uavhengig av bakgrunnskennetegnet som kjønn, etnisitet, re-

ligion, seksuell orientering osv. I kontrast til sjanselighet kan det hevdes at mangfold innebærer mer omfattende ambisjoner. Selve begrepet impliserer at en ser på *resultatlighet*. Og det resultatet en er opptatt av, er at sammensetningen av arbeidsstyrken faktisk skal være mangfoldig.

Et hyppig sitert arbeid om mangfold, Dobbin mfl. (2011), tar utgangspunkt i institusjonelle forskjeller som inntak til å forstå hvorfor noen virksomheter er mer opptatt av mangfold enn andre. Ifølge disse forskerne er fire forhold særlig avgjørende: eksternt press, interne ildsjeler, funksjonelle behov og medarbeiderkultur. Dette arbeidet var også sentralt da norske forskere skulle skrive *Hvorfor mangfold?* (Berg mfl. 2012) og valgte fem ulike bedrifter for å illustrere at strategiene er ulike, men som de skriver, bedriftene er «på vei. Likevel er det langt igjen før vi har et arbeidsliv med like muligheter for alle» (Berg mfl. 2012:79). Rapporten er interessant ved at den synliggjør store forskjeller, noe en som leser kan anta at henger sammen med at bedriftene også utfører ulike typer jobber. Det er også relevant å peke på at forfatterne her konkluderer ut fra at mangfold handler om like muligheter.

En mer overordnet ambisjon finner vi i boka *Managing Diversity*, hvor John Wrench (2007) setter søkelyset på såkalte good practices. Her argumenterer han for at mangfold innebærer en større ambisjon enn fravær av diskriminering, deriblant at mangfold gagnar virksomhetenes konkurransedyktighet.

Det kan følges to hovedspor i debatten om mangfold. De kan eksemplifiseres med bøkene *Mangfold på jobben* (Aakervik 2005) og *Mangfold på arbeidsplassen* (Sandal red. 2009). Mens det første sporet dreier seg om statlige og kommunale ordninger for å sikre minoriteter lik rett til arbeid, løfter bidragene i det sistnevnte sporet fram hvordan en mangfoldig arbeidsstyrke kan bidra til at arbeidsoppgaver løses på en bedre måte, i form av å gi økt økonomisk fortjeneste. Videre aktualiseres diskusjoner om mulige avveininger i forholdet mellom mangfold på den ene siden og personlig egnethet som kilde til anerkjennelse i det sosiale miljøet på den andre. En utfordring i debatter om mangfold er at samme begrep brukes som etikett på ulike forhold, noe som kan resultere i at begrepet blir så altomfattende at det tilslører mer enn det avdekker når det gjelder motsetninger basert på kultur, hudfarge og klasse (Borchgrevink & Brochmann 2008).

Så hvordan vil vi bruke mangfold i denne rapporten? Vi er opptatt av at mangfold både handler om mangfold eller ulikhet knyttet til individene, og at mangfold kan knyttes til måter arbeidsoppgavene utføres. Mens det førstnevnte innebærer at en virksomhet er mangfoldig dersom arbeidsstyrken er heterogen, uten at dette gir seg utslag i måtene oppgavene løses på, innebærer den sistnevnte typen av mangfold at sammensetningen av arbeidstakerne også reflekteres i måten en jobber på. Dette kan eksemplifiseres med slag-

ordet at «mangfold lønner seg». Det reflekterer i noen grad at det er lønnsomt å finne fram til de beste arbeidstakerne uavhengig av bakgrunn, men viktigere er det at en ser for seg at en mer heterogen arbeidsstyrke er mer robust ved at den har flere måter å jobbe på, eller når ut til flere kunder/brukere osv.

For oss er det i tillegg viktig å understreke at mangfold ikke er avgrenset til kjønn eller etnisitet. Vi anser mangfoldsperspektivet som relevant i alle arbeidsmiljøer dominert av en arbeidsstyrke med en bestemt type kompetanse eller arbeidstakere med en type kjennetegn. I en virksomhet hvor alle har utdanning fra samme sted, eller alle er kvinner, eller alle er under 35 år – vil alle ansettelse som bryter med den etablerte arbeidsstyrken, være skritt mot økt mangfold.

Aktivitets- og rapporteringsplikten

Til slutt må vi klargjøre litt mer om hvor frie arbeidsgiverne egentlig er til å ansette dem de selv ønsker. Hensikten med en aktivitets- og rapporteringsplikt er å hjemle at virksomhetene har proaktive plikter for å fremme likestilling og forhindre uønsket diskriminering på grunn av kjønn, etnisitet og nedsatt funksjonsevne.

Når det gjelder aktivitetsplikten, innebærer den at arbeidsgivere, offentlige myndigheter og arbeidslivets organisasjoner er pålagt å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. I presiseringer av plikten går det fram at *aktivt* innebærer at det skal iverksettes konkrete tiltak, mens *målrettet* fordrer at det er et klart definert mål med arbeidet, men enda viktigere er det at det skal utpekes ansvarlige. Det siste peker mot kravet om *planmessighet*, som krever både at det er utarbeidet planer, og at virksomheten følger en bevisst strategi. Uavhengig av virksomhetens størrelse har alle en aktivitetsplikt for å fremme likestilling mellom kjønnene. Private arbeidsgivere med mer enn 50 ansatte, offentlige myndigheter og arbeidslivets organisasjoner har i tillegg plikt til å jobbe mot diskriminering på grunn av etnisitet og nedsatt funksjonsevne.

Rapporteringen skal omfatte konkrete beskrivelser av de tiltakene som er planlagt, iverksatt og eventuelt gjennomført. Det skal også være nedfelt mål med tidsplaner for gjennomføring. Selve rapporteringen kan skje gjennom årsmeldingen, alt tilpasset virksomhetens størrelse. Det vil være noen skjønnsvurderinger. Men det er nedfelt i plikten at private arbeidsgivere med mer enn 50 ansatte, offentlige myndigheter og arbeidslivets organisasjoner også rapporterer om planlagte og gjennomførte tiltak som gjelder etnisitet og nedsatt funksjonsevne.

Analytisk rammeverk

Denne rapporten har først og fremst et empirisk siktemål. Samtidig er innretningen og datainnsamlingen inspirert av foreliggende forskning. Vi vil derfor kort skissere hva som er analysens analytiske utgangspunkt. Særlig sentralt er studiene av jobbintervjuet og hva arbeidsgiverne legger vekt på av informasjon når de skal rangere og selektere jobbsøkere (Rogstad & Sterri 2014, 2016).

Om en skulle oppsummere disse foreliggende arbeidene, viser de at arbeidsgivere både vil ha rom til å bruke skjønn og bruker det i siste del av en rekrutteringsprosess. Rommet for skjønn er gjerne begrunnet med at personlig egnethet er en viktig kompetanse, noe arbeidsgiverne kan vektlegge gjennom den friheten de har som følge av styringsretten. I studiene konkluderes det ikke med at skjønn bør forbys som et av flere grunnlag i vurderingen av søkere. Men det tas til orde for at en bør problematisere hvor avgjørende skjønn skal være, og hvilke grep som kan tas for å unngå at skjønn blir en type legitimering av systematisk forskjellsbehandling, som i praksis gjør det vanskelig for visse grupper å slippe inn på arbeidsmarkedet. At skjønn tillegges så stor vekt, er i tillegg problematisk fordi selve begrunnelsene i stor grad er skjulte, tidvis til og med for den som fatter beslutningene. Han eller hun vet bare at det er magefølelsen som legges til grunn, men er mindre opptatt av hva som påvirker denne intuisjonen.

Et skille som er sentralt i de foreliggende studiene, er basert på det Horverak mfl. (2013) omtaler som henholdsvis «person-organization-fit» og «person-job fit». De to begrepene kan oversettes med det å passe inn versus det å passe til (se også Rogstad & Sterri 2018). Mens det førstnevnte dreier seg om hvorvidt en nyansatt passer inn i en etablert virksomhet, med den interne bedriftskulturen og de mer uformelle reglene arbeidstakerne imellom og i forholdet til arbeidsgiverne, brukes betegnelsen «passe til» for å fange opp om en har de ferdighetene som kreves for å utføre bestemte arbeidsoppgaver. I begge tilfeller er det likevel arbeidsgivernes vurdering av en arbeidssøkers kompetanse som er avgjørende.

Et viktig spørsmål da vi skulle følge rekrutteringsprosessene i mangfoldsnettverket, var derfor hvorvidt rekrutteringsprosessene i de involverte virksomhetene grunnleggende sett skiller seg – i tilfelle på hvilken måte – fra andre virksomheter. I utgangspunktet ville det for eksempel være særlig grunn til å anta at det var stor forskjell mellom virksomheter i privat sektor i de aktuelle statlige virksomhetene vi har sett på her.

La oss derfor meisle ut litt klarere hva det er vi vet, som den nye empirien skal holdes opp mot. I den første studien (Rogstad & Sterri 2014) fulgte vi

ansettelsesprosesser i både private og offentlige virksomheter, fra utlysning, gjennom siling av søknader, gjennomføring av jobbintervjuet til innstilling av kandidater. Et viktig grep var å gå inn i selve jobbintervjuet og studere hvordan arbeidsgivere bruker intervjuet for å vurdere søkeres egnethet for en stilling. Et av hovedfunnene er at arbeidsgiveres subjektive oppfatninger av søkere tillegges stor vekt i den endelige beslutningen om hvem som får tilbud om stilling. Til dels var dette en naturlig følge av at arbeidsgiverne oppfattet seg selv som særlig gode menneskekjennere. Et annet moment er at jobbintervjuet som metode legger opp til at arbeidsgiveres oppfatninger av søkere blir nærmest den eneste størrelsen å navigere etter. Subjektive inntrykk arbeidsgivere får av en kandidat, kan bli mer avgjørende i en situasjon der det er få objektive kriterier å styre etter. At mye påvirkes av arbeidsgivernes opplevelse av kjemi og inntrykk av søkere, innebærer ikke at valgene blir tilfeldige, tvert om. Beskrivelsene av idealarbeidstakeren er overraskende like uavhengig av stillingen kandidaten er oppe til vurdering for (Rogstad & Sterri 2014).

Studien av jobbintervjuet bygger på annen forskning om beslektet tematikk. I en kvalitativ studie i fire bransjer fant Rogstad (2001) at arbeidsgiverne ikke gir uttrykk for substansielle motforestillinger mot å ansette innvandrere, men at små preferanser i retning av å ansette norske søkere i sum får store konsekvenser for søkere med innvandrerbakgrunn. Og i en svensk kartlegging av rekrutteringspraksis fant Neergaard (2006) at svenske rekrutteringsprosesser er preget av manglende formalisering, uklare strategier for å oppfylle eventuelle mål om å øke andelen sysselsatte med utenlandsk bakgrunn. I de endelige beslutningene vektlegges betydningen av «å passe inn» – som er et nokså udefinerbart kriterium. Innvandrere faller gjerne gjennom i disse vurderingene. Men Neergaard påpeker også at det forekommer positiv diskriminering av innvandrere, men da til typiske lavstatusjobber, som svenske arbeidsgivere opplever at innvandrerne passer inn i. Han mener å påvise at arbeidsgivere «rasifiserer» søkerens kvalifikasjoner, altså at søkerens etniske opprinnelse påvirker hvilke kvalifikasjoner de tilskrives. Også fra Danmark finnes en studie av rekruttering som påpeker at arbeidsgivere i intervjusituasjonen – gjennom å styre hva det spørres om og ikke – understreker innvandererstatusen til søkeren og bruker opp tiden på andre ting enn å snakke om kvalifikasjoner som er relevante for stillingen (Jensen 2004).

Virksomheter kan betraktes som institusjoner som har tilsvarende nivåforskjeller i policy og beslutninger som politikken har. De siste årene har stadig flere virksomheter utformet såkalte Corporate Social Responsibility (samfunnsansvar)-strategier, der virksomhetenes ansvar for nærmiljø og eventuelt samfunnet som helhet er tema. Rekruttering og tilrettelegging for

ulike utsatte grupper på arbeidsmarkedet, blant annet innvandrere, er del av CSR-strategien i noen virksomheter. I noen tilfeller nedfelles de overordnede strategiene i konkrete rekrutteringsplaner (for eksempel å kalle inn minst én innvandrere til intervju). Det er likevel et mindretall av norske virksomheter som har eksplisitte målsettinger om økt rekruttering av innvandrere (Tronstad 2010). Disse planene kan igjen ha større eller mindre konsekvenser for den faktiske innkallingen og rekrutteringen. Så langt er det lite som tyder på at CSR-strategier har ført til noen påfallende økning i rekrutteringen av arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Det finnes imidlertid en del eksempler på at arbeidsgivere som rekrutterer arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn ut fra markedsøkonomiske hensyn, vurderer det som en slags bonus at de gjennom rekrutteringen også viser samfunnsansvar, samt at de definerer det som samfunnsansvar å slippe til praksisplassdeltakere med minoritetsbakgrunn, selv om disse ikke får jobb etterpå (Djuve 2007).

En del av diskusjonen dreier seg om hvor stor frihet – styringsrett – arbeidsgiverne har og bør ha, versus hvor langt det offentlige bør gå i å ha innsyn og føre kontroll. Det er uansett et viktig funn at arbeidsgivere opplever å ha en de facto frihet til å selekere ut fra egne vurderinger med utgangspunkt i begrepet «personlig egnethet». Det sistnevnte blir påpekt av Rogstad og Midtbøen (2012) og utdypes der i en serie kvalitative studier med arbeidsgivere. Et sentralt moment i denne studien er at arbeidsgivere har klare idealer for hva som skal til for å passe inn hos akkurat dem, og at idealarbeidstakeren synes å harmonere med forestillinger om typisk «norske verdier». Det er grunn til å anta at slike forestillinger kan få stor verdi i ansettelsesprosessen ettersom personlig egnethet per definisjon beskriver en partikulær relasjon (forestillinger om den enkelte arbeidssøker vurdert opp mot forestillinger om den enkelte virksomhet), i motsetning til lovverket som er universelt utformet ut fra idealer om «likhet for loven». Kort sagt: Jo større innslag av personlig egnethet i ansettelsesprosessen, desto mer vil lovverket være satt på sidelinjen.

I denne sammenheng er det viktig at det ikke bare er den faktiske kompetansen en arbeidssøker innehar, som avgjør om de får jobb eller ikke. Det utslagsgivende er arbeidsgiveres oppfatning eller forestilling av hvilken kompetanse de har, og antakelser om hvorvidt de passer inn på en arbeidsplass. Idealene om at det finnes bestemte kjennetegn som utgjør en normalarbeidstaker, vil kunne være avgjørende for alle diskrimineringsgrunnlag, fordi normativitet innebærer at andre egenskaper blir oppfattet som annerledes. Denne erkjennelsen representerer også en utfordring for oss som forskere, da knyttet til våre muligheter til og begrensninger i å observere og vurdere alle de ulike kjennetegnene ved søkere som gjøres relevante i

jobbsøkerprosessen. Vi er heller ikke objektive eller nøytrale i måten vi ser og vurderer. Bevisstgjøring av dette fenomenet og behovet for refleksivitet er et første grep. Det neste, som vi vil følge her, er at vi spesifikt vil ta opp alle diskrimineringsgrunnlagene (kjønn, alder, etnisitet, religion, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk) og eksplisitt vurdere samtlige i hver enkelt prosess.

Tre rekrutteringsmekanismer

Rekruttering er en prosess som består av ulike faser, som inneholder forskjellige komponenter. For analysene i denne rapporten har vi valgt å dele inn i tre faser, som vil være organiserende for analysene som gjøres. De tre fasene er stillingsavklaring, jobbintervju og innstilling. Mens første fase, stillingsavklaring, omhandler hva slags kompetanse og person en virksomhet trenger, dreier jobbintervjuet seg om hvordan den samme virksomheten jobber med å rangere og selektere søkere. Den tredje og siste fasen, innstilling, reflekterer beslutningen om hvem som blir tilbudt en jobb, samt hvordan beslutningen er begrunnet og legitimert. I rapporten vil vi fokusere på de tre fasene gjennom å se på forskjellige typer mekanismer – *vurderingsmekanismer* (hva slags informasjon brukes), *reguleringsmekanismer* (om det finnes etablerte ordninger som sikrer mangfold) og *legitimeringsmekanismer* (hvordan beslutninger begrunnes). Samlet dekker fasene og mekanismene sentrale aspekter ved en rekrutteringsprosess.

Gangen i rapporten

I neste kapittel følger en gjennomgang av data og metoder. Resten av rapporten er organisert i tre deler. I kapittel 3 presenterer vi en deskriptiv kartlegging av ansettelsespraksis i virksomhetene som inngår i det statlige mangfoldnettverket. Her analyserer vi sammensetningen av søkermassen for ulike typer stillinger og sammenligner med trekk ved kandidatene som i siste instans blir innstilt. Vi har ytterligere sammenholdt søkerens kvalifikasjoner slik de framgår av søkerlistene, med krav og ønsker i utlysningsteksten. Dette gir et innblikk i hvorvidt det er systematiske kriterier som vektlegges ved ansettelser, og hvilken betydning søkeres formalkompetanse har i forhold til andre typer kompetanse og egenskaper når det gjelder sannsynligheten for å bli tilbudt stilling. I kapittel 4 tematiserer vi ansettelsesprosessens første fase, nemlig stillingsavklaringen. Her spør vi hvordan virksomhetene går fram når de skal avklare et behov, og på hvilke måter et mål om mangfold ivaretas i

denne innledende fasen. Hvordan det arbeides med stillingsutlysning og kriteriene søkere skal måles opp mot, vil legge føringer utover i ansettelsesprosessen. I et siste empirisk kapittel, 5, retter vi søkelyset mot hvordan arbeidsgivere går fram når de skal sortere mellom søkere for en konkret stilling. Her undersøker vi hva slags informasjon arbeidsgiverne henter fra jobbintervjuet, og hvordan de bruker denne informasjonen til å rangere og selektene søkere. Analysene baserer seg på en observasjonsstudie av fem ansettelsesprosesser i virksomhetene som inngår i det statlige mangfoldsnettverket, samt innstillingsprotokoller fra et bredere spekter av stillinger. Analysene er organisert rundt tre overordnede mekanismer: 1) *vurderingsmekanismer*, som omhandler hvilke typer informasjon arbeidsgivere benytter når de evaluerer søkere; 2) *reguleringsmekanismer*, som er de ulike måtene staten søker å kontrollere arbeidsgivere; og 3) *legitimeringsmekanismer*, som viser til hvordan arbeidsgivere begrunner og legitimerer ansettelsesbeslutninger. I kapittel 6 oppsummerer vi hovedfunn og drøfter potensielle implikasjoner for det videre arbeidet med å fremme mangfold i statlige virksomheter.

2 Metode

Vi har organisert datainnsamlingen i tre deler. I en første del vil vi bygge opp et kvantitativ datasett som gir et bilde av etablert praksis ved ansettelse i de seks virksomhetene i mangfoldnettverket. Den kvantitative delen av materialet er basert på utvidede søkerlister og utlysningstekster / stillings- og krav-analyser samt utfallet av den enkelte ansettelsesprosess og sammensetningen av ansettelseskomiteer. Materialet er kodet for å muliggjøre kartlegging og analyse. I en andre del analyserer vi instillingsprotokoller fra tidligere ansettelsesprosesser i perioden 2013–2015. For hver ansettelse utarbeider virksomhetene et dokument med en redegjørelse for rangeringen og vurderingen av kandidater innkalt til intervju. Her rettes søkelyset mot hvilke kriterier arbeidsgivere legger til grunn i rangeringen av søkere. Tredje del tar form av en observasjonsstudie, hvor vi har fulgt fem utvalgte ansettelsesprosesser mens de utspiller seg. Mens del 1 og 2 tar utgangspunkt i avsluttede prosesser, vil del 3 gi oss muligheten til å undersøke hvilke vurderinger som gjøres av søkeres kompetanse og egnethet på de ulike stadiene i ansettelsesprosessen. Utover observasjon under jobbintervju har vi gjennomført intervjuer med nøkkelpersoner i de fem virksomhetene, med utgangspunkt i konkrete ansettelser. Intervjuene gir informasjon om hvilke refleksjoner arbeidsgivere gjør seg rundt egen praksis.

Vurderinger av de ulike diskrimineringsgrunnlagene er betinget av hvilke søkere som har vært oppe til vurdering for stillingene i perioden mellom 2013 og 2015, samt i hvilken grad de ulike forholdene er dokumentert. Vi forstår imidlertid mangfold bredere enn til kun å omhandle variasjon langs demografiske kjennetegn som kjønn, alder og etnisitet. Hva som vil representere et søkelys på mangfold i den enkelte ansettelsesprosess, er betinget av sammensetningen av det konkrete arbeidsmiljøet en søker skal innlemmes i.

Ansettelsesprosesser i virksomhetene

Som et første steg i analysen har vi generert et kvantitativt datamateriale over rekrutteringsprosesser i seks av virksomhetene som inngår i mangfoldnettverket. Gjennom å kode informasjon fra utvidede søkerlister og ut-

lysningsstekster/kravspesifikasjoner har vi bygget opp et datasett som gir et bilde av sammensetningen av søkermassen til ulike typer stillinger, og de formelle forholdene som vektlegges av arbeidsgiverne. Vi har basert oss på et strategisk utvalg bestående av prosesser i seks virksomheter på to stillingsnivåer. Samlet inneholder datasettet informasjon om 58 individuelle prosesser. Men til tross for at datamengden er betydelig, vil vi understreke at vi ikke har representative data når det gjelder hvordan rekruttering gjøres i staten eller i de aktuelle virksomhetene. Vi har data om et stort antall rekrutteringsprosesser på ulike nivåer, i perioden 2013–2015. Hvorvidt dataene gir et representativt bilde av rekrutteringspraksisen i virksomhetene, kan vi ikke trekke sikre slutninger om.

Vi har anvendt en inndeling i følgende nivåer:

1. lederstillinger
2. saksbehandler, fagrettede og administrativt ansatte

Tabell 2.1 Oversikt ansettelsesprosesser – kvantitativt materiale.

	Synlig minoritet*, fordelt på virksomhet					
	Ansettelsesprosesser	Antall søkere	I søkermassen	Til intervju	Innstilt på første-plass	Ansatt
Virksomhet 1	11	140	16 (11 %)	2 (5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Virksomhet 2	10	172	57 (33 %)	8 (14 %)	0 (0 %)	1 (8 %)
Virksomhet 3	6	91	22 (24 %)	4 (19 %)	1 (14 %)	1 (14 %)
Virksomhet 4	12	486	109 (22 %)	8 (11 %)	1 (8 %)	1 (8 %)
Virksomhet 5	6	204	71 (35 %)	9 (32 %)	2 (33 %)	2 (33 %)
Virksomhet 6	13	258	68 (24 %)	7 (10 %)	1 (7 %)	1 (7 %)

* Andeler synlige minoriteter er her er regnet ut fra antall søkere i hver fase (1) søkermassen, 2) til intervju og 3) innstilt på 1.-plass). Det er verdt å understreke at denne oversikten ikke tar høyde for hvor stor andel av søkerne som er formelt kvalifisert for stillingen. Dette vil diskuteres mer inngående i kapittel 3.

Datamaterialet inneholder informasjon om fire forhold, knyttet til søkere, kandidater innkalt til intervju og kandidater som ble innstilt, og kjennetegn ved den aktuelle stillingen:

1. *kjennetegn ved søkermassen* (som utdanningsnivå, demografiske kjennetegn og år med relevant arbeidserfaring)
2. *kjennetegn ved den aktuelle stillingen* (krav til formell kompetanse og personlige egenskaper hentet fra kravspesifikasjon eller utlysning)
3. *kjennetegn ved kandidater som ble innkalt til intervju*
4. *kandidaten som til slutt ble tilbudt stillingen / rangert høyest*

Et slikt datasett muliggjør analyse av sammensetningen av søkermassen for ulike typer stillinger, og sammenligning med trekk ved kandidatene som i siste instans blir innstilt. Vi vil ytterligere kunne sammenholde søkerens kvalifikasjoner slik de framgår av søkerlistene, med krav og ønsker i utlysningsteksten. Dette gir et innblikk i hvorvidt det er systematiske kriterier som vektlegges ved ansettelser, og hvilken betydning søkeres formalkompetanse har i forhold til andre typer kompetanse og egenskaper når det gjelder sannsynligheten for å bli tilbudt stilling.

Et poeng i denne sammenheng er at ansettelsesbeslutninger sjelden tas med utgangspunkt i formelle kvalifikasjoner alene. Dette bildet kompliseres av at det er en rekke egenskaper og kvalifikasjoner som arbeidsgivere oppfatter som viktige, men som ikke kan observeres og måles direkte. Nærliggende eksempler er motivasjon og personlig egnethet. Det samme gjelder diskrimineringsgrunnlag som ikke kan leses ut av søknad og CV, som kjønnsuttrykk, religion, seksuell orientering og, i noen tilfeller, funksjonsevne. Jobbintervjuet vil ofte være det stadiet i ansettelsesprosessen hvor arbeidsgiver gjøres oppmerksom på forhold ved søkere som ikke nødvendigvis er relevant for deres framtidige jobbutførelse. Under jobbintervjuet trekker arbeidsgivere slutninger om søkeres uobserverbare egenskaper fra observerbare attributter (Rogstad & Sterri 2014).

For å studere hvordan arbeidsgivere vektlegger egenskaper ved søkerne som ikke kommer fram i CV og søknader, vil vi supplere det kvantitative materialet med følgende kilder:

Innstillingsprotokoller

Mens de kvantitative dataene gir en deskriptiv beskrivelse av hvilke forhold ved søkere som vektlegges i innstilling til ulike typer jobber, gir de ikke informasjon om de vurderingene og avveiningene som arbeidsgivere har tatt i hver enkelt ansettelsesprosess. For hver ansettelse utarbeider virksomhetene en begrunnelse for innstilling eller det som ofte går under betegnelsen innstillingsprotokoller. Disse vurderingene utgjør en viktig datakilde i kraft av å gjøre det mulig å studere egenskaper ved søkere som er avgjørende i rangeringen av kandidater som blir innkalt til intervju, og hvordan arbeidsgivere resonnerer over utfallet av hver enkelt ansettelsesprosess. Samtidig kan formelle dokumenter, som ofte utarbeides et stykke ut i ansettelsesprosessen, bære preg av et (bevisst eller ubevisst) ønske om å legitimere en allerede fattet beslutning. Fra tidligere studier har vi sett at arbeidsgivere ikke alltid er bevisste hvilke forhold ved søkere som var utslagsgivende for vurderingen.

Vi ser det som svært viktig å få bedre innsikt i hvilke forhold som vektlegges på ulike stadier av en ansettelsesprosess, og hvilke temaer som tillegges vekt i møtet med ulike kategorier arbeidssøkere. Dette leder til det tredje leddet i analysen, hvor vi ønsker å følge ansettelsesprosesser slik de utspiller seg.

Observasjonsstudie

Vi har fulgt én ansettelsesprosess i fem virksomheter i mangfoldnettverket, fra utlysning gjennom siling av søknader, gjennomføring av jobbintervjuer til innstilling av kandidater. Mens det kvantitative datamaterialet omfatter stillinger på to nivåer, har vi i denne delen valgt å gå inn i ansettelser for saksbehandlerstillinger på høyere nivå. Dette er stillinger som fordrer formell kompetanse, ofte i form av høyere utdanning, samtidig som det ligger forventninger knyttet til sosiale ferdigheter og personlig egnethet. Å studere hele ansettelsesprosesser mens de utspiller seg, åpner for muligheten til å analysere de ulike mekanismene som spiller inn i beslutningsprosessen til arbeidsgivere på den ene siden, og strategiene arbeidssøkere anvender i intervjusituasjonen, på den andre siden. De forhold som vektlegges i innkallingsfasen, er ikke nødvendigvis de samme som tillegges vekt under jobbintervjuet (Rogstad & Sterri 2014). Å følge én utvelgelseskomité gjennom en serie av jobbintervjuer gir oss samtidig muligheten til å belyse hva arbeidsgivere og tillitsvalgte legger vekt på som avgjørende, og hvordan ulike kategorier søkere møtes og vurderes for en konkret stilling. Det skal også trekkes fram at vi her kan følge det store mangfoldet av søkere, noe som gjør det mulig å studere rekrutteringsprosessen på tvers av diskrimineringsgrunnlag (betinget av hvem som søker de utlyste stillingene).

Jobbintervjuet er på mange måter ansettelsesprosessens sorte boks, og med observasjon som metode vil vi kunne studere de skjønsmessige vurderingene som gjøres av søkeres kompetanse og egnethet.

Vi har også intervjuet arbeidsgivere og tillitsvalgte. Det er viktig etter at vi har fulgt en prosess, å snakke med de involverte for å høre hva de la vekt på i sine vurderinger, og hvorfor. Samtidig er det gunstig å prate med arbeidsgivere med utgangspunkt i et konkret møte. Det kan her også legges til at denne delen av prosjektet vil ha en viss bevisstgjørende funksjon på de involverte.

Tabell 2.2 Oversikt ansettelsesprosesser – kvantitativt materiale.

	Stilling	Antall søkere	Til intervju	Ansatt
Virksomhet 1	Seniorrådgiver	16 søkere	4 kandidater	Mann, 53 år
Virksomhet 2	IKT-medarbeider	15 søkere (1 m/innvandrerbakgrunn)	5 kandidater	Mann, 55 år
Virksomhet 3	Rådgiver	50 søkere	3 kandidater	Kvinne, 43 år
Virksomhet 4	Seniorrådgiver	32 søkere	7 kandidater	Kvinne
Virksomhet 5	Seksjonsleder	21 søkere (3 interne, 5 m/innvandrerbakgrunn)	7 kandidater	Kvinne, 52 år

Validitet

Mangfoldet som er målt i dette materialet, vil være ytre kjennetegn. Diskrimineringsloven sier at «Direkte og indirekte diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion eller livssyn er forbudt», og diskrimineringsloven om seksuell orientering sier i tillegg at «Diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk er forbudt». Mens etnisitet i stor grad vil være ytre kjennetegn som er mulige både å kode i et kvantitativt datamateriale og oppfatte i en jobbintervjusituasjon, vil religion, livssyn eller seksuell orientering som regel være mindre synlige kjennetegn, både i en søknad eller CV og i en jobbintervjusituasjon. Når mangfold måles i dette materialet, vil det i realiteten derfor være fravær av diskriminering ved ytre kjennetegn som måles. Vi har målt de kjennetegnene på minoritetsgrupper det er mulig å lese ut av søknadstekster og CV-er, men det vil være flere kjennetegn på minoritetsgrupper vi ikke får med oss i disse tekstene, og som det derfor ikke vil være mulig å måle i dette materialet. Likevel har vi målt mangfold i akkurat de samme tekstene som arbeidsgiver har tilgang til, og arbeidsgiver har ingen ytterligere informasjon om en kandidats kjennetegn ved første runde i rekrutteringsprosessen der det innkalles til intervju. I en intervjusituasjon kan det i noen tilfeller være mulig å identifisere for eksempel religion, men i mange tilfeller vil kjennetegn som ikke er synlige, heller ikke være mulige å avdekke i et intervju.

Et slikt datasett gjør det mulig å analysere sammensetningen av søkermassen for ulike typer stillinger og sammenligne med trekk ved kandidatene som i siste instans blir innstilt. Vi har ytterligere sammenholdt søkerens kvalifikasjoner slik de framgår av søkerlistene, med krav og ønsker i utlysningsteksten. Dette gir et innblikk i hvorvidt det er systematiske kriterier som

vektlegges ved ansettelser, og hvilken betydning søkeres formalkompetanse har i forhold til andre typer kompetanse og egenskaper når det gjelder sannsynligheten for å bli tilbudt stilling.

Et poeng i denne sammenheng er at ansettelsesbeslutninger sjelden tas med utgangspunkt i formelle kvalifikasjoner alene. Dette bildet kompliseres av at det er en rekke egenskaper og kvalifikasjoner som arbeidsgivere oppfatter som viktige, men som ikke kan observeres og måles direkte. Nærliggende eksempler er motivasjon og personlig egnethet. Det samme gjelder diskrimineringsgrunnlag som ikke kan leses ut av søknad og CV, som kjønnsuttrykk, seksuell orientering, religion og, i noen tilfeller, nedsatt funksjonsevne. Jobbintervjuet vil ofte være det stadiet i ansettelsesprosessen hvor arbeidsgiver gjøres oppmerksom på forhold ved søkere som ikke nødvendigvis er relevant for deres framtidige jobbutføelse. Under jobbintervjuet trekker arbeidsgivere slutninger om søkeres uobserverbare egenskaper fra observerbare attributter (Rogstad & Sterri 2014).

Anonymitet

Det er særskilte hensyn i dette prosjektet knyttet til at anonymisering av virksomheter og enkeltpersoner må sikres utad, men også innad i nettverket. Det lar seg ikke gjøre å sikre at offentligheten ikke får vite at virksomhetene kommer fra mangfoldsnettverket. Det framgår av utlysningen. Men vi tar grep for å sikre at svar og utfall ikke kan tilbakeføres til den enkelte virksomhet, samt at den enkelte som deltar, ikke skal kunne gjenkjennes. Den enkelte virksomhet er anonymisert – og vi unngår å gå inn i detaljer knyttet til hvilke typer stillinger vi har fulgt og hentet data fra.

I overensstemmelse med gjeldende forskningsetiske retningslinjer har det vært frivillig å delta i prosjektet. Vi har derfor hentet inn aktivt samtykke fra både arbeidsgivere og arbeidssøkere forut for vår datainnhenting i forbindelse med jobbintervjuer. Søkerne ble gjort oppmerksomme, både skriftlig på forhånd og på intervjudagen, på at vi ikke hadde noen innflytelse på utfallet av ansettelsesprosessen, samt at de kunne trekke seg når som helst gjennom prosessen. Under jobbintervjuene sørget vi for at vår tilstedeværelse var minst mulig merkbar.

Ansettelser og jobbintervjuer er sensitive temaer for mange. Ikke minst kan det være vanskelig for en del av de arbeidssøkende. Erfaringen vi som forskere har, er imidlertid at mange er åpne for å stille opp. Samtidig er dette et design som stiller store krav til oss som forskere om å vinne tillit blant våre informanter.

Et viktig moment er at vi – i kraft av vår tilstedeværelse – kan skape en viss forskereffekt. Det vil si at vi påvirker informantenes væremåte og handlinger i kraft av vår tilstedeværelse. Vi kan ikke sikre oss mot dette fullt ut. Det er samtidig grunn til å anta at arbeidsgiverne ikke ansetter noen de ikke ønsker, bare for å ta seg godt ut i forskningen. Vi har arbeidet bevisst med en eventuell forskereffekt ved å sammenholde våre funn med tidligere praksis i bedriften.

3 Hva gjøres i virksomhetene?

Den kvantitative delen av materialet er basert på utlysninger, søkerlister, søknader, CV-er og innstillingsprotokoller. Vi har kodet dette materialet fra 58 ansettelsesprosesser i seks virksomheter som alle er med i det statlige mangfoldsnettverket, med til sammen 1378 søkere. I alt ble 64 personer ansatt i disse prosessene, der et fåtall av prosessene var utlysninger av flere stillinger sammen. Fra utlysningsteksten er det innhentet og kodet informasjon om krav til formell kompetanse fra tidligere erfaring og/eller utdanning, kjennetegn som hvorvidt stillingen er fast eller midlertidig, heltid eller deltid, tid fra annonsen er lagt ut, til frist, hvorvidt satsingen på mangfold på arbeidsplassen presiseres, og om ulike grupper oppfordres til å søke. Vi har etter beste evne lest utlysningstekstene og vurdert alle kandidatene etter de kvalifikasjonskravene som kommer fram her. Vi har også delt inn stillingene etter nivå, der nivå 1 er lederstillinger, nivå 2 er saksbehandler og administrativt ansatte. 556 søkere søkte på stillinger på nivå 1, og 822 søkte på stillinger på nivå 2. I andre ledd i ansettelsesprosessen, der det vurderes hvilke kandidater innkalt til intervju som eventuelt skal innstilles til stillingen, sitter arbeidsgiver på mer informasjon enn det vi gjør i dette datamaterialet. I disse avsluttede ansettelsesprosessene har vi ikke observert intervjuene, og informasjonen vi bruker, har vi fått gjennom innsyn i innstillingsprotokoller. Dermed tar vi forbehold om at det har kommet fram relevant informasjon i jobbintervjuene som er benyttet til å fatte beslutninger videre i ansettelsesprosessen, som vi ikke har tilgang til i denne analysen. I de neste kapitlene vil arbeidsgivers skjønnsmessige vurderinger diskuteres, basert på innstillingsprotokoller og observasjonsstudie.

Flere kjennetegn ved søkermassen er også kodet. Bakgrunnsvariabler som kjønn og alder er med, samt nedsatt funksjonsevne, oppgitt nasjonalitet og synlig minoritet. I sistnevnte variabel brukes informasjon om navn, oppgitt språk, oppgitt utdanningssted eller andre trekk som viser at søkeren ikke er etnisk norsk. Kun 194 søkere har oppgitt en nasjonalitet som verken er norsk eller skandinavisk, mens 343 søkere er kodet som synlig minoritet. Ved å benytte disse variablene får vi dermed informasjon om søkerens «uformelle» bakgrunn, for selv om oppgitt nasjonalitet er norsk, er det altså flere som har andre kjennetegn som for en potensiell arbeidsgiver sier noe om deres

bakgrunn. Kun fire søkere oppga å ha nedsatt funksjonsevne. 664 søkere var kvinner, og 650 søkere var under 40 år.

Fordi dette prosjektet både har begrenset med tid og begrensede midler, har vi valgt ut prosesser der søkermassen ikke er uoverkommelig stor. Dette innebærer at vi i praksis har kodet de prosessene i hver virksomhet som har opp mot 40 personer.

Hvem blir innkalt, og hvem får jobb?

Logistisk regresjon er den mest egnede analyseformen når avhengig variabel er en dikotomi, som i dette tilfellet, der avhengig variabel for eksempel er hvorvidt en kandidat er innkalt til intervju. Denne metoden kan benyttes til å predikere sannsynligheten for et utfall, som å bli innstilt på første plass, for en kandidat med gitte kjennetegn. Logit-skalaen varierer fra +/- uendelig, og estimatene i tabell 3.1 forteller kun noe om hvorvidt retningen på sammenhengen er positiv eller negativ, og hvorvidt sammenhengen er signifikant. Her kan vi se at det å ha en synlig etnisk minoritetsbakgrunn vil ha en negativ og signifikant sammenheng med sannsynligheten for å bli innkalt til intervju, sammenlignet med personer uten etnisk minoritetsbakgrunn. Relevant utdanning og arbeidserfaring vil ha en positiv og signifikant sammenheng for det samme, sammenlignet med kandidater som ikke har dette. Alder har en negativ og signifikant sammenheng, noe som tilsier at høyere alder har en negativ sammenheng med sannsynligheten for å bli innkalt til intervju. I tillegg er et interessant funn at kjønn ikke har noen signifikant sammenheng med sannsynligheten for å bli innkalt til intervju.

For å si noe mer om sammenhengene kan en regne om logiten til sannsynligheter for visse utfall. Vi kan konstruere et utgangsscenario for så å endre ett og ett kjennetegn for å se om den predikerte sannsynligheten for å bli innkalt til intervju endrer seg. Det første scenarioet vi kan predikere sannsynlighet for, er for en kandidat uten synlig minoritetsbakgrunn med relevant utdanning og relevant arbeidserfaring og med en gjennomsnittlig alder på 40 år. Sannsynligheten for at denne kandidaten blir innkalt til intervju, er predikert til 61 prosent.

Endrer vi bakgrunnen til denne kandidaten, slik at han nå har synlig etnisk minoritetsbakgrunn, faller den predikerte sannsynligheten for at denne kandidaten blir innkalt til intervju, til 42 prosent⁶

Går vi tilbake til utgangsscenarioet og holder alle variabler like, bortsett fra at kandidaten nå ikke lenger har relevant utdanning, faller sannsynligheten for å bli innkalt til intervju til 46 prosent. Dette er likevel en høyere

sannsynlighet enn for en søker med synlig etnisk minoritetsbakgrunn som i tillegg innehar relevant utdanning. Går vi ned en skalaenhet i arbeidserfaringskriterier, faller sannsynligheten til 30 prosent. Går vi ned en skalaenhet til, er sannsynligheten for å bli innkalt til intervju 11 prosent, og hvis en kandidat ikke har noe relevant arbeidserfaring, er sannsynligheten kun 3 prosent.

Tabell 3.1 Sannsynligheten for å bli innkalt til intervju. Logistisk regresjon. N = 1335.

Synlig etnisk minoritet	-0.776*** (0.222)
Utdanning	0.592*** (0.215)
Arbeidserfaringskriterier	1.291*** (0.094)
Alder	-0.028*** (0.009)
Kjønn	-0.160 (0.161)
Konstantledd	-2.886*** (0.446)
<i>Merk:</i>	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

En mann med like kjennetegn som i utgangsscenarioet, men som nå har en alder på 50 år, har en predikert sannsynlighet på 55 prosent for å bli innkalt til intervju, og en lik kandidat, men med en alder på 30 år har en predikert sannsynlighet på 68 prosent. Lavere alder gir dermed høyere predikert sannsynlighet for å bli innkalt til intervju, og en mann på 30 år har i denne analysen høyest predikert sannsynlighet for å bli innkalt til intervju.

Dette viser at flere forhold har effekt på en søkers predikerte sannsynlighet for å bli innkalt til intervju. Særlig arbeidserfaring har stor effekt, i tillegg til at lavere alder har en positiv effekt. Synlig etnisk minoritetsbakgrunn er et forhold som påvirker sannsynligheten negativt.

I tabell 3.2 er avhengig variabel hvorvidt en kandidat er innstilt på førsteplass. Variablene synlig etnisk minoritet og alder har en negativ og signifikant sammenheng med sannsynligheten for å bli innstilt på førsteplass. Utdanning og arbeidserfaring har begge positive og signifikante sammenhenger med det samme. Kjønn har ingen signifikant effekt.

Tabell 3.2 Predikert sannsynlighet for å bli innstilt på førsteplass. Logistisk regresjon.
N = 1326.

Synlig minoritet	-0.972* (0.499)
Utdanning	1.050* (0.537)
Arbeidserfaringskriterier	1.722*** (0.262)
Kjønn	0.296 (0.284)
Alder	-0.040** (0.017)
Konstantledd	-6.202*** (1.083)
<i>Merk:</i>	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Predikert sannsynlighet for at en kandidat lik kandidaten i utgangsscenarioet fra forrige analyse, en mann uten synlig minoritetsbakgrunn med relevant utdanning og relevant arbeidserfaring og med en gjennomsnittlig alder på 40 år, blir innstilt på førsteplass, er 17 prosent.

Predikert sannsynlighet for det samme, men for en kandidat med synlig etnisk minoritetsbakgrunn, faller til 7 prosent.

Tilbake til utgangskandidaten, en mann på 40 år som møter alle arbeidserfaringskravene, men som nå ikke har relevant utdanning, har en predikert sannsynlighet på 7 prosent for å bli rangert som førstekandidat. En mann med tilsvarende kjennetegn, nå med relevant utdanning, men som møter mange av arbeidskriteriene, men ikke alle, har en predikert sannsynlighet på 4 prosent for å bli innstilt på førsteplass. Den samme kandidaten, men som bare møter noen få arbeidskriterier, har en predikert sannsynlighet på 0,7 prosent, og en som ikke møter noen arbeidserfaringskriterier, har en predikert sannsynlighet på 0,1 prosent.

En mann med like kjennetegn som utgangsscenarioet, men som nå har en alder på 50 år, har en predikert sannsynlighet for å bli innstilt på førsteplass på 12 prosent. Den samme kandidaten, men nå med en alder på 30 år, har en predikert sannsynlighet på 24 prosent. Som i forrige analyse fører lavere alder til høyere predikert sannsynlighet for å bli innstilt på førsteplass. Igjen tilsvarende forrige analyse har en mannlig kandidat uten synlig etnisk minoritetsbakgrunn, som møter alle kvalifikasjonene og har en alder på 30 år, den største predikerte sannsynligheten for å bli innstilt på førsteplass.

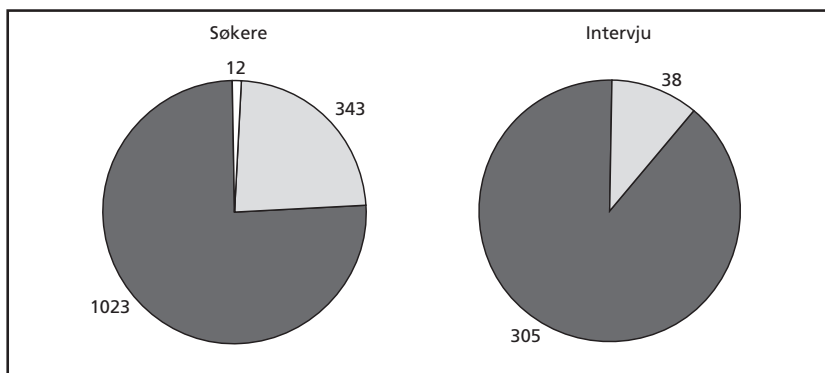
Disse tallene viser at, i likhet med den predikerte sannsynligheten for å bli innkalt til intervju, arbeidserfaring er et forhold som har stor effekt. I motsetning til i forrige analyse har kvinner her større predikert sannsynlighet for å bli innstilt på førsteplass enn menn. Synlig etnisk minoritetsbakgrunn er også her et forhold som påvirker sannsynligheten negativt.

Videre kan vi brette disse sannsynlighetene ned til bivarierte sammenhenger i deskriptive tabeller.

Søkermassen

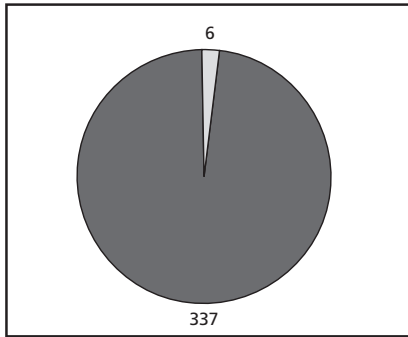
I alle virksomhetene samlet var det 37 prosent av søkerne på nivå 1, ledernivå, som var kvinner, og 56 prosent på nivå 2, fagrettede saksbehandlere og administrativt ansatte. Andelen søkere med synlig minoritetsbakgrunn er henholdsvis 23 og 26 prosent for stillinger på nivå 1 og nivå 2. I figur 3.1 viser det lysegrå feltet søkere med synlig minoritetsbakgrunn, og det mørkegrå feltet viser resterende søkere. Allerede fra første runde kan vi se at rundt en fjerdedel av søkerne har synlig minoritetsbakgrunn, og at kun rundt en åttendedel av søkere som gikk videre til intervju, har det samme.

Figur 3.1 Andel søkere med synlig etnisk minoritetsbakgrunn i søkermassen og innkalt til intervju. N = 1365.



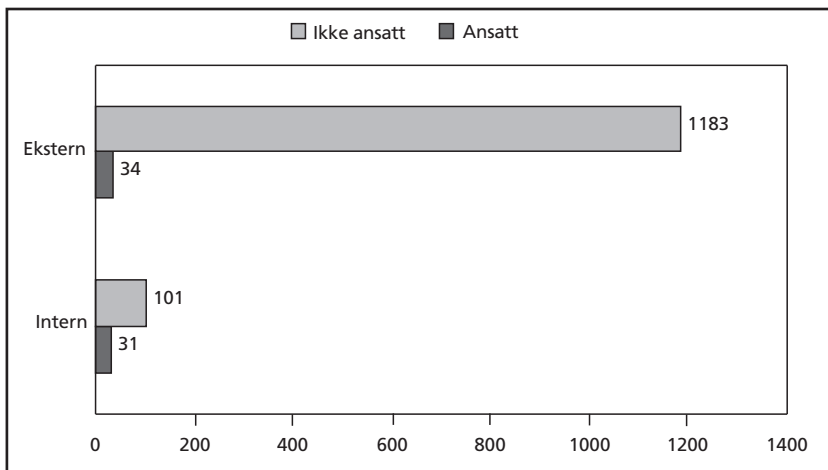
Tolv personer med synlig etnisk minoritetsbakgrunn ble innstilt (på 1.-, 2.-, 3.-, eller 4.-plass) til en stilling, og seks ble ansatt. I videre analyser vil vi i tillegg se på hvorvidt kandidatene med disse kjennetegnene var formelt kvalifisert, og om dette mønsteret handler om kvalifikasjoner heller enn bakgrunnskjenne tegn.

Figur 3.2 Andel ansatte med synlig etnisk minoritetsbakgrunn. N= 1365.



I 41 av de 58 prosessene var det en eller flere interne søkere, noe som tilsier 71 prosent av prosessene. Likevel er andelen interne søkere liten, 15 prosent av søkermassen på nivå 1 og 6 prosent på nivå 2. 31 av ansettelsene i datasettet ble gitt til en intern søker, noe som tilsvarer rundt en tredjedel av de interne søkerne og 53 prosent av ansettelsene. Omtrent like mange eksterne søkere ble ansatt, og under i figur 3.3 ser vi grafisk framstilt at andelen interne søkere som ble ansatt, er betydelig større enn andelen eksterne.

Figur 3.3 Andel kandidater med synlig etnisk minoritetsbakgrunn som ble ansatt, blant eksterne og interne søkere. N = 1349.



Arbeidserfaring

Arbeidet med mangfold på arbeidsplassen skal ikke gå på bekostning av de ansattes kvalifikasjoner. For hver ansettelsesprosess vi har kodet, har vi hengt kvalifikasjonskrav fra utlysningen og matchet disse med søkerens kvalifikasjoner. Kvalifikasjonskravene har vi delt etter utdanningskrav og tidligere arbeidserfaring. Arbeidserfaringskriterier har vi skalert fra 0 til 3, der 0 tilsier at søkeren ikke matcher noen av kravene fra utlysningen, 1 tilsier match i liten/noen grad, 2 tilsier match i stor grad, og 3 tilsier at søkeren matcher alle arbeidserfaringskriteriene fra utlysningen. For søkermassen som helhet er andelen søkere med verdien 0–3 på arbeidserfaringskriterier fordelt på stillingsnivå vist i tabell 3.3.

Tabell 3.3 Søkerens arbeidserfaringskriterier, fordelt etter nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	110	137	116	174
Nivå 2	306	180	111	206
Sum	416 (31 %)	317 (24 %)	227 (17 %)	380 (28 %)

Tabellen viser at den største andelen søkere, 31 prosent, ikke oppfyller noen av arbeidserfaringskriteriene i søknaden. Likevel er en stor del av søkerne kvalifisert, og 28 prosent møter alle arbeidserfaringskriteriene for stillingen. I tabell 3.4 ser vi at nettopp de mest kvalifiserte søkerne er overrepresentert i intervjurundene, der hele 70 prosent av søkere innkalt til intervju møter alle arbeidserfaringskriteriene for stillingen.

Tabell 3.4 Match, arbeidserfaringskriterier for søkere innkalt til intervju, fordelt på nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	1	10	31	109
Nivå 2	10	17	15	88
Sum	11 (4 %)	27 (10 %)	46 (16 %)	197 (70 %)

I tabell 3.5 (på neste side) ser vi at for søkere innstilt som førstekandidat er det en enda større andel som matcher alle arbeidserfaringskriteriene, hele 89 prosent. Dette viser at de mest kvalifiserte søkerne oftest blir innstilt som førstekandidat.

Tabell 3.5 Match, arbeidserfaringskriterier for søkere innstilt på førsteplass, fordelt på nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	0	0	2	31
Nivå 2	1	3	1	24
Sum	1 (2 %)	3 (5 %)	3 (5 %)	55 (89 %)

Når søkermassen er inndelt etter kvalifikasjoner, er det fortsatt en over- og underrepresentasjon av visse grupper. Det vil her være logisk at gruppen søkere som møter alle eller mange av kvalifikasjonskravene, i større grad blir innkalt til intervju og blir innstilt på førsteplass, enn søkere som møter ingen eller få av kvalifikasjonskravene for stillingen. Dette gjelder for søkermassen som helhet, før den deles opp etter ulike ytre kjennetegn.

Kvinnerepresentasjon

I tabell 3.6 vises de kvinnelige søkeres match med arbeidserfaringskriterier i utlysningen. 52 prosent av søkerne som ikke møter noen av arbeidserfaringskriteriene, er kvinner, mens 42 prosent av søkerne som møter alle kriteriene, er kvinner. Mens over halvparten av søkerne kodet med verdien 0 eller 1 på arbeidserfaringskriteriene er kvinner, står kvinnene for under halvparten av søkerne med verdien 2 eller 3, som tilsier at kandidaten møter mange eller alle arbeidserfaringskriteriene fra utlysningsteksten, og dermed er blant de høyest kvalifiserte kandidatene.

Tabell 3.6 Kvinnelige søkeres arbeidserfaringskriterier, fordelt etter nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	41	61	42	57
Nivå 2	175	109	62	104
Sum	216 (52 %)	170 (54 %)	104 (46 %)	161 (42 %)

I tabell 3.7 vises neste steg i ansettelsesprosessen, nemlig hvor stor andel av søkere innkalt til intervju som er kvinner, fordelt etter i hvor stor grad de møter arbeidserfaringskriteriene i utlysningen. Den største forskjellen mellom andelen kvinnelige søkere innkalt til intervju og andelen kvinnelige søkere i søkermassen, er for de som ikke møter noen av arbeidserfaringskriteriene. Her er 73 prosent av søkerne innkalt til intervju kvinner. Andelen kvinnelige søkere som møter alle arbeidserfaringskriteriene i søkermassen, er identisk med andelen innkalt til intervju.

Tabell 3.7 Match, arbeidserfaringskriterier for søkere innkalt til intervju, fordelt etter nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	1	1	16	46
Nivå 2	7	13	7	37
Sum	8 (73 %)	14 (52 %)	23 (50 %)	83 (42 %)

I siste steg i prosessen skjer det større endringer i andelen kvinnelige søkere. Alle søkere innstilt på førsteplass med arbeidserfaringskriterier gitt verdien 0, 1 eller 2 er kvinner. Selv om et fåtall av søkere innstilt på førsteplass har disse verdiene på variabelen arbeidserfaringskriterier, betyr dette at i dette datamaterialet blir lavt kvalifiserte kvinner ansatt framfor lavt kvalifiserte menn. Av søkere som møter alle arbeidserfaringskriterier og er innstilt på førsteplass, står kvinnene for 49 prosent.

Dette viser at andelen kvalifiserte kvinner og menn er omtrent den samme i søkermassen, men at det er noe variasjon. Kvinner står for en noe mindre andel blant de alle mest kvalifiserte søkerne og en noe større andel blant de aller minst kvalifiserte søkerne. Likeledes er andelen mindre kvalifiserte kvinner større enn i søkermassen, og av de innstilt på førsteplass med lavere kvalifikasjoner er det kun kvinnelige søkere. Andelen kvinnelige søkere som er fullt ut kvalifisert, utgjør rundt halvparten av de innstilte på førsteplass.

Tabell 3.8 Match, arbeidserfaringskriterier for søkere innstilt på førsteplass, fordelt etter nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	0	0	2	14
Nivå 2	1	3	1	13
Sum	1 (100 %)	3 (100 %)	3 (100 %)	27 (49 %)

Blant søkermassen som helhet så vi at de høyest kvalifiserte søkerne utgjorde en større andel etter hvert steg inn i ansettelsesprosessen. For de kvinnelige søkerne gjelder likevel dette i liten grad, der andelen høyt kvalifiserte kvinner i søkermassen er omtrent den samme som andelen innkalt til intervju og andelen innstilt på førsteplass. Selv om andelen høyt kvalifiserte kvinner innstilt på førsteplass ikke var betydelig større enn andelen i søkermassen, var andelen kvinner omtrent halvparten, 49 prosent. Det er også et interessant funn at i de få tilfellene der kandidater som møtte ingen, få eller mange av kvalifikasjonskravene og ble innstilt på førsteplass, var alle kvinner.

Etnisk minoritetsrepresentasjon

Andelen med synlig minoritetsbakgrunn blir mindre og mindre etter hvor langt inn i ansettelsesprosessen en kommer. Likevel er ikke dette et spesielt interessant funn, fordi det kun sier noe om søkerens bakgrunn, og ingenting om søkerens kvalifikasjoner. Hvis en forutsetter at det er den best kvalifiserte søkeren som blir ansatt i en stillingsprosess, er det kvalifikasjonene sett opp mot bakgrunnsvariabler som er den interessante analysen. I disse tabellene ser vi at også andelen kvalifiserte søkere med etnisk minoritetsbakgrunn er mindre blant de innstilte på førsteplass enn i søkermassen.

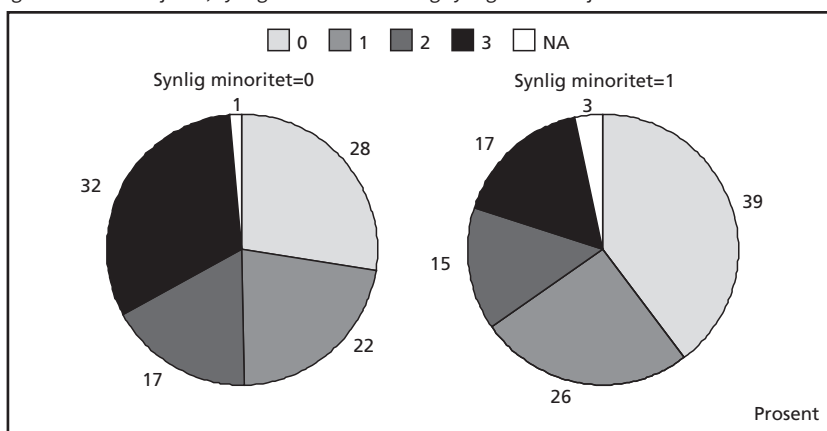
I tabell 3.9 ser vi at søkere med etnisk minoritetsbakgrunn står for en mindre andel av søkere som møter alle arbeidserfaringskriteriene, enn av søkerne som ikke møter noen av disse kriteriene. Av søkere som ikke møter noen av kvalifikasjonskravene, har 33 prosent etnisk minoritetsbakgrunn, mens av de mest kvalifiserte søkerne har kun 15 prosent etnisk minoritetsbakgrunn.

Tabell 3.9 Søkere med etnisk minoritetsbakgrunns arbeidserfaringskriterier, fordelt etter nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	48	42	20	12
Nivå 2	88	46	30	46
Sum	136 (33 %)	88 (28 %)	50 (22 %)	58 (15 %)

Under er søkermassen delt etter hvorvidt søkeren har verdien 0 (= nei) eller 1 (= ja) på variabelen synlig etnisk minoritet. Her framgår det at det er en betydelig større andel med synlig minoritetsbakgrunn som i ingen grad matcher

Figur 3.4 Kvalifikasjoner, synlig etnisk minoritet og synlig etnisk majoritet. N = 1008.



arbeidserfaringskriteriene, enn blant søkerne uten. Det er også betydelig flere av søkerne uten synlig minoritetsbakgrunn som møter alle arbeidserfaringskriterier, enn av søkerne med. Dette viser en skjevhet i kompetanse i form av arbeidserfaring.

Andelen søkere med etnisk minoritetsbakgrunn innkalt til intervju er mindre enn andelen i søkermassen. Denne forskjellen er uproblematisk dersom den speiler ulikhet i kvalifikasjoner.

Dataene indikerer imidlertid at søkere med minoritetsbakgrunn i mindre grad blir innkalt til intervju til tross for at de har høye formelle kvalifikasjoner. Kun 11 prosent av søkere som møter alle arbeidserfaringskriterier og er innkalt til intervju, har etnisk minoritetsbakgrunn, mot 15 prosent i søkermassen. Tilsvarende har 18 prosent av søkere som ikke møter noen arbeidserfaringskriterier og er innkalt til intervju, etnisk minoritetsbakgrunn, mot 33 prosent i søkermassen.

Tabell 3.10 Match, arbeidserfaringskriterier for søkere innkalt til intervju, fordelt etter nivå, søkere med etnisk minoritetsbakgrunn.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	0	1	3	9
Nivå 2	2	6	2	13
Sum	2 (18 %)	7 (26 %)	5 (11 %)	22 (11 %)

I siste steg av ansettelsesprosessen har en svært liten del av søkerne etnisk minoritetsbakgrunn. Dette viser at det ikke holder å komme over første hinder og bli innkalt til intervju, selv for en høyt formelt kvalifisert søker. I tabell 3.11 ser vi at ingen søkere som møter ingen, få eller mange av arbeidserfaringskriteriene, er innstilt som førstekandidat. Kun 9 prosent av søkerne som møter alle arbeidserfaringskriterier og er innstilt på førsteplass, har etnisk minoritetsbakgrunn, mot 11 prosent innkalt til intervju og 15 prosent i søkermassen. Motsatt sto kandidatene med etnisk majoritetsbakgrunn for 75 prosent av de høyest kvalifiserte i søkermassen og 91 prosent av de høyest kvalifiserte innstilt på førsteplass.

Tabell 3.11 Match, arbeidserfaringskriterier for søkere innstilt på førsteplass, fordelt etter nivå, søkere med etnisk minoritetsbakgrunn.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	0	0	0	2
Nivå 2	0	0	0	3
Sum	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (9 %)

Alle kandidater innstilt på førsteplass med etnisk minoritetsbakgrunn møter også alle kvalifikasjonskravene, og denne andelen er mindre enn andelen i søkermassen. Mot søkermassen som helhet er også en liten del av søkerne som møter ingen, noen eller mange av kravene, også innstilt på førsteplass, herav 2, 5, og 5 prosent av søkermassen. Ingen av disse har etnisk minoritetsbakgrunn.

Andelen søkere med etnisk minoritetsbakgrunn er større blant de minst kvalifiserte søkerne enn blant søkerne som møter alle kvalifikasjonskravene. Andelen innkalt til intervju er mindre enn andelen i søkermassen, og minst av de som er innstilt på førsteplass. Dette viser at til tross for kvalifikasjoner står kandidater med synlig etnisk minoritetsbakgrunn for en liten andel av kandidatene innstilt på førsteplass. Av kandidater innstilt på førsteplass med etnisk minoritetsbakgrunn er det kun de høyest kvalifiserte. Også her er andelen mindre enn blant søkermassen, som tilsier at det er søkere med etnisk minoritetsbakgrunn som er høyt kvalifisert til en stilling, som likevel ikke blir innkalt til intervju eller innstilt som førstekandidat.

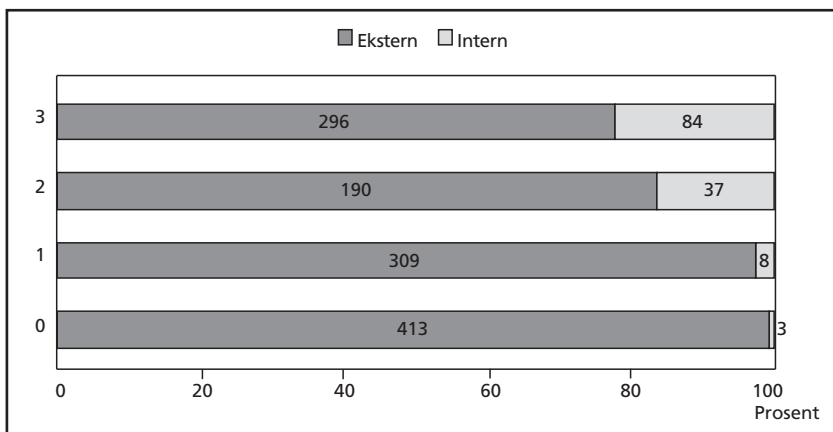
Interne søkere

I tabell 3.12 vises det at interne søkere oftere også er høyt kvalifisert. Har søkeren arbeidet ved den aktuelle arbeidsplassen tidligere, har han eller hun naturlig nok også tilegnet seg erfaring som arbeidsgiver oftest vil se på som relevant. De interne søkerne utgjør ikke så store andeler av søkermassen, men i 41 av de 58 ansettelsesprosessene i dette datasettet var det minst én intern søker. Likevel er det ofte også kun én intern søker på stillingen. Andelen interne søkere blir større etter hvor stor del av arbeidserfaringskriteriene søkerne møter, der kun 1 prosent av søkerne som ikke møter noen av arbeidserfaringskriteriene, er interne søkere, mens 19 prosent av søkerne som møter alle arbeidserfaringskriteriene, er det samme.

Tabell 3.12 Interne søkere, arbeidserfaringskriterier, fordelt på nivå.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	1	4	25	55
Nivå 2	1	4	12	19
Sum	3 (1 %)	8 (3 %)	37 (16 %)	74 (19 %)

Figur 3.5 Kvalifikasjoner, interne og eksterne søkere. N = 1340.



Andelen interne søkere innkalt til intervju er betydelig større enn andelen interne søkere i søkermassen. I tabell 3.13 ser vi blant annet at 32 prosent av søkere som møter alle arbeidserfaringskriterier og er innkalt til intervju, er interne søkere, og det samme er 39 prosent av søkerne som møter mange av arbeidserfaringskriteriene.

Tabell 3.13 Match, arbeidserfaringskriterier, interne søkere innkalt til intervju.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	0	1	16	45
Nivå 2	1	3	2	19
Sum	1 (9 %)	4 (15 %)	18 (39 %)	64 (32 %)

I siste steg i ansettelsesprosessen er det også en stor andel interne søkere. Ingen søkere som møter ingen eller få arbeidserfaringskriterier, er innstilt på førsteplass. Av søkere som møter mange eller alle arbeidserfaringskriteriene og er innstilt på førsteplass, er henholdsvis 67 prosent og 51 prosent interne søkere. Dette er en betydelig andel og viser at en betydelig større andel interne søkere blir innstilt som førstekandidat enn andelen i søkermassen tilsier.

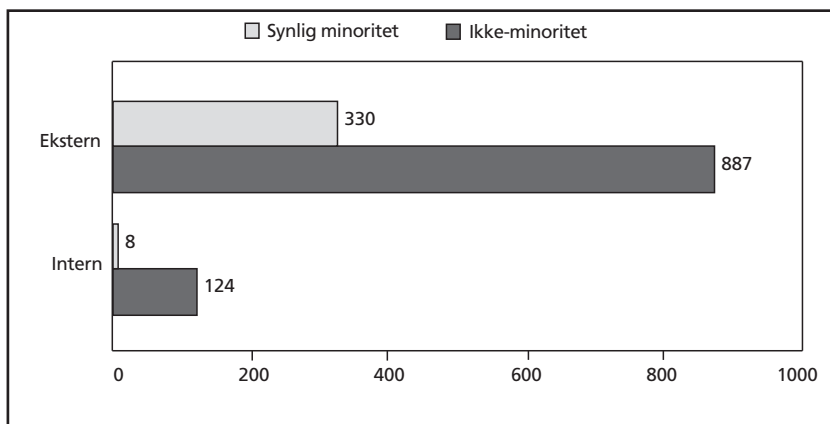
Det var kun åtte av de 132 interne søkerne som hadde synlig etnisk minoritetsbakgrunn. Kun to av disse ble innstilt på førsteplass. Hvis det er lite etnisk mangfold på arbeidsplassen og nye ansettelser går til interne søkere, vil ikke arbeidsplassen få mer etnisk mangfold.

Tabell 3.14 Match, arbeidserfaringskriterier, for søkere innstilt på førsteplass, fordelt på nivå, interne søkere.

Arbeidserfaringskriterier	0	1	2	3
Nivå 1	0	0	1	21
Nivå 2	0	0	1	7
Sum	0 (0%)	0 (0%)	2 (67%)	28 (51%)

Tallene viser tydelig en overrepresentasjon av interne søkere blant kandidater innstilt på førsteplass. Interne søkere står for en stor del av de høyest kvalifiserte søkerne, men andelen innstilt på førsteplass er vesentlig større. Det samme gjelder for interne søkere som møter de fleste kvalifikasjonskravene. I intervju rundene er andelen av de minst kvalifiserte søkerne også høyere enn i søkermassen, mens blant disse ble ingen innstilt på førsteplass. Disse utgjør likevel en svært liten andel av søkermassen.

Figur 3.6 Synlig minoritetssøker og synlig majoritetssøker, av eksterne og interne søkere. N = 1349.



Andelen interne søkere er høyest blant kandidater som møter alle kvalifikasjonskravene. Andelen interne søkere innkalt til intervju er større enn i søkermassen for alle gradene av kvalifikasjoner. Selv om interne kandidater utgjør en relativt liten del av søkermassen, står de for over halvparten av kandidater innstilt på førsteplass som møter mange eller alle kvalifikasjonskravene. Ingen interne søkere som møtte få eller noen av kvalifikasjonskravene, ble innstilt på førsteplass. Et siste interessant funn viser at andelen interne søkere med etnisk minoritetsbakgrunn er svært liten, og andelen innstilt på førsteplass enda mindre.

Utdanning

Formelle kvalifikasjonskrav er ofte delt inn i arbeidserfaring og relevant utdanning. Mens vi i den foregående analysen undersøkte kandidaters arbeidserfaring, vil vi her undersøke andelen med relevant utdanning og hvorvidt vi finner et tilsvarende mønster. I søkermassen møter en stor majoritet utdanningskravene i utlysningsteksten. Hele 73 prosent av søkerne innehar utdanningen som etterspørres i stillingen, mens 27 prosent ikke møter dette kompetansekravet. 977 kandidater i søkermassen innehar etterspurt utdanning, mens 368 ikke har dette. Som forventet er det en større andel kvalifiserte søkere som er innkalt til intervju, enn hva som finnes i søkermassen. Av søkere innkalt til intervju møter hele 87 prosent utdanningskravet. Av kandidater innstilt på førsteplass har hele 93,5 prosent ønsket utdanning, og kun fire kandidater som er innstilt på førsteplass, innehar ikke denne kompetansen. Denne utviklingen er som forventet.

Tabell 3.15 Utdanningskvalifikasjoner.

Utdanning	I søkermassen		Innkalt til intervju		Innstilt på førsteplass	
	0	1	0	1	0	1
Nivå 1	128	411	15	136	1	32
Nivå 2	240	566	22	109	3	26
Sum	368 (27 %)	977 (73 %)	37 (13 %)	245 (87 %)	4 (6 %)	58 (94 %)

Tallene i denne analysen forteller langt på vei samme historie som tallene fra forrige analyse, der vi så på arbeidserfaring.

Kvinnerepresentasjon

Halvparten av søkerne som møter utdanningskravet, er kvinner, og halvparten er menn. Flere menn enn kvinner møter ikke utdanningskravet, der 44 prosent er kvinner. Andelen kvinner innkalt til intervju er mindre enn andelen i søkermassen, både for de som møter utdanningskravet, og de som ikke gjør det. At andelen som ikke møter utdanningskravet, er mindre blant kandidater innkalt til intervju enn i søkermassen, er naturlig. Likevel er ikke andelen kandidater som møter utdanningskravet og er innkalt til intervju, større enn i søkermassen, slik en kan forvente. 47 prosent av kandidater som møter utdanningskravet og er innkalt til intervju, er kvinner, mot 50 prosent i søkermassen. Andelen kvinner er større blant kandidater innstilt på førsteplass, der kvinner står for 53 prosent av kandidatene som møter

utdanningskravet. Her står også kvinnene for hele 75 prosent av kandidatene som ikke møter utdanningskravet. Dette er en betydelig større andel enn i søkermassen. Også andelen som møter utdanningskravet, er større blant de innstilte på førsteplass enn i søkermassen, men forskjellen er kun på 3 prosent.

Dette viser at kvinner står for en noe større andel blant kandidater innstilt på førsteplass, enn i søkermassen. Denne andelen er størst blant kvinner som ikke møter utdanningskravet, mens blant kandidater som møter utdanningskravet og er innstilt på førsteplass, er andelen kvinner relativt lik som i søkermassen.

Tabell 3.16 Utdanningskvalifikasjoner, kvinner.

Utdanning	I søkermassen		Innkalt til intervju		Innstilt på førsteplass	
	0	1	0	1	0	1
Nivå 1	31	171	2	61	1	15
Nivå 2	131	322	8	55	2	26
Sum	162 (44%)	493 (50 %)	10 (27 %)	116 (47 %)	3 (75 %)	31 (53 %)

Andelen kvinnelige søkere med relevant utdanning er relativt lik i søkermassen generelt og blant kandidater innstilt på førsteplass. Når vi ser på hele søkermassen under ett, er andelen med relevant utdanning større blant kandidater innstilt på førsteplass enn i søkermassen generelt, noe vi ikke ser igjen blant de kvinnelige søkerne. Motsatt står kvinner for 75 prosent av kandidatene uten relevant utdanning innstilt på førsteplass, mot 44 prosent i søkermassen.

Etnisk minoritetsrepresentasjon

Søkere med synlig etnisk minoritetsbakgrunn står for 28 prosent av søkermassen som ikke møter kvalifikasjonskravet, og 24 prosent av søkermassen som har etterspurt utdanning. Andelen søkere innkalt til intervju med synlig minoritetsbakgrunn er lavere enn i søkermassen generelt, både for kandidatene med og uten etterspurt utdanning. Av søkere innkalt til intervju som har etterspurt utdanning, er det 13 prosent med synlig etnisk minoritetsbakgrunn, mot 24 prosent i søkermassen. I likhet med mekanismene i analysen der vi så på arbeidserfaring, viser også denne analysen at det er formelt kvalifiserte søkere med synlig etnisk minoritetsbakgrunn som ikke er innkalt til intervju. At andelen uten etterspurt utdanning og med synlig

etnisk minoritetsbakgrunn er mindre blant kandidater innkalt til intervju enn i søkermassen, er naturlig. Kun fem kandidater med synlig minoritetsbakgrunn er innstilt på førsteplass. Disse representerer kun 9 prosent av alle kandidatene som møter utdanningskravet, og som er innstilt på førsteplass, en vesentlig mindre andel enn de representerte i søkermassen. Dette viser, i likhet med analysen der vi så på relevant arbeidserfaring, at forskjellene blir større fra fase 2 til fase 3. Det er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for disse søkerne å bli innkalt til intervju. Det er fortsatt en mindre andel som blir innstilt på førsteplass. Ingen søkere med etnisk minoritetsbakgrunn som ikke møter utdanningskravet, er innstilt på førsteplass, mens i tabell 3.17 ser vi at 6 prosent av alle kandidatene innstilt på førsteplass ikke møter utdanningskravet. Dette innebærer at ingen av de, tross alt ganske få, kandidatene uten relevant utdanning som er innstilt på førsteplass, har synlig etnisk minoritetsbakgrunn.

Tabell 3.17 Utdanningskvalifikasjoner, søkere med etnisk minoritetsbakgrunn.

Utdanning	I søkermassen		Innkalt til intervju		Innstilt på førsteplass	
	0	1	0	1	0	1
Nivå 1	35	90	0	13	0	2
Nivå 2	69	142	5	18	0	3
Sum	104 (28 %)	232 (24 %)	5 (14 %)	31 (13 %)	0 (0 %)	5 (9 %)

Andelen søkere med etnisk minoritetsbakgrunn er noe større blant søkere uten relevant utdanning enn blant søkere med relevant utdanning. Likevel ser vi heller ikke her at kandidatene med relevant utdanning er overrepresentert i de videre stegene i ansettelsesprosessen. Andelen er heller synkende, og kun 9 prosent av søkerne innstilt på førsteplass er kandidatene med synlig etnisk minoritetsbakgrunn og relevant utdanning, mot 24 prosent i søkermassen. Disse tallene viser at rekrutteringsprosessene handler om noe annet enn formelle kvalifikasjoner alene. Alle kandidatene med synlig etnisk minoritetsbakgrunn som ble innstilt på førsteplass i dette datasettet, hadde etterspurt utdanning og møtte alle arbeidserfaringskriteriene. En liten gruppe kandidater er innstilt på førsteplass uten å møte ett eller begge disse kravene, og ingen av disse har synlig etnisk minoritetsbakgrunn.

Interne søkere

132 kandidater er interne søkere. Disse utgjør en liten andel av søkermassen, 3 prosent av kandidater uten etterspurt utdanning, og 12 prosent med etterspurt utdanning. Blant kandidater innkalt til intervju uten etterspurt utdanning er 19 prosent interne søkere, og med etterspurt utdanning er 33 prosent interne søkere. Syv av tolv interne søkere uten etterspurt utdanning er innkalt til intervju. Dette viser en klar fordel for interne søkere for å bli innkalt til intervju, uavhengig om kandidaten innehar relevant utdanning eller ikke. I noen virksomheter vi har fulgt i dette prosjektet, virker det som det nærmest er en praksis at interne søkere blir kalt inn til intervju. I tillegg er interne søkere overrepresentert blant kandidater innstilt på førsteplass. Over halvparten, 52 prosent, av søkere med relevant utdanning og som er innstilt på førsteplass, er interne søkere. Dette er en betydelig større andel enn denne gruppen utgjør av søkermassen som helhet. Ingen interne søkere uten relevant utdanning er innstilt på førsteplass.

Tabell 3.18 viser at interne søkere er overrepresentert blant kandidater innstilt på førsteplass. Denne gruppen utgjør en relativt liten andel av søkermassen, men over halvparten av søkere innstilt på førsteplass med relevant utdanning. Dette viser at interne søkere har en klar fordel i ansettelsesprosesser.

Tabell 3.18 Utdanningskvalifikasjoner, interne søkere.

Utdanning	I søkermassen		Innkalt til intervju		Innstilt på førsteplass	
	0	1	0	1	0	1
Nivå 1	8	77	5	57	0	22
Nivå 2	4	43	2	23	0	8
Sum	12 (3 %)	120 (12 %)	7 (19 %)	80 (33 %)	0 (0 %)	30 (52 %)

Interne søkere står for en større andel av søkere med relevant utdanning enn de uten. Andelen interne søkere innkalt til intervju er større enn i søkermassen for begge gruppene, både kandidater som møter utdanningskravet, og kandidater som ikke gjør det. I siste steg i ansettelsesprosessen står interne søkere for hele 52 prosent av kandidater som møter utdanningskravet og er innstilt på førsteplass, mot 12 prosent i søkermassen. Ingen interne kandidater uten relevant utdanning er innstilt på førsteplass. Dette viser fordelene interne søkere har i ansettelsesprosessene.

Avsluttende diskusjon

De foregående analysene viser at andelen kvalifiserte søkere med synlig etnisk minoritetsbakgrunn innstilt på førsteplass er mindre enn i søkermassen. Dette kan være problematisk. Selv om en ikke kan forvente lik andel søkere med synlig etnisk minoritetsbakgrunn i hvert steg i prosessen, indikerer tallene at formelle kvalifikasjoner ikke er tilstrekkelig for å bli innstilt. Disse tallene viser også at det foregår en uttynning mellom fase 2 og 3, der det er en mindre andel minoritetssøkere innstilt på førsteplass enn innkalt til intervju.

Kvalifiserte kvinner står for en noe større andel av kandidater innstilt på førsteplass enn i søkermassen, men andelen er ikke betydelig større. Kvalifiserte interne søkere står for en betydelig større andel av kandidater innstilt på førsteplass enn blant søkermassen generelt. Dette viser at til tross for kvalifikasjoner er noen grupper over- og underrepresentert blant kandidatene innstilt på førsteplass.

Den logistiske regresjonen viste at noen kjennetegn ved kandidatene påvirket sannsynligheten for å bli innkalt til intervju eller innstilt på førsteplass mer enn andre. Som forventet spiller relevant utdanning og arbeidserfaring en rolle, men også bakgrunnskjenntegn, som etnisk minoritetsbakgrunn og alder, spiller inn. Analysen viste at mens en formelt kvalifisert søker med synlig etnisk minoritetsbakgrunn og med relevant utdanning og arbeidserfaring har en predikert sannsynlighet på 42 prosent for å bli innkalt til intervju, har en kandidat uten etnisk minoritetsbakgrunn, men som heller ikke har relevant utdanning, en predikert sannsynlighet på 46 prosent. Kjønn har ingen signifikant effekt, som tilsier at det ikke har noe å si hvorvidt kandidater er mann eller kvinne.

Mens disse analysene tar utgangspunkt i søknader og innstillingsprotokoller, vil de neste analysene i tillegg være basert på observasjonsstudier av jobbintervjuer. I disse analysene har vi ikke hatt tilgang til de skjønnsmessige vurderingene som gjøres på bakgrunn av informasjon fra jobbintervjuene. Disse vurderingene vil diskuteres i kapittel 5.

4 Stillingsavklaring

Rekruttering kan deles inn i tre flere faser, og for å sikre mangfold på arbeidsplassen fordres det at mangfoldet bevares i alle disse fasene. Første fase omhandler stillingsavklaringen og inneholder en virksomhets arbeid med å avklare behov for kompetanse i forkant av utlysningen, utforme annonsen og forberede ansettelsesprosessen og hvordan den skal forløpe. Fase to omhandler jobbintervjuet og fase tre innstillingen. De videre fasene vil diskuteres i neste kapittel. I den første fasen må virksomheten både avklare *hvem* de ønsker seg, i form av hvilken kompetanse de trenger, og de må finne ut av *hvordan* de skal nå denne personen, i form av hva som skal stå i jobbannonsen, og hvor den skal publiseres. Allerede i forkant av en ansettelsesprosess vil det gjøres vurderinger som kan påvirke søkermassen. Ansettelse fordrer kvalifiserte søkere, og hvis søkermassen i seg selv er lite mangfoldig, vil dette naturlig nok følges videre i prosessen.

I ansettelsesprosessene vi har fulgt, har vi spurt virksomhetene om prosessen rundt ansettelsen fra start til slutt. Vi har bedt dem reflektere rundt hvordan prosessen startet, i form av hvilken kompetanse de ønsket seg i forkant av utlysningen, og hvordan de utformet jobbannonsen etter dette. Disse intervjuene, i tillegg til annonsen for den aktuelle stillingsprosessen, er det empiriske grunnlaget for dette kapitlet.

Før rekrutteringsprosessen starter

Allerede før rekrutteringsprosessen starter, vil det gjøres grep som vil påvirke hvem som søker stillingen. Vi kan dele inn alle tilgjengelige søkere i en «tilgjengelighetsmasse» og alle som faktisk søker på stilling, i «søkermassen». Selv om det ikke foregår noen diskriminering i hvem som blir valgt ut fra søkermassen, kan det være diskriminering i hvilke søkere fra «tilgjengelighetsmassen» som utgjør «søkermassen» (Petersen & Togstad 2006: 241). I realiteten vil dette innebære grep som utarbeidelsen av kvalifikasjonskrav, utformingen av stillingsannonsen og hvor utlysningsteksten blir annonsert. Hvor bevisst disse grepene faktisk gjøres, vil variere, i tillegg til at det vil variere hvor observant en er på å bevare mangfold i alle ledd. Et generelt

inntrykk av virksomhetene vi har fulgt i dette prosjektet, er at denne fasen av rekrutteringsprosessen er det reflektert svært lite rundt.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har publisert en veileder kalt «Mangfoldsrekruttering» (2014) der det gis råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen. Denne presenteres som et hjelpemiddel som skal gi konkret kunnskap om hvordan en går fram for å søke etter kvalifiserte medarbeidere blant all den kompetansen som er tilgjengelig i samfunnet, og uansett søkerens bakgrunn. I samtaler med virksomhetene vi har fulgt i dette prosjektet, framstår det som at flere av disse rådene er relativt lite brukt, og at det i praksis reflekteres mindre rundt mangfold i rekrutteringsprosessen enn veilederen legger opp til. Dette vil diskuteres i dette kapitlet.

Utforming av kompetanseprofil

Et av de første stegene i rekrutteringsprosessen er å vurdere kompetanseprofilen til den en ønsker å rekruttere, og kravspesifikasjonen til stillingen. Skal den en rekrutterer, ha samme profil som en som slutter, eller er dette en ny stilling uten tidligere ansatte? I prosessene vi har fulgt i dette prosjektet, har virksomhetene reflektert rundt kompetanseprofil, enten ved at nærmeste leder har gjort dette delvis på egen hånd, eller at vurderingen har gått gjennom flere ledd i virksomheten. Dette vil naturlig nok variere etter hvorvidt stillingen har eksistert før, og hvor lenge det eventuelt er siden stillingen har vært skiftet ut. I en virksomhet hadde jobbanalysen i realiteten foregått over flere år, da dette var en nyopprettet stilling avdelingen hadde følt behov for over lengre tid. I en annen virksomhet hadde øverste leder og nærmeste ledere utformet dette i samråd, mens i andre igjen hadde også seniorrådgivere og ansatte i HR-avdelingen vært koblet inn. Flere av virksomhetene trekker også frem at det vil være forskjell på hvordan dette utarbeides for ulike stillinger.

Det varierer med andre ord både *hvem* som utformer kompetanseprofil, og *hvordan* dette gjøres. I en virksomhet ble det gjennomført en svært detaljert jobbanalyse, der stikkordene i stor grad gikk igjen i den endelige jobbannonse som senere ble publisert. I denne ligger blant annet krav til utdanning og tidligere erfaring, ofte omtalt som formelle kvalifikasjoner. Dette vil i realiteten legge føringer både på hvem som vil søke stillingen, og hvem som blir ansatt. «Staten er jo nærmest tuftet på kvalifikasjonsprinsippet», uttalte en informant. Kvalifikasjonsprinsippet er et lovfestet prinsipp som tilsier at den best kvalifiserte søkeren til en stilling skal ansettes. Utsagnet tilsier at statlige virksomheter i realiteten nærmest alltid følger dette prinsippet, og kaller inn aktuelle søkere til intervju etter dette prinsippet. Dermed legger dette også avgjørende premisser for hvem som blir valgt, og hvem som blir ansatt.

Selv om mange virksomheter i realiteten bruker tekster fra gamle annonser, som ofte er ganske vidt utformet, er det kun kravene i kunngjøringsteksten som skal være avgjørende for hvem som er kvalifisert for stillingen. Krav til utdanning eller tidligere arbeidserfaring vil legge føringer på søkermassen. Det vil da ikke være mulig å legge til krav til kvalifikasjoner i etterkant, og dermed vil jobbanalysen i forkant av prosessen legge store føringer på rekrutteringen. Lang erfaring eller utdanning fra et norsk universitet er krav som potensielt kan skille ut søkere med funksjonsnedsettelse eller etnisk minoritetsbakgrunn. Mangfoldsrekruttering fordrer derfor at kvalifikasjonskrav ikke diskriminerer potensielt kvalifiserte personer til stillingen. Hvorvidt det er helt avgjørende at personen har erfaring fra lignende stillinger fra tidligere, eller om det faktisk er mulig å tilegne seg denne kunnskapen relativt raskt i den nye stillingen, kan derfor reflekteres rundt i jobbanalysen og før kvalifikasjonskravene skrives inn i stillingsannonser. Dette vil i realiteten være en avveining mellom å satse på en søkers potensial for å gjøre en god jobb i virksomheten eller å vektlegge allerede innarbeidet erfaring og kunnskap høyest. Tidligere erfaring som kriterium er tøyelig i den grad at både lang og kort erfaring kan være fordelaktig og kan brukes som legitimering av valg av kandidat. Ansettes en med kort erfaring, kan dette begrunnes med at søkere kan «formes» i virksomheten og har stort potensial for utvikling, men ansettes en med lang erfaring, kan dette begrunnes med tung kompetanse og god kunnskap om hva stillingen innebærer. Stiller en ikke slike høye eller spesifikke krav i kunngjøringsteksten, åpner dette et større mulighetsrom for ansettelse, og potensielt kan dette rommet være mer mangfoldig. Motsatt kan et større mulighetsrom og en større vekt på «personlig egnethet» også ha motsatt effekt, der en arbeidsgiver har færre fastlagte krav å forholde seg til i rangeringen av søkere, og dermed kan magesfølelsen farge beslutningen i større grad. Avveiningen mellom potensial og erfaring vil også diskuteres i senere kapitler.

I jobbanalysen ligger også hvilke personlige egenskaper virksomheten ønsker at søkere skal ha. Selv om dette ikke vil være en del av de formelle kvalifikasjonskravene, vet vi at det i både intervjuer og innstillingsprotokoller ofte legges stor vekt på «personlig egnethet». I et stort flertall av stillingsannonser som er gjennomlest i dette prosjektet for kvantitativ koding, trekkes det fram ønskede personlige trekk som for eksempel å være utadvendt. Kvalifikasjonsprinsippet vil tilsi at de formelle kvalifikasjonskrav i utlysningsteksten i realiteten vil fungere som en sjekklister i ansettelsesprosessen, mens samsvaret mellom de personlige egenskapene og hvorvidt en kandidat blir vurdert som «personlig egnet», ikke nødvendigvis er like rigid. Selv om disse egenskapene selvfølgelig er ønsket hos kandidaten, vil det også

være relativt vanskelig å vurdere hvorvidt kandidaten innehar disse etter kun møte under intervjuene. Hvilke personlige egenskaper som skrives inn i jobbanalysen, vil på en annen side vurderes hos potensielle søkere og kan utelukke noen mennesketyper fra å søke.

Ansettelseskomité

For en vellykket mangfoldsrekruttering er et viktig poeng at mangfold må ligge langt fremme i tankene gjennom hele prosessen, og det bør være reflektert rundt i prosessens første fase. Blant annet to råd gis til fasen før rekrutteringsprosessen starter: «Undersøk hvor stor andel personer med nedsatt funksjonsevne og personer med innvandrerbakgrunn det er i virksomheten» og «Vurder sammensetningen av intervjupanelet og om det representerer mangfold» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014: 6). Det første rådet viser til en refleksjon rundt mangfold på arbeidsplassen før en ny rekruttering, slik at en kan gjøre seg opp en mening om hva som kan styrke mangfoldet ved den nye rekrutteringen. Denne typen mangfold vil kun omfatte ytre kjennetegn og vil dermed i praksis omhandle fravær av diskriminering. I tillegg gis det råd til sammensetningen av intervjupanelet, slik at det også reflekterer mangfold. Ved å ha et mangfoldig panel kan ulike holdninger og tanker trekkes inn i intervjuprosessen og beslutningene som tas angående potensielt nye ansatte. I virksomhetene vi fulgte i dette prosjektet, ble det i svært liten grad reflektert rundt mangfold i ansettelseskomiteen, og refleksjonen rundt hvor mangfoldig avdelingen var på forhånd, begrenset seg stort sett til kjønns sammensetningen. I det kvantitative datamaterialet hadde ansettelseskomiteens leder synlig etnisk minoritetsbakgrunn i tre av de 58 ansettelsesprosessene.

Språk som kvalifikasjon

Statistikk fra Kompetanse Norge viser at kun 3 prosent klarer å oppnå høyeste nivå skriftlig (B2) på norskprøve for innvandrere, og kun 9 prosent klarer høyeste nivå muntlig (2017). Språkkrav i en annonse kan dermed utelukke personer både fra å søke og bli ansatt i stillingen. Et råd som gis til arbeidsgivere, er derfor å vurdere nøye hvilke språkkrav som kreves i stillingen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014). Hvor viktig er det å være god i norsk muntlig eller skriftlig? Er det nødvendig å kunne flytende norsk for å løse arbeidsoppgavene? Etter diskrimineringsloven § 4 er ikke språkdiskriminering tillatt, og da er det heller ikke tillatt å ta med språkkrav i stillings-

annonsen. Likevel gjøres det ofte unntak fra denne regelen, hvis det er en saklig, nødvendig og ikke uforholdsmessig grunn til å stille språkkrav, noe en eksempelvis vil ha i en stilling som krever kontakt med kunder. Likevel trenger en ikke nødvendigvis kunne norsk flytende for å utføre visse arbeidsoppgaver. I veilederen for mangfoldsrekruttering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014) gis det råd om at en i flere stillinger for eksempel kan vurdere om det er mulig at kollegaer kan hjelpe til med språkvask for spesielle tekster. Reflekterer en arbeidsgiver rundt dette, kan det vise seg at stillingen ikke nødvendigvis krever språkkrav på høyeste nivå. I virksomhetene vi har fulgt, ble det i liten grad reflektert rundt språkkrav før rekrutteringsprosessen, men det ble heller ikke formulert et språkkrav i flesteparten av stillingsannonsene.

Gangen i prosessen

Mange reflekterer også rundt selve ansettelsesprosessen før de lyser ut stillingen. De fleste har gjort seg opp en mening om omtrent hvor mange de vil kalle inn til intervju i første runde, hvorvidt de skal ha en andre runde med intervjuer, og hvilke typer tester de eventuelt vil at kandidatene skal gjennomgå. Virksomhetene vi har fulgt, forteller selv at de utarbeidet en slik plan, og at de i stor grad fulgte den. En virksomhet forteller at de bestemte seg for å bruke tester på kandidatene midtveis i prosessen, og at dette derfor ikke var avklart på forhånd. I en virksomhet besluttet de å justere oppgavene i andregangsintervjuet basert på hva de ville teste ut kandidatene på. Dette er eksempler på at kriterier endres underveis. Selv om de fleste virksomhetene ikke gjorde noen justeringer av prosessen underveis, forteller de at det ikke er uvanlig at slike justeringer blir gjort. Hvilken ny informasjon en faktisk sitter igjen med etter en personlighetstest, burde vurderes i forkant, og en virksomhet vi fulgte, vurderte at kostnaden ved å personlighetsteste kandidater med ekstern hjelp ofte var stor relativt til verdien av informasjonen testen ga, og var derfor usikker på bruken av dette. I denne virksomheten vurderte de casebaserte oppgaver som mer relevante, og de bestemte seg for å bruke dette før ansettelsesprosessen startet. En av virksomhetene hadde ingen tydelig profil på en ønsket kandidat og gikk derfor bredt ut i utlysningsteksten. Når det ikke står klart for en virksomhet hvilken kandidat de ønsker seg i prosessens første fase, blir det også uklart hvordan eventuelle tester kan benyttes for å finne en god kandidat.

Utforming av annonsen

I praksis vil mange kunngjøringstekster i stor grad være gjenbruk av gamle annonser, der det kun flikkes på detaljer for å gjøre teksten relevant. I virksomhetene vi har fulgt, kom det fram at de som regel fant fram en eldre annonse og endret den i større eller mindre grad. De så også noen ganger på annonser til lignende stillinger fra andre virksomheter og brukte momenter fra disse i egne annonser. For flere av virksomhetene var første steg å finne en tidligere brukt annonse for så å se hvor lenge det er siden den ble publisert, og hvilke endringer som måtte gjøres. Dette kan føre til at annonsene skiller seg lite fra hverandre, og at det reflekteres lite rundt mangfold i utformingen av annonsen.

I en av virksomhetene der vi har fulgt en ansettelsesprosess, var de opptatt av at kjønnsbalansen i deres avdeling var skjev, og de ønsket seg en nyansatt som kunne gjøre den mer mangfoldig. Det er per i dag imidlertid ikke lov til å oppfordre menn til å søke en stilling av denne typen, og virksomheten formulerte heller ikke en slik oppfordring i utlysningsteksten. Som nevnt tidligere, vil diskrimineringsloven § 4 også omfatte kjønnsdiskriminering. Likevel kan vi se igjen slike oppfordringer i andre utlysningstekster. I denne aktuelle virksomheten uttalte de at de «vendte bunken to ganger» for å se nøye etter kvalifiserte, mannlige søkere de kunne kalle inn til jobbintervju. Dette vil strengt tatt være «positiv særbehandling», noe som er problematisk. I denne virksomheten ytret de usikkerhet rundt hvorvidt det var lovlig å oppfordre spesielt menn til å søke i utlysningsteksten, og problematikken rundt å «vende bunken to ganger» sto heller ikke klart for dem. Usikkerhet rundt lovverket og spesielt hvem som har ansvaret for å håndheve dette, finner vi igjen i flere av ansettelsesprosessene.

Det finnes også åpninger i regelverket for såkalt «positiv særbehandling» eller «moderat kvotering». I diskriminerings- og tilgjengelighetsloven § 7 heter det blant annet at: «Positiv særbehandling på grunn av nedsatt funksjonsevne er ikke i strid med forbudet dersom særbehandlingen er egnet til å fremme lovens formål, å unngå diskriminering og oppnå likestilling». Dette har blant annet Statsforvaltningen og direktoratene benyttet seg av i opprettelsen av trainee-programmer for personer med funksjonsnedsettelse, som ble gjennomført i perioden 2008–2009 (Reegård & Mandal 2010), og som gjennomføres i perioden 2017–2018 (Regjeringen 2016). Integrerings- og mangfoldsdirektoratet gir også tilskudd til mentorprogram for personer med innvandrerbakgrunn (IMDi 2017). I disse tilfellene er funksjonsnedsettelse eller etnisk minoritetsbakgrunn et krav for å få stillingen, og personer uten disse kjennetegnene kan dermed ikke rekrutteres. Dette er imidlertid

eksempler på stillinger spesielt opprettet for å styrke mangfoldet i arbeidslivet og ikke den typen rekrutteringsprosess som vi har fulgt i dette prosjektet.

Mangfoldsformuleringer

I alle utlysningstekstene i dette prosjektet er det på litt ulikt vis formulert at et godt arbeidsmiljø preges av mangfold og en oppfordring til kvalifiserte kandidater til å søke uavhengig av kjønn, funksjonsevne eller kulturell bakgrunn. Det varierer likevel hvor ettertrykkelig denne oppfordringen er, og hvor i annonsen den er plassert. Mens en virksomhet har en kort standardisert setning helt avslutningsvis i utlysningsteksten, har en annen virksomhet en noe lengre sekvens om temaet plassert tidlig i annonsen under avsnittet om beskrivelsen av virksomheten, før kvalifikasjonskravene listes opp. En oppfordring i seg selv kan være en mulighet for å tiltrekke seg en mangfoldig søkermasse. Hvorvidt det presiseres i annonsen at virksomheten er en IA-bedrift (Inkluderende Arbeidsliv), har fleksibel arbeidstid eller formulerer muligheten for tilrettelegging ved behov, som språkopplæring, kan også sende ut signaler til potensielle søkere om hvordan det konkret arbeides med mangfold på arbeidsplassen i denne virksomheten.

Det varierer hvorvidt virksomhetene i dette prosjektet har inkludert slike formuleringer i sin annonse. Kun én har formulert at virksomheten er en IA-bedrift, og kun to har formulert at arbeidsplassen vil tilrettelegges ved behov. Ingen har formulert at det konkret kan tilrettelegges for språkopplæring ved behov for det. Alle bedriftene i dette prosjektet er IA-bedrifter, men likevel står altså ikke dette formulert i flere av annonsene. Dette vitner om at det i liten grad reflekteres rundt om annonseteksten treffer en mangfoldig målgruppe. Søkere som vektlegger verdien av å arbeide i en IA-bedrift, kan se etter dette i annonser, og bedrifter som er IA-bedrifter, men ikke reklamerer for dette, kan sende ut et tvetydig signal til potensielle søkere. Annonsene i dette prosjektet kan tyde på at det som regel legges inn en standardisert setning om mangfold på arbeidsplassen og oppfordring til minoriteter til å søke på stillingen, men at de sjelden legger til noe utover korte setninger.

I det kvantitative materialet der 58 ansettelsesprosesser i det statlige mangfoldsnettverket ble kodet, ble det i 41 av prosessene oppfordret til å søke uavhengig av etnisk bakgrunn. I de seks prosessene der en søker med synlig etnisk minoritetsbakgrunn ble ansatt, var det i fem av annonsene oppfordret til å søke uavhengig av etnisk bakgrunn. Den virksomheten der ingen av de ansatte var synlig etnisk minoritet, var også den virksomheten som sjeldnest oppfordret til dette.

Språkkrav

Det har ikke blitt formulert noe språkkrav i annonsene vi har sett på. Det legges imidlertid ofte til at en kandidat burde ha «god muntlig og skriftlig formuleringsevne», en formulering som i realiteten vil fungere som et språkkrav. Dette er en vag formulering som kan føre til usikkerhet hos søkere som ikke er trygge på hvor god deres språkevne er, som kan føre til at de ikke ønsker å søke stillingen, selv om de potensielt kunne utført jobben på en god måte. Dette kan virke inn på hvordan søkermassen blir til den «tilgjengelige massen», altså hvem som søker på stillingen av alle de tilgjengelige kandidatene. Noen stillinger vil ikke innebære like mye kontakt med for eksempel kunder eller andre avdelinger. Da kan formuleringsevne være en egenskap som kan rangeres lavere i viktighetsgrad enn andre egenskaper. I stillingsannonsen vil første siling av kandidater foregå, der tilgjengelige kandidater kan vurdere seg selv som lite egnet og dermed ikke søke på stillingen. Et ønske om god formuleringsevne kan sile ut kvalifiserte søkere med etnisk minoritetsbakgrunn. Samtidig vil formuleringsevne også i stor grad være mulig å få et inntrykk av under et jobbintervju, og dermed kan en få et grep om dette uten å skrive det eksplisitt i stillingsannonsen. Likevel vil heller ikke en intervjusituasjon være tilstrekkelig for å avgjøre hvor god en kandidat er i språk. Dermed vil et språkkrav, enten eksplisitt eller implisitt formulert, være et ganske omtrentlig og vagt mål å vurdere en kandidat ut fra. Å vurdere hvorvidt et språkkrav er strengt nødvendig, er et av rådene som gis for en vellykket mangfoldsrekruttering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014: 8).

Ordlyden i annonsen

Formuleringer i stillingsannonsen vil også implisitt fortelle potensielle søkere noe om arbeidsplassen. Teksten skal være forståelig for søkerne, og ord eller formuleringer som en potensiell søker ikke forstår, vil være problematisk. Å tilpasse seg målgruppen er viktig. Mange etniske minoriteter i Norge behersker norsk svært godt, men ønsker en i tillegg å tiltrekke seg de kandidatene som ikke gjør det, må stillingsteksten tilpasses denne målgruppen. Hvis det ikke står helt klart for en person hva stillingsteksten faktisk forteller, kan også dette føre til at en tilgjengelig søker ekskluderes fra søkermassen. Å uttrykke seg i klartekst kan dermed øke mangfoldet i søkermassen. Det varierer hvor klar teksten i stillingsannonsene i dette prosjektet er formulert. Det har ikke kommet fram noen refleksjon rundt språkbruk og krav til formuleringsevne i samtalene vi har hatt med virksomhetene, men vi kan ikke utelukke at det har blitt reflektert rundt dette i andre sammenhenger.

Eksempelvis kan måter å ordlegge seg på i jobbannonser tiltrekke seg en type mennesker og frastøte andre. I 1999 søkte Tine en person som var «effektiv i styring og optimal drift», og kun to av 30 søkere på stillingen var kvinner. Da ordene «effektiv» og «optimal» ble byttet ut i annonseteksten, etter at en hadde konsultert flere kvinnelige ledere, utgjorde halvparten av søkermassen kvinner. Alle som ble ansatt, var kvinner (*Dagens Næringsliv* 1999a, 1999b). Dette viser at ordvalg i annonsen kan ha stor innvirkning på hvilke kandidater som utgjør søkermassen.

Annonsering

Hvor stillingsannonsen blir publisert, kan ha mye å si for hvem som senere utgjør søkermassen. Av lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven) § 4 heter det at «Ledig stilling eller embete skal utlyses offentlig, med mindre annet er fastsatt i lov, forskrift eller tariffavtale». Mange av virksomhetene vi har fulgt i dette prosjektet, går bredt ut ved annonsering og annonserer både på egne hjemmesider og sider som nav.no og finn.no. I tillegg annonseres noen stillinger på sider som ambisjoner.no, inkludi.no og jobbforalle.no. Dette er rekrutteringskanaler som henvender seg spesielt til minoritetsgrupper, der de to førstnevnte retter seg mot personer med innvandrerbakgrunn og sistnevnte mot personer med nedsatt funksjonsevne. Dette viser at virksomhetene i noen grad har innarbeidet annonsering spesielt rettet mot minoritetsgrupper i sin rekrutteringsprosess. Mens to av virksomhetene gjennomgående legger ut stillingsannonser på jobbressurs.no, gjør andre det i mindre grad. Én virksomhet legger de fleste annonser ut på både jobbressurs.no og ambisjoner.no, mens tre av virksomhetene i et mindretall av tilfellene legger ut annonser på slike sider. Dette viser altså varierende grad av bruk av slike sider til annonsering og at det på langt nær er en innarbeidet prosedyre å benytte seg av denne type annonsering.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at virksomhetene i liten eller ingen grad har tatt aktive grep for å sikre mangfold i denne første fasen av rekrutteringsprosessen. Empirien vår viser at det ikke er reflektert særlig rundt hvilke grep som kan tas for at mangfoldet i tilgjengelighetsmassen blir bevart i søkermassen. Det virker ikke som det står klart for virksomhetene at arbeidet rundt utlysningsteksten og annonsering i det hele tatt kan regnes som en fase i rekrutteringsprosessen, og dette arbeidet gjøres heller på en slags «autopilot» med

gjenbruk av tidligere annonsetekster. De fleste virksomhetene har brukt noe til mye tid på utarbeidelsen av kompetanseprofil, men det er ikke reflektert rundt eksempelvis rådene som gis fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet for å bevare mangfoldet. I de fleste annonsene ligger det inne, om enn som regel standardisert, en setning om mangfold på arbeidsplassen og oppfordring til alle kvalifiserte kandidater om å søke stillingen uavhengig av bakgrunn. I dette følgeprosjektet har likevel ikke alle lagt inn i annonsen at bedriften er en IA-bedrift, eller at arbeidsplassen vil tilrettelegges ved behov, til tross for at alle virksomhetene er IA-bedrifter. Det ble i varierende grad brukt sider som retter seg spesielt mot minoritetsgrupper, i annonseringen av stillingsutlysningen, der noen virksomheter brukte disse annonseringskanalene i nær sagt alle rekrutteringsprosesser, mens andre svært sjelden benyttet seg av disse. Selv om det blir oppfordret til disse grepene i veilederen fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og dermed at det kanskje kunne forventes av virksomheter i det statlige mangfoldsnettverket, viser vår undersøkelse at bevaring av mangfold er lite til stede i den første fasen i rekrutteringsprosessen. Dette viser at råd om mangfoldsrekruttering fra statlig hold i stor grad ikke er gjort kjent i disse virksomhetene, og, et mulig mer generelt problem, at det ikke står klart for virksomhetene hvem det er som eventuelt skal ha ansvaret for å ta disse grepene. Dette fører i mange tilfeller til at ingen gjør disse grepene.

5 Rekruttering i praksis

I rapportens innledning presenterte vi foreliggende studier som omhandler jobbintervjuer. En hovedkonklusjon i disse arbeidene dreier seg om betydningen av sosiale ferdigheter (Rogstad & Sterri 2014, 2016). Dette er hva arbeidsgivere gjerne refererer til som personlig egnethet, som er en kompetanse som ofte trumfer formelle kvalifikasjoner i ansettelsesens siste fase. Det sistnevnte er viktig fordi det sosiale altså ikke er utslagsgivende i de tidlige fasene av ansettelsesprosessen, men når arbeidsgivere skal velge mellom flere formelt kvalifiserte søkere.

Spørsmålet i dette kapitlet er hvordan ansettelsesprosessen gjøres i de virksomhetene vi har studert i dette prosjektet. Vi har fulgt fem ansettelsesprosesser i hver av de fem virksomhetene, og til sammen har vi vært med på 24 jobbintervjuer. Vi er særlig interessert i hva slags informasjon arbeidsgiverne henter fra jobbintervjuet, og hvordan de bruker denne informasjonen til å rangere og selekere søkere.

I utgangspunktet er det nærliggende å anta at statlige virksomheter skiller seg fra private aktører med sterkere bevissthet om mangfold som mål og pålagt plikt. En aktiv holdning til mangfold ville harmonere med idealer om at staten må være en «rollemodell», «gå foran», og at «mangfold lønner seg». Ut fra et pliktperspektiv ville en proaktiv holdning også være å forvente i lys av aktivitets- og rapporteringsplikten, som alle statlige etater er underlagt. Denne proaktive plikten er utformet med sikte på å sikre at offentlige virksomheter tar aktive grep for å sikre mangfold. I tillegg er det rimelig å anta at aktivitets- og rapporteringsplikten skulle ha en indirekte betydning i form av bevisstgjøring av arbeidsgivere i staten. En siste proaktiv ordning som kan nevnes her, er at staten har bestemmelser om at dersom søkere med minoritetsbakgrunn er kvalifisert for en stilling, så skal minst én bli innkalt til intervju.

Samlet sett er det derfor både juridiske og kulturelle forhold som en har grunn til å anta at skulle føre til at jobbintervjuene vi har fulgt her, skiller seg fra de vi har observert tidligere. Slik er det ikke. De statlige virksomhetene vi har studert, ser ikke ut til å skille seg vesentlig fra virksomheter i andre deler av arbeidsmarkedet. Utgangspunktet for dette kapitlet er likevel at mangfoldsidealene synes å ha fått påfallende lite feste i virksomhetene. Spørsmå-

let som organiserer dette kapitlet, er «Hva kan forklare at idealer om mangfold i liten grad blir transformert og gjort retningsgivende for intervjuene?»

Mekanismer som forklarer fravær av mangfold

Gitt at det er et sett av plikter, ideelle fordringer og kulturelle føringer som alle har det til felles at de skulle lede til økt mangfold, er spørsmålet hvorfor dette ikke skjer.

I dette kapitlet skal vi organisere analysene av data ut fra tre mekanismer, som antas å være sentrale i jobbintervjuet: vurdering, regulering og legitimering. *Vurderingsmekanismer* handler om hvilke typer kompetanser som trekkes inn og gjøres aktuelle når en arbeidsgiver skal vurdere en søker mot andre søkere. Fra tidligere forskning er det dokumentert at arbeidsgivere legger vekt på sosiale ferdigheter, men her ser vi hvordan dette skjer i virksomheter som er underlagt føringer fra det statlige virkemiddelapparatet.

Reguleringsmekanismer omhandler hvordan en i staten søker å kontrollere arbeidsgiveres handlinger. Spørsmålet her er hvorfor de eksisterende mekanismene som skal sikre at ansettelse er kontrollert og regulert, tilsynelatende ikke er tilstrekkelige.

Legitimeringsmekanismer aktualiserer hvordan informantene subjektivt begrunner og derigjennom forklarer de beslutningene som fattes når det gjelder rangering og seleksjon av søkere.

Om jobbintervjuet – presiseringer av prosjektet

Jobbintervjuet er gjerne det første møtet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. Som vi allerede har påpekt, er dette imidlertid langt fra første fase i rekrutteringsprosessen. De første fasene dreier seg om avklaring av hva virksomheten har behov for, utarbeiding av en annonse, deretter gjennomgang av den formelle kompetansen blant de innkomne søknadene.

For mange arbeidsgivere er jobbintervjuet en ny fase. Det er fasen hvor mennesker og relasjoner er tydeligere involvert. Vi har tidligere omtalt jobbintervjuet som de «svette håndflatenes møte». Nå skal arbeidsgivere finne ut hvem søkerne er, egentlig, bak fasaden som er presentert i søknaden og i CV-en. Mens de formelle kvalifikasjonene er avgjørende for om en søker *passer til* å gjøre en bestemt jobb, er jobbintervjuet først og fremst en metode for å undersøke om en person også *passer inn* på arbeidsplassen (Rogstad & Sterri 2016, 2018). Skillet mellom det å passe til og å passe inn er sentralt for å se helheten i en rekrutteringsprosess. De ulike fasene står i en type arbeids-

deling. Mens den første delen handler om de formelle kvalifikasjonene, dreier den andre delen seg om den sosiale kompetansen. I et tidligere arbeid har vi sammenlignet jobbintervjuet med å stå på en scene. Det er hva den kjente sosiologen Erving Goffman (1959) omtaler som en frontstage-situasjon. Det interessante er imidlertid at til tross for at situasjonen minner om å stå på en scene, så er den informasjonen arbeidsgivere ofte leter etter, en annen. I mange tilfeller søker de hvordan personen er egentlig. Med Goffmans begreper kan vi si at arbeidsgivere ser etter hvordan søkerne er backstage.

En avgjørende implikasjon er at jobbintervjuet ikke dreier seg om hvorvidt en person er i stand til å utføre en bestemt arbeidsoppgave. En må snarere forstå jobbintervjuet som den delen av rekrutteringsprosessen hvor arbeidsgivere skal vurdere og rangere søkere som allerede er formelt kvalifisert. Jobbintervjuet er altså en metode som skal gi arbeidsgiverne informasjon, utover det en får gjennom søknad og CV, som gjør dem i stand til å velge blant søkerne.

Når det gjelder selve gjennomføringen av jobbintervjuene, er de i de fleste tilfeller – og i alle de prosessene vi har fulgt i dette prosjektet – styrt av at arbeidsgiverne har en mer eller mindre presis plan for hvordan jobbintervjuet skal skje. Det vil si at de har en liste med temaer de skal igjennom. En slik plan er viktig for å få dekket alle temaer, men like sentralt er det at listen bidrar til å sikre at alle kandidatene blir stilt omtrent de samme spørsmålene. Praksis viser imidlertid at det er noe variasjon i hvilke spørsmål de faktisk blir stilt (Rogstad & Sterri 2016).

Det skal legges til at jobbintervjuet også er en anledning for arbeidsgivere til å gi informasjon til søkerne. Ikke minst er det interessant for arbeidssøkeren å få mer informasjon om hvordan en virksomhet er, spesielt den konkrete stillingen. I tillegg til å være et møte mellom svette håndflater er jobbintervjuet et møte hvor begge de involverte parter overdriver. Arbeidsgivere legger ofte vekt på forhold som gjør at en stilling framstår som attraktiv, mens de mer rutinepregede oppgavene nedtones. På samme måte ønsker arbeidssøkeren å framstå mest mulig attraktiv ut fra hvordan han eller hun antar at arbeidsgiveren ønsker at de skal framstå.

I det følgende skal vi gå inn i de tre mekanismene som er presentert over. Hver av dem er viktig for å avdekke mer om hvordan jobbintervjuet ble brukt i de rekrutteringsprosessene vi har fulgt. Vi kan likevel ikke generalisere funnene, verken til andre statlige virksomheter eller de konkrete virksomhetene vi har fulgt. Det er heller ikke formålet. Vi er snarere interessert i å synliggjøre virksomme mekanismer som kan bidra til å forklare at vi ikke fant en større effekt av deltakelse i det statlige mangfoldsnettverket. Rent metodisk er dette en viktig strategi. Med kvalitative data er det ikke åpenbart at det gir

mening å snakke om ikke-funn. Ikke-funn fordrer at en har et representativt utvalg, som en konfronterer med gitte forventninger (som ikke innfris). Med ikke-representative data kan ikke-funn forklares med skjevheter i utvalget som legges til grunn for analysene. Slik er det også for oss. Men gjennom å se på mekanismer er vår ambisjon å komme noe nærmere en forklaring på hvorfor mangfoldsarbeid er vanskelig.

Vurderingsmekanismer

En første mekanisme er knyttet til hvordan arbeidsgivere vurderer søkere. Fra tidligere studier har vi pekt på at arbeidsgivere legger avgjørende vekt på personlig egnethet når de skal velge blant kvalifiserte søkere, noe som gir jobbintervjuet en spesiell status i ansettelsesprosessen. Formelle kvalifikasjoner var svært viktig i alle de rekrutteringsprosessene vi har fulgt i dette prosjektet. Gitt at vi her har fulgt rekrutteringer til store statlige virksomheter, bør ikke betydningen av formelle kvalifikasjoner overraske. Det kan argumenteres for at vi har sett en økt refleksjon på rekrutteringsfeltet knyttet til hvordan dømmekraften vår i stor grad påvirkes av forhold vi ikke er bevisst. Dette blir blant annet trukket fram som et argument for å benytte personlighetstester som en supplerende kilde til informasjon om søkeres personlige egenskaper. Evalueringer av søkeres formelle egenskaper – om de har den rette kompetansen, og kvalifikasjonene som skal til for å mestre arbeidsoppgavene i en jobb – blir derimot omtalt som en objektiv øvelse. Det ligger imidlertid et stort rom for skjønn i vurderingen av hvilke typer erfaring og formell bakgrunn som må til for å lykkes i en jobb. Med unntak av profesjonene som har klare og regulerte krav til hvilke vitnemål og fagbrev som må være på plass, er det en rekke yrker og stillinger som i praksis kan utøves av kandidater med svært variert bakgrunn.

Et eksempel på et slikt krav er kravet til språkferdigheter, som er å regne som en formell kvalifikasjon i staten. Med det mener vi at det er en nødvendig forutsetning for de fleste stillinger. Gode norskkunnskaper, og ikke minst kjennskap til hvordan språket brukes av offentlige etater, er avgjørende for at en kandidat skal komme i betraktning. Når vi skriver dette som et innledende premiss, og som en sentral del av vurderingskriteriene, skyldes det at kravet til språk ikke er like absolutt i andre typer stillinger. Denne forskjellen er ikke først og fremst knyttet til stat versus privat, men reflekterer at det er ulike typer jobber i forskjellige deler av arbeidsmarkedet.

Om å passe inn

At formelle kvalifikasjoner er en nødvendig forutsetning for å komme i betraktning, innebærer imidlertid ikke at det er tilstrekkelig. Ut fra våre data er det en stor grad av likhet med de prosessene vi har fulgt i andre deler av arbeidslivet når det gjelder vektleggingen av sosiale egenskaper. Det er én type en ser etter. En arbeidsgiver uttrykte det på denne måten, og fikk her støtte av en profesjonell rekrutterer som virksomheten hadde hentet inn for å hjelpe dem i prosessen:

Arbeidsgiver: Han må bare forstå de spillereglene som er her.

Rekrutterer: Han er fotballspiller, vet du. Lagspiller, ikke sånn John Carew. Du får hel ved, men som kan formes litt.

Mens formelle kvalifikasjoner er avgjørende for å bli innkalt til intervju, er det ofte andre forhold ved kandidatene som blir tillagt vekt i siste runde. I sitatet ovenfor understreker arbeidsgiver betydningen av at den nye medarbeideren forstår spillereglene – eller etablerte måter å gjøre ting på i virksomheten. Deres vektlegging i rangeringen handlet her ikke om formelle kvalifikasjoner. De hadde gjennomført både evnetester og personlighetstester, men i sluttvurderingen ble ikke resultatene fra testene tillagt nevneverdig betydning.

Arbeidsgiver: Det [testene] er ikke avgjørende, men det er klart man stiller sterkere jo høyere tall man har. Han her kunne med fordel skåret høyere på evnetesten siden han har så liten erfaring. Hadde han naillet den, så hadde det vært et mye tryggere valg.

Vi: Så erfaring trumfer evnetestene. Da er det vel likevel personligheten som avgjør?

Arbeidsgiver: Ja, det blir helheten.

Til tross for en slik forståelse av tester velger mange arbeidsgivere å bruke dem. Samtidig kan det se ut til at de er selektive i bruken. Testene gjøres relevante i den grad de underbygger oppfatninger de har fått gjennom søknad og i møter ansikt til ansikt. Personlighetstestene er likevel viktige for selve gjennomføringen av intervjuet, fordi temaene kandidatene er spurt om, åpner opp noen mer personlige emner som kan være interessante å ta opp på jobbintervjuet for å få tilgang til informasjon som ofte er forbeholdt backstage. Konkret skjer dette gjennom såkalt tilbakelesing, enten fra HR eller fra en ekstern konsulent. Det innebærer at kandidaten får vite sin skår i forhold

til gjennomsnittet (som er basert på svar andre kandidater i andre prosesser har gitt på samme spørsmål) og blir bedt om å kommentere denne. Men gitt pengene og ressursene som brukes på denne delen av rekrutteringen, er det påfallende hvor lite vekt våre informanter tillegger de konklusjonene som framkommer.

Vektleggingen av at søkerne skal «forstå de spillereglene som er her», for å bli oppfattet som en person som passer inn, handler ikke om sosiale ferdigheter alene. I innstillingsprotokollene finner vi flere eksempler på at spørsmål knyttet til om kandidaten oppfattes som en type som vil akseptere innkjørte rutiner for hvordan arbeidet i etaten utarter seg, blir sentrale i vurderingen. Det er verdt å nevne i denne sammenheng at innstillingsprotokollene utgjør en annen type datakilde enn observasjoner av arbeidsgivere under og mellom intervjuer. For hver ansettelse utarbeider virksomhetene en begrunnelse for innstillingen, eller det som ofte går under betegnelsen innstillingsprotokoller. Disse vurderingene utgjør en viktig datakilde i kraft av å gjøre det mulig å studere egenskaper ved søkere som er avgjørende i rangeringen av kandidater som blir innkalt til intervju, og hvordan arbeidsgivere resonnerer over utfallet av hver enkelt ansettelsesprosess. Samtidig kan formelle dokumenter, som ofte utarbeides et stykke ut i ansettelsesprosessen, bære preg av et (bevisst eller ubevisst) ønske om å legitimere en allerede fattet beslutning. Fra tidligere studier har vi sett at arbeidsgivere ikke alltid er bevisst hvilke forhold ved søkere som var utslagsgivende for vurderingen (Rogstad & Sterri 2014, 2016). Disse dokumentene kan bidra til å belyse hvilke argumenter som oppfattes som legitime innad i virksomheten når arbeidsgivere skal selektere mellom søkere. Videre er det interessant å undersøke hvilke argumenter som trekkes videre fra diskusjoner ansettelseskomiteen imellom mens jobbintervjuene utspiller seg, og inn i innstillingsprotokollene, og hvilke argumenter som ikke benyttes når den mer formelle begrunnelsen skal skrives. Dette kan gi en indikasjon på hvilke argumenter som oppfattes som gangbar mynt, og hvilke som blir forbeholdt backstage.

En type av argumenter som ble benyttet i kandidaters favør, både under jobbintervjuene og i innstillingsprotokollene, var vurderinger av at kandidatene ikke vil utfordre det bestående. Og motsatt benyttes argumenter om at kandidater vil ha problemer med å akseptere etablerte måter å gjøre tingene på, som et risikomoment ved ansettelse. Kandidater som kommer inn med nye perspektiver og meninger, som til dels går på tvers av modus operandi i virksomhetene, vil kunne bidra til økt mangfold. Som vi har lansert tidligere i rapporten, handler ikke mangfold kun om spredning langs ytre kjennetegn som hudfarge, kjønn og alder. Mangfold slik vi definerer det her, kan også handle om bredde i tenkemåter, erfaringer og perspektiver.

Sitatene under er eksempler på beskrivelser av søkere som ble innstilt.

Kandidaten gir et samlet veldig godt inntrykk og vil være en person som passer godt inn i dagens miljø, både sosialt og faglig. Kandidaten har et potensial for å utvikle seg videre, og bringer ikke så mye nytt inn i seksjonen. Kandidaten innstilles til en stilling som [tittel].

Hun vil kunne være en viktig «utfører» i en seksjon hos oss.

I beskrivelser av disse to kandidatene understrekes det med positivt fortegn at kandidaten ikke «bringer så mye nytt inn i seksjonen», og at «[...] vil være en viktig 'utfører'». Disse kjennetegnene taler i favør av ansettelse.

I beskrivelser av kandidater som ikke ble innstilt for stillinger, finner vi beskrivelser av kandidater som har vært litt mer proaktive under jobbinter-
vjuet. Ingen av de som omtales under, ble innstilt.

Ga uttrykk for å være motivert av en oppfattet mulighet til å kunne reformere forvaltningen på [saksområdet], og kom med en rekke forslag til nye organisasjonsmessige tiltak. [...] Kom ikke til 2. intervju.

[...] Han [kandidaten] framstår ikke som en medarbeider som ville godta å utføre oppgaver innenfor rammene som er lagt for [navn på avdeling], men som en som ville brukt sin tid og energi på å forsøke å få i stand endring. [...] Kandidaten innstilles dermed ikke.

Hun er veldig opptatt av at det er mange ting som ikke fungerer i [navn på virksomhet] og at dette motiverer henne til å søke jobben.

Alle ansettelser er beslutninger under en viss usikkerhet, og det er rasjonelt for arbeidsgivere å forsøke å redusere denne usikkerheten. Det er ikke overraskende at søkere som uttrykker et ønske om å reformere virksomheten, før de har kommet på innsiden, blir oppfattet som et risikomoment for arbeidsgivere. I valget mellom flere formelt kvalifiserte søkere står arbeidsgivere overfor en rekke avveininger. En av disse er hvorvidt en ønsker å identifisere kandidater som vil passe inn og raskt tilpasse seg arbeidshverdagen, eller om en søker kandidater som bringer inn nye perspektiver. Dette kan betegnes som to ulike ansettelseslogikker, hvor førstnevnte handler om å unngå feilansettelser og sistnevnte handler om å finne en som skiller seg ut positivt og kanskje tilfører noe nytt.

I beskrivelsene av kandidatene over kommer det fram at dette er søkere som nettopp setter spørsmålsteget ved måten virksomhetene opererer, og kommer med forslag om nye måter å gjøre ting på. En måte å redusere

risikoen for feilansettelser på er å velge kandidater som aksepterer status quo og gir inntrykk av å være gode «utførere», slik en arbeidsgiver beskrev en søker. En slik strategi er imidlertid mindre egnet til å fremme mangfold på arbeidsplassen. Mangfold innebærer nødvendigvis at en er villig til å velge kandidater som er litt på siden av det en allerede har i arbeidsstyrken. For å oppnå mangfold, forstått bredere enn kun å sikre variasjon langs demografiske akser som kjønn og alder, vil vektleggingen av det kjente og trygge til dels måtte vike. I en tidligere studie har vi funnet at arbeidsgiveres oppfatninger av hva som kjennetegner «idealarbeidstakeren», er overraskende sammenfallende på tvers av type stilling og virksomhet (Rogstad & Sterri 2014). Kort oppsummert beskrives denne typen som «frampå, men samtidig ydmyk, selvstendig, men kjenner sine egne begrensninger» (2014: 44). Denne typen gir konnotasjoner til noe som kan oppfattes som typisk norsk. Arbeidsgiverne over beskriver kandidater som har bommet på denne idealtypen, ved å framstå for frampå og ikke tilstrekkelig ydmyke under jobbintervjuet. Likelydende beskrivelser kom også fram i andre virksomheter i mangfoldsnettverket. Her greier en arbeidsgiver ut om hvilken type en må være for å overleve i deres virksomhet, i en diskusjon om en kandidat etter intervju:

En person som går inn her og tror at han er noe, vil veldig fort bli satt på plass. Så der vil kulturen spise opp en slik person relativt fort. Men det om han har skjønt at han må lytte mer enn han snakker, det skal vi selvfølgelig sjekke ut. Og det er jo litt sånn obs til hun som kommer nå etterpå – vil hun overleve i en sånn kultur? Det er en greie som vi må ha litt attention på. Er du faglig dyktig, så får du selvfølgelig respekt. Og er du ydmyk i tillegg, så får du enda mer respekt. Er du bulldoser, så blir du plassert skikkelig.

Vektlegging av at kandidatene skal «passe godt inn i dagens miljø», kan bidra til en ensretting av hva det vil si å være en god kandidat. Det å passe inn er en relasjonell størrelse og ikke et karaktertrekk kandidatene kan besitte i større eller mindre grad. Å evne å signalisere under et jobbintervju at en passer inn, fordrer følgelig kjennskap til den konkrete arbeidsplassen, deres bedriftskultur og arbeidsmiljø, eller sagt på en annen måte, hva som i arbeidsgivers øyne kjennetegner «vi-et», og hva en i en konkret virksomhet legger i uttrykket «slik gjør vi det her».

Sosiale ferdigheter er avgjørende – også i staten

En sentral del av vurderingen av personlig egnethet dreier seg følgelig om hvor tilpassningsdyktig eller fleksibel en kandidat oppfattes å være. Dette er

et emne det er vanskelig å spørre om, men som en i utgangspunktet ville tro at var enklere å avdekke ved bruk av en personlighetstest. Resultatene fra testene var imidlertid ikke overbevisende for alle arbeidsgivere.

De nye skal forholde seg til ulike folk. Tilpasningsdyktigheten er viktig. Ikke lett å finne den i test.

Hva er det da arbeidsgiverne ser etter på et jobbintervju når de skal vurdere om en person passer inn? I intervjuene var det mange som var opptatt av dette. Vi skal ikke her trekke fram mange sitater, men heller illustrere spennet i vurderingene blant arbeidsgivere i de virksomhetene vi har studert i denne studien.

Vi: Hva legger dere vekt på?

Arbeidsgiver: Det er utrolig viktig at de fungerer sosialt. Om de da har en del teknisk innsikt, er det lett å lære det ekstra du trenger for å fungere her. Det er lettere å forme personens faglige område enn hans personlighet. Det har man ikke sjans til. Så lenge han har så stor teknisk basis – og viser det.

Denne arbeidsgiveren tematiserer to momenter, som begge er egnet til å overraske i rekruttering til en teknisk stilling i statlig sektor. I dette tilfellet var det en person som skulle jobbe med virksomhetenes IT-systemer. Av sitatet framgår det for det første at vedkommende ikke trengte å ha direkte erfaring med det han eller hun skulle jobbe med. Det holdt at søkeren hadde tilstrekkelige grunnferdigheter, deretter kunne de lære vedkommende det som var essensielt for den konkrete stillingen. Det andre momentet er arbeidsgiverens vektlegging av sosiale ferdigheter, ikke minst hvordan arbeidsgiveren vurderte sosiale versus faglige kvalifikasjoner. Mens den sosiale kompetansen ble ansett som statisk, som en uforanderlig egenskap, ble formell kompetanse vurdert som formbar. Jobbintervjuet handlet derfor først og fremst om å avdekke personlige egenskaper, som arbeidsgiveren anså som konstante hos den enkelte, men med stor variasjon mellom søkerne. Gitt at oppfatningen denne arbeidsgiveren artikulerte om hva som er statisk og hva som er foranderlig i menneskene, også er beskrivende for andre arbeidsgivere i staten, er det ikke overraskende om jobbintervjuene fokuserer på det personlige.

Skillet mellom det sosiale og det kunnskapsbaserte reflekterer hva vi allerede har skrevet om å passe inn på en arbeidsplass versus å passe til en jobb. For å få mer innblikk i hvordan arbeidsgiverne resonnerer, ba vi dem vekte de to forholdene mot hverandre.

Vi: Hvordan vekter dere forholdet mellom å passe til og å passe inn?

Arbeidsgiver: Jeg synes det har mye å si å passe inn. Vi er en veldig liten enhet. Vi er som et lite team [fire stk.]. Så det har veldig mye å si hva slags person som kommer inn. Personligheten er avgjørende.

Det var liten grunn til å tvile på at denne arbeidsgiveren var oppriktig i sin utlegning om hva som ble vektlagt i rangeringen av de kvalifiserte søkerne. Det var imidlertid ikke like lett å se den sosiale komponenten når ansettelsen skulle begrunnes mer formelt. Da var det den formelle kompetansen som ble brukt som begrunnelse. Også den lot seg strekke. Ikke minst dreide det seg om hvordan arbeidsgivere kan bruke tidligere arbeidserfaring på flere måter (se eget punkt senere i kapitlet). En kan spørre hvorfor det sosiale, som tilsynelatende er så viktig, er så vanskelig å bruke som begrunnelse.

Skjønnsvurderinger

Rommet for skjønnsvurderinger eller magesfølelser er viktig for å forstå hvordan arbeidsgivere forholdt seg til vektning av ulike typer kvalifikasjoner. Mens mange ga uttrykk for at de synes det var viktig med en standardisering i hva de skulle spørre om (til tross for at planen sjelden ble fulgt), var det ikke like stor oppslutning om en predefinert plan for hvordan ulike typer kvalifikasjoner burde vektlegges. Som et inntak til denne typen mer normative vurderinger er det nyttig å trekke en parallell mellom ordningen med offentlige innkjøp og rekruttering.¹

Vi: Hvis dere skulle kjøpe kaffemaskin, da ville dere måtte bruke anbud og på forhånd bestemme hvor mye smak, pris, størrelse osv. skulle telle i prosent. Men man gjør ikke det samme i rekruttering. Hadde det vært et redskap?

Arbeidsgiver: Nei, ikke tenkt veldig mye på det ... Da blir vi bundet på en unaturlig måte. Vi trenger å vite litt mer om hvordan de kan snu på en situasjon, og hvordan de passer inn med de andre. Så jeg synes det ville vært vanskelig å vekte det i prosent. Det blir en helhet.

I bestemmelsen om offentlige innkjøp er statlige etater underlagt et etablert regelverk, noe som fordrer at vurderingskriteriene er definert før beslutningen skjer. Det gjelder både hvilke kriterier som skal være avgjørende, og hvor stor betydning de skal ha i den totale vurderingen. På den måten er seleksjo-

¹ Takk til Lars Kolberg for å synliggjøre denne sammenligningen.

nen transparent. Det sistnevnte er avgjørende fordi menneskene som fatter den endelige beslutningen, kan holdes ansvarlige, noe som selvsagt er langt vanskeligere når både kriteriene og vektingen er mer vilkårlig fordi det er en «helhetsvurdering».

Om vi skal prøve å oversette hva denne arbeidsgiveren egentlig mener, så kan utsagnet leses som et argument om at det må være rom for å bruke skjønn i vurderingen av kandidater. I argumentet om en helhetsvurdering ligger det en antakelse om at skjønnsvurderinger vil utgå dersom staten etablerer mer predefinerte og transparente ansettelsesprosesser. Slik er det ikke nødvendigvis. For eksempel ville det ikke være noe i veien for å innlede en rekrutteringsprosess hvor en definerte sosial kompetanse som viktig, mens det kunne være definert som mindre viktig til en annen stilling. Et tenkt eksempel på to ulike stillinger kunne se slik ut:

Tabell 5.1 Et tenkt eksempel på vekting av ulike kompetanser.

Stilling 1 – dataingeniør	Stilling 2 – HR-medarbeider
<ul style="list-style-type: none"> - Formell kompetanse – 60 % - Erfaring fra lignende systemer 20 % - Kunnskap om nye plattformer 10 % - Sosiale egenskaper 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosial kompetanse – 70 % - Erfaring fra lignende virksomheter 20 % - Formell kompetanse 10 %

Følelsen av at mennesker er for komplekse til å kunne brytes ned i komponenter, slik det er skissert i tabell 5.1, kommer opp i flere av samtalene vi har hatt med arbeidsgivere. Den foretrukne metoden blir dermed å anse hver bit av informasjon om kandidaten som en del av et større puslespill, der de ulike delene må forstås i lys av andre kjennetegn ved søkeren. Utfordringen her er at mennesker generelt er relativt dårlige til å gjøre slike vurderinger (Prien, Schippman & Prien 2003; Meehl 1954; Carmerer & Johnson 1997; Grove mfl. 2000). Studier av beslutningsprosesser har blant annet vist at enkle modeller trumfer skjønnsmessige helhetsvurderinger, også i situasjoner hvor fagfolkene får tilgang til mer informasjon enn modellen (Dawes 1971). I jobbintervjuet er mange forhold ved søkere oppe til vurdering på en og samme tid, noe som bidrar til at de ulike kjennetegnene ved søkerne blir vanskelige å holde fra hverandre.

Vi utfordret ansettelseskomiteen etter endt intervjurunde i en av virksomhetene på hvordan en mulig vekting av de ulike bitene av informasjon de satt igjen med om søkerne etter gjennomgang av søknader og CV-er, og gjennomføring av referansesamtaler, personlighetstest, evnetester og jobbintervju, kunne sett ut.

Vi: For sånn dere snakker om det nå – det kan godt være at dere har veldig forskjellig vekting. Og så sier dere at det er en totalvurdering. Sånn sett er det litt interessant å høre hvordan dere resonnerer rundt hvordan de ulike tingene vektet. Eller om det ikke er mulig å snakke om en vekting, for det er en saus alt sammen, for å si det litt provoserende.

Arbeidsgiver: Nei, men det er jo en saus alt sammen. For det er jo så mange, det er så komplekst. Det er mange forskjellige komponenter du setter sammen. Og det er ikke bare legoklosser som skal bli til et tårn, ikke sant? De skal bli til en ball disse legoklossene. Og da må du liksom sette dem sammen sånn at de passer best mulig. I mitt hode da.

Tankegangen her er nettopp at mennesker er så komplekse at det ikke gir mening å forsøke å skille de ulike bitene av informasjon fra hverandre. Dette bidrar til at beslutningene om hvem som ansettes, blir lite transparente når det ikke er mulig å kikke ansettelseskomiteene i kortene når det gjelder hvilke kvalifikasjoner og egenskaper de har vektlagt for å komme til en endelig beslutning. Dette viser seg ytterligere gjennom at arbeidsgiverne har vanskelig for å gi gode svar på hva det var som bidro til at de valgte en kandidat over en annen.

Arbeidsgiver: Det er sånn, nummer én er på en måte åpenbar. Og de andre er mer sånn, det blir en totalvurdering da.

Flytende kriterier

Vi har så langt diskutert ulike vurderingsmekanismer som gjør seg gjeldende i rekrutteringsprosessene vi har fulgt. Hvorvidt en evner, gjennom ansettelsesprosessen, å identifisere søkere som både er rustet til å takle arbeidsoppgavene i en konkret stilling, og passer inn i det sosiale miljøet på arbeidsplassen, handler imidlertid ikke om metoder alene. Uavhengig av hvor treffsikre verktøy som benyttes i rekrutteringsprosessen, hjelper det lite om det er klarhet knyttet til hvilke egenskaper en ønsker å identifisere hos søkerne, og hvilke kvalifikasjoner som kreves i en gitt stilling. Et sentralt funn i denne studien er at kriteriene søkere må møte for å være kvalifisert for en stilling, ikke står fast, men endres gjennom ansettelsesprosessen.

Arbeidsgiver: Vi har definert HMS ganske vidt. [...] Vi må på en måte legge opp det etter som personen kommer inn.

Denne refleksjonen fra en arbeidsgiver kom opp i en diskusjon etter andre-gangsintervju om hva stillingen i realiteten ville innebære. Arbeidsgiverne

var enige om at dette i stor grad kom an på hvilken kandidat de endte opp med å innstille. Stadig flere jobber er av en slik karakter – arbeidsoppgavene kan løses på mange måter, og hvilke oppgaver og ansvarsområder som faller inn under stillingen, er ikke avklart på forhånd. Dette kan tolkes som en naturlig konsekvens av de endringene som har funnet sted på arbeidsmarkedet, i retning av større krav om omstillingsevne og tilpasningsdyktighet. I en mer negativ tolkning førte dette til at kriteriene søkerne ble målt opp mot, var under kontinuerlig forhandling – både i møte med søkerne som var innkalt til intervju, og arbeidsgiverne imellom.

At arbeidsgivere ikke låser seg til et fast sett av kriterier forut for ansettelsesprosessen, trenger imidlertid ikke skyldes manglende forberedelse. At kriteriene kan endres underveis, gir arbeidsgivere frihet til å ombestemme seg etter hvert som ansettelsesprosessen utspiller seg. En av intervjuerne reflekterte rundt mulighetene for å sette opp klare kriterier som kandidatene skulle møte – og fastsette en fordeling for hvordan de ulike forholdene skulle vektas, forut for jobbintervjuet:

Medarbeider: [...] Det er et interessant innspill, en sånn vektemodell. Jeg har aldri sett det, i praksis. Jeg tror ikke det eksisterer. Det blir så mange hensyn å ta og endringer underveis. En favoritt kan havne på sisteplass på grunn av tester og svar. Så det blir veldig vanskelig å få korrekt input også i en sånn modell.

Jo mer formalisert en ansettelsesprosess er, desto mindre handlingsrom står arbeidsgivere igjen med. I en positiv fortolkning kan det å binde seg til massen bidra til å gjøre beslutningene mer transparente og redusere innslaget av vilkårlige hensyn i vurderingen.

Vurderingsmekanismer – oppsummert

I det foregående har vi presentert et knippe mekanismer knyttet til vurderinger som er sentrale i rekruttering. Hensikten her er ikke å gi noen fullstendig liste, snarere å gi illustrasjoner på mekanismer som er virksomme, og som kan vise vurderinger arbeidsgiverne gjør. Disse vurderingene kan være en del av forklaringen på hvorfor ikke mangfold framstår mer sentralt når vi har sett på virksomhetene i det statlige mangfoldsnettverket.

Tre forhold framstår som avgjørende. For det første tillegges formelle kvalifikasjoner avgjørende vekt i første del av en rekrutteringsprosess. Det vil si at søknad og CV i stor grad definerer hvem som blir innkalt til intervju. Men i og etter jobbintervjuene var det bare unntaksvis at forskjeller i formelle

kvalifikasjoner ble diskutert. Det var heller ikke slik at de som gjennomførte tester, tillat dem vekt annet enn når de underbygget egne skjønnsvurderinger.

For det andre ønsker ikke arbeidsgiverne å gi slipp på egen skjønnsvurdering. Til tross for at de har strukturerte opplegg, henter inn rekrutteringsbyråer og gjennomfører tester, er det mest påfallende at de forbeholder seg retten til å legge avgjørende vekt på eget skjønn i vurderingen av personlig egnethet.

For det tredje uttrykker arbeidsgiverne forbehold når det gjelder om de på forhånd skal avgjøre hvilke typer kompetanse som er avgjørende i en konkret prosess. En slik tilnærming bidrar til at magesfølelse og skjønn kan fungere som trumf i siste del av en rekrutteringsprosess.

Reguleringsmekanismer

Et underliggende premiss i dette prosjektet er at staten kan, vil og bør gjøre mer enn virksomheter i andre deler av arbeidslivet. Det er altså et normativt utgangspunkt, som er forankret i bedriftenes samfunnsansvar (CSR) og ikke minst i at det ofte framholdes at staten må gå foran.

Utover at staten skal være en rollemodell for andre deler av samfunnet, er et viktig argument at statlige etater gjennomgående er store. Det er derfor nærliggende å anta at feilansettelser ikke er like avgjørende som i en liten privat virksomhet. Etersom gjennomsnittsbedriften i Norge har under ti ansatte, er det heller ikke så rart at de økonomiske vurderingene, og derigjennom villigheten til å ta risiko, er noe annerledes i denne delen av arbeidslivet.

I praksis er situasjonen ikke helt slik vi har beskrevet over. Ansatte i offentlige etater har det like travelt på jobb som i andre deler av arbeidslivet. Like viktig er det trolig at størrelsen på en statlig virksomhet sjelden er avgjørende i en konkret rekrutteringsprosess. Da er det langt viktigere hvor mange som er ansatt i den konkrete avdelingen hvor rekrutteringen skal skje. I diskusjonen av vurderingskriterier refererte vi for eksempel til en av rekrutteringsprosessene, hvor de opplevde seg som sårbare for å gjøre feil når det gjaldt den nye kandidatens sosiale evner. Begrunnelsen var at de kun var fire stykker på avdelingen. Dette er felles for de rekrutteringsprosessene vi har fulgt i dette prosjektet. På den ene siden er etaten eller virksomheten stor, men når det gjelder den konkrete rekrutteringsprosessen, er det ikke det totale antall ansatte som tillegges vekt.

Samtidig er det ikke tvil om at staten er underlagt bestemte rammer. Utover normative forventninger, i form av uskrevne regler, er det en serie nedfelte bestemmelser, først og fremst aktivitets- og rapporteringsplikten.

Ambisjoner om å regulere rekrutteringspraksis er følgelig både implisitt og eksplisitt for statlige virksomheter. Spørsmålet her er hvordan de ble aktualisert i de jobbintervjuene vi fulgte.

Lite tematisering av ytre forventninger

Et tema som vi var spente på i samtalene mellom de rekrutteringsansvarlige i etterkant av intervjuene, var hvorvidt det statlige mangfoldsnettverket ble tematisert og omgjort til en type forventning som ble aktualisert i den konkrete prosessen vi fulgte. Hvordan ville de snakke om nettverket? Var de i det hele tatt bevisst at et slikt nettverk eksisterte? Hvis ikke var det også relevant å høre hvordan de tematiserte aktivitets- og rapporteringsplikten og intervjuordningen.

Dette er imidlertid eksempel på et ikke-funn. Det var ikke noen av de prosessene vi fulgte, hvor det statlige mangfoldsnettverket ble nevnt – uten at vi spurte eksplisitt om det. Aktivitets- og rapporteringsplikten ble også stående ukommentert. Dette var forventninger som ikke ble trukket inn og gjort gjeldende i vurderingene i diskusjonen av de konkrete kandidatene. Gitt at dette gjelder for andre rekrutteringsprosesser blant medlemmene i nettverket og i staten mer generelt, rører det ved en stor utfordring. Spørsmålet er ikke bare hvordan en skal få etablert gode reguleringsbetingelser, men hvordan de skal gjøres gjeldende i rekrutteringsprosessene lokalt. Dette poenget henspiller på at arbeidsgiverne til syvende og sist er arbeidslivets portvoktere (Rogstad & Sterri 2014). I dette ligger det at myndighetene kan beslutte en rekke idealer og visjoner om hvordan arbeidslivet skal være, spørsmålet er likevel hvordan de omsettes i praksis.

På direkte spørsmål ble det gjerne slått litt bort. En visste om aktivitets- og rapporteringsplikten, men hadde ikke særlig god kjennskap til den i detalj. Dette funnet stemmer overens med en tidligere studie (Tronstad 2010), hvor kun en av tre arbeidsgivere forteller at aktivitets- og rapporteringsplikten har hatt betydning for deres arbeid med mangfold.

Nå kunne en anta at denne andelen er mindre i dag, og trolig er den det. Men når det gjelder de virksomhetene som er gjort til gjenstand for undersøkelse i dette prosjektet, er det i enda større grad grunn til bekymring. Mange av dem jobber aktivt med minoritetsproblemstillinger. I lys av virksomhetens overordnede mål og en trolig høy grad av bevissthet blant de ansatte er det påfallende at visjoner om mangfold først og fremst synes fraværende. Nå skal vi selvsagt understreke at det er god grunn til å anta at det er stor variasjon mellom de ansatte. Det var likevel påfallende stille omkring problemstillinger om mangfold. Og som vi vil komme tilbake til i neste kapittel, ble

mangfold nevnt eksplisitt i kun én av de 120 innstillingsprotokollene vi har fått tilgang til. Rekruttering handlet langt mer om hvorvidt vedkommende ville passe inn i det indre miljøet i virksomheten, enn om en problematisering av hvorvidt virksomheten skulle ta ansvar for å sikre at de ansatte skulle speile det ytre mangfoldet i samfunnet.

Men det var flere grunner til at mangfold forsvant. Det kom fram når vi tok opp spørsmål om mangfold og statlig ansvar i etterkant av intervjuene.

Mange med ansvar – få ansvarlige

For å sikre at intervjuene ble gjennomført på en skikkelig måte, var det alltid flere personer til stede på jobbintervjuene. Viktigere i denne sammenheng er det at de tilstedeværende skulle supplere hverandre gjennom å ha ulike ansvarsområder. Blant dem var selvsagt jobbsøkeren og arbeidsgiveren, eller representanten for virksomheten. Utover disse to hovedpersonene var det imidlertid et galleri av andre personer. For det første var den dominerende fagforeningen representert. Deres oppgave var gjerne å påse at alt gikk riktig for seg, og være en slags vakthund så ikke arbeidsgiveren spurte spørsmål som bryter med loven (for eksempel om religion eller graviditet osv.). For det andre kunne ansatte i HR-avdelingen være med på hele eller deler av intervjuet. I flere tilfeller hadde HR utarbeidet opplegget virksomheten fulgte når de skulle ansette noen. En fra HR kunne også komme for å gå gjennom testresultater med kandidatene. Alternativt var HR erstattet eller supplert med en person utenfra. Det vil si en person fra et rekrutteringsbyrå, som skal være ekspert på rekruttering generelt, men som kan mindre om den konkrete virksomheten. I de konkrete prosessene vi fulgte, var det gjennomgående slik at HR og/eller rekrutteringsbyrå kom inn til andregangsintervjuene.

På bakgrunn av våre intervjuer kan en imidlertid stille spørsmål om en stor mengde aktører med ulikt ansvar bidrar til å styrke ansvaret. Det er i det minste slik at det er en fare for at ansvaret pulveriseres, slik at en ender med at ingen tar det egentlige ansvaret som sikrer at virksomheten er bevisst visjoner om mangfold. La oss illustrere denne utfordringen med et eksempel, hentet fra en samtale vi hadde med en arbeidsgiver og en tillitsvalgt etter avsluttet jobbintervju.

Vi: Hva med søkere med minoritetsbakgrunn?

Arbeidsgiver: Ja ... det var jo noen av dem også, men ikke blant de som var best kvalifisert.

Tillitsvalgt: Men var de kvalifisert?

Arbeidsgiver: Ja.

Vi: Men er det ikke da slik at dere skulle ha kalt dem inn som en del av aktivitets- og rapporteringsplikten?

Tillitsvalgt: Jo.

Arbeidsgiver: Skal man det? Jeg har diskutert dette med HR.

Tillitsvalgt: Det er hvis det er kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn, så skal du kalle inn minst én til intervju.

Arbeidsgiver: Ok. Da får vi se på det på nytt, da. Det tenkte jeg var litt av HRs funksjon. Nå husker jeg ikke helt, men det var flere med ikke-vestlig bakgrunn blant de 52.

Denne lille utvekslingen er svært interessant fordi den kaster et nytt lys over mulige årsaker til at mangfold er vanskelig når visjonene skal omsettes i praksis. For hva er det egentlig som sies? Arbeidsgiveren er kjent med at det er søkere med innvandrerbakgrunn som er blant søkerne, og at de var kvalifisert. Det siste kan en imidlertid diskutere videre ettersom vi senere så den endelige innstillingsprotokollen, og der framgikk det at det ikke var noen kvalifiserte søkere med ikke-vestlig bakgrunn i søkermassen. Det er dermed på det rene at denne arbeidsgiveren ikke har full oversikt over søkere og kvalifikasjoner før selve intervjuet. Begrunnelsen som gis for at søkere med innvandrerbakgrunn i utgangspunktet ikke var innkalt, er at de ikke var blant de best kvalifiserte søkerne, men, som allerede nevnt, det er heller ikke noe krav om at de skal være best kvalifisert, fra myndighetens side. Vi kan derfor slå fast at denne arbeidsgiveren ikke er kjent med bestemmelsen, noe som illustrerer at det ikke ligger en intensjon om å ikke innkalle søkere med innvandrerbakgrunn bak manglende handling. Senere i samtalen gikk det også fram at arbeidsgiveren hadde interesse av å gjøre rekruttering på en riktig måte og åpnet derfor for at de skulle se på hvem som var innkalt, en gang til.

Mer interessant er det likevel hvordan ansvaret skyves mellom leder, HR og tillitsvalgt. Den tillitsvalgte gir klart uttrykk for at vedkommende kjente til bestemmelsen, men uten at det på noe tidspunkt uttrykkes at han kanskje har et visst ansvar for at denne plikten overholdes. Tilsynelatende er altså den tillitsvalgtes plikt avgrenset til å kontrollere hva det spørres om inne på intervjuet, men ikke hvem som får tre inn og bli gjenstand for intervju.

En siste gruppe som trekkes inn i samtalen, er HR. De er ikke til stede, men etter arbeidsgiverens utsagn er innkalling av kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn noe som er diskutert. Det er litt uklart om det da menes at det er et tema som er diskutert med HR generelt, eller om det er diskutert i dette konkrete tilfellet.

Hva er samtalen over et eksempel på? I vår fortolkning er det at mangfold i denne virksomheten var et emne uten eierskap. De kunne gjerne snakke om mangfold utad, men i sitt eget arbeid var det ingen som hadde fått plikten og retten til å sørge for at den vedtatte politikken faktisk ble iverksatt. I stedet ser vi at de vi snakket med, har til felles at de skyver ansvaret videre.

Kan det tenkes at de mange aktørene som er med på en rekrutteringsprosess, er en hemsko, slik det kan se ut i denne sammenhengen? I utgangspunktet er det selvsagt svært verdifullt at ulike aktører med forskjellige interesser og posisjoner gjensidig skal passe på hverandre og supplere hverandre. Men når deres arbeid ikke er koordinert tilstrekkelig, er det alltid en fare for at ansvar pulveriseres.

Når skal det også sies at dette neppe er spesielt for denne ansettelsen eller virksomheten. Mangel på eierskap er grundig diskutert i artikkelen «Velmenende likegyldighet? Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus» (Rogstad & Solbrekke 2012). Her tematiseres mellomledernes ansvar for å implementere mangfold. Men i likhet med de prosessene vi har fulgt, viser forfatterne at alle slutter opp om idealene, men at det er langt mindre vilje til å følge opp disse visjonene i praksis. En konklusjon fra studien er at mangfold ble omtalt på en måte som gjorde at alle var enige. Dette er en åpenbar styrke på den ene siden, men samtidig har konflikter noe positivt ved seg i og med at de krever at folk velger side, og gjennom å velge side tar en eierskap.

Nå er ikke dette noe argument for at konflikter er veien å gå for å sikre mangfold. Det finnes mange andre måter hvor aktører både forpliktes og involveres. Sikkert er det likevel at det ikke er noen garanti for mangfold når mange deler på ansvaret. Det hjelper verken å ha regelverk eller handlingsplaner dersom de ikke følges opp med en tydelig ansvarsfordeling, med aktører som er sitt ansvar bevisst.

Gjennomgang av innstillingsprotokollene underbygger dette funnet. Kravet om at minst én søker skal kalles inn dersom formelt kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn fra et ikke-vestlig land har søkt på stillingen, oppfylles ikke i alle tilfeller blant de virksomhetene i det statlige mangfoldnettverket vi har fulgt. For en av ansettelsene hvor denne protokollen ikke ble fulgt, oppgis det i innstillingsprotokollen at ni søkere med opplyst ikke-vestlig innvandrerbakgrunn hadde søkt på stillingen, hvorav åtte av dem var kvalifisert. Likevel ble ingen innkalt til intervju. Det er imidlertid ikke mulig å lese ut fra innstillingsprotokoller hvorfor intervjuordningen ikke har blitt fulgt i disse tilfellene.

Uklarhet knyttet til hvor ansvaret ligger for å sette mangfold på dagsordenen i den enkelte ansettelsesprosess, og kanskje mer prekärt, at gjeldende lovverk følges, er en mulig forklaring på at kvalifiserte minoritetssøkere har

blitt forbigått i disse tilfellene. Et annet moment er at de mer formelle systemene som sikrer at prosessen går som den skal, slår inn på et for sent stadium i ansettelsesprosessene. Rutiner for å registrere hvorvidt det er kvalifiserte minoritetssøkere i søknadsbunken, kommer opp på et annet stadium, nemlig når innstillingsprotokollene skal skrives. I innstillingsprotokollene skal det anføres hvor mange, om noen, av kandidatene i søkermassen som har opplyst om ikke-vestlig bakgrunn, eller om det foreligger søkere med nedsatt funksjonsevne. I neste rubrikk skal det fylles ut hvorvidt noen av disse kandidatene er kvalifisert, og videre om noen av disse er innkalt til intervju. I denne sammenheng er det verdt å merke seg at innstillingsprotokoller blir skrevet etter at de viktigste fasene i ansettelsesprosessen er overstått. Formålet med innstillingsprotokollen er å forankre beslutningen formelt i virksomheten samt å fange opp mulige feilsteg om disse er åpenbare. Når det mangler klare rutiner for hvem en skal kalle inn til intervju, og på hvilket grunnlag, er det for sent om dette fanges opp i ansettelsesprosessens siste fase, som i stor grad handler om legitimering og forankring av en allerede nådd beslutning.

Hvor høyt kan mangfold prioriteres?

Mangfold langs kjønnsdimensjonen ble heftig diskutert i en av ansettelsesprosessene vi fulgte, på en arbeidsplass med tung overvekt av kvinner. Vi ba ansettelseskomiteen beskrive profilen på seksjonen den nyansatte skulle inn i.

Mannlig tillitsvalgt: Masse damer.

Mannlig kollega stemmer i: Det er bare damer.

Kvinnelig leder: Nei, det er ikke bare damer, det er jo [nevner to mannlige ansatte].

Mannlig tillitsvalgt: Det er to jurister, så er resten damer da.

Kvinnelig kollega skyter inn: I alle aldre, jeg er eldst!

Mannlig tillitsvalgt: Ja, ja, ja. Men de er sterke og flinke da og brenner for fagområdet sitt.

Vi: Så de er helt makne?

Mannlig tillitsvalgt: Ja. Mange er det, vil jeg si.

Kvinnelig leder: Fordi vi er damer?

Mannlig tillitsvalgt: [Trekker på det.] Det ville på en måte vært veldig likt, på samme måte ville jeg tenkt hvis det bare var menn der, da. Det er litt å ha den kjønnsbalansen, da. Og den pusher vi jo ganske hardt i en del andre sammenhenger. Og her så er vi jo enige i at det hadde vært en fordel å fått inn flere menn i arbeidsmiljøet.

Kvinnelig arbeidsgiver: Ja, og det er jeg enig i. Men samtidig ... så er det sånn ... ja ... vi har tatt den best kvalifiserte.

Diskusjonen kom opp underveis i ansettelsesrundene, etter et intervju med nok en kvinnelig kandidat, hvorav en i ansettelsesutvalget sukket: «Jeg orker ikke flere sterke damer.» I et mangfoldsperspektiv er det interessant å brette ut argumentene som benyttes for ikke å gå lenger i et forsøk på å rekruttere menn på en kvinne-dominert arbeidsplass.

Kvinnelig arbeidsgiver: Og sånn har det vært med alle de tilsetningene jeg har hatt. Så har det vært sånn. Men sånn er det på HR [viser til at de best kvalifiserte gjennomgående er kvinner].

Mannlig medarbeider: Men akkurat det sier man jo da, på de som ansetter menn òg. Hele tiden så er det jo sånn på alle, så ender man opp ...

Kvinnelig arbeidsgiver: Ja, men jeg pleier alltid å gå en ekstra runde med de mennene som er i søkerbunker. Alltid. [...] Jeg har til og med tatt inn menn som på papiret er dårligere kvalifisert enn kvinnene, for å sjekke, er det virkelig sånn?

Mannlig medarbeider: Jeg tror det er sånn at kvinner er tryggere på kvinner, og menn er tryggere på menn. Jeg tror det ligger noe der altså.

Kvinnelig leder: Ja, det er mulig ...

Denne diskusjonen illustrerer hvor utfordrende det kan være å sikre mangfoldet innad i virksomheten når de som vurderes som best kvalifisert i søkerbunken, ligner på dem en har fra før. Ut fra kvalifiseringsprinsippet er det heller ikke mulig, i dette tilfellet, å innstille en mann som vurderes som lavere kvalifisert, over en bedre kvalifisert kvinne, kun på det grunnlaget at vedkommende er en mann.

Den mannlige medarbeideren sitert over poengterer at argumentasjonen til sjefen, i favør av denne kvinnen som til slutt endte opp med å få jobben, hadde opplevdes mindre legitim om situasjonen var snudd og spørsmålet var hvorvidt en skulle innlemme flere kvinner på en mannsdominert arbeids-

plass. På felter som er tradisjonelt kvinnedominerte, vil ofte de best kvalifiserte søkerne være nettopp kvinner, og mønsteret reproduseres.

Reguleringsmekanismer – oppsummert

I staten er det proaktive plikter som er utformet med sikte på å sikre at mangfold ikke bare er en intensjon, men at det faktisk omsettes til praksis. Våre analyser viser at det ikke alltid er tilstrekkelig. Først og fremst synes mangfold å være lite tematisert i de virksomhetene vi har studert, i det minste om de prosessene vi har fulgt, gir et bilde av virksomheten for øvrig.

Like interessant er fraværet av eierskap til mangfold i ansettelsesprosessene. Vi har ikke identifisert noen aktiv motstand mot å ansette personer med innvandrerbakgrunn eller som representerer andre former for mangfold. Samtidig er altså bevisstheten om mangfold påfallende liten. Tilsynelatende er det overraskende med lav bevissthet all den tid svært mange aktører inngår i en rekrutteringsprosess. Fra våre intervjuer ser vi at dette ikke nødvendigvis sikrer at mangfold blir praksis, tvert om. Det vi avdekket, var en mekanisme der ansvar for mangfold skyves unna og pulveriseres. Og det er mulig nettopp fordi det er så mange aktører som er med på ansettelsene.

Legitimeringsmekanismer

Den siste av de tre mekanismene vi bruker for å organisere de viktigste funnene fra jobbintervjuene, er legitimeringsmekanismene. Denne mekanismen handler om at ansettelser grunnleggende sett dreier seg om forskjellsbehandling, men at den skal være saklig (Banton 1998). Saklighetskriteriet innebærer at innstillingen skal kunne begrunnes, forsvares og forklares. Og legitimering viser til det sistnevnte, altså hvordan arbeidsgiverne forklarer hva de legger vekt på i intervjuene.

I denne sammenhengen er vi mest opptatt av hvilke begrunnelser arbeidsgiverne bruker for å forklare eller forsvare at de bruker skjønn. I mange tidligere studier er manglende norskferdigheter og lite kjennskap til det norske samfunnet brukt av arbeidsgivere for å legitimere at de unnlater å ansette søkere med innvandrerbakgrunn. Studier har imidlertid vist at det ikke er fullt så enkelt, fordi arbeidsgivernes språkkrav synes å variere med tilgangen på arbeidskraft. I gode tider med knapphet på arbeidskraft er det mer åpninger for søkere som ikke er så gode i norsk, mens i økonomisk vanskeligere tider, med stort arbeidskraftoverskudd, er det nærliggende å bruke språk som et legitimt argument for ikke å ansette søkere med innvandrerbakgrunn.

I vår sammenheng var ikke språk så aktuelt. Dels var det få søkere med innvandrerbakgrunn, dels hadde de søkerne som var, gode norsksferdigheter. Spørsmålet er derfor om det finnes andre typer argumenter som arbeidsgiverne kunne bruke, som sikret at de kunne benytte skjønn og helhetsvurderinger. Basert på våre observasjoner ser det ut til at arbeidserfaring gjør omtrent samme nytten. Det er strekkbart og kan brukes for å begrunne flere typer beslutninger.

Arbeidserfaring – det fleksible kompetansekravet

Et slående funn i flere av prosessene vi fulgte, var at arbeidserfaring ofte ble trukket inn i vurderingene, men på ganske ulike måter. I noen tilfeller kunne lang erfaring være et gode, i andre ble det brukt for å underbygge at en kandidat var akterutseilt. Det ble argumentert med at en heller skulle se etter en person uten så mye erfaring, fordi vedkommende da trolig hadde større potensial.

I utgangspunktet er det nærliggende å anta at bruk av erfaring er betinget av arbeidsoppgavene, men det var ikke åpenbart for oss. Vi kunne rett og slett ikke se noen klar systematikk i type utlysning og om erfaring var positivt eller negativt.

La oss her bare vise til to eksempler. I det første skulle en rekruttere en person til et vikariat. De hadde flere søkere, blant dem var det en ung søker med svært imponerende CV. Hun hadde strålende karakterer, hadde studert på prestisjetunge universitet og hadde i tillegg praksis fra grasrotnivå i utlandet. Men hun hadde ikke direkte relevant erfaring. Den manglende erfaringen bidro muligens til at denne søkeren ikke svarte helt optimalt på caseoppgaven søkerne skulle gjøre som en del av testingen. I vurderingen ble denne søkeren utkonkurrert av en intern, som nok svarte bedre, men som alle var enige om at hadde mindre potensial.

Vi: Men det kan vel ikke være tvil om at hun vil lære alt hun trenger, og kunne bli en bedre kandidat med kun kort tids opplæring?

Arbeidsgiver: Nei, det har du nok helt rett i. Men her velger vi likevel å legge vekt på det de presterte på caseoppgaven.

Arbeidsgiveren valgte altså å rangere den nye søkeren, med større potensial, bak en annen søker, som vi senere fikk vite at var intern. Det kan følgelig se ut som om denne arbeidsgiveren ikke var interessert i å utfordre det etablerte arbeidsmiljøet. Nå er det neppe tvil om at den interne søkeren ville mestre arbeidsoppgavene, men gitt at det her var et lite team som vedkommende

skulle inn i, er det nærliggende også spørre om det ikke hadde betydning at de visste at den interne ville passe inn i teamet.

Kjennskap til virksomheten, deres samarbeidspartnere og arbeidsformer gir en fordel i besvarelsen av en slik caseoppgave som kandidaten her ble stilt overfor. Dette var også noe ansettelseskomiteen reflekterte rundt mellom intervjurundene:

Arbeidsgiver: Jeg skjønner at det ikke er så lett å svare på akkurat det, for det som står om det [detaljer i caset] andre steder, er veldig overordnet. Så hvis man ikke har jobbet noe med sånt før, så er det vanskelig å tenke seg hva det skal være.

Mens jobbtester gir en god indikasjon på om en person vil være i stand til å utføre arbeidsoppgavene (Schmidt & Hunter 1998), er dette et rekrutteringsverktøy som favoriserer søkere som har erfaring fra arbeidsfeltet fra før, eller har stått i en lignende stilling tidligere. En utfordring med en slik metode blir følgelig at kandidater med erfaring som er litt på siden av det en allerede har i virksomheten, kan falle gjennom. Dette er til tross for at ansettelseskomiteen i denne prosessen var rask med å understreke at det ikke er *hva* kandidatene svarer på oppgaven, som er viktig, men *hvordan* de resonnerer rundt problemstillingene, som tillegges vekt.

Arbeidsgiver: Hun kjenner igjen de faguttrykk og problemstillinger vi framsetter [...].

Til tross for at en caseoppgave vil utfordre søkerens evne til å reflektere rundt ulike problemstillinger, vil en kandidat som kjenner terminologien eller «sjargongen» på arbeidsplassen, ha mindre vanskeligheter med å framstå som kompetent.

Sikkert er det at erfaring i andre sammenhenger brukes for å begrunne helt andre beslutninger. I en av virksomhetene skulle de ha en dataingeniør. Vi fikk vite at det var en ganske teknisk krevende stilling. Mye av intervjuene gikk da også på om kandidatene visste nok om akkurat de plattformene de benyttet. De hadde også fått en caseoppgave der de skulle vise på skjerm hvordan de hadde tenkt.

De fleste kandidatene hadde gode tekniske ferdigheter, men det var en som arbeidsgiveren åpenbart likte bedre enn de øvrige. Det var heller ingen tvil om at han var teknisk flink – og at de likte søkeren som person. Men han manglet relevant erfaring.

Vi: For dere synes ikke det er noe problem når han sier at han ikke har noe erfaring?

Arbeidsgiver: Nei, så lenge han har jobbet innen domenet, så er det veldig enkelt og greit. Han har grunnmuren.

For denne arbeidsgiveren var det tilstrekkelig at søkeren viste forståelse for feltet, at han hadde «grunnmuren». Det var tilstrekkelig til at de kunne lære bort akkurat det som var avgjørende for å gjøre jobben.

De to eksemplene over viser at arbeidsgivere kan bruke erfaring til å begrunne kontrære beslutninger. Vi er ikke i stand til å avgjøre om erfaring faktisk var viktigere i den ene situasjonen enn det var i den andre. Det er heller ikke poenget vårt å overprøve arbeidsgivernes vurderinger på dette punktet. Vi er mer opptatt av å vise hvordan sentrale begrunnelser i ansettelser ikke gir en klar retning. Implikasjonene av dette er store. Det viser at det ikke nødvendigvis ville være tilstrekkelig å beslutte hvilke forhold som skal være avgjørende i en ansettelsesprosess, forut for rekrutteringen. Om vi for eksempel tar erfaring, ville en da måttet bestemme om kort eller lang erfaring var et gode, og ikke minst måtte en hatt en forståelse av hva som er relevant erfaring.

Vi spurte en av ansettelseskomiteene hvordan de vektet erfaring fra lignende arbeidsoppgaver – som kan tolkes som konkrete bevis på at vedkommende er i stand til å fungere i jobben – opp mot kandidatens potensial. Er det en fare for å gå glipp av kandidater som vil kunne ha en bratt utvikling i jobbkonteksten, når erfaring fra feltet vektlegges så tungt?

Medarbeider: Ja, det er jeg enig i. Og det er det jeg kjenner på at her har vi en person som ikke er helt sånn i starten. Han har jobbet en del og har en interessant bakgrunn [...]. Det kan være veldig uløst potensial, når han kommer i den settingen, så kan det blomstre. Jeg kjenner jo ofte på den og synes at vi oftere skal ta den sjansen. Jeg føler at vi kanskje risikerer å tape noe på det der.

En kunne argumentert for at for eksempel evnetester kunne være en måte å måle potensial på, slik at dette også kunne vektes opp mot erfaring og gjøre det mulig å velge en kandidat som ikke på nåværende tidspunkt kunne vise til tidligere suksess i en lignende stilling, men som besitter egenskaper til å raskt kunne tilpasse seg arbeidsoppgavene. Våre studier viser imidlertid at også resultatene fra testene brukes litt vilkårlig.

Tester som legitimeringsgrunnlag

I flere av de prosessene vi fulgte, ble tester, enten personlighetstester, evnetester eller caseoppgaver, trukket inn før andregangsintervju. Hensikten var å supplere de subjektive vurderingene som preger et jobbintervju, med mer objektive mål som kan predikere framtidige arbeidsprestasjoner. Dette er et utgangspunkt som harmonerer med mye av den etablerte forskningen på feltet (Schmidt & Hunter 1998). Valget mellom ulike metoder i ansettelsesprosessen tas, i teorien, ut fra en vurdering av hvilke metoder som på en mest mulig treffsikker måte setter en i stand til å identifisere hvilke av søkerne som er best kvalifisert for en konkret jobb. Et interessant unntak viste seg å være bruk av personlighetstester ved ansettelser.

Dette var det verktøyet som ble benyttet minst forpliktende. Personlighetstester ble gjennomgående brukt som et samtaleverktøy, hvor det stadig ble understreket at «ingen svar er riktige her». Det viktigste med personlighetstestene synes å være at de var et inntak til å diskutere mer personlige emner med kandidaten. De tjente dermed som en legitim vei inn til personlige spørsmål, som mange nok synes det kunne være vanskelig å stille direkte.

Arbeidsgiver: Jeg er ikke opptatt av testen eller skårene egentlig. Men det er utgangspunkt for spørsmål.

Denne arbeidsgiveren benyttet personlighetstesten mer som et grunnlag for samtalen som skulle finne sted under intervjuet, enn som en egen kilde til informasjon. Han var imidlertid ikke alene om å uttrykke skepsis til hva en slik test i realiteten ga av informasjon, og i hvilken grad resultatene overhodet var til å stole på.

Arbeidsgiver 2: Jeg er litt skeptisk til disse personlighetstestene, fordi det er bare en sånn selvangivelse. Det er sånn: «Sånn ser jeg på meg.» Han [testleverandør] selger det jo, på en måte, altså han tjener jo penger på det, men jeg er ikke helt sikker på merverdien det gir.

Ytterligere fungerte skår på tester som en måte å underbygge eller legitimere inntrykket ansettelseskomiteen hadde fått av kandidaten. I tilfeller der testresultatene ikke stemte overens med inntrykket ansettelseskomiteen hadde fått av kandidaten i rommet, ble testresultatene trukket i tvil.

Arbeidsgiver: Hun er flink til å prate og fortelle, men ... [...] Hun skårer liksom åtte og ni på alt. På alt! Og sånn kan det neppe være, da. I virkeligheten. Så jeg skrev bare «referanse, referanse, referanse».

Ut fra dette kan det argumenteres for at personlighetstestene i større grad benyttes til å legitimere, snarere enn å begrunne en rangering av kandidatene. Dette kommer også til uttrykk i gjennomgangen av innstillingsprotokollene i et bredere utvalg av ansettelsesprosesser i virksomhetene. I innstillingsprotokollene var det litt varierende i hvilken grad skår på de ulike testene ble rapportert, og enda mer uklart hvordan de ble vektet opp mot inntrykk fra jobbintervjuet og søkerens faglige kvalifikasjoner. Som et eksempel kan vi vise til en ansettelsesprosess hvor det ble benyttet både evne-/ferdighetstest og personlighetstest. Skår på evnetesten framkom ikke av innstillingsprotokollen, kun en refleksjon knyttet til at kandidaten «ikke hadde trivdes spesielt godt med den verbale testen, og at han gjerne bruker litt tid i oppstarten av en ny arbeidsoppgave for å sette seg godt inn i saken». Det er uklart hvorvidt en kan trekke ut fra denne refleksjonen at kandidaten skårte lavt på evnetesten, eller kun uttrykte misnøye med det å skulle gjennomføre en slik test. Den samme kandidaten tok også en personlighetstest som skulle utgjøre en del av beslutningsgrunnlaget. Ifølge innstillingsprotokollen var «kandidatens indre konsistens [på testen] for lav til at vi kunne bruke resultatene». Dette løste ansettelseskomiteen ved å bruke mer tid på å stille spørsmål om de personlige egenskapene i muntlig form. Kandidaten ble rangert på førsteplass.

Når vi fulgte hvordan testresultatene på evnetester og caseoppgaver ble brukt, var det svært varierende, og ofte ble både arbeidsgiver og HR eller rekrutterer overrasket over resultatene.

Vi: Er dere overrasket over skåren på testene?

Arbeidsgiver: Ja, jeg var ganske overrasket. Stemte ikke med intervjuene.

Rekrutterer: Da ser man viktigheten av tester framfor magefølelse.

Samtidig var det arbeidsgiveren som bestemte hvem som skulle gå videre. Og de ga uttrykk for at de bare delvis hørte på resultatene. En av arbeidsgiverne vi intervjuet, hadde en personlig grunn til bare delvis å lytte til evnetestene. Hun hadde nemlig selv tatt slike tester før, med sprikende resultater. Av den grunn var det vanskelig å ta denne typen tester helt på alvor.

Avsluttende diskusjon

I dette kapitlet har vi undersøkt hva slags informasjon arbeidsgiverne henter fra jobbintervjuet, og hvordan de bruker denne informasjonen til å rangere og selektere søkere. Analysene er organisert rundt tre overordnede mekanismer: 1) *vurderingsmekanismer*, som omhandler hvilke typer informasjon arbeidsgivere benytter når de evaluerer søkere; 2) *reguleringsmekanismer*, som er de ulike måtene staten søker å kontrollere arbeidsgivere på, og 3) *legitimeringsmekanismer*, som viser til hvordan arbeidsgivere begrunner og legitimerer ansettelsesbeslutninger.

Ansettelsespraksis i statlige virksomheter er underlagt strengere føringer, både formelle og uformelle, enn i private virksomheter. Det kan argumenteres for at staten har et større ansvar for å fremme mangfold på arbeidsplassen og gå foran med aktive grep for å sikre en inkluderende ansettelsespraksis. Videre er offentlige virksomheter underlagt reguleringer, som kvalifikasjonsprinsippet, som legger noen begrensninger på arbeidsgivers styringsrett.

Det kan imidlertid være stor avstand mellom mangfold som idé på overordnet plan og mangfold som en konkret målsetting med tydelige virkemidler på lokalt nivå. Dette har også vist seg i virksomhetene vi har fulgt i denne studien – mangfoldsidealene synes å ha fått påfallende lite feste i virksomhetene. Det er verdt å understreke at vi ikke har data til å gjennomføre en grundig sammenligning av praksiser. Spørsmålet blir dermed: Hva kan forklare at idealer om mangfold i liten grad blir transformert og gjort retningsgivende for den enkelte ansettelsesprosess?

Et svar er at ansettelsesbeslutninger skjer på lokalt nivå, i den enkelte virksomhet, på den enkelte avdeling. Hvordan de ulike avveiningene mellom flere søkere i en enkelt ansettelsesprosess i sum virker inn på den totale sammensetningen av ansatte i staten, er umulig for den enkelte ansettelseskomité å overskue. Vi argumenterer her for at det er de små avveiningene, ikke sterke preferanser for søkere som ligner på en selv, som bidrar til at mangfold ofte spilles ut på sidelinjen.

Til tross for at flere av arbeidsgiverne understreket at de ønsker en variert sammensetning av staben, er det lite bevissthet knyttet til grep som kan øke sannsynligheten for at dette blir utfallet. Føringer som ligger på offentlige arbeidsgivere, kan i praksis bidra til at det blir vanskeligere å velge kandidater som vil bidra til økt mangfold på den enkelte arbeidsplass. Private arbeidsgivere har større frihet til å satse på kandidater som stiller svaker i relevant erfaring, men sterkere når det kommer til potensial for videre utvikling. Kvalifikasjonsprinsippet gjør en slik strategi vanskelig i praksis. Søkere som allerede har bevist at de vil kunne mestre arbeidsoppgavene, må

prioriteres over mer «uskrevne blad». Mens kvalifikasjonsprinsippet i positiv forstand er ment å redusere innslaget av usaklig forskjellsbehandling – ved at «det ikke blir tatt utenforliggende eller vilkårlige hensyn i vurderingen», kan det samtidig lede til en situasjon hvor søkere som er litt på siden av det en allerede har i virksomheten, faller gjennom. Det er ikke med dette sagt at det å gi arbeidsgivere total frihet i hva de ønsker å vektlegge ved ansettelser, vil lede til økt mangfold i virksomhetene.

6 Avslutning

I denne rapporten har vi tatt utgangspunkt i at det tilsynelatende er få spor som indikerer at det er avgjørende forskjell mellom rekrutteringspraksis blant virksomhetene i det statlige mangfoldsnettverket og i andre deler av arbeidslivet. En viktig forklaring på dette funnet kan være at arbeidsgivere i Norge gjennomgående har ikke-diskriminerende holdninger. Likestilling og like rettigheter uavhengig av kjønn, etnisitet og klasse med mer er innarbeidet og gjort til en nær selvfølgelig del for de fleste samfunnsborgere, og derigjennom også arbeidsgivere både i offentlig og privat sektor.

Samtidig er det noe mer. Vi vet at diskriminering forekommer. Og vi vet fra andre rekrutteringsstudier at arbeidsgivere legger vekt på forhold som i utgangspunktet er lite synlige og formaliserte, og derfor er vanskelige å bruke som grunnlag for å dokumentere diskriminering. Et felles begrep på disse andre ikke-formelle kvalifikasjonene er vurderinger av personlig egnethet. Denne rapporten synliggjør at oppfatninger om personlig egnethet, erfaring og det å passe inn er kompetanser som også er avgjørende i rekrutteringsprosesser i virksomheter som inngår i det statlige mangfoldsnettverket. I vår tilnærming har vi heller ikke avgrenset oss til en bestemt type mangfold.

De empiriske analysene har både et beskrivende og et forklarende siktemål. I beskrivelsene har vi lagt vekt på å få fram helheten og bredden i ansettelsene som er gjort i virksomhetene som inngår i det statlige mangfoldsnettverket. I de forklarende er søkelyset satt på casestudier, hvor vi har fulgt ansettelsesprosesser i seks virksomheter.

Hva gjøres i virksomhetene?

I den kvantitative undersøkelsen har vi sett på utvalgte ansettelser i seks virksomheter. Materialet består av 58 rekrutteringsprosesser med 1378 søkere, hvorav 343 hadde synlig minoritetsbakgrunn. Det avgjørende fortrinnet med kvantitative analyser er at de gjør det mulig å se hvordan virksomhetene gjør det når vi ser flere ansettelsesprosesser under ett. Vi får dermed innblikk i den vanlige praksisen, mens vi i casestudiene ser på enkeltstående

prosesser. En viktig del av analysene var også å se hvordan ulike forklaringsfaktorer virket inn på sannsynligheten for å bli rekruttert.

Resultatene viser at en majoritetssøker på 40 år med relevant utdanning og arbeidserfaring har 61 prosent sannsynlighet for å bli innkalt til intervju, mot 42 prosent for en søker med samme kjennetegn, men med synlig etnisk minoritetsbakgrunn. Er denne søkeren i tillegg kvinne, faller sannsynligheten til 38 prosent. Lavere alder gir imidlertid høyere sannsynlighet for å bli innkalt til intervju, og en majoritetsmann på 30 år kommer således best ut når det gjelder å bli innkalt til intervju.

Men å komme til intervju er på mange måter som å skåre mål i en fotballkamp. Det er ikke sikkert at en vinner kampen av den grunn. I våre analyser ser vi at sannsynligheten for at en majoritetssøker på 40 år skal bli innstilt på første plass, er 17 prosent dersom vedkommende har relevant utdanning og arbeidserfaring, mot 7 prosent hvis vedkommende har synlig etnisk minoritetsbakgrunn. For en kvinne med synlig minoritetsbakgrunn er den predikerte sannsynligheten 10 prosent. Sannsynligheten er dermed noe større for en kvinne med synlig minoritetsbakgrunn enn for en mann med det samme.

Hvorfor ikke mer mangfoldig praksis?

For å forstå hvorfor det ikke er mer mangfold i praksis i virksomheter der vi virkelig skulle anta at dette sto sterkt, skilte vi mellom mekanismer knyttet til vurdering, regulering og legitimering. Vurderingsmekanismer viser til hva slags informasjon arbeidsgivere bygger på når de skal selektere og rangere søkere. Reguleringsmekanismer handler om hvilke typer forhold som finnes for å sikre at rangeringen skjer ut fra gitte og rettferdige kriterier, mens legitimeringsmekanismer viser til settet av begrunnelser som gis for en gitt beslutning.

Når det gjelder *vurderingsmekanismer*, handler dette for det første om å unngå feilansettelser: En sentral del av vurderingen av personlig egnethet dreier seg om hvor tilpasningsdyktig eller fleksibel en kandidat oppfattes å være. En måte å redusere risikoen for feilansettelser på er nettopp å velge kandidater som aksepterer status quo og gir inntrykk av å være gode «utførere», slik en arbeidsgiver beskrev en søker. En slik strategi er imidlertid mindre egnet til å fremme mangfold på arbeidsplassen. Mangfold innebærer nødvendigvis at en er villig til å velge kandidater som er litt på siden av det en allerede har i arbeidsstyrken. Vektlegging av at kandidatene skal «passe godt inn i dagens miljø», kan bidra til ensretting av hva det vil si å være en god kandidat. Å evne å signalisere under et jobbintervju at en passer inn,

fordrer følgelig kjennskap til den konkrete arbeidsplassen, deres bedriftskultur og arbeidsmiljø, eller, sagt på en annen måte, hva som i arbeidsgivers øyne kjennetegner «vi-et», og hva en i en konkret virksomhet legger i uttrykket «slik gjør vi det her».

En annen del av vurderingsmekanismene er relatert til *fravær av en predefinert plan for hvordan forholdet mellom ulike kvalifikasjoner skal vektes*: Rommet for skjønnsvurderinger eller magesfølelser er sentralt for å forstå hvordan arbeidsgivere forholdt seg til vekting av ulike typer kvalifikasjoner. Mens mange ga uttrykk for at de synes det var viktig med en standardisering i hva de skulle spørre om (til tross for at planen sjelden ble fulgt), var det ikke like stor oppslutning om en predefinert plan for hvordan forholdet mellom ulike typer kvalifikasjoner burde vektlegges.

Et tredje forhold er *flytende kriterier*: Uavhengig av hvor treffsikre verktøy som benyttes i rekrutteringsprosessen, hjelper det lite om det er uklarhet knyttet til hvilke egenskaper en ønsker å identifisere hos søkerne, og hvilke kvalifikasjoner som kreves i en gitt stilling. Et sentralt funn i denne studien er at kriteriene søkere må møte for å være kvalifisert for en stilling, ikke står fast, men endres gjennom ansettelsesprosessen. At arbeidsgivere ikke låser seg til et fast sett av kriterier forut for ansettelsesprosessen, trenger imidlertid ikke skyldes manglende forberedelse. At kriteriene kan endres underveis, gir arbeidsgivere frihet til å ombestemme seg etter hvert som ansettelsesprosessen utspiller seg.

Den andre typen forklaringer var det vi refererte til som *reguleringsmekanismer*: Dette er for det første *fravær av bevissthet knyttet til mangfoldsnettverket*: Det var ikke noen av de prosessene vi fulgte, hvor det statlige mangfoldsnettverket ble nevnt – uten at vi spurte eksplisitt om det. Aktivitets- og rapporteringsplikten ble også stående ukommentert. Dette var forventninger som ikke ble trukket inn og gjort gjeldende i vurderingene av de konkrete kandidatene. Gitt at dette gjelder for andre rekrutteringsprosesser blant medlemmene i nettverket og i staten mer generelt, rører det ved en stor utfordring. Spørsmålet er ikke bare hvordan en skal få etablert gode reguleringsbetingelser, men hvordan de skal gjøres gjeldende i rekrutteringsprosessene lokalt.

Den andre typen av reguleringsmekanismer er knyttet til *mange aktører har ansvar, men ingen er ansvarlige*: På bakgrunn av våre intervjuer kan en stille spørsmål om hvorvidt de mange aktørene som er med på en rekrutteringsprosess, bidrar til å styrke ansvaret og trygge mangfoldsperspektivet. I utgangspunktet er det selvsagt svært verdifullt at ulike aktører med forskjellige interesser og posisjoner gjensidig skal passe på hverandre og supplere

hverandre. Men når deres arbeid ikke er koordinert tilstrekkelig, er det alltid en fare for at ansvar pulveriseres.

Vi har ikke identifisert noen aktiv motstand mot å ansette personer med innvandrerbakgrunn eller som representerer andre former for mangfold. Samtidig er altså bevisstheten om mangfold påfallende liten. Tilsynelatende er det overraskende med lav bevissthet all den tid svært mange aktører inngår i en rekrutteringsprosess. Fra våre intervjuer ser vi at dette ikke nødvendigvis sikrer at mangfold blir praksis, tvert om. Det vi avdekket, var en mekanisme der ansvar for mangfold skyves unna og pulveriseres. Og det er mulig nettopp fordi det var så mange aktører som var med på ansettelsene.

Den tredje forklaringstypen dreier seg om det vi omtalte som *legitimeringsmekanismer*: En første type legitimering skjer ved at *erfaring er en strekkbar størrelse*: Et gjennomgående funn i flere av prosessene vi fulgte, var at arbeidserfaring ofte ble trukket inn i vurderingene, men på ganske ulike måter. I noen tilfeller kunne lang erfaring være et gode, i andre ble det brukt for å underbygge at en kandidat var akterutseilt, og at en heller skulle se etter en person uten så mye erfaring, fordi vedkommende da trolig hadde større potensial.

En annen type legitimering er knyttet til *selektiv bruk av testresultater*: Testene gjøres relevante i den grad de underbygger oppfatninger arbeidsgiver har fått gjennom søknad og i møter ansikt til ansikt. I tilfeller der testresultatene ikke stemte overens med inntrykket ansettelseskomiteen hadde fått av kandidaten i rommet, ble testresultatene trukket i tvil.

Samtidig er det et gjennomgående trekk at statlige ledere har en ambisjon om, og et selvbilde av, at de oppfører seg skikkelig. Det er heller ingen grunn til å tro at de ikke gjør så godt de kan. De prøver, men ser ikke at når de stiller krav om å passe inn i deres avdeling, så må kandidaten være på en bestemt måte, noe som i praksis kan bli en barriere mot mangfold. Denne barrieren er ikke knyttet til ett diskrimineringsgrunnlag. Praksisen favoriserer alle søkere som blir oppfattet å ligne andre i det teamet som allerede er etablert i avdelingen.

Til tross for at staten er stor, så er hver enkelt avdeling liten. I en konkret rekrutteringsprosess er det den lille avdelingen vedkommende skal rekrutteres til, som er den relevante enheten, ikke staten som en størrelse. Denne forståelsen støtter opp om en oppfatning om at det å passe inn på den konkrete avdelingen en har søkt hos, er det avgjørende. Hvordan de ulike avveiningene mellom flere søkere i en enkelt ansettelsesprosess i sum virker inn på den totale sammensetningen av ansatte i staten, er umulig for den enkelte ansettelseskomité å overskue. Vi argumenterer her for at det er de

små avveiningene, ikke sterke preferanser for søkere som ligner på en selv, som bidrar til at mangfold ofte spilles ut på sidelinjen.

Hva kan gjøres?

På bakgrunn av funnene i denne rapporten er det lett å slå fast at til tross for at samfunnet har blitt stadig mer mangfoldig de siste tiårene, er ikke mangfoldet nødvendigvis like stort i arbeidslivet. Det kan derfor tas til orde for at vi trenger klarere, sterkere og mer målrettede grep. Spørsmålet er likevel hvilke tiltak som vil ha ønsket effekt, og om dette er grep som vil resultere i en serie utilsiktede og potensielt sett negative konsekvenser. En gjenganger er for eksempel forslag om at en burde innføre kvotering, enten moderat eller radikal, med sikte på å oppnå mangfold som resultat. Enkelte tar til orde for et slikt grep, mens andre mener at det vil være stigmatiserende og føre til negative holdninger overfor minoriteter.

Vi vil i det følgende skissere et sett av mulige grep som kan tas, og som dermed også belyser hva som kan overføres av praksiser fra ulike virksomheter:

Ansvarliggjøring

Fra de foregående analysene har vi sett at det er mange aktører med ulike roller som er involvert i en rekruttering i staten. Det kan være nyttig, men er ingen garanti for at mangfold blir resultatet. Vi ser et behov for en sterkere forankring hvor én aktør eller institusjon gjøres ansvarlig for mangfoldet i virksomheten. Trolig må dette være arbeidsgiveren, som i kraft av styringsretten vil ha siste ord med hensyn til hvem som blir rekruttert.

Utvidelse av aktivitets- og rapporteringsplikten

Vi har en aktivitets- og rapporteringsplikt, men den er lite kjent og derav lite relevant. Ordningen bør i større grad gjøres kjent blant virksomhetene, og det må være et sett av sanksjoner for virksomheter som ikke følger bestemmelsen. Det kan videre diskuteres om bestemmelsen skal inkludere klarere mål som kan evalueres i form av utfall og sammensetning av arbeidsstyrken.

Pålegg om mangfold

En del tar til orde for at arbeidsstyrken i en virksomhet skal speile byens befolkning. Vi mener dette gir uttrykk for en prisverdig holdning, men er underlig å fremme som et absolutt mål. I den grad arbeidsstyrken skal

speile noe annet, må det være den tilgjengelige arbeidskraften med relevant kompetanse. Når det er sagt, kan en vurdere hvor åpen styringsretten må og bør være. Slik det er i dag, finnes det en serie ordninger med sikte på å iscenesette et møte mellom arbeidsgivere og arbeidssøkere til stillinger i staten. Viktigst blant disse er bestemmelsen om at minst én søker med innvandrerbakgrunn skal innkalles dersom vedkommende er formelt kvalifisert. For å få mer effekt kan en diskutere om det bør innføres bestemmelser som er mer utfallsorientert. Vi vil ikke ta til orde for dette, men det er verdt å reflektere over i en diskusjon av mulige virkemidler.

Bruk av anonyme søknader

I fortsettelsen av de nevnte virkemidlene er det relevant å trekke fram mulighetene for å benytte anonyme søknader. Dette har vært gjort som et forsøksprosjekt i Drammen kommune, men er nå avviklet. Det er interessant å få mer innsikt i vurderingene som er gjort i Drammen. Vi vil også foreslå at virksomhetene i det statlige mangfoldsnettverket vurderer om de ønsker å prøve å bruke anonyme søknader til enkelte stillinger.

Økonomiske insentiver

I motsetning til å utforme pålegg om mangfold er det også verdt å se på muligheten for å implementere typer av insentiver for mangfold. I private virksomheter er gjerne insentiver knyttet til økonomisk avkastning for hele virksomheten, og derigjennom dens eiere. Det samme er ikke mulig for statlige virksomheter. Spørsmålet er likevel om det finnes relevante insentivordninger som kan implementeres. Trolig er dette ordninger som må være på individnivå. En må følgelig belønne den enkelte leder dersom vedkommende evner å skape en virksomhet som er kjennetegnet av mangfold. Det er mulig å se for seg flere typer goder. Økonomiske insentiver i form av bonuser er én, men det finnes også andre typer belønninger, som ferier og sabbat med mer.

Disparate impact

En ordning som kan synes særlig relevant, er den som går under betegnelsen «disparate impact». Dette er et grep for å sikre mangfold på institusjonsnivå, kjent fra USA (Midtbøen & Rogstad 2012). Mens diskrimineringsloven er utformet med tanke på enkeltstående hendelser, har disparate impact som utgangspunkt at en må vurdere summen av flere rekrutteringsprosesser. Ordningen er brukt i USA og i store selskaper hvor det er mange rekrutteringsprosesser i løpet av et år. Ordningen foreskriver enkelt formulert at

dersom mer enn 80 prosent av ansettelsene i en virksomhet siste år har endt med at en søker med majoritetsbakgrunn har blitt tilbudt jobb, så må virksomheten redegjøre for hvorfor dette har skjedd. Redegjøringen innebærer at det er mulig å forklare en slik skjevhet med at det kun var majoritetssøkere, eller at disse framsto som best kvalifisert for de aktuelle stillingene. Det er følgelig ikke galt isolert sett, men det trenger en forklaring. Dette er en ordning som kan benyttes på alle mangfoldsgrunnlag.

Litteratur

- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktisering av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Borchgrevink, T. & Brochmann, G. (2008). Mangfold uten grenser. *Samtiden*, 3.
- Camerer, C. F. & Johnson, E. J. (1997). The process-performance paradox in expert judgment: How can experts know so much and predict so badly? *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies*, 342.
- Dagens Næringsliv* (1999a). Verbal jakt på kvinner. Onsdag 14. juli (side 9).
- Dagens Næringsliv* (1999b). Stenger kvinnene ute. Fredag 16. juli (side 3).
- Dawes, R. M. (1971). A case study of graduate admissions: Application of three principles of human decision making. *American psychologist*, 26(2), 180.
- Dobbin, F. S. K. & Kalev, A. (2011). You Can't Always Get What You Need. Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, 76(3) 1–26.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh Social Sciences Research Centre: Anchor Books edition.
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. & Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: a meta-analysis. *Psychological assessment*, 12(1), 19.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Mjeldheim, G. & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 46–6.
- IMDi (2017). <https://www.imdi.no/sysselsetting-og-arbeidsliv/mentor--og-traineordninger/>
- Jensen, I. (2004). Jobsamtalen – arbeidsmarkedets optagelsesritual. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 6(2), 24–39.

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014). *Mangfoldsrekruttering. Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen*. Veileder.
- Kompetanse Norge (2017). *Statistikkbanken*. [<http://status.vox.no/webview/?language=no>] Lesedato: 29.11.2017
- Meehl, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis, MN, US: University of Minnesota Press.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringsens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 1/12. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Neergaard, A. (2006), Rasifisering, rekytering i storstadskommunen. I A. Neergaard, A. Nilsson & E. Gunnarsson (red.) *Kors og tvärs. Interskjonalitet och makt i storstaden arbeidsliv*. Stockholm Normal förlag.
- Petersen, T. & Togstad, T. (2006). Getting the offer: Sex discrimination in hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 239–257.
- Prien, K. O. & Schippmann, J. S. (2003). *Individual assessment: As practiced in industry and consulting*. Psychology Press.
- Reegård, K. & Mandal, R. (2010). *Direktoratens trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse. Sluttevaluering*. Fafo-rapport 2010:23. Oslo: Fafo.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Unipax.
- Rogstad, J. & Solbrække, K. N. (2012). Velmenende likegyldighet. Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus. *Sosiologisk tidsskrift*, 20(04), 315–338.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2014). «Kulturelt betinget, naturlig beskjedenhet». *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Fafo-rapport 2014:33. Oslo: Fafo.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2016). *Rettmessig forskjellsbehandling? Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser*. Fafo-rapport 2016:23. Oslo: Fafo.
- Sandal, G. M. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39
Oslo: Fafo.
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU*. London: Ashgate.
- Aakervik, R. U. (2005). *Mangfold på jobben: etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering

Det sies gjerne at staten skal gå foran og være et forbilde for andre virksomheter når det gjelder mangfold. Denne studien stiller spørsmål om hvorvidt dette er tilfelle i praksis. I rapporten presenteres en undersøkelse av rekruttering i statlige virksomheter. Vi har fulgt pågående rekrutteringsprosesser, og undersøker hvilke formelle og uformelle kvalifikasjoner arbeidsgivere legger vekt på i ansettelser. Studien er basert på utlysningstekster, søkerlister og innstillingsprotokoller. I tillegg har vi vært til stede på jobbintervjuer.



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

Fafo-rapport 2018:01
ISBN 978-82-324-0418-6
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20650