

Maria Løberg

**En kvalitativ studie av
jobbintervjupraksis blant erfarne
rekrutterere fra et akademisk ståsted.**

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Trondheim, mai 2015

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Forord

Jeg vil først og fremst takke informantene som velvillig tok seg tid til å svare på spørsmålene mine, og ga meg innsikt i hva et faktisk jobbintervju er. Tusen, tusen takk for at dere i en hektisk arbeidshverdag tok dere tid til å bidra til min masteroppgave. Uten dere hadde denne oppgaven aldri sett dagens lys. Oppgaven handler om deres arbeidshverdag og er skrevet i håp om at den vil være til nytte for dere.

Jeg vil gjerne takke min veileder Karin Laumann, for å ha delt sin innsikt og ekspertise med meg. At du har hatt troen på min idé fra starten har vært en motivasjonsfaktor i seg selv.

Jeg vil også benytte denne muligheten til å uttrykke en formell takk til pappa, som velvillig har lest korrektur på samtlige skoleoppgaver gjennom 19 år med skolegang. At jeg nå leverer fra meg denne masteroppgaven skyldes i stor grad at jeg kommer fra en familie som har motivert meg til å ha ambisjoner og gitt meg annerkjennelse underveis.

Jeg er takknemlig for sosial støtte fra venner og klassekamerater i denne prosessen. Ikke minst setter jeg pris på forståelsen du har hatt, min Per.

En særlig takk til Bente, Iselin og Susanne for gjennomlesning og konstruktive kommentarer som har gjort oppgaven bedre.

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke praksisen av jobbintervjuet. Tidligere forskning har antydnet at jobbintervjuet ikke praktiseres i tråd med hva forskning hevder er god metode. En påstår det er et gap mellom akademias anbefalte gjennomføring av jobbintervjuet, og hvordan rekrutterere utøver sin seleksjonspraksis. Studien hevder videre at akademisk forskning holder to ulike perspektiv på personellutvelgelse. Makroperspektivet gjenspeiler psykometrisk testmetodikk og har fokus på hvordan en skal gjennomføre gode målinger av om søker møter kravene i jobben. Mikroperspektivet er derimot opptatt av hvilke menneskelige faktorer som påvirker ansettelsesbeslutningen og hvordan rekruttereren ikke bare er ute etter å måle hvem som er faglig best kvalifisert til å gjøre jobben. I denne sammenheng synes det å passe inn i arbeidsmiljøet å være en påvirkende faktor.

Empirien som er analysert er innhentet gjennom observasjoner av reelle jobbintervju, samt dybdeintervju av åtte erfarne rekrutterere. Analysen av datagrunnlaget identifiserte fire temaer som beskriver praksisen blant informantene: *skape objektivitet, personlig kontakt, magefølelse og totalitet.*

Et gjennomgående funn er at rekruttererne bør utøve en praksis som i større grad er i tråd med makroorientert testmetodikk når de skal måle spesifikke egenskaper, for å sikre en rettfærdig prosess. Videre belyser studien gode grunner for å inkludere en mer samtaleliggende konstruktivistisk intervjuform, som er forenelig med mikroperspektivet, når de aktuelle søkere er ansett som kvalifiserte til å gjøre jobben. Dette vil lede til informasjon som er viktig for beslutningsgrunnlaget. Denne studien belyser også hvordan rekruttererne bør ha gode kvalitative metodeferdigheter ved innhenting og tolkning av data under seleksjonsprosessen. Studien gir forslag til hvordan praktikerne kan utøve et evidensbasert jobbintervju som både er strukturert og fleksibelt. Slik skiller oppgaven seg fra majoriteten av tidligere teori om jobbintervjuet som har vært mer opptatt av å diskutere jobbintervjuet som måleinstrument og hvordan struktur er positivt.

Nøkkelord: Jobbintervju, psykometri, kvalitativt intervju, evidensbasert praksis, seleksjon

INNHOLD

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
INNLEDNING	1
OPPGAVENS STRUKTUR	3
TEORI	5
JOBBIINTERVJUET SOM SELEKSJONSVERKTØY	5
TO PARADIGMATISKE FORSTÅELSER AV JOBBIINTERVJU SOM SELEKSJONSVERKTØY	6
MAKROPERSPEKTIVET	7
<i>Jobbanalysen</i>	7
<i>Psykometri</i>	8
Reliabilitet	9
Validitet	9
<i>Metaanalyser og miks av ulike seleksjonsmetoder</i>	11
<i>Bruk av flere av ulike seleksjonsmetoder</i>	12
Triangulering	12
<i>Struktur som verktøy for å sikre jobbintervjuets psykometriske egenskaper</i>	13
<i>Rekrutterers beslutningstaking sett fra et makroperspektiv – mennesket gjør feilene</i>	15
<i>Når den sosiale interaksjonen fører til feil i intervjuerens beslutningstaking</i>	16
Førsteintrykk	16
Likhetseffekten	16
Glorie-effekten	17
<i>Når intervjuerens egen informasjonsprosessering fører til beslutningsfeil</i>	17
Overvurdering av negativ informasjon	17
Sannhetsfeil	17
Bekreftelsesbias	18
MIKROPERSPEKTIVET	18
<i>Rekrutterers beslutningstaking sett fra et mikroperspektiv</i>	18
Intuisjon og magefølelse	19
<i>Psykologisk kontrakt</i>	20
<i>Intervjurollen: Noe mer enn å administrere en strukturert test</i>	20
<i>Viktigheten av kongruens mellom jobbsøker og organisasjonskultur</i>	21
<i>Positiv selvpresentasjon</i>	22
OPPSUMMERING AV PERSPEKTIVENES SÆRTREKK	23
UNIVERSELLE ETISKE RETNINGSLINJER	23
VITENSKAPELIG STÅSTED	25
VALG AV TEMATISK ANALYSE SOM METODE	25
DATAINNSAMLINGSPROSEDYRE	26
<i>Kvalitativt forskningsintervju</i>	26
<i>Observasjon</i>	27
<i>Beskrivelse av deltakerne og kontekst</i>	28
Informantene	28
ANALYSEN AV DATAMATERIELL	28
ETIKK	30

RESULTATER	31
KAPITTELETS STRUKTUR	31
REKRUTTERERNES BRUK AV INTERVJUET I SIN ARBEIDSHVERDAG	31
TEMATISK ANALYSE AV REKRUTTERERNES BRUK AV JOBBINTERVJUET	33
SKAPE OBJEKTIVITET	33
<i>Subjektive vurderinger er til stede, men kan overstyres.</i>	34
<i>Kravspek er fasit.</i>	35
<i>Intensjon om strukturerte intervju.</i>	36
Intervjuspørsmål	36
<i>Evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet.</i>	39
MAGEFØLELSEN	41
<i>Å fange opp dissonans i kandidatens fremstilling.</i>	41
Borre etter mer informasjon	42
<i>Kjemi og forelskelse med kandidat gjør at lekfolk mister fokus.</i>	42
Erfaring	43
SKAPE PERSONLIG KONTAKT	44
<i>Det fysiske møtet kan fortelle mye om kandidaten.</i>	44
<i>Fasilitere den fortrolige samtalen.</i>	44
<i>Rekrutterers respekt ovenfor søker og prosess.</i>	45
<i>Mulighet til markedsføring.</i>	46
TOTALITET	47
<i>Jo mer informasjon, dess bedre.</i>	47
Kritisk informasjon	48
<i>Fit-perspektiv - når kompetansen er på plass</i>	48
<i>Bruk av flere metoder for å støtte opp under intervjuet.</i>	49
Ansettelsesbeslutningen blir subjektiv	50
DISKUSJON	51
OPPSUMMERING AV ANALYSEN	51
Videre struktur for diskusjonskapittelet	53
REKRUTTERERNES PRAKSIS SAMMENLIGNET MED MAKROPERSPEKTIVET	53
<i>Kravspek er fasit.</i>	53
<i>Struktur i gjennomføring øker treffsikkerheten.</i>	55
<i>Struktur i evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet.</i>	57
REKRUTTERERNES PRAKSIS SAMMENLIGNET MED MIKROPERSPEKTIVET	58
<i>Gjennom å borre i det jobbsøker sier, kommer sannheten frem</i>	58
<i>Fokus på psykologisk kontrakt</i>	59
<i>Jobbintervjuet viser om jobbsøker passer inn</i>	60
<i>Å skape gode relasjoner er viktigere enn streng struktur.</i>	60
<i>Oppsummering av praktikernes ansettesespraksis sett fra mikro- og makroperspektivet.</i>	61
FORDELER OG ULEMPER MED MAKRO- OG MIKROPERSPEKTIVENE	61
<i>Vanskeligheter med at jobbintervjuet skal være både en test og en samtale.</i>	62
<i>Lav struktur kan føre til en urettferdig prosess</i>	63
<i>Mikroperspektivet virker betydningsfullt, men mangler retningslinjer</i>	65
Konkretisering av semi-strukturert intervju og kvalitative retningslinjer	67
<i>Jo mer dess bedre – et vanskelig utgangspunkt.</i>	69

HVOR REELT ER GAPET MELLOM TEORI OG PRAKSIS?.....	71
<i>Rekruttererne praktiserer ikke høy grad av struktur, og evaluerer ikke følgene</i>	72
<i>Kvalitativ metode i seleksjonsprosessen</i>	72
BEHOVET FOR Å BYGGE BRO MELLOM AKADEMIA OG PRAKSIS	73
<i>Akademia må tilby praktikerne den kunnskapen de trenger</i>	73
FORSKNINGSETIKK OG LOVVERK KAN STYRE PRAKSIS.....	74
DENNE STUDIENS PRAKTISKE IMPLIKASJONER – ET BIDRAG TIL Å BYGGE BRO OVER GAPET	74
IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	75
METODISKE BETRAKTNINGER RUNDT DENNE STUDIEN	76
Pålitelighet.....	76
Gyldighet.....	77
Generalisering.....	78
Transparens.....	78
KONKLUSJON	79
REFERANSER	80
APPENDIKS	90
<i>Appendiks A: Intervjuguide</i>	91
<i>Appendiks B: Informasjonsskriv om formålet med studien</i>	94
<i>Appendiks C: Forespørsel om prosjektdeltakelse av observasjon</i>	95
<i>Appendiks D: Forespørsel om prosjektdeltakelse av deltakelse</i>	96

Innledning

Det heter seg at mennesker er organisasjonens viktigste ressurs, fordi det er menneskene som skal realisere bedriftens strategi. Ut fra et økonomisk perspektiv er en ansettelse en stor investering, særlig i et høykostland som Norge der lønnsutgiftene er store og ansettelsesvernet strengt. Ut fra et organisasjonpsykologisk perspektiv innebærer ansettelser risiko for redusert trivsel og produktivitet både for den nyansatte og for medarbeiderne i det arbeidsmiljøet som får en ny kollega. Det er derfor viktig at utvalgsprosessen bygger på godt dokumenterbare metoder. Hvis ikke vil tilfeldigheter bestemme om ansettelsen blir vellykket. Denne oppgaven tar utgangspunkt i det psykologiske perspektivet. Dette er viktig siden feilansettelse ikke bare vil koste bedriften penger, men også kan tenkes å påvirke bedriftens sosiale miljø negativt, og bedriftens omdømme likeså (Proffice Arbeidsmarkedsanalyse, 2011).

Jobbintervjuet blir ofte forstått som et møte mellom arbeidsgiver og jobbsøker, og innebærer en utvelgelse. Jobbintervjuet er også en arena der intervjuer kan observere søker i en åpen atmosfære og det er lang tradisjon for å benytte jobbintervjuet som seleksjonsmetode. I dag velger mange bedrifter å la eksterne aktører gjennomføre deres interne rekrutteringsprosesser. Rekrutteringsbransjen selger tjenester som tilsier at praktisering av seleksjon krever en egen kompetanse, og slik blir seleksjon forstått som en metodikk som vil øke sannsynligheten for å ansette rett person.

Mitt fokus på jobbintervjuet har opphav i min interesse for hvordan rekrutterere kan gjøre systematiske og begrunnede vurderinger av andres fremtidige prestasjoner på grunnlag av et personlig møte. Gjennom observasjon av jobbintervju i forbindelse med en praksisperiode hos et rekrutteringsfirma oppdaget jeg at rekrutterere i samme organisasjon hadde ulik praksis og gjennomføring av jobbintervjuet. Dette vekket en nysgjerrighet hos meg. Som psykologistudent kjenner jeg til kompleksiteten i målinger av menneskelige egenskaper gjennom psykometri, men det er mer usikkert hvordan man kan gjøre disse målingene i praksis.

Jobbintervjuet har lenge vært i fokus innen akademisk forskning, og det har vært diskutert om jobbintervjuet er riktig metode for å måle fremtidig jobbadferd (Schmidt & Hunter, 1998). Debatten om jobbintervjuets legitimitet er ikke lenger i fokus. Derimot har det i den senere tid vært forsket mye på om man kan strukturere jobbintervjuet og rekruttererens rolle, for å gjøre en mer presis bedømming av søkere (se eksempelvis Judge, Chad, & Cable, 2000; Levashina, Hartwell, Morgeson, & Campion, 2014; Macan, 2009).

Det er nærliggende å tro at teori som viser i hvilken grad jobbintervjuet kan predikere jobbprestasjoner burde være forskningsfunn av stor verdi for de som jobber med seleksjon. Likevel viser litteratur at det største gapet mellom akademisk forskning og praksis innenfor organisasjonspsykologi gjelder nettopp for seleksjonsprosessen i ansettelse av medarbeidere (Anderson, 2001; Rynes, Bartunek & Draft, 2001; Taylor, Keelty & McDonnell, 2002). Dette har ført til en nyere debatt innenfor forskning rundt bruken av jobbintervjuet, der forskere særlig har vært kritiske til hvordan ustrukturerte jobbintervju praktiseres.

Det siste århundre er det publisert en rekke artikler som omhandler gapet mellom teori og praksis innenfor rekruttering og seleksjon. Debatten har i hovedsak dreid seg om to aspekter: (a) forskning har blitt så rigid i sin forskningsmetodikk at deres funn ikke er relevante for praktikerne; (b) de som jobber med personalarbeid og seleksjon implementerer ikke forskningsfunn i sin praksis. Bartunek og Rynes (2014) undersøkte det såkalte gapet mellom akademia og praksis og fant at store deler av publikasjonene (87 %) som omhandlet gapet var ikke-empirisk, altså bygger de ikke på hypotesetesting gjennom observasjoner av praksis, eller ved bruk av eksperimenter. Derimot er litteraturen som hevder det finnes et gap teoridrevet, og bygger på normative argumenter for hvorfor seleksjonspraksis baserer seg på svak metodikk. Slik har det vært en gjeldende antakelse at jobbintervjuet burde gjennomføres med mer strukturert metodikk enn man tror rekrutterere benytter.

Dette belyser et behov for empirisk forskning på praksisen av jobbintervjuet. Det kan virke som rekrutterernes perspektiv har havnet litt i bakgrunnen. Diskusjonen har frem til i dag i stor grad vært teori-drevet og foregått innenfor forskningsmiljøer. Jeg mener dette har svekket debatten. For hvordan kan akademikerne hevde at det finnes et gap, uten å undersøke praktikernes perspektiv? Jeg velger derfor å distansere meg litt fra tidligere litteratur om gapet, gjennom å ikke se på teori og praksis som to motpoler. Dette fordi jeg mener det skaper en spenning som kanskje ikke eksisterer i virkeligheten. Derimot ønsker jeg å vise bredden både i teori og praksis i diskusjonen av hva som er god seleksjonspraksis relatert til bruk av jobbintervjuet.

Jeg argumenterer for at det er nyttig at akademikere tilbringer tid med praktikerne for å få en mer innsiktsfull forskning. Denne studien bygger derfor på observasjoner og intervju med rekrutterere som gjennomfører jobbintervju. Gjennom å studere praktikerne, i denne sammenheng erfarne rekrutterere, tar min masteroppgave et steg mot et mer helhetlig bilde av

potensialet som ligger i jobbintervjuet. Målet er en større forståelse for hvordan praktikerne benytter jobbintervjuet i seleksjonsprosesser. Samtidig ønsker jeg å undersøke om de benytter en mer ustrukturert intervjuform slik forskning tidligere har hevdet, og i så fall hvorfor, når forskning viser at dette svekker den prediktive validiteten. Dette har ledet til følgende problemstilling for denne oppgaven:

Hvordan benytter rekrutterere jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse? Og er det slik at praktikernes ansettelsespraksis ikke er forenlig med metodiske krav fra akademisk forskning?

Beslutningsgrunnlag forstås i denne sammenheng hvordan innhentet informasjon blir brukt til å innstille til ansettelse. Det har tidligere vært manglende interesse for å publisere forskningsartikler om seleksjon som har til hensikt å bygge bro mellom akademia og praksis (Rynes, Giluk & Brown, 2007). Gjennom å innhente data fra observasjoner av jobbintervjuer utført av erfarne rekrutterere, og intervjuer dem om deres praksis, vil jeg sammenligne deres praksis med resultater fra akademisk forskning. Akademisk forskning forstås i denne sammenheng som testmetodikk, fordi denne per i dag er styrende for hvilke målinger og evalueringer som er antatt gode nok for å kunne ta seleksjonsbeslutninger. Men jeg vil også belyse alternative perspektiv innenfor akademia. Jeg håper at studien kan bidra til kunnskap om hvordan rekrutterere kan øke kvaliteten på gjennomføring av jobbintervjuet og ansettelsesbeslutningen.

Oppgavens struktur

I påfølgende teoridel vil jeg presentere informasjon og teori som er relevant for oppgavens tema. Litteraturen belyser at de lærde strides når det gjelder hva som er ansett som god jobbintervjumetodikk. Særlig vil jeg belyse to perspektiver som synes å evaluere jobbintervjuets egenskaper og hensikter ut fra ulike kriterier. Videre vil oppgavens metodekapittel redegjøre for fremgangsmåten jeg har valgt. Deretter presenteres resultatene av studien, som gjenspeiler mitt datagrunnlag innhentet gjennom intervju og observasjoner med reelle rekrutterere. Dette belyser praksisen av jobbintervjuet. Teorikapittelets innhold er valgt ut med intensjon om å gi en oversikt over forskning på feltet. Sammen med resultatene fra min empiriske undersøkelse vil dette danne diskusjonsgrunnlaget for om ansettelsespraksis strider med hvordan forskning anbefaler at man bruker jobbintervjuet til seleksjon.

Teori

For å forstå hvordan rekrutterere anvender jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse, og om ansettelsespraksis strider med metodiske krav fra akademisk forskning, vil jeg nå presentere aktuell forskning om jobbintervjuet. Oppgavens teoridel har ingen intensjon om å presentere et helhetlig sammendrag over tidligere litteratur om jobbintervjuet, men har som formål å skape en forståelse av hvilket fokus akademisk forskning har hatt de siste tiårene, samt en forståelse av jobbintervjuets styrker og svakheter fra et akademisk perspektiv.

Jobbintervjuet som seleksjonsverktøy

Lenge var teoretikere kritiske til å begrunne ansettelser på bakgrunn av et jobbintervju, siden seleksjonsmetoden ble ansett som subjektiv, begrenset av menneskelige feil og en svak prediktor for fremtidig jobbprestasjon (se eksempelvis Wiesner & Cronshaw, 1988). Dette var før psykologer som blant annet Campion, Pursell og Brown (1988) og Schmidt og Hunter (1998) på 80-90-tallet gjennom sine omfattende analyser konkluderte med at strukturerte intervjuer ikke er en dårlig seleksjonsmetode.

Jobbintervju kan beskrives som:

”En personlig samhandlingsprosess der en, eller flere, stiller muntlige spørsmål til en annen person og evaluerer svarene med den hensikt å avklare personens kvalifikasjoner, for slik å ta en ansettelsesbeslutning” (Levashina et al., 2014, s. 243, egen oversettelse).

Ut fra denne definisjonen kan intervjuformen variere, så lenge det er et mellommenneskelig møte der rollene styrer kommunikasjonen slik at spørsmålsstiller søker å måle hvor kvalifisert den andre er til å gjøre en konkret jobb. Dagens forståelse av hva som kjennetegner et jobbintervju er i stadig endring. Dette fordi blant annet teknologi har ført til at intervjuet ikke lenger trenger å bli gjennomført ansikt til ansikt. Likevel viser definisjonen at personlig interaksjon er en sentral komponent for jobbintervjuet, noe som åpner opp for fleksibilitet med tanke på hva intervjuet måler.

Selv om intervjuet ikke er en standardisert test har det til hensikt å innhente data om jobbsøker. Innenfor psykologi beskrives ofte menneskelige karakteristika som latente variabler, eller konstrukter. Psykologiske tester måler ikke hele personen, men noen spesifikke sett av variabler hos personen, og ofte er man interessert i å måle ulikhetene i et utvalg for å kunne si noe om fremtidig atferd (Murphy & Davidshofer, 2005). Hensikten med seleksjonsverktøy er å kunne forutsi (også kalt predikere) hvordan en person vil gjøre det i en spesifikk jobb. Denne

forhåndsvurderingen kalles en prediktorvariabel, mens vurderingen av jobbprestasjonen kalles et kriterium eller kriterievariabel (Nordvik & Langvik, 2011).

Videre i oppgaven vil jeg fokusere på å undersøke forholdet mellom forskning og praksis. Når jeg videre i oppgaven viser til ”praktikerne” er dette rekrutterere som tar avgjørelser eller gir råd innenfor arbeids- og organisasjonskonteksten og slik indirekte eller direkte påvirker hvordan seleksjonspraksisen foregår. Disse innstiller til ansettelse, selv om de ikke tar den endelige ansettelsesbeslutning.

To paradigmatisk forståelse av jobbintervju som seleksjonsverktøy

På bakgrunn av sin litteraturundersøkelse av forskning på jobbintervjuet beskriver Anderson (1992) at det finnes to ulike perspektiv. Dette er henholdsvis makro- og mikroanalytisk.

Makroanalytisk forskning er betegnelsen på studier som forsøker å adressere hva jobbintervjuet måler og hvorvidt jobbintervjuet kan måle individuelle egenskaper som kan si noe om fremtidig jobbprestasjon. Mer konkret er forskning innenfor det makro-orienterte paradigmet opptatt av om jobbintervjuet er et tilfredsstillende psykologisk måleinstrument, og argumenterer for en positiv sammenheng mellom strukturerte intervju og gode ansettelsesbeslutninger (Anderson, 1992). I senere utgaver har makroperspektivet også blitt referert til som en *prediktiv strategi* (Anderson, Salgado, Schinkel, & Cunningham-Snell, 2008), fordi man forsøker å gjøre målinger som beskriver fremtiden.

Det mikroanalytiske forskningsparadigmet derimot, har fokusert mer på betydningen av den sosiale interaksjonen som preger jobbintervjuet, samt forsket på de kognitive beslutningene som ligger til grunn for evalueringen av jobbsøker i etterkant av jobbintervjuet (Anderson, 1992). Dette perspektivet refereres det også til som en *konstruktivistisk strategi* (Anderson et al., 2008). Det vil si at jobbintervjuets verdi bestemmes av informasjonen jobbsøker gir, og i hvilken grad rekrutterer opplever å få svar på om søker er kvalifisert under møtet. Slik vil menneskelig beslutningstaking hos rekrutterer også påvirke vurderingen av kandidatens kvalifikasjoner og egnethet til jobben.

Mikro- og makroperspektivet kan sies å tilhøre to ulike paradigmer, fordi de har ulikt teoretisk rammeverk, ulike forskningsspørsmål og metodikk for å undersøke jobbintervjuet innenfor den akademiske disiplinen (Anderson, 1992; Kuhn, 1962).

Jeg vil i det videre gi en mer inngående forståelse av begge perspektivene. Først vektlegges makroperspektivets fokus på jobbanalysen og psykometrisk metode. Deretter vil jeg presentere det mikro-orienterte perspektivet gjennom å se på hvordan jobbintervjuet kan være en arena for å vurdere hvorvidt kandidaten passer inn i organisasjonen, hvordan egenskaper ved rekrutterer påvirker jobbintervjuets struktur og innhold, samt hvordan jobbsøker kan utøve positiv selvpresentasjon for å påvirke ansettelsesbeslutningen i egen favør.

Makroperspektivet

Makroperspektivet har i stor grad vært opptatt av hvordan man skal gjennomføre jobbintervjuet for å skaffe til veie informasjonen som gir grunnlag til å forutsi hvordan en person vil prestere i en fremtidig jobb. Forskning som bygger på denne tradisjonen har som mål å identifisere karakteristika ved de kandidatene som vil ha størst verdi for organisasjoner over tid, det vil si de som vil prestere best (Lievens, van Dam, & Anderson, 2002). Makroperspektivet bygger på antakelsen om at det finnes individuelle forskjeller som kan måles, og at disse forskjellene er av betydning for hvordan man presterer i en spesifikk jobb (Murphy & Davidshofer, 2005). Slik bygger dette paradigmet på prediksjonsmodeller som grunnlag for ansettelse. Dette gjennom å definere de latente egenskaper (altså noe man ikke kan observere eller måle direkte) hos mennesket, som man mener forklarer jobbprestasjoner frem i tid (Algera & Greuter, 1998). Slik forskning ser på sammenhengen mellom evalueringen gjort av rekrutterer i etterkant av et jobbintervju og fremtidig jobbprestasjon. Sackett & Laczo (2003) understreker hvordan jobbanalysen er avgjørende for utvikling av valide seleksjonsverktøy, og jobbintervjuet skal videre bygge på denne analysen som er gjort i forkant.

Jobbanalysen. En detaljert og godt begrunnet analyse av kravene i ledige stillinger er viktig for makroperspektivet. Denne analysen av stillingen kalles ofte kravspesifikasjon (fra nå av kalt kravspek) eller jobbanalyse (heretter brukt med samme meningsinnhold). Utarbeidelsen av jobbanalysen antas å ha stor betydning for at rekrutteringen skal bli vellykket, fordi den beskriver konkrete personlighetstrekk, evner og ferdigheter som er ønsket hos den nye arbeidstakeren (Nordvik & Langvik, 2011). Det anses som viktig at jobbanalysen er presis, siden jobbanalysen gjøres i startfasen av rekrutteringsprosessen og legger premissene for hvilke kvalifikasjoner jobbsøker bør ha for å mestre jobben.

Morgeson & Campion (2000) peker på tre antakelser som man bør kunne gjøre rede for når man begrunner at kravspesifikasjon sier noe om hva som kreves for jobbutførelsen av den

aktuelle stillingen. For det første bør man kunne måle i hvilken grad jobb-beskrivelsen faktisk representerer kravene for god jobbprestasjon. For det andre må man kunne konkludere med at karakteristika som er ønsket hos fremtidig ansatt lar seg identifisere av psykologiske konstrukter på en tilstrekkelig måte, slik at disse er målbare. Endelig er det avgjørende at man kjenner til i hvilken grad jobbsøker møter de forhåndsdefinerte kravene til kunnskap, personlighet, ferdigheter og evner for å prestere i jobben.

Arbeidsmiljøloven (2005) §13-4 verner også mot diskriminering med tanke på hva man kan holde som krav til en jobb, og begrenser hvilken informasjon man kan innhente om søkere ved ansettelse. Slik kan ikke kravspek inneholde preferanser i forhold til blant annet etnisitet, hudfarge, språk, religion og livssyn. Internasjonalt er det i større grad gjort forsøk på å standardisere innholdet i jobbanalysen. Dette er gjort ved å definere innholdet i ulike jobber, for slik å sikre en mer objektiv forståelse av jobben og at jobbanalysen begrenser seg til faktiske krav som jobbsøker må møte for å kunne gjennomføre oppgavene. Eksempelvis er O*NET en online database som inneholder beskrivelser av ulike jobber, samt hvilke kunnskaper, evner, interesser og motivasjon som jobbsøker må ha, for å utføre oppgavene i spesifikke jobber tilfredsstillende, og hvilke personlighetstrekk som er hensiktsmessige (Mumford & Peterson, 1999)

Det er viktig at kolleger og ledere som har behov for en ny medarbeider er enige om at jobbanalysen representerer den kompetansen man trenger. En nyere meta-analyse undersøkte hvor nøyaktig jobbanalysen, som ble brukt i 46 ulike studier, beskrev jobben. Dierdorff og Wilson (2003) fant at jobbanalysene som inneholdt oppgavedata (definert som informasjon om konkrete gjøremål) oppnådde høyere grad av samsvar blant ulike rekrutterere enn generell informasjon (definert som lite spesifikke utsagn som kan beskrive plikter i en rekke jobber og bransjer). Dierdorff og Wilson foreslår på bakgrunn av sin analyse at spesifikke oppgavedata bør inkluderes i kravspek. Studien belyser også hvordan mer generelle og abstrakte egenskaper som var nedfelt i jobbanalysen i større grad var utsatt for målefeil, altså lavere grad av enighet rundt nødvendigheten av slike egenskaper i jobben. Et annet viktig funn fra denne meta-analysen er hvordan eksperter, som kjente selve jobben godt, i større grad var enige om hvilke latente egenskaper i kravspek som var viktig for en bestemt jobb.

Psykometri. Når jobbanalysen er gjennomført blir neste steg å avdekke hvilke vurderingsmetoder som skal benyttes for å måle de karakteristika som jobbanalysen beskriver som viktig for jobbprestasjon (Robertson & Smith, 2001; Skorstad, 2015). Psykometri er

betegnelsen på statistiske teknikker som er utviklet for å underbygge antakelser og sammenhenger innenfor psykologisk forskning (Moscoso & Salgado, 2001). Dette innebærer teori som kan forklare hvordan man måler menneskelige egenskaper som ikke kan observeres eller måles direkte (Hubley & Zumbo, 2013). Innenfor seleksjonsforskning har man tradisjonelt ønsket å måle hvilke konstrukter som leder til god jobbprestasjon, og hvorvidt jobbsøkerne har disse. Makroperspektivets grunnleggende antakelse er at dersom jobbintervjuet kan brukes til å predikere jobbprestasjoner, må intervjuet som målemetode tilfredsstillende gitte krav til reliabilitet og validitet. Videre vil kravene man bør stille til psykologiske tester som benyttes til personalutvelgelse gjennomgås.

Reliabilitet. Gjennom å undersøke reliabiliteten til jobbintervjuet får man svar på hvor stabilt og nøyaktig jobbintervjuet er som testverktøy, og hvor store feilmarginer vi må anta er til stede når man bruker testen (Iversen, 2015). For at jobbintervjuet kan anses som et reliabelt testverktøy skal man kunne gjøre målinger av ett fenomen på samme person til ulike tidspunkt uten å få store avvik (Murphy & Davidshofer, 2005). Særlig relevant for jobbintervjuet er derfor interrater-reliabilitet. Dette kan forklares som et mål på hvorvidt to personer som sammen gjennomfører et intervju, eller ser film av det, gir lik skåre på kandidaten på gitte variabler, eksempelvis personlighetstrekk. Lav grad av samsvar viser svak reliabilitet ved metoden og indikerer at jobbintervjuets skåringer påvirkes av tilfeldig variasjon og således ikke er et konsistent måleverktøy (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Man kan dermed si at jobbintervjuet ikke er en egnet test for å måle personlige egenskaper. Tilfredsstillende reliabilitet er en forutsetning for validitet, men ikke motsatt (Iversen, 2015).

Validitet. Validitet dreier seg i denne sammenheng om hvorvidt jobbintervjuet måler sanne skårer, det vil si at intervjuet faktisk måler det rekruttereren hevder at det måler. Samtidig er det viktig at det som måles under jobbintervjuet er relevant i en arbeidssammenheng. Validitet uttrykkes som en validitetskoeffisient som gir et mål på i hvilken grad intervjuet måler det som det er tiltenkt å måle (Murphy & Davidshofer, 2005). For å kunne sammenligne jobbintervjuet med andre seleksjonsverktøy, og konkludere med hvorvidt det kan forutsi suksess i jobben, er det viktig å se på alternative former for validitet. Gjennom å måle jobbintervjuets validitet kan man undersøke om intervjuerens evaluering av jobbsøker faktisk er en representativ evaluering av søkerens kvalifikasjoner, og om de målingene man har gjort har en presis sammenheng med senere jobbprestasjon (Riggio, 2009). Basert på slike målinger avgjør forskning med et

makroperspektiv om jobbintervjuet er en valid prediktor av jobbprestasjoner, og det har vært viktig å dokumentere at intervjueren måler de egenskapene hos jobbsøker som har vist seg å ha sammenheng med jobbprestasjon (Iversen, 2015).

Validiteten til jobbintervjuet kan fortelle oss mye om intervjuet er en god metode, og i seleksjonssammenheng bør man særlig se nærmere på kriterievaliditet, begrepsvaliditet og innholds-validitet (Anderson et al., 2008; Riggio, 2009).

Kriterieorientert validitet forteller hvor presist jobbintervjuet er til å måle enkelte kriterier som kjennetegner jobbsuksess (Riggio, 2009). Dette gjøres empirisk gjennom å demonstrere sammenhengen mellom intervjuuskårer og målbare kriterier av jobbsuksess. Tradisjonelt har det vært to mulige forskningsdesign for å evaluere kriterievaliditeten til tester (Guion, 2011).

Den ene metoden, *samtidig validering*, innebærer prosesser der man studerer ansatte som viser gode jobbprestasjoner og undersøker hva som kjennetegner dem. Slik kan man se etter folk som ligner på de som yter bra i en jobb. Problemet med denne metoden er at man ikke har noen mål på de som ikke gjør en god jobb, samtidig som det kan tenkes at man ikke fanger opp de latente egenskapene som er viktig for gode jobbprestasjoner fordi de ikke er representativt i utvalget man måler.

Den andre metoden, *prediktiv validering* gjøres ved å teste jobbsøkere før de får jobben og samle inn kriterie-data, ofte måler av jobbprestasjoner, i etterkant av ansettelsen. Denne metoden vil dermed undersøke om en prediktorvariabel samsvarer med kriterievurderingen, og regne ut validitetskoeffisienten som beskriver styrken på samsvaret (Nordvik & Langvik, 2011). Slik kan man finne ut om jobbintervjuets vurdering av kandidatene er valid, og om det for eksempel er større samsvar mellom et strukturert intervju og senere jobbprestasjoner, enn ustrukturerte intervju. Nordvik og Langvik (2011) påpekte at svakheten med slike oppfølgingsmetoder er at den begrenses av lite spredning i utvalget, både i prediktorvariablene og kriterievariabelen, blant de som får prøve seg i jobben. Med andre ord er ofte de som er i sluttevalueringen nokså like. Når utvalget har store likhetstrekk blir det også vanskeligere å påvise korrelasjoner mellom enkelte karakteristika og jobbprestasjoner. Statistisk kan man dog korrigere for begrenset spredning (Nordvik & Langvik, 2011), og slik regne ut et korrekt mål på jobbintervjuets kriterievaliditet.

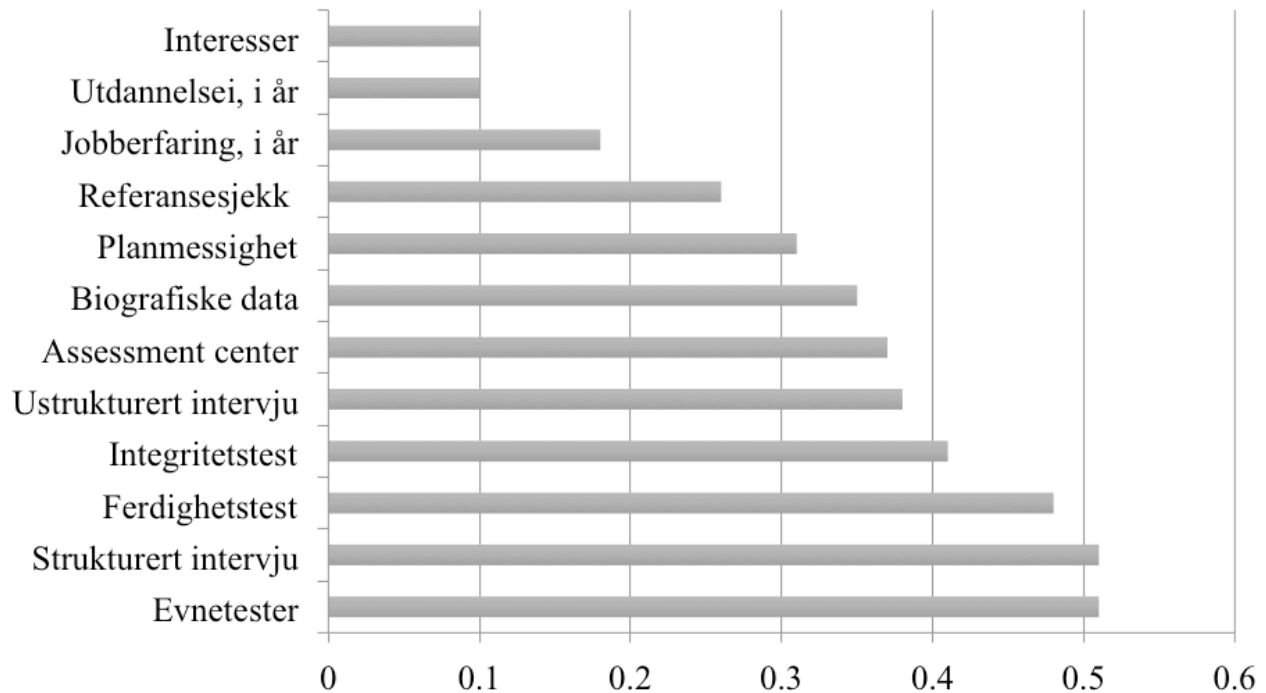
Begrepsvaliditet handler om å dokumentere at testen måler det den er ment å måle. I denne sammenheng ønsker man at jobbintervjuet skal: (a) måle abstrakte konstrukter, som

eksempelvis personlighet; (b) at målingene man gjør predikerer jobbprestasjoner (Riggio, 2009). Tester med høy begrepsvaliditet vil korrelere positivt med resultater fra andre tester som måler samme latente begrep. Eksempelvis bør måling av hvor ekstrovert en person er under et jobbintervju, samsvare med personlighetstester som måler nettopp ekstrovert for at man skal kunne si at man måler et begrep. Begrepsvaliditet henger naturlig sammen med *innholdsvaliditet*. En metode for å undersøke innholdsvaliditeten er å la eksperter undersøke at intervjuguiden faktisk representerer jobbens innhold. Slik kan man også undersøke innholdsvaliditeten gjennom å sammenligne jobbintervjuets innhold med jobbanalysen. Innholdsvaliditeten til intervjuet vil derfor svekkes når man bruker tid på å snakke om temaer som ikke har sammenheng med jobben, og man stiller spørsmål som eksempelvis ikke gir gode mål på jobbprestasjon.

Sett ut fra et makroperspektiv er jobbintervjuets psykometriske egenskaper avgjørende for hvorvidt jobbintervjuet kan sies å være en tilfredsstillende test. Mye av årsaken til interessen for å måle jobbintervjuets validitet har vært å undersøke hvordan jobbintervju kan designes slik at det måler spesifikke egenskaper hos jobbsøker som videre kan predikere jobbatferd (Huffcutt, 2011). Videre er det viktig å vite hvordan rekrutterere bør opptre for å sikre at jobbintervjuet er et valid måleinstrument. Makroperspektivet har derfor forsøkt å finne ut hvordan jobbintervjuet kan standardiseres for å utgjøre et mest mulig valid seleksjonsverktøy.

Metaanalyser og miks av ulike seleksjonsmetoder. Metaanalyser muliggjør kalkulering av validitet og reliabilitet av resultater hentet fra en større samling studier, og kan slik beskrive jobbintervjuets gjennomsnittlige validitetskoeffisienter, samt gjøre en rekke andre justeringer som blant annet å korrigere for begrenset spredning (Le, Oh, Shaffer, & Schmidt, 2007; Nordvik & Langvik, 2011). Slike analyser har hatt stor innflytelse på dagens forståelse av de psykometriske egenskapene ved jobbintervjuet. Jobbintervjuet ble tidligere kritisert for å være lite vitenskapelig (F.eks. Wieser, Cronshaw, 1988), men som følge av flere studier som har vært opptatt av makroperspektivet i senere tid har en rekke metaanalyser dokumentert høyere grad av reliabilitet og validitet enn først antatt. En anerkjent metastudie av Schmidt & Hunter (1998) oppsummerte 85 år med forskning på seleksjon, og påpekte at det viktigste med en ansettelsesmetode er dens prediktive validitet. De sammenlignet derfor ulike seleksjonsmetoders evne til å gjøre nettopp dette, og figur 1 på neste side oppsummerer deres funn:

Figur 1: Oversikt over metafunnene til Schmidt & Hunter



Figur 1 er en fremstilling av Schmidt og Hunter sin oversikt av den prediktive validiteten ulike seleksjonsmetoder har for jobbprestasjoner. Dess nærmere korrelasjonskoeffisienten er +1.0, jo mer presis er seleksjonsmetoden (se Cohen (1988) for retningslinjer for styrken på korrelasjon). I denne sammenhengen er det interessant at strukturerte jobbintervju har høy validitet (.51), og ustrukturerte intervju har en moderat validitet (.38). I forskning på seleksjon kan man ikke forvente at en god test kan påvise validitet på mer enn .05 (Anderson et al., 2008).

Bruk av flere av ulike seleksjonsmetoder. Etter hvert som man har utviklet metoder for å måle validiteten til seleksjonstester, har man også utviklet muligheten for å demonstrere økningen i prediktiv validitet når man setter sammen mer enn en metode (Hunsley & Meyer, 2003).

Triangulering. Kombinasjoner av ulike metoder kalles *triangulering*. Formålet er å sette sammen ulike metoder som fanger opp kriteriet man ønsker å måle (Venkatesh & Brown, 2013). Det er grunn til å tro at et jobbintervju måler andre sider ved jobbsøkeren enn for eksempel hva en IQ-test gjør. Derfor er man opptatt av å undersøke hvilke konstrukter hos jobbsøkeren jobbintervjuet måler best. Da kan man videre undersøke hvilket bidrag jobbintervjuet har i målingen av fremtidige jobbprestasjoner, i forhold til andre seleksjonsmetoder. *Tilleggsvaliditet* er målingen man gjør for å undersøke hvordan en målemetode tillegger høyere prediksjon av et

kriterie enn hva andre seleksjonsmetoder gjør (Hunsley & Meyer, 2003). Meta-studien til Schmidt og Hunter (1998), som vist i figur 1, fant i denne sammenheng at jobbintervjuet har en betydelig tilleggsvaliditet når det kombineres med evnetest. Altså er det en vesentlig del av jobbintervjuets validitet som ikke fanges opp av evnetester. På bakgrunn av dette kan man argumentere for å kombinere ulike seleksjonstester for å kunne si mest mulig om en persons fremtidige jobbprestasjoner.

Struktur som verktøy for å sikre jobbintervjuets psykometriske egenskaper.

Tidligere studier indikerer at en rekke egenskaper ved det strukturerte intervjuet påvirker dets psykometriske egenskap positivt i seleksjonssammenheng, og det er konsensus om at det strukturerte intervjuet er mer reliabelt og valid enn det ustrukturerte intervjuet (Levashina et al., 2014).

Campion, Palmer, & Campion (1998) definerer struktur som ethvert forsøk på å øke standardiseringen. Basert på en litteraturgjennomgang identifiserte Campion og kolleger (1998) femten konkrete komponenter av struktur som de mente ville øke kvaliteten på innhold og evaluering av jobbintervjuet. Gjennomføringsdimensjonen inkluderer komponentene: (1) basere intervju spørsmål på jobbanalysen; (2) stille samtlige jobbsøkere de samme spørsmålene; (3) begrense oppfølgingsspørsmål og digresjoner; (4) benytte gode spørsmål; (5) hensiktsmessig tidsbruk og riktig antall spørsmål; (6) begrense tilleggsinformasjon; (7) ikke tillate spørsmål fra jobbsøker før intervjuet er avsluttet.

Med tanke på evalueringsdimensjonen er det videre viktig å inkludere: (8) bedømmelse av hvert svar jobbsøker gir, eller benytte skalaer for å evaluere svarene; (9) bruke vurderingskriterier satt på forhånd; (10) ta notater underveis; (11) benytte panelintervju; (12) benytte de samme intervjuerne i møte med alle søkere; (13) ikke diskutere søker eller svarene mellom intervjuene; (14) gjennomføre intervju-trening; (15) evaluere gjennom å bruke statistisk prediksjon. Campion og kolleger (1998) hevder komponentene enkelt lar seg implementere i praksis, og at struktur derfor bør benyttes. Likevel er det viktig å understreke at deres forslag til struktur er basert på konseptuell logikk, heller enn empiri for dens validitet.

For å undersøke om disse femten komponentene er brukt i tidligere forskning gjennomførte Levashina og kolleger (2014) en innholdsanalyse av 104 forskningsartikler om jobbintervjuet publisert fra 1997-2010. Analysen viste at det kun var seks strukturdimensjoner som beskrev den gjennomgående forståelsen av struktur i forskningsartiklene. Dette var

jobbanalyse, like spørsmål, gode spørsmål, kriteriebaserte skalaer, individuell evaluering, og intervjutrening. Altså var det ingen konsensus om at et intervju måtte være mer strukturert enn dette for å kunne kvalifiseres som et strukturert intervju.

Andre har vært opptatt av at man bør konseptualisere struktur som en kontinuerlig variabel. Blant annet Huffcutt og Arthur (1994) kritiserte todelingen mellom strukturert og ustrukturert intervju. I deres teori kan intervjustruktur deles inn i fire nivå med tanke på intervjustandarder, og tre nivåer for evalueringsstandard. Når det gjelder spørsmål stilt under intervjuet beskrives nivå 1 som intervju uten noen form for standard, det vil si et typisk ustrukturert intervju. Videre skilles det mellom intervju der man snakker om de samme temaene, nivå 2, og intervju der alle oppfølgingsspørsmålene er forutbestemt, nivå 3. Det 4. nivået består av intervju der nøyaktig de samme spørsmålene blir stilt og ingen oppfølgingsspørsmål eller svaralternativer benyttes. Videre mener Huffcutt og Arthur at man kan dele evalueringen i etterkant av jobbintervjuet i følgende tre grader: For det første kan man ta en mer generell evaluering av jobbsøker, for det andre kan man evaluere kandidatene med en etablert skala, og for det tredje kan evalueringen basere seg på hver av jobbsøkers individuelle respons opp mot en forutbestemt fasit med ønskelige svar.

Spørsmål er det som påvirker strukturen i intervjuet. Derfor har forskning ønsket å sammenligne ulike former for spørsmålsstilling for å se på hvordan de påvirker validiteten til jobbintervjuet (F.eks. Taylor & Small, 2002). Pulakos og Schmitt (1995) indikerte at når en ønsker å strukturere et jobbintervju slik at det inneholder jobbrelevante spørsmål, er det særlig to former for spørsmål som bør benyttes: *Erfaringsbaserte* og *situasjonsbaserte* intervju spørsmål.

Erfaringsbaserte spørsmål kjennetegnes ved at de er orientert mot fortiden gjennom å spørre jobbsøker hva de gjorde i tidligere jobber eller livssituasjoner som er relevant for den aktuelle jobben. Altså undersøker man hvilken kunnskap, evner og ferdigheter jobbsøker tidligere har vist og utviklet. Slike spørsmål bygger på en antakelse om at den beste prediksjonen av fremtiden er tidligere prestasjoner i lignende situasjoner (Pulakos & Schmitt, 1995).

Situasjonsbaserte spørsmål kjennetegnes ved at rekrutterer ber jobbsøker forestille seg en rekke omstendigheter de vil møte i den aktuelle stillingen, for å videre få dem til å fortelle hvilken form for atferd de ville respondert med (Pulakos & Schmitt, 1995). Situasjonsbaserte spørsmål baserer seg på målsettingsteori, en kognitiv teori som fokuserer på hvordan personens mål har positiv effekt på prestasjoner, og dermed er en betydelig motivasjonsfaktor (Locke &

Latham, 1990, gjengitt i Levashina et al., 2014). Fordi spørsmålene baserer seg på en hypotetisk situasjon vil svaret gitt av en nyutdannet og en erfaren leder i større grad kunne sammenlignes. Ut fra svaret kandidatene gir kan man tolke deres intensjon med tanke på målforpliktelse i den jobbaktuelle situasjonen de er forespeilet, og videre anta at dette predikerer fremtidig atferd og sier noe om innsatsen jobbsøker er motivert til å legge ned i jobben (Levashina et al., 2014).

Huffcutt, Conway, Roth, & Stone (2001) identifiserte gjennom sin meta-analyse syv latente dimensjoner som intervju flest kan måle: *kognitive evner, kunnskap, ferdigheter, personlighet, sosiale evner, interesser og preferanser, kongurens mellom jobbsøker og arbeidsmiljø*, og ikke minst jobbsøkers *fysiske muligheter og utseende*. Slik antar Huffcutt, Conway og kolleger at store deler av jobbsøkers karakteristika til en viss grad lar seg måle gjennom jobbintervjuet. En senere publikasjon av Huffcutt (2011) beskriver hvordan enkelte konstrukter også kan være en ubevisst variabel som påvirker intervjuerens bedømmelser, eksempelvis at man lar jobbsøkerens utseende påvirke bedømmelsen av jobbprestasjon.

Rekrutterers beslutningstaking sett fra et makroperspektiv – mennesket gjør feilene.

Intervjuerens oppgave er å samle informasjon om jobbsøker, slik at man kan gjøre bedømmelser om deres fremtidige jobbprestasjoner. En rekke studier har forsøkt å kartlegge hvordan beslutningstaking foregår, og makroperspektivet har vært opptatt av å dokumentere begrensninger som kan påvirke rekrutterer under jobbintervjuet (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002; Reinhard, Scharmach, & Müller, 2013; Segrest, Perrewé, Gillespie, Mayes, & Ferris, 2006).

Kognitive feil i menneskelig beslutningstaking omtales innenfor psykologi ofte som heuristikker og bias. Disse omfatter en rekke ”tommelfingerregler” vi mennesker anvender i beslutningssammenheng når vi skal bedømme kvaliteten ved det som blir sagt (Morgeson & Campion, 1997; Tversky & Kahneman, 1974). Motsatsen til heuristikker er algoritmer, en statistisk metode som kombinerer få skåringer og som vil føre til riktig resultat, samt bevise hvordan. Likevel er dette en ineffektiv og usofistikert metodikk, i motsetning til menneskelige heuristikker som i større grad er ressursparende og effektive (Tversky & Kahneman, 1974), og vi opplever at disse gir som regel gir rett svar. Makroperspektivet derimot har lenge støttet en grunnleggende antakelse om at menneskers beslutningstaking på systematisk måte avviker fra det som stemmer overens med virkeligheten.

Tidligere litteratur innenfor makroperspektivet som beskriver intervjuerens beslutningstaking har vært opptatt av hvordan den sosiale interaksjonen mellom intervjuer og jobbsøker gir grobunn for feil i intervjuerens bedømming av kandidaten, samt at intervjuerens egen informasjonsprosessering og tolkning trolig vil føre til ubevisste feil. Jeg vil nå belyse disse to formene med eksempler fra forskningslitteratur.

Når den sosiale interaksjonen fører til feil i intervjuerens beslutningstaking.

Førsteinntrykk, likhetseffekt og glorie-effekten er kognitive feil rekrutterer bør være bevisst på, slik at ikke det sosiale samspillet påvirker intervjuerens beslutning (Nordvik & Langvik, 2011).

Førsteinntrykk. Forskning har vist at rekrutterer ofte baserer førsteinntrykket av jobbsøker på informasjon som ikke er relatert til akademiske prestasjoner, tidligere jobberfaring eller arbeidsrelaterte ferdigheter (Caldwell & Burger, 1998). Derimot vil intervjueren ofte gjøre seg opp en mening om personlige karakteristika hos jobbsøkeren under selve intervjuet. Segrest og kolleger (2006) forsket på implisitte bias med tanke på rase og aksent, og hvordan dette påvirket evalueringen etter jobbintervjuet. Deres eksperiment ble gjennomført med 212 studenter som så film av et jobbintervju, og i etterkant skulle evaluere hvem de ville ansatt. Deltagerne ble delt inn i fire grupper, og ble vist filmer med fire ulike betingelser hva gjaldt kombinasjon av navn og aksent. Forskerne konkluderte videre med at det var søkerne med utenlandsk bakgrunn uten aksent som var mest attraktive. De mener dette skyldes en forventning om at de skulle snakke med aksent, og at erkjennelsen av at den implisitte antakelsen ikke ble innfridd forsterket førsteinntrykket i positiv forstand. Studien viser at vi har preferanser ut fra karakteristika ved jobbsøker som ikke burde ha reell innvirkning på attraktivitet, ettersom det ble kontrollert for kompetanse og erfaring.

Likhetseffekten. Denne effekten beskriver i denne sammenheng hvordan rekrutterer har tendens til å foretrekke kandidater de har fellestrekk med (Skorstad, 2015). Rivera (2016) utforsket hvordan likhetstrekk som holdninger, rase og kjønn kan påvirke evalueringen av jobbsøker. Ved å studere 120 intervjuere som deltakende observatør og fant hun at arbeidsgivere søkte etter ulike kulturelle fellestrekk med kandidater, og at opplevelsen av lik livstil hadde positiv sammenheng med god ansettelseevaluering. Studien avdekket blant annet at dersom søkers bakgrunn, fritidshobbyer og selvpresentasjon lignet rekrutterers, så økte sjansen for en ansettelse.

Glorie-effekten. Denne effekten beskriver en tendens vi har til å anta at dersom en person har utmerket seg positivt på ett område, så vil personen utmerke seg på andre områder (Skorstad, 2015). For eksempel kan det at en person er pen og hyggelig påvirke hvordan vi bedømmer personen på helt andre områder, som at han er dyktig i lederrollen. Når negative trekk overføres til andre sider ved kandidaten kalles dette horn-effekt (Iversen, 2015). Lefkowitz (2000) studerte glorie-effekten og fant at ledere i begrenset grad klarte å evaluere sine medarbeideres egenskaper separat, og at det var en positiv sammenheng mellom god tilbakemelding på arbeidsoppgaver og hvem leder hadde et godt personlig forhold til, selv når arbeidet ikke var godt gjennomført. Slik synes glorieeffekt å ha noe til felles med kjemi og ”forelskelse” å gjøre, gjennom at dette ikke alltid skyldes en statisk egenskap ved en jobbsøker, men er en positiv relasjon som oppstår mellom enkelte søkere og intervjuer.

Når intervjuerens egen informasjonsprosessering fører til beslutningsfeil. Videre vil jeg presentere tre kognitive faktorer som er vist å kunne påvirke informasjonsprosesseringen hos intervjuer. Dette er *overvurdering av negativ informasjon*, *sannhetsheuristikk* og *bekreftelsesbias*.

Overvurdering av negativ informasjon. Fordi jobbintervjuet er en samtale der jobbsøker ønsker å snakke positivt om seg selv, kan intervjuer overvurdere negativ informasjon fra en kandidat, dersom de andre kandidatene ikke nevnte noen negative sider ved seg selv (Iversen, 2015). Baumeister, Bratslavsky, og Vohs (2001) påpeker at fordi negative hendelser har en større uønsket innvirkning på livet vårt, enn hva gode hendelser får, har vi et iboende behov for å unngå risiko dersom det kan føre med seg dårlige effekter. Deres forskning viste også at intervjuere har en tendens til å vektlegge negativ informasjon i større grad enn positiv informasjon.

Sannhetsfeil. Fordi jobbintervjuet i stor grad er en selvevaluerende test, der jobbsøker forteller om seg selv, vil intervjuer bedømme grad av sannhet i det som blir sagt. En intuitiv måte å undersøke om jobbsøker snakker sant er gjennom oppfølgingsspørsmål. Levine og McCornack (2001) gjennomførte et eksperiment der grupper fikk se ulike videoer av jobbintervju, der den ene filmen inkluderte oppfølgingsspørsmål fra intervjuer. Etterpå fikk forsøkspersonene i oppgave å måle jobbsøkers ærlighet. Studien viste at når jobbsøker fikk oppfølgingsspørsmål ble de i større grad bedømt som ærlige i sine uttalelser, selv om dette ikke var tilfellet. Dette viser at oppfølgingsspørsmålene kan føre til en overvurdert tro på at kandidaten svarer ærlig.

Bekreftelsesbias. Dette fenomenet viser seg gjennom at individer ønsker informasjon som bekrefter eller støtter deres hypoteser (Posthuma et al., 2002). Empiriske studier har funnet blandede resultater når de har undersøkt om intervjueren har denne tendensen under jobbintervju. Harris (1989) fant lite bevis på at intervjuere oppfører seg slik at de har en tendens til å bekrefte deres førsteinntrykk av jobbsøkeren, men påpekte at det er vanskelig å studere prevalensen av bekreftelsesbias fordi inntrykket intervjuer får kan reflektere jobbsøkerens faktiske kvalifikasjoner.

Mikroperspektivet

Anderson (1992) mener mikroperspektivet har hatt fokus på hvordan kognitive og sosiale faktorer kan påvirke intervjusituasjonen og intervjuerens evaluering av jobbsøker. Det argumenteres for at det ikke nødvendigvis er jobbintervjuets mål å finne den best kvalifiserte, men heller finne den rette i den forstand at fremtidige jobbprestasjoner ikke er det eneste man må måle for at seleksjonsprosessen skal være vellykket.

Studier innenfor dette paradigmet har forsøkt å forstå jobbintervjuet som metode utover det psykometri kan fortelle oss. Nyere konstruktivistisk teori har stilt spørsmålsteget ved om jobbkrav og menneskelige kvaliteter lar seg konkretisere, slik makroperspektivet antar (Anderson 2007). Ut fra den konstruktivistiske forståelsen vil jobbintervjuets nøyaktighet bestemmes av konsensus, eller enighet om vurdering av jobbsøkeren, mellom ulike rekrutterere (Funder, 1995). Det anses derimot som viktigere å bruke jobbintervjuet som en arena hvor man former en *psykologisk kontrakt* gjennom at jobbsøker og rekrutterer sammen analyserer krav i jobben, belønninger og gjensidige forventninger, og at vellykket ansettelse må bygge på en felles forståelse av jobben (Nordvik & Langvik, 2011). Fordi rekruttererens evaluering av jobbsøker blir subjektiv, har mikroperspektivet vært opptatt av å forstå når menneskelig beslutningstaking fungerer hensiktsmessig. Samt hvordan verbal og ikke-verbal kommunikasjon kan bidra til at jobbsøker kan fremstå uriktig eller ønskverdig.

Rekrutterers beslutningstaking sett fra et mikroperspektiv. Utgangspunktet for mikroperspektivet er at kognitive feil trolig kan forklare relativt lite av variansen i feilansettelser, og at omfanget påvirkes av individuelle forskjeller (Posthuma et al., 2002). Mikroperspektivet har derfor vært opptatt av hvordan, og under hvilke omstendigheter, rekrutterer effektivt kategoriserer store mengder informasjon på en meningsfull måte (Anderson, 1992).

Videre påpeker mikroperspektivet at rekrutterer ikke kan ta objektive bedømmelser av jobbsøkere, fordi beslutningstaking i seg selv er en intrapersonlig prosess som ikke lar seg standardisere av strukturert intervju.

Intuisjon og magefølelse. Mikroperspektivet har vært opptatt av å undersøke hvorfor praktikerne har avstått fra å benytte svært strukturerte jobbintervju. Highhouse (2008) mener noe av årsaken kan ligge i hvordan rekrutterere overvurderer egen evne til å bedømme jobbsøker. En undersøkelse gjort i 2011 blant 992 ledere i Norge viste at 94 prosent av de spurte lederne følger magefølelsen når de ansetter (Proffice Arbeidsmarkedsanalyse, 2011). Reinhard et al. (2013) fant i sine studier at erfarne jobbintervjuere hadde stor selvtillit til at de gjorde en riktig evaluering av jobbsøker. Likevel viste det seg at de ikke var flinkere til å avsløre løgn i jobbintervju enn lekfolk, til tross for at dette var en situasjon de var kjent med. Intuisjon kan beskrives som en tankeprosess som gir svar, løsning eller en idé uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen (Kirkebøen, 2012). Intuisjon referer i denne sammenheng til en umiddelbar opplevelse av om kandidaten er riktig eller feil, uten at det ligger en bevisst analyse eller reelle bevis bak de konklusjonene man gjør.

Kvale & Brinkmann (2009) påpeker at intervjusituasjonen skaper kunnskap underveis i intervjuet og den personlige kontakten gir kontinuerlig ny innsikt i intervjupersonens livsverden. I denne prosessen er intervjueren avhengig av sine intuitive ferdigheter, ettersom kunsten å stille gode oppfølgingsspørsmål ikke kan spesifiseres på forhånd. Dette må læres slik at man fokuserer samtalen til å svare på formålet med intervjuet. Derfor er ikke intuisjon innenfor akademia kun ansett som en ubevisst påvirkning, men kan være et verktøy for å styre samtalen og innhente betydningsfull informasjon.

Barrick, Patton og Haugland (2000) undersøkte hvor godt erfarne rekrutterere klarte å bedømme studenters personlighetstrekk, og fant at deres bedømmelse av studentenes ekstroversjon, åpenhet og medmenneskelighet i større grad korrelerte med studentenes bedømmelse av seg selv enn om en uerfaren intervjuer skulle bedømme studenten. Det var likevel jobbsøkernes venner som gav mest korrekt bedømmelse. Studien viser at rekrutterere kan gjøre en mer riktig bedømmelse av enkelte latente variabler enn andre. Dette er i samsvar med studier på jobbintervjuet, som viser at intervjuere i større grad klarer å bedømme enkelte trekk, blant annet ekstroversjon, mer presist enn eksempelvis nevrotisisme som i mindre grad gjør seg synlig under et kort, strukturert møte (Caldwell & Burger, 1998). Funder (1995) presiserte at årsaken til

dette kan være at: (a) noen kan være bedre beslutningstakere enn andre; (b) noen mennesker lettere lar seg bedømme enn andre; (c) enkelte personlighetstrekk lettere lar seg bedømme korrekt; (d) presis og stor mengde informasjon gir mer presise bedømmelser.

Psykologisk kontrakt. Begrepet psykologisk kontrakt kan defineres som individuelle arbeidstakeres og arbeidsgiveres antakelser angående deres gjensidige forpliktelser (Rousseau, 1995). Kontrakten består av opplevelser og vurderinger knyttet til uttalte og ikke-uttalte forventninger hos de involverte parter (Skogstad, 2010). Guion (2011) hevder at enhver ansettelse inneholder en enighet om at den ansatte og arbeidsgiver skal samarbeide for begge beste. Selv om denne kontrakten ikke er nedskrevet bør seleksjonsprosessen tydeliggjøre hverandres forventninger. En viktig implikasjon av denne definisjonen er at kontrakter har sin basis i subjektive opplevelser. Dette er viktig, fordi det åpner opp for at alle involverte parter potensielt kan ha totalt forskjellig oppfatning av kontraktens innhold og forpliktelser. Dette kan potensielt kan føre til misforståelser om hvilke forventninger arbeidsgiver har til jobbsøker, og hvordan arbeidsmiljøet kan forventes å være (Rousseau, 1995).

Tradisjonelt har psykologiske kontrakter blitt delt i to grunnleggende typer. Dette er transaksjonell og relasjonell kontrakt. En kontrakt som er basert på en transaksjon inneholder et konkret bytteforhold. I denne sammenhengen kan det være økonomisk motivert, eksempelvis at man bytter jobbprestasjoner mot lønn. Vilårene i en transaksjonsbasert kontrakt er ofte tidsbegrenset og mer statisk. Den relasjonsbaserte kontrakten inneholder derimot en mer immateriell bytteforhold, det være seg anerkjennelse fra leder mot lojalitet til arbeidstaker. Den er i så måte mer dynamisk og mindre tidsavgrenset (Rousseau, 1995). Et viktig prinsipp ved psykologiske kontrakter er frivillighetsprinsippet. Dette innebærer at begge parter frivillig skal inngå kontrakten, og brudd på dette antas å ødelegge motivasjonen for å overholde avtalen (Rousseau, 1995).

Intervjurollen: Noe mer enn å administrere en strukturert test. I motsetning til å undersøke hvordan struktur påvirker jobbintervjuets validitet, har mikroperspektivet vært opptatt av hvorfor praktikerne har en tendens til å praktisere ustrukturerte intervju, samt å prøve å forstå hvordan rekrutterer påvirker jobbintervjuets struktur. Et empirisk studie gjennomført av Lievens og De Paepe (2004) fant at det særlig var tre intervjuer-relaterte faktorer som svekket ønsket om å holde jobbintervju med høy grad av struktur. Dette var henholdsvis: (a) når rekrutterer var opptatt av å etablere en uformell kontakt med jobbsøker; (b) når de ønsker diskresjon rundt

spørsmål og evaluering i etterkant av intervjuet; (c) når de ønsket å gjennomføre intervjuet effektivt og bruke lite tid. Interessant er det også at studien brukte reelle HR-ansatte i Belgia, og at studien viser at de med arbeids- og organisasjonspsykologisk bakgrunn ikke benyttet strukturerte intervju signifikant mer enn de med annen utdanningsbakgrunn. Dette til tross for at de selv utviklet intervjuguidene. Med tanke på evaluering oppga 46 % av utvalget (N= 76) at de foretok en global evaluering i etterkant av jobbintervjuet, altså en generell og middels strukturert evaluering ut fra Huffcutt & Arthur (1994) kontinuerlige forståelse av struktur, som oppgaven tidligere har belyst.

Viktigheten av kongruens mellom jobbsøker og organisasjonskultur. Mens makroperspektivet ser på kongruens mellom person og jobbprestasjon, er mikroperspektivet opptatt av teorien om person-organisasjon kongruens (heretter referert til som fit). I en studie av Rogstad og Sterri (2014) ble arbeidsgivere bedt om å beskrive sin drømmearbeidstaker. Funnet deres viste at drømmearbeidstakeren blir beskrevet påfallende likt, uavhengig av om det var til jobber i offentlig eller privat sektor, og uavhengig av grad av formell kompetanse som var påkrevet. Arbeidsgiverne ville ha en som passet inn, og den ideelle arbeidstaker er frampå, men samtidig ydmyk, selvstendig og kjenner sine egne begrensninger. Funnet viser at idealkandidaten ikke har noen utpregede kjennetegn, altså kan det virke som at lederne er opptatt av å måle høy skåre av enkelte trekk slik det prediktive perspektivet fokuserer på.

Teorien om person-organisasjon fit har en grunnleggende antakelse om at personer vil gjøre størst suksess i organisasjoner som deler deres verdier (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Tidligere studier viser at felles verdigrunnlag har viktige implikasjoner for den ansattes velvære, og organisasjonsmessige utfall slik som lav grad av turnover (van Vianen, 2000). Det er derfor med god grunn rekrutterere baserer sine ansettelsesbeslutninger på samsvar mellom jobbsøker og kultur i organisasjonen, fremfor kun å se på kravene som må tilfredsstilles for å gjennomføre den spesifikke jobben (Judge et al., 2000).

Det er mange ubesvarte spørsmål om fit-persepsjonens rolle i ansettelsesbeslutningen. Rynes, Bretz, Barry, (1991) påpeker at både jobbsøkerne og rekrutterere til stadighet fremhever viktigheten av fit i ansettelsesbeslutningen, ofte uten å presisere hva de mener med begrepet. Enkelte har óg vært kritiske til hvorvidt jobbintervjuet kan brukes til å vurdere kandidatens verdier tilfredsstillende (Judge et al., 2000; Rynes & Gerhart, 1990).

Påfølgende teori om selvpresentasjon viser hvordan jobbsøker kan overbevise intervjuer om at de er personlig egnet. Denne prestasjonen refereres til som positiv selvpresentasjon.

Positiv selvpresentasjon. Tidligere forskning har pekt på hvordan kandidaten kan være offer for feil i intervjueren sin bedømmelse. Likevel vil jeg nå presentere teori om selvpresentasjonsteknikker som belyser hvordan jobbsøker selv kan påvirke intervjuerens beslutningsprosess (Barrick, Shaffer, & DeGrassi, 2009). Dette bygger opp under det nyere konstruktivistiske synet på jobbintervjuet.

Et ønske om bekreftelse og anerkjennelse fra andre synes å være et grunnleggende behov vi har (Ryan & Deci, 2000). Selvpresentasjon (impression management) kan defineres som bevisst eller ubevisste forsøk på å kontrollere det bildet andre får av oss i sosiale interaksjoner (Ellis, West, Ryan, & DeShon, 2002). Dette er en målrettet aktivitet for å kontrollere informasjon om selvet, som også benyttes under jobbintervjuet (Ellis et al., 2002; Schlenker & Pontari, 2000). Motivasjonen for å utøve selvpresentasjon er grunnet i ønsket om å maksimere forventet belønning, i denne sammenhengen å få et jobbtilbud. Forskning på selvpresentasjonsteknikker som brukes under jobbintervjuet viser at det særlig er to former som praktiseres. Dette er smigring og selvpromotering (Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms, 2013). Smiger utføres for at andre skal like deg som person, og gjennom selvpromotering ønsker man å imponere intervjuer med sin kompetanse, eksempelvis gjennom at man tar æren for resultater oppnådd i samarbeid med andre.

I jobbintervjuet fremstår ofte kandidatene relativt like, ettersom jobbintervjuet er en sosial interaksjon med styrende normer som påvirker oppførsel og jobbsøkerens rolle. Verbal og ikke-verbal atferd blir derfor den mest prevalente formen for selvpresentering (Stevens og Kristof, 1995). Forskning har de siste årene sett på hvordan intervjuets struktur kan determinere hvilke selvpresenteringstaktikk som benyttes (f.eks Peeters & Lievens, 2006; Stevens & Kristof, 1995). Det har blitt argumentert for at gjennom å øke strukturen kan man gi jobbsøker mindre mulighet til å benytte seg av selvpresentering. Blant annet ønsket Ellis og kolleger (2002) å undersøke hvordan selvpresentasjonstaktikker oppstår i strukturerte intervjuer, og fant at kun tre kandidater, av totalt 119, ikke så ut til å benytte seg av selvpresenteringstaktikker under jobbintervjuet. Altså er det ikke sikkert at struktur vil minske selvpresentasjonsteknikker, slik makroperspektivet hevder. Interessant var det også at jobbsøkerne i større grad fremsnakket seg selv når de besvarte erfaringsbaserte spørsmål, og at det var signifikant mer av smigring som

respons på situasjonsspørsmål. Bakgrunnen for dette antas å være at kandidater søker etter hint i omgivelsene om hva de kan gjøre for å gi det beste inntrykket, og ulike spørsmålstillinger gir ulike hint om hva som er sosialt ønskelige svar (Ellis et al., 2002).

Oppsummering av perspektivenes særtrekk

Teoridelen har presentert aktuell forskning på jobbintervjuet, og vist hvordan akademisk forskning har hatt ulike perspektiv hva gjelder metodiske krav. Kjernen i makroperspektivet er å identifisere hvilke kvalifikasjoner som kreves for å prestere godt i jobb, for så å ansette den jobbsøkeren som oppfyller disse kravene best. Dette setter krav til gode målinger av søkeren, og makroperspektivets prediktive forståelsen av seleksjon krever særlig gode kvantitative målinger.

Forskning med mikroperspektiv har derimot vært opptatt av at jobber er komplekse, og at jobbsøker må tilby en helhet som består av mer enn kompetanse for å prestere godt i jobben. Dette avklares gjennom en psykologisk kontrakt og kjemien søker antas å ha med organisasjonen. Mikorforskning har derfor vært preget av en mer kvalitativ metodeforståelse av seleksjonsprosessen og jobbintervjuet anses som konstruktivistisk av natur. Man antar derfor at jobbkrav og menneskelige kvaliteter vanskelig lar seg konkretisere gjennom målinger.

Begge perspektivene på seleksjon har mye riktig ved seg, og bør derfor forstås som gjensidig utfyllende, heller enn å konkurrere med hverandre med tanke på hvordan et jobbintervju bør gjennomføres. Det er ikke realistisk at noen gjennomfører seleksjonspraksis ut fra enten den ene eller den andre forståelsen. Slik er denne inndelingen kun teoretisk forankret.

Universelle etiske retningslinjer

Uansett hvilket perspektiv man har på jobbintervjuet som metode for å selektere mellom jobbsøkere er det utformet en internasjonal standard for testbruk. Norsk Psykologforening (2000) har vedtatt at *International Test Commission* sine retningslinjer for bruk av tester også skal være norsk standard for alle som bruker tester i profesjonell praksis. Hovedformålet med retningslinjene er at testbruker skal benytte tester hensiktsmessig, med profesjonalitet og på en etisk forsvarlig måte. Dette er viktig i seleksjonssammenheng for å sørge for at jobbsøkerens behov og rettigheter ivaretas.

Videre påpeker retningslinjene at tester bør være ”støttet ved dokumentasjon mht. reliabilitet og validitet for deres formål og dokumentasjon som støtter konklusjonene som kan trekkes fra testskårene bør foreligge” (2000, s. 9).

Retningslinjene fremhever også at det må *”foretas en grundig analyse av [...] stilling som vurderingen brukes i forbindelse med [...] og] forsikre at de kunnskapene, evner, ferdigheter, ressurser eller andre karakteristika som testen er ment å måle korrelerer med relevante atferder i den konteksten som det senere trekkes konklusjon om”* (2000, s. 16). Med andre ord skal bruken av jobbintervjuet bygge på en faglig begrunnet jobbanalyse, slik at man kan dokumentere at de målingene man gjør er viktig i den aktuelle jobben. Vurderingen som rekrutterer gjør bør bygge på forskning som har vist at det er sammenheng mellom spesifikke egenskaper og jobbprestasjoner.

De internasjonale standarder for testbruk er noen av retningslinjene som styrer den praktiske bruken av jobbintervjuet. Internasjonale retningslinjer for tester sier også at man skal *”vurdere fordelene og ulempene ved å bruke tester sammenlignet med andre informasjonskilder”* (Norsk Psykologforening, 2000, s. 16). Det oppfordres til bruk av flere tester før man kan trekke konklusjoner ved jobbsøkerens kvalifikasjoner.

Det har vist seg at jobbsøkere generelt anser jobbintervjuet som like rettferdig som andre seleksjonsmetoder (se for eksempel Macan, 2009). Det burde være av interesse for praktikerne å gjennomføre en testprosess som er etisk, og som er skånsom for jobbsøker, fordi kandidatenes opplevelse av seleksjonsprosessen kan være avgjørende for hvorvidt søker takker ja til jobben (Anderson, 2007).

Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. Vitenskapelig metode er et hjelpemiddel for å gjøre virkeligheten mer tydelig og klar (Howitt, 2013). Metode er således en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Jacobsen, 2003). Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg tatt en rekke metodiske valg. I dette kapitlet vil jeg forklare og begrunne disse. Videre vil jeg beskrive utvalget, prosessen med å rekruttere informanter, intervjuguiden, samt gjennomføringen av intervjuene og observasjonene. Jeg vil også forklare bakgrunnen for valg av analysemetode og beskrive analyseprosessen. Kapitlet avsluttes med mine betraktninger om hvordan etikk er ivaretatt gjennom forskningsprosjektet.

Vitenskapelig ståsted

Min studie er paradigmatisk forankret. Paradigme refererer til den dominerende arbeids- og tenkemåten innenfor en vitenskap i en bestemt periode (Kuhn, 1962). Kvalitativ psykologisk forskning må være tydelig på hva den gjør og hvorfor. Dette for å sikre en koherent studie (Braun & Clarke, 2006; Maxwell, 2005).

Min forståelse av virkeligheten (ontologi), og hvordan det er mulig å innhente kunnskap om denne virkeligheten (epistemologi), vil nødvendigvis henge sammen med den kunnskapen jeg ønsker å innhente, samt hvordan jeg velger å tolke de dataene jeg har innhentet (Maxwell, 2005). Jeg har latt meg inspirere av en postpositivistisk tilnærming. Den bygger på troen om at verden er så kompleks at den bare delvis kan begripes og representeres ved hjelp av vitenskapelige metoder (Charmaz, 2006). Kunnskapen jeg presenterer er et konstruert produkt, som jeg som forsker danner i møte med mine informanter. Dette vitenskapelige ståstedet mener jeg gir et godt utgangspunkt til å undersøke praksis, gjennom at jeg erkjenner at studien representerer min tolkning av data.

Jeg har også et pragmatisk syn på kunnskap, og er opptatt av at studien skal få nytteverdi for informantene, og at funnene kan bidra til videre forskning. Dette anser jeg som viktigere enn diskusjonen rundt hvorvidt studiens funn kan knyttes til en objektiv ”sann” virkelighet.

Valg av Tematisk analyse som metode

Ifølge Halvorsen (2008) er det tema eller problemstilling som styrer forskerens metodevalg. Det har vært viktig for meg å fokusere på den praktiske bruken av jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for ansettelse, utover den mer kvantitative tilnærmelsen som tidligere har fokusert på årsakssammenhengen mellom jobbintervjuet og jobbprestasjoner. Jeg har derfor

benyttet kvalitativ metode, ettersom denne metoden tar sikte på å studere enkelte subjekter og forstå hvordan rekrutterere oppfatter sin bruk av jobbintervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009; Maxwell, 2005). Kvalitativ forskning synes også å være hensiktsmessig når det ikke er publisert mye forskning på temaet før (Myers, 2013).

Mitt forskningsdesign inneholder observasjoner i jobbintervju for å studere det rekruttererne faktisk gjør. På den andre siden er dybdeintervju med rekruttererne inkludert for å innhente data om hva disse sier at de gjør og hvorfor. Dette begrunnes i tidligere forskning, som viser at det ofte synes å være en dissonans mellom hva folk sier at de gjør og hva de faktisk gjør i praksis (Argyris & Schön, 1996). For å forstå jobbintervju som fenomen, er det en forutsetning at forskeren opplever og befinner seg i den konteksten fenomenet foregår (Mehmetoglu, 2004). Bruken av både dybdeintervju og observasjon er begrunnet i at flere forskere er skeptisk til en ensidig vektlegging av intervjudata og peker på at intervju i kombinasjon med observasjon potensielt kan generere rikere data (Morrow, 2005; Tjora, 2012).

Jeg vil videre gå inn på datainnsamlingsprosedyren, og tar først for meg det kvalitative forskningsintervjuet. Deretter redegjør jeg for observasjonene. Videre vil jeg gi en beskrivelse av utvalget.

Datainnsamlingsprosedyre

Samtlige intervju og observasjoner ble gjennomført på informantenes arbeidssted. Intervjuenes varighet var satt til 60 minutter, men gjennomført på mellom 45 og 90 minutter. Fem av de jeg intervjuet lot meg også observere et eller flere av sine jobbintervju. Organiseringen av observasjonene ble gjort uten styring fra min side. Jeg fulgte den rutinen den enkelte bedriften hadde, og observasjonene ble gjort når informantene fant det hensiktsmessig. Innholdet i intervjuene jeg observerte var ulikt. Det var seks førstegangsintervju, mens tre var siste intervju i en lengre prosess. Et intervju inneholdt også tilbakemelding av personlighetstest.

Kvalitativt forskningsintervju. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved informantenes dagligliv, ut fra perspektivet til den som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Som forsker var det i stor grad jeg som definerte og kontrollerte situasjonen gjennom å bestemme tema, spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Siden intervjuene ble tatt opp på båndopptaker var det viktig å skape en fortrolig situasjon. Jeg brukte også tid på å utforme en intervjuguide som bidro til å holde flyt i samtalen og for å sikre positiv interaksjon (Kvale & Brinkmann, 2009). Bruken av semi-strukturert intervju er begrunnet i at det gir samtalen struktur,

samtidig som det er åpent for improvisasjon (Myers, 2013). Gjennom åpne spørsmål ønsket jeg å motivere informantene til å fortelle om egen praksis, og tanker rundt hvordan de bruker jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag ved ansettelse. Samtidig var min intervjuguide med på å fokusere samtalen.

Intervjuguiden (se appendiks A) er utarbeidet av meg. Med bakgrunn i egne erfaringer og litteratur rundt det såkalte *gapet* mellom akademisk forskning og praksis i rekrutteringssammenheng utformet jeg spørsmål jeg mente kunne kartlegge praksisen rundt jobbintervjuet. Jeg introduserte informantene for min problemstilling, i håp om å fremme en felles forståelse av innholdet i spørsmålenes kontekst (Fontana & Frey, 2005). Etter noen generelle spørsmål om arbeidshverdagen til rekruttererne var intervjuguiden tematisk oppsatt. Temaene jeg ønsket å undersøke var: «*personlig data om informant*», «*rutiner med bruk av jobbintervjuet*», «*rutiner for jobbanalysen*», «*jobbintervjuets psykometri*», «*beslutningstaking*», «*intuisjon og magesfølelsens rolle*» og «*sertifisering/relevant utdanning*». Intervjuguiden inneholdt også forslag til oppfølgingsspørsmål til hvert hovedspørsmål for å utforske svar.

Observasjon. En presis definisjon på *observasjon* er vanskelig å finne i litteraturen, men felles for de ulike definisjonene er behovet for å studere og forstå mennesker innenfor deres naturlige miljø (Baker, 2006). Observasjon synes å være en god metode for å skaffe kunnskap om den intersubjektive konstruksjonen av virkeligheten, fordi man gjennom observasjoner ikke har noe annet valg enn å lytte til hva verden forteller oss (Tjora, 2012). Praksis rundt jobbintervjuet er situert, altså skapt i situasjonen. Derfor har observasjoner et stort potensial i organisasjonsstudier, hvor selve arbeidet som utføres er av interesse (Tjora, 2012). Jeg valgte rollen som tilstedeværende observatør. Altså var jeg som forsker til stede i den situasjonen som ble studert, men med en tilbaketrukket rolle (Baker, 2006).

Jeg tok observasjonsnotatene under og i etterkant av observasjonene, som er den vanligste formen for datainnsamlingsteknikk under observasjoner (Baker, 2006). Mine notater beskriver i stor grad intervju spørsmålene rekrutterer stilte, og notatene ble strukturert ut fra tidsbruken informantene brukte på hvert spørsmål. Formålet med så konkrete observasjonsnotater er å begrense min tolkning av situasjonen, som har vist seg å være en problematisk side ved observasjon (Corbin & Strauss, 2015). Mitt fokus under observasjonene var å se prioriteringen i forhold til hva rekrutterer brukte mest tid på å undersøke, og hvordan rekrutterer strukturerte samtalen gjennom spørsmål.

Beskrivelse av deltakerne og kontekst. Den kvalitative utvalgsmetoden er målrettet, og informanter med riktig informasjon velges for å oppnå et rikt datamateriell (Morrow, 2005). Denne studien baserer seg på strategisk utvalg. Et strategisk utvalg innebærer å velge ut informanter med spesielle erfaringer og kunnskap og som trolig har evnen til å uttrykke seg (Morrow, 2005). Utvalget var kriteriebasert, altså ble informantene valgt ut fra den erfaringen de hadde med jobbintervju. I denne sammenheng har kriteriet for rekruttering av informantene vært at de hadde seleksjon som en del av sin arbeidshverdag og at de selv holdt jobbintervju i sin seleksjonspraksis. Det skulle vise seg å være uproblematisk å få personer med det rette erfaringsgrunnlaget til å delta.

Informantene. De åtte informantene som jeg har intervjuet har erfaring fra private rekrutteringsbedrifter og/eller HR-rådgivning fra offentlige virksomheter. De selekterer til ulike bransjer og stillinger innenfor blant annet finans, teknologi og ledelse i offentlig sektor. Informantenes jobber er også ulike med tanke på tidspress i prosessene og om man holder jobbintervjuet alene eller var en del av et ansettelsespanel. Felles for alle informantene var at jobbintervjuet var en av flere seleksjonsverktøy i utvelgelsesprosessen. Det er også viktig å påpeke at informantene ofte gjennomførte flere intervju av samme jobbsøker, men studien begrenser seg ved å beskrive praksisen uten å skille mellom de ulike intervjuformene.

Ingen av mine informanter tok den endelige ansettelsesbeslutningen selv. Derimot jobbet de fleste for en ekstern oppdragsgiver, eller var del av et større team der leder tok endelig ansettelsesbeslutning. Det er like fullt mine informanter som holdt jobbintervjuet, og innstilte til ansettelse gjennom muntlig eller skriftlige råd.

Analysen av datamateriell

For å tolke innsamlet data har jeg valgt *tematisk analyse* som verktøy. Tematisk analyse er en nyttig analysetilnærming når data består av detaljert tekstmateriell (Howitt, 2013), som i denne sammenheng da jeg analyserer transkriptene fra dybdeintervju, samt observasjonsnotater. Ifølge Howitt består tematisk analyse av transkribering, analytisk innsats, og identifisering av temaer. Disse tre komponentene utgjør likevel ikke en rigid og stegvis prosess, men bygger på hverandre. Som forsker må man gå frem og tilbake mellom innhentet data og temaene som utvikles (Maxwell, 2005). Jeg vil videre ta for meg hver av disse tre komponentene, og jeg har implementert Braun og Clarke (2006) sine seks steg som de mener en tematisk analyse bør ha for å unngå fallgruver i gjennomføringen. Formålet med å beskrive de ulike trinnene i

analyseprosessen er å bidra til at studiet blir mer transparent, slik at leserne kan forstå hvordan studien er utført.

Under dybdeintervjuene tok jeg lydopptak, da dette er anbefalt for nærhet til datagrunnlaget (Tjora, 2012). Dette muliggjorde en fullstendig transkribering i etterkant. Det finnes ikke en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2009), derfor forsøkte jeg å holde et høyt detaljnivå under transkriberingen. Transkripsjonene inkluderte derfor pauser, latter og lignende. Bakgrunnen for at jeg valgte et slikt detaljnivå var at jeg ønsket å ha med mest mulig materiale til analyseprosessen uten å blande analysen inn i transkriberingen. Transkriberingen gjorde meg også kjent med datamateriellet, noe som Braun og Clarke (2006) mener er steg én i tematisk analyse.

Analytisk innsats beskriver prosessen som forskeren gjør gjennom teksten for å generere de endelige temaene (Howitt, 2013). Innledende generering av koder er steg to av tematisk analyse, ifølge Braun & Clarke (2006). Dataverktøyet NVivo ble brukt i denne sammenhengen. Dette er et program for tekstanalyse. Hvert intervju ble gjennomgått og jeg forsøkte i stor grad å segmentere utsagn, og gav disse koder nært knyttet til innholdet. Disse kodene var abstraksjoner fra data, da det argumenteres for at konseptualiserte kodinger gir bedre overordnede temaer på sikt, fremfor koder som representerer mer konkret innhold (Howitt, 2013). Kodene stammer altså ikke fra dataene, men er aktivt utformet av meg som forsker, gjennom mine tolkninger. Braun og Clarke (2006) uttrykker at tematisk analyser enten er drevet av tidligere teori eller drevet av selve dataene. Min opplevelse er derimot at analysen er preget av begge disse tilnærmingene. Kodene er ment å representere hva som befinner seg i data, men mitt teoretiske bakteppe har trolig formet mitt fokus i dataene, samt kodene jeg har valgt (se metodiske betraktninger for mer om dette).

Videre fulgte en utforskning av temaer basert på de innledende kodene, altså steg tre ifølge (Braun & Clarke, 2006). Her undersøkte jeg hvilke kodinger som var nært knyttet til hverandre, og jeg så etter mønster på tvers av kodene. Temaer kan altså sies å være meningsfulle grupper av koder (Howitt, 2013). Rent praktisk ble dette gjort gjennom å skrive ut hvert tekstutdrag jeg hadde kodet, og avsnittene jeg mente hørte sammen ble gruppert. De fenomenene jeg mente grupperingene beskrev ble så undersøkt videre gjennom å gå tilbake til det helhetlige datagrunnlaget. Dette for å se etter data jeg muligens hadde oversett tidligere i analysen, jamfør steg fire: Gjennomgang av data (Braun & Clarke, 2006).

Endelig definering av temaer og oppgaveskriving utgjør de to siste stegene til Braun og Clarke (2006). Det er utfordrende å finne presise temaer som reflekterer datamateriell, samtidig som de er konseptuelt forskjellig fra hverandre (Howitt, 2013). Jeg har likevel fokusert på at temaene skal gi et godt bilde på problemstillingen og gi en meningsfull fremstilling av hvordan rekruttererne opplever at jobbintervjuet brukes i praksis til å ta seleksjonsbeslutninger. En viktig side ved kvalitativ forskning er å beskrive svakheter og problemer med analysen (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013). Jeg vil derfor diskutere metodiske begrensninger avslutningsvis i denne masteroppgaven.

Analyse av observasjonsdata. Observasjonsnotatene bestod i all hovedsak av spørsmål stilt av rekrutterer. Disse ble i likhet med intervjutranskript kodet gjennom tematisk analyse, og intervju spørsmålene jeg hadde notert ble gruppert inn i fire hovedkategorier som reflekterte ulike former for spørsmålstillinger.

Etikk

Prosjektet er meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se appendiks D). Forut for intervjuet mottok alle informantene et informasjonsskriv om formålet med studien (se appendiks B). Samtidig ble mine informanter, også de jeg observerte, gitt informasjon om godkjenningen fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, frivilligheten med å delta, konfidensialitet og anonymisering. Informert samtykke ble gitt skriftlig eller muntlig på forhånd av intervjuet. På samme vis måtte jobbsøkerne som jeg observerte under intervju skrive under på et samtykkeskjema (se appendiks C).

På grunn av fare for gjenkjennelse har jeg valgt å anonymisere sitatene slik at intervjupersonenes kjønn, utdannelse, arbeidsgiver og bedrifter de rekrutterer til ikke fremgår. Både transkripsjonsdata og lydopptak ble lagret på passordbeskyttede filer på min private datamaskin, som har vært innelåst da den var ute av syne. Dataene ble oppbevart frem til 01.05.2016, deretter tilintetgjort. Referanser til litteratur er henvist i henhold til American Psychological Association (2010) retningslinjer.

Resultater

Kapittelets struktur

Jeg vil nå presentere de temaene som viste seg som de mest fremtredende gjennom analysen av de transkriberte intervjuene som denne masteroppgaven bygger på. Hovedtemaene er: *skape objektivitet, personlig kontakt, magefølelse og totalitet*. Gjeldende temaer er valgt ut fordi jeg mener de gir et godt bilde på hvorfor og hvordan rekrutterere benytter jobbintervjuet, og slik gir et bra utgangspunkt for å besvare problemstillingen for denne masteroppgaven. Sitat vil bli presentert for å vise mangfoldet blant informantene, og mine observasjoner vil bli gjort rede for der det er hensiktsmessig. Dette for å fordre nærhet til empirien og en transparent analyse.

Først vil jeg presentere konteksten rekruttererne befinner seg i når de gjennomfører jobbintervjuet. Dette for å få en forståelse av hvorfor og når jobbintervjuet blir brukt av rekruttererne – en innsikt som er viktig for videre diskusjon rundt forskjellen mellom teori og praksis av jobbintervjuet som seleksjonsmetode.

Rekrutterernes bruk av intervjuet i sin arbeidshverdag

Studiens informanter har til felles at de alle jobber med rekruttering, og selv utfører jobbintervju. Transkriptene viser at før intervjusituasjonen er man opptatt av å skaffe en beskrivelse av hva som er idealkandidaten. En av informantene beskriver prosessen forut for et intervju slik:

”Det starter jo med at en kunde har behov for en person med en viss kompetanse. Og da kontakter de jo oss for at vi skal ta den prosessen, sammen med dem selvfølgelig. Det første da er jo kravspesifikasjonen: hva skal den personen utføre? Og hva skal han/hun gjøre? Og da setter vi oss ned sammen med kunden og utfører en, en så grundig kravspek som vi kan. Det er jo de som vet i utgangspunktet hva de skal ha”.

Beskrivelsen gjenspeiler hvordan de fleste informantene jobber med kravspesifikasjonen, og rollen de har som rekrutterer før de gjennomfører intervjuet. Behovet for nye menneskelige ressurser adresseres av en ekstern kunde, og første steg er å kartlegge hva de trenger. For rekruttererne som jobber innenfor offentlig sektor adresseres derimot behovet fra egne avdelinger. Uansett er første steg å få et bilde på hvilken kandidat man ser etter. Denne behovsanalysen skrives gjerne ut og refereres til som kravspek.

Selv om kravspek sier noe om hva en organisasjon trenger i dag, skal den ofte også si noe om hvilke menneskelige ressurser man vil trenge på sikt:

”... uansett hvor nøye vi gjør [kravspek] er det i beste fall en rimelig vurdering av hvordan enheten er akkurat nå. Ikke om hvordan den er om et halvt år, eller et år eller tre år. Man skyter på en levende blink her”.

Sitatet viser til flere viktige kjennetegn ved arbeidsbetingelsene til rekruttererne. For det første er det viktig å sikre at kravspeken er oppdatert og gir retningslinjer om eksakte egenskaper og den kompetansen man ønsker. Likevel er det vel så viktig å innhente ressurser for fremtiden. Videre vil arbeidsmarkedet påvirke deres tilgang på kandidater: *”Vi har til dels få søkere til stillinger. Det er en annen side ved det. Vi kan være superspesifikk på hva vi trenger, men det er ingen vits hvis ingen søker klarer å fylle de kravene”.*

Rekruttererne gjennomfører som regel hele seleksjonsprosessen, men de tar likevel ikke endelig ansettelsesbeslutning. Denne blir tatt av personalansvarlig leder i det offentlige, eller av den private oppdragsgiveren. En viktig arbeidsoppgave er likevel å bestemme metodikken og gi råd om hvem som er den beste kandidaten. Det virker å være stor tillit til at rekrutterer gjør en korrekt vurdering av hvem som er aktuell for jobben gjennom jobbintervjuet: *”Av og til sier kunden: jeg har ikke tid til å intervju alle åtte, men nå kjenner du oss, og vi stoler på deg, så nå tar du [og intervjuer] de åtte [søkerne], og så snakkes vi etterpå”.*

Rekrutteringsprosessen preges ofte av korte tidsfrister og press på å levere flere gode kandidater slik at man har valgmuligheter. Følgende sitat viser til hvordan ytre faktorer som krav om antall rekrutteringsoppdrag kan påvirke metodikken.

”Ja, man kunne jo gjort ting enda mer grundig. Personlighetstester, evnetester og alt kan man jo kjøre. Det er jo mange muligheter. Men sånn i hverdagen er det ikke rom for det [...]og selvfølgelig, har man tid og kapasitet til å gjøre alt det som teorien sier, så er det veldig fint. Men i hverdagen så må man finne ut hva som fungerer, men at det likevel er bra nok”.

Dette sitatet belyser også hvordan rekruttererne anser miks av metoder som ønskelig, men at mangel på tid setter begrensninger til hvor omfattende prosessene blir. Sitatet belyser at jobbintervjuet alltid inngår i en ansettelsesprosess, og tro på at det er en god metode.

Tematisk analyse av rekrutterernes bruk av jobbintervjuet

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatet fra den tematiske analysen. Temaene som vises i Tabell 1 var de mest fremtredende temaene under analysen, og gir en helhetlig forståelse av de mest dominante forklaringene på hvordan jobbintervjuet ble brukt i rekrutteringsprosesser. Videre vil jeg presentere ett og ett tema, illustrert gjennom sitater fra underkategoriene. Dette for å vise de ulike perspektivene analysen kartla.

Tabell 1

Oversikt over studiens temaer

Tema	Underkategori
Skape objektivitet:	<ul style="list-style-type: none"> - Subjektive vurderinger er til stede, men kan overstyres - Kravspek er fasit - Intensjon om strukturert intervju - Evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet.
Magefølelse	<ul style="list-style-type: none"> - Magefølelsen fanger opp dissonans - Kjemi og forelskelse gjør at lekfolk mister fokus
Skape personlig kontakt	<ul style="list-style-type: none"> - Det fysiske møtet kan fortelle mye om kandidaten - Fasilitere den fortrolige samtalen - Rekrutterers respekt ovenfor søker og prosess - Mulighet til markedsføring
Totalitet	<ul style="list-style-type: none"> - Fit-perspektiv - når kompetansen er på plass - Jo mer informasjon, dess bedre perspektiv - Miks av metoder gir helhetlig beslutningsgrunnlag - Den subjektive vurderingen før ansettelsen

Skape objektivitet

Dette temaet representerer uttalelser fra informantene som indikerer et ønske om å gjennomføre jobbintervjuet fra et objektivt grunnlag. Samtlige informanter viste bevissthet rundt refleksivitet, altså deres påvirkning på jobbsøkeren og feilvurdering av intervjuobjektet. Likevel virker det som om flere tror faren for å la egne preferanser påvirke bedømmelsen av kandidatene kan overstyres.

Dette mener de kan gjøres gjennom metodiske grep, som å strukturere intervjuet og gjennom å gå inn i en rolle der de ”blir objektive”. Evalueringen av kandidatene synes likevel i mindre grad å være strukturert.

Subjektive vurderinger er til stede, men kan overstyres. Det er ingen som uttaler at de klarer å ta en fullstendig objektiv vurdering, men en objektiv vurdering av kandidatene virker å være ønskelig. Målet om å innta en objektiv rolle i møte med jobbsøker under intervjuet ble ofte nevnt i sammenheng med førsteinntrykk, fordommer og kjemi som oppstår mellom rekrutterer og kandidaten: ”*Vi må jo passe oss for, nettopp dette forelskelse-elementet[...] jeg må heve meg opp. Og prøve å være så objektiv som mulig*”. Som sitatet viser er det å være objektiv altså det motsatte av ”forelskelse”, som blir gitt som eksempel på de mer subjektive vurderingene man kan gjøre av andre. Enkelte uttaler at den objektive vurderingen av å være rett kandidat baseres på hva kandidaten selv sier og hvilken kompetanse han kan dokumentere: ”... *har du ikke riktig erfaring og riktig kompetanse på plass så er du ikke riktig i denne sammenhengen*”. Dette sitatet viser til de objektive kriteriene man kan undersøke. Videre er det rekruttererens subjektive mening om jobbsøkers opptreden eller ytre som man ønsker å overstyre:

”Så er jeg selvfølgelig bevisst på det med holdninger og kulturforskjeller. Men, det er jeg veldig bevisst på. At ikke det skal prege meg på noen måte [...] å høre på hva de sier, uavhengig av hvordan de ser ut, eller kler seg i”.

Sitatet belyser en bevissthet rundt å ikke la seg påvirke ubegrunnet. Likevel er det ikke enighet om at man lett kan innta en slik objektiv vurderingsrolle:

”Ja, altså det er jo det å være open minded, og ikke ha noen fordommer [...] vi prøver liksom å være objektiv, sant, men hvis man tror man kan sitte å lytte til noen objektivt, så tror jeg det også er en drøy antakelse”.

Dette sitatet synes jeg oppsummerer flere av informantenes syn. Man ønsker å være objektiv, men er klar over egne bias i vurderingen av kandidatene under jobbintervjuet. Det virker ikke å være noen manglende bevissthet rundt hvordan man tolker jobbsøkerne ut fra et subjektivt ståsted:

”Svakhetene [med intervjuet] er jo min dårlige evne til å legge mine egne motiv bak meg. For jeg er jo selv en type som blir fasinert av andre. Hvis du skjønner [...] for jeg klarer aldri å dempe min egen personlighet og hvordan jeg påvirker. For jeg sitter jo her [i intervjuet] og påvirker kandidaten, det vil jeg alltid gjøre”.

Sitatet viser at rekruttererne har en refleksiv holdning og innser at de vil påvirke jobbsøker. Sitatet sier også noe om at jobbintervjuet er et asymmetrisk maktforhold, der rekrutterer styrer hvilken informasjon som kommer frem. Likevel er en objektiv rolle mer ønskelig. De påfølgende underkategoriene belyser hvordan denne objektiviteten antas å øke gjennom grundig kravspek og strukturert gjennomføring.

Kravspek er fasit. Samtlige benytter seg av en kravspek, som er styrende for hva de skal måle under jobbintervjuet. Denne er det rekrutterer selv som utarbeider gjennom å innhente informasjon gjennom observasjoner, dokumentanalyser av strategiplaner og intervju med personer i bedriften. En av rekruttererne viser hvordan det å innhente informasjon til kravspek kan være omfattende:

”... vi intervjuer jo oppdragsgivers representant, og i noen situasjoner andre nøkkelpersoner, tillitsvalgte, kanskje en eller to medarbeidere som vedkommende skal ha. Eller kolleger på nivået, for å si det sånn. Sideordnede ledere dersom det er det. Vi kan også finne på å intervjuer folk i verdikjeden, både leverandører og kunder. For å få informasjon som skal gi oss et best mulig bilde for oss, hva er det vi er på jakt etter? Og det er en omfattende prosess”

En grundig og tydelig kravspek er noe som ofte ble nevnt som en metode for å forholde seg objektiv i møte med kandidatene under jobbintervjuet: *”For jeg kan ikke ha likes og dislikes. Sånn veldig subjektivt. Jeg må forsøke å holde meg til det objektive. Her har vi fasiten (kravspek), det er den vi skal matche opp”*. Kravspek synes også å være førende for hvordan man strukturerer innholdet i jobbintervjuet: *”Det er jo å stille konkrete spørsmål relatert til kravspeken. Og være mest mulig konkret i forhold til jobben”*. Ut fra dette sitatet virker kravspeken å uttrykke hva man skal undersøke i jobbintervjuet. Med andre ord kan man si at kravspeken bestemmer hva man ønsker å måle i møte med kandidaten. En utfordring som belyses av flere informanter er hvordan innholdet i kravspeken delvis er innhentet av ulike personer i den aktuelle organisasjonen:

”Utfordringen er å danne et objektivt riktig bilde [av kravspek]. Vi kan jo legge inn våre tolkninger. Hvis en hovedtillitsvalgt sier «her hos oss gjør vi det sånn og sånn» så trenger ikke andre å oppleve det sånn. Så det å få mange subjektive synspunkt over til å gjøre det objektivt, det synes jeg er utfordrende. Ikke at vi blir lurt, men man kan ha ulik oppfatning”

Videre er det enkelte sider rekrutterer er opptatt av å undersøke i intervjuet som ikke alltid står i kravspek, og det kan være utfordrende å definere personlige karakteristika i en jobbanalyse. Ved

spørsmål om de mellommenneskelige ønskene er nedskrevet i kravspeken svarte en informant at: ”*Nei, det er ikke så ofte at det er skrevet ned nei*”. Videre forteller en av informantene at ”*strukturert, nøyaktig, god til å samarbeide, løsningsorientert, tar ansvar*” er eksempel på beskrivelser de får av oppdragsgiver og skal se etter hos kandidater. Sitatet beskriver ikke hvordan man utarbeider noen uttrykt forståelse av hva som inngår i disse begrepene.

Intensjon om strukturerte intervju. På spørsmål om hvilke teknikker eller metodiske grep som ble tatt for å innta denne ikke-subjektive rollen uttalte flere hvordan struktur brukes som middel for en rettferdig gjennomføring av intervjuet. Flertallet gir inntrykk av at et strukturert jobbintervju er hva de etterstreber, og sikrer at de måler de nødvendige sidene av jobbsøker:

”Vi [rekrutterere] jobber jo målrettet med å stille spørsmål relatert til kravspeken. For å sjekke ut om det er kompetanser som skal kartlegges jobber vi målrettet med å stille de rette spørsmålene. Og det er strukturert. Vi har en intervjuguide og mal som er strukturert sånn at vi greier å sammenligne kandidater som vi har spurt om det samme. Sånn at det blir hold i de vurderingene vi gjør til slutt”.

Dette sitatet belyser et gjennomgående argument for høy grad av struktur, nemlig at man lettere kan begrunne ansettelser.

Intervjuspørsmål. Flere informanter forteller at strukturert metodikk sikres gjennom intervjuspørsmålene. Under observasjonene noterte jeg ned spørsmålene ble stilt, og tabell 2, på neste side, viser ulike kategorier av intervjuspørsmål som ble brukt for å strukturere intervjuet.

Tabell 2

Fire kategorier av spørsmål som ble observert under intervjuene

Situasjonelt baserte spørsmål	Erfaringsbaserte spørsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Case: Du sitter i et møte, diskuterer med folk fra ulike avdelinger. Du er forberedt, og er uenig med de andre, hvordan vil andre oppleve deg da? - Hva tror du blir dine utfordringer som nyutdannet? - Vil en presentasjon foran et styre være ok for deg? - Kan du spille både ”good guy” og ”bad cop” i forhandlinger? - Hva ville du gjort annerledes enn [førrige leder]? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du si litt om lederfaring fra tidligere? Hvor komplekse oppgaver hadde du? Hvilke utfordringer møtte du? - [Rekrutterer viser til et prosjekt fra CV] Kan du fortelle om din rolle? Hvem kom opp med ideen? Kjente dere hverandre fra før? Hvordan fungerte det å jobbe sammen? - I denne jobben er [spisskompetanse] viktig, kan du si noe om din erfaring med det? - Hvilken erfaring har du [med en kompetanse] som er verdt at jeg får med meg med tanke på dette?
Motivasjons-spørsmål	Selv-evaluerende spørsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Hva lokker deg til å søke her? - Hva skjedde med motivasjonen etter sist møte, økte den, steg eller gikk den ned? - Hva motiverer deg til å gjøre en jobb? Hvordan starter du på et prosjekt? - Hva motiverer deg til å gå inn i en utfordrende jobb med stort press om å kutte utgifter? - Søker du fordi du har lyst på jobben, eller fordi du er redd for alternativet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor god er du til å lese regnskap? - Vil det si at du er langsom, en kvalitets-sikrer, eller er det langsom jobbing som passer deg best [kandidat svarer]. Er du også sånn grundig i hverdagen? - Er du superbruker på [Microsoft] Excel? - Liker du å få ansvar? - Hvordan vil andre beskrive deg som leder? - Hvorfor skal vi ansette deg?

Note: Spørsmålene ble nedskrevet under observasjoner, og bruk av tematisk analyse har ledet til de fire kategoriene.

Situasjonsbaserte spørsmål var ofte case-lignende, der rekrutterer beskrev et scenario og ville høre hvordan jobbsøker ville håndtere en slik situasjon. Det ble også argumentert for bruken av caser i mitt intervju av rekruttererne:

”For det gir faktisk et ganske interessant perspektiv for å skjønne hvilket perspektiv folk naturlige inntar i møte med oppgaven. Og også hvordan de resonnerer rundt seg selv og verden rundt, hvordan de skal møte komplekse [bransje-]utfordringer”.

Rekruttereren som uttalte dette bruker tilsynelatende case for å undersøke de kognitive evnene hos kandidaten. Gjennom å bruke case virker det som en får et inntrykk av hvordan personens kognitive ferdigheter er ut fra hvordan de resonnerer, og det fokus de tar i møte med en utfordrende oppgave. Det virker også å være viktig at casen er relatert til ferdigheter man har nedfelt i kravspek, slik at intervjuet blir en form for jobbutsnitt-test.

Mange rekrutterere stilte også spørsmål som kan sies å være erfaringsbaserte. Disse ble ofte etterfulgt av oppfølgingsspørsmål som konkretiserte jobbsøkerens tidligere erfaringer. Gjennomgående var spørsmålene åpne, men dette førte også til at ordlyden i mindre grad styrte svarene til å handle om konkrete erfaringer. Eksempler på slike spørsmål er: *”Du har sikkert opplevd en del konflikter?”*. Videre var det en tendens til at oppfølgingsspørsmålene var mer lukkede, og etterspurte mer konkret informasjon *”Hva var din rolle i det prosjektet, hva lagde du?”*.

Som tabell 2 viser var motivasjonsspørsmål hyppig brukt. Dette er noe rekruttererne selv også sa de var opptatt av, noe som belyses av følgende sitater fra mitt intervju:

”Det som er viktig i intervjuet er å prøve å forstå mer av motivasjonen for å søke. Søker de seg bort fra noe, søker de seg til noe? Bare prøve å forstå noen av deres egen resonnering rundt hvorfor de tror at [arbeidsgiver] kan være et bra sted å være for dem”.

”En fellesnevner er at motivasjonen må være der [...] det må være noen som har lyst til å være med å bidra og kan være med på å utgjøre en forskjell. Det er viktig”.

Sitatene belyser hvordan rekrutterer bruker spørsmål for å kunne gjøre en antakelse om jobbsøkers fremtidig innsats. Det er altså ikke nok at kandidaten er kvalifisert, dersom han/hun ikke er motivert for å prestere.

Mange av spørsmålene som ble stilt under intervjuene var også av selvevaluerende karakter. Disse spørsmålene virket å ha som formål at jobbsøker skulle bekrefte ferdigheter, slik

som for eksempel *økonomikunnskaper* eller *lederegenskaper*. Men det ble også stilt spørsmål der jobbsøker ble bedt om å evaluere egen personlighet.

Jeg observerte hvordan rekrutterernes spørsmål enten hadde som formål å teste eller bekrefte egne antagelser. Flere rekrutterere uttrykte sine antakelser ovenfor jobbsøker underveis, *”Det aner meg at det er den strategiske biten som er det du ser frem til. Er personalbiten noe du bare må ta?”* Enkelte ganger fikk heller ikke jobbsøkeren mulighet til å svare på om rekruttererens antakelse stemte, men utsagnene ble bare hengende i luften: *”Vi ser etter en aura og naturlig leder, og jeg tror du har begge de kvalitetene”*.

Jobbrelevansen av spørsmål var av og til vanskelig å tyde som observator. Eksempelvis på slike spørsmål er: *”Er du så ”på” som jeg opplever deg?”* og *”I din søskenflokk på fire, hva er din rolle? Hvordan har det at du er født midt i søskenflokken påvirket deg? Har du kontakt med alle søsknene? Hvem er ”navet” i søskenflokken?”*. Dette virket ikke å være et spørsmål som stod i intervjuguiden.

Observasjonene viste også at jobbintervjuets grad av struktur var noe som tilsynelatende endret seg underveis, og man gikk frem og tilbake mellom å være mer eller mindre strukturert i spørsmålsstillingen. Tendensen var at rekrutterer var opptatt av å snakke om løst og fast i starten av intervjuet, for så å styre samtalen over til å bli et mer strukturert intervju ved å stille jobbsøkeren et åpningsspørsmål. Åpningsspørsmålet handlet ofte om hvilken erfaring søker mente å ha som var relevant for den aktuelle jobben, eller hvorfor søker var motivert til å søke på jobben. Dette ble et tegn på at hygge-praten var over, og jobbintervjuet gikk over til å bli en utforskning av jobbsøkeren. Bruk av humor, eller informasjon om den aktuelle jobben/bedriften/bransjen underveis, gjorde at intervjuet virket å gå vekk fra å måle karakteristika ved jobbsøker, og at intervjuet ble mer en ustrukturert samtale. Flere av samtaleemnene som oppstod underveis i intervjuet var altså ikke åpenbart måling av personlighet, evner og ferdigheter ved jobbsøkeren.

Evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet. I intervjuene var det et tydelig skille mellom de som hadde klare rutiner for evaluering, og de som hadde en mer ustrukturert evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet. At praksisen var ulik med tanke på evaluering etter jobbintervjuet viser følgende sitat:

”Jeg har ikke noen mal som jeg går igjennom i etterkant”.

”Vi [som holder panelintervjuet] har alltid en kort samtale etter hvert intervju. For å ha minnet så nært opp til dagen som mulig. Og da har vi en runde rundt bordet, og da uttrykker alle seg og gir sin mening om kandidaten. Og når vi er ferdig med alle da, så er det ny runde. Hvem er det faktisk vi vil skal være med”.

”Jeg sitter ofte i etterkant av intervjuene og gjør en refleksjon over hva har de sagt på de ulike punktene. Så gjør jeg en vurdering. Setter en nummerering på dem. Er det en 5-er kandidat eller en 4-er-kandidat [...] Også går jeg inn og spør [meg selv]. Hvorfor er det en 4-er kandidat. Så ser jeg på kompetanse, ser på personlighet, ser på erfaring. Også gjør jeg noen refleksjoner over hva det er som gjør at jeg vurderer han som en 4+ og ikke en 4 eller 5-er”.

Flere er opptatt av at gjennom strukturert gjennomføring av intervjuet vil man også lettere kunne sammenligne kandidatene med hverandre. Resultatet fra analysen viste i denne sammenhengen en avvikende case. En rekrutterer skilte seg ut gjennom å uttrykke tydelige rutiner for evaluering av hver enkelt kandidat i etterkant av jobbintervjuet. Gjennom et egenutviklet rangeringsskjema laget som et regneark ble hver kandidat målt opp mot kravspek:

”Ja, følger den [kravspek] i utgangspunktet. Slavisk da, det er [Microsoft] Excel det. Vi setter opp i forhold til kravspeken. Kravspek, som sagt, inkluderer både kompetanse og personlige egenskaper. Så setter vi opp de punktene på kompetanse og personlige egenskaper og krysser av! Om de har det, eller ikke. Da ser vi jo fort hvem som skiller seg ut”.

Denne evalueringsmetoden skilte seg fra de andre på flere måter. For det første var evalueringen tro mot kravspek, og hadde slik en stor tro på at den ville guide dem til den beste kandidaten. For det andre baserte denne evalueringen seg på en sammenligning av hver kandidat opp mot kravspek, og slik opplevde rekrutterer å kunne systematisere hvem av kandidatene som viste seg å være best sett ut fra den kompetansen man så etter og ikke med utgangspunkt i de andre søkerne. I denne sammenhengen er det viktig å opplyse at denne rekruttereren selekterte kandidater til en teknisk bransje, og i mindre grad var opptatt av personlig egnethet, siden spisskompetansen var viktigst.

Magefølelsen

Analysen viser at flere av rekruttererne opplever at subjektiv evaluering under jobbintervjuet er et nyttig verktøy, og samtidig en trussel. Den subjektive opplevelsen har jeg valgt å gi begrepet magefølelse, selv om den ble gitt flere lignende navn som blant annet ”intuisjon” eller ”nysgjerrighet” under intervjuene. Flere opplevde det som hensiktsmessig å lytte til sin subjektive evaluering av andre. Enkelte forteller at de aktivt lytter til sin indre stemme. De opplever ikke den som en ubevisst feilkilde, men fremhever at den hjelper til med å generere ny og viktig informasjon. Dette gjennom at de plukker opp hint når de føler at det jobbsøkeren sier ikke er konsistent. Opplevelsen av kjemi og forelskelse beskrives derimot som de uheldige og mindre bevisste sidene av den subjektive magefølelsen, selv om jobbintervjuet brukes aktivt til å undersøke om kandidatene vil passe inn i organisasjonen.

Å fange opp dissonans i kandidatens fremstilling. Flere beskriver at de bruker sin intuisjon eller magefølelse aktivt gjennom jobbintervjuet, og anser dette som en bevisst strategi for å avdekke uriktig selvpresentasjon av søker. Dette vitner om at man bruker jobbintervjuet til å utforske kandidatens fortellinger, og tolker troverdigheten av det som blir sagt:

”Ofte vil jo en magefølelsen ha rot i noe. Det har jo ofte det. Det går jo på om, snakker du ærlig nå? For det er jo noen, selv om ikke folk lyver, så er det ikke alle som er helt ærlig da”.

”Det er jo noen som har lest seg opp på hva som er fint å si, men så borrer jeg litt i det og ber dem gi meg eksempler på det, så er det folk som ikke klarer å komme med [eksempler]”.

Disse sitatene viser hvordan rekruttererne har stor tro på at egen magefølelse oppdager falsk selvpresentasjon. Videre uttrykte flere at de kjente etter om det som ble sagt under jobbintervjuet stemte overens, altså om det var en kongruens i jobbsøkeres fremstilling og hva som er virkelighet. Oppfølgingsspørsmål var en metode for å unngå at førsteinntrykket ble bestemmende for evalueringen av jobbsøker. Dette belyser følgende sitat:

”Ja, altså jeg vil jo si at jeg får det [førsteintrykket] ganske tidlig. Men jeg er jo bevisst på at det ikke skal være eneste grunnlaget. For magefølelse kan jo, er ikke alltid riktig det. Men [magefølelsen] er jo med på å påvirke meg i ene eller andre retningen. På kanskje, på å borre litt mer i ting [...] det er når ting ikke stemmer først og fremst. At jeg ikke får noen

gode svar kanskje på ting jeg spør om. Og hvis jeg bygger videre på det jeg vil ha ut, at jeg ikke får noe, jeg blir ikke overbevist da. At det kanskje er litt unnvikende svar”.

Dette sitatet underbygger noe flere informanter forteller om, nemlig en opplevelse av at kandidaten ikke snakker sant under intervjuet. De beskriver en fornemmelse man får hvis for eksempel kroppsspråket eller dokumentert kompetanse ikke stemmer overens med det jobbsøker sier. Flere gir slik en beskrivelse av magesfølelsen som et hjelpemiddel til å plukke opp hint i jobbsøkerens verbale og ikke-verbale fremstilling.

Borre etter mer informasjon. De informantene som beskriver denne praktiske og bevisste bruken av magesfølelsen, sier at opplevelsen av dissonansen leder dem til et behov til å undersøke videre det som blir sagt. Flere, på tvers av bedrifter, refererer til dette som å ”borre” litt i det som blir sagt. Også observasjonene viste hvordan flere stilte oppfølgingsspørsmål for å konkretisere jobbsøkerens svar. Dette for å få flere eksempler på egenskaper jobbsøkerne sa de hadde. Det kan virke som flere har tro på at gjennom nettopp det å borre i det som blir sagt kan man avsløre usannheter hos kandidaten, eller innhente ny informasjon om han/henne. Dersom magesfølelsen fanger opp noe som ikke virker ærlig eller troverdig, forsøker rekrutterer å etterprøve dette senere. Slik som for eksempel denne informanten forteller:

”Men så var det ting som han sa, kommer ikke på hva lengre, men jeg husker at han sa ting eller gjorde ting som gjorde meg veldig usikker [...] hvis man er litt ullen, ikke klarer å være spesifikk nok så er det ofte noe som skjules. Ikke sant. Og da, da sier magesfølelsen min at her må jeg kartlegge litt mer”.

Dette sitatet gir en beskrivelse av at rekrutterer opplever en dissonans, og vurderer det til at man trenger å innhente mer informasjon om personen i etterkant av jobbintervjuet. Analysen viser stor tro på at referansesamtalen kan brukes til å avklare hvorvidt de subjektive antakelsene man har gjort seg under jobbintervjuet er korrekt.

Kjemi og forelskelse med kandidat gjør at lekfolk mister fokus. Flere informanter forteller at deres oppdragsgivere/ledere ikke nødvendigvis evner å ha et bevisst forhold til hvordan man lett kan gjøre en ubegrunnet subjektiv vurdering. Det ble gjennom analysen funnet flere beskrivelser av at oppdragsgiver forelsket seg i kandidater tidlig i jobbintervjuet, til tross for at kandidaten ikke var mest kvalifisert. En av rekruttererne forteller hvordan han opplever dette: *”Så forelsker jo av og til oppdragsgiver seg i kandidater som ikke har [en spesifikk kompetanse] og da må vi bevisstgjøre dem: Det var ikke det vi var enige om at vi skulle finne!”.* Sitatet viser den

uønskede påvirkningen av magefølelsen, nemlig det ubevisste som gjør at en glemmer kravene man har nedskrevet i kravspek.

I analysen kom det frem at mange mente de selv i mindre grad ble påvirket av denne forelskelsen/kjemien, fordi de hadde erfaring med å bedømme andre korrekt og ikke var opptatt av om de likte eller ikke likte kandidaten, siden de ikke skulle jobbe videre sammen.

Erfaring. Erfaring ble også trukket frem som en av årsakene til hvordan rekruttererne klarte å håndtere instinktene fra magefølelsen. Flere av informantene ville ikke beskrive seg selv som menneskekjennere. Likevel var flere opptatt av at de hadde lært seg å tolke andre mennesker, og at erfaringen med rekruttering tilsa at de kunne gjøre kvalitative valg av rett kandidat for jobben fra et nøytralt ståsted, noe følgende informant beskriver ved spørsmål om rekrutterer klarte å forholde seg nøytralt til det de ulike kandidatene:

”Ja, en mener jo det da. Det er jo det man jobber for. Og det er igjen tilbake til det med erfaring. Jeg tror det var vanskelig i starten [av karrieren som rekrutterer] å være nøytral til personer du møter. For noen setter igjen sterkere inntrykk, og bedre inntrykk enn andre. Og igjen da, går det tilbake til hvor kommunikativ [jobbsøker]er, og hva får du frem. Ja, det er totalen: Det er lukt, det er klær det er ja., og det lar du deg ikke påvirke av når du har erfaring”.

Sitatet forteller hvordan det å være nøytral, så langt det lar seg gjøre, er noe informanten opplever at man kan lære. Erfaringen er i denne sammenheng nyttig for å unngå å la jobbsøkerens inntrykk baserer seg på hva som kan virke å være falsk selvrepresentasjonen. Samme informant var også opptatt av at sin vurdering av kandidatene var basert på observasjoner, fremfor en subjektive vurdering: *”Det har ikke noe med magefølelse å gjøre, det har noe med observasjon å gjøre”.* Et slikt skille mellom subjektive antakelser og objektive observasjoner er interessant i senere diskusjon om hva man bygger den endelige ansettelsen på. En av informantene mener evnen til å skille mellom subjektive antakelser og objektive observasjoner også har med kognitive evner hos rekrutterer:

”Jeg tror også det handler litt om hvem som intervjuer da. Litt avhengig av hvor rutinert du er, eller hvor stor mental kapasitet du har til å sjonglere mange variabler i hodet ditt så vil vel noen bli ganske fanget i et sånt strukturert guide. Mens andre sikkert synes det er helt greit. Kan improvisere der det trengs, sant? Så igjen. Rekrutterere er også individer, ikke sant?”.

Dette sitatet påpeker også hvordan struktur kan være mindre viktig dersom rekrutterer klarer å være bevisst hva man måler underveis i jobbintervjuet. Informanten antar at det vil være individuelle forskjeller på hvorvidt man klarer dette.

Skape personlig kontakt

Det fysiske møtet synes å være en avgjørende årsak til hvorfor man benytter jobbintervjuet i enhver prosess, da det muliggjør en personlige kontakt. Analysen fremhever viktigheten av samtalen og det mellommenneskelige møtet som jobbintervjuet bygger på, fordi det kan fortelle mye om jobbsøkeren. Temaet gir innsikt i rekrutterernes personlige ønske om å utøve respekt ovenfor jobbsøkerne gjennom å fremstå hyggelig og imøtekommende, samt få frem det beste i kandidaten gjennom å fasilitere en fortrolig samtale. Flere oppfatter at deres intervjurolle er å gjøre jobbsøkerne trygg nok til å by på seg selv, gjennom å fasilitere samtalen. Videre viste analysen hvordan noen rekrutterere også er opptatt av at jobbsøkeren skal sitte igjen med en god følelse i etterkant av jobbintervjuet. Hva som motiverer rekrutterer under jobbintervjuet skal vise seg å påvirke hvordan de gjennomfører intervjuet med tanke på struktur og innhold.

Det fysiske møtet kan fortelle mye om kandidaten. Flere av informantene fremhever viktigheten av å møte jobbsøkerne ansikt til ansikt. Det var også påfallende i analysen hvordan enkelte rekrutterere viste interesse for å bli kjent med jobbsøker, og viktigheten av å få et inntrykk av hvordan jobbsøker opptrer. Førsteintrykket antas å kunne si noe om kandidaten. En av rekruttererne beskriver dette som en fornemmelse av at det er noe unikt med personen, som gjør det verdt å gå videre med kandidaten. Denne fornemmelsen ble beskrevet som at *”her er det noe”*, på spørsmål om hvordan man merket dette svarte rekruttereren:

”Nei, altså vi er nå igjen tilbake til er det noen som er, altså skal vi ha en toppleder så må vi ha noen med en aura, og litt sånn håndtrykk. For klart et slapt håndtrykk sier også noe om personlighetstypen. Sant?”

Sitatet over viser til førsteinntrykk, og den relasjonelle kompetansen rekrutterer mener å kunne utprøve gjennom det fysiske møtet i intervjusituasjonen. Her attribueres jobbsøkerens oppførsel til å si noe om hvem personen er, og hvorvidt personen passer inn i den rollen man har sett for seg at en leder skal ha.

Fasilitere den fortrolige samtalen. *”Du må prøve å skape den gode arenaen der du skaper den trygge formen som gjør at du får folk til å by på seg selv. Jeg skal spille kandidaten god”*. Lignende beskrivelser av egen fasilikator-rolle illustrerte hvordan flere rekrutterere mente det

var opp til dem hvor informativt jobbintervjuet ble. Flere gir beskrivelser som viser at de har stor tro på seg selv i forhold til å styre jobbintervjuet til å bli en naturlig samtale og gjøre søker trygg selv om selve intervjusituasjonen i seg selv har en negativ påvirkning på jobbkandidatene: *”For det viser seg kanskje at når det har gått en halvtime så roer det meste seg ned. Og da kan det komme en helt annen person ut, vi har en oppgave: Å få god kontakt med alle”*. Ut fra dette sitatet virker det som man ønsker å få et naturlig og korrekt inntrykk av personen til tross for en spent situasjon. En av informantene beskriver også hvordan han/hun bruker samtalen til å skape en fortrolighet:

”Jeg klarer å lure ut av dem, forstå meg rett «lurer dem», for jeg snakker med dem og bruker en del teknikker som dem kanskje ikke ser på som en intervjuteknikk. For de føler bare at vi sitter og snakker. Men jeg har jo en mening med det jeg spør om, når det blir en samtale, er de mer fri på hva de sier?”

Sitatet viser at gjennom å være en god kommunikator kan man bevisst innhente informasjon som man antar ellers ikke ville kommet frem i et mer strukturert intervju. Det kan med andre ord virke som at ved å legge vekk den mer utspørrende formen på jobbintervjuet er kandidatene mer villig til å by på seg selv, og rekrutterer innhenter mer informasjon. Observasjonene gjort av de reelle jobbintervjuene viste at det ble brukt ustrukturert eller semi-strukturert spørsmålsstilling. Og at det ble brukt mye tid på mer samtalelignende kommunikasjon som i liten grad var preget av en høy grad av struktur.

Rekrutterers respekt ovenfor søker og prosess. Gjennom analysen ble det klart at flere informanter var opptatt av å møte jobbsøkerne med respekt og et ønske om å virke profesjonell ovenfor søker. Dette motiverte flere til å gjennomføre en grundig prosess som ivaretok alle søkerne, ikke bare den som fikk jobbtilbudet:

”Altså, det at de kan føle at de er ivaretatt i prosessen. Det er både måten de blir møtt på, hvordan de har blitt håndtert underveis i prosessen og hvordan avslutningen av prosessen er. Personen som sitter der skal jo føle at det er ok å være der, man skal jo ivareta han som en person som faktisk er invitert inn i en samtale. Han skal jo kunne gå ut den døra og kjenne på at det var greit å være der”.

Dette sitatet indikerer en bredere forståelse av rekruttererens rolle under jobbintervjuet. Det kan virke som om flere opplever det meningsfullt å møte kandidatene på et mer personlig nivå, og at når de opplever at kandidaten ikke er den beste matchen til den aktuelle jobben, skifter fokus til å bistå kandidaten med videre jobbsøk. Dette speiler også følgende sitat:

”Så er det noen som faller helt igjennom så sier vi jo ikke det til dem. Vi gjør jo ikke det. Men vi får, prøver å få dem til å komme frem med hva de er sterke på. Slik at alle som går ut døra her føler at nå har jeg lært noe. Ja. Og i noen sammenhenger så ender vi opp, på mange måter, som en rådgiver. Her passer du ikke, men kanskje du skal gjøre noe annet, kanskje du kan prøve deg der isteden”.

Sitatet viser hvordan rekrutterer også er motivert til å hjelpe jobbsøker, og motiveres til å bruke jobbintervjuet til å veilede i forhold til videre jobb jakt, samt forsikre seg om at kandidaten hadde en positiv opplevelse selv om han/hun ikke får jobbtilbud. I denne sammenheng blir det strukturerte intervjuet byttet ut med en mer ustrukturert prat. Slik påvirker rekruttererens ønske om et positivt møte for begge parter gjennomføringen av jobbintervjuet med tanke på struktur og innhold.

Ved to tilfeller fikk jeg informasjon på forhånd om at kandidaten jeg skulle observere ikke var ansett som den mest kvalifiserte, og observerte videre hvordan rekrutterer også fungerte som en rådgiver og gav tips om hvordan søker burde fortsette jobbjakten.

Mulighet til markedsføring. Jobbintervjuet som fysisk arena for å møte jobbkandidater viste seg å også være en viktig arena for å promotere seg selv som arbeidsgiver/rekrutteringsfirma. Analysen viser hvordan jobbintervjuet også er en viktig markedsføringsarena: *”For en god opplevelse fortelles videre, en dårlig opplevelse fortelles også videre. Så vi sier at vi skal bli anbefalt av kandidater og vi skal bli anbefalt av oppdragsgiverne. Det er liksom det vi jobber etter”.* Jobbintervjuet gir rekruttererne en mulighet til å møte mange ulike kandidater, og enkelte av de som blir intervjuet kan tenkes å være aktuelle for andre tilsettingsprosesser og er derfor verdt å få et godt forhold til. Gjennom å invitere til jobbintervju har rekruttererne skapt en arena for å møte attraktive kandidater, og skape relasjoner også til de som ikke ender opp med den aktuelle jobben. En av rekruttererne som ofte hadde interne søkere uttalte også hvordan jobbintervjuet bevisst ble brukt for å få en konstruktiv samtale også med dem som ikke til slutt fikk jobben:

”En av grunnene til at vi prioriterer å ta inn folk, heller et større volum og heller slik at vi korter ned på tiden, det er faktisk en interessant mulighet til å formidle noen viktige styringssignaler. Det gir oss en interessant mulighet til å snakke om ledelse [i vår organisasjon] med en mye større gruppe folk en akkurat den ene som får jobben”.

Sitatet står i kontrast til oppfattelsen av at jobbintervjuet har som eneste formål å finne den beste kandidaten. Her er det like mye fokus på at man skal forbli en attraktiv arbeidsgiver, og at det

fysiske møtet er viktig for å kunne formidle hva man står for som arbeidsgiver. Slik at jobbintervjuet blir brukt til å gi aktuelle søkere et inntrykk av hva de står for.

Også observasjonene viste hvordan mye tid ble brukt på å gi informasjon om jobben. Det være seg hvem jobbsøker kommer til å jobbe med, organisasjonens fremtid/fortid og jeg observerte at rekrutterer forsøkte å selge inn jobben gjennom for eksempel å selge inn at det ikke er vanlig med overtid, ikke blir reising, og at man jobber i et tverrfaglig team. Tidvis blir det brukt mye tid på å gi informasjon, uten å inkludere jobbsøker eller undersøke hva han/hun tenker om informasjonen.

Totalitet

Datamaterialet viser at jobbintervjuet kun er en av flere seleksjonsmetoder som blir brukt, og den endelige ansettelsen bygger på inntrykket og prestasjonen jobbsøkerne har gjort gjennom hele ansettelsesprosessen. Det virket som at holdningen blant flere rekrutterere er at jo mer informasjon de får under intervjuet, dess bedre. Dette kan skyldes at de har som formål å utforske alle sidene ved kandidaten, og er på utkikk etter ”kritisk informasjon”. Altså informasjon fra kandidaten som kommer overraskende på, og er avgjørende for at han eller hun ikke lengre er aktuell. Miks av ulike seleksjonsmetoder blir nevnt som verktøy som benyttes for å øke treffsikkerheten på ansettelsen. Men det viser seg at den endelige evalueringen blir subjektiv.

Jo mer informasjon, dess bedre. Denne underkategorien har jeg valgt å kalle ”jo mer, dess bedre”, fordi jeg opplever at dette beskriver flere av rekrutterernes holdning til informasjonsinnhenting under jobbintervjuet. Dette kom særlig frem ved spørsmål om hva de målte under jobbintervjuet. Det synes å være enkelte tema de alltid er innom, uansett jobb, men overordnet mål synes å være å hente inn mest mulig informasjon om personen. Dette gjenspeiles gjennom følgende sitater:

”Og så er det selvfølgelig det med å få en beskrivelse av personlige egenskaper og motivasjon. Så det er på en måte en slags miks. Man må kartlegge hele mennesket [...] Da er det jo å bygge opp de ulike møtene sånn at du får mest informasjon”.

”Jeg har jo en viss form for mal i systemet i forhold til hva jeg er igjennom. Men jeg har mer en uformell prat med dem. Men jeg får likevel ut veldig mye med å gjøre det på det viset. Jeg kjører ikke så knalltøff intervjuteknikk [...] Ja, som sagt jeg tror jeg får ut av mange mye mer enn noen andre kan gjøre, gjennom at jeg tar den praten. Jeg fletter inn litt her og der. Men likevel har en viss plan på hva jeg skal igjennom”.

Interessant med disse utsagnene er det hvordan rekruttererne er opptatt av å kartlegge store deler av kandidaten, og det vises hvordan mye informasjon er ansett som en styrke. Særlig siste sitat belyser hvordan samtalen i jobbintervjuet bidrar til å hente ut mye informasjon, og *knalltøff intervjuteknikk* forstås som et svært strukturert intervju og omtales i negativ forstand som barriere for å få ut mye informasjon av kandidaten. Videre sies det at man må kartlegge *hele mennesket*, og at det ikke eksplisitt nevnes hvilke personlige egenskaper de måler under jobbintervjuet. Dette kan belyse deres arbeidshverdag; de må gå videre med kandidaten, eller velge han bort. Da er det viktig å hente inn en hensiktsmessig mengde informasjon allerede tidlig i prosessen. Derfor er rekrutterere opptatt av å ha en plan for hvilke tema det er viktig at de snakker om, med spørsmål som gir et helhetlig inntrykk av kandidaten. Fremfor å gå i dybden på enkelte deler av personen er det viktig med et bredt datagrunnlag som kun trenger å være detaljert nok til å vite om jobbsøker er verdt å gå videre med.

Kritisk informasjon. En av fordelene med å være på jakt etter så mye informasjon som mulig ved kandidaten ble av flere informanter sagt å være at man da kan komme over informasjon som er helt vesentlig i vurderingen av jobbsøkerne. I mine intervju trakk rekruttererne frem ”*psykisk sykdom*”, ”*tidligere jobbrelaterte konflikter*” og ”*alkoholproblemer*” som eksempler på informasjon som kan komme opp under intervjuet som blir avgjørende i vurderingen av kandidaten. Slik informasjon fører ikke nødvendigvis til at kandidaten umiddelbart er uaktuell, men informasjonen blir brukt i referansesamtaler og da kan det komme opp at det har vært et problem i forbindelse med jobb.

Fit-perspektiv - når kompetansen er på plass. Ut fra observasjonene ble det sjeldent stilt spørsmål som er transparente nok til at de oppfattes som mål på om en person passer inn. Det ble likevel observert at rekrutterer testet ut om jobbsøker følte at han/hun kunne passe inn i organisasjonen gjennom spørsmål som ”*Ut fra førsteinntrykket av sjefen, kan du tenke deg å jobbe med han?*” og særlig i et intervju til en stilling i en nisjebedrift ble det gitt informasjon om arbeidskulturen og rekrutterer påpekte at jobbsøker kom til å passe inn fordi han delte samme verdi om viktigheten av god kvalitet.

Flere understreket, i mine intervju, viktigheten av å finne ut om kandidaten passer inn. Denne vurderingen virker derfor å bygge på en subjektiv følelse av kjemi, og ikke gjennom direkte spørsmål til jobbsøker.

Forventingene til jobbintervjuet var tosidig; *”både kompetansen innenfor fagområdet, men selvfølgelig også personlige egenskaper”*. Vurderingene av om jobbsøker passer inn er både faglig og sosialt betinget:

”Selv om han sitter med kompetansen, og erfaringen, så handler det om hvordan den personen her vil passe inn i teamet. Det med roller. Både sikkert den formelle rollen, men også det med samspill i teamet kan være med på å påvirke [...] For det handler om de har oppfatning om at den her personen kan faktisk fungere i det miljøet, fungere i det teamet”.

Dette belyser den totale vurderingen av jobbsøker, utover vurderingen av om jobbsøker imøtekommer kompetansekrav i kravspek.

Bruk av flere metoder for å støtte opp under intervjuet. Denne underkategorien beskriver hvordan rekruttererne forholder seg til testmetodikken i ansettelsesbeslutningen. I tråd med ”jo mer, dess bedre”-perspektivet som tidligere er belyst, forteller flere informanter at det er behov for å bruke flere seleksjonsmetoder, fremfor kun jobbintervju: *”Jeg tror at du får ikke alle svarene gjennom et intervju. Du må vinkle det med metodetriangulering der da, for å få riktige svar, eller for å få det utfyllende svaret da”*. Ut fra sitatet kan det virke som at metodetriangulering forstås som å sette sammen ulike seleksjonsmetoder for å få et utfyllende bilde av kandidatene. Metodetriangulering trekkes frem av flere som en metode for å øke sannsynligheten for å ansette rett kandidat:

”Så nå er poenget litt at når vi driver med disse tilsetningene så er det kanskje noen som tror at det er en eksakt vitenskap, men det ville jo vært rimelig drøyt å påstå. Så kan si, den eneste måten å bli noen lunde treffsikker på er å bruke en metodetriangulering.”

Sitatet viser en bevissthet rundt hvordan ansettelsesprosessen i praksis ikke er noen eksakt vitenskap og informanten viser også bevissthet rundt validiteten til seleksjonsverktøy og hvordan man gjennom å sette sammen ulike metoder kan øke sannsynligheten for å ansette rett kandidat. Særlig referansesamtalen blir brukt til å bekrefte eller avkrefte det inntrykket man hadde fått av informanten:

”[...] Så tenkte jeg ok, jeg kjører en referansesjekk. To referansesjekker. Og i siste referansesjekken kom det frem blant annet det med [jobbprestasjon], han hadde vært veldig lite motivert det siste halvåret og resultatene ikke var så bra som han egentlig prøvde å si”.

Sitatet viser at rekrutterer opplever en dissonans i det jobbsøker sier under intervjuet, og at gjennom å benytte andre metoder kan en utforske det som ble sagt i intervjuet videre, for så begrunne en subjektiv opplevelse man har av søker.

***Ansettelsesbeslutningen blir subjektiv.** ”På et eller annet vis, etiske eller uetisk som det måtte være, så må man jo på en måte føre et eller annet resonnement for hvorfor man velger den man velger”.* Sitatet viser hvordan beslutningen rundt hvem som skal få jobbtilbud er en subjektiv vurdering. Et viktig poeng blir da, som informanten uttaler, å utarbeide et resonnement eller begrunnelse for valget. Som påpekt har dette bakgrunn i en tydelig kravspek, samt bruk av flere seleksjonsmetoder. Likevel viser analysen hvordan det er utfordrende å sammenligne kandidatene ut fra evalueringen. Den endelige vurderingen blir subjektiv, uansett om metodetrianglering og strukturert intervju ligger til grunn:

”Ja, jeg kan jo aldri ta et sånt [evaluerings-]skjema og legge dem sånn visuelt oppå hverandre og så si at han var så høy der, han var så lav der. Det er ikke det det går på. Det går på en skjønnsmessig vurdering. Det er da vi kommer tilbake til det der at vi prøver å være så objektive som mulig, men det er helt klart subjektivt. Til syvende og sist blir den subjektiv. Også er det jo oppdragsgiver, i mange sammenhenger er oppdragsgiver med og har likes og dislikes. Det må vi respektere”.

Sitatet viser også hvordan objektiviteten som er ønskelig blir vanskelig å ivareta når seleksjonsprosessen går mot slutten, og man står igjen med et knippe kandidater. Det er når man skal sette sammen evalueringene man har gjort på hver kandidat problematikken med å forbli objektiv oppstår. Fordi begrunnelsen for hvem som skal få jobbtilbudet er subjektiv. Bakgrunnen for dette kan synes å være at den enkelte søker er kompleks, de møter kriteriene i kravspek ulikt. Samtidig som enkelte kriterier i kravspek fremstår som viktigere enn andre. Det er likevel flere som erkjenner at selv om den endelige evalueringen er subjektiv, går det som regel bra:

”Veldig mange vil jo kunne prestere i en jobb, det er jo kanskje et fåtall som ikke vil prestere. Men det er jo i hvilken grad presterer du veldig bra [...] og det er jo å prøve å treffe så godt som mulig”.

Dette sitatet belyser hvordan rekruttererne opplever at sannsynligheten for feilrekruttering ikke er stor. Derimot er det snakk om hvem som vil prestere best. Analysen viser hvordan dette ikke belager seg på vurdering av hvem som har mest ønskelig skåre på personlighets-, evne- eller ferdighetstester.

Diskusjon

I dette kapitlet oppsummeres først resultatene, før jeg sammenligner resultatene med relevant empiri og teori fra andre studier. Deretter kommer jeg med egne tolkninger for å svare på oppgavens problemstilling, som er: *Hvordan benytter rekrutterere jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse? Og strider ansettelsespraksis blant rekruttererne med metodiske krav fra akademisk forskning?*

Oppsummering av analysen

Analysen identifiserte fire hovedtemaer som sammen beskriver hvordan rekruttererne benytter jobbintervjuet før innstilling til ansettelse. Hovedtemaene er: *skape objektivitet, skape personlig kontakt, magesfølelse og totalitet.*

Resultatene viser at rekruttererne har flere tilnærminger til jobbintervjuet som seleksjonsverktøy, og at deres beskrivelser av egen praksis kan knyttes opp til de akademiske perspektivene som det tidligere er gjort rede for. Blant annet illustreres makroperspektivet gjennom at rekruttererne er opptatt av å overstyre sine egne subjektive vurderinger av jobbsøkeren. Dette gjøres ved å holde fokus på kriterier i kravspek og bruke semi-strukturerte intervjuer. Likevel kan det være vanskelig å definere konkret hvilken humankapital man har behov for, og kravspek kan derfor gjenspeile subjektive ønsker fremfor objektive krav til stillingen. Dette fordi kilden til kriteriene i kravspek er uttalelser fra leder og andre i organisasjon, eller rekrutterers opplevelse av arbeidsmiljøet. Uansett anses kravspek som fasit på hva man ser etter under intervjuet.

Temaene *skape objektivitet* og *magesfølelse*, som fremkom i analysen, indikerer at rekruttererne har to, tilsynelatende motstridende, tilnærminger til egen intervjurolle. Den innbyrdes vektleggingen av disse påvirker graden av struktur i intervjusituasjonen. Mikroperspektivet kommer til syne i analysen gjennom rekrutterernes beskrivelse av egen rolle under jobbintervjuet. Det er tydelig at rekrutterer blir noe mer enn kun en test-administrator. Dette fører til at makroperspektivets mest strukturerte prosedyrer ikke praktiseres. Slik kommer det konstruktivistiske mikroperspektivet på jobbintervjuet frem. Rekrutterer opplever at det er relasjonen man får med jobbsøker som har betydning for hvilken informasjon man får. Flere beskriver det som hensiktsmessig å være ustrukturert og skape en fortrolig samtale, fordi man da får nyttig informasjon som er viktig i evalueringen. I denne sammenheng er det vanlig å lytte til egen magesfølelse, for å oppdage inkonsistens i jobbsøkers selvpresentasjon.

Analysen viser at magesfølelsen ikke beskrives som motsatsen til det å være objektiv. Derimot må rekrutterer bruke magesfølelsen aktivt og borre i det som blir sagt under intervjuet.

Observasjonene viser at ingen av rekruttererne benytter svært strukturerte intervju, der en intervjuguide er tydelig. Samtlige virker likevel å være opptatt av å få dekket temaene som står i kravspek.

Videre er rekruttererne opptatt av at streng struktur må vike, slik at jobbsøker får en fin opplevelse. Dette gjenspeiles i temaet *skape personlig kontakt*. Observasjonene viser at enkelte ganger slutter jobbintervjuet å være en test, i den forstand at rekrutterer ikke lenger måler karakteristika hos jobbsøker. Derimot skifter fokuset til å rådgi søkeren i videre jobbsøkningsprosess, eller markedsføre egen bedrift. I dette tilfellet kan intervjuet bli en samtale, for å gi kandidaten en god opplevelse selv om han/hun ikke får jobbtilbud. Dette kan virke å være et uttrykk for respekten flere uttrykker å ha ovenfor jobbsøkere.

At kandidaten passer inn i arbeidsmiljøet er beskrevet av informantene som veldig viktig. Når man gjennom en tidlig avklaring av kompetanse anser kandidaten som kvalifisert, flyttes fokuset i stor grad til hvorvidt kandidatene passer inn teamet eller organisasjonen. Leder eller oppdragsgiver, som skal ta endelig ansettelsesbeslutning, er i større grad opptatt av å prøve ut kjemien under intervjuet. At jobbsøker passer inn i organisasjonen er avgjørende for hvem som får jobben, ettersom alle er godt kvalifisert i slutfasen. Da kan kjemi og fit være begrunnelsen for hvem som får jobbtilbudet. Enkelte rekrutterere påpeker også hvordan leder eller oppdragsgiver ikke alltid velger den best kvalifiserte, men opplever en kjemi med enkelte kandidater og da kan bli mindre opptatt av hva som står i kravspek. Rekruttererne ønsker derimot å innta en objektiv vurderingsrolle, og viser en forståelse av hvordan de kan påvirke intervjusituasjonen og jobbsøker. De er opptatt av å hente inn mest mulig informasjon om kandidaten, noe som viser at de ikke bruker jobbintervjuet kun til å måle enkelte konstrukter. Analysens tema *totalitet* beskriver videre hvordan de ønsker å øke sannsynligheten for riktig ansettelse gjennom triangulering av flere seleksjonsmetoder, for å sikre seg et totalbilde av jobbsøker. Det er dette totalbildet som ligger til grunn når de skal gi sin vurdering av hvem som skal få jobbtilbud. Den endelige beslutningen anses å måtte være subjektiv.

Videre struktur for diskusjonskapittelet. Oppsummeringen har vist hvordan rekruttererne som er observert og intervjuet benytter jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for ansettelse. Flere påpeker at det er et gap mellom akademia og praksis (Anderson, 2001; Highhouse, 2008; Rynes, 2009). Jeg vil ikke diskutere akademia og praksis som to ytterpunkt, men diskusjonen vil dreie seg om rekrutterernes intervjugjennomføring sett fra både makro- og mikroperspektiv. Diskusjonskapittelet vil videre undersøke i hvor stor grad rekrutterernes gjennomføring av jobbintervjuet er i samsvar med mikro- og/eller makroperspektivet som eksisterer innenfor akademia. Deretter hvilke fordeler og ulemper det er med praksisen av jobbintervjuet fra et akademisk synspunkt. Diskusjonskapittelet avsluttes med kommentarer på denne studiens styrker og svakheter, samt implikasjoner min studie har for akademia og seleksjonspraksis.

Rekrutterernes praksis sammenlignet med makroperspektivet

I tråd med problemstillingen vil jeg videre diskutere om praktikernes ansettelsespraksis er forenelig med metodiske krav fra akademisk forskning, gjennom å reflektere rundt deres praksis fra et makroorientert perspektiv. Med utgangspunkt i teori og forskning på seleksjon vil jeg se nærmere på om praktikerne gjennomfører jobbintervjuet i tråd med det som makroperspektivet hevder vil lede til mest rettferdig og presis måling av fremtidige jobbprestasjoner.

Kravspek er fasit. Denne kategorien belyser hvordan rekruttererne støtter prediksjonsmodellen som makroperspektivet bygger på. De er opptatt av at kravspek skal konkretisere evner, ferdigheter og personlighet hos jobbsøker, og at jobbintervjuet skal måle om søker møter disse kravene og vil kunne utføre jobben. Dette utgjør et godt utgangspunkt for å bruke intervjuet til psykometrisk testing.

I mange studier som bygger på makroperspektivet har man tidligere i stor grad hatt en implisitt antakelse av at kravspek er fri for feil, og slik er en presis beskrivelse av hva som kreves for å prestere godt i jobben (F.eks. Morgeson & Campion, 2000). Enkelte av informantene uttrykte bevissthet om hvordan kravspekens innhold kan gjenspeile subjektive ønsker fremfor objektive krav til jobben. Videre påpeker analysen at en jobb vil endres over tid. Jobbanalysen anses derfor som en konstruksjon av hva man trenger, og er preget av hvem som skriver den og tidsperspektivet man har. Det er derfor grunn til å betvile at kravspek er en fasit, slik enkelte av informantene karakteriserer den som. Slik utfordres også makroperspektivets antakelse om at kravspek definerer om kandidatene vil prestere godt i en spesifikk jobb.

Ut fra et predikativt forskningsperspektiv må man forsikre seg om at jobbanalysen reflekterer det som faktisk er relevant for å lykkes i en jobb, for å sikre innholdsvaliditeten. Hvordan en kan sikre seg dette synes makroforskningen ikke å gi noe tydelig svar på. Fraværet av kunnskap om hvordan kravspeken kan gjøres mer presis, og gjenspeile sanne krav til jobben, skaper problemer for både forskere og praktikere (Morgeson & Campion, 2000).

Det er flere mulige løsninger på hvordan man kan utarbeide en mer korrekt beskrivelse av jobben i kravspek. Den mer statistiske måten å løse dette på er å innhente store mengder data og utvikle databaser med de personlighetstrekk og jobb kvalifikasjoner som bør møtes for å anta at en person vil mestre hverdagens utfordringer i en spesifikk jobb (Mumford & Peterson, 1999). O*NET er en slik database og er støttet av arbeidsdepartementet i USA med det formål å lovregulere innhold i jobbanalyser (Mumford & Peterson, 1999). Hough og Oswald (2000) påpekte at slike databaser kan sikre felles forståelse rundt hvilke attributter som det er viktig at en medarbeider har for å utføre en bestemt jobb, og kan sørge for mindre grad av diskriminering blant søkerne. Slike databaser kan også identifisere hvilke kvalifikasjoner man trenger fremover i tid, og tar dermed høyde for at jobber er i endring. Mangelen på slike databaser tilpasset norsk arbeidskultur, og det faktum at rekruttererne selv ikke kan innhente datamateriale stort nok til å trekke slike slutninger, tilsier at dette er noe forskningsmiljøene bør ta sikte på å utarbeide og ikke praktikerne selv.

Morgeson og Campion (2000) påpeker at god metode for innhenting av informasjon til kravspek kan gjøres gjennom at rekruttererne tilbringe mer tid i den aktuelle bedriften. Dette kan sies å være en praktisk gjennomførbar kvalitetssikring av kravspek. Morgeson og Campion hevder også at det kan være vanskelig å innhente data om hvilke egenskaper som er nødvendig for å gjøre en jobb, fordi disse ofte ikke lar seg knytte til spesifikk atferd. Det bør likevel være et mål med en relativt objektiv kravspek. I test-sammenheng kan objektiv forstås som at flere personer beskriver de samme kompetansekravene og personlige egenskaper som er nødvendig for en jobb (Murphy & Davidshofer, 2005). Ettersom analysen i denne studien viser at kravspek kan inneholde personlige karakteristika som: *”strukturert, nøyaktig, god til å samarbeide, løsningsorientert, tar ansvar”* er det usikkert hvor godt rekruttererne ivaretar begrepsvaliditeten i sin praksis. Slike konstrukter lar seg ofte ikke observere, og uten å operasjonalisere slike begrep lar de seg heller ikke måle hensiktsmessig gjennom intervjuet, siden vi naturlig tillegger begrepene ulik betydning. Analysen viser at det er ulikt hvordan rekruttererne henter inn

informasjonen til kravspek. Fordi kravspek synes å inneholde kvalitativ data er det naturlig å benytte kvalitative metoder for å innhente informasjonen. Rekruttererne sier de benytter blant annet observasjoner, intervjuer og dokumentanalyser. Det er likevel grunn til å tro at hvordan dette gjøres er avgjørende for hvor godt forankret innholdet i kravspek er i den aktuelle jobben.

Struktur i gjennomføring øker treffsikkerheten. Rekruttererne opplyser at de gjennomfører semi-strukturerte intervju, og analysens kategori *intensjon om strukturert intervjuet* reflekterer ønske om en middels grad av struktur. Gjennomføring bygger på en plan om hvilke temaer de vil innom. Ingen av jobbintervjuene som ble observert viste at intervjuguiden ble fulgt slavisk. Samtidig tolkes den uformelle ordlyden slik at spørsmål blir bestemt av situasjonen og ønske om flyt i samtalen.

Makroperspektivet argumenterer for at struktur vil øke prediksjonen av jobbprestasjoner. Det har derfor vært argumentert for at all form for økt struktur er positivt (Campion, Palmer et al., 1998). Analysen viser at rekruttererne har en smalere forståelse av hva som kjennetegner et strukturert intervju enn de femten dimensjonene som Campion og kolleger mener vil bedre strukturen, eller de seks strukturkomponentene som Levashina og kolleger (2014) fant var en gjennomgående forståelse av struktur blant forskere. Det virker som de selv også har vansker med å definere hvor høy grad av struktur de praktiserer. Dette kan skyldes at det ikke finnes noen felles definisjon med tanke på hva som er bestemmende for grad av struktur i intervjuer (for en diskusjon rundt dette se Macan, 2009).

Som observatør var det ofte vanskelig å forstå hva rekrutterer ønsket å måle med sine spørsmål. For eksempel spørsmål om søkerens søskenrelasjoner som er belyst tidligere i oppgaven. Fra et makroperspektiv vil man anse at slike spørsmål svekker innholdsvaliditeten, fordi man ikke har grunn til å tro at slike spørsmål gir informasjon som måler noe som er viktig for fremtidig jobbprestasjon. Slik svekkes den prediktive validiteten og trolig kan også jobbsøker bli usikker på hva rekrutterer måler. Dipboye (1994) argumenterte i tråd med dette at bruken av ustrukturerte intervju øker sannsynligheten for at intervjuer ville stille upassende spørsmål. Likevel påpekte han at så langt dette ikke ble gjort ville ustrukturerte intervju oppleves som mer rettferdig som et resultat av at kommunikasjonsformen er mer åpen. Den mellommenneskelige kontakten kan slik gjøre det lettere å akseptere et avslag.

Spørsmålsstillingen hos mine informanter virket noe tilfeldig, men med en bakenforliggende plan om hva man ønsket å evaluere eller måle hos jobbsøker. Analysen viste at

intervjuspørsmålene deles inn i fire hovedkategorier som tidligere er beskrevet. Denne inndelingen er et resultat av analysen, og ikke noe rekruttererne selv uttalte som en bevisst bruk av spørsmålsstilling. I tråd med makroperspektivets syn på struktur bruker mange erfarings- og situasjonsbaserte intervjuspørsmål. Dette tolkes til en tro på at fremtid predikeres av fortid og at uttalt motivasjon antas å kunne si noe om fremtidig jobbprestasjon. Taylor og Small (2002) sammenlignet situasjonsbaserte og erfaringsbaserte spørsmål og fant at de holder relativ lik inter-rater reliabilitet. Erfaringsbaserte noe bedre (.79) enn situasjonsbaserte (.76), men Taylor og Small argumenterer for å benytte begge formene, slik rekruttererne gjør. Videre har det også vist seg at hvordan man utformer spørsmålet vil påvirke hva man måler. Blant annet viste Huffcutt, Weekley og kolleger (2001) at situasjonsbaserte spørsmål i hovedsak måler jobbkunnskap og kognitive evner, mens erfaringsbaserte spørsmål måler hovedsakelig erfaring og enkelte personlighetsfasetter som ekstrovertsjon. Det kommer ikke tydelig frem i analysen hvordan spørsmålsstilling brukes bevisst for å gjøre gode målinger.

I en av observasjonene ble følgende spørsmål stilt: ”*Hva betyr det å være strukturert?*”. Personlighetstrekket planmessighet og jobbprestasjoner har vist seg å være positivt korrelert (Barrick & Mount, 1991). Det er dermed med god grunn at rekrutterer ønsket å undersøke hvor strukturert jobbsøker er. Likevel vil man ut fra en skjønsmessig vurdering av innholdsvaliditeten til spørsmålet kunne påstå at spørsmålet i seg selv ikke måler om personen er strukturert. Dermed blir det vanskelig å evaluere kandidatens besvarelse senere. Derimot vil makroperspektivet argumentere for at et mer tydelig spørsmål som er erfaringsbasert eller situasjonsbasert gir større grunnlag til å måle hvorvidt personen er strukturert (Pulakos & Schmitt, 1995). Det kan også stilles spørsmålstegn til om intervjuet er beste metode for å måle planmessighet, da personlighetstester med større grad av sikkerhet kan måle personlighetstrekk. Som tidligere belyst har man gjennom eksperiment funnet at man under et intervju kan vurdere noen personlighetstrekk bedre enn andre når en blir satt til å bedømme andre mennesker (Barrick, Patton et al., 2000; Caldwell & Burger, 1998). Ettersom makroperspektivet er opptatt av å gjøre valide målinger, bør rekrutterere nødvendigvis vurdere hvilke prediktorvariabler man kan måle under intervjuet, og mer konkret hvilke spørsmål som gir gode målinger på enkelte karakteristika. Datagrunnlaget viser ikke en tydelig bevissthet rundt hva intervjuet måler best, selv om forskning har vist hvilke konstrukter intervjuet synes å måle best (Huffcutt, Conway et al., 2001). I stedet kan ønsket om å måle mange ulike sider av søker forstås som at man har en stor tro på at alle

menneskelige kvaliteter kommer til syne under intervjuet. Dette kan føre til feilaktige bedømmelser av attributter som naturlig vanskelig lar seg måle i et intervju, og mangel på tydelige spørsmål vil igjen gi lav validitet i målingene.

Struktur i evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet. I samsvar med tredelingen Huffcutt og Arthur (1994) gjorde av evalueringsformer, fremgår det i analysen at det var stor variasjon i hvordan evalueringen i etterkant av jobbintervjuet ble strukturert. Noen uttalte at de manglet faste prosedyrer i etterkant av jobbintervjuet, og foretok en *generell vurdering* gjennom inntrykket de fikk under jobbintervjuene og de andre seleksjonsverktøyene. Andre foretok evaluering av kandidatene med en *etablert skala*, gjennom at de hadde en rekke minstekrav til hvert av punktene i kravspek. Når kompetansekravene er ufravikelig, og rekrutterer vektla spisskompetanse, gjenspeilet praksis i større grad hva Huffcutt og Arthur refererte til som en *forutbestemt fasit av ønskelige svar*.

En lite strukturert evalueringsmetodikk kan øke risikoen for tilfeldige målefeil, og slik også feilansettelse (Murphy & Davidshofer, 2005). Makroperspektivets skepsis til generelle evalueringer er begrunnet i kunnskap om hvordan menneskelig beslutningstaking inneholder systematiske bias. Ut fra Levashina et al., (2014) er det en gjennomgående anbefaling at det skal foretas en individuell evaluering av hver jobbsøker. Mangelen på en strukturert evaluering av hver søker opp mot kravspek vil kunne lede til at kognitive heuristikker som førsteinntrykk, likhetseffekt og glorie-effekten påvirke rekrutterers bedømmelser (Nordvik & Langvik, 2011) Som analysen viser er rekruttererne opptatt av å innhente tilfredsstillende mengder med informasjon slik at man kan gjøre en kvalitativ sammenligning av kandidatene opp mot hverandre. Dette vil kreve stor informasjonsprosessering underveis, noe som potensielt kan påvirkes av bias. Når rekruttererne åpner opp for å innhente mye informasjon er det derfor viktig at evalueringen foregår stegvis og at man ikke tar en totalvurdering av søker underveis (Murphy & Davidshofer, 2005).

Huffcutt og Arthur (1994) påpeker at den mest strukturerte metoden for å måle jobbsøkers individuelle respons er å vurdere svaret jobbsøker gir opp mot en forutbestemt fasit som gjenspeiler hva man ønsker at jobbsøker skal svare. Dette er i tråd med psykometrisk testmetodikk, men virker ikke å være særlig benyttet blant rekruttererne. Dette kan skyldes at de ikke er opptatt av at jobbsøker skal gi dem et riktig svar som er bestemt på forhånd. De er i større grad opptatt av at samtalen skal gi dem innsikt nok til å gjøre en subjektiv vurdering av om søker

møter kravspek. I denne sammenhengen blir subjektiv vurdering ikke karakterisert som ukorrekt, men at menneskelig beslutningstaking er en integrert del av skåringen gjort i etterkant av jobbintervjuet. Dette tyder på at praksis ikke er i samsvar med makroperspektivets mer kalkulende metode, noe som synes å skyldes at praktikerne ikke finner det hensiktsmessig å konsentrere seg om målinger av enkelte variabler.

Rekrutterernes praksis sammenlignet med mikroperspektivet

Som oppgaven har gjort rede for tidligere er rekruttererne opptatt av hvordan magesfølelsen ser ut til å fange opp dissonans og styre samtalen. De virker å bryte ut av planlagt struktur når de opplever dissonans i det jobbsøker uttaler, og føler behov for å utdype det som blir sagt. Datamaterialet indikerer at de opplever å ha en evne til å ta gode avgjørelser underveis om hvilken informasjon som er viktig å skaffe i møte med søkeren. Videre viser analysen at de ikke bare er opptatt av å evaluere fremtidige jobbprestasjoner, men jobbintervjuet er også en vurdering av jobbsøkeren ut fra andre konstrukter som eksempelvis fit, altså om jobbsøker passer inn i bedriften. Like fullt er dette først etter at minimumskrav til jobbutførelseskompetanse er avklart. Mikroperspektivet kommer til syne i analysen gjennom at verdien til jobbintervjuet i stor grad bestemmes av den sosiale interaksjonen, og at kjemien og klarhet i den psykologiske kontrakten er av betydning i vurderingen av om jobbsøker vil gjøre en god jobb i fremtiden. Rekruttererne synes å dele mikroperspektivets antakelse om at det sosiale møtet kan gi viktig informasjon som høy grad av formell struktur ikke vil fange opp.

Gjennom å borre i det jobbsøker sier, kommer sannheten frem. Analysen viser at rekruttererne er oppmerksom på hint de får under intervjuet. Forskningslitteratur om selvpresentasjon har redegjort for at jobbsøkere ofte vil svare i tråd med hva de tror er forventet og ønskverdig (Ellis et al., 2002), og flere informanter hevder at de oppdager når jobbsøkerens uttalelser ikke stemmer overens. Reinhard og kolleger (2013) undersøkte denne antakelsen gjennom eksperimenter, og fant at erfarne rekrutterere som hyppig holdt jobbintervju ikke var flinkere til å avsløre hint fra jobbsøker som var usanne enn personer uten erfaring med seleksjon. Tvert i mot avdekket de kun en marginal økning av usannhet enn hva man kan gjøre ved ren tilfeldighet. Deres studier ble gjort med filmopptak av jobbintervju, og en svakhet ved studien er at intervjuer derfor ikke hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Det kan derfor tenkes at rekrutterere som stiller gode oppfølgingsspørsmål har økt sannsynlighet for å avsløre falsk selvpresentasjon og løgn. Dette kan forklare hvordan mine informanter opplevde at dissonans

ledet dem til å følge opp påstander jobbsøker uttrykker, og til å stille oppfølgingsspørsmål slik at de kan bekrefte eller motbevise sine hypoteser. Slik tar de også høyde for bekreftelsesbias.

Opplevelsen av at søker snakker usant tolkes til å ha opphav i rekruttererens intuisjon, noe som strider med testmetodikkens antakelse om at kun eksplisitte kriterier er rasjonelle. Slik er praksis forenelig med forskning som ser jobbintervjuet som mer enn en test (F.eks. Guion, 2011; Oliveira, 2015). Guion (2011) antyder at både praktikere og akademikere i større grad bør erkjenne intuisjonens rolle i beslutningstaking og at opplevelsen av dissonans kan forstås dit hen at man har stilt feil spørsmål eller at tidligere persepsjoner av jobbsøkeren er feil. Dette støtter hvordan rekruttererne ikke viser til intuisjon som en subjektiv feilkilde, men noe de bruker systematisk, og de erfarer at de får bekreftet sine antakelser. I tråd med dette kan intuisjon bli forstått som en pådriver for bevisst rasjonalitet, heller enn at man erstatter rasjonaliteten (Brawn, 2000).

Fokus på psykologisk kontrakt. Gjennom å bruke jobbintervjuet til å avklare gjensidige forventinger ligger det implisitt en utøvelse og avklaring av den psykologiske kontrakten. Som beskrevet i teoridelen av denne oppgaven skiller man innholdet i den psykologiske kontrakt inn i en transaksjon-relasjons dimensjon (Rousseau, 1995). Det er lite i analysen som gjenspeiler at jobbintervjuet brukes til å tydeliggjøre den transaksjonelle kontrakten. Rekruttererne synes derimot å støtte et mer fleksibelt syn på seleksjon, ved at jobbintervjuets to parter samhandler med hverandre og begge trenger bekreftelse av å være i gode relasjonelle bånd med hverandre for å prestere. Jobbintervjuets fleksibilitet brukes slik til å utforme den relasjonelle psykologiske kontrakten. Analysen viste blant annet at rekruttererne mener det er viktig å undersøke om søker er motivert til jobben. Dette forstås som at rekruttererne ikke bare er opptatt av den objektive kompetansen søkerne har, men også er opptatt av om jobbsøkerne vil tilby organisasjonen noe utover sin objektive fagkompetanse. Rousseau (1995) hevder i tråd med dette at den psykologiske kontrakten i stor grad oppstår før ansettelsen, nemlig under seleksjonsprosessen og særlig jobbintervjuet.

Intervjuet blir også brukt for å motivere søkeren til jobben, gjennom å markedsføre bedriften og å gi informasjon om jobbinnhold. Dette tolkes til å være en del av starten på en relasjonell kontrakt, og viser hvordan ansettelsesbeslutningen også bygger på et relasjonelt bytteforhold, utover makroperspektivets mer transaksjonelle kontrakt. Jobbintervjuet vil dermed gi en forståelse av hvilke løfter man gir hverandre, noe som trolig vil påvirke

ansettelsesbeslutningen. Dette belyser hvordan ansettelser bygger på noe mer enn avtalen om lønn mot arbeidskraft.

Jobbintervjuet viser om jobbsøker passer inn. Inntrykket man får av jobbsøker under jobbintervjuet virker å danne beslutningsgrunnlaget for å anta om søker vil passe inn med de andre ansatte i bedriften. Dette kan forstås som en evaluering av om søker er omgjengelig og vil kunne fungere i sosial interaksjon og samarbeid med eventuelle fremtidige medarbeidere. At rekrutterer er opptatt av å vurdere fit kan begrunnes av forskning som har vist hvordan personlighetstrekket *medmenneskelighet* predikerer jobbprestasjoner i samarbeid med andre (Barrick & Mount, 1991). Slik kan man begrunne at jobbintervjuet brukes til å evaluere om jobbsøker vil passe inn, og la dette være med i ansettelsesbeslutningen.

Det er i stor grad leder med personalansvar som må kjenne etter om det er kjemi, og om jobbsøker passer inn hos dem. Dette antyder at å passe inn harmonerer med arbeidsgiverens forestilling av arbeidsmiljøet. Interessant er det hvordan analysen antyder at *kjemi og forelskelse gjør at lekfolk mister fokus* og at dette også gjelder oppdragsgiver og ledere. Rekrutterer må da minne dem om hva kravspek påpeker at de skal se etter. Dette belyser hvordan opplevelsen av fit også antas å være en fallgrube, i tråd med likhetseffekten, som blander leder for hvilke egenskaper jobbanalysen stadfestet er nødvendige egenskaper. Det virker som om rekruttererne mener jobbintervjuet er det seleksjonsverktøyet som best tester fit, og slik får intervjuet en tilleggsvaliditet utover det andre metoder fanger opp. Kjemi fremgår i analysen som en slags forelskelse som oppstår når leder opplever likhet og en fornemmelse av felles kultur. Dette er i tråd med forskning som har utforsket hvordan likhetstrekk som holdninger, rase og kjønn kan påvirke evalueringen av jobbsøker, kan likhet øker sjansen for ansettelse (F.eks. Rivera, 2016). Dette vil få en negativ konsekvens for de som skiller seg ut, og fremstår annerledes (Rogstad & Sterri, 2014). Selv om det argumenteres med at alle er kvalifiserte, er en mulig overfokus på fit en potensiell risiko for diskriminering som praktikerne i liten grad stiller spørsmålstegn ved.

Å skape gode relasjoner er viktigere enn streng struktur. Resultatet fra analysen viser at praktikerne bruker jobbintervjuet til å skape en innsiktsfull samtale og forstå jobbsøkerens bakgrunn bedre. Dette belyses gjennom temaet *skape personlig kontakt*, samt underkategorier som *fasilitere den fortrolige samtalen* og *respekt ovenfor søker*. Det viser hvordan det å møtes ansikt til ansikt anses som noe av jobbintervjuets fordel, fordi man kan innhente mye viktig, og

mer personlig, informasjon. Dette står i kontrast til makroperspektivet, som mener at det personlige møtet bringer inn feil i viktige beslutninger.

Mangelen på bruk av høyt strukturerte intervju tolkes som et ønske om fleksibilitet i intervjuet. Dette synes å oppleves som en styrke og personlig preferanse blant rekruttererne. I en positiv fortolkning er slik fleksibilitet bra fordi det åpner opp for individuell tilpasning, og rekrutterer kan fasilitere samtalen slik at søker blir trygg til å fremtre naturlig og by på seg selv (Rogstad & Sterri, 2014). En negativ følge kan likeledes være hvordan lavere grad av struktur kan føre til forskjellsbehandling. Bruken av intervjuet som en mer kvalitativ vurdering av jobbsøkeren er et perspektiv rekruttererne ser ut til å dele, og slik beveger de seg vekk fra testmetodikk og makroperspektivet.

Oppsummering av praktikernes ansettesespraksis sett fra mikro- og makroperspektivet

Praktikerne er i stor grad kjent med, og har tiltro til, den kvantitative metoden med høy grad av struktur som det argumenteres for i makroperspektivet, men min studie har vist at de i praksis gjennomfører semi-strukturerte intervjuer med ulik grad av struktur. Mine funn antyder at rekruttererne ikke i tilstrekkelig grad forsikrer seg mot den metodiske risikoen for feil i beslutningstaking som ligger i en mer ustrukturert gjennomføring av jobbintervjuer. Det uttales ikke at praksis bygger på retningslinjer fra kvalitativ metode, selv om kvalitativ innhenting av data og tolkning benyttes i forarbeid med jobbanalysen, intervjugjennomføring og evalueringer av søkere. Tidvis bruk av en eksplorerende intervjuform kan komme til å påvirkes av subjektive evalueringer og blir derfor ikke objektive målinger av egenskaper, selv om det uttales at det er et ønske. Dette må dog ikke overskygges av funn som viser at praktikerne, og trolig jobbsøker også verdsetter et mer samtalelignende intervju. Mindre struktur antas å tilføre kritisk informasjon om søker, samt informasjon om personen passer inn i bedriften. Dette synes å være en viktig del av beslutningsgrunnlaget. Når jobbsøker er kvalifisert, er det denne informasjonen som blir avgjørende for hvem man anser som den beste kandidaten. Slik praktiseres ikke intervjuet til å måle prediktorvariablene i kravspek slik makroperspektivet anbefaler. Praksis er mer fleksibel i sin form.

Fordeler og ulemper med makro- og mikroperspektivene

Jeg har presentert hvordan rekruttererne benytter jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse sammenlignet med teori på området. Videre diskusjon vil se på hvorvidt denne praksisen er fordelaktig fra et akademisk synspunkt. Med ønske om å gjennomføre pragmatisk

forskning, som Rynes og kolleger (2001) etterlyser fra academia og hevder bidrar til gapet mellom teori og praksis, vil jeg videre foreslå mulige løsninger på problemstillingene som rekruttererne ser ut til å møte. Dette med det formål at denne masteroppgaven skal få praktisk verdi for organisasjoner som utøver seleksjon.

Vanskeligheter med at jobbintervjuet skal være både en test og en samtale. Det vurderes å være et avvik mellom hvordan rekruttererne uttrykker at jobbintervjuet skal brukes som en test, og hvordan jobbintervjuet i praksis ofte minner mer om en samtale. Rekrutterernes intensjon og målsetting virker å være å bruke jobbintervjuet til måling av egenskaper slik at man kan finne ut hvem som vil prestere best, men dette avviker med faktisk gjennomføring av jobbintervjuet som i større grad er samtalelignende og ofte ender i en generell evaluering av jobbsøker. Argyris og Schön (1996) forklarer hvordan avvik mellom bruksteori (hva man gjør) og uttrykt teori (som viser til hva man sier at man gjør) vil føre til at man ikke er seg bevisst hva man søker å oppnå, og dermed ikke vet når man handler uhensiktsmessig. I denne sammenheng kan feilrekruttering være en negativ konsekvens av uhensiktsmessig praksis.

Murphy og Davidshofer (2005) påpeker at samtlige måleinstrument som kartlegger individuelle forskjeller av betydning for hvordan man presterer i en spesifikk jobb, per definisjon er en test. Rekruttererne må altså forholde seg til at de bedriver testing, fordi jobbintervjuet inngår i denne definisjonen. Derfor må praksis også følge retningslinjene for god testbruk vedtatt av Norsk Psykologforening (2000) for å sikre seg at man beskytte verdigheten til individet som testes og sikre en rettferdig prosess. Fordi strukturert jobbintervju har vist seg å være en seleksjonsmetode med solid prediktiv validitet for senere jobbprestasjoner (Schmidt & Hunter, 1998), vil lav grad av struktur medføre risiko for feilansettelse fordi man opphever de empiriske forutsetningene til prediksjon som ligger i intervjuet. Selv om analysen viser at rekruttererne uttrykker en stor støtte til makroperspektivet gjennom temaet *skape objektivitet*, fremkommer det at det de gjør (bruksteori) ikke er lik makroperspektivets forslag til praksis og kun delvis underbygger deres uttrykte ønske om å være objektiv i møte med jobbsøkerne.

Et av hovedargumentene for å holde seg til en høy grad av struktur i jobbintervju er at man begrenser intervjuet til å dreie seg kun om jobbrelevante temaer. Fordi forskning har vist at personlighet, evner og ferdigheter predikerer fremtidige jobbprestasjoner burde rekruttererne være opptatt av å bruke jobbintervjuet som en prediktiv test. Derfor bør kravspek beskrive jobbens faktiske krav, som jobbsøker må innfri. Dette kan også være sosial kompetanse.

Analysen belyste at kravspek ofte inneholder ønsker fra leder, men at disse kunne være subjektive ønsker fremfor mer objektive krav. Av og til vil leder inneha ekspertkompetanse, og kjenner til hvilke krav som må møtes for å gjøre en jobb (Dierdorff & Wilson, 2003). Like fullt vil det være hensiktsmessig at rekruttererne selv innhenter data fra organisasjonen de skal rekruttere til, og gjennom god kvalitativ metode fortolke denne for å komme frem til innholdet i kravspeken. Parallelt bør jobbanalysen også inkludere de egenskapene som vitenskapelig, gjennom blant annet metaanalyser, har vist seg å predikere gode jobbprestasjoner i de spesifikke yrkene. En kravspek som baserer seg på flere kilder, vil trolig bli mer objektiv.

Ved bruk av en intervjuguide kan man fokusere jobbintervjuet til å omhandle kravspek, og mengden jobbrelevant informasjon vil bli økt under intervjuet (Barrick, Shaffer et al., 2009). Dersom man praktiserer utydelig intervju spørsmål vil konstruktvaliditeten til intervjuet reduseres (Klehe, König, Richter, Kleinmann, & Melchers, 2008). Ettersom det er viktig å avklare om de aktuelle søkerne er kvalifiserte relatert til kravspek, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre et intervju med høy grad av struktur under det første møtet med jobbsøkerne. Dette vil være under et førstegangsintervju, med relativt mange kandidater. Datamateriell viser blant annet at det ikke er uvanlig at åtte kandidater inviteres til et førstegangsintervju. Strukturerte intervju har vist å predikere jobbprestasjoner, og gode spørsmål synes å være avgjørende for å få gode svar på om søker tilfredsstillt kravene i kravspek. Dette vil trolig gjøre seleksjonen som forekommer før andregangsintervjuet lettere, fordi alle kandidatene blir testet opp mot like standarder av minstekrav for stillingen.

Det kan virke som at rekruttererne ikke er bevisst at deres praksis tidvis ikke støtter testmetodikken og at rekruttererens gjennomføring av jobbintervjuet (bruksteorien) strider med den uttrykte ideen om å finne kandidaten som vil prestere best. Som belyst vil høyere grad av struktur øke sannsynligheten for bedre treffsikkerhet, samtidig som det videre vil argumenteres for at prosessen blir mer rettfærdig.

Lav struktur kan føre til en urettferdig prosess. Observasjonene viste at intervjuet ved flere anledninger ikke kunne karakteriseres som en test. En informant opplyste at en god samtale med dem som ikke får jobben er å utøve god ledelse til interne søkere, så vel som å sikre et godt rykte ovenfor eksterne søkere som kan komme til nytte ved en senere anledning. Dette er eksempler på at jobbintervjuet ikke bare brukes som en test, men også utnyttes som en arena for å nå ut med informasjon til jobbsøkerne i tillegg til å måle deres jobbrelevante egenskaper.

Når for mye tid blir brukt på å gi informasjon og uformell samtale som ikke måler jobbsøker begrenses testmetodikken. Intervjuet vil følgelig i mindre grad måle karakteristika av jobbsøker, og trolig vil evalueringen stille store krav til rekrutterer som skal vurdere hvilken informasjon som er jobbrelevant. Samtidig kan man i liten grad også gi konstruktiv tilbakemelding til de som ikke går videre i prosessen, fordi man mangler de objektive målingene. De informantene som ikke praktiserer høy grad av struktur vil trolig også oppleve at beslutningsgrunnlaget, i form av hvilken informasjon man innhenter, er preget av hva som opplevdes som viktig i situasjonen. Når de ikke dokumenterer systematisk hvordan søkerens svar blir fortolket, blir det også utydelig hva som ligger til grunn for beslutninger om jobbsøkerens fremtidige jobbatferd.

Det er flere potensielle problemer med at intensjonen bak jobbintervjuet beveger seg vekk fra å være en test, til å bli en samtale. Det vil blant annet være uheldig om jobbsøker inntar intervjuersituasjonen i den tro at intervjuer skal undersøke om de er aktuelle for stillingen, mens rekrutterer bruker mye tid på temaer som ikke måler relevante karakteristika ved jobbsøkeren. Dette er en praksis som kan sies å være i strid med etiske retningslinjer for testing (Norsk Psykologforening, 2000) dersom man leder mennesker til å tro at de blir bedømt på jobbrelevante scorer, mens de i realiteten er kalt inn til intervju for at oppdragsgiver skal fremme seg selv, eller rekrutteringsfirmaet skal ha nok gode kandidater å presentere til videre prosess. Med tanke på at møtet er starten på en psykologisk kontrakt (Rousseau, 1995), og fordi jobbsøkerne ofte antar at seleksjonsprosessen er rettferdig (Macan, 2009), kan det være hensiktsmessig at rekrutterer er tydelig ovenfor jobbsøker hvorfor en ikke anser søkeren som kvalifisert eller hvorfor en ikke anser at personen passer inn i teamet. Særlig siden forskning har vist at god, gjerne uformell, mellommenneskelig kontakt gjør det lettere for jobbsøker å akseptere et avslag (Dipboye, 1994).

Intervjuet kan bidra med å innhente *kritisk informasjon* som gjør at kandidaten ikke lenger er aktuell. I analysen kom det frem at blant annet alkoholproblem og psykisk sykdom var eksempel på slik informasjon som kom opp under intervjuet. Flere påpeker at slik informasjon ofte kommer frem når jobbsøker føler seg trygg, og er litt mindre på vakt som følge av at deres mer uformelle intervjuerrolle. Dette synes å være viktig å innhente denne formen for informasjon i intervjuet. Rekruttererne bør likevel være aktsom slik at de ikke er forførende og får søker til å gi informasjon som de i etterkant angrer på at de har gitt. Det vil trolig gi søker en dårlig intervjuopplevelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Informasjonen man innhenter på denne måten

kan også tenkes å lede til at søkeren blir valgt bort, og i verste fall diskriminert. Samtidig kan det også tenkes at det kommer opp informasjon som intervjuer ikke har forutsetninger for å håndtere eller følge opp. Slik kan rekrutterer berøre søkeren også uten å selv vite det eller kjenne konsekvensene når de følger sin intuisjon og berrer i det som blir sagt.

Ved å benytte en mer strukturert intervjuguide kan man i ettertid dokumentere en rettferdig prosess gjennom at det ikke er forskjellsbehandling, og at svarene søker gav var utslagsgivende for hvem som ble innstilt til ansettelse. Slik unngår man at det er rekrutterer som avgjør hvilken informasjon som er viktig, noe som kan være tilfellet i ustrukturerte intervju. Analysen viser at enkelte av informantene opplever at en mer ustrukturert gjennomføring ofte fører til ny og viktig informasjon, som følge av at de fasiliterer en fortrolig samtale. Det kan likevel tenkes at gjennom å analysere arbeidsmiljøet kan rekrutterer finne frem til hva som er kritisk informasjon i forhold til jobben og utforme spesifikke spørsmål som vil avdekke denne formen for viktig informasjon på forhånd. Slik vil man også kunne evaluere om disse spørsmålene er ufine, for personlige og innenfor lovverket med tanke på hva man kan innhente av personlig informasjon (se Arbeidsmiljøloven, 2005). Intervjuguiden kan dermed sikre rekruttereren mot å stille upassende spørsmål, noe som har vist seg å være faren med ustrukturerte intervju der spørsmålene ikke er avklart på forhånd (Dipboye, 1994).

Mikroperspektivet virker betydningsfullt, men mangler retningslinjer. Mikroperspektivets forskning inneholder gode beskrivelser av hvorfor lavere grad av struktur benyttes, og fremhever viktigheten av fleksibilitet og å skape en relasjon i jobbintervjuet. Det er også argumentert for at dagens arbeidsliv er mer fleksibel enn hva makroperspektivet illustrerer, og at det derfor er behov for mer fokus på den sosiale prosessen og at søkerens holdninger vil påvirke seleksjonsprosessen (Lievens et al., 2002).

Akademikerne som kan sies å tilhøre makroperspektivet har vært en pådriver for streng struktur og har tidligere hatt en tendens til å mene at praktikerne som neglisjerer strukturert intervju mangler kompetanse. I tråd med enkelte andre studier (F.eks. Lievens & De Paepe, 2004; Dipboye, 1994; Guion, 2011) viser mine funn at det ikke er manglende forståelse for psykometri, men at det er andre faktorer som motiverer intervjueren til å praktisere et mindre strukturert intervju. Analysens tema *skape personlig kontakt* er et av mine funn som tyder på at enkelte rekrutterere opplever det som meningsfylt å skape en relasjon til søkerne, og at dette også kan si noe om vedkommens egnethet i jobben. Struktur derimot virker å kunne føre til en mer rigid og

upersonlig prosess. Min analyse viser videre at rekruttererne opplevde å få verdifull informasjon når de praktiserte en mer ustrukturert intervjuform.

Gigerenzer (2008) påpekte at problemstillinger i den virkelige verden ikke kan løses med en optimal strategi og påpeker at menneskelig intuisjon kan føre til hensiktsmessige beslutninger. Slik kan man argumentere for at makroperspektivet legger grunnlaget for en rettferdig og strukturert prosess, men kommer til kort når rekrutterer står ved et veiskille, og en skal velge mellom kvalifiserte kandidater. Kandidatene vil på dette stadiet i prosessen ofte innehar nokså like personlighetstrekk, evner og ferdigheter, fordi de er selektert ut fra et større utvalg i henhold til spesifikasjoner i kravspek. Psykometrisk testing tilfører et objektivt perspektiv på kandidaten, og sikrer at rekrutterer kan ta en ansettelsesbeslutning med tilsynelatende vitenskapelig kredibilitet. Dette gjennom struktur og valide målinger, for en mer rettferdig og presis informasjonsinnhenting av jobbsøker. Likevel, som Gigerenzer (2008) påpeker, må rekrutterer selv ta beslutninger underveis om hvilken informasjon som er viktig for evalueringen, siden dette ikke kan kalkuleres frem. Selv om makroperspektivet kan fortelle rekrutterer mye om hvilke karakteristika som har en positiv sammenheng med jobbprestasjoner, sies det derimot lite om hvilke prioriteringer man bør gjøre ved ansettelsesbeslutningen, når valget står mellom flere kvalifiserte kandidater.

Mikroperspektivet beskriver disse dilemmaene, og hvordan ansettelsesbeslutningen ikke kan kalkuleres frem. Mikroperspektivet gir derimot mindre konkrete retningslinjer for hvordan praktikerne skal gjennomføre jobbintervjuet i en slik situasjon, og gir ikke retningslinjer for hvordan man kan velge best kandidat utover en erkjennelse av at dette ikke kan kalkuleres frem. Det konstruktivistiske mikroperspektivet virker å være betydningsfullt og spille en avgjørende rolle på hvem som blir innstilt til jobben. Dette fordi det er grunn til å tro at blant annet en tydelig psykologisk kontrakt og antakelser om hvem som vil passe inn er påvirkende faktorer på hvem man ønsker å ansette. Det virker som at det fysiske møtet kan fortelle mye om kandidaten, og rekruttererne utnytter at intervjuet muliggjør atferdsobservasjon. Dette kan gi tilleggsinformasjon til evalueringer av en person, og om det sosiale samspillet fungerer. Likevel bør disse variablene, som for eksempel sosiabilitet, evalueres eksplisitt selv om man ikke bruker høy grad av struktur for å måle dem.

Mikroperspektivet tilbyr ikke andre retningslinjer enn at informasjon om jobbsøker kan innhentes gjennom intervjuet. Det er tydelig gjennom analysen at det fysiske møtet kan

fremskaffe jobbrelevant informasjon som andre seleksjonstester ikke fanger opp, men for å utnytte denne tilleggvaliditeten må praktikerne vite hvordan man kan fremhente slik informasjon på en strukturert måte. Tydelige retningslinjer for hvilken grad av struktur som er nødvendig for å gjøre valide målinger kan tenkes å motivere rekruttererne til mer strukturert intervjueteknikk.

Konkretisering av semi-strukturert intervju og kvalitative retningslinjer. Ettersom det sentrale målet med jobbintervjuet virker å være en bred utforsking av hvem jobbsøkeren er, vil kvalitativ metode være et naturlig valg. Dette fordi det kvalitative intervjuet muliggjør innhenting av informasjon om blant annet underliggende holdninger og motivasjon, som analysen viser er viktig for å gjøre evalueringer om fremtidig jobbprestasjoner. En godt planlagt prosess er viktig, selv om den kvalitative metoden kjennetegnes ved å være fleksibel. Ifølge Meyrick (2006) bør de som i praksis bedriver kvalitativ datainnhenting, analyse og konklusjon være *systematisk* og *transparent* gjennom hele prosessen. Basert på tidligere teori, og mine data, kan systematisk praksis oppsummeres som følgende prosess; (a) systematisk innhenting av informasjon om jobben, fra flere kilder, vil lede til en god kravspek; (b) en intervjuguide bør inneholde gode spørsmål som avdekker de egenskapene kravspek hevder er viktig, men åpner opp for oppfølgingsspørsmål; (c) evalueringen bør være en stegvis prosess, der hver enkelt måles opp mot kravspek i etterkant av jobbintervjuet.

Fordi ansettelses-innstillingen bygger på hvordan rekrutterer tolker det jobbsøker sier og gjør, vil det kreve god kunnskap og ferdigheter innenfor kvalitativ datainnsamling og transparente analyser. Ettersom jobbsøkerens utsagn brukes til ansettelsesbeslutninger vil det være viktig å dokumentere hva som ble sagt, slik at man kan til konkrete utsagn, samt dokumentere hvordan dette er ble tolket til å si noe om jobbsøkeren. Dette vil føre til en mer transparent praksis som kan etterprøves. Som også Skorstad (2015) påpeker er bruk av tester i seleksjonssammenheng ment å sikre en mer objektiv vurdering av kandidatene, fordi det er ment å gi mindre rom for syensing. Hvis rekrutterer ikke er oppmerksom på sin egne fortolkninger vil intervjuets objektive potensial forringes. Rekruttererne påpeker selv hvordan de kan påvirke hvilken informasjon som kommer ut av intervjuet. Dette belyser deres refleksive betraktninger rundt intervjusituasjonen, og hvordan praksis ikke nødvendigvis er i strid med kriteriene for god kvalitativ metode. Det kan likevel tenkes at det er en manglende konsensus rundt hva som kjennetegner et godt semi-strukturert intervju, både innenfor akademia og blant mine informanter.

Som oppgaven tidligere har belyst er også validitet et krav man stiller til kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009; Tjora, 2012). Og i likhet med denne studien kan det også være lurt at rekrutterene vurderer kvaliteten ved egen seleksjonsprosess ut fra kriterier som *pålitelighet* og *gyldighet*. For å kunne gjøre disse vurderingene av egen bruk av jobbintervjuet, bør det også være en felles forståelse for hvordan en gjennomfører et semi-strukturert jobbintervju hensiktsmessig. Det er for øvrig en utfordringen at kvalitativ forskning ikke støtter seg til et obligatorisk sett med regler for gjennomføringen av et intervjuet (Corbin & Strauss, 2015; Flick, 2007). Dette belyser et behov for mer omfattende retningslinjer for planlegging og gjennomføring for implementering av kvalitative forskningsdesign innenfor mer praktiske disipliner, slik som rekrutteringsbransjen (Ullin, Robinson, Tolley, 2005).

Det virker som det har blitt et skille mellom det kvalitative forskningsintervjuet og jobbintervjuet. I mangel på retningslinjer for å utføre kvalitativ forskning i praksis, kan forskningsintervjuets retningslinjer overføres til rekrutterernes kontekst. Gjennom å kjenne til hva akademia definerer som god intervjueteknikk kan rekruttererne få større innsikt i kompleksiteten, fordeler og ulemper med kvalitative metoder.

Kvale og Brinkmann påpeker at et semi-strukturert intervju bør ta utgangspunkt i en intervjuguide med temaer som skal dekkes og med forslag til spørsmål, men at det er intervjuerens skjønn som avgjør hvor nær han vil holde seg til guiden og hvor mye han vil følge opp hva som blir sagt og de nye retningene intervjuet kan åpne for. Det kvalitative forskningsintervjuet muliggjør at rekrutterer kan bruke sine ferdigheter, kunnskaper og intuisjon (Kvale og Brinkmann 2009), til å fremhente riktig informasjon, noe som har vist seg å være viktig for rekruttererne. Kinsey og kolleger (1948, i Kvale og Brinkmann, 2009) hevder at standardiserte spørsmål ikke gir standardiserte svar fordi et spørsmål betyr ulike ting for ulike personer. For å sikre at samtlige søkere forstår spørsmål likt må spørsmål modifieres slik at de er tilpasset hver enkelt søkers ordforråd, bakgrunn og oppfatningsevne. Dette fremhever som en av fordelene med å ikke benytte et svært strukturert intervju. Også rekruttererne uttaler at de fasiliterer hver enkelt for å få frem det beste i søkeren. Slik kan ulike søkere få en mer lik mulighet til å overbevise om at de er rett person (Rogstad & Sterri, 2014). Derfor er kanskje ikke kunnskap om kvalitativ metode viktigst, men å være en god intervjuer i praksis.

Jo mer dess bedre – et vanskelig utgangspunkt. Analysen viser at noe av det praktikerne anser som jobbintervjuets styrke er fleksibilitet og muligheten til å hente informasjon om flere sider ved jobbsøkeren enn andre skriftlige/statistiske tester gjør. Analysens tema *totalitet* og kategorier som *jo mer informasjon, dess bedre* viser at rekrutterernes holdning til informasjonshenting under intervjuet handler om å hente inn mest mulig informasjon om jobbsøker. Dette belyser en mer kompleks test-tilnærming av jobbsøkerne blant praktikerne enn hva som kan sies å ha vært tradisjonen innenfor akademien. Psykometrisk testmetodikk kan derimot sies å være mer reduksjonistisk med sitt fokus på bivariate sammenhenger. Analysen viser at denne reduksjonistiske tilnærmingen også synes å være rekrutterernes utgangspunkt når de innhenter informasjon til kravspek, og forsøker å definere de egenskapene som er ansett som viktig for å prestere i jobben. Imidlertid er det større fokus på å få vite mest mulig om jobbsøker i gjennomføringen av jobbintervjuet.

Rekruttererne bør fortsette med å triangulere ulike seleksjonsmetoder. Dette er både i tråd med etiske retningslinjer og er hensiktsmessig for å sørge for gode målinger. Gjennom å bruke jobbintervjuet sammen med andre tester ønsker man å få vite mest mulig, og oppnå konsistente evalueringer av jobbsøker. Rekruttererne påpeker selv at fordelene med å bruke flere metoder er at de kan oppleve dissonans i jobbsøkerens fremstilling. Bruken av flere seleksjonstester er viktig for å gjennomføre rettferdige prosesser og er i tråd med internasjonale retningslinjer for testing (Murphy & Davidshofer, 2005; Norsk Psykologforening, 2000). Analysen viser blant annet hvordan man undersøker hypoteser om søker med referansesamtaler. Dersom dette leder til bekreftelse av antakelser kan man anta at jobbintervjuet ikke inneholder store målefeil og man kan gjøre godt begrunnede evalueringer. Slik kan man også unngå bekreftelsesbias. Forskning har vist at jobbintervjuet ikke er egnet til å måle alle egenskapene ved jobbsøker (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001). Samtidig kan intervjuet tilføre en tilleggsvaliditet ved at man kan evaluere egenskaper som andre metoder ikke måler.

I tråd med rekrutterernes praksis, argumenterer Guion (2011) for et mer holistisk perspektiv på seleksjon, som ser på mennesket som mer enn en samling av uavhengige trekk. Han mener både forskere og rekrutterere må anerkjenne hvordan hver jobbsøker er unik. Slik er det forståelig at det kan oppleves som lite hensiktsmessig for rekrutterere å begrense intervjuet til å omhandle målinger av enkelte karakteristika ved jobbsøker, når de opplever å få hint som antas å være viktig for fremtidig jobbprestasjoner. At kandidaten eksempelvis er psykisk stabil vil

kanskje være relevant i en vurdering av fremtidig arbeidsprestasjon, og beslutningen om jobbsøkeren er aktuell, selv om det ikke er nedfelt i jobbanalysen. Dette kan ut fra et psykologisk test-perspektiv anses som jobb-irrelevant dersom det ikke er et uttrykt behov i kravspek. Samtidig som man ikke kan nedskrive alle potensielle krav. Videre belyser temaet *totalitet* hvordan all informasjon som kommer frem i intervjuet er med på å påvirke totalbilde rekruttereren får av jobbsøker. Likevel kan det tenkes at rekrutterernes kompetanse begrenser hvilken informasjon de kan innhente, blant annet kan det tenkes at de ikke har forutsetninger for å vurdere om personen er psykisk stabil.

Makroperspektivets mer reduksjonistiske gjennomføring vil trolig forenkle endelig avgjørelse fordi man kan forholde seg til kravspek, og skåre søkerne på de ulike punktene. Analysen viser på sin side hvordan de fleste rekrutterere er opptatt av å sammenligne kandidatene. Dette kan tolkes til at også rekruttererne utøver en *komparativ beslutningstaking* som krever mindre informasjon og nøyaktige målinger enn *absolutte beslutninger* som beskrives som valg av om en kandidat vil klare jobben, eller ikke (Murphy & Davidshofer, 2005). Jobbintervjuet har vist seg å ikke være den beste seleksjonstesten til eksempelvis å identifisere nøyaktige personlighetsprofiler, men intervjuet kan brukes for å gjøre sammenligninger av de ulike søkerne. Likeledes er det interessant at rekruttererne ikke er opptatt av å bruke jobbintervjuet til å måle konkrete prediktorvariabler for så å velge de som scorer høyest, men er opptatt av å "*kartlegge hele mennesket*". At enkelte ikke går i dybden på konkrete variabler kan legitimeres med at stillingene de innstiller til ikke stiller krav til veldefinert minstekrav av spisskompetanse, samt at utvalget man har er høyt kvalifisert og møter jobbkravene. Derimot viste analysen at noen av rekruttererne i større grad tok *absolutte beslutninger* fordi de stillingene de ansatt krevde spisskompetanse og slik ble beslutningen et spørsmål om kandidaten vil klare å gjøre jobben, og ikke hvem som vil klare den best. Derfor vil kravene i stillingen påvirke beslutningen og behovet for informasjon.

Rekrutterernes ønske om å innhente mye informasjon vil kreve mye av rekruttererens evne til å kategorisere informasjonen hensiktsmessig. Gjennom å systematisere evalueringen ved bruk av individuell evaluering der hver søker skåres på kriteriebaserte skalaer vil, rekruttererne praktisere en transparent og velbegrunnet innstilling til ansettelse (Skorstad, 2015). Man vil ikke med sikkerhet kunne si at en beslutning er fri for menneskelige feil, men en velbegrunnet innstillingsrapport av beslutningsgrunlaget vil tydeliggjøre at intervjueren måler de egenskapene

hos jobbsøker som har vist seg å ha sammenheng med jobbprestasjon (Iversen, 2015). Også denne studien viste at rekruttererne hadde tillitt til at de gjorde riktige evalueringer, og kan være objektiv i møte med søker. Fordi andre studier viser at erfaring ikke leder til bedre beslutninger om fremtidig jobbprestasjon (Reinhard et al., 2013), blir god metodikk særlig viktig når rekrutterer velger å innhente mye informasjon om hver søker. I denne sammenheng synes det å være gode grunner til at rekruttererne fortsetter med en refleksiv evaluering av egen beslutningstaking, for slik å oppdage om eksempelvis strukturen har påvirket hvilken informasjon man har innhentet, og hvordan situasjonen ble fortolket. Slik kan man blant annet oppdage om negativ informasjon blir tillagt mening om fremtidige jobbprestasjoner ubegrunnet. Det vil være uheldig om mindre målbare evalueringer (som om personen passer inn) er faktisk årsak til ansettelse, mens kvalifikasjoner er den uttalte begrunnelsen. Dette kan løses med gode rutiner for å uttrykke vurderingsgrunnlaget og vurdere om egne antakelser er begrunnet godt nok.

Hvor reelt er gapet mellom teori og praksis?

Oppgavens formål var å undersøke om ansettelsespraksis blant rekrutterere strider mot metodiske krav fra akademisk forskning. Problemstillingen bygger på tidligere litteratur som har argumentert for at det kanskje største avviket mellom forskning og praksis innenfor HR gjelder for personalutvelgelse (Anderson, 2001; Rynes, 2009). Det fremheves at til tross for at forskning viser at strukturerte intervju øker den prediktive validiteten av jobbintervjuet gjennomføres ustrukturerte intervju i stor grad blant praktikerne (Highhouse, 2008). Mine funn støtter at dette gapet delvis eksisterer. Likevel argumenter jeg for at man ikke kan konkludere med at rekrutterernes praktiske gjennomføring av jobbintervjuet er i strid med forskning, fordi det kommer an på hvilket av mikro- eller makroperspektivene man støtter.

Denne studien viser mangel på litteratur om hvordan rekrutterer forholder seg til og praktiserer både makro- og mikroperspektivets syn på seleksjon. Mangelen på litteratur som gjenspeiler praksis hentyder i seg selv at gapet mellom praktikerne og forskningsdisiplinene eksisterer. Teorien som er presentert viser til to perspektiver som synes å ha ulikt syn på metodiske krav til jobbintervjuet og hvordan man best evaluerer fremtidig prestasjon. På bakgrunn av denne oppgaven kan det argumenteres for at det reelle gapet oppstår mellom mikroperspektiv og makroperspektivet, og at praktikerne ser ut til å bruke litt fra begge perspektiv. Denne oppgaven har belyst manglende integrering av de to perspektivene. Dette kan føre til at praksis og teori fortsetter å bevege seg i ulike retninger. Funnene fra denne studien viser at

praktikerne ikke har bevissthet rundt de ulike forskningsparadigmene, men ønsker å praktisere en balanse mellom fleksibilitet og struktur.

Jeg vil gjerne oppsummere to aspekter ved gapet mellom teori og praksis som denne studien har avdekket.

Rekruttererne praktiserer ikke høy grad av struktur, og evaluerer ikke følgene.

Analysen viste hvordan rekruttererne så på seg selv som gode fasilitatorer som hentet inn relevant informasjon, også med lavere grad av struktur. Dersom man bygger seleksjonspraksis på en lite strukturert metode, må man kunne dokumentere at den fungerer. Man kan utvikle gode evner til å stille gode spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009), men man blir ikke flinkere av erfaring alene (Reinhard et al., 2013). For å utvikle den intuitive evnen til å forstå hva som er viktig informasjon å fremskaffe trenger rekrutterere å få tilbakemelding. Også de som anser seg selv som eksperter eller menneskekjennere i denne sammenheng, bør kjenne til begrensningene i sin ekspertise (Highhouse, 2008). Det er studier som tyder på at når erfarne rekrutterere blir observert, er de mer strukturerte (F.eks. Lievens & De Paepe, 2004). En annen måte å få tilbakemelding på er gjennom å undersøke treffsikkerheten av innstillingen i etterkant, samt hvordan jobbsøker opplever intervjuprosessen.

Det viser seg at jobbintervjuet blir brukt som mer enn en test. Det er derfor grunn til å undersøke om de andre formålene med intervjuet har den effekten man antar. Som vist kan det være å bedrive markedsføring av egen bedrift. Som tidligere belyst kan det blant annet tenkes at jobbsøker oppfatter at intervjuet blir brukt til å bygge omdømme, og ikke først og fremst er en test av dem. Hvordan dette vil oppleves har rekrutterer lite kontroll over. Blant annet kan det tenkes at jobbsøker føle seg lurt når de fornemmer at rekrutterer ikke vurderer dem til stillingen.

Kvalitativ metode i seleksjonsprosessen. God innsikt i hvordan man praktiserer kvalitativ forskning kan bidra til å videreutvikle de personlige ferdighetene rekruttererne trenger for å få frem jobbrelevant informasjonen under intervjuet. Fordi rekruttererne ikke fremhever en faglig teoretisk kunnskap om kvalitativ metode, virker dette å være noe de har utviklet i form av realkompetanse. Det er likevel en fare for at ikke alle evner å gjennomføre gode intervjuer når dette baserer seg på personlige ferdigheter. Da kan dette læres gjennom innsikt i hvordan akademia vurderer kvaliteten ved intervju. Datamaterialet viser på flere måter at rekruttererne er opptatt av kvantitativ testmetodikk og gode målinger, men informantene viser i liten grad til hva som styrker validiteten til jobbintervju utover struktur. Deres referering til magefølelse er mer

forenelig med subjektive, og mer tilfeldig metode. Selv om kvalitativ metode er veletablert innenfor akademia, kan det tyde på at denne kunnskapen ikke har blitt implementert i praksis. Noe som kan tyde på at det er et gap mellom teori og praksis.

Intervju har lenge vært brukt innenfor psykologisk forskning for å generere data og analysere dem i etterkant, og dets retningslinjer kan trolig overføres i praksis. Flere har etterlyst hvordan kvalitativ forskning kan gjøres anvendelig for andre disipliner og gjøres brukervennlig for praktikere som tar beslutninger basert på kvalitative metoder slik som intervjuet (F.eks. Ullin et al., 2005; Meyrick, 2006). Mangel på kompetanseoverføring mellom akademia og rekruttererne kan være en mulig årsak og forklaring på rekrutterernes manglende uttrykte kjennskap til kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning. At de uttrykker at struktur øker validiteten viser derimot en bedre kjennskap til kvantitative validitetskrav.

Behovet for å bygge bro mellom akademia og praksis

Det er uenighet om hvorvidt det er realistisk at praktikerne skal implementere forskningsfunn, og om forskning i større grad skal la praktikernes reelle behov styre deres forskningsspørsmål. *Evidensbasert praksis* bygger på prinsippet om at forskningsbevis skal oversettes og gjøres anvendelig slik at man løser organisatoriske problem (Rousseau, 2006). Anderson (2001) kritiserte dette som naivt og argumenterte for at det er lite hensiktsmessig å bygge bro mellom akademia og praksis. Derimot hevder han at en naturlig distanse er nødvendig for at både forskning og praksis kan utvikles uavhengig, og spesialisere seg på hvert sitt område. I utvidelsen av dette uttrykker Anderson (2007) at det ikke er gapet som er bekymringsfullt, men heller mangelen på informasjonsflyt mellom de to disiplinene som hindrer kunnskapsoverføring. Fordelene med en naturlig distansering er avhengig av mekanismer som leder til en toveis kunnskapsoverføring. Opprettholdelse av en distanse mellom de to disiplinene kan føre til en tro på populærvitenskap for praktikerne, noe som fører til ikke-evidensbasert praksis (Anderson, 2007). Dette kan blant annet gi seg uønskede utslag, som for eksempel ved bruk av jobbintervju som ikke baserer seg på metodiske krav til validitet eller ikke møter de etiske retningslinjene for testing.

Jeg vil videre peke på to tiltak som kan bygge bro mellom teori og praksis. Dette er henholdsvis ny forskning og strengere regelverk.

Akademia må tilby praktikerne den kunnskapen de trenger. Rynes og kolleger (2001) kaller det en krise for organisasjonspsykologi som forskningsfelt at deres metoder er så sofistisert

at de blir mindre anvendelig for predikere som møter praktiske problemstillinger. En potensiell løsning på dette kan være et større fokus på å fremme *pragmatisk vitenskap* blant forskere. Rynes og kolleger (2001) argumenterer i tråd med dette for at akademia bør være mer i kontakt med praktikerne for å møte nye problemstillinger. Hodgkinson og Rousseau (2009) fant likeså at samarbeid mellom forskere og praktikere resulterte i forskning av høy kvalitet, også av relevans for praktikerne. Slik er samarbeid mellom universitetsmiljø og bedrifter et konkret eksempel på kunnskapsoverføring som kan brolegge gapet og føre til at praksis blir mer vitenskapelig, og forskning mer relevant.

Forskningsetikk og lovverk kan styre praksis. Forskning har vist at når intervjuere må forsvare egen prosedyre frem til beslutningstaking, utøver de høyere grad av struktur (F.eks. Lievens & De Paepe, 2004; Macan, 2009). Strengere lovverket med tanke på rekrutteringsprosess kan slik være en motivator som vil øke strukturen.

Når rekruttererne vektlegger egenskaper som i mindre grad lar seg måle direkte, vil de heller ikke kunne tydeliggjøre denne informasjonen i etterkant (Rogstad & Sterri, 2014). Arbeidsmiljøloven (2005) §13-4 og eksempelvis Statens personalhåndbok (2016) regulerer frihetsgraden til å la mer subjektive ønsker være utslagsgivende ved ansettelser. I Norge har vi ikke lover som fullt ut supplementerer moralen til rekrutterer. Oppgaven bevist at USA i større grad begrenser seleksjon til å basere seg på en jobbanalyse som gjenspeiler faktiske krav for å gjennomføre en jobb (Mumford & Peterson, 1999). Det er interessant å diskutere hvilket samfunnsansvar arbeidsgivere bør ha og ta (Midtbøen og Rogstad, 2012). Murphy og Davidshofer (2005) hevder alle som bruker tester til seleksjon er ansvarlig for en rettfærdig testbruk, og har et etisk ansvar for utfallene av sin praksis. Det innebærer blant annet å sørge for at ansettelsesbeslutningen ikke ender opp som en utvalgsmetode for å finne de som ligner resten av menneskene i organisasjonen.

Som belyst tidligere setter også de etiske retningslinjene for testing krav til at det man måler må være egenskaper man kan dokumentere har en sammenheng med den aktuelle jobben (Norsk Psykologforening, 2000). De som henviser til kravspek som fasit, bør kunne dokumentere hvordan spesifikk personlighet, evner og ferdigheter kan predikere jobbprestasjoner.

Denne studiens praktiske implikasjoner – et bidrag til å bygge bro over gapet

Denne studiens henvisning til tidligere forskning vil forhåpentligvis hjelpe praktikerne til å se egen prosess fra et akademisk perspektiv, og hvordan deres mindre strukturerte

intervjuteknikk svekker jobbintervjuet som måleinstrument. Informantene er kjent med at struktur øker den prediktive validiteten til jobbintervjuet, så manglende kunnskap er ikke årsaken til hvorfor rekrutterernes tidvis benytter lav struktur. Erfaring og utdanning har vist seg å ikke nødvendigvis føre til strukturerte intervju, men å gjennomfører trening og workshops har derimot vist seg å lede til større praksis av strukturerte intervju (Lievens & De Paepe, 2004). Dette indikerer at rekrutterere som ønsker å bruke jobbintervjuet for å predikere fremtidig jobbprestasjoner ikke bare bør tilegne seg kunnskap om psykometri og kognitive feilkilder, men også trene på å gjøre strukturerte målinger og sørge for å få tilbakemeldinger på egen praksis, også på prosessen før og etter selve intervjuet.

Denne studien har belyst hvordan rekruttererne bør være bevisst og konkret med tanke på hvilke kriterier de ønsker å måle under intervjuet, og vurdere om jobbintervjuet kan måle disse hensiktsmessig gjennom å utarbeide gode spørsmål. Varierende praksis med tanke på struktur har også vist å føre til etiske problemstillinger som en rekrutterer bør ha et bevisst forhold til. Rekrutterer har stor makt og derfor er det viktig å være sensitiv ovenfor søker. Denne studien har drøftet hvordan subjektive bedømmelser kan medføre diskriminering av jobbsøkere. Selv om det ikke i Norge har vært en tendens til å sende inn søksmål dersom man føler seg urettferdig behandlet, har rekrutteringsbransjen like fullt et ansvar for at deres prosesser er rettferdige og bygger på godt dokumenterte metoder. Dette synes å krever bedre kunnskap og erfaring med kvalitativ metode, for å validitetssikre datainnsamlingen både i utarbeidelse av kravspek, gjennomføringen av intervjuet og evaluering.

Implikasjoner for videre forskning

Funder (1995) hevder tidligere forskning på seleksjon tilhører et error-paradigme. På samme måte mener jeg det lenge har vært et stort fokus på menneskelige feil innenfor akademien. I fremtiden er det også viktig å undersøke under hvilke omstendigheter vi tar korrekte ansettelsesbeslutninger. Dette åpner opp for at rekruttereren ikke bare er en kilde til feil, men at rekrutterer også kan tilrettelegge for gode ferdigheter til å kategorisere data og gi mening til målingene man gjør. Forskning på seleksjon har lenge omhandlet korrelasjon mellom enkelte prediktorer og kriterier, men dette ser ikke ut til å påvirke praksis til å gjøre omfattende målinger av enkelte trekk ved søkeren. Dette kan skyldes at det er begrenset med teori og konkrete retningslinjer for hvordan rekruttererne kan sikre seg at kravspeken reflekterer de viktigste egenskapene for å prestere i jobben, samt at det er lite anvendelig teori på hvordan rekrutterer kan

strukturere prosessen for å måle variablene forskning har vist predikerer jobbprestasjoner. Praktikerne viser et mer holistisk bilde på seleksjon, som ikke bare fokuserer på testing av kravspeken, men også kvalitativ innhenting og tolkning av det søker sier antas å lede til gode evalueringer. Dette belyser et behov for retningslinjer som er med veiledende for den kvalitative innhenting og tolkningen av informasjonen.

Til tross for at jobbintervjuet er vurdert som et prediktivt verktøy, har denne studien belyst hvordan praktikerne benytter en mer konstruktivistisk tilnærming av intervjuet i møte med jobbsøker. Slik kan denne studien være et utgangspunkt for at videre forskning ikke bør ha en paradigmatisk tilhørighet innenfor enten kvalitativ eller kvantitativ metodeforståelse. Empirien jeg har presentert gjenspeiler hvordan mikro- og makroperspektivet ikke er gjensidig utelukkende, men at praktikerne støtter begge perspektivene.

Denne studien er et eksempel på hva Anderson, Lievens, van Dam og Ryan (2004) anser som en potensiell løsning på gapet, nemlig et større fokus på å fremme *pragmatisk vitenskap* blant forskere. Dette gjennom at problemstillingen vil gi praktikerne informasjon om hvorvidt deres praksis er godt vitenskapelig begrunnet, noe som kan ha stor praktisk verdi for organisasjoner som mottar eller tilbyr seleksjonstjenester. Samtidig baserer denne studien seg på et robust vitenskapelig design, og blanding av teori og empiri.

Metodiske betraktninger rundt denne studien

Det hersker noe uenighet rundt hvilke kriterier man skal bruke for å evaluere kvalitativ forskning (Corbin & Strauss, 2015; Flick, 2007). I følge Kvale og Brinkmann (2009) bør validitet vurderes gjennom hele forskningsprosessen fra datainnsamling til rapportering. Videre har jeg valgt å begrense diskusjonen av studiens validitet til pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens, da dette har vist seg å beskrive kvaliteten av god kvalitativ forskning (Tjora, 2012).

Pålitelighet. Pålitelighet oppnås gjennom intern logikk i studien, og har mye til felles med reliabilitet som viser til hvor konsistent og troverdig forskningsresultatene er (Kvale & Brinkmann, 2009). Etersom jeg er ny i forskerrollen, har jeg vært opptatt av å motvirke vilkårlig subjektivitet gjennom nøyaktig transkribering av båndopptaker, samt trent på å unngå ledende spørsmålsstilling i intervjuet og gjort konkrete observasjonsnotater. Min kjennskap til intervjuguiden gjorde at jeg var tro mot den, uten at jeg selv opplevde at intervjuene ble statiske. Samtidig mener jeg mitt engasjement for å forstå praktikernes tanker om jobbintervjuet hjalp meg til å stille oppfølgings spørsmål som ga en mer helhetlig forståelse av praksis.

Det har også vært viktig for meg å reflektere rundt egne tolkninger, og presentere mine resultater for andre medstudenter og veileder, for å sikre at innhentet data ikke ble overskygget av min virkelighetsforståelse, for slik å utøve en refleksiv prosess. Videre kan mitt tidligere praksisopphold i et rekrutteringsfirma muligens ha skapt noen antakelser om praksisen av jobbintervjuet. Likevel var det nettopp ute i feltet at jeg fikk en forståelse for praksis var ulik også internt i samme bedrift, og dette vekket en nysgjerrighet til å forstå hvordan de individuelle forskjellene. Ut fra et positivistisk syn er idealet for forskerrollen en nøytral rolle. Jeg støtter derimot den mer fortolkende tradisjonen som anerkjenner at forskerens kunnskap er en ressurs (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette kan ha vært fordelaktig i utformingen av intervju spørsmål og forståelse av det ”stammespråket” enkelte rekrutterere brukte under intervjuene. Jeg har også vært bevisst at min akademiske posisjonering, som tidligere har hatt en kvantitativ tilnærming til data, ikke skal begrense praktikernes bruk av jobbintervjuet til å bli en fortelling om hvordan ting burde være fra et psykometrisk ståsted. Å være forutbestemt kan likevel svekke påliteligheten.

Gyldighet. Det er viktig å diskutere om min forskning faktisk svarer på hvordan rekrutterere benytter jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse, og om dette strider med metodiske krav fra akademisk forskning. Tjora (2012) hevder at det utbredte valget av dybdeintervjuet for å studere praksis er et tegn på for lite vektlegging av gyldighet. Dette er også min begrunnelse for å inkludere observasjonene i mitt forskningsdesign da dette kan antas å øke treffsikkerhet med utgangspunkt i min problemstilling om å undersøke faktisk praksis. Likevel er jeg klar over at min tilstedeværelse i de reelle intervjuene trolig kan ha påvirket situasjonen. Særlig i én situasjon la jeg notatblokken vekk for ikke å virke for forstyrrende som en følge av at rekrutterer uttalte at det var ”*litt rart*” å ha en som så på jobbintervjuet. Dette tyder på at jeg ikke med sikkerhet kan si at mine observasjoner faktisk målte hvordan jobbintervjuet praktiseres, noe som svekker validiteten. I ettertid ser jeg også at det ville vært hensiktsmessig å gjort en dokumentanalyse av jobbanalysene som lå til grunn for intervjuene jeg observerte. Gjennom å bruke flere metoder ville altså studiens gyldighet økt.

Jeg mener denne studiens gyldighet styrkes av at den bygger på innhentede data fra rekrutterere som selv gjennomfører intervju, og observasjoner av reelle intervjusituasjoner. Å inkludere praktikernes forståelse og utøvelse av jobbintervjuet mener jeg øker den akademiske troverdigheten til diskusjonen rundt gapet.

Generalisering. Generaliserbarhet handler om mine funn også kan sies å være gyldige utover den gruppen jeg har studert. Fordi generalisering er en kvalitetsindikator på forskningen, kan generalisering sies å være et mål også for kvalitativ forskning (Tjora, 2012). Selv om denne studien bygger på et begrenset datamateriell, innhentet fra åtte rekrutterere mener jeg at jeg i min analysetilnærming kan argumentere for at jeg har fanget opp enkelte sentrale trekk som kan sies å beskrive hvordan jobbintervjuet utøves, og hvorfor rekruttererne mener dette er hensiktsmessig praksis. At jeg ikke har skilt mellom førstegangs- og andregangsintervju kan begrense generaliseringen av funnene utover en mer generell beskrivelse av intervjupraksis.

Det er vanskelig å definere hvor mange informanter som er hensiktsmessig (Yardley, 2000). Mitt valg av åtte personer synes å ha gitt tilfredsstillende mengder data til å kunne få en forståelse for hvordan jobbintervjuet praktiseres, og jeg opplevde at de siste informantene i hovedsak snakket om temaer fra et perspektiv som jeg var kjent med. Et større utvalg kunne bidratt til at andre perspektiver og en rikere forklaring av kategoriene som ble avdekket. Mine informanter bedrev seleksjon innenfor spesifikke bransjer og yrker, og hadde ulik erfaring og faglig bakgrunn. Dette begrenser i noen grad hvorvidt mine funn er gyldige utover den gruppen jeg har studert.

Transparens. Tjora (2012) hevder transparens er et av de viktigste kravene til all forskning, og handler om å formidle metodevalgene som er tatt underveis. Å bruke direkte sitat og å belyse analysestegene grundig er noen av tiltakene som er gjort for en transparent studie. Videre vil jeg trekke frem teorivalget av mikro- og makroperspektivet som har preget oppgaven. Denne todelingen støtter seg i stor grad på en tidligere inndeling gjort av Anderson (2001; 2007) og er valgt fordi den også er representativt for mitt inntrykk av tidligere forskningslitteratur. Det kan likevel stilles spørsmål til hvorvidt disse to perspektivene gjenspeiler akademisk forskning, eller om andre perspektiver burde vært belyst. Blant annet kunne jobbsøkerens opplevelse av intervjuet i større grad vært belyst. Jeg mener likevel mitt teoretisk rammeverk besvarer studiens problemstilling, og min redegjørelse for perspektivene tydeliggjør hvilken forskning som er vektlagt, og slik kan leser selv vurdere om de er representative for forskning på seleksjon.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan rekrutterere benytter jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse, og om deres praksis ikke er forenelig med metodiske krav fra testmetodikk slik tidligere litteratur har hevdet. Resultatene viser at informantene er klar over at manglende struktur kan øke sannsynligheten for at beslutningene påvirkes av feilkilder. Resultatene viser videre hvordan rekruttererens ønske om å gjennomføre jobbintervjuet ut fra et konstruktivistisk perspektiv går på bekostning av intervjuet som en test og at jobbintervjuet ikke alltid brukes til å måle jobbprestasjon i en testmetodisk makroforstand.

I lys av forskningen som er fremlagt i denne oppgaven bør rekruttererne i større grad praktisere en semi-strukturert metode som er mer strukturert enn hva studien fremgår er tilfellet blant informantene. Dette gjelder i enda større grad når man skal gjøre målinger av jobbrelevante kvalifikasjoner. Dette fordi jobbintervjuet har vist seg å muliggjøre prediksjon av fremtidig jobbprestasjoner hvis det brukes riktig. Videre bør beslutningsgrunnlaget innhentes og tolkes innenfor et kvalitativ forskningsparadigme.

Denne studien støtter delvis at det finnes et gap mellom praksis og teori, men hevder at karakteristikaene ved gapet er mer komplekst enn tidligere litteratur har beskrevet det som. Dette fordi studien har belyst hvordan rekruttererne uttaler kjennskap til testmetodikkens fordeler, men at dette ikke gjenspeiles i intervjupraksis. Like fullt er det behov for en bedre brobygging mellom mikro- og makroperspektivet for at rekruttererne skal kunne bedrive empiribasert praksis.

Referanser

- Algera, J. A., & Greuter, M. A. M. (1998). Job Analysis. In P. Drenth, H. Thierry, & C. Wolff (Eds.), *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 3, Personnel Psychology* (3rd ed., pp. 141–448). East Sussex: Psychology Press.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington DC: American Psychological Association.
- Anderson, N. (1992). Eight Decades of Employment Interview Research: A Retrospective Meta-review and Prospective Commentary. *European Work and Organizational Psychologist*, 2(1), 1–32. <http://doi.org/10.1080/09602009208408532>
- Anderson, N. (2001). Research in Personnel Selection: Does the Left Hand Know What the Right Is Doing? In A. Everest, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 1–25). Oxford.
- Anderson, N. (2007). The practitioner–researcher divide revisited: Strategic-level bridges and the roles of IWO psychologists. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 175–183. <http://doi.org/10.1348/096317907X187237>
- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Ryan, A. M. (2004). Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice. *Applied Psychology*, 53(4), 487–501. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00183.x>
- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S., & Cunningham-Snell, N. (2008). Staffing the Organization: An Introduction to Personnel Selection & Assessment. In N. Chmiel (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (2nd ed., pp. 257–280). Oxford: Blackwell Publishing.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Baker, L. (2006). Observation: A Complex Research Method. *Library Trends*, 55(1), 171–189. <http://doi.org/10.1353/lib.2006.0045>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). the Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

- Barrick, M. R., Patton, G. K., & Haugland, S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits. *Personnel Psychology, 53*(4), 925–951.
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02424.x>
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1394–1411. <http://doi.org/10.1037/a0016532>
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships. *Journal of Management, 40*(5), 1181–1201. <http://doi.org/10.1177/0149206314529160>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323–370. <http://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.
- Brawn, R. (2000). The formal and the intuitive in science and medicine. In T. Atkinson & G. Claxton (Eds.), *The Intuitive Practitioner* (pp. 137–148). Buckingham: Open University Press.
- Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology, 51*, 119–137. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00718.x>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1998). Structuring Employment Interviews to Improve Reliability, Validity, and Users' Reactions. *Current Directions in Psychological Science, 7*, 77–82. <http://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10773001>
- Campion, M. A., Pursell, E. D., & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology, 41*, 25–42. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00630.x>
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. New York: Cambridge University Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Criteria for Evaluation. In *Basics of Qualitative Research* (4th ed., pp. 341–368). California: SAGE Publications, Inc.
- Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *The Journal of Applied Psychology, 88*(4), 635–646. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.635>
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and Unstructured Selection Interview: Beyond the Job-Fit Model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 12, pp. 79–123). JAI Press Inc. <http://doi.org/ISBN:1-555938-733-5>
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1200–1208. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.6.1200>
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. London: Sage.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. The Sage handbook of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 695–728.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Funder, D. C. (1995). On the Accuracy of Personality Judgment: A Realistic Approach. *Psychological Review, 102*(4), 652–670. <http://doi.org/0033-295X/95/S3.00>
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Association for Psychological Science, 3*(1), 20–29. <http://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00058.x>
- Groth-Marnat, G. (2013). *Handbook Of Psychological Assessment* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guion, R. M. (2011). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm.
- Harris, M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology, 42*, 691–726. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00673.x>
- Highhouse, S. A. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(3), 333–342. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>

- Hodgkinson, G. P., & Rousseau, D. M. (2009). Bridging the rigour-relevance gap in management research: It's already happening! *Journal of Management Studies*, *46*(3), 534–546. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00832.x>
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: looking toward the future - remembering the past. *Annual Review of Psychology*, *51*, 631–64. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.631>
- Howitt, D. (2013). Thematic analysis. In *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2nd ed., pp. 164–186). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hubley, A. M., & Zumbo, B. D. (2013). Psychometric characteristics of assessment procedures: An overview. In K. F. Geisinger (Ed.), *APA handbook of testing and assessment in psychology: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 3–19). Washington, DC: American Psychological Association. <http://doi.org/10.1037/14047-001>
- Huffcutt, A. I. (2011). An Empirical Review of the Employment Interview Construct Literature. *International Journal of Selection and Assessment*, *19*(1), 62–81. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00535.x>
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs. *Journal of Applied Psychology*, *79*(2), 184–190. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.184>
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001a). Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews. *The Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 897–913. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.897>
- Huffcutt, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., Degroot, T. G., & Jones, C. (2001). Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology*, *54*(3), 619–644. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00225.x>
- Hunsley, J., & Meyer, G. J. (2003). The Incremental Validity of Psychological Testing and Assessment: Conceptual, Methodological, and Statistical Issues. *Psychological Assessment*, *15*(4), 446–455. <http://doi.org/10.1037/1040-3590.15.4.446>
- Iversen, I. O. (2015). *Rekrutterings- og intervuteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2003). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse-og sosialfagene*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Judge, T. A., Chad, H. A., & Cable, D. M. (2000). The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383–406. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00033-4](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00033-4)
- Kirkebøen, G. (2012). *Hva er intuisjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klehe, U., König, C. J., Richter, G. M., Kleinmann, M., & Melchers, K. G. (2008). Transparency in Structured Interviews: Consequences for Construct and Criterion-Related Validity. *Human Performance*, 21(2), 107–137. <http://doi.org/10.1080/08959280801917636>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2nd ed.). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Le, H., Oh, I., Shaffer, J., & Schmidt, F. L. (2007). Implications of Methodological Advances for the Practice of Personnel Selection: How Practitioners Benefit from Meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 6–15. <http://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421233>
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational*, 73(1), 67–85. <http://doi.org/10.1348/096317900166886>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241–293. <http://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Levine, T. R., & McCornack, S. A. (2001). Behavioral Adaptation, Confidence, and Heuristic-Based Explanations of the Probing Effect. *Human Communication Research*, 27(4), 471–502. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2001.tb00790.x>

- Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 29–46. <http://doi.org/10.1002/job.246>
- Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review, 31*(5), 580–601. <http://doi.org/10.1108/00483480210438771>
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review, 19*(3), 203–218. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. (2nd ed.). California: SAGE Publications.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology, 11*, 799–808. <http://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- Midtbøen, A. H., & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 627–655. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.627>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 819–827. <http://doi.org/10.1002/1099-1379>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 250–260. <http://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2001). Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. *Journal of Business and Psychology, 16*(1), 51–59. <http://doi.org/10.1023/A:1007835704733>

- Mumford, M. D., & Peterson, N. G. (1999). The O*NET content model: Structural considerations in describing jobs. In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, R. P. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), *An Occupational Information System for the 21st Century: the Development of O*NET* (pp. 21–30). Washington, DC: American Psychological Association. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/10313-002>
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2005). *Psychological testing. Principles and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Nordvik, H., & Langvik, E. (2011). Metoder i personellutvelgelse. In P. Ø. Saksvik (Ed.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi – aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3rd ed., pp. 235–266). Latvia: Cappelen Damm AS.
- Norsk Psykologforening. (2000). *Internasjonale retningslinjer for bruk av tester*. Retrieved from https://www.intestcom.org/files/guideline_test_use_norwegian.pdf
- Oliveira, T. C. (2015). *Rethinking interviewing and personnel selection*. London: Palgrave Macmillan.
- Øyvind, M. L. (2008). Rekruttering. In B. Kuvaas (Ed.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (pp. 69–95). Bergen: Fagbokforlaget.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: the role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042–2059. <http://doi.org/10.1111/jasp.12157>
- Peeters, H., & Lievens, F. (2006). Verbal and Nonverbal Impression Management Tactics in Behavior Description and Situational Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 206–222. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00348.x>
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1–82. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>
- Proffice Arbeidsmarkedsanalyse. (2011). *Proffice Arbeidsmarkedsanalyse - Feilansettelse. 13*. Oslo. Retrieved from https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf

- Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: studies of validity. *Personnel Psychology*, *48*, 289–307. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01758.x>
- Reinhard, M. A., Scharmach, M., & Müller, P. (2013). It's not what you are, it's what you know: experience, beliefs, and the detection of deception in employment interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*, 467–479. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01011.x>
- Riggio, R. E. (2009). Personnel Issues. In R. E. Riggio & L. W. Porter (Eds.), *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed., pp. 53–156). New York: Routledge.
- Rivera, L. A. (2016). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, *77*(6), 999–1022. <http://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational Psychology*, *74*(4), 441–472. <http://doi.org/10.1037/a0026078>
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2014). «Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter» En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger. Oslo.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “Evidence- Based Management”? *Academy of Management Review*, *31*(2), 256–269. <http://doi.org/10.4236/ce.2015.616180>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. <http://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>
- Rynes, S. (2009). The Research-Practice Gap in I/O Psychology and Related Fields: Challenges and Potential Solutions. In S. Kozlowski (Ed.), *Oxford Handbook of Industrial-Organizational Psychology* (pp. 409–452). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0013>
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Draft, R. L. (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 340–355. <http://doi.org/10.2307/3069460>
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Barry, G. A. (1991). The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, *44*(3), 487–521. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>

- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant “fit”: An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, *43*, 13–35. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02004.x>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 987–1008. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Sackett, P., & Laczko, R. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of Psychology. Volume 12, Industrial and organizational psychology* (5th ed., pp. 21–38). New York: John Wiley & Sons.
- Schlenker, B. R., & Pontari, B. A. (2000). The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life. In A. Tesser, R. B. Felson, & J. M. Suls (Eds.), *Psychological perspectives on self and identity* (pp. 199–252). Washington DC: American Psychological Association.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (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. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Segrest, S. L. P., Perrewé, P. L., Gillespie, T. L., Mayes, B. T., & Ferris, G. R. (2006). Implicit sources of bias in employment interview judgments and decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *101*, 152–167. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.06.005>
- Skogstad, A. (2010). *Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver*. (E. Einarsen & A. Skogstad, Eds.) *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (3rd ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2nd ed.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Statens personalhåndbok. (2016). *1.6 En inkluderende personalpolitikk preget av inkludering og mangfold*. Oslo. Retrieved from https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016/KAPITTEL_1-6#KAPITTEL_1-6
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*, *80*(5), 587–606. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.587>

- Taylor P J, & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behavior employment interview questions. *A Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 277–294.
<http://doi.org/1348/096317902320369712>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2nd ed.). Gyldendal.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–31. <http://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Ullin, P. R., Robinson, E., & Tolley, E. E. (2005). *Qualitative Methods in Public Health: A Field Guide for Applied Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- van Vianen, A. E. M. (2000). Person-Organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preference for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149.
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Venkatesh, V., & Brown, S. A. (2013). Bridging the Qualitative - Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21–54. Retrieved from <http://site.iugaza.edu.ps/kdahleez/files/2014/02/44-BRIDGING-THE-QUALITATIVE-QUANTITATIVE-DIVIDE-GUIDELINES-FOR-CONDUCTING-MIXED-METHODS-RESEARCH-IN-INFORMATION-SYSTEMS-2013.pdf>
- Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61(1988), 275–290. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00467.x>
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health*, 15(September 2013), 215–228. <http://doi.org/10.1080/08870440008400302>

Appendiks

A: Intervjuguide

B: Informasjonsskriv om formålet med studien

C: Forespørsel om prosjektdeltakelse av observasjon

D: Godkjenning fra NSD

Appendiks A: Intervjuguide

Informasjon før intervjuet:

- Introduksjon av meg selv
 - masterstudent psykologi, NTNU
 - masteroppgave. Godkjent av NSD.
 - Tema: hvordan rekrutterere beslutter hvem som skal ansettes med bruk av jobbintervjuet?
- Bruk av båndopptaker; er det greit?
- Frivillig å delta, du kan la vær å svare på det du vil og, du kan når som helst trekke deg uten å forklare hvorfor, konfidensialitet – svarene vil bli anonymisert slik at verken person eller bedrift blir kjent igjen i den ferdige oppgaven, kun jeg som har tilgang til personidentifiserbar informasjon.
- Er det noe intervjupersonen lurer på før intervjuet starter?

Personlige data

1. Kan du beskrive din erfaring med å holde jobbintervju
2. Har du noen form for sertifisering/kurs/utdanning relevant for å jobbe med rekruttering:
3. Erfaring med bruk av tester? (Ferdighet, personlighet, evne...)
- Hvilke?

Rutiner med bruk av jobbintervjuet

4. Kan du fortelle meg hvordan rekrutteringsprosessen du gjennomfører vanligvis foregår, fra start til slutt.
5. Hvordan gjennomførte du sist jobbintervju
 - Hvorfor gjennomfører du intervjuet på den måten?
 - Kunne det ha blitt gjennomført annerledes?
6. I hvilken grad er inntrykket du får i jobbintervjuet utslagsgivende for hvorvidt personen ble ansett som aktuell for jobben?
 - Hva ser du etter hos kandidaten i intervjusituasjonen?
 - Hva opplever du at er jobbintervjuet styrker?
 - Hva opplever du at er jobbintervjuet svakheter? → Hvordan kan forsøker du å unngå dette?

Jobbanalysen – Forut for jobbintervjuet

(er du kjent med ordet jobbanalyse/kravspesifikasjon?)

7. Har du noen retningslinjer for hvordan jobbanalysen skal gjennomføres?
 - Hvilke?
 - Er det utfordrende å gjennomføre en jobbanalyse?
8. Hvordan påvirker jobbanalysen innholdet i jobbintervjuet?
9. Hvordan opplever du at jobbintervjuet klargjør om kandidatene tilfredsstillende kravene i den aktuelle ledige stillingen?

Jobbintervjuets psykometri:

10. Hvilke vurderinger ligger til grunn for hvem som inviteres til jobbintervjuet?
 - Vil du si at alle som kommer på intervjuet er kvalifisert?
 - Dersom alle er kvalifisert; hva ønsker du å måle/vurdere i jobbintervjuet?
11. Tror du jobbintervjuet gir deg mulighet til forutse hvor godt en person vil prestere i den ledige stillingen?
 - Mer konkret, hva tenker du at jobbintervjuet gir best informasjon om?
12. Hvordan er intervju spørsmålene dine utviklet?
 - Er de tilpasset hvert enkelt intervju?
 - Er spørsmålene generelle eller spesifikt knyttet til stillingen?
 - Er de utarbeidet i felleskap med andre medarbeidere?
 - Stiller du de samme spørsmålene til alle kandidatene?
 - Avviker du ofte fra intervjuguiden med oppfølgingsspørsmål?
 - Hva er dine betraktninger rundt at jobbsøkerne for ulike spørsmål, selv om de i etterkant skal sammenlignes?
13. Har du noen erfaring med å holde intervju sammen med andre?
 - I så fall: fordeler/ulempene?
14. Stiller din arbeidsgiver noen retningslinjer og/eller metodiske krav til hvordan du skal gjennomføre jobbintervjuet?
15. Hvilke rutiner har du for å tolke du jobbintervjuet i etterkant?
 - Diskuterer du med andre?
 - Bruker du evalueringssjema?

16. Er det noen typer informasjon som du bare kan oppnå med intervju som du ikke kan oppnå med tester/andre vurderingsformer?

Beslutningstaking

17. Kan du beskrive hva som påvirker din vurdering i positiv eller negativ retning for en kandidat under jobbintervjuet?

- Gjerne kom med anonyme eksempler!

18. Har du noen betraktninger rundt eventuelle begrensninger i din egen bedømming av personer i etterkant av jobbintervjuet?

19. I hvor stor grad baserer du ansettelsesavgjørelsen seg på informasjon som kommer frem i jobbintervjuet?

20. På hvilken måte opplever du at jobbintervjuet redusere risikoen for feilansettelser?

Intuisjonen og magesfølelsens rolle

21. Hva ser du etter hos en jobbkandidat under jobbintervjuet?

- Er dette også uttrykt i jobbanalysen?

22. På hvilket tidspunkt får du en fornemmelse om personen passer jobben eller ikke?

23. Ser du på deg selv som en god menneskekjenner?

- Hvis ja, er dette en personlig egenskap hos deg eller opparbeidet gjennom erfaring?
- Hvordan mener du magesfølelsen påvirker dine ansettelsesprosesser?

24. Mener du dine rekrutteringsprosesser baserer seg på en rasjonell og kalkulert beslutning om hvem som er den beste kandidaten?

25. Har du tatt beslutninger basert på egen magesfølelse, selv om jobbsøkeren hadde mangler iht. Krav i jobbanalysen?

26. Hvor stor tro har du på at observasjonene du gjør deg i jobbintervjuet faktisk reflekterer personlige kvaliteter hos jobbsøkeren?

Sertifisering/relevant utdanning:

27. Hvilke egenskaper (personlig/faglig) mener du en god rekrutterer bør ha?

28. Leser du forskningsartikler eller annen faglitteratur om rekruttering eller jobbintervjuet som metode? → Får du faglig påfyll gjennom andre arenaer?

Avslutning

29. Er det noen viktige momenter om din bruk av jobbintervjuet som ikke er blitt dekket i dette intervjuet?

Appendiks B: Informasjonsskriv om formålet med studien

Forespørsel om deltakelse i Masteroppgave

Jeg er masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Jobbintervjuet er temaet for oppgaven.

I den forbindelse ønsker jeg å intervjuer deg, for å undersøke hvordan rekrutterere bruker jobbintervjuet til å ta ansettelsesbeslutninger.

Spørsmålene jeg vil stille deg i intervjuet dreier seg om erfaringer, holdninger og tanker du har til bruken av jobbintervjuet. Målet med studien er å få innsikt i hvordan jobbintervju praktiseres i bedrifter. Jeg vil bruke båndopptaker mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tidspunkt og sted.

Jeg håper også det lar seg gjøre at jeg observerer et av dine jobbintervju, da vil jeg kun ta notater underveis. Jobbsøkeren vil også måtte signere på et samtykkeskjema, selv om jeg vil fokusere utelukkende på din rolle som intervjuer. Dette kan vi komme tilbake til ved et evt. intervju.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller bedrifter vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven, eller i øvrige publiseringer av mine funn. Kun jeg og min veileder Karin Laumann vil ha tilgang til personopplysninger. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2016.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du sender meg en e-post der du samtykker i at du ønsker å delta. Videre tar jeg kontakt for å avtale tid til intervjuet.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 922 87 567, eller sende en e-post til maria.loeberg@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Karin Laumann ved Psykologisk Institutt NTNU på telefonnummer 73590993 eller karin.laumann@svt.ntnu.no. Som takk for hjelpen vil du få et eksemplar av den ferdige oppgaven etter at den er sensurert.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Maria Løberg

Appendiks C: Forespørsel om prosjektdeltakelse av observasjon

Samtykke

Jeg, Maria Løberg, er masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Jobbintervjuet er temaet for oppgaven. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvorfor det tilsynelatende er forskjell på hvordan jobbintervjuer erfaringsmessig fungerer best for rekrutteringsbransjen, og hvordan forskning konkluderer med at jobbintervjuer bør gjennomføres.

Dersom du signerer godtar du følgende:

- At jeg er tilstede under jobbintervjuet.
- At jeg kan ta observasjonsnotater av situasjonen, og bruke disse i en masteroppgave.

Viktig:

- Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere.
- Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data fra deg bli slettet.
- Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller bedrifter vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven, eller i øvrige publiseringer av mine funn
- Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.
- Det er rekrutterernes rolle jeg vil studere.

Jeg erkjenner å ha lest informasjonen foran og samtykker i å bli observert:

Signatur: Sted / dato:

Har du spørsmål kan du nå meg på tlf: 922 87 567 eller maria.loeberg@gmail.com.

Appendiks D: Forespørsel om prosjektdeltakelse av deltakelse

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Karin Laumann
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 10.07.2015

Vår ref: 43891 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.06.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>43891</i>	<i>Hvordan begrunner rekrutterere ansettelser på bakgrunn av jobbintervjuet?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karin Laumann</i>
<i>Student</i>	<i>Maria Løberg</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no

