



DEN NORSKE KIRKE

Ubevisste fordommer

Implicit bias

Ubevisste fordommer – implisitte bias



Ubevisste fordommer – eller implisitte bias er en ubevisst assosiasjon, idè eller holdning mot en hvilken som helst sosial gruppe. Bias er en av grunnene til at folk ofte tilskriver visse kvaliteter eller egenskaper til andre basert på at de tilhører en bestemt gruppe.



Implisitte bias skiller seg fra de eksplisitte ved at de nesten utelukkende finnes på et ubevisst plan. I rekrutteringssammenheng innebærer dette at man på bakgrunn av ubevisste fordommer gjør valg som er basert på egne fordommer, fremfor å vurdere kandidaten på bakgrunn av kompetanse.



Selv om disse fordommene opererer på et ubevisst plan, vil det å gjøre seg bedre kjent med kognitive fallgruver og i hvilke sammenhenger man er mer disponert for disse, kunne ha en motvirkende effekt..

To grunnleggende problemer oppstår når vi skal vurdere og velge blant søkere:

1. Vi tror at vi er ganske gode til å «lese» og bedømme andre mennesker
2. Vi tror at vi blir stadig bedre etter som vi får mer erfaring

Forskning viser dessverre at begge deler antageligvis er feil..

Enkelte vil hevde at den største feilkilden under et intervju, er intervjueren selv. Dette på bakgrunn av at intervjuers egne erfaringer, holdninger og verdisyn kan skape kognitive fallgruver som påvirker hvordan svar tolkes og kandidater vurderes

Manglende opplæring/ustrukturerte prosesser



Manglende jobbanalyse

- Vi vet ikke helt hva vi leter etter
- Ingen begrepsanalyse, eller tanker om hvorfor dette er viktig for stillingen



Ustrukturert intervjuer

- Vi mangler en strukturert intervjuguide basert på jobbanalyse
- Ujevnt vurderingsgrunnlag
- Kandidatene for ulikt mulighet til å vise kompetanse



Ulik informasjon vektlegges

- Ulik tolking av hva vi leter etter og hvorfor det er viktig
- Intervjuere fester seg ved ulik informasjon

Gruppeoppgave

Hva mener dere er de største fallgruvene i deres egne tilsettingsprosesser?

Manglende opplæring og ustrukturerte prosesser

Magefølelsen bestemmer?

«God kjemi», tilfeldigheter eller for tynt vurderingsgrunnlag gjør at man sitter med en diffus magefølelse på at en bestemt kandidat er best egnet til jobben. Man bruker ikke tid på å definere hva denne magefølelsen er basert på. Eller intervjuer bedømmer egne evner som «menneske-kjenner» som bedre enn gjennomsnittet, og legger dette til grunne for utvelgelsen (Dunning-Kruger effekten).



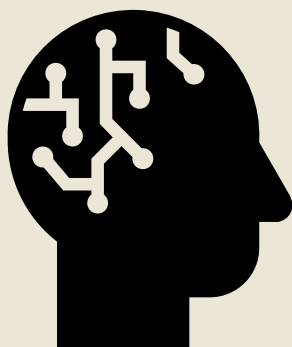
Førsteintrykk og bekreftelsesfellen

Utseende, håndtrykk, gester, dialekt og andre forhold som registerets under et første møte. Et førsteinntrykk kan skapes i løpet av få minutter, og kan ende opp med at vi bruker resten av intervjuet til å forsøke å få bekreftet at dette inntrykket er riktig.



Likhets-effekten

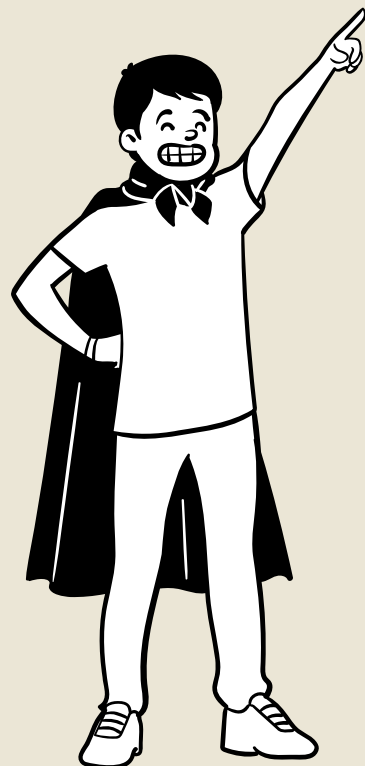
Vi foretrekker kandidater som «ligner oss» i livssituasjon, bakgrunn eller språkbruk..



Den fundamentale attribusjonsfeilen

Vi overvurderer **indre årsaker** (personlige egenskaper) og undervurderer **situasjonsbestemte forhold** når vi forklarer en persons atferd eller resultater.

Dette kan føre til at vi ilegger en kandidat egenskaper hen nødvendigvis ikke har, samt at vi overser hvilke ytre forhold som bidro til gode resultater – og dermed glemmer å vurdere om de vi kan tilby de samme rammebetingelsene..



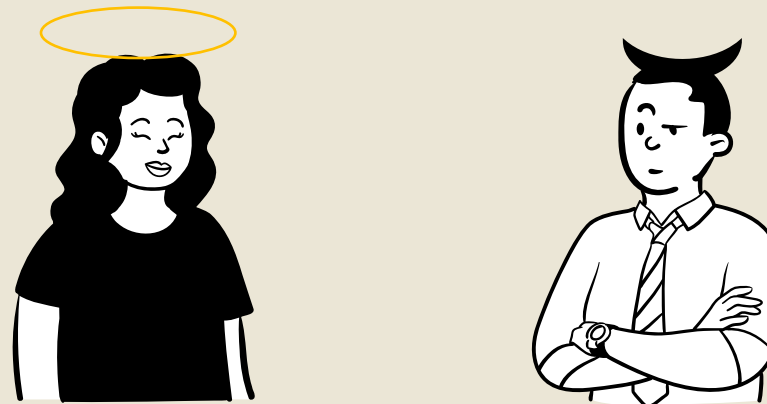
Ekstroversjon

Vi foretrekker det muntlige, trygge uttrykket – den som mestrer den raske «sosiale sporten» et intervju er..



Glorie-effekten

Glorie-effekten kjennetegnes ved at vi fester oss ved et positivt trekk hos en kandidat og overfører dette trekket til andre sider ved kandidaten.



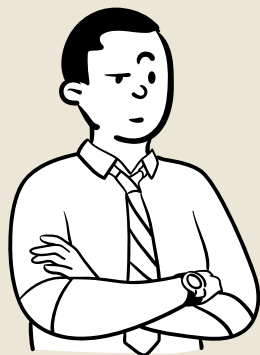
Horn-effekten

Der «glorie-effekten» viser til en tendens til å feste seg ved et positivt trekk ved kandidaten, vil «horn-effekten» vise til det motsatte. Intervjuer fester seg ved et negativt trekk hos kandidaten, og lar dette være førende for hvordan man bedømmer kandidatens øvrige prestasjon.

Intervjuere påvirker kandidatenes atferd

Som på de fleste sosiale arenaer er også intervjuet et samspill der det foregår en gjensidig påvirkning mellom intervjuer og kandidat.

Intervjuers inntrykk av kandidaten kan dermed påvirke kandidatens videre atferd.



Kontrast-effekten

Kontrasteffekten innebærer at man begynner å sammenligne kandidater med hverandre fremfor å vurdere de opp mot kompetansekravene fastsatt i jobbanalysen.



Vs.



Vs.



Stereotyper og diskriminering

En stereotyp er en generalisering av en gruppe mennesker. Dette kan vise seg å være riktig, men det kan minst like ofte vise seg å være feil.

- Velkledde og vakre mennesker vil i større grad lykkes i arbeidslivet
- Eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige – og mindre interessert i å lære nye ting
- Yngre kandidater vil streve med å påta seg et større ansvar og er mer uselvstendige
- Kandidater som har vært ute av arbeidslivet er mindre interessante kandidater



Gruppeoppgave

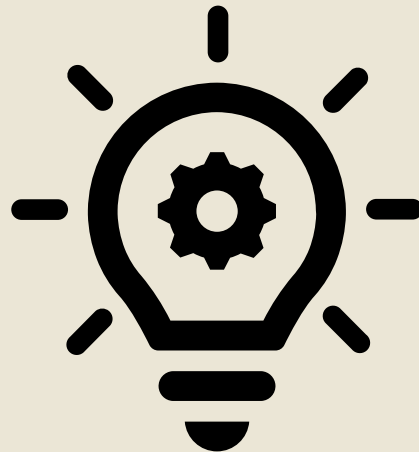
Hvilke implisitte bias kjenner du deg mest igjen i?

Hvordan unngå fallgruver og bias?

- Trening

Det er en vanlig antagelse at man blir bedre til å intervju gjennom lang erfaring. Mye tyder på at dette ikke er tilfellet.

- Opplæring og trening kan gi et økt fokus på egne rutiner.
- Kunnskap og bevissthet om egne potensielle fallgruver, kan være med å bidra til større treffsikkerhet ved ansettelser.



Hvordan unngå fallgruver og bias?

- Jobbanalyse/stillingsbeskrivelse

En jobbanalyse er en kartlegging av **hva en stilling faktisk krever** – både av oppgaver, ansvar, kompetanse og personlige egenskaper. Jobbanalysen blir selve kartet for hva vi leter etter og danner grunnlaget for rekrutteringsprosessen. Analysen bør inneholde:

- **Kjerneoppgaver og ansvar** – hva er de viktigste oppgavene som skal løses
- Formelle kompetansekrav – utdanning, sertifiseringer og relevant erfaring som er nødvendig
- **Nødvendige ferdigheter og personlige egenskaper** – Atferd og kompetanse som er viktig i rollen (f.eks. samarbeid, kommunikasjon, selvstendighet)
- Arbeidsforhold og rammer – arbeidsmiljø, arbeidstid, reiseomfang, plasser etc

Hvordan unngå fallgruver og bias?

- strukturert kompetansebasert intervju



En kompetansebasert intervjuform betyr at spørsmålene handler direkte om den kompetansen jobben krever. Intervjuguiden bygger på en grundig jobbanalyse, og alle kandidater får de samme spørsmålene



Intervjuet bør inneholde åpne spørsmål som tar utgangspunkt i situasjonsbetinget oppførsel koblet opp mot den kompetansen man ønsker å måle. Altså «**hva gjorde du DA**» i motsetning til «**hva ville du ha gjort hvis..**».

Hvordan unngå fallgruver og bias?

- strukturert kompetansebasert intervju - hvorfor spør vi om dette?

- **Hvorfor spør vi om dette?** Hva ønsker vi egentlig å vite, hva legger vi i begrepet?
- **Hvorfor er det viktig?** I hvilke arbeidsoppgaver eller ansvarsområder vil dette være spesielt viktig?
- **Er det noe som er mer viktig enn andre ting?** Ber vi om motstridene egenskaper? Hvordan skal vi måle og/eller prioritere?

«Det er ønskelig at man har gode samarbeidsevner»

Hvordan unngå fallgruver og bias?

- strukturert kompetansebasert intervju

Kan du fortelle om en gang du hadde ansvar for en gudstjeneste der du måtte samhandle med flere kollegaer enn vanlig, med ulik fagbakgrunn?

- Hvordan gikk du frem?
- Hva tenker du er viktige egenskaper å ta med seg i dette arbeidet?
- I ettertid – hva er du særlig fornøyd med?
- Med det du vet i dag – hva ville du gjort annerledes?



Hvordan unngå fallgruver og bias?

- Evaluering

Ved å etablere strukturerte intervjuguider og **standardiserte skåringsprosedyrer** på bakgrunn av godt gjennomarbeidede jobbanalyser, reduserer vi de subjektive feilkildene vi så langt har gjennomgått. Kandidatene får de samme spørsmålene og svarene vurderes likt.

I praksis betyr det at kandidatens svar vurderes opp mot tydelig definert kompetanse, og rangeres på en skala fra 1-4.



Hvordan unngå fallgruver og bias?

- Evaluering

Kvalifikasjonskrav	Notater	Score 1 - 4
Eks. gode samarbeidsevner		
Utlyst kvalifikasjonskrav		
Utlyst kvalifikasjonskrav		
Utlyst kvalifikasjonskrav		
Utlyst kvalifikasjonskrav		
Utlyst kvalifikasjonskrav		



Hvordan unngå fallgruver og bias?

- Evaluering

Kompetanse: gode samarbeidsevner

Indikatorer: evne til dialog, håndtering av uenighet, bidrag til felleskap, relasjonell forståelse

Skår 1 – Lav måloppnåelse

- Kandidaten gir vage eller irrelevante eksempler
- Viser liten forståelse for andres perspektiver
- Beskriver samarbeid mer som «egen innsats» enn som felles arbeid
- Eksempler preges av konflikter som kandidaten ikke har håndtert konstruktivt

Skår 2- Under forventning

- Kommer med generelle beskrivelser fremfor konkrete situasjoner
- Håndterer uenighet, men på en passiv eller reaktiv måte
- Lite refleksjon rundt egen rolle i samarbeidet



Hvordan unngå fallgruver og bias?

- Evaluering

Kompetanse: gode samarbeidsevner

Indikatorer: evne til dialog, håndtering av uenighet, bidrag til felleskap, relasjonell forståelse

Skår 3 – Forventet nivå (godkjent)

- Gir konkrete eksempler på samarbeid
- Viser evne til å lytte og bidra i felleskapet
- Håndterer uenighet på en grei måte, uten å eskalere situasjoner
- Reflekterer over hva som fungerte, og hva som kunne vært gjort annerledes

Skår 4 – over forventning

- Presenterer tydelige og relevante eksempler med dybde (situasjon-handling-resultat)
- Tar initiativ til samarbeid og bidrar aktivt til løsninger
- Viser tydelig relasjonell forståelse og evne til å skape gode prosesser i gruppen
- Demonstrer modenhet i håndtering av vanskelige situasjoner
- Resultatet av handlingen er dokumentert eller svært tydelig positive



Sjekkliste for å motvirke:

I din rolle:

1. I forkant av prosessen

- Hva kan du bidra med når utlysningen diskuteres?

2. Under intervjuet og vurdering

- Hva kan du gjøre dersom du opplever at «magefølelse» eller kjemi får for stor plass?

3. I deg selv

- Når er du selv mest utsatt for bias?
- Hva er dine egne «triggerpunkter»?

Hvorfor er det viktig å være bevisst på det ubevisste?

- Fordi **feil rekruttering koster** – tid, ressurser, kvalitet og tillit
- Fordi **urettferdig vurderinger kan føre til diskriminering** – også når det skjer ubevisst
- Fordi **mangfold styrker virksomheten og arbeidsfellskapet** – vi tenderer til å velge de som minner om oss selv
- Fordi profesjonelle, strukturerte prosesser gjør oss bedre til å finne den kandidaten som **faktisk passer best i rollen...**

