

Jonas Mosaker Oen

Beslutningstaking i rekrutteringsprosesser

En kvalitativ studie av hvordan biaser påvirker
rekrutterere i jobbintervjuet

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Karin Laumann

Mai 2021

Jonas Mosaker Oen

Beslutningstaking i rekrutteringsprosesser

En kvalitativ studie av hvordan biaser påvirker
rekrutterere i jobbintervjuet

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Karin Laumann
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Etter fem fine og lærerike år ved NTNU, nærmer min studenttilværelse seg nå slutten. I den forbindelse har jeg en rekke personer som jeg ønsker å takke.

Først og fremst ønsker jeg å takke informantene og deres arbeidsgivere, som sa ja til å delta i denne studien. Deres engasjement og reflekterte svar gjorde det mulig å skrive en god oppgave.

Videre ønsker jeg å takke min medstudent Simen for samarbeidet med datainnsamlingen. Dine tanker og refleksjoner har bidratt til å gjøre oppgaven min bedre, og det setter jeg stor pris på.

Jeg er også takknemlig for samarbeidet med min veileder Karin Laumann. Hennes tette oppfølging og raske tilbakemeldinger var noe som skapte trygghet i prosessen. Hennes innsikt og ekspertise var viktig i veiledningen, men også hennes oppmuntrende ord ble satt pris på.

Takk til alle i klassen. Selv om coronaviruset satte en stopper for mye, så klarte vi å beholde et godt og sosialt klassemiljø gjennom en vanskelig tid.

Og til slutt takk til Mamma og Pappa, som aldri har gitt noe annet enn kjærighet og støtte.

Trondheim 1.Mai 2021

Jonas Mosaker Oen

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke hvordan norske rekrutterere ble påvirket av biaser i jobbintervjuet, og hvordan disse påvirket deres beslutningstaking. Videre undersøkte studien hva rekruttererne gjorde for å redusere påvirkningen fra biaser. Tidligere forskning har nemlig antydnet at jobbintervjuet er en arena hvor rekrutterere er svært mottakelig for ulike biaser, og at disse kan påvirke deres ansettelsesbeslutninger. Studien er basert på åtte semi-strukturerte dybdeintervjuer med ansatte som til daglig jobbet innenfor rekruttering, enten i rekrutteringsfirma eller i private bedrifter. Dette datamateriale ble så analysert ved hjelp av en tematisk analyse, hvor fem hovedtemaer ble avdekket. Disse var: *bevissthet rundt egen subjektivitet, struktur i jobbintervjuet, viktigheten av en grundig jobbanalyse, samarbeid i beslutningstakingen og forskjell på teori og praksis*. Et gjennomgående funn i studien var at rekruttererne var bevisste på hvordan biaser påvirket deres beslutningstaking og hvordan de skulle redusere påvirkningen fra dem. De hadde likevel mindre struktur i sine jobbintervju, enn det forskningen anbefaler. Studien påpeker derfor at rekruttererne burde øke strukturen i sine jobbintervjuer, for å redusere påvirkningen fra biaser. Studien har videre implisert at arbeidsgivere må ha større åpenhet i sine rekrutteringsprosesser, for å sørge for at ansettelsesbeslutningen blir basert på objektiv og jobbrelevant informasjon, og ikke subjektive vurderinger og intuisjon.

Nøkkelord: Jobbintervju, bias, strukturerte intervju, informasjonsprosessering, beslutningstaking

Abstract

The purpose of this study was to investigate how Norwegian recruiters were affected by bias in the job interview, and how these affected their decision-making. Furthermore, the study examined what the recruiters did to be more objective in their decision-making. Previous research has indicated that the job interview is an arena where recruiters are susceptible to various biases, and these can affect their employment decisions. This is based on research which has found that people tend to make decisions based on irrational information, which can lead to discrimination in the recruitment process. The study is based on data from eight semi-structured in-depth interviews with employees who conducted job interviews and employee selection regularly. The data material was analysed using a thematic analysis, in which 5 main themes were revealed. These were: *awareness of one's own subjectivity, structure in the job interview, the importance of a thorough job analysis, cooperation in decision-making and differences in theory and practice*. A consistent finding in the study was that recruiters had less structure in their job interviews than the research recommends. The recruiters should therefore increase the structure in their job interviews, to reduce the impact of biases. The study has further implied that employers must implement greater transparency in their recruitment processes, to ensure that employment decisions are based on objective and job-relevant information, and not subjective assessments and intuition.

Keywords: Job interview, bias, structured interviews, information processing, decision making

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innledning	1
Oppgavens struktur	3
Teoretisk rammeverk	4
Jobbanalyse	4
Jobbintervjuets rolle i rekrutteringsprosessen	5
Før intervjuet	6
I intervjuet	6
Etter intervjuet	7
Jobbintervjuets psykometriske egenskaper	7
Reliabilitet	8
Validitet	8
Struktur i jobbintervjuet	11
Psykometriske egenskaper i strukturerte intervju	12
Et rammeverk for intervjustruktur	12
Situasjonsbaserte spørsmål	13
Atferdsbaserte spørsmål	14
Evaluering av kandidatens svar	14
Person-organisasjon fit	16
Informasjonsprosessering og beslutningstaking i jobbintervjuet	17
To-prosessteorien	17
System 1	17
System 2	18
Heuristikker og kognitive skjema	18
Kognitive bias	19
Kognitive bias i jobbintervjuet	19
Førsteintrykk og bekreftelsestendensen	19
Glorieeffekten	20
Likhetseffekten og inn-gruppe bias	20
Vektlegging av negativ informasjon	21
Overdreven selvtilit og intuisjon	21

Juridiske retningslinjer for diskriminering i norske rekrutteringsprosesser	22
Metode	24
Beskrivelse av prosjektet	24
Vitenskapelig ståsted	24
Kvalitativ metode	25
Tematisk analyse	25
Utvalg	26
Rekruttering	27
Prosedyre og etikk.....	27
Datainnsamling	28
Intervjuene	28
Transkribering	29
Analyse av datamateriale	29
Induktiv versus deduktiv	29
Semantisk versus latent	30
Fase 1. Bli kjent med datamateriale	30
Fase 2. Generer koder	31
Fase 3. Søk etter temaer	31
Fase 4. Gjennomgå temaene	31
Fase 5. Definer og navngi temaene	32
Fase 6. Skriv ferdig rapporten.....	32
Resultater	33
Kontekst.....	33
Gjennomføringen av rekrutteringsprosessen	33
Informantenes rolle i rekrutteringsprosessen	34
Hovedtemaer.....	34
Bevissthet rundt egen subjektivitet	35
Struktur i jobbintervjuet.....	41
Viktigheten av en grundig jobbanalyse.....	46
Samarbeid i beslutningstakingen	51
Forskjell på teori og praksis	57
Diskusjon	61
Diskusjon av studiens funn i lys av eksisterende teori og empiri.....	63
Hvordan biaser påvirket beslutningstakingen i jobbintervjuet	63

Tiltak for å redusere påvirkningen fra bias i jobbintervjuet.....	67
Vektleggingen av P-J fit og P-O fit i praksis	73
Personlig egnethet	75
Studiens praktiske implikasjoner.....	76
Forslag til videre forskning.....	77
Metodiske betraktninger	78
Konklusjon	82
Referanser.....	83
Appendiks.....	95
Appendiks A: Intervjuguide.....	96
Appendiks B: Informasjonsskriv om studien.....	102
Appendiks C: Samtykkeskjema	103
Appendiks D: Godkjenning fra NSD	104

Innledning

Rekruttering er en av de viktigste vekststrategiene en organisasjon kan gjennomføre, med tanke på fremtidig suksess (REC, 2017). Hvis man derimot mislykkes med sin rekrutteringsstrategi og gjør feilansettelser, kan det bli svært kostbart og tidkrevende for organisasjonen (REC, 2017). I en britisk rapport fra 2017 ble ledere spurt om hva de mente var de største kostnadene knyttet til feilansettelser. Lederne svarte at opplæring (53 %), negativ påvirkning på de andre ansattes innsats og tilfredshet (46 %), rekrutteringskostnader (41 %) og lavere produktivitet (36 %) var de største kostnadene (REC, 2017). I en norsk spørreundersøkelse utført av bemanningsselskapet Proffice (nå Randstad) svarte ni av ti bedrifter at de hadde gjort feilansettelser, og mer enn 50 % svarte at det sosiale miljøet ble skadet av feilansettelsen (Proffice, 2006). I den samme undersøkelsen svarte 57 % at de trodde en feilansettelse kostet mer enn 250.000 kr og 33 % trodde det kostet mer enn 500.000 kr (Proffice, 2006). Andre fremtredende funn var at 40 % av respondentene hadde en kollega som de mente aldri burde fått jobben og 25 % beskrev rekrutteringsprosessene de hadde deltatt i som uprofesjonelle (Proffice, 2006). Dette antyder at feilansettelser kan skade både organisasjonens fremtidige økonomiske suksess, i tillegg til det psykososiale arbeidsmiljøet. Å ansette en ny medarbeider er derfor noe av det viktigste en arbeidsgiver gjør, når man ser på hvilke konsekvenser det kan få, både sosialt og økonomisk. Dette gjelder spesielt i Norge, hvor det er svært vanskelig å si opp en medarbeider mot deres vilje (Arbeidsmiljøloven, 2005, §15). I en spørreundersøkelse fra 2011 svarte syv av ti ledere at arbeidsmiljøloven gjør det for vanskelig å si opp ansatte som ikke fungerer faglig eller sosialt (Proffice, 2011). Videre svarte de at de ville ha erstattet ansatte hvis det ikke hadde vært i strid med lovverket (Proffice, 2011). Denne trenden finner man ikke kun hos ledere. Blant de ansatte svarte 63 % at de hadde en kollega som ikke passet inn, både faglig og sosialt (Proffice, 2011).

I løpet av en rekruttering- og seleksjonsprosess bruker rekrutterere en rekke ulike seleksjonsverktøy for å finne den beste kandidaten. Disse brukes for å samle inn informasjon om kandidatens kompetanse, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikker (KSAO) (McCarthy et al., 2010). I Norge, og mange andre land, er jobbintervjuet fortsatt det mest benyttede seleksjonsverktøyet i rekrutteringsprosesser (McCarthy et al., 2010). I tillegg har forskning funnet at jobbintervjuet er den seleksjonsmetoden som blir vektlagt mest i beslutningstakingen til arbeidsgivere (Manroop et al., 2013). For mange av dem som jobber med rekruttering, vil det derfor være utenkelig å gjøre en ansettelse, uten at kandidaten har vært gjennom et intervju (Levashina et al., 2014). Det er likevel ikke bare rekrutterere som

ønsker å gjøre det på denne måten. Også jobbsøkere har en positiv holdning til jobbintervjuet, ettersom de anser et intervju som mer rettferdig enn de andre tilgjengelige seleksjonsverktøyene (Hausknecht et al., 2004). Dette til tross for at det har vært utbredt kritikk rettet mot jobbintervjuets subjektivitet, mangel på reliabilitet og påvirkning fra ulike biaser (Derous et al., 2016).

I takt med økt interesse har det blitt publisert en rekke studier som har sett nærmere på hvordan biaser i jobbintervjuet kan påvirke beslutningstakingen til rekrutterere. Noen av disse har fokusert spesifikt på synlige stigmaer. Disse har blant annet funnet at synlige stigmaer kan ha en positiv eller negativ effekt på intervjuerens vurdering av kandidatene (Derous et al., 2016; Macan, 2009). Eksempler på slike synlige stigmaer kan være kjønn, overvekt, fysisk attraktivitet, etnisitet og funksjonshemninger. Andre har sett nærmere på hvordan rekruttereres implisitte bias, eller ubevisste fordommer, påvirker deres vurdering av kandidatene (Bendick Jr & Nunes, 2012). I en jobbintervjusetting er det ofte de negative stereotypene som aktiveres, som for eksempel at kvinner er mindre interessert i karriere (Bendick Jr & Nunes, 2012). Empirisk forskning innenfor dette området har funnet at mennesker er mer oppmerksomme på, samt mer interessert i, informasjon som stemmer overens med stereotyper enn informasjon som motsier dem (Bendick Jr & Nunes, 2012). Forskning har videre funnet at mennesker bruker mangelfull informasjon til å bekrefte stereotyper, og at man husker feilaktig informasjon som stemmer overens med stereotypen (Bendick Jr & Nunes, 2012). Disse funnene støtter derfor opp under at rekrutterernes beslutningstaking kan være sårbar for påvirkningen fra biaser i jobbintervjuet (Bendick Jr & Nunes, 2012).

Til tross for at jobbintervjuet har blitt forsket på i flere tiår, vet vi overraskende lite om hvordan jobbintervjuet gjennomføres i praksis og hva intervjuerne selv tenker om måten det gjennomføres på (Chapman & Zweig, 2005). I Dipboye et al. (2012) etterlyste man derfor mer forskning på hvordan jobbintervjuet gjennomføres i praksis, og om gjennomføringen stemmer overens med det intervjueren så for seg på forhånd. De ønsket derfor mer forskning som undersøkte intervjuernes opplevelser og forventninger, samt hvordan de prosesserer informasjonen som ender i evalueringen av kandidatene (Dipboye et al., 2012). I en norsk kontekst har tidligere forskning uttalt at det er påfallende lite man vet om møtet mellom arbeidssøker og arbeidsgiver i jobbintervjuet (Rogstad & Sterri, 2014).

Gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg derfor å bidra til forskningen ved å undersøke rekrutterernes egne opplevelser og erfaringer i en kvalitativ studie. Mer spesifikt

ønsker oppgaven å belyse hvordan norske rekrutterere opplever at biaser påvirker deres beslutningstaking i jobbintervjuet, og hvordan de håndterer denne påvirkningen.

Problemstillingen blir derfor følgende: «Hvordan opplever norske rekrutterere at egne biaser påvirker deres beslutningstaking i jobbintervjuet? Og hva gjør de for å håndtere påvirkningen fra disse?» Denne problemstillingen sørger for at studien blir relevant for disiplinen arbeids- og organisasjonspsykologi, ettersom rekruttering og seleksjon er et sentralt tema innenfor arbeids- og organisasjonspsykologisk forskning (Macan, 2009).

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva biaser er, men innenfor beslutningspsykologi kan det defineres som «systematiske avvik fra rasjonalitet i vurderinger eller beslutningstaking» (Blanco, 2017, s.1, egen oversettelse). Disse biasene oppstår gjerne når rekruttererne samler inn og evaluerer informasjon som er irrelevant for den aktuelle stillingen. Eksempler på dette er kandidatens kjønn, alder, etnisitet eller hvor godt man liker kandidaten (Levashina et al., 2014).

Oppgavens struktur

I den neste delen av oppgaven vil teorikapittelet presenteres. I dette kapittelet vil det legges frem relevant teori og empiri i henhold til oppgavens problemstilling. Litteraturen som presenteres vil belyse to overordnede temaer, selve jobbintervjuet og biaser i menneskers vurderinger og beslutninger. Videre vil metodekapittelet redegjøre for hva slags fremgangsmåte jeg har valgt for å gjennomføre forskningen. Oppgaven vil så presentere resultatene fra studien, som er basert på datamateriale innhentet fra dybdeintervjuer med profesjonelle rekrutterere. Innholdet i teorikapittelet og resultatkapittelet vil så danne grunnlaget for diskusjonen, hvor studiens resultater blir diskutert i lys av eksisterende teori og empiri.

Teoretisk rammeverk

For å belyse hvordan rekrutterere påvirkes av biaser i jobbintervjuet, vil jeg i dette kapitlet legge frem det teoretiske fundamentet som er relevant for problemstillingen. Dette kapitlet vil derfor starte med en introduksjon av hva en jobbanalyse er, siden den ofte blir brukt som grunnlag for jobbintervjuet. Deretter følger en gjennomgang av forskning på jobbintervjuet. Kapitlet vil så rette fokuset mot hvordan mennesker prosesserer informasjon og tar beslutninger. Kapitlet vil så legge frem hvilke biaser som er funnet å kunne påvirke jobbintervjuet mest. Teorikapitlet avsluttes med en gjennomgang av juridiske retningslinjer for jobbintervjuet i Norge og empirisk forskning på diskriminering i norske rekrutteringsprosesser.

Jobbanalyse

Jobbanalysen er ofte det første steget i en rekrutteringsprosess, og helt avgjørende for å gjennomføre vellykkede rekrutteringsprosesser (Prien et al., 2009). Innenfor forskningslitteraturen finnes det ulike definisjoner, men denne oppgaven har valgt å bruke Brannick et al. (2012) sin definisjon. De definerer jobbanalysen som: «et bredt spekter av handlinger som er designet for å avdekke og dokumentere hva som er det essensielle i en spesifikk jobb» (Brannick et al., 2012, s. 119, egen oversettelse). Innenfor jobbanalysen skiller man mellom to metoder. Den jobborienterte metoden fokuserer på selve jobben og ønsker å bygge opp en jobbeskrivelse. Jobbeskrivelsen kan karakteriseres som en beskrivelse av hva slags arbeidsoppgaver, plikter og andre ansvarsområder en spesifikk stilling innebærer (Breugh, 2017). Den andre metoden er ansatt-orientert, og fokuserer på å samle inn informasjon om stillingens jobbspesifikasjoner. Disse spesifikasjonene beskriver hva slags kunnskap, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikk (KSAO) jobbsøkerne må ha for å lykkes i stillingen (Breugh, 2017). I en optimal rekrutteringsprosess, vil derfor rekruttererne forsøke å tilegne seg informasjon om kandidatens KSAO, slik at de kan predikere kandidatens fremtidige jobbprestasjoner (Breugh, 2017).

For å samle inn nok informasjon til å konstruere en jobbanalyse, er det vanlig å intervjuer lederne og medarbeiderne til den aktuelle stillingen (Singh, 2008). I slike intervjuer stiller man gjerne spørsmål knyttet til hvilke arbeidsoppgaver de har, hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut, og hvilke egenskaper og ferdigheter som trengs for å prestere i stillingen (Breugh, 2017). Et problem er at ledere ofte ikke har en klar forståelse for hva slags kompetanser og egenskaper som er nødvendige for å lykkes (Prien et al., 2009). Dette kan være problematisk, ettersom jobbanalysen legger grunnlaget for stillingsannonsen og hvilke

kandidater som søker på stillingen (Breugh, 2017). Det er derfor helt avgjørende at innholdet i jobbanalysen stemmer overens med det som faktisk kreves for å prestere i jobben (Prien et al., 2009). Ved å bruke flere metoder, som for eksempel observasjon og spørreskjemaer, kan man øke sannsynligheten for at informasjonen i jobbanalysen blir riktig (Breugh, 2017).

Tidligere forskning har påpekt at jobbanalysen er nødvendig for å gjennomføre en vellykket, profesjonell rekrutteringsprosess (Prien et al., 2009). For når man baserer intervju spørsmålene sine på jobbanalysen, så antar forskerne at den prediktive validiteten i jobbintervjuet øker (Campion et al., 1998). Dette vil si at man blir mer treffsikker i prediksjonen av kandidatens fremtidige jobbprestasjon (Hunter et al., 1990). Jobbanalysen antas å hjelpe intervjuerne med å inkludere jobbrelevant informasjon, og ekskludere informasjon som er irrelevant for stillingen. Derfor mener forskerne at jobbanalysen bidrar til å redusere potensielle biaser (Campion et al., 1998). Jobbanalysen er derfor et svært viktig verktøy for å strukturere jobbintervjuet og resten av rekrutteringsprosessen (Campion et al., 1998).

Jobbintervjuets rolle i rekrutteringsprosessen

I mange år har jobbintervjuet vært det mest brukte seleksjonsverktøyet for bedrifter, og et viktig verktøy for å samle inn informasjon om de ulike kandidatene (Purkiss et al., 2006). En mulig forklaring på hvorfor jobbintervjuet er så mye benyttet, er på grunn av brukervennligheten. I Furnham (2008) ble 255 rekrutterere spurt om hvilket seleksjonsverktøy som var mest praktisk, og jobbintervjuet ble her rangert som nummer en. Dette har vært med på å skape en stor interesse for å forske på temaet, og en rekke studier som omhandler jobbintervjuet har blitt publisert i anerkjente tidsskrifter. Likevel finnes det ulike måter å definere et jobbintervju på (Huffcutt & Youngcourt, 2007). Denne oppgaven har valgt å ta utgangspunkt i Levashina et al. (2014, s. 243, egen oversettelse) sin definisjon, hvor jobbintervjuet defineres som: «en personlig samhandlingsprosess der en eller flere personer stiller muntlige spørsmål til en annen person og evaluerer svarene, med formål om å bedømme denne personens kvalifikasjoner, slik at man kan ta en ansettelsesbeslutning.»

Siden 80-tallet har Robert Dipboye og Therese Macan vært to av de mest fremtredende innenfor intervjuforskningen. Deres arbeid har vært med på å skape en bred enighet om at jobbintervjuet kan deles inn i tre faser: før intervjuet, i intervjuet og etter intervjuet (Deros et al., 2016).

Før intervjuet

I denne fasen formes intervjuerens førsteinntrykk av kandidatene basert på deres søknad og CV. Intervjueren har i denne fasen svært lite informasjon om hver kandidat, men det blir fortsatt skapt et førsteinntrykk relativt kjapt (Derous et al., 2016). Denne fasen fortsetter med at man møter kandidaten for første gang. For å kunne danne seg et førsteinntrykk av kandidaten er intervjueren avhengig av ulike verbale, visuelle og atferdsmessige indikatorer. Et eksempel på en atferdsmessig indikator er et håndtrykk. Forskning har antydnet at det er de visuelle indikatorene som er mest tilgjengelig i det man møter kandidaten for første gang (Derous et al., 2016). Typiske visuelle indikatorer er kandidatens utseende og hvordan de er kledd. De verbale indikatorene blir ikke tilgjengelige før man har begynt å intervju kandidatene. Dette kan antyde at det er informasjonen fra de visuelle indikatorene som legger grunnlaget for førsteinntrykket av kandidatene (Derous et al., 2016). I den innledende intervjufasen risikerer man derfor å samle inn informasjon som ikke er relevant for kandidatens fremtidige jobbprestasjoner. Dette vil si at førsteinntrykket baseres på faktorer som er irrelevante i forhold til jobben som f.eks. kandidatens fysiske attraktivitet (Derous et al., 2016). Tidligere forskning har blant annet funnet at fysisk attraktive mennesker blir favorisert i jobbintervjuer, prestasjonsevalueringer og spørsmål om forfremmelser (Hosoda et al., 2003).

I intervjuet

Selve intervjufasen kan kategoriseres som en sosial interaksjon, hvor begge parter utveksler informasjon (Macan & Merritt, 2011). Som oftest starter et jobbintervju med en introduksjon av begge parter og litt småprat om hverdagslige ting, hvor intervjueren ønsker å skape en god relasjon til kandidaten. For å oppnå dette er intervjueren nødt til å fremstå som vennlig og imøtekommende, men samtidig profesjonell (Chapman & Zweig, 2005). Etter introduksjonen starter intervjueren med å stille spørsmål til kandidaten. I denne fasen ønsker man å finne ut om kandidatens kompetanser passer til den aktuelle jobben (person-jobb fit) (Levashina et al., 2014). For å gjøre en nøyaktig og objektiv vurdering av kandidatene, trenger man informasjon om blant annet kandidatens fagkunnskaper, personlighet og kommunikasjonsferdigheter (Derous et al., 2016). Intervjueren får det meste av denne informasjonen gjennom kandidatens verbale svar, men også gjennom kandidatens nonverbale atferd og fremtoning. For intervjueren handler denne fasen derfor om å tilegne seg nok informasjon til å kunne si hvem som er den optimale kandidaten for jobben (Derous et al., 2016). For å oppnå dette er det svært viktig at intervjueren bruker den tilegnede

informasjonen til å oppdatere førsteinntrykket sitt. Dette har vist seg å være svært vanskelig, ettersom vi mennesker har en tilbøyelighet til å akseptere informasjon som støtter det vi allerede tror (Chamberlain, 2016). Informasjon som motsier det vi tror, blir i mye større grad bortforklart eller oversett (Deros et al., 2016). Tidligere forskning har derfor funnet at kandidatenes førsteinntrykk kan påvirke intervjuerens vurderinger av dem i ettertid (Levashina et al., 2014). Videre har forskning antydnet at intervjuerne er mer positive til kandidater i selve intervjuet, hvis de først har gitt et positivt førsteinntrykk (Dougherty et al., 1994). I den samme studien fant man at intervjuere som hadde et klart inntrykk av kandidaten, brukte mindre tid på å stille spørsmål og innhente informasjon i intervjuet (Dougherty et al., 1994). Som tidligere nevnt er dette svært uheldig, ettersom førsteinntrykket ofte er basert på faktorer som ikke predikerer fremtidige jobbprestasjoner (Levashina et al., 2014). Dette gjør at man risikerer å utelukke en kandidat som egentlig passer til jobben, fordi personen gir et dårlig førsteinntrykk. For rekrutterere er det derfor svært viktig at de er bevisste på dette, og at de aktivt samler inn informasjon som kan oppdatere førsteinntrykket deres i jobbintervjuet (Deros et al., 2016).

Etter intervjuet

Etter at intervjuet er ferdig, starter beslutningsprosessen for intervjuerne. De ønsker nå å finne den kandidaten som passer best til den aktuelle stillingen. For å finne den beste kandidaten, går de gjennom alt av informasjon som har kommet frem i løpet av rekrutteringsprosessen (Deros et al., 2016). I denne prosessen er det en rekke faktorer som kan påvirke beslutningene til intervjuerne. En av faktorene som kan ha en negativ påvirkning på beslutningene er tidspress og finansielle begrensninger. Tidligere forskning har påpekt at mennesker som er under tidspress og stress tar dårligere beslutninger, og lettere blir påvirket av irrelevante faktorer som f.eks. førsteinntrykket (Deros et al., 2016). Som nevnt tidligere, finnes det mye empirisk forskning på sammenhengen mellom intervjuerens førsteinntrykk og deres endelige beslutning (Dougherty et al., 1994). Man har blant annet funnet at førsteinntrykket påvirker hvordan intervjuet gjennomføres, hvilke spørsmål som stilles, hvordan kandidatene blir evaluert og hvem som blir ansatt (Deros et al., 2016; Dougherty et al., 1994).

Jobbintervjuets psykometriske egenskaper

Psykometri er den delen av psykologien som omhandler teorier og teknikker for hvordan man kan måle ulike psykologiske fenomener og konstrukter (Wasserman & Bracken, 2013). Et psykologisk konstrukt er en representasjon av virkeligheten, men som ikke kan

observeres direkte (Dipboye, 2018). Vi kan observere at mennesker gjør noe fordi de er motiverte, men vi kan aldri observere motivasjon direkte. Motivasjon er derfor et eksempel på et psykologisk konstrukt (Dipboye, 2018). Disse fenomenene og konstruktene måles ved hjelp av blant annet evnetester som måler kognitive evner, personlighetstester som måler personlighetstrekk eller integritetstester som måler holdninger. I en rekrutteringsprosess er jobbintervjuet en psykologisk test på lik linje med evnetester og personlighetstester (Rust & Golombok, 2014). Dette er fordi jobbintervjuet, i likhet med de andre testene, ønsker å måle kandidatene på ulike dimensjoner som kan predikere fremtidige jobbprestasjoner (Rust & Golombok, 2014). Det er derfor viktig at jobbintervjuet kan vise til gode psykometriske egenskaper, ettersom disse avgjør om resultatet fra jobbintervjuet er til å stole på (Rust & Golombok, 2014). Psykometriske egenskaper er en samlebetegnelse for seleksjonsverktøyets reliabilitet og validitet (Wasserman & Bracken, 2013).

Reliabilitet

For å avdekke hvor nøyaktig og pålitelig jobbintervjuet er som seleksjonsverktøy, må man undersøke jobbintervjuets reliabilitet. For jobbintervjuet er det spesielt viktig å ha høy interrater-reliabilitet (Iversen, 2015). Dette innebærer at man gjør like vurderinger på tvers av ulike observatører. Hvis det er flere intervjuere til stede i et intervju, og de rangerer kandidatene likt betyr dette at intervjuet har høy interrater-reliabilitet (Iversen, 2015). Hvis intervjuerne derimot ikke vurderer kandidaten likt, så antyder det at jobbintervjuet ikke er en pålitelig metode for å bedømme kandidatene (Iversen, 2015). Interrater-reliabilitet blir målt i en korrelasjonskoeffisient som går fra null til en, hvor man måler sammenhengen mellom ulike intervjueres rangering av kandidatene (Dipboye, 2018).

Validitet

I denne sammenhengen handler validitet om jobbintervjuet måler sanne skårer, altså om det måler det man faktisk vil at det skal måle. For jobbintervjuet handler dette om å predikere fremtidige jobbprestasjoner (Iversen, 2015). Ettersom det finnes en rekke forskjellige validitetsbegreper, er det enklest å først dele dem inn i to hovedkategorier: indre validitet og ytre validitet (Iversen, 2015).

Indre validitet. Den indre validiteten, eller målingsvaliditet, handler om hvorvidt jobbintervjuet måler det den sier at den gjør. For å sikre at jobbintervjuet faktisk måler det vi ønsker, må man først dokumentere at jobbintervjuet har *begrepsvaliditet* (Iversen, 2015). Begrepsvaliditet handler i denne sammenhengen om hvordan et jobbintervju kan predikere fremtidige jobbprestasjoner (Van Iddekinge et al., 2004). Jobbintervjuet kan oppnå

begrepsvaliditet ved å vise til hvilke dimensjoner som blir målt i et jobbintervju. Deretter må man vise hvordan dimensjonene som blir målt i jobbintervjuet er relatert til jobbprestasjoner (Van Iddekinge et al., 2004). Eksempler på vanlige dimensjoner man ønsker å måle i et jobbintervju er planmessighet, motivasjon og kommunikasjonsferdigheter (Van Iddekinge et al., 2004). Tidligere studier som har undersøkt dette, har funnet at den interne begrepsvaliditeten til jobbintervjuet er veldig lav (Van Iddekinge et al., 2004). Dette vil si at intervju spørsmålene ofte ikke klarer å måle de forhåndsbestemte dimensjonene man ønsker å måle, som f.eks. motivasjonen til kandidaten eller kandidatens evne til å takle stress (Van Iddekinge et al., 2004).

Ytre validitet. Den ytre validiteten, eller beslutningsvaliditet, handler om det er en sammenheng mellom et testresultat og et ytre kriterium (Iversen, 2015). I dette tilfelle handler det om sammenhengen mellom resultatet i jobbintervjuet og fremtidige jobbprestasjoner. For at denne målingen skal være nyttig, må man først utarbeide et objektivt kriterium for hva som defineres som gode jobbprestasjoner. For å definere dette er det vanlig å bruke objektive tall som salgstall eller budsjettall, men også subjektive vurderinger fra lederne kan brukes (Iversen, 2015). Målet er uansett å finne ut om de som presterer bra i et jobbintervju, også vil prestere bra i den aktuelle stillingen. Hvis det er en sammenheng mellom disse to sier man at jobbintervjuet har *kriterierelatert validitet* (Iversen, 2015). Kriterierelatert validitet er derfor et mål på hvor godt et resultat predikerer utfallet for et annet resultat (Borneman, 2010). Den kriterierelaterte validiteten kan dokumenteres ved hjelp av to ulike metoder: *prediktiv validering* og *samtidig validering* (Raykov & Marcoulides, 2011).

Samtidig validering. I denne metoden sammenligner man testskårene med kriterievariablene samtidig. Et eksempel på dette er å samle inn ledernes vurderinger av de ansattes jobbprestasjoner (Price, 2016). Dette er da kriterievariabelen. Man velger så å gi de ansatte en medarbeiderundersøkelse som fokuserer på trivsel. Etter dette sammenligner man de to testene, og undersøker korrelasjonen mellom dem. Korrelasjonskoeffisienten mellom trivsel og jobbprestasjoner vil da være et mål på den samtidige validiteten (Price, 2016).

Prediktiv validering. Med prediktiv validering innhenter man testskårer og målinger på kriterievariabler på forskjellige tidspunkt (Raykov & Marcoulides, 2011). Det er vanlig å først innhente testskårer, og deretter vente en viss tidsperiode før man innhenter målinger av kriterievariablene. Dette er vanlig i rekrutteringsprosesser, hvor man først får kandidatens testskårer fra f.eks. evnetester og jobbintervjuet (Price, 2016). Man ansetter så en kandidat, og etter en viss tidsperiode måles kandidatens jobbprestasjoner (kriterievariabelen). For å finne

ut om seleksjonsverktøyet har prediktiv validitet, så sammenligner man testskårene fra jobbintervjuet med kandidatens faktiske jobbprestasjonsskårer (Raykov & Marcoulides, 2011).

Den prediktive validiteten til de ulike seleksjonsverktøyene kan ikke bevises gjennom en enkelt studie, men må dokumenteres gjennom mange år med forskning (Iversen, 2015). I en anerkjent studie fra 1998, gikk forfatterne gjennom 85 år med forskning for å finne det seleksjonsverktøyet med høyest prediktiv validitet, altså hvilke verktøy som best klarte å predikere fremtidige jobbprestasjoner (Schmidt & Hunter, 1998). Den prediktive validiteten kommer i form av en korrelasjonskoeffisient, altså i hvor stor grad det er samvariasjon mellom testskårer og den fremtidige jobbprestasjonen. Denne koeffisienten går fra null til en, hvor man ønsker å komme så nærme en som mulig (Iversen, 2015). Resultatene fra studien ser man i tabellen under.

Tabell 1

Oversikt over seleksjonsverktøy med høyest prediktiv validitet

Seleksjonsverktøy	Validitet (r)
Arbeidsprøver/Case	.54
Evnetester	.51
Strukturert jobbintervju	.51
Ferdighetstester	.48
Integritetstester	.41
Ustrukturert jobbintervju	.38
Planmessighet	.31
Referansesjekk	.26
Jobberfaring	.18
Antall år med utdanning	.10

Notat. Fra “The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings” av F. Schmidt & J. Hunter, 1998, *Psychological bulletin*, 124(2), s. 265, egen oversettelse.

Ifølge tabellen har jobbintervjuet relativt høy prediktiv validitet, spesielt hvis det er strukturert. Dette blir ofte beskrevet som et validitetsparadoks. Bakgrunnen for dette er at jobbintervjuet kan ha høy prediktiv validitet, men samtidig lav intern begrepsvaliditet (Taylor & Small, 2002). Med andre ord klarer jobbintervjuet å predikere kandidaters fremtidige jobbprestasjon, men vi vet ikke hva jobbintervjuet faktisk måler (Van Iddekinge et al., 2004).

En mulig løsning på dette validitets-paradokset er å være mer transparente med kandidatene i gjennomføringen av jobbintervjuet (Klehe et al., 2008). I en studie fra 2008 fant man at begrepsvaliditeten til jobbintervjuet økte når man var åpen med kandidatene om hvilke dimensjoner og kriterier de ble målt på. I den samme studien var jobbintervjuets prediktive validitet uendret (Klehe et al., 2008). Dette vil si at jobbintervjuet målte de dimensjonene man ønsket (begrepsvaliditet), samtidig som jobbintervjuet predikerte fremtidige jobbprestasjoner (prediktiv validitet) like bra (Klehe et al., 2008). Forskerne presenterte ulike forklaringer på hvorfor begrepsvaliditeten økte i mer transparente jobbintervju. En mulig forklaring var at åpenhet bidrar til færre misforståelser i forhold til hva intervjueren ønsker å måle kandidaten på og hva kandidaten selv tror de blir målt på (Klehe et al., 2008).

Struktur i jobbintervjuet

Et jobbintervju vil ofte variere i forhold til hvor strukturert det er. Det er derfor vanlig å kategorisere jobbintervjuet som enten strukturert, semi-strukturert eller ustrukturert (Dipboye et al., 2012). Et viktig funn fra intervjuforskningen, er at intervjuere predikerer kandidaters fremtidige jobbprestasjon bedre når man bruker strukturerte intervju istedenfor ustrukturerte (Macan, 2009). Denne sammenhengen har fått bred støtte gjennom publiseringen av en rekke kvalitative og kvantitative studier (Posthuma et al., 2002). Et stort problem for forskningsfeltet, er at dette ikke har påvirket gjennomføringen av jobbintervju i praksis. I en studie fra 2005 intervjuet man 500 rekrutterere fra forskjellige organisasjoner (Chapman & Zweig, 2005). Resultatene fra denne studien viste at deltakerne var overbevist om at de klarte å identifisere den beste kandidaten, uansett hvor strukturert intervjuet var (Chapman & Zweig, 2005). Andre har funnet at det ofte er store motsetninger i det rekruttererne sier at de skal gjøre, og det de faktisk gjør. I Derous (2007) svarte rekruttererne at de ønsket å fokusere på den jobbrelevante informasjonen i jobbintervjuet. Samtidig lot de kandidaten få stille oppfølgingsspørsmål, noe som øker sannsynligheten for at det kommer frem irrelevant informasjon. Dette antydte at rekruttererne hadde et ønske om å bruke strukturerte intervjuer, men at dette ikke ble gjennomført i praksis (Derous, 2007). Et annet problem for forskningsfeltet er at det fortsatt er uklart hva man mener med strukturerte intervju. Hittil har man ikke klart å finne frem til en felles definisjon som kan benyttes av både forskere og rekrutterere (Macan, 2009). I Macan (2009) sin gjennomgang av relevante forskningsartikler i perioden 2002-2009, var det store variasjoner i hvordan strukturerte intervju ble definert og hva de inneholdt. For at forskningsfeltet skal kunne fortsette å utvikle

seg er man derfor avhengig av et felles rammeverk, som kan beskrive i hvor stor grad et intervju er strukturert (Chapman & Zweig, 2005; Macan, 2009).

Psykometriske egenskaper i strukturerte intervju

En rekke studier har antydnet at strukturerte intervjuer har bedre psykometriske egenskaper enn ustrukturerte intervju (Campion et al., 1997; Huffcutt & Arthur, 1994; McDaniel et al., 1994). Dette skyldes at strukturerte intervjuer legger til rette for beslutningsprosesser som er basert på jobbrelatert informasjon, og reduserer irrelevant informasjon som f.eks. kjønn, etnisitet eller attraktivitet (Levashina et al., 2014). Disse funnene blir gjennomgått i neste del.

Reliabilitet. Det har blitt publisert en rekke studier som har sett på reliabiliteten til jobbintervjuet som seleksjonsverktøy. Funnene fra disse studiene har så langt vært at strukturerte intervjuer er mer pålitelige enn ustrukturerte (Campion et al., 1997). Noen forskere har antydnet at det er standardiseringen av kandidatenes responser som fører til høyere interrater-reliabilitet (Huffcutt et al., 2013). De antydnet at bedre veiledning for hvordan man skal evaluere kandidatenes svar, vil øke sannsynligheten for at intervjuerne rangerer dem likt (Huffcutt et al., 2013).

Validitet. Det er også publisert en rekke meta-analyser som har sett nærmere på den kriterierelaterte validiteten til jobbintervjuet (Huffcutt & Arthur, 1994; McDaniel et al., 1994). Disse har blant annet funnet at jobbintervjuets evne til å predikere fremtidige jobbprestasjoner er avhengig av innholdet i jobbintervjuet og grad av struktur (Huffcutt & Arthur, 1994; McDaniel et al., 1994). I Schmidt og Hunter (1998) gikk forskerne gjennom 85 år med rekrutteringsforskning, og konkluderte med at strukturerte intervjuer er et av de beste seleksjonsverktøyene for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. De fant at strukturerte intervjuer hadde en kriterierelatert validitet på .51, mens ustrukturerte intervjuer kun hadde en kriterierelatert validitet på .38 (Schmidt & Hunter, 1998). Tidligere forskning har derfor gitt støtte til at strukturerte jobbintervju predikerer fremtidige jobbprestasjoner bedre enn ustrukturerte intervju (Salgado & Moscoso, 2002).

Et rammeverk for intervjustruktur

Et av de mest omfattende rammeverkene for strukturerte intervjuer ble publisert i 1997 (Campion et al., 1997). I dette rammeverket blir struktur definert som «enhver forbedring som øker de psykometriske egenskapene til intervjuet, ved å øke standardiseringen og ellers bestemme hvilke spørsmål som skal stilles og hvordan de skal evalueres» (Campion et al., 1997, s. 656, egen oversettelse). I dette rammeverket har forfatterne identifisert 15

strukturkomponenter, som deles inn i to dimensjoner: innhold og evaluering.

Innholdsdimensjonen består av følgende strukturkomponenter: (a) spørsmål basert på en jobbanalyse, (b) stille samme spørsmål til alle kandidatene, (c) begrense oppfølgingsspørsmål, (d) stille bedre spørsmål, (e) gjennomføre lengre intervjuer eller stille flere spørsmål, (f) ta kontroll over tilleggsinformasjon og (g) ikke la kandidaten få stille spørsmål før etter intervjuet (Campion et al., 1997). Evalueringsdimensjonen består av følgende strukturkomponenter: (a) skåre hvert spørsmål (b) bruke vurderingsskalaer med forankringspunkter, (c) ta notater underveis, (d) være flere intervjuere, (e) de samme intervjuerne intervjuer alle kandidatene, (f) ikke diskutere kandidatens svar mellom intervjuene, (g) tilby intervjutrening til intervjuerne og (h) benytte seg av statistiske prediksjoner, istedenfor kvalitative (Campion et al., 1997). Nyere studier har gitt støtte til at komponentene hører til i de dimensjonene de har blitt plassert i. Den eneste komponenten det var spørsmålsteget ved var kontroll over tilleggsinformasjon, som muligens burde plasseres i evalueringsdimensjonen (Levashina et al., 2014).

Ifølge rammeverket til Campion et al. (1997) må man stille bedre spørsmål, for at jobbintervjuet skal bli mer strukturert. Forskning på dette området har antydnet at det er noen typer spørsmål som er bedre enn andre (Taylor & Small, 2002). Disse blir kalt for situasjonsbaserte og atferdsbaserte spørsmål, og vil presenteres under.

Situasjonsbaserte spørsmål

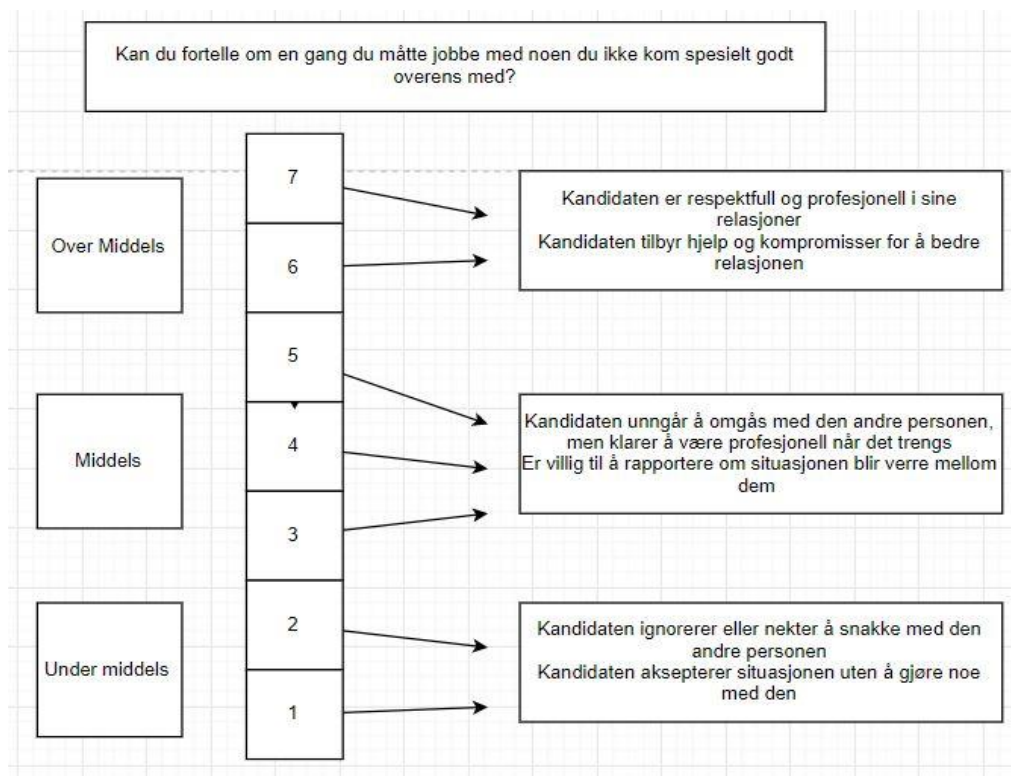
I strukturerte intervjuprosesser er det to typer spørsmål som vanligvis stilles til kandidatene. Den ene av disse blir kalt for situasjonsbaserte spørsmål. Denne type spørsmål brukes for å se hvordan kandidatene hadde håndtert en potensiell arbeidssituasjon. Slike spørsmål starter ofte med «hva ville du gjort hvis?» (Dipboye et al., 2012). Situasjonsbaserte spørsmål kommer fra målsettingsteori (Locke & Latham, 2006), og baseres på at kandidatens intensjon kan predikere fremtidig atferd (Levashina et al., 2014). Ifølge meta-analyser som har sett nærmere på situasjonsbaserte spørsmål, har de en kriterierelatert validitet på mellom .20 og .30 (Taylor & Small, 2002). For situasjonsbaserte spørsmål ble det funnet en interrater-reliabilitet på .79. Interrater-reliabilitet er som forklart tidligere et mål på om det er samsvar mellom ulike målinger av et fenomen (Iversen, 2015). Hvis intervjuerne vurderer kandidaten likt, har de situasjonsbaserte spørsmålene høy interrater-reliabilitet (Iversen, 2015). Forskningen har videre antydnet at det er en sammenheng mellom situasjonsbaserte spørsmål og kognitive evner, men det er flere som er kritiske til disse funnene (Levashina et al., 2014).

Atferdsbaserte spørsmål

Atferdsbaserte spørsmål handler om å få kandidaten til å beskrive tidligere erfaringer, og da gjerne arbeidserfaringer. Slike spørsmål starter ofte med «hva gjorde du når?» (Dipboye et al., 2012). Disse spørsmålene er basert på premisset om at tidligere atferd kan predikere fremtidig atferd (Levashina et al., 2014). For atferdsbaserte spørsmål har forskningen antydnet at den kriterierelaterte validiteten ligger på mellom .30 og .40 og interrater-reliabiliteten på .76 (Taylor & Small, 2002). Det kan derfor argumenteres for at atferdsbaserte spørsmål er bedre til å predikere fremtidig jobbprestasjon enn situasjonsbaserte spørsmål (Taylor & Small, 2002). Videre har man sett en tendens til at atferdsbaserte spørsmål er sterkere relatert til personlighet og jobberfaring, men også disse funnene er blitt kritiserte (Levashina, et al., 2014).

Evaluering av kandidatenes svar

Som tidligere nevnt i kapittelet, finnes det uenigheter i forhold til hva et strukturert jobbintervju skal inneholde. Likevel er det bred enighet blant forskerne, når det kommer til bruken av standardiserte metoder for å evaluere kandidatenes svar (Campion et al., 1997; Dipboye et al., 2012). En rekke studier har sett på bruken av atferdsankrede vurderingsskalaer som et hjelpemiddel i evalueringen av jobbintervjuet (Dipboye et al., 2012; Kell et al., 2017). Atferdsankrede vurderingsskalaer er en generell definisjon på skalaer som benytter seg av eksempler på atferd tilknyttet til de ulike nivåene i skalaen. Denne type skala er en underkategori av det Campion et al. (1997) beskriver som vurderingsskalaer med forankringspunkter. Andre underkategorier av slike skalaer har deskriptive eller evaluerende eksempler tilknyttet til de ulike nivåene (Levashina et al., 2014). Et eksempel på atferdsankrede vurderingsskalaer kan ses i figur 1.



Figur 1. Fra “Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for evaluating structured interview performance” av Kell et al., 2017, *ETS Research Report Series*, egen oversettelse.

Slike skalaer blir ofte utviklet ved å gjennomføre en jobbanalyse, hvor man spør ansatte om hvilken atferd som er viktig for den aktuelle jobben. Disse eksemplene blir så gruppert sammen i skalaen, med et eksempel på atferd tilknyttet hvert nivå (Kell et al., 2017). Så langt har forskningsfunnene antydnet at slike skalaer kan forbedre intervjuerens evaluering av kandidatene. Mer spesifikt har man funnet at bruken av atferdsankrede vurderingsskalaer er assosiert med høyere validitet og reliabilitet, samt mindre bias (Kell et al., 2017). Ved å bruke slike skalaer, reduserer man derfor intervjuernes mulighet til å tolke skalaen på egenhånd. Når intervjuere skal evaluere et intervju basert på sin egen tolkning av skalaen, så fører det ofte til at den samme kandidaten blir evaluert forskjellig. Atferdsankrede vurderingsskalaer ønsker derfor å gi intervjuerne et felles referansepunkt som de kan basere sin evaluering ut i fra (Kell et al., 2017).

Person-organisasjon fit

Hittil har teorikapittelet handlet om hvordan rekruttererne forsøker å predikere hvilken kandidat som vil prestere best i jobben. Mer spesifikt har oppgaven sett på hvordan rekruttererne vurderer kandidatens kunnskaper, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikk (KSAO) opp mot den aktuelle stillingen. Dette kalles for person-jobb fit (P-J fit) (Dipboye et al., 2012). Dette er likevel ikke den eneste vurderingen rekruttererne gjør i løpet av et jobbintervju. Det handler også om å bedømme hvordan de ulike kandidatene vil passe inn i bedriften eller organisasjonen (P-O fit) (Chuang & Sackett, 2005). Ifølge forskningen er begge disse prosessene aktive gjennom hele jobbintervjuet, men rekruttererne fokuserte mest på kompetanse og ferdigheter i starten av intervjuet. Senere i jobbintervjuet virket det som rekruttererne ble mer opptatt av om kandidaten passet inn i organisasjonen (Chuang & Sackett, 2005). Ifølge forskning brukte intervjuerne strukturerte intervjuer når de ønsket å finne ut om en kandidat hadde den riktige kompetansen, ferdighetene og evnene til å prestere i jobben (P-J fit) (Dipboye et al., 2012). Når de derimot ønsket å finne ut om en kandidat passet inn i organisasjonen (P-O fit), tydet det på at intervjuerne anvendte ustrukturerte intervjuer som fokuserte mer på verdier og personlighet (Dipboye et al., 2012). Dette stemmer overens med funn som har antydnet at rekruttererne vektla P-J fit mest i stillinger som satt høye krav til formell kompetanse, som f.eks. en stilling som sivilingeniør (Sekiguchi & Huber, 2011). For stillinger som ikke hadde samme krav til formell kompetanse, som f.eks. en selger, så vektla rekruttererne P-O fit i større grad (Sekiguchi & Huber, 2011).

I en meta-analyse fra 2006 fant man at P-O fit hadde en kriterierelatert validitet på .15, noe som antyder at P-O fit er en svak prediktor for fremtidige jobbprestasjoner (Arthur Jr et al., 2006). Til sammenligning hadde strukturerte intervju en kriterierelatert validitet på mellom .44 og .66 (Huffcutt & Arthur, 1994). Tidligere forskning har derfor vært kritiske til at man vektlegger P-O fit i jobbintervjuet og i ansettelsesbeslutninger (Arthur Jr et al., 2006). Bakgrunnen for dette er at P-O fit er bedre til å predikere kandidatens fremtidige jobbtrivsel, enn fremtidige jobbprestasjoner (Arthur Jr et al., 2006). For mange arbeidsgivere vil det selvfølgelig være et sterkt ønske om at den de ansetter skal trives i jobben. Likevel mente forskerne at denne faktoren ikke burde vektlegges like mye som fremtidige jobbprestasjoner i ansettelsesbeslutninger (Arthur Jr et al., 2006). De mente derimot at P-O fit burde vektlegges i beslutninger som kommer etter ansettelsen, som f.eks. når man skal sette sammen arbeidsgrupper (Arthur Jr et al., 2006). På den andre siden er det forskere som mener at P-O

fit er en viktig faktor i en ansettelsesbeslutning. Bakgrunnen for dette er funn som har antydnet at kandidater med høy P-O fit hadde lavere sannsynlighet for å slutte i jobben, enn kandidater med høy P-J fit (Kristof-Brown et al., 2005). Forskning har også funnet at kandidater med høy P-O fit var mer engasjert og mer forpliktet til bedriften de var ansatt i, enn kandidater med høy P-J fit (Kristof-Brown et al., 2005). Så i et arbeidsmarked hvor menneskelig kapital blir sett på som et konkurransefortrinn, handler det om å rekruttere og beholde de dyktigste personene (Kristof-Brown et al., 2005). Kandidatens P-O fit bør derfor vektlegges i ansettelsesbeslutninger ifølge forskerne.

Informasjonsprosessering og beslutningstaking i jobbintervjuet

Et jobbintervju innebærer alltid informasjonsprosessering og beslutningstaking for de som skal evaluere kandidatens P-J fit og P-O fit (Dipboye, 2005). Et problem som kan oppstå i slike situasjoner, er at intervjueren lar seg påvirke av informasjon som ikke er relevant for den aktuelle jobben. Flere forskere har derfor flyttet fokuset sitt over på hvordan kognitive faktorer, som informasjonsprosessering, fører til bias blant intervjuerne (Dipboye, 2005). Likevel mangler det et teoretisk rammeverk som kan forklare hvordan kognitive prosesser påvirker intervjuernes vurdering av kandidatene (Derous et al., 2016). For å beskrive hvordan informasjonsprosessering og beslutningstaking foregår i jobbintervjuet, kan en to-prosess tilnærming derfor være hensiktsmessig (Derous et al., 2016; Dipboye, 2005).

To-prosessteorien

To-prosessteorien (dual-process theory) fremhever at menneskers atferd, sosiale vurderinger og beslutningstaking drives av to distinkte prosesser, som kan være aktiv samtidig (Derous et al., 2016; Kahneman & Frederick, 2002). Disse to prosessene blir definert som System 1 og System 2 prosesser, men kan også beskrives som intuisjon og fornuft (Derous et al., 2016; Kahneman & Frederick, 2002).

System 1. System 1-prosesser kjennetegnes av at de opererer utenfor vår kontroll, samt at de er raske og automatiske (Kahneman & Frederick, 2002). I dagliglivet brukes de til å prosessere, tolke og integrere informasjon som krever lite plass i arbeidshukommelsen vår. Videre brukes System 1-prosesser til å utføre enkle handlinger som vi har lært oss gjennom trening og erfaring (Derous et al., 2016). Et godt eksempel på dette er evnen til å sykle. Når man først har lært seg å sykle, så slutter man å tenke over hvordan man skal holde balansen, fordi prosessen foregår automatisk. System 1-prosesser kan derfor best defineres som de prosessene hvor resultatet blir betegnet som intuitivt (Derous et al., 2016). Dette kan manifestere seg i alt fra atferd til tanker og følelser.

System 2. System 2-prosesser er bevisste, langsomme prosesser som er avhengig av arbeidshukommelsen (Deros et al., 2016). Fordi disse prosessene er avhengig av arbeidshukommelsen, krever de også store mengder kognitive ressurser. Dette gjør at vår kapasitet til å prosessere informasjon blir svært redusert når System 2-prosesser er aktive (Deros et al., 2016). System 2-prosesser kan blant annet resultere i tanker, beslutninger og annen atferd som vi bevisst kontrollerer og har brukt tid på å tenke gjennom (Dipboye, 2005). Jobben til System 2 er i tillegg tosidig. Den første arbeidsoppgaven handler om å utføre komplekse kognitive operasjoner som krever et høyt nivå av kontroll og bevissthet (Deros et al., 2016). Den andre arbeidsoppgaven handler om å overvåke impulser som kommer fra System 1. Hvis disse impulsene ikke passer til den situasjonen man er i, så har System 2 mulighet til å korrigere disse gjennom å endre atferden vår (Kahneman & Frederick, 2002). Hvis System 2 derimot mener at disse impulsene passer til situasjonen man er i, så vil ikke System 2 forsøke å korrigere dem, og man får da en intuitiv respons (Kahneman & Frederick, 2002).

Heuristikker og kognitive skjema. Innenfor to-prosessteorien hevder man at System 1-prosesser blir drevet av kognitive skjema og heuristikker (Kahneman & Frederick, 2002). Et kognitivt skjema er en kunnskapsstruktur som guider atferden vår i kjente situasjoner eller når vi samhandler med mennesker vi kjenner fra før (Dipboye, 2000). Et eksempel på dette er at vi ikke snakker på kino, fordi vi har erfart at folk vil ha det stille. Heuristikker, kjent som tommelfingerregler, handler om ulike kognitive snarveier vi mennesker bruker for å håndtere en gitt situasjon eller i møte med et problem. For at mennesker skal kunne ta en optimal beslutning, er vi nødt til å studere alt av tilgjengelig informasjon først. Dette er umulig å få til i dagliglivet, fordi vi mennesker tar utrolig mange beslutninger hver eneste dag. Hvis vi skulle brukt tid og kognitive ressurser på hver eneste beslutning, hadde vi blitt både ineffektive og utslitt (Tversky & Kahneman, 1974). For å gjøre beslutningsprosessene våre mer effektive og mindre ressurskrevende bruker vi derfor tommelfingerregler. Disse tommelfingerreglene gjør beslutningsprosessene våre mindre ressurskrevende på tre ulike måter: (a) vi undersøker mindre informasjon og færre alternativer, (b) vi anstrenger oss mindre i undersøkelsen av informasjon og (c) vi forenkler den informasjonen vi har tilgjengelig (Gigerenzer & Brighton, 2009). Disse kognitive snarveiene hjelper oss altså med å bli mer effektive, i bytte mot at vi reduserer kvaliteten på beslutningene våre (Gigerenzer & Brighton, 2009). Det som er positivt er at disse beslutningene som oftest fører til et godt nok resultat (Tversky & Kahneman, 1974). Disse tommelfingerreglene er derfor svært nyttige i dagliglivet (Deros et al., 2016).

Problemene oppstår derimot når disse kognitive snarveiene fører til feilaktige beslutninger. Dette skjer gjerne når vi overser informasjon som er avgjørende eller når vi vektet informasjonen vår feil. Heuristikker, eller kognitive snarveier, kan derfor i noen tilfeller resultere i kognitive biaser (Deros et al., 2016).

Kognitive bias. I oppgavens innledning ble kognitive bias definert som «systematiske avvik fra rasjonalitet i vurderinger eller beslutningstaking» (Blanco, 2017, s. 1, egen oversettelse). Lenge var det likevel konsensus om at mennesker var rasjonelle vesener som tok beslutninger basert på relevant informasjon (Blanco, 2017). Dette tradisjonelle synet har i nyere tid blitt sterkt kritisert innenfor psykologisk forskning (Blanco, 2017). Forskning har nemlig funnet at mennesker har en tilbøyelighet til å la seg påvirke av irrelevante faktorer og overse utslagsgivende informasjon (Blanco, 2017; Tversky & Kahneman, 1974). Forskningen har videre antydnet at denne tilbøyeligheten ikke er tilfeldig, men at mennesker gjør de samme feilene gang etter gang. Man kan derfor argumentere for at mennesker har en tilbøyelighet til å være systematisk irrasjonell i sine beslutninger (Blanco, 2017).

Kognitive bias i jobbintervjuet

For rekrutterere handler jobbintervjuet om å prosessere mye informasjon på kort tid, gjøre gode vurderinger og ta beslutninger basert på begrenset med informasjon (Posthuma et al., 2002). Jobbintervjuet er derfor en setting hvor mennesker er veldig sårbare for kognitive biaser (Iversen, 2015). Gjennom mange år med forskning har man identifisert en rekke kognitive biaser, eller feilkilder, som potensielt kan påvirke rekruttereres vurderinger og beslutningstaking (Iversen, 2015). I den neste seksjonen skal jeg gå gjennom de biasene som kan påvirke jobbintervjuet.

Førsteintrykk og bekreftelsestendensen

Et eksempel på hvordan kognitive bias kan skape problemer i jobbintervjuet, er bruken av bekreftelsestendensen (confirmation bias). Den handler om at vi mennesker har en tendens til å søke etter og legge merke til informasjon som bekrefter det vi allerede tror (Nickerson, 1998). Dette gjør oss svært sårbare i forhold til å overse viktig informasjon som kan endre vår oppfatning senere (Nickerson, 1998). I et jobbintervju kan denne tendensen være skadelig, hvis intervjueren får et dårlig førsteinntrykk av kandidaten (Chamberlain, 2016). Da risikerer man at intervjueren forsøker å bekrefte det dårlige førsteinntrykket i resten av intervjuet. Som nevnt tidligere i teorikapittelet, er det ofte de visuelle indikatorene som skaper et førsteinntrykk hos rekruttererne. Dette antyder at rekruttererne danner seg et førsteinntrykk basert på irrelevante faktorer, som f.eks. kandidatens attraktivitet. Man risikerer derfor å miste

gode kandidater basert på rekruttereres vektlegging av førsteinntrykk som ofte er basert på indikatorer som er irrelevant for om kandidaten kan prestere i jobben (Chamberlain, 2016). Tidligere forskning har påpekt at rekrutterere har en større tilbøyelighet til å bruke bekræftelsestendensen når de ikke er bevisst på den, og når de stoler på sin egen hukommelse (Biesanz et al., 1999).

Glorieeffekten

Denne feilkilden handler om at rekrutterere har en tilbøyelighet til å overføre ett positivt trekk hos en kandidat, over på de andre sidene ved kandidaten (Iversen, 2015). Denne effekten er spesielt knyttet til fysisk attraktivitet. Tidligere forskning har antydnet at attraktive mennesker blir tillagt en rekke andre positive trekk, som at de er mer intelligente, sunnere og flinkere sosialt enn uattraktive mennesker (Feingold, 1992). Videre har forskningen antydnet at attraktive mennesker blir ansett som mer suksessfulle, lykkeligere og enklere å snakke med (Chiu & Babcock, 2002). Disse funnene er gjort på tvers av kulturer og alder (Shahani-Denning et al., 2010). Dette vil si at attraktive mennesker har en fordel i alle kulturer, uavhengig om man er ung eller gammel (Shahani-Denning et al., 2010). Denne feilkilden antas å være ekstra tydelig når rekrutterere må velge mellom to kandidater som er like kvalifisert (Ilkka, 1995). I slike tilfeller kan kandidatens fysiske attraktivitet spille en viktig rolle i den endelige beslutningstakingen om hvem som blir ansatt (Ilkka, 1995). Det motsatte av glorieeffekten blir kalt for «Horn-effekten». Denne feilkilden innebærer at et negativt trekk ved kandidaten blir overført til deres andre sider (Iversen, 2015). Et eksempel på denne feilkilden finner man i en studie som så på rekruttereres vurdering av overvektige (Pingitore et al., 1994). Funnene fra denne studien viste at overvektige personer, og da spesielt overvektige kvinner, hadde lavere sannsynlighet for å bli ansatt (Pingitore et al., 1994). Dette var til tross for at de hadde alle de riktige jobb kvalifikasjonene som stillingen etterlyste (Pingitore et al., 1994).

Likhetseffekten og inn-gruppe bias

En av biasene som har vist seg å påvirke vurderingen av kandidatene er likhetseffekten. Ordtaket «like barn leker best» gjelder også innenfor rekruttering (Iversen, 2015). Forskning har nemlig antydnet at intervjuere rangerer kandidater som er like seg selv bedre enn andre. Dette går gjerne på demografiske variabler som alder, kjønn og etnisitet, men også andre variabler som interesser, personlighet og andre ting man har til felles (Sears & Rowe, 2003). Hvis rekruttererne ikke er bevisst på denne effekten, så øker sannsynligheten for at man ansetter en kandidat som er lik seg selv (Iversen, 2015). For vi mennesker har en

tendens til å være mer skeptiske til mennesker som ikke er en del av vår egen sosiale gruppe. Dette kalles for inn-gruppe bias (Fiske, 2016). Inn-gruppe bias gjør at vi er mer tilbøyelige til å eksponere våre kognitive biaser (stereotyper), emosjonelle biaser (fordommer) og atferdsbiaser (diskriminerende atferd) i møte med mennesker som ikke er en del av vår inn-gruppe (Fiske, 2016). Disse sosiale gruppene er ofte basert på demografiske variabler, som f.eks. kjønn, etnisitet, nasjonalitet og alder (Bendick Jr & Nunes, 2012).

Vektlegging av negativ informasjon

Denne feilkilden handler om hvordan mennesker har en tendens til å vektlegge negativ informasjon mer enn positiv informasjon. Tidligere studier har blant annet funnet at mennesker som må evaluere en person ut ifra positive og negative adjektiver, legger mest vekt på de negative adjektivene i sin evaluering av personen (Amabile & Glazebrook, 1982).

Denne tendensen er også funnet blant rekrutterere i jobbintervjuet (Amabile & Glazebrook, 1982). For rekrutterere er det derfor svært viktig å være bevisst på denne tendensen, ettersom det ofte ikke kommer frem så mye negativ informasjon i løpet av et jobbintervju. Bakgrunnen for dette er at kandidatene ønsker å fremstille seg selv i et best mulig lys. Så hvis intervjueren sitter med negativ informasjon om en kandidat, og ikke de andre, er det veldig lett å vektlegge den negative informasjonen (Iversen, 2015). For rekruttererne er det derfor viktig å være bevisst på at alle kandidater har positive og negative sider, selv om man ikke får informasjon om dem i et jobbintervju (Iversen, 2015).

Overdreven selvtillit og intuisjon

Tidligere forskning har påpekt at erfarne rekrutterere har større sannsynlighet for å ta beslutninger basert på intuisjon og magefølelse (Highhouse, 2008). Videre har man funnet at erfarne rekrutterere har større tro på egne intervjuferdigheter enn de som er uerfarne (Dipboye & Jackson, 1999). Det kan derfor virke som om intervjuerens erfaring kan føre til overdreven selvtillit, som igjen gjør at man er mindre grundig i sine evalueringer av kandidatene (Deros et al., 2016). For intervjuere som har mindre erfaring, kan man anta at de er mer grundig og forsiktig i sine evalueringer for å kompensere for at de ikke har like høy selvtillit (Deros et al., 2016). Erfaring og overdreven selvtillit kan derfor være med på å redusere påliteligheten til de beslutningene rekruttererne tar (Dipboye & Jackson, 1999). Studier har også funnet at ustrukturerte intervjuer øker sannsynligheten for at intervjueren tar beslutninger basert på overdreven selvtillit og intuisjon (Kausel et al., 2016). Det anbefales derfor at rekrutterere benytter seg av strukturerte intervjuer, hvis de ønsker å ansette den objektivt beste kandidaten (Kausel et al., 2016).

Juridiske retningslinjer for diskriminering i norske rekrutteringsprosesser

Når jobbintervjuet og ansettelsesbeslutninger blir påvirket av ulike biaser, står man i fare for å diskriminere kandidater. Med diskriminering mener man forskjellsbehandling av individer på en usaklig eller urimelig måte (Ik Dahl, 2021). I Norge er det Arbeidsmiljøloven §9-3 og §13, samt Likestillings- og diskrimineringsloven §30 som omhandler jobbintervjuet (Arbeidsmiljøloven, 2005; Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Arbeidsmiljøloven §9-3 første ledd legger føringer på hva slags helseopplysninger arbeidsgiver har lov til å innhente i en rekrutteringsprosess. Man har kun lov til å be om helseopplysninger som er nødvendige for å utføre de arbeidsoppgavene stillingen innebærer (Arbeidsmiljøloven, 2005). I Arbeidsmiljøloven §13-4 første ledd legger man føringer for at arbeidsgiver ikke har lov til å samle inn informasjon knyttet til kandidatens politiske ståsted og medlemskap i arbeidstakerorganisasjoner (Arbeidsmiljøloven, 2005). I Likestillings- og diskrimineringsloven §30 er det lovfestet at arbeidsgiver ikke kan innhente informasjon om kandidatens graviditet, religion/livssyn, etnisitet, funksjonsnedsettelse eller seksuell orientering (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Innhenting av slike opplysninger i jobbintervjuet er derimot tillatt hvis de er avgjørende for utøvelsen av arbeidet som stillingen innebærer (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Hvis kandidater føler at de har blitt diskriminert i rekrutteringsprosessen, har de i henhold til Arbeidsmiljøloven §13-7 rett på at arbeidsgiver opplyser om kvalifikasjonene til den som fikk jobben. Dette vil si at arbeidsgiver må skriftlig opplyse om hvilken utdanning, erfaring og andre relevante kvalifikasjoner som gjorde at den personen fikk jobben (Arbeidsmiljøloven, 2005). Hvis kandidaten likevel har grunn til å tro at det har forekommet diskriminering, må arbeidsgiver ifølge arbeidsmiljøloven §13-8 bevise at diskriminering ikke har funnet sted. Hvis arbeidsgiver blir funnet skyldig i brudd på diskrimineringsforbudet, har kandidaten ifølge arbeidsmiljøloven §13-9 rett på oppreisning og erstatning (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Til tross for at vi har et lovverk, har forskning på norske rekrutteringsprosesser funnet at diskriminering fortsatt forekommer i dag. I en studie fra 2012 søkte forskere på 900 reelle stillingsannonser som var publisert offentlig. Noen av søknadene hadde pakistanske navn, mens andre hadde etnisk norske navn. Søkernes kompetanse og kvalifikasjoner var helt identiske, så det var kun navnet på søkeren som endret seg (Midtbøen & Rogstad, 2012). I denne studien fant man at personer med pakistanske navn hadde 36 % lavere sannsynlighet for å bli kalt inn til jobbintervju i privat sektor sammenlignet med personer med etnisk norske navn (Midtbøen & Rogstad, 2012; Midtbøen, 2016). I offentlig sektor var denne prosenten

noe lavere, ettersom personer med pakistanske navn hadde 16 % lavere sannsynlighet for å bli kalt inn til jobbintervju (Midtbøen & Rogstad, 2012). Denne studien antydte derfor at personer med pakistanske navn i gjennomsnitt hadde 25 % lavere sannsynlighet for å bli kalt inn til jobbintervju, selv om de hadde identiske kvalifikasjoner sammenlignet med dem med etnisk norske navn (Midtbøen & Rogstad, 2012).

En mulig grunn til at det forekommer mer diskriminering i privat sektor, er fokuset på personlig egnethet. I lovverket er man mest opptatt av forskjellsbehandling knyttet til søkerens formelle kompetanse (Midtbøen & Rogstad, 2012). Det loven ikke dekker er derimot personlig egnethet. Personlig egnethet kan defineres som et diffust samlebegrep for om man har den riktige kompetansen og om man vil passe inn på arbeidsplassen (Midtbøen & Rogstad, 2012). Forskning på dette området har funnet at en av tre arbeidsgivere oppgir personlig egnethet som et av de viktigste kriteriene for hvem som blir ansatt (Midtbøen & Rogstad, 2012). I privat sektor regnes faktisk personlig egnethet som det viktigste kriteriet i ansettelsesbeslutninger. Siden det er vanskelig å måle en kandidats personlige egnethet, vil det ofte bli en subjektiv vurdering fra lederne eller rekruttererne (Midtbøen & Rogstad, 2012). En slik vurdering vil ofte være basert på magefølelsen og lett kunne påvirkes av de biasene som er beskrevet tidligere i kapitlet (Midtbøen & Rogstad, 2012). Vektleggingen av personlig egnethet kan derfor være en årsak til at det forekommer mer diskriminering i privat sektor, i forhold til offentlig (Midtbøen & Rogstad, 2012).

Metode

I dette kapittelet ønsker jeg å gjøre rede for hvordan jeg gikk frem for å besvare oppgavens problemstilling. Videre vil jeg forklare og begrunne de metodologiske valgene som jeg har tatt i arbeidet med masteroppgaven. Disse valgene dreier seg spesifikt om hvilket vitenskapsteoretisk ståsted oppgaven har og hvilke forsknings- og analysemetoder som har blitt benyttet. Bakgrunnen for dette er at ulike forskningsmetoder har ulike tilnærminger til hvordan man besvarer et forskningsspørsmål (Willig, 2009). Videre vil jeg beskrive oppgavens utvalg, rekrutteringen av informanter, intervjuguide og selve gjennomføringen av intervjuene. Kapittelet vil bli avsluttet med en beskrivelse av hvordan analysen ble gjennomført.

Beskrivelse av prosjektet

Dette prosjektet er et resultat av mange år med personlig interesse for beslutningspsykologi, og hvordan mennesker tar beslutninger. Etter å ha fått en smakebit på dette i emner tilknyttet kognitiv psykologi, forsto jeg at dette var noe jeg ønsket å utforske videre. Innenfor arbeids- og organisasjonspsykologisk forskning er det spesielt innenfor rekruttering og seleksjon at man har vært opptatt av beslutningstaking og bedømming. Det ble derfor naturlig at prosjektet ville gå i den retningen.

Studien ble satt i gang av en medstudent og undertegnende med formål om å undersøke hvordan rekrutteringsprosesser gjennomføres i praksis, både i rekrutteringsfirmaer og i vanlige bedrifter. Min medstudent ønsket å fokusere på personlighetstesting i rekrutteringsprosessen, mens jeg ønsket å se nærmere på jobbintervjuet. Vi samarbeidet derfor om å utvikle intervjuguiden, samt gjennomføre datainnsamling og transkribering.

Vitenskapelig ståsted

For å kunne gjennomføre god kvalitativ forskning er man avhengig av å identifisere hva som er formålet med forskningen og rettferdiggjøre de valgene man gjør underveis (Willig, 2009). Det er derfor viktig å klargjøre sitt eget forskningsparadigme (Willig, 2009). Et paradigme kan ses på som forskerens grunnleggende antagelser om hvordan verden er, og forskerens syn på virkeligheten (Lincoln et al., 2011). For å finne frem til forskerens paradigme er det derfor tre fundamentale spørsmål som bør stilles: hva er det som eksisterer (ontologi), hvilke former for kunnskap kan erverves (epistemologi) og hvordan kan vi gå frem for å tilegne oss denne kunnskapen (metodologi) (Lincoln et al., 2011). Ettersom jeg mener at det er mulig å studere en ekstern virkelighet som ikke er avhengig av min egen subjektivitet, vil denne oppgaven være inspirert av en post-positivistisk tilnærming. Innenfor denne

tilnærmingen anerkjenner forskeren at man aldri kan forstå den sanne virkeligheten med sikkerhet (Lincoln et al., 2011). Likevel anser man at den vitenskapelige metoden er den beste måten å forstå verden på. De vitenskapelige funnene vi finner vil derimot alltid være ufullkommen og kan kun anses som en sannsynlig overbevisning (Lincoln et al., 2011). Som forsker innenfor dette paradigme forsøker man derfor å opptre så nøytralt som mulig, samtidig som man aksepterer at egne biaser og interesser kan påvirke datamateriale. Å finne en objektiv sannhet vil derfor aldri være oppnåelig, men man kan likevel øke objektiviteten til forskningen sin gjennom å være åpen, transparent og bruke gode metoder (Lincoln et al., 2011).

Kvalitativ metode

I denne studien ble det valgt en kvalitativ forskningstilnærming, ettersom studien ønsket å undersøke norske rekruttereres opplevelser og erfaringer med jobbintervjuet i praksis. Tidligere forskning har nemlig fremhevet et ønske om mer forskning på de som faktisk jobber med rekruttering i praksis og hvordan de gjennomfører jobbintervjuene sine. En kvalitativ studie er derfor et godt utgangspunkt for å undersøke dette. Grunnen til det er at kvalitativ forskning ønsker å undersøke hvordan mennesker forstår verden rundt seg og hvordan de opplever ulike situasjoner og hendelser (Braun & Clarke, 2013). Kvalitativ forskning skiller seg derfor fra kvantitativ forskning, ettersom man er mer interessert i meningskonstruksjon enn i årsak-virkning forhold (Braun & Clarke, 2013). Målsetningen til kvalitativ forskning er derfor å beskrive og forklare erfaringer i detalj, istedenfor å predikere utfall (Braun & Clarke, 2013). Videre kan kvalitativ forskning deles inn i to kategorier: small q og big q. Small q refererer til forskning som kobler ikke-numeriske datainnsamlingsteknikker sammen med en hypotetisk-deduktiv metode (Willig, 2009). Med dette mener man at forskningen starter med noen hypoteser og kategorier som er definert av forskeren på forhånd, som man sjekker opp imot kvalitative data. Big q er derimot induktivt drevet, og er opptatt av å utforske og få ny kunnskap om hvordan informanter konstruerer mening og erfarer verden rundt seg. Denne oppgaven er derfor basert på big q-forskning (Willig, 2009).

Tematisk analyse

I denne studien ble tematisk analyse brukt for å analysere datamateriale. Dette valget begrunnes med at tematisk analyse er den første kvalitative metoden en forsker bør lære seg (Braun & Clarke, 2006). Videre var tematisk analyse en passende metode i forhold til oppgavens problemstilling og datamateriale. Bakgrunnen for dette er at jeg ønsket å få en

dyper forståelse for intervjuobjektene opplevelser og erfaringer, og tematisk analyse er en metode som fungerer godt til slike formål (Braun & Clarke, 2006).

Tematisk analyse er en fleksibel og nyttig metode som ønsker å identifisere og analysere mønstre eller temaer i et datamateriale (Braun & Clarke, 2006). I denne studien var det 8 intervjuer som utgjorde datamateriale. Tematisk analyse ble derfor brukt til å søke gjennom intervjuene for å finne gjentakende mønstre og temaer. Det som skiller tematisk analyse fra de andre kvalitative analysemetodene, er at den ikke er fastlåst til en teoretisk eller epistemologisk posisjon (Braun & Clarke, 2006). Dette vil si at tematisk analyse kan brukes sammen med en rekke teoretiske og epistemologiske tilnærminger, som f.eks. en post-positivistisk tilnærming som denne oppgaven har. Denne teoretiske friheten kan både være en styrke og en svakhet. En av svakhetene er at kvalitativ forskning har blitt kritisert for å være alt for fleksibel og åpen. I Braun og Clarke (2006) er forfatterne derfor tydelig på at forskere som bruker tematisk analyse er nødt til å redegjøre for sitt vitenskapelige ståsted. Det vitenskapelige ståstedet i denne oppgaven er derfor tydelig begrunnet i metodekapittelet.

Utvalg

Denne studien hadde et utvalg på 8 personer som til daglig jobber med rekruttering. Informantene ble først rekruttert gjennom en forespørsel om deltakelse som de mottok på e-post. Informantene som ønsket å delta i studien jobber til daglig i rekrutteringsfirmaer eller private bedrifter i Oslo, Trondheim og Bergen. Utvalget besto av 6 kvinner og 2 menn med svært mangfoldig utdanningsbakgrunn og jobberfaring. Blant disse jobbet seks av dem i et rekrutteringsfirma, mens de to siste jobbet i private bedrifter. En oversikt med bakgrunnsinformasjon om informantene kan ses i tabellen under.

Tabell 2

Bakgrunnsinformasjon om informantene

	Kjønn	Rekrutteringsfirma/Privat	Erfaring
Deltaker 1	K	Rekrutteringsfirma	15-20 år
Deltaker 2	K	Privat bedrift	0-5 år
Deltaker 3	M	Rekrutteringsfirma	10-15 år
Deltaker 4	K	Rekrutteringsfirma	5-10 år
Deltaker 5	K	Rekrutteringsfirma	5-10 år
Deltaker 6	K	Privat bedrift	15-20 år
Deltaker 7	M	Rekrutteringsfirma	5-10 år
Deltaker 8	K	Rekrutteringsfirma	15-20 år

Rekruttering

I rekrutteringen av informanter til denne oppgaven, ble det benyttet et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg gjennomføres ved at man gjør en vurdering rundt hvilke deltakere som vil være mest relevant å inkludere i en studie, basert på deres rolle eller kunnskap om et fenomen (Grønmo, 2021). Etersom jeg ønsket å finne informanter som kunne gi rike beskrivelser av hvordan de gjennomførte jobbintervjuer, ble det naturlig å lete etter informanter som jobbet med rekruttering og seleksjon. Innenfor et strategisk utvalg finnes det en rekke utvelgingsmetoder. I denne studien ble utvelgning ved selvseleksjon brukt, noe som innebærer at relevante informanter som ønsket å delta ble en del av det endelige utvalget (Grønmo, 2021). Dette utspilte seg på den måten at informantene ble rekruttert gjennom en forespørsel som ble sendt til en rekke rekrutteringsfirmaer og private bedrifter på e-post. Etter hvert takket 8 bedrifter ja til å delta i masterprosjektet. Bedriftene valgte deretter ut en ansatt, som de selv mente kunne være en god informant i forhold til oppgavens tema. Informantene som ble valgt ut av bedriftene hadde derfor mye erfaring med bruk av jobbintervjuet og egne meninger knyttet opp mot bruken av dem. Dette var et stort pluss for datainnsamlingen, ettersom informantene var i stand til å gi gode, utfyllende og reflekterte svar. Dette utdypes mer i intervjudelen av metodekapittelet.

Prosedyre og etikk

Informantene som sa seg villig til å delta i prosjektet ble tilsendt et informasjonsskriv (se appendiks B) og et samtykkeskjema (se appendiks C), slik at de kunne gi et skriftlig, informert samtykke til deltakelsen. I denne studien ønsket vi samtykke fra deltakerne på følgende punkter: (a) at de ønsket å stille til intervju og (b) at det ble tatt lydopptak av intervjuet med en båndopptaker. To av deltakerne hadde ikke mulighet til å returnere samtykke skriftlig, så de ga sitt informerte samtykke muntlig. Deres samtykke ble derfor tatt opp med båndopptakeren. Studien ble godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata), og ettersom helseopplysninger ikke ble behandlet, var det ikke nødvendig å få godkjennelse fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK).

Alle lydopptakene fra intervjuene ble deretter transkribert, og dataene anonymisert. For å sikre at alle deltakerne forble anonyme, ble lydopptakene lagret på en kryptert minnepinne som ble oppbevart i et låst skap. Når transkriberingen var gjennomført, ble alle lydopptakene slettet fra minnepinnen. For å skille de ulike deltakerne fra hverandre, er hver deltaker blitt gitt et nummer i henhold til den rekkefølgen intervjuene ble gjennomført.

Datainnsamling

Intervjuguiden ble utarbeidet i samarbeid med en medstudent våren 2020. Ettersom vi skulle skrive to forskjellige masteroppgaver, ønsket vi å få med spørsmål som kunne belyse to hovedtemaer: jobbintervjuet og personlighetstesting i rekrutteringsprosesser. Intervjuguiden ble satt sammen gjennom en induktiv prosess, ettersom den var basert på vår begrensede kunnskap og egen nysgjerrighet knyttet til temaet om rekruttering. Siden vi hadde begrenset kunnskap om hvordan norske rekrutterere gjennomførte sine rekrutteringsprosesser, ønsket vi å lage så åpne spørsmål som mulig. Dette gjorde det mulig for informantene å drive intervjuet i den retningen de synes var mest spennende, og utdype de temaene som var mest relevant å utforske. Et eksempel på et åpent spørsmål fra intervjuguiden var: «kan du beskrive hvordan du gjennomfører jobbintervjuet?». Gjennom å stille et så åpent spørsmål legger man til rette for at kandidaten kan gi en rik beskrivelse av temaet man ønsker å undersøke. Samtidig fungerer intervjuguiden som et nyttig verktøy for å opprettholde en struktur gjennom intervjuet.

Intervjuene

8 semi-strukturerte intervju ble gjennomført i samarbeid med en medstudent, hvor vi byttet på å stille spørsmål til informantene. Før vi gikk i gang med intervjuene fordelte vi spørsmålene i intervjuguiden mellom oss, slik at det var samme person som stilte de samme spørsmålene til alle kandidatene. Fem av intervjuene ble gjort fysisk i et møterom på informantens arbeidsplass, mens de tre siste ble gjort digitalt på Zoom eller Skype. Det ble altså kun gjennomført ett intervju med hver informant. At vi var to som gjennomførte intervjuene sammen kan både ha vært en fordel og en ulempe. Fordelene var at den ene kunne konsentrere seg om å stille spørsmål fra intervjuguiden, mens den andre fokuserte mer på hva informanten sa. Dette gjorde at det ble lettere å komme med oppfølgingsspørsmål. Dynamikken mellom oss fungerte godt i intervjuene, og vi hadde gode diskusjoner etter intervjuene om hva som gikk bra og hva som kunne gjøres bedre til neste gang. På den andre siden var det en ulempe å være to, ettersom mye tid ble brukt på spørsmål som var mindre relevant for egen oppgave.

Bakgrunnen for at semi-strukturerte intervju ble benyttet, er at det er en vanlig og mye brukt datainnsamlingsmetode innenfor samfunnsvitenskapene (Evans & Lewis, 2018). Videre er semi-strukturerte intervju et svært verdifullt verktøy, fordi det lar forskeren utforske informantenes subjektive meninger og innhente omfattende beskrivelser av deres opplevelser og erfaringer (Evans & Lewis, 2018). Alle informantene ble stilt de samme spørsmålene fra

intervjuguiden, men informantene fikk forskjellige oppfølgingsspørsmål. Dette ble gjort for å kunne la nye spennende temaer få muligheten til å utvikle seg gjennom intervjuet, og for å skape en flytende samtale med informantene, slik at det ikke ble et avhør (Evans & Lewis, 2018). Intervjuene varierte i lengde, hvor det korteste varte i 59 minutter, mens det lengste varte i 2 timer og 6 minutter. Intervjuene ble gjennomført i perioden september-oktober 2020.

Transkribering

En tematisk analyse krever at datamateriale er i tekstformat (Braun & Clarke, 2006). Vi var derfor avhengig av å transkribere alle intervjuene, før vi kunne gå i gang med analysen. Å transkribere betyr at man omdanner talespråk til tekst (Willig, 2009). Det er utviklet ulike systemer for hvordan man bør transkribere datamateriale, men tematisk analyse krever ikke like detaljert koding som en del andre analysemetoder (Braun & Clarke, 2006). Det viktigste innenfor tematisk analyse er at man får en detaljert og ordrett gjengivelse av det informanten sier (Braun & Clarke, 2006).

Min medstudent og jeg transkriberte fire intervjuer hver på bokmål. På forhånd ble vi enige om retningslinjene som styrte hva vi skulle transkribere. Et eksempel på dette er at vi kun valgte å transkribere verbale ytringer, og dermed utelate ikke-verbale ytringer som latter og ansiktsuttrykk. Bakgrunnen for dette er at det ikke er nødvendig for å kunne gjøre en god tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006).

Analyse av datamateriale

Analysen i denne oppgaven er basert på retningslinjene til Braun og Clarke (2006), for hvordan en tematisk analyse kan gjennomføres. En kritikk som har vært rettet mot kvalitativ forskning over tid, er tanken om at alt er lov når man gjennomfører kvalitativ forskning. For å svare på denne kritikken er kvalitativ forskning derfor avhengige av å ha tydelige retningslinjer for hvordan man skal gå frem. Braun og Clarke (2006) har derfor laget en oppskrift som er delt inn i seks steg, for å sikre at den tematiske analysen blir teoretisk og metodologisk korrekt. For at en tematisk analyse skal bli vellykket, må forskeren begrunne de valgene som tas i løpet av analyseprosessen. Det er derfor viktig at forskerne beskriver hva de gjør i analysen, hvorfor de gjør det og hvordan de gjør det. Den neste delen vil derfor ta for seg de aktive valgene jeg har tatt i løpet av analyseprosessen, med unntak av det vitenskapelige ståstedet som er gjennomgått tidligere i kapittelet.

Induktiv versus deduktiv

Innenfor tematisk analyse kan man identifisere temaer på to ulike måter: induktivt eller deduktivt. Med en induktiv tilnærming vil man ha en datadrevet prosess, der temaene vil

være tett knyttet opp mot dataene, og ikke basert på forskerens teoretiske interesse (Braun & Clarke, 2006). En induktiv analyse er derfor en prosess hvor man ikke ønsker at kodene skal tilpasses til temaer eller koder som forskeren har bestemt på forhånd. En deduktiv eller teoretisk tematisk analyse er på sin side mye mer teoridrevet, og basert på forskerens analytiske og teoretiske interesse (Braun & Clarke, 2006).

Den tematiske analysen i denne oppgaven har vært datadrevet. Det begrunnes med at datamateriale ble kodet linje-for-linje og temaene er tett knyttet til datamateriale. Jeg valgte i tillegg å vente med å fordype meg i forskningslitteraturen, slik at jeg kunne kode uten å tenke på hva tidligere forskning hadde funnet. Samtidig må man anerkjenne at mine egne teoretiske og epistemologiske interesser kan ha påvirket hva jeg har valgt å kode (Braun & Clarke, 2006).

Semantisk versus latent

Forskeren må videre bestemme seg for hvilket nivå temaene skal identifiseres på. Med en semantisk tilnærming ønsker man å identifisere den eksplisitte meningen i dataene, og dermed kun se på hva informanten faktisk har sagt. Med en latent tilnærming ønsker man derimot å identifisere de underliggende ideene og ideologiene som former det semantiske innholdet i dataene (Braun & Clarke, 2006). Denne oppgaven har en semantisk tilnærming i analysen, ettersom det semantiske nivået stemmer bedre overens med det post-positivistiske paradigme (Braun & Clarke, 2006).

Jeg har nå redegjort for noen av valgene mine i analyseprosessen, og hvorfor jeg har tatt dem. Den neste seksjonen vil derfor dedikeres til hvordan jeg har brukt de seks stegene til Braun og Clarke (2006) i analyseprosessen. For å beskrive innholdet i disse stegene, vil jeg bruke min egen analyseprosess som utgangspunkt. Hvilke valg som ble tatt i de ulike stegene, vil også bli understreket.

Fase 1. Bli kjent med datamateriale

Den første fasen handler om å få en dyp forståelse for innholdet i datamateriale, før man går i gang med kodingen (Braun & Clarke, 2006). Denne prosessen startet allerede når min medstudent og jeg transkriberte fire intervjuer hver. Dette gjorde at jeg ble godt kjent med dataene fra intervjuene som jeg transkriberte selv. Ulempen med denne ordningen var at jeg måtte jobbe hardere med intervjuene som min medstudent hadde transkribert. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom intervjuene til jeg følte at jeg var trygg nok på innholdet. Samtidig som jeg leste gjennom intervjuene, noterte jeg ned ideer til koder som kunne brukes i de neste fasene (Braun & Clarke, 2006).

Fase 2. Generer koder

Når jeg var trygg nok på innholdet i datamateriale og hadde notert ned det jeg synes virket interessant, gikk jeg videre til fase to. Denne fasen handler om å lage innledende koder som hjelper oss med å organisere dataene inn i meningsfulle grupper (Braun & Clarke, 2006). En kode skal kunne oppsummere innholdet i dataene som forskeren synes er interessant med få ord (Braun & Clarke, 2006). Innholdet i dataene som kodene beskriver, er sitater som skal brukes i resultatdelen. Det er mulig å gjennomføre den tematiske analysen for hånd, men jeg valgte å bruke analyseverktøyet NVivo 13. I den innledende kodingen gikk jeg bredt ut, og kodet alt som omhandlet jobbintervjuet. Dette er i tråd med Braun og Clarke (2006) sine anbefalinger om å kode for så mange potensielle temaer som mulig i starten.

Fase 3. Søk etter temaer

Når jeg hadde kodet ferdig alle intervjuene, gikk jeg videre til fase tre. Denne fasen dreier seg om å sortere kodene sine inn i potensielle temaer (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen ønsker man å samle de ulike kodene som omhandler det samme i overordnede temaer. Jeg hadde nesten 700 koder som skulle sorteres, og valgte å sortere kodene en etter en i de temaene som de passet sammen med. Etter hvert i kodingen begynte det å danne seg noen forslag til overordnede temaer og noen undertemaer til disse. Hvis en kode ikke passet sammen med et tema, lagde jeg et nytt tema til disse (Braun & Clarke, 2006).

Fase 4. Gjennomgå temaene

Etter at alle kodene var delt inn i potensielle temaer, gikk jeg videre til fase fire. Denne fasen handler om å gjennomgå og utbedre temaene man lagde i den forrige fasen. Man ønsker derfor å sjekke om temaene man har laget står seg slik de er, eller om de må endres. En mulig endring som gjøres i denne fasen er at man slår sammen noen temaer, mens man deler opp andre. Det finnes ulike metoder for å vurdere om et tema fungerer eller ikke. I Braun og Clarke (2006, s.20) refererer de til Pattons kriterier om intern homogenitet og ekstern heterogenitet for å vurdere temaene. Med intern homogenitet mener man at dataene som utgjør et tema må ha en meningsfull sammenheng. Ekstern heterogenitet handler derimot om å sjekke at det er klare og tydelige forskjeller mellom dataene i de ulike temaene. Jeg brukte derfor mye tid i denne fasen på å lese gjennom dataene tilknyttet hvert tema, for å se om sammenhengen mellom dem ga mening. Denne prosessen førte til at jeg måtte flytte rundt på en del data mellom de ulike temaene for å skape tydelige og homogene temaer. De dataene som til slutt ikke passet til noen av temaene ble forkastet. Når jeg var fornøyd med strukturen og sammenhengen mellom de ulike temaene, vurderte jeg om temaene mine klarte å reflektere

hele datamateriale på en god måte. Etter å ha gått gjennom datamateriale på nytt, og ikke funnet noen nye potensielle temaer eller koder som bidro til den tematiske analysen, avsluttet jeg fase fire.

Fase 5. Definer og navngi temaene

I fase fem fortsetter man å bearbeide temaene som man ønsker å presentere i den endelige analysen. Dette arbeidet går ut på å identifisere essensen i hvert tema. Med essensen mener man hva som er interessant og viktig i innholdet til temaet (Braun & Clarke, 2006). Jeg gikk derfor gjennom alle sitatene tilhørende de ulike temaene, og skrev ned noen notater om hva som gjorde dem interessante og hvorfor de var tatt med. Videre i denne fasen bør man undersøke at det ikke er for mye overlapping mellom de ulike temaene, og at de passer i forhold til problemstillingen din (Braun & Clarke, 2006). For å sikre at temaene mine var godt nok definert, forsøkte jeg å forklare innholdet i dem med et par setninger (Braun & Clarke, 2006). Når jeg følte at temaene var godt nok definerte, startet jeg med å navngi dem, og avsluttet dermed fase fem.

Fase 6. Skriv ferdig rapporten

I den siste fasen av en tematisk analyse ønsker man å skrive en sammenhengende, overbevisende og interessant analyse. I analysen ønsker jeg å få frem den historien som mine temaer forteller (Braun & Clarke, 2006). For å overbevise leseren om validiteten til analysen min, samlet jeg sammen de sitatene fra temaene som jeg mente var mest interessante og som best oppsummerte det aktuelle temaet. Den endelige analysen blir presentert i resultatkapittelet, hvor man får en oversikt over de sitatene jeg mener fanger essensen i hvert tema best.

Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere de temaene som kom frem i den tematiske analysen. Disse temaene er valgt ut på grunn av deres relevans for oppgavens problemstilling og deres fremtredende tendens i datamateriale. De legger derfor et godt grunnlag for å kunne diskutere og besvare oppgavens problemstilling i diskusjonsdelen. Hovedtemaene som jeg har funnet frem til i denne oppgaven er: *bevissthet rundt egen subjektivitet, struktur i jobbintervjuet, viktigheten av en grundig jobbanalyse, samarbeid i beslutningstakingen og forskjell på teori og praksis.*

Kontekst

Før jeg presenterer hovedtemaene og undertemaene fra den tematiske analysen, vil jeg først presentere konteksten rundt hvordan informantene gjennomførte sine jobbintervjuer og beslutningsprosesser. Siden jobbintervjuet kun er en del av en hel rekrutteringsprosess, vil konteksten rundt jobbintervjuet være viktig for hvordan man skal forstå sitatene fra informantene senere i oppgaven. Videre vil jeg presentere konteksten rundt hvordan informantene hadde forskjellige roller i jobbintervjuet og i beslutningsprosessen.

Gjennomføringen av rekrutteringsprosessen

Etter å ha gjennomført 8 intervjuer med informanter som til daglig jobber med rekruttering, har jeg sett at deres rekrutteringsprosesser er ganske like. Dette var noe informantene også var klar over i sine uttalelser:

En rekrutteringsprosess ser ganske lik ut, uansett hvilke rekrutterer dere spør, og det har dere sikkert oppdaget når dere skriver oppgaven. Og det er vanskelig å skille seg ut, og si at vi har den ene tingen som gjør oss veldig unik og veldig spesiell.

Ifølge informantene vil en vanlig rekrutteringsprosess, enten man rekrutterer for en kunde eller internt, se slik ut: «hvis du kjører en rekrutteringsprosess hvor det er fast ansettelse, så er det alltid samme prosess, uavhengig av stilling. Det vil si jobbanalyse, det vil si screeningintervju, evnetester, førstegangsintervju, personlighetstester, finaleintervju og referanseintervju.»

Dette oppsettet var slik de fleste av informantene kjørte sine prosesser, med noen unntak. I denne oppgaven blir jobbintervjuet brukt som en samlebetegnelse for alle møtene hvor informantene stilte spørsmål og evaluerte svarene til kandidatene.

Informantenes rolle i rekrutteringsprosessen

Seks av informantene i denne oppgaven var ansatte i rekrutteringsfirmaer. Noen av dem var daglige ledere, mens andre jobbet som rekrutteringskonsulenter. Felles for dem alle var at de jobbet med eksterne kunder som betalte rekrutteringsfirmaet for deres tjenester. Disse tjenestene gikk ut på at informantene skulle hjelpe kunden med å gjennomføre en rekrutteringsprosess. Hvor mye de ønsket at informantene skulle gjøre for dem, varierte fra kunde til kunde. Noen kunder ønsket at informantene skulle gjennomføre hele rekrutteringsprosessen for dem, slik at de kunne komme til slutt og velge den de ville ansette. Andre kunder ønsket å få være med fra start til slutt. I praksis betød dette at informantene gjennomførte jobbintervjuer, enten med eller uten kunden til stede. Når det skulle tas beslutninger om hvilken kandidat man ønsket å ansette, var det alltid en diskusjon mellom kunden og informanten. Det var derimot alltid kunden som tok den endelige beslutningen, mens informanten kun fungerte som en rådgiver i disse prosessene. En av informantene beskrev rollen til de som jobbet i rekrutteringsfirmaer på denne måten:

Min rolle er jo å få de (kundene) så involvert som jeg kan, uten å bruke for mye av tiden deres. Det er jo hele tiden den balansen med å holde de i prosessen, oppdatere de, være så åpen og ærlig som overhodet mulig, og gi de den informasjonen og det faktagrunnlaget som de kan ta en beslutning på.

De to siste informantene jobbet i HR-stillinger i to forskjellige private bedrifter. Deres rolle i rekrutteringsprosessen var å hjelpe til med å ansette folk til bedriften de selv jobbet i. Disse informantene hadde i likhet med dem som jobbet i rekrutteringsfirmaene, en rådgiverrolle i rekrutteringsprosessen og ansettelsesbeslutningen.

Hovedtemaer

I denne delen vil alle hovedtemaene med sine undertemaer bli presentert. Disse hovedtemaene og undertemaene vil videre bli underbygget og eksemplifisert gjennom en rekke sitater fra informantene. En oversikt over de ulike hovedtemaene med tilhørende undertemaer, blir presentert i tabell 3.

Tabell 3

Oppgavens hovedtemaer med tilhørende undertemaer

Hovedtemaer	Undertemaer
Bevissthet rundt egen subjektivitet	Streben etter objektivitet Forståelse for egne begrensninger Følelsesstyrte relasjoner til kandidatene
Struktur i jobbintervjuet	Bruk av struktur i jobbintervjuet Bruk av vurderingsskjema Skepsis til for mye struktur
Viktigheten av en grundig jobbanalyse	Jobbanalysen legger grunnlaget for resten av rekrutteringsprosessen Jobbanalysen som nyttig verktøy i beslutningsprosessen
Samarbeid i beslutningstakingen	Samarbeid med eksterne kunder Samarbeid med interne ledere
Forskjell på teori og praksis	Mangel på tid og ressurser Mangel på kompetente søkere

Bevissthet rundt egen subjektivitet

Dette hovedtemaet representerer et fremtredende mønster i svarene til informantene, om hvor bevisste de var på sin egen subjektivitet i en jobbintervjusetting. Dette temaet oppsummerer derfor informantenes opplevelse av og erfaring med de ulike biasene og feilkildene som finnes i en jobbintervjusetting. Det som kommer tydelig frem blant alle informantene, var at de bevisst forsøkte å hindre at egne subjektive inntrykk og tolkninger påvirket deres vurdering av kandidatene. Det kom likevel frem at informantene anerkjente at det er umulig for et menneske å være 100 % objektiv i en rekrutteringsprosess, og at man derfor kun kan gjøre så godt man kan. I tillegg kom det frem i mange av uttalelsene til informantene, at det var veldig vanskelig å ikke få en følelsesstyrt relasjon til kandidatene, fordi de er mennesker som samhandler med andre mennesker. Undertemaene til dette temaet ble derfor: *Streben etter objektivitet, forståelse for egne begrensninger og følelsesstyrte relasjoner til kandidatene.*

Streben etter objektivitet. En trend som gikk igjen i datamateriale, var at informantene hadde et sterkt ønske om å opptre objektivt i jobbintervjuet og

rekrutteringsprosessen generelt. Likevel var de veldig bevisste på at det var umulig for mennesker å vurdere andre mennesker objektivt: «Det er jo helt umulig å være helt objektiv; man blir jo farget samme hvor mye man prøver.» De beskrev derfor en følelse av meningsløshet, ettersom arbeidet de gjorde var basert på usikre metoder:

Nei det er jo kjempevanskelig fordi vi skal liksom prøve å spå hvordan en person kommer til å gjøre det i en fremtidig jobb; noe som jo nesten er helt umulig. Av og til tenker jeg at det er helt meningsløst fordi at det er jo ingen sikre metoder, og vi er jo på dypt vann hele tiden.

Informantene var likevel opptatt av at man ikke måtte resignere, og tenke at man like gjerne kunne ansette en kandidat basert på loddtrekning. De påpekte at det var mulig å øke sannsynligheten for å velge ut en riktig kandidat med ulike metoder, selv om denne økningen var marginal. En av disse metodene handlet om å skrive ned det du ser, og ikke det du tror i jobbintervjuet:

Men du kan ikke resignere, og si at «vi kan like gjerne velge en fra en hatt». Til en viss grad så øker du jo sannsynligheten for at du velger riktig person. Selv om det er i liten grad. Så i den grad du er objektiv så tenker jeg at du for eksempel skriver ned det du ser og ikke det du tror.

Videre hadde informantene et sterkt ønske om å være rettferdig, og så på dette som noe man måtte jobbe mot. Dette var likevel et mål som aldri kunne nås. Bakgrunnen for dette var at informantene aldri ville komme til et punkt hvor de kunne si at de var objektive, basert på deres kunnskap om biaser og fallgruver. Ifølge informantene var det derfor dumt å tro at man klarte å være rettferdig i sine vurderinger, uansett hvor mye man har fordypet seg i faglitteraturen og var bevisste på egne fallgruver:

Ja, men jeg har lest så mye om mine egne begrensninger, så på en måte så må du bare minne deg selv på det; men du kan ikke, jeg tror aldri du kan si «ja, det er jeg bevisst på og jeg kan alle de syv biasene». For det er så mange ting som kan gå feil, så jeg tror det dummeste du kan gjøre som rekrutterer er å tro at du har lært deg til å være rettferdig, men du kan jo ønske å være rettferdig; bruke tid på å lese seg opp slik at du kjenner igjen dine egne fallgruver. Så viktig å prøve, men du oppnår det aldri; du blir aldri helt objektiv.

For informantene handlet det derfor om å være gode på de verktøyene de hadde til rådighet, og akseptere at de aldri kunne bli 100 % sikre i sine vurderinger av kandidatene. Mange av informantene følte også på et behov for å kunne si til seg selv, at man hadde gjort så godt man kunne:

[...] liksom bruke verktøy slik at vi mener at vi har gjort det vi kunne for å mene om denne her personen kommer til å prestere. Også vet man på en måte «okay vi gjorde det vi kunne, men vi kunne ikke være 100 prosent sikker; det er jo risikosport uansett», men for meg så er det viktig å være god på verktøyene jeg bruker, sørge for å prøve og holde det objektivt så lenge som mulig.

En viktig del av det å holde det objektivt så lenge som mulig, handlet om å fjerne sin egen tolkning fra vurderingen av kandidatene. Selv om informantene var tydelig på at de ikke kunne være helt objektiv i sine vurderinger, var de opptatt av å gjøre vurderingen så objektiv som mulig. Dette gjorde informantene gjennom å forsøke å basere vurderingene sine på kandidatens objektive egenskaper og kompetanser:

[...] så mener jeg ikke at det ikke skal være rom for tolkning, for det må det jo være; vi må jo på en måte gjøre en vurdering, men jeg prøver å få den vurderingen så objektiv som det går an. Og det går jo ikke an å få den helt objektiv fordi vi er folk og vi vurderer folk, men ja .. prøve å få det til å handle i hvert fall om de egenskapene som vi har sagt at var viktig, og som er de knaggene som vi skal henge det på helst.

Forståelse for egne begrensninger. Selv om informantene forsøkte å være mest mulig objektiv i sine vurderinger og beslutninger, var det bred enighet om hvilke begrensninger de hadde som rekrutterere. Disse begrensningene handlet generelt om hvordan rekruttererne sine egne subjektive meninger, fordommer og tolkninger påvirket deres vurdering av kandidatene. En av informantene beskrev det på denne måten: «vi er folk som vurderer folk sånn som folk flest; for rekrutterere er jo ikke noen superhumans». Siden informantene ikke opplevde seg selv som noen «superhumans», var de skeptiske til en del rekrutterere som hadde vært i bransjen i lang tid, og som hevdet at de klarte å ta gode beslutninger basert på magefølelsen:

Jeg synes det er skummelt når folk som har jobbet med rekruttering i 30 år sier: «ja, men jeg har jo blitt så god menneskekjenner på disse årene, så det går på magefølelse for dette kan jeg». Da tenker jeg at det høres litt skummelt ut og det tror jeg ingenting på.

Informantene var derfor opptatt av at rekrutterere måtte være ydmyk, i forhold til hvor stor tro man burde ha på egne ferdigheter: «ikke gå i alle de fellene, og ikke tro at: «fordi at jeg har gjort dette i 30 år, så kan jeg bare kaste et blikk på det også vet jeg akkurat om du duger eller ikke». Ut ifra informantenes beskrivelser, virket de veldig klar over hva slags biaser som eksisterer, når mennesker skal vurdere og ta beslutninger. En av informantene påpekte at det å dømme andre er grunnleggende for oss mennesker, og noe som vi ikke kan velge bort. Informantene var altså bevisst på tendensen mennesker har til å sette andre i bås, og dømme dem, enten man vil det eller ikke:

Svakheten er at jeg dømmer; jeg er jo bare et menneske. Jeg dømmer ut i fra når jeg treffer deg, hvordan jeg ser deg, hva du sier og alt mulig; jeg kan ikke la være. Ingen mennesker kan la være å dømme; vi putter ting i båser.

Og denne menneskelige tendensen til å dømme andre var også tydelig for informantene når de gjennomførte jobbintervjuer:

Det er jo en masse sånne feller som vi går i automatisk fordi vi er mennesker; bare det å ha tatt en person i hånden og sett på han/hun i to sekunder, så har vi jo gjort oss opp en masse meninger om den personen; så bruker vi liksom resten av intervjuet til å bekrefte eller avkrefte de hypotesene vi har laget oss på to sekunder.

Informantene reflekterte videre rundt hvordan jobbintervjuet kunne være et seleksjonsverktøy som forsterket rekruttererne sine subjektive vurderinger av kandidatene. De mente at ulempen med selve jobbintervjuet, var at de fikk tilgang på mye informasjon som de måtte forholde seg til på kort tid. Ifølge en av informantene burde man ideelt sett brukt den informasjonen til å vurdere hvor godt kandidaten passet med de kompetansene og egenskapene som man hadde bestemt i jobbanalysen. Problemet var ifølge informantene, at vi mennesker har en tendens til å henge oss opp i mye annen informasjon som kommer frem i jobbintervjuet. Informantene opplevde derfor at når kandidatene sa noe som man ble nysgjerrig på, så ønsket de å få høre mer om det. Når dette skjedde i praksis, så ødela man sitt eget vurderingsgrunnlag for å sammenligne de ulike kandidatene, fordi man plutselig satt med spesifikk informasjon om en kandidat, som man ikke hadde om de andre:

Hvis jeg var en maskin, så skulle jeg jo på en måte gått frem typ: her er jobbanalysen hvor godt matcher du den. Men folk er jo ikke testhuer på en måte, de henger seg plutselig opp i mye annen informasjon som kommer frem i et intervju, og det er det som er farlig med intervjuet. At plutselig sier kandidaten noe som du blir veldig

nysgjerrig på, og så tenker du okay det vil jeg høre mer om, og så får du plutselig noe informasjon som du må forholde deg til på en eller annen måte. Mens kandidat nummer to forteller ikke om kanskje han eller hun har vært i akkurat samme situasjon, og kunne ha hatt samme type informasjon, men du har ikke kommet inn på det av en eller annen grunn.

For informantene var det derfor viktig å gjøre vurderinger av kandidatene, uten at deres egne fordommer, meninger og tolkninger skulle vektlegges i løpet av rekrutteringsprosessen. For hvis man lot sine egne subjektive meninger om kandidaten feste seg, økte risikoen for å gjøre feilrekrutteringer. Bakgrunnen for dette er at man begynte å fokusere på om man likte kandidaten eller ikke, og ikke på om kandidaten faktisk kunne gjøre jobben:

[...] så er det mine fordommer, tanker og meninger. Hvis de får for mye påvirkning i prosessen .. og du begynner å tenke: «du var litt sånn og sånn», eller «å jasanya, du har vært på Paradise Hotel du, ja da passer du ikke her». Hvis du begynner med sånne ting, så bommer du egentlig; for da flytter jeg meg vekk fra det at jeg skal ha fokus på at du faktisk skal gjøre jobben, til at jeg selv begynner å dømme deg.

Følelsesstyrte relasjoner til kandidatene. I selve jobbintervjuet var informantene veldig bevisst på hvor farlig det er å begynne å like en kandidat eller ikke. Dette oppsto gjerne når de fikk god kjemi med en kandidat, og det var god flyt i samtalen. En av informantene beskriver på en humoristisk måte hvordan den gode kjemien kan utvikle seg i praksis, og hvor viktig det er at varselbjellene begynner å ringe når det skjer:

Det hender jo at jeg går inn i et intervju og så treffer jeg en person som bare .. som jeg bare liker veldig godt. Av og til så kan jeg tenke sånn «skal vi bli venner?» fordi at det var masse kjekt og spennende som personen forteller at han/hun har gjort; og jeg får nesten lyst til å gå å ta en kaffe med personen etterpå. Sånne personer møter man innimellom, og da ringer jo alle varselbjellene heldigvis; fordi at da vet jeg også at nå er faren til stede for at jeg glemmer å spørre alle de kritiske spørsmålene, eller glemmer å stille de spørsmålene jeg skal og at det bare blir kaffeprat. Så da vet jeg at «nå må du skjerpe deg og gjøre jobben», så heldigvis ringer en bjelle da.

Som man ser i sitatet over, så beskriver informanten hvor farlig det er å bli for opphengt i om man likte en kandidat eller ikke. Dette kan føre til at man slutter å være kritisk, og lar være å stille de spørsmålene som man har bestemt på forhånd. Videre forklarer hun

risikoen ved at det kan bli for vennskapelig, og at man kan ende opp med å ha en kaffeprat, istedenfor et jobbintervju.

En annen grunn til at informantene ikke ønsket å fokusere på om man likte kandidaten eller ikke, var fordi de erfaringsmessig hadde opplevd at de som er flinke i en intervjusetting, ikke nødvendigvis gjorde det bra i jobben senere. Informantene var derfor veldig bevisste på at selv om en kandidat var flink i jobbintervjuet og føles riktig, så trengte ikke det å ha noe sammenheng med deres evne til å gjøre jobben man ansatte til:

[...] du får god relasjon til kandidaten, og derfor tilegner du kandidaten mange gode egenskaper, fordi samtalen flyter lett. Og det kan være fordi kandidaten har vært på mange jobbintervju, og kan dette. Har blitt god på akkurat dette, og det er ikke sikkert det er dette man skal gjøre i jobben. Så det er viktig å være bevisst på det, selv om samtalen var god, så er det hva var det egentlig han eller hun sa?

Det var likevel ikke kun faren ved at man liker en kandidat eller ikke som kan oppstå i et jobbintervju. Informantene beskriver også faren ved at man føler sympati med kandidatene, og at man ønsker det beste for dem. Dette kan skape en følelse hos informantene hvor de ønsker å velge en kandidat basert på sympati. Informantene beskriver likevel en bevissthet rundt at man må være tydelig med kandidatene når slike situasjoner oppstår. Både informanten og kandidaten ble som oftest enige om at man ikke kan ansette en kandidat basert på dette:

Et annet eksempel nå da, var jo en kandidat som i det første intervjuet, hvor vedkommende hadde hatt en traumatisk opplevelse i nær fortid, som gjør at du får veldig sympati med personen. Og det, som jeg sa til vedkommende at, det her er en veldig spesiell situasjon, fordi du kjenner på at du vil at vedkommende skal få jobben, men du får ikke jobben på grunn av at jeg har sympati med deg. Og det var vi jo enige om, at sånn skulle det ikke være. Det er en person du bare vil det beste, så er det fort at det kan få betydning for din vurdering. Igjen, derfor er det så viktig at man dokumenterer og prøver å legge til side det på en best mulig måte. For du kommer opp i situasjoner, og om man klarer det, er sikkert med mer eller mindre hell. Men i hvert fall ha en bevissthet rundt det.

Som man kan se i sitatet over, så beskriver informanten viktigheten av å være bevisst på sine egne meninger knyttet til en kandidat, og forsøke å legge dem til side når man skal

vurdere dem. Informanten opplevde likevel at dette var vanskelig, og at man kun lykkes med dette med mer eller mindre hell.

Struktur i jobbintervjuet

Det første hovedtemaet, *bevissthet rundt egen subjektivitet*, tok for seg hvordan informantene opplevde og erfarte at biaser og andre fallgruver påvirket deres vurdering og beslutningstaking i jobbintervjuet. Dette hovedtemaet, *struktur i jobbintervjuet*, bygger videre på det forrige hovedtemaet, og utdyper hva informantene gjorde for å redusere påvirkningen fra biaser når de gjennomførte jobbintervjuene sine. Ettersom informantene var bevisste på at det var mange biaser og fallgruver i et jobbintervju, var de opptatt av å få redusert påvirkningen fra dem. Informantene benyttet seg derfor av en rekke ulike metoder og verktøy, men det var likevel en del ting som gikk igjen i deres uttalelser. Det alle informantene var enige om, var at man var nødt til å ha en viss struktur i jobbintervjuet. Bakgrunnen for dette var at de opplevde at økt struktur gjorde intervjuene mer rettferdige og objektive. Dette begrunnet de med at struktur bidro til et bedre sammenligningsgrunnlag og ga mindre rom for egne meninger om kandidaten. Videre kom det frem at noen av informantene brukte vurderingsskjemaer når de skulle rangere de ulike kandidatene. De opplevde at dette gjorde evalueringen av kandidatene mer objektiv, men ikke alle informantene ønsket å bruke vurderingsskjema i sine evalueringer. En del av informantene følte nemlig på en skepsis mot at jobbintervjuet skulle bli for strukturert. De opplevde at når jobbintervjuet ble for strukturert, så ble det for kaldt og upersonlig. Informantene ønsket derfor å ha muligheten til å få stille oppfølgingsspørsmål til kandidatene, slik at de kunne finne ut om kandidaten passet inn i bedriften eller organisasjonen. For det at kandidaten passet inn var veldig viktig for lederne. Undertemaene til dette hovedtemaet er derfor: *bruk av struktur i jobbintervjuet, bruk av vurderingsskjema og skepsis til for mye struktur*.

Bruk av struktur i jobbintervjuet. For alle informantene var det å benytte seg av struktur avgjørende for å kunne finne den beste kandidaten. De opplevde at gjennom å bruke strukturerte intervjuer minsket de sannsynligheten for å ansette feil person. Derfor var strukturerte intervjuer et viktig verktøy for informantene:

Du må stole på og bruke de verktøyene, og da er vi inne på hvorfor vi bruker strukturerte intervjuer etc. Jo det er for å minimere risikoen for at du ansetter feil; eller øke tryggheten på at det er rett person.

Denne tryggheten økte ifølge informantene når alle kandidatene fikk den samme muligheten til å vise seg frem. I tillegg skapte de strukturerte intervjuene en ramme som gjorde at de unngikk å snakke om ting de i utgangspunktet ikke mente var relevante:

[...] kandidatene skal få fairplay på en måte. De skal få muligheten til å vise seg frem helt likt, og ikke minst at vi ikke skal sose oss bort i noe som vi egentlig ikke har ment at var relevant i utgangspunktet.

Intervjuspørsmålene til informantene ble utarbeidet i tråd med innholdet i jobbanalysen, og deretter satt sammen til en intervjuguide med spørsmål som ble fulgt ganske slavisk i intervjuet. Noen av spørsmålene var faste, mens andre var mer spesifikt knyttet til stillingen:

Og da har vi en mal, en intervjuguide som vi forholder oss til, som vi går igjennom ganske slavisk. Alle søkerne blir vurdert ut ifra faste spørsmål; så de spørsmålene er på en måte ganske definert, og så har vi det slik at noen av spørsmålene skal være knyttet opp mot den spesielle stillingen.

De strukturerte intervjuene ble gjennomført i praksis ved at alle kandidatene fikk de samme spørsmålene, og den samme tiden. Dette gjorde at det ble rettferdig for alle parter, og at de som pratet mest ikke fikk en fordel:

[...] og det betyr at de samme spørsmålene skal alle kandidatene få. Altså, alle spørsmålene blir stilt til de samme kandidatene. Alle får den samme tiden, førstegangsintervjuet er på 1 time. Okei, om det blir 1 time og 5 minutter, det går, men ikke 1 time og 30 minutter, fordi vedkommende pratet så mye. Så jeg sier det på forhånd, dette kommer til å ta en time. Det er for å holde en struktur, at vi ikke plutselig skal prate mer med en annen.

For hvis man ikke stilte de samme spørsmålene til hver eneste kandidat, så ble det umulig å sammenligne kandidatene i ettertid. Da er det ifølge informantene veldig fort gjort å begynne å sammenligne kandidatene på ting som gjerne ikke er relevante, som f.eks. hvilken kandidat man likte best. En av informantene mente derfor at et jobbintervju uten struktur kun ble til en hyggelig samtale, og da mistet intervjuet all sin verdi. Da hadde det vært like nyttig å ta en kaffekopp med kandidaten man likte best og ansette de:

[...] det blir veldig ofte for mye en prat, og for lite .. altså det er ikke så lett etterpå .. Hvis du i verste tilfellet bare har hatt to helt sånn hyggelige samtaler, uten noe form

for struktur, så er det helt umulig å sammenligne Per og Kari etterpå; annet enn at jeg likte Kari litt bedre; vet ikke helt hvorfor, jeg bare følte det. Da har jo intervjuet ingen verdi, og vi kunne drukket en kaffekopp og så ansatt Kari.

For å unngå at man ikke ble opphengt i om man likte kandidaten eller ikke, beskrev flere av informantene at de har eksperimentert med digitale intervju som var helt strukturerte. Dette vil si at man ikke hadde noen form for oppfølgingsspørsmål til kandidatene. Dette var forskjellig fra de fysiske jobbintervjuene, hvor informantene forklarte at man vanligvis stilte oppfølgingsspørsmål:

Så vi har jo hatt testing her med videointervju hvor det var standardisert; det er jo standardisert intervju; alle får de samme spørsmålene, ingen prober, du følger ikke opp på noen måte. Og det er jo på en måte en annen form for testing enn et sånt fysisk intervju. Får kanskje mer av det i fremtiden.

Fordelen med slike digitale videointervjuer var at man ikke ble påvirket av irrelevante faktorer som utseende, klær og lukt. Informantene opplevde at dette funket veldig bra, når kandidatene satt i et nøytralt rom med en nøytral bakgrunn:

Grunnen til at det er så bra å ha det på Teams, er at du ikke blir forstyrret av utseende, hvordan folk er kledd, lukt og syn. Vi anbefaler at alle sitter i et nøytralt rom, så du kan sitte med en hvit bakgrunn, så nøytralt som mulig og det fungerer veldig bra.

Informantene trodde at det ville bli mer av dette i fremtiden, selv om noen av dem var veldig klar på at de ønsket å ha et fysisk intervju med kandidatene: «vi gamlinger vet du, vi holder på dette at vi må møte folk. Men vi er på vei til å effektivisere prosessen, ved å bruke en balanse mellom det personlige intervjuet og tester og det med nettbaserte intervjuer».

Bruk av vurderingsskjema. I uttalelsene til informantene kom det frem at de brukte ulike former for vurderingsskjemaer. Disse ble brukt når de skulle rangere og evaluere hvilken kandidat som passet best med kravene i jobbanalysen. Det kom også frem at det var store variasjoner i hvordan informantene benyttet seg av disse vurderingsskjemaene og om de i det hele tatt brukte dem. En av informantene som var mest positiv til bruken av vurderingsskjema beskrev deres prosess slik:

Jeg lager en oversikt. Så jeg skriver ned de egenskapene som vi har sagt at vi skal måle på; ofte da: fire krav og fire ønsker. Og så kan du skåre dem fra en til ni. Og så

ser du da hvem som er faktisk best «fit». Og så har du en diskusjon om man går for den kandidaten eller om det er andre gode grunner til å ikke gjøre det for å si det slik.

Også noen av de andre informantene brukte vurderingsskjemaer hvor man satt et tall etter hvor godt kandidaten matchet med de kravene man hadde satt på forhånd. Dette synes de var greit når man skulle se på om en kandidat hadde en kompetanse eller ikke. De synes likevel at det var utfordrende å vite hvilke tall som burde gis når det ikke lengre var svart/hvitt, hvor en kandidat f.eks. hadde middels gode kommunikasjonsferdigheter. Dette gjorde at det ble mye synsing ut ifra hvordan kandidaten ordla seg:

Vi pleier å bruke tall som regel; i et skjema som vi på forhånd har utformet. Og det går også tilbake til jobbanalysen, der vi har for eksempel kompetanse .. er det en snever grein innen det og det så er det jo veldig, på papiret, enkelt å: «har man det her eller har man det ikke», men utfordringen er jo på grad av, når man kan gjøre det; er det en treer eller sekser. Så her blir det jo mye synsing egentlig; ut i fra måten man ordlegger seg.

Noen av kandidatene likte derimot ikke det å jobbe med vurderingsskjema og poeng. Bakgrunnen for dette var at informantene mente det ble for statisk. En av informantene ville heller skrive ned noen betraktninger om hva som ble sagt i jobbintervjuet:

Erfaringsmessig, så er det å jobbe med poeng, det liker jeg ikke. Fordi det blir statisk, og det blir min femmer som avgjør om du går videre eller ikke. Så det er mye bedre for meg å skrive noen betraktninger, ikke en subjektiv vurdering, men en objektiv vurdering om hva som faktisk er sagt.

Mange av informantene opplevde at selv om vurderingsskjemaene ble brukt for å gi en mer objektiv evaluering av kandidatene, så følte informantene at det ikke var så lett. De erfarte at det ikke bare var å samle alt i et regnestykke, og så si hvem som var best til slutt:

[...] det er jo ofte ikke sånn enten eller. Så ofte gjør folk vurderinger på en skala ikke sant. Så det blir liksom ikke «ja, personligheten var positiv, men kvalifikasjonene var negative». Det blir jo ikke et sånt enkelt stykke egentlig å regne sammen da.

For noen av informantene var bruken av vurderingsskjemaer også avhengig om lederne eller kundene ønsket å bruke dem. I noen tilfeller var det noen ledere som ikke ønsket en slik struktur, og var mer opptatt av det intuitive:

Jeg har gjort det noen få ganger; laget et skjema for å sammenligne kandidatene og det funker av og til med noen ledere som liker den form for struktur, mens for noen andre så blir det bare helt sånn .. de vil bare gå etter magefølelse.

Skepsis til for mye struktur. For informantene var det viktig å ha en viss grad av struktur i sine intervjuer, fordi det hjalp dem med å sammenligne kandidatene. Likevel opplevde informantene at det var svært vanskelig å gjennomføre jobbintervjuer som var 100 prosent strukturerte. Bakgrunnen for dette var at kandidatene svarte ulikt på spørsmålene, og man ønsket derfor å stille ulike oppfølgingsspørsmål. For de fleste av informantene ble jobbintervjuene derfor semi-strukturerte, hvor de gikk gjennom de samme temaene med alle kandidatene:

Ja, altså jeg prøver det, men i praksis så går det jo ikke helt sånn; men vi snakker jo om de samme egenskapene i alle fall med alle kandidatene. Så det blir jo litt forskjellig fra intervju til intervju; hva vi graver i, hva som dukker opp hos den enkelte kandidaten. Så det blir ikke helt strukturert etter boka, men vi snakker om de samme temaene med alle.

En av grunnene til at informantene ikke ønsket å ha mer struktur i intervjuet, var fordi det ble for upersonlig og maskinelt. Deres erfaring tilsa at det var viktig å kunne grave litt i det kandidaten sa, og de ville derfor ha muligheten til å spørre litt rundt dette:

Men jeg klarer heller ikke å ha helt 100 prosent strukturerte intervjuer; rett og slett fordi jeg synes at det blir for maskinelt og upersonlig, og litt sånn skjematisk. Og det jeg synes er viktig i intervjuet er jo å grave litt og finne ut av .. og når kandidaten sier noen ting; spørre litt mer rundt det.

Når informantene måtte samarbeide med interne ledere eller eksterne kunder, så ble det enda vanskeligere å gjennomføre strukturerte intervjuer. Dette var fordi lederen synes at slike intervjuer var ukomfortable, fordi de følte så kalde og upersonlige. For det å finne ut om en kandidat passet inn på en arbeidsplass, var ifølge informantene ekstremt viktig. De følte derfor at man ikke fikk muligheten til å vurdere dette, hvis man kun benyttet seg av strukturerte intervjuer uten oppfølgingsspørsmål:

[...] hvis alt bare er hundre prosent strukturert så synes i alle fall lederen, at det blir alt for kaldt og upersonlig .. «ja det kan hende at du har tikkert alle boksene, men jeg vet

ikke om jeg vil ha deg allikevel, for jeg vet jo ikke om du passer inn». For det der med å passe inne er jo veldig viktig.

For informantene var det derfor vanskelig å finne balansen mellom det å være strukturert nok, og samtidig få frem kandidatens personlighet i jobbintervjuet. På den ene siden ønsket man ikke at jobbintervjuet skulle fremstå som et forhør, men på den andre siden ønsket de å ha et godt sammenligningsgrunnlag som de kunne vurdere kandidatene ut ifra:

Når du kjører strukturerte intervjuer så kan det nesten bli sånn .. forhør sant, så det handler om å finne den personlige delen i det, men samtidig så kan vi ikke avvike slik at kandidatene får forskjellige spørsmål eller tolkninger.

Viktigheten av en grundig jobbanalyse

Dette hovedtemaet følger i samme spor som det forrige hovedtemaet, *struktur i jobbintervjuet*, ettersom det representerer en fremtredende tendens i hvordan informantene forsøkte å håndtere påvirkningen fra biaser i jobbintervjuet. I alle intervjuene som ble gjort med informantene, kom det frem at jobbanalysen kanskje var den mest avgjørende faktoren for om man lykkes i rekrutteringsprosessen: «jobbanalysen er alfa omega for å lykkes». For informantene var jobbanalysen grunnmuren som man bygget den videre rekrutteringsprosessen sin på. Hvis grunnmuren ikke var god nok, så ramlet hele rekrutteringsprosessen sammen. Alle var derfor opptatt av å bruke nok tid og ressurser på å få jobbanalysen så god som mulig, ettersom vurderingene deres senere alltid skulle baseres på den. For når informantene gjennomførte jobbintervjuer og skulle vurdere kandidatene i ettertid, så opplevde de at jobbanalysen bidro til mer objektivitet. Dette skjedde fordi de fokuserte på de kvalifikasjonene man hadde satt i jobbanalysen, og ikke sine egne meninger og oppfatninger om kandidaten. Undertemaene til dette temaet ble derfor: *jobbanalysen legger grunnlaget for resten av rekrutteringsprosessen og jobbanalysen som nyttig verktøy i beslutningsprosessen*.

Jobbanalysen legger grunnlaget for resten av rekrutteringsprosessen. I

informantenes uttalelser kommer det frem at samtlige startet sine rekrutteringsprosesser med å gjennomføre en jobbanalyse. Denne ble videre brukt som en mal for hvordan prosessen skulle kjøres videre. Så hvis du gjorde jobbanalysen ordentlig, så ville resten av rekrutteringsprosessen også gå bra ifølge informantene. Hvis man derimot slurvet med jobbanalysen, altså bommet på hvilke kvalifikasjoner som trengtes i stillingen, så visste man aldri hva man endte opp med:

Det viktigste er starten; altså jobbanalysen. Hvis du gjør den ordentlig og følger den, og velger de metodene og metodikkene som du skal ha for å oppnå den, så gjør du det bra. Hvis du slurver med den første biten, da vet du aldri hva du får.

For å påpeke hvor viktig jobbanalysen var i en rekrutteringsprosess, ble den sammenlignet med grunnmuren til et hus:

Jeg bruker å beskrive det som å bygge en grunnmur på et hus. Hvis du ikke gjør en jobbanalyse på en god nok måte, så kan huset ramle sammen. Og det gjør at vi må ha en systematikk i det.

Som man kan se i sitatet over, så hadde det ikke noen betydning om man gjorde alt riktig senere i rekrutteringsprosessen, hvis jobbanalysen ikke passet til stillingen. For når jobbanalysen var ferdig utformet, la den føringer for hvem man ønsket å ta inn til intervju, hvem man tok med seg videre og hvem som til slutt ble ansatt. For rekruttererne var det derfor viktig å gjøre en grundig nok jobb med jobbanalysen. Dette gikk i praksis ut på at man måtte gå bredt ut og gjerne intervju flere som kjente til innholdet i stillingen. Det holdt derfor ikke å bare snakke med nærmeste leder:

Nå sitter jeg i en prosess, hvor jeg har intervjuet fem stykker i bedriften for denne jobbanalysen, fordi det er av vesentlig karakter at alle de fem som jeg har intervjuet, har et eierforhold til den nye medarbeideren som skal inn. Og jo bredere du går ut i jobbanalysen, og gjør en god nok jobb der, jo mer får du belyst hva vi faktisk har behov for.

Bakgrunnen for at rekruttererne ønsket å gå bredt ut når de skulle lage jobbanalysen, var at det ofte var et stort sprik i hvordan lederne og medarbeiderne forsto den utlyste stillingen. Så når informantene intervjuet dem kunne de ha helt forskjellige tanker om hva stillingen inneholdt, hvilken kompetanse man burde ha og hvordan den normale arbeidshverdagen så ut. Det var derfor svært viktig å ikke kun snakke med lederen, men også de nærmeste medarbeiderne til den stillingen man skulle ansette til. Dette gjorde at informantene fikk en bedre forståelse for hva slags kompetanser man faktisk hadde behov for:

[...] fordi det er et så stort sprik mellom krav og forventninger, både til innholdet i stillingen, til hvilken kompetanse vedkommende skal ha, og til de daglige arbeidsoppgavene og resultatmålene. Og det er derfor det forundrer meg at ikke alle

vektlegger jobbanalysen i mye større grad enn det som kanskje blir gjort. Fordi det handler om å finne riktig kompetanse.

Når informantene var trygge på at de hadde fått god nok oversikt over hvilke kompetanser og personlighetstrekk som krevdes i stillingen man skulle ansette til, begynte differensieringen. Med dette mente informantene at de begynte å rangere hvilke kompetanser som var viktigst å ha. For informantene i rekrutteringsfirmaer, handlet det om å få kundene til å rangere hva som var avgjørende for å lykkes i jobben og hva som var ønskelig å ha:

Og jeg tvinger kundene til å si hvor stor andel av stillingen den spesifikke arbeidsoppgaven er. Er det 70% inne på kontoret, hvor du jobber med datatekniske ting eller er det 70% ute på byggeplassen hvor du snakker med folk? Det er helt avgjørende for hvilken type menneske en skal ansette. Så da kommer vi over på personlighet. Så vi tvinger kundene våre til å differensiere på viktighet, i forhold til kompetanse. En, to, tre, en er avgjørende for å få til den jobben, tre er ønskelig.

For når man har satt opp den endelige rangeringen av kompetanser, egenskaper og andre karakteristikk, så handlet det ifølge informantene om å være lojal til denne rangeringen resten av rekrutteringsprosessen. Denne rangeringen var man nødt til å gjøre i forkant av jobbintervjuene, og ikke etter at man hadde møtt kandidatene. Dette handlet om at man ikke skulle bli påvirket av sine egne oppfatninger av kandidaten, men om kandidaten hadde det som skulle til for å gjøre jobben:

Det må ikke være slik at jeg velger deg fordi jeg synes du er kjempeåltreit og artig, men fordi at du har egenskapene og evnene til å gjøre den jobben du skal. Og de egenskapene har jeg ofte satt i en prioritert rekkefølge i jobbanalysen, for jeg vet også at hvis jeg ber om fem ting fra et menneske, av egenskaper som personlighet, så vet jeg at det får jeg ikke; da må jeg prioritere. Og det må jeg gjøre i forkant, og ikke sitte å vurdere deg etterpå. Så du må prioritere på forhånd, og du må være lojal mot det du gjør.

Jobbanalysen som nyttig verktøy i beslutningsprosessen. Når informantene gjennomførte jobbintervjuer og skulle vurdere kandidatene i ettertid, så opplevde de at jobbanalysen var et nyttig verktøy. Informantene som jobbet i rekrutteringsfirmaer, fortalte blant annet at jobbanalysen hjalp de med å overbevise kundene om hva de burde se etter i sine vurderinger. Dette skjedde i praksis gjennom at de minnet kundene på hvilke kompetanser og egenskaper de i jobbanalysen hadde sagt var viktige for å kunne gjøre jobben. Informantene

var derfor opptatt av å minne kundene på hvordan kandidatene skåret på det som var viktig, og overse skårene som var mindre relevante for den aktuelle jobben. Dette bidro til at kundens subjektive oppfatning spilte en mindre rolle i beslutningene, og hvem som var best egnet til jobben fikk større betydning:

Hvis det er kandidater som det står i mellom, så kan jeg si at fordelene med den kandidaten er sånn og sånn og sånn. Men hos den andre kandidaten, så har han også mange gode egenskaper, men det er kanskje på områder som ikke er så viktig. Så vi prøver å gå tilbake til jobbanalysen og hvordan de skårer i forhold til de områdene som er viktig. Så det er det å huske på å hjelpe kunden til å huske på det, og så er det kunden som bestemmer.

For når informantene skulle vurdere de ulike kandidatene sammen med kunden, så ønsket de at kundene skulle rangere dem i henhold til jobbanalysen. I praksis skjedde dette gjennom at informanten delte ut jobbanalysen til kundene, og deretter ba dem om å rangere kandidatene etter de kompetansene som sto i jobbanalysen. Etter at kundene hadde rangert kandidatene, ønsket informantene at det skulle bli en diskusjon rundt hvem man synes matchet jobbanalysen best:

Jeg deler ut jobbanalysen og så ber jeg dem rangere. «vi har hatt tre stykker inne nå. Ranger fra en til tre på alle kompetansene, hva er Anne sterk på? Hva er Guri sterk på? Hva er Petra sterk på? Hva er de svake på?» Så sitter de hver for seg, og så kjører jeg «hvem er det som matcher den? Hvem er det som matcher den?» Så ser vi jo «her er vi jo helt lik på den, men her er vi litt uenige» så får vi litt uenighet og diskusjoner om hvem det er som er riktig. Alle kan gå inn i jobben, men med ulike konsekvenser. Vi ser at den er faglig sterk, den matcher alt på det faglige så langt vi har sett, men den matcher dårlig på en eller annen personlighet. Og så diskuteres det.

Når informantene opplevde at de lyktes med å bruke jobbanalysen, følte de at rekrutteringsprosessen ble mer strukturert og objektiv. De anså derfor jobbanalysen som et viktig verktøy for å hindre at ansettelsesbeslutninger ble basert på kundens magesfølelse:

[...] og da tenker jeg at man må forholde seg mest mulig til jobbanalysen hele veien; så minst mulig magesfølelse i den grad det går an. Det er klart at alt påvirkes jo av magesfølelsen uansett, så den ligger jo latent selv om man ikke skal vektlegge den.

Et interessant innspill som kom opp i intervjuene var at det å være god i et jobbintervju ofte ikke er en del av jobbanalysen. Likevel ble jobbintervjuet brukt som standardmetode av alle informantene. Dette opplevde informantene som utfordrende, fordi man ofte endte opp med å vurdere kandidatene ut ifra hvordan de gjorde det på jobbintervjuet. Da kunne det ofte bli urettferdig for en kandidat som oppfylte jobbanalysen på en bra måte, men som ikke var flink i en intervjusetting:

Det som kanskje er mest urettferdig er jo at noen er god på intervjusettingen. Noen har trent på det, mens andre aldri har vært i et intervju før. Så på en måte premissene er litt ulikt for kandidatene som gjør at det kan være en litt urettferdig metode å ha som en standardmetode uansett hva du egentlig skal rekruttere til. Det er veldig mange jobber hvor det å være god i jobbintervju ikke er en del av kravspekken (jobbanalysen), likevel så må alle gjennom et intervju.

Ifølge informantene var dette mest utfordrende når de skulle rekruttere til stillinger som ikke krevde at man måtte være utadvendt og glad i å snakke. Siden mange av informantene beskrev seg selv som utadvendte og glad i å snakke, så opplevde de at de var negative til kandidater som gjorde dårlige jobbintervju. Hvis disse kandidatene likevel ble ansatt, så opplevde informantene at disse kandidatene kunne bli genierklært i ettertid:

Men jeg/vi har jo også ansatt noen som har gjort et dårlig intervju, som er geniforklart etterpå; og vedkommende skulle jo ikke jobbe med mennesker og ha de typiske «people skillsene» som et intervju ofte synliggjør, men da var det sånn at jeg må innrømme at jeg, fordi jeg selv er en «people person», så blir jo jeg litt sånn «nei skal vi gjøre det da, skal vi ansatte personen». Du blir jo arrestert på egne antagelser også, men den personen jobber jo med en helt annen jobb enn den jeg har, og er kjempedyktig i den.

Nettopp det at informantene ble for opptatt av om jobbintervjuet var bra eller dårlig, var grunnen til at de ønsket å følge jobbanalysen så tett som mulig. De så på det som sin jobb å klare å hekte alle beslutningene så godt på jobbanalysen som mulig, slik at kandidaten som passet best til stillingen, faktisk ble ansatt:

[...] og min jobb er jo da å prøve og hekte det så godt på kravspekken (jobbanalysen) som mulig. Prøve å være den som setter det opp noen lunde skjematisk. For eksempel «disse tingene sa du at var viktig. Per ligger sånn og sånn. Kari ligger sånn og sånn og sånn. Ut i fra dette så ser det ut som at Kari passer bedre.»

Samarbeid i beslutningstakingen

Dette hovedtemaet bygger videre på det forrige hovedtemaet, *viktigheten av en grundig jobbanalyse*. For selv om informantene hadde gjort en grundig jobbanalyse, ble alle beslutninger tilknyttet kandidatene tatt i samarbeid med andre. Dette kunne føre til at de interne lederne eller kundene valgte å ta beslutninger som var motstridende med det jobbanalysen mente var best:

[...] og så er det ikke alltid at det er det eneste som slår inn; fort så sier leder: «ja det er mulig det, men jeg er sikker på at Per kommer til å passe mye bedre inn. Så jeg har tenkt til å gå for Per.» Det er jo lederen som bestemmer til syvende og sist, og som oftest er vi enige, men det er ofte en diskusjon.

Dette temaet oppsummerer derfor hvordan informantene selv beskriver det å samarbeide med egne interne ledere og eksterne kunder i beslutningstakingen. Dette temaet er videre delt inn i to undertemaer: *samarbeid med interne ledere og samarbeid med eksterne kunder*. Disse undertemaene representerer informantenes tanker rundt hvordan samarbeidet påvirket jobbintervjuprosessen og beslutninger knyttet til kandidatene.

Samarbeid med interne ledere. For noen av kandidatene var det samarbeidet med den interne lederen som var avgjørende for hvordan jobbintervjuet og beslutningsprosessen ble gjennomført. Disse kandidatene jobbet i HR-relaterte stillinger i private bedrifter, hvor de sammen med sin leder hadde ansvaret for rekrutteringen til egen bedrift. I disse prosessene var det lederen som hadde ansvaret for ansettelsesbeslutninger, mens informantene hadde en slags rådgiverrolle.

Det var spesielt viktig for informantene å oppnå en trygghet på at de hadde gjort så godt som de kunne, når lederen tok beslutningen om hvem som skulle ansettes. Informantene opplevde derfor at deres jobb var å kvalitetssikre at lederen gjennomførte en grundig rekrutteringsprosess fra start til slutt:

Det er viktig at jeg holder nysgjerrigheten oppe hos lederen hele veien; slik at man ikke bare bestemmer seg tidlig og så driver lederen sin egen prosess. For blir det feilansettelse, og det blir det jo sikkert en eller annen gang, så må man jo liksom si «ja, vi gjorde det vi kunne». Trygghet på det at det er min rolle, at jeg kan si det at: ja, vi gjorde nå det vi kunne. Så som en kvalitetssikrer vil jeg si at jeg har stor innvirkning, men jeg har jo ingen direkte påvirkning; hvis lederen digger kandidaten som jeg mener

at ikke er riktig, så er det jo lederens beslutning, men da har jo jeg gjort en dårlig jobb da, hvis det blir sånn. Så jeg er mer sånn kvalitetssikrer.

En viktig del av det å kvalitets sikre rekrutteringsprosessen handlet om å få lederen til å være lojal mot jobbanalysen. En av informantene kommer med dette eksempelet for å beskrive hvordan hun utfordret lederen på det:

Jeg utfordrer lederen, på sånn kravspekken (jobbanalyse); hva er det vi ser etter. Slik at ikke bare et inntrykk blir avgjørende for hvem som får jobben, men at vi faktisk har gått igjennom de egenskapene som vi mente at de skulle ha og skåret kandidatene på det.

En annen viktig oppgave som informantene hadde, var å forsøke å gjøre lederen oppmerksom på sine egne biaser. Ifølge en informant var det viktig at man ikke fremsto som belærende overfor lederen, men at man heller forsøkte å gjøre det på en mer humoristisk måte. Informanten beskrev hvordan dette skjedde i praksis slik:

Min jobb er på en måte ikke å belære lederen i biaser, hvis du skjønner. Men å stille spørsmål som gjør at man blir litt sånn oppmerksom på egne biaser, og det kan man jo gjøre med humor; at man kan si sånn .. hvis de sier sånn «ja det var bra, bra kandidat», så sier jeg «ja jeg tenkte kanskje det fordi dere ligner jo litt» så sier de «ja... det gjør vi», og så sier jeg «hvordan er det i forhold til de andre på teamet?». At man liksom utfordrer uten å belære da. At man sier «er de andre også like deg på teamet da haha?» så svarer de «ja, kanskje man burde hatt noe litt annet, ja.

Informantene forsøkte altså å være den objektive parten når de sammen med lederen skulle vurdere kandidatene:

Altså jeg prøver jo å være den objektive parten i dette, så godt det lar seg gjøre. Det er litt lettere for meg å være objektiv, enn det er for lederen ofte. Så jeg prøver å være så tydelig som jeg kan og så objektiv som jeg kan, og utfordre litt de gangene det trengs.

Noen av informantene opplevde likevel at det var utfordrende å få til dette samarbeidet med lederen. Ifølge deres erfaring var det vanskelig å sikre at lederen gjennomførte jobbintervjuer som var strukturerte nok. Deres opplevelse var at de forsøkte å drille lederen på hvordan jobbintervjuene burde gjennomføres, men at dette ikke alltid skjedde i praksis:

Det er jo litt min jobb å sørge for at lederne har verktøy og maler som de kan bruke sånn at intervjuene blir så strukturerte som de kan bli, men der synder vi nok mye. Jeg

tror at veldig mange ledere har med seg den intervjumalen som et slags hjelpemiddel, og så setter de i gang og så blir det til en prat; og så går de ut også har de dekket endel, og så har de en ny prat med nestemann; og så har de ikke nødvendigvis snakket om de samme tingene. Vi prøver jo å drille lederne i det, men jeg er helt sikker på at vi ikke er gode nok der.

En av de andre tingene som informantene syntes var vanskelig, var når lederen begynte å bli mer subjektiv i sine vurderinger. Mer spesifikt gikk dette på at lederen følte at de hadde god kjemi med kandidaten, eller at kandidaten gjerne minnet om noen som lederen hadde et godt forhold til. En av informantene beskrev det slik:

Og det som jeg synes er vanskeligst er kanskje når lederen sier «han minnet meg sånn om den fantastiske medarbeideren jeg hadde ved det forrige stedet jeg jobbet», og da tror man at dette kommer til å gå kjempebra fordi de minner sånn om hverandre. Så sånne tolkninger skjer hele tiden, og er kjempevanskelige å styre rundt.

En av de andre informantene beskrev denne utfordringen på denne måten:

Så er det jo å få lederen til å legge vekt på de rette tingene etter intervjuet; fordi det er en fare .. det blir fort slik at lederen vil ansette den de likte best, og det er ikke nødvendigvis den som skårer høyest på de rette tingene .. det kan hende de fikk lett og god kjemi.

For å få en bedre forståelse for hvorfor noen ledere mistet objektiviteten rundt kandidater de fikk god kjemi med, spurte vi en av informantene om dette. Informanten opplevde at noen ledere benyttet seg av magefølelsen, fordi den føles så ekte når de fikk god kjemi med en kandidat. Informanten spekulerte i at den gode følelsen som lederen fikk sammen med kandidaten i jobbintervjuet, var en følelse som lederen håpet kunne fortsette i fremtiden hvis kandidaten ble ansatt. Dette ble beskrevet slik:

For lederen, som skal gjøre den endelige beslutningen, så virker et godt intervju så ekte da; den følelsen av at du har en god kjemi. Så når det nærmer seg slutten, og de skal ta en beslutning, så tror jeg det er det som er magefølelsen; den berømte magefølelsen er liksom «dette her var så riktig, og det ble så bra, og det kommer til å bli bra». Du får liksom fremtidshåpet: «ja hvis det her skal fortsette i den retningen det tar nå så blir det knall.

En mulig årsak til at ledere tyr til magefølelsen, er fordi de ikke har nok erfaring med å møte mennesker i en jobbintervjusetting. En av informantene opplevde derfor at ledere som ikke har denne erfaringen, lett kan bli utålmodige i sin vurdering av kandidatene. Denne vurderingen kommer ofte rett etter at jobbintervjuet er over, og fokuserte på hvilke kandidater som lederne syntes var bra. Informanten trodde selv at hun irriterte en del ledere, fordi hun ofte ikke klarte å gi dem en slik vurdering:

Jeg tror det er mye lettere for en som sitter og møter folk hele tiden, og klare å sette begreper på folk, enn en leder som bare tenker «det var bra». For jeg tror dem ofte, og det hører jeg ofte, når kandidaten går ut døren så er det en nesten umiddelbar reaksjon egentlig; enten «yay or nay» ikke sant. Mens for min del .. jeg synes det er vanskelig å si «yay or nay», for jeg synes det er så mye ulikt og spennende, og du får veldig mye informasjon. Så det tror jeg irriterer noen av lederne også at de spør sånn «hvem synes du?», det synes jeg er vanskelig å svare på ofte.

Informantene har altså beskrevet en rekke erfaringer og opplevelser hvor samarbeidet med lederen har vært utfordrende. Likevel forteller de at det som oftest blir enighet mellom dem og lederen, med tanke på beslutningen om hvilken kandidat som skal ansettes til slutt:

Jeg er jo alltid med på den siste vurderingen; på hvem som skal få jobben. Som oftest så er vi jo forholdsvis enig; men det er ofte en diskusjon. Vi diskuterer oss gjennom det, og min jobb er jo da å prøve og hekte det så godt på kravspekken (jobbanalysen) som mulig.

Samarbeid med eksterne kunder. For de informantene som til daglig jobbet i rekrutteringsfirmaer, var det samarbeidet med kunden som var viktigst. Når informantene gjennomførte sine rekrutteringsprosesser hadde de en rådgiverrolle, mens det var kunden som tok den endelige ansettelsesbeslutningen. De fleste informantene beskrev at de gjennomførte jobbintervjuene i samarbeid med kunden, men at dette kunne variere ut ifra hva kunden ønsket. I beslutningsprosessen var det alltid en diskusjon mellom informantene og kunden, men til syvende og sist var det kunden som måtte ta en beslutning:

[...] også kommer jeg til en enighet sammen med oppdragsgiver. Det er klart at til syvende og sist så er det de som skal ansette en person. Vi er rådgivere underveis; vi kommer med et forslag, en innstilling om at vi mener at denne her kandidaten burde få en mulighet sammenlignet med de to andre; men her kan oppdragsgiver være uenig.

Så vi kan komme med innstillingen, og klart er vedkommende uenig så er det til syvende og sist oppdragsgiverens valg.

I dette sitatet ser man at informantene er bevisst på sin rolle som rådgiver, og at deres rolle er å legge til rette for at kunden skal ta en god beslutning. Dette kan ofte være en vanskelig balansegang i praksis, ettersom mange av informantene er de som har hatt ansvaret for prosessen fra A-Å. Deres jobb blir derfor å forsøke å få kunden involvert i prosessen, uten at de skal ta for mye av tiden deres. Da er det svært viktig at rekruttererne gir kunden nok informasjon og fakta, slik at de kan ta en god beslutning. En av informantene beskriver denne vanskelige balansegangen på denne måten:

Det er jo flere kunder som sier til meg at «da kan du velge», det er så enkelt ikke sant. «nå har du holdt i prosessen fra A-Å og da er du den beste til å ta en avgjørelse» og det er jo riktig det, men min rolle er jo å få de så involvert som jeg kan, uten å bruke for mye av tiden deres. Det er jo hele tiden den balansen med å holde de i prosessen, oppdatere de, være så åpen og ærlig som overhodet mulig, og gi de den informasjonen og det faktagrunnlaget som de kan ta en beslutning på.

I sitatet over beskriver informantene en praksis hvor de ønsket at kunden skulle ta den endelige beslutningen om ansettelse. Da er det en utfordring at kundene kan bli for opptatt av hvilke kandidater som de likte best, og ikke hvem som var best kvalifisert. En av informantene understreket at dette var vanligere blant kunder som kun gjorde rekrutteringer i ny og ne. For å forklare hvordan dette utviklet seg i praksis, ble dette eksempelet brukt:

Jeg satt og diskuterte med noen fra et relativt stort selskap som hadde sittet og intervjuet tre kandidater på formiddagen. Og så sitter vi i lunsjen og så spør jeg «ja, hvem var disse kandidatene?». «Nei, han/hun likte jeg veldig godt, og han/hun syntes jeg var kjempeåltreit, men han/hun var ikke like ...». Og så spurte jeg «men kan noen gjøre jobben da?»; og det ble helt stille. Da er vi igjen inne på .. altså når folk rekrutterer engang i ny og ne, så ender det veldig ofte i «jeg liker deg».

Dette sitatet viser et praktisk eksempel på hvilke faktorer som kan bli vektlagt når uerfarne kunder gjennomfører jobbintervjuet. En informant beskrev videre hvorfor kundens mangel på erfaring kan være farlig for kvaliteten på jobbintervjuet på denne måten:

Det skal være et skikkelig intervju, men jeg ser jo at en del kunder som ikke er vant til å bruke eksterne rekrutterere...de sliter jo litt med å være profesjonelle intervjuere, de

blir veldig sånn «heisann, vi trenger ikke sjekke referanser, neida», det blir litt for kameratslig.

Informantene var derfor veldig bevisst på å utfordre kundene på at deres atferd i intervjusettingen, var like viktig som kandidatenes. Med dette mente informantene at det var viktig å få kundene til å være åpen for, og engasjerte i alle kandidatene. For å underbygge dette kom en av informantene med et eksempel fra en prosess hun hadde gjennomført. I dette eksempelet klarte hun ikke å få frem engasjementet hos kunden, og dette fikk negative konsekvenser for hvordan kandidaten følte seg:

[...] hvor kandidaten sier at det er det verste intervjuet jeg har vært med på. Og så må jo jeg gå videre på det: «hva er årsaken til det?», Så sa hun: dere (fra kunden) ga meg ingenting. Så sa jeg «hva var det som gjorde det? hva var det som skjedde da?» og så sa de «det var ikke bevisst fra vår side, men vi synes at hun var så bra, så vi trengte ikke å spørre om noe». For det var faktisk min jobb, jeg burde ha sagt det til dem, jeg burde ha oppdaget at det var sånn i rommet. Det gjorde jeg ikke. Jeg burde ha fått dem frem på stolen.

Informantene var derfor tydelig på at man som rekrutterer må tørre å være tøff og direkte med kunden når man er uenige med dem. En informant fortalte at tøffe kunder er noe man er nødt til å forholde seg til, og noe man må leve med hvis man ønsker å jobbe som rekrutterer. Hvis man ifølge informantene ønsket å få bestemme i rekrutteringsprosessen, var man nødt til å tåle å ta de diskusjonene med kunden. Det viktigste var derfor at man var tøff nok til å utfordre kundens vurderinger:

Jeg er ganske tøff og direkte, og det skal du være som rekrutterer. Du må ikke være frekk, men du skal være ærlig og du skal være tøff. Du skal kunne utfordre kunden, og si “nei dette er jeg ikke enig i”. For jeg sitter og forholder meg til styreledere og konserndirektører som kan være ganske tøffe, og si “hva mener du med det da? hvorfor det da? hva tenker du med det?” Så du sitter og er med på å bestemme, og det må du kunne tåle, og det må du kunne leve med og det må du kunne sove godt med om kvelden. Men du må ha baller nok til å tørre å gi beskjed og være tydelig med dem.

Men selv om informantene tok diskusjonen med kunden om hvem de mente var den beste kandidaten, har kundene i noen tilfeller valgt å gå for en annen kandidat. I disse tilfellene har informantene forsøkt å reflektere rundt hvor tydelig man burde være med kunden hvis man mener de gjør en feil i sin vurdering. Flere av informantene synes det var

vanskelig å finne balansen mellom ønske om å tilfredsstille kundens valg og sin egen vurdering av kandidatene:

Jeg vet hvem jeg vil ansette, men kunden ønsker den andre og jeg kan ikke gjøre noe med det. Jeg har sagt mitt, og så kan det gå begge veier. F.eks. «den ansatte er kjempebra» og da blir jeg sånn: «okey, så fint at jeg tok feil da». Men så kan det gå andre veien, og de gangene er de vanskeligste gangene, for hvor mye mer tydelig burde jeg vært? Var jeg tydelig nok? Og da går det på dette ønske om å tilfredsstille kundens valg, selv om vi er tydelige i at «jeg er litt usikker på om du gjør det rette valget». Og da går du tilbake til om du ikke har gjort en god nok jobb? Ja? Nei? Det er vanskelig.

Forskjell på teori og praksis

Det femte og siste hovedtemaet representerer et interessant mønster i datamaterialet som omhandler informantenes opplevelse av forskjeller i teori og praksis. For selv om informantene i denne studien var bevisste på hvordan man i teorien kunne redusere påvirkningen fra ulike bias i jobbintervjuet og beslutningene, var ikke dette alltid mulig i praksis. Dette handlet om at man i praksis ikke hadde tid eller ressurser til å gjøre det teorien ønsket. For informantene som jobbet i rekrutteringsfirmaer handlet dette blant annet om at deres kunder ikke alltid ønsket å bruke mye tid og ressurser på rekrutteringen. Dette gjorde igjen at grundigheten i prosessen gikk ned, og sannsynligheten for å bli påvirket av bias gikk opp. I tillegg var informantene opptatt av at man ikke alltid hadde tilstrekkelig med søkere med den riktige kompetansen. De mente derfor at rekrutteringen av riktige kandidater var like viktig som seleksjonen av dem. Dette var noe de mente academia hadde forsket for lite på. Undertemaene til dette temaet ble derfor: *mangel på tid og ressurser og mangel på kompetente søkere.*

Mangel på tid og ressurser. Selv om informantene var klar over hva som kunne føre til bias i jobbintervjuet og i beslutningene, så hadde de ikke alltid makt til å gjøre noe med det i praksis. For informantene som jobbet i rekrutteringsfirmaer, så var det ofte kunden som la premissene. Dette vil si at det er kunden selv som styrte hvor mye tid og ressurser de ønsket å bruke på rekrutteringsprosessen. Informantene opplevde derfor at når kunden ikke ville bruke så mye tid og ressurser på en rekruttering, så ble det en mindre grundig prosess. Dette gjorde igjen at man ble mer sårbar for påvirkningen fra bias eller feilkilder. Dette gjorde

ifølge informantene at det ble større usikkerhet knyttet til disse ansettelsene enn de som hadde en grundigere prosess:

[...] og det er ikke alle (kunder) som vil bruke så mye tid, og da blir det en mindre grundig prosess og større feilkilder. Det har vært noen tilfeller at kandidatens prestasjon ikke har vært i samsvar med forventningene. Og det er jo en av grunnene til at det er usikkerhet knyttet til ansettelse.

En annen informant påpekte at man hadde vært nødt til å teste et stort utvalg, hvis man skulle lagd en perfekt jobbanalyse til den stillingen man ville ansette til. Rekruttereren la frem et eksempel på hvordan dette måtte ha blitt gjort i praksis:

Du skulle tenkt at jobbanalysen var sannheten, men du starter jo egentlig med masse feil, for hadde du skulle skrevet en perfekt jobbanalyse; så hadde du gjerne testet de som er gode for eksempel. «teste 200 rådgivere, for så å finne ut at Per, Pål og Espen selger best; hvilke egenskaper har de. Vi måler dem, men vi gjør det på et mye større utvalg. Her er gurun vi ser etter, vi måler mange på det her», men du får ikke lov til å holde på slik i daglig virke.

Som man ser i sitatet over, så ville denne måten å jobbe på krevd masse ressurser. Dette var noe informantene ikke hadde muligheten til å gjennomføre i sin arbeidshverdag. Jobbanalysene de lagde var derfor påvirket av feil, fordi deres utvalg til jobbanalysen vanligvis besto av nærmeste leder og noen medarbeidere. En annen tendens i datamateriale som informantene var opptatt av, var at man aldri fikk muligheten til å teste om kandidat nummer to var bedre enn den som ble ansatt. Det hadde vært det beste målet for om man hadde ansatt riktig, men noe man i praksis aldri fikk muligheten til å se nærmere på: «og så er det det jeg ikke gjør, som jeg aldri har gjort, er jo å måle om kandidat to hadde vært bedre, sant. Det hadde jo vært det beste målet, men det er jo ikke mulig.»

Det at informantene aldri fikk muligheten til å teste om de hadde valgt den riktige kandidaten, gjorde at informantene ofte endte opp med å bekrefte den beslutningen som ble tatt. Dette førte til at de slo seg til ro med at det var den riktige beslutningen: «så snakker jeg med lederen da, om det her ble riktig, og da er det jo en bias selvfølgelig at man bekrefter den beslutningen man har tatt da; så «det her ble jo helt riktig».

Mangel på kompetente søkere. For informantene var det viktig å påpeke at det i praksis ikke kun handlet om seleksjon, men at det å tiltrekke seg gode kandidater og selge seg inn til de var minst like viktig. Dette følte de var noe som var undervurdert i akademia, og noe

som hadde stor betydning for deres vurderinger av kandidatene. For hvis man ikke hadde det riktige utvalget til stillingen man ville ansette til, så var det helt bortkastet å være god på seleksjon. Så selv om man jobbet for å unngå biaser og sammenlignet kandidatene etter jobbanalysen, så var det bortkastet hvis kandidatene man hadde på jobbintervju ikke hadde de ønskede kvalifikasjonene:

Etter å ha begynt å jobbe så er den største styrken slik jeg ser det, som jeg ikke så det når jeg var student, er i rekrutteringsøyemed; at du fanger interessen til folk. For hvis du bare tenker seleksjon, seleksjon, seleksjon, så glemmer du jo at utvalget er det mest avgjørende. Så du må få opp en spennende populasjon i utvalget for at det i det hele tatt skal være vits i å være drit god på seleksjon. Så det å drive med innsalg i intervju tenker jeg er en stor verdi, som kanskje er litt undervurdert i akademien.

Dette kunne skape et vanskelig dilemma i informantenes arbeidshverdag. På den ene siden opplevde de at kandidatene ikke oppfylte nok kriterier til å burde bli ansatt, men på den andre siden var det en leder som hadde det travelt og ville få ansettelsen ferdig. Dette kunne ende med at man ansatte den beste av de dårligste. For informantene var det derfor et ønske om at man noen ganger kunne si nei takk til alle og begynt prosessen på nytt igjen:

Og det som av og til er faren; for det er jo ikke alltid at de har et hav av søkere å velge i. Og det som er faren da, er jo at vi ansetter den minst dårlige av de som søkte; altså den beste på en måte av de som søkte. Men hvis den faktisk ikke er god nok; hvis den ikke oppfyller nok av kriteriene, så mener jeg at vi ikke skal ansette denne personen, mens leder gjerne bare vil få fylt hullene. De har det gjerne travelt, og de trenger å få inn en ny person; og det er veldig fristende å ta denne kandidaten som tross alt var liksom den greieste. Så det er en sånn fare .. av og til burde vi bare ha sagt nei takk til alle og begynt helt på nytt.

Selv om informantene hadde et ønske om å starte på nytt når utvalget ikke var bra nok, var dette vanskelig å gjøre i praksis. En av informantene opplevde at det ofte var en rekke utenforliggende faktorer som påvirket utvalget. Det kunne blant annet være at stillingen man skulle ansette til var i en landsdel hvor det var vanskelig å få gode nok søkere. Dette gjorde at informantene ofte begynte å vurdere andre kvalifikasjoner enn de man egentlig ønsket å vurdere. En av informantene beskrev et eksempel hvor kandidatens personlighet ble avgjørende i ansettelsesbeslutningen:

Så det man burde gjort for å forbedre den prosessen, var jo og gått tilbake igjen og sagt «vi har ikke det utvalget vi burde hatt», men så går man på en måte inn og begynner å vurdere, og finne ut av hvem som er best, og ansetter den personen. Men utvalget var ikke godt nok, så på en måte .. personlighet .. det går jo ikke på personlighet, for det kan jo godt hende at de skårer bra i forhold til det vi ønsket oss, men det.. var kanskje det som gjorde at vi tenkte «ja, vi går for den personen». Men .. og det var i en landsdel hvor det var vanskelig å få søkere ikke sant; så det er mye sånne utenforliggende faktorer som gjør at det ikke bare er å legge det ut på Finn i en uke til liksom.

For informantene ble derfor lysten til å se det positive i kandidatene av og til for stor. Dette gjorde at de overbeviste seg selv om at en kandidat var bra nok, selv om de kanskje ikke hadde de ønskede kvalifikasjonene. Dette skjedde ofte som et resultat av at man var opptatt av å få ansatt noen:

[...] du kan si at det er på grunn av litt for få relevante kandidater, så blir det litt påvirket av at man er opptatt av å få ansatt noen. Så det kan være en feilkilde, selv om jeg kan si til meg selv at hvis en er usikker, så ikke ansett noen. Men det var et sånt tilfelle at lysten til å se det positive i en kandidat ble for stor. Så det skjer.

Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene fra analysen oppsummeres og diskuteres opp mot relevant teoretisk og empirisk forskning. Mer spesifikt vil kapittelet starte med en oppsummering av hvert enkelt tema fra analysen, for så å sammenligne disse med relevant forskning. Videre vil oppgavens praktiske implikasjoner bli lagt frem, før kapittelet avsluttes med en diskusjon om videre forskning og metodiske betraktninger.

Oppsummering av oppgavens analyse

Gjennom den tematiske analysen avdekket oppgaven 5 hovedtemaer som omhandler oppgavens problemstilling. Disse hovedtemaene belyser hvordan norske rekrutterere opplever at egne biaser påvirker deres beslutningstaking i jobbintervjuet og hva de gjør for å redusere denne påvirkningen. Disse hovedtemaene er: *bevissthet rundt egen subjektivitet, struktur i jobbintervjuet, viktigheten av en grundig jobbanalyse, samarbeid i beslutningstakingen og forskjell på teori og praksis*. Jeg vil nå presentere en liten oppsummering av hvert hovedtema.

Bevissthet rundt egen subjektivitet

Dette er et tema som gikk igjen hos alle informantene, ettersom de opplevde et sterkt ønske om å være objektive i sine vurderinger og beslutninger i jobbintervjuet. Informantene var likevel bevisste på at de som mennesker aldri kunne være helt objektive i sine beslutninger, og at de som alle andre mennesker dømmer de folkene de møter. Denne anerkjennelsen over at det er umulig å være objektiv i sine vurderinger og beslutninger, gjorde at det var lett for informantene å bli motløs. Likevel var de enige om at man var nødt til å gjøre så godt som man kunne med de verktøyene man hadde tilgjengelig. Dette kunne være spesielt vanskelig når man fikk en følelsesstyrt relasjon til kandidaten. Dette skjedde enten i form av at man fikk god kjemi med kandidaten, og likte kandidaten godt, eller at man hadde medfølelse med dem og ønsket dem det beste. I disse tilfellene var det spesielt viktig å være bevisst på at slike faktorer var irrelevante for om kandidaten ville prestere i jobben.

Forskjell på teori og praksis

Det er tydelig i informantenes beskrivelser at det var en motsetning mellom teori og praksis. I noen tilfeller handlet det om at informantene visste hva forskningen sa var best, men at det i praksis ikke var mulig å gjennomføre. Bakgrunnen for dette var at informantene ikke hadde den tiden og de ressursene som skulle til for å gjøre det som var best. I andre tilfeller var det praktiske utfordringer som gjorde at informantene måtte ta noen nødvendige valg som ikke var forenelig med teori, som f.eks. i stillinger hvor det var svært få søkere eller stillinger

som ikke hadde noen spesifikke krav til formell kompetanse. Disse praktiske utfordringene gjorde informantene mer mottakelige for biaser i sine vurderinger og beslutninger.

Samarbeid i beslutningstakingen

Informantene som deltok i denne studien jobbet enten i en HR-stilling i en privat bedrift, eller som rekrutterer i et rekrutteringsfirma. Dette gjorde at de ofte ikke hadde beslutningsmakten selv. I praksis så måtte de samarbeide med egne ledere eller eksterne kunder i beslutningene om hvem som skulle ansettes. Det var likevel alltid lederne eller kundene som tok ansettelsesbeslutningen. Det positive med dette samarbeidet var at de ofte klarte å bli enige om hvem de burde ansette, etter å ha diskutert hvilken kandidat som var best. Det negative med dette samarbeidet var at informantene opplevde at lederne og kundene hadde en mye større tilbøyelighet til å bli påvirket av biaser. Dette kom gjerne av at lederne og kundene hadde mindre kunnskap om rekrutteringsfaget, og var mindre bevisst på hvordan biaser påvirket dem. I tillegg opplevde informantene at lederne og kundene kunne ta seg for dårlig tid, og ikke ønsket å gjøre rekrutteringsprosessen så grundig som informantene ønsket. Informantene beskrev derfor at deres jobb var å komme med innspill og råd, når kundene og lederne ble påvirket av ulike biaser, og lot sine egne subjektive meninger styre hvem de ville ansette.

Struktur i jobbintervjuet

Ettersom informantene var bevisste på at deres egne biaser kunne påvirke beslutningstakingen deres, var de opptatt av å få redusert denne påvirkningen. Informantene beskrev derfor ulike metoder og verktøy som de tok i bruk for å oppnå dette. Det alle informantene var enige om var at det å ha en viss struktur i jobbintervjuet, gjorde at deres egne subjektive meninger om kandidatene fikk mindre spillerom. De var derfor opptatt av å få frem at de hadde struktur i sine intervjuer, slik at det skulle bli mest mulig rettfærdig og objektivt for alle kandidatene. Videre kom det frem i informantenes beskrivelser at det å benytte seg av vurderingsskjemaer var viktig for å evaluere kandidatene. Dette var det likevel ikke alle informantene som var enige i. Bakgrunnen for dette var at en del informanter var skeptiske til for mye struktur. De opplevde at hundre prosent strukturerte intervjuer ble for upersonlige og kalde. De ønsket derfor å kunne stille oppfølgings spørsmål for å finne ut om kandidaten passet inn i bedriften.

Viktigheten av en grundig jobbanalyse

Dette temaet var det bred enighet om blant informantene, ettersom de opplevde at jobbanalysen var grunnmuren i en rekrutteringsprosess. Jobbanalysen ble også beskrevet som et viktig verktøy for å redusere påvirkningen fra biaser. Dette skjedde på to ulike måter. For det første ble jobbanalysen brukt til å strukturere rekrutteringsprosessen, fordi den bidro til å utvikle spørsmål som ble stilt i jobbintervjuet. For det andre mente informantene at jobbanalysen hjalp i beslutningsprosessene. Dette skjedde i praksis gjennom at rekruttererne og lederne fokuserte på informasjon som jobbanalysen sa var viktig.

Diskusjon av studiens funn i lys av eksisterende teori og empiri

Oppsummert viste hovedtemaene at informantene ofte var bevisste på at biaser kan påvirke deres og andres beslutningstaking. De ønsket derfor å bruke de verktøyene og metodene de hadde tilgjengelig for å redusere påvirkningen fra disse, og dermed skape et mer objektivt sammenligningsgrunnlag. Likevel ble ikke dette alltid gjort i praksis. En av grunnene til at man ikke gjorde det, var at for mye struktur i jobbintervjuet ble for upersonlig og kaldt. Informantene prøvde derfor å balansere mellom det forskningen anbefalte og det som de ønsket å gjøre i praksis. I den neste delen vil jeg i tråd med problemstillingen diskutere og drøfte studiens funn opp mot eksisterende forskningslitteratur som omhandler de ulike hovedtemaene. Forskningslitteraturen som er relevant for disse temaene ble introdusert i teorikapittelet.

Hvordan biaser påvirket beslutningstakingen i jobbintervjuet

Diskusjonsdelen vil deles i to deler, hvor den første delen fokuserer på hvordan biaser påvirket beslutningstakingen til rekruttererne i jobbintervjuet, mens den andre delen vil handle om tiltak og metoder for å redusere påvirkningen fra disse.

Forståelse for egne begrensninger. I beskrivelsene til informantene kom det frem at de var bevisste på menneskers begrensninger i forhold til å ta objektive beslutninger. De var derfor opptatt av å være ydmyke i forhold til å ikke ha for stor tro på egne ferdigheter. Noen av informantene var derfor skeptiske til erfarne rekrutterere i bransjen, som de opplevde hadde større tro på egne ferdigheter og lettere tok beslutninger basert på intuisjon og magefølelse. Disse beskrivelsene stemmer overens med den eksisterende forskningen. Tidligere forskning har nemlig påpekt at det har vært en antagelse innenfor rekrutteringsbransjen, om at erfarne rekrutterere tar mer nøyaktige, intuitive beslutninger enn rekrutterere med lite erfaring. Forskningen på dette området antyder at denne antagelsen er feil (Highhouse, 2008). Tidligere forskning har nemlig funnet at erfaring ikke forbedrer

prediksjon av menneskelig atferd for en rekke yrkesgrupper, som blant annet dommere, regnskapsførere, sosialarbeidere og psykologer (Grove et al., 2000). Det er heller ingen forskning som tyder på at det er en spesiell evne, som gjør at noen er flinkere til å vurdere mennesker enn andre (Dipboye, 2018). Man kan derfor argumentere for at det samme vil gjelde for rekrutterere. Studier har også antydnet at erfarne intervjuere lettere blir påvirket av biaser i jobbintervjuet (Dipboye & Jackson, 1999). En mulig forklaring på dette, er at erfarne rekrutterere har en automatisk og intuitiv tilnærming til jobbintervjuet og derfor baserer sin informasjonsprosessering på System-1 prosesser (Deros et al., 2016). I slike tilfeller kan man anta at de benytter seg av heuristikker, og derfor lettere overser relevant informasjon. Man kan derfor spekulere i at lang erfaring og sterk tro på egne ferdigheter, fører til mindre nøyaktighet og presisjon (Deros et al., 2016). Dette kan være en av årsakene til at erfarne rekrutterere er mer mottakelige for biaser i jobbintervjuet. Det er viktig å påpeke at denne sammenhengen kun er bygget på det teoretiske fundamentet til to-prosessteorien. Det er derfor et behov for mer empirisk forskning, før man kan si noe sikkert om erfarne rekrutterere faktisk er mer mottakelige for biaser (Deros et al., 2016).

Førsteintrykket. I beskrivelsene til rekruttererne kom det frem at de var klar over hvilken effekt førsteinntrykket kunne ha på deres beslutningstaking. Dette kom spesielt godt frem når de beskrev hvordan de hadde tatt seg selv i å bekrefte eller avkrefte førsteinntrykket de hadde fått av kandidaten, i resten av jobbintervjuet. De trodde også at de både bevisst og ubevisst dømte folk etter hvordan de snakket og hvordan de så ut. Disse beskrivelsene stemmer overens med eksisterende forskning. Forskning innenfor sosialpsykologi har nemlig funnet at førsteinntrykket formes i løpet av veldig kort tid og at førsteinntrykket kan påvirke resten av jobbintervjuet (Dougherty et al., 1994; Levashina et al., 2014). Empirisk forskning har blant annet funnet at førsteinntrykket som dannes i introduksjonsfasen av jobbintervjuet er relatert til kandidatvurderinger og predikerer også intervjuerens ansettelsesbeslutning (Barrick et al., 2010). Flere forskere argumenterer derfor for å fjerne eller minimere introduksjonsfasen i jobbintervjuet. I denne fasen småprater intervjueren med kandidatene for å skape en god relasjon og en hyggelig atmosfære (Levashina et al., 2014). Bakgrunnen for dette er at førsteinntrykket ofte er basert på informasjon som er irrelevant i forhold til den aktuelle stillingen (Levashina et al., 2014). Sannsynligheten for at biaser påvirker ansettelsesbeslutninger øker derfor betraktelig ved å ha en bli-kjent-fase i starten av jobbintervjuet, ifølge forskerne (Levashina et al., 2014). Forskernes anbefaling om å fjerne denne fasen står i sterk kontrast til hva rekrutterere selv ønsker. Tidligere forskning har

nemlig funnet at rekruttererne ser på denne fasen som fordelaktig, og mange nekter derfor å følge anbefalingene om å fjerne eller minimere den (Chapman & Zweig, 2005). Det finnes en rekke potensielle årsaker til denne uenigheten. Ifølge informantene ble denne fasen brukt til å gjøre kandidatene mer komfortable, slik at de var mer åpne i resten av intervjuet og delte mer informasjon. Dette stemmer overens med hva tidligere forskning har antydnet er årsaken til at rekrutterere ønsker å beholde introduksjonsfasen (Chapman & Zweig, 2005).

Følelsesstyrte relasjoner til kandidatene. I analysen kom det frem hvordan informantene opplevde at relasjonen til kandidatene påvirket deres vurdering og beslutningstaking. De fortalte blant annet om opplevelser hvor de kom godt overens med kandidatene i jobbintervjuet. I disse tilfellene opplevde informantene at varselbjellene begynte å ringe, ettersom de følte at de ble mindre kritiske. Videre fortalte informantene om episoder hvor de hadde tillagt kandidater flere gode egenskaper, fordi samtalen var så god. Analysen viste derfor at informantene hadde kunnskap om relevante biaser og var bevisste på dem når de påvirket beslutningstakingen deres. Deres opplevelser virker derfor å være i tråd med eksisterende forskning. Tidligere forskning har nemlig funnet at kandidater som er like rekruttererne, får høyere intervjukskårer i jobbintervjuet (Sears & Rowe, 2003). Forskning har antydnet at det ikke er den demografiske likheten i seg selv som fører til biaser, men at demografisk likhet fører til oppfattet likhet i holdninger og verdier (Graves & Powell, 1995). Med andre ord vil en rekrutterer som møter en kandidat med samme demografiske variabler, oppfatte at denne kandidaten har de samme verdiene og holdningene som rekruttereren. Dette øker sannsynligheten for at rekruttereren vil like kandidaten, og dermed også bli påvirket av biaser i vurderingen av han eller henne (Graves & Powell, 1995).

Mangel på tid og ressurser. I analysen kom det frem at rekruttererne noen ganger var nødt til å gjennomføre rekrutteringsprosesser hvor de hadde begrenset med tid og ressurser. Dette gjorde at prosessene ble mindre grundige, og sannsynligheten for å bli påvirket av biaser økte. Disse beskrivelsene stemmer overens med det forskning har funnet. Den har antydnet at rekrutterere ikke følger forskningens anbefalinger, fordi de mangler tid og ressurser (Terpstra & Rozell, 1997). Selv om rekrutterere har kunnskap om forskningens anbefalinger, så kan manglende ressurser og støtte fra ledelsen hindre at disse blir implementert. For hvis ledelsen ikke synes at bruken av tid og ressurser er verdt kostnaden, så kan det bidra til å opprettholde status quo (Terpstra & Rozell, 1997). Dette er negativt for rekrutteringsprosessen, ettersom studier har funnet at mennesker som er under tidspress er mer mottakelig for biaser (Derous et al., 2016). I en studie fra 1991 undersøkte man hvordan

vurderingen av politibetjenter ble påvirket av tidspress og distraksjon. Funnene fra denne studien viste at kjønnsbias ble eliminert, når forskerne reduserte tidspresset og distraksjonen (Martell, 1991). Bakgrunnen for dette er at tidspress kan bidra til at vi har færre kognitive ressurser tilgjengelig, noe som igjen fører til at man baserer sine vurderinger på heuristikker i større grad (De Dreu, 2003). Når rekruttererne benytter seg av slike heuristikker, så øker sannsynligheten for at de overser relevant informasjon og kategoriserer kandidater basert på stereotyper (De Dreu, 2003). Dette går spesielt hardt utover kandidater fra stigmatiserte grupper, ettersom de har en rekke negative stereotyper tilknyttet seg (Bendick Jr & Nunes, 2012). Videre kan det å finne gode nok kandidater under tidspress, bidra til at rekruttererne blir mer mottakelig for biaser (Derous et al., 2016).

Analysen viste at rekruttererne ønsket å teste kandidatene som ikke fikk jobben, for å se om de hadde gjort en bedre jobb enn den som ble ansatt. Dette skjønnte de at ikke var mulig å gjennomføre i praksis, ettersom ingen bedrifter er villige til å gjennomføre et slikt kostbart eksperiment. Rekruttererne beskrev derfor at de ble påvirket av bekreftelsestendensen, ettersom de sammen med ledelsen slo seg til ro med at de hadde ansatt den riktige kandidaten. Dette stemmer overens med tidligere forskning, som har påpekt at bekreftelsestendensen har stor påvirkningskraft på rekrutterere (Nickerson, 1998). Dette skyldes at mennesker har en tilbøyelighet til å aktivt søke etter informasjon som bekrefter deres antagelser, og overse den informasjonen som motsier dem (Nickerson, 1998). Hvis man alltid bekrefter at man har gjort en riktig ansettelsesbeslutning, så øker sannsynligheten for å bli påvirket av status quo-bias. Status quo-bias handler om at vi mennesker har en tilbøyelighet til å ville beholde ting slik de er, og derfor unngå store forandringer (Johnson et al., 2016). Status quo-bias blir fremhevet som en av årsakene til at flesteparten av administrerende direktører er menn, ettersom menn foretrekker å ansette andre menn (Johnson et al., 2016). Et tydelig eksempel på dette finner man i USA, hvor det er flere administrerende direktører med navn David (4.5 %), enn det er kvinnelige administrerende direktører (4.1 %) (Johnson et al., 2016). Gjennom påvirkningen fra bekreftelsestendensen, likhetseffekten og status quo-bias risikerer man derfor å ansette kandidater som alltid er lik seg selv (Fiske, 2016; Johnson et al., 2016; Nickerson, 1998). Dette kan føre til mindre mangfold blant de ansatte, noe som forskning har antydnet er negativt. Tidligere studier har nemlig funnet at mangfold kan bidra til å gjøre organisasjoner mer konkurransedyktige (Van Knippenberg & Schippers, 2007), ettersom økt variasjon i ferdigheter og ideer er relatert til mer innovasjon og fleksibilitet (Van Knippenberg et al.,

2004). Dette er noe alle rekrutterere og ledere er nødt til å være bevisste på når de skal gjennomføre sine rekrutteringsprosesser (Johnson et al., 2016).

Samarbeid i beslutningstakingen. I rekrutteringsprosessene som informantene var en del av, var det alltid interne ledere eller eksterne kunder som tok den endelige ansettelsesbeslutningen. Informantene opplevde at lederne og kundene ikke hadde den samme kunnskapen eller erfaringen som informantene hadde med rekrutteringsprosesser. De følte derfor at lederne og kundene var mer mottakelig for påvirkning fra bias i sine vurderinger og beslutninger. Informantene opplevde derfor at deres rolle var å kvalitetssikre prosessen og at den endelige ansettelsesbeslutningen ikke ble påvirket av bias. Dette stemmer overens med tidligere forskning. Forskning har nemlig funnet at ledere som tar de endelige ansettelsesbeslutningene ofte har for dårlig forståelse for rekrutteringsfaget (Terpstra & Rozell, 1997). De er derfor ikke bevisste på hvilke bias som påvirker deres beslutningstaking. Videre har disse lederne ofte mangel på forståelse for gevinsten av å gjennomføre rekrutteringsprosesser i tråd med det forskningen anbefaler (Terpstra & Rozell, 1997). Dette gjør at de ofte baserer sine ansettelsesbeslutninger på tidligere erfaringer og egen intuisjon (Dipboye, 1994). Dette kom også frem i analysen, ettersom noen av lederne var opptatt av hvilke kandidater som lignet mest på tidligere ansatte. Videre beskrev rekruttererne at noen av lederne hadde en tilbøyelighet til å fokusere på den kandidaten de likte best, og ikke den som passet best til jobbanalysen. Tidligere forskning har antydnet at hvor godt man liker en kandidat, påvirker vurderingen av deres kvalifikasjoner (Anderson & Shackleton, 1990). Studier har blant annet funnet at kandidater som viser positiv verbal og nonverbal atferd i jobbintervjuet, blir rangert som mer kompetente enn de som ikke gjør det (Anderson & Shackleton, 1990). Eksempler på denne typen atferd er å smile, nikke, være entusiastisk, snakke tydelig og ha god øyekontakt. Ansettelsesbeslutninger som er basert på slike subjektive evalueringer, er svært utsatt for bias og har lavere reliabilitet og validitet (Dipboye, 1994).

Tiltak for å redusere påvirkningen fra bias i jobbintervjuet

I analysen kom det frem at informantene benyttet seg av en rekke ulike metoder for å redusere påvirkningen fra bias. Disse blir diskutert opp mot relevant forskning under.

Struktur i jobbintervjuet. Rekruttererne beskrev i analysen at de hadde en viss grad av struktur i sine jobbintervju, og at nettopp intervjustrukturen var et viktig verktøy for å redusere påvirkningen fra ulike bias. Dette stemmer overens med den eksisterende forskningen. En rekke meta-analyser har nemlig funnet at bruk av strukturerte intervjuer gjør

rekruttererne mindre mottakelige for biaser (Levashina et al., 2014; Posthuma et al., 2002). Dette skyldes at strukturerte intervjuer legger til rette for en beslutningsprosess som fokuserer på jobbrelaterte faktorer, og som utelukker irrelevante faktorer som ikke predikerer jobbprestasjoner som f.eks. kjønn og attraktivitet (Levashina et al., 2014). Det finnes mye empirisk forskning som støtter denne antagelsen. Man har blant annet funnet at demografisk likhet har ingen eller liten effekt på kandidatenes intervjuuskåre når man brukte strukturerte intervju (McCarthy et al., 2010). Dette vil si at demografiske variabler som kjønn, etnisitet og alder ikke påvirker intervjuerens vurderinger når strukturerte intervjuer ble brukt. Videre har man funnet at strukturerte jobbintervju eliminerte biaser mot gravide og overvektige kandidater, noe ustrukturerte intervjuer ikke gjorde (Bragger et al., 2002; Kutcher & Bragger, 2004). Basert på den eksisterende forskningen blir det derfor anbefalt at rekrutterere bruker strukturerte jobbintervju istedenfor ustrukturerte i sine rekrutteringsprosesser (Levashina et al., 2014; Posthuma et al., 2002).

I tidligere studier har man funnet at rekrutterere har vært skeptiske til bruken av strukturerte intervjuer (Chapman & Zweig, 2005). Man har også funnet at rekrutterere har hatt stor tro på egne evner til å identifisere de beste kandidatene, uavhengig av intervjustruktur (Chapman & Zweig, 2005). Analysen i denne oppgaven viste derimot at rekruttererne var villige til å ha en viss grad av struktur i intervjuene sine. Videre viste analysen at rekruttererne var ydmyke i forhold til egne vurderinger av kandidatene. Analysen fant likevel at rekruttererne hadde en smalere forståelse av hva et strukturert intervju skal inneholde, enn det som blir beskrevet i rammeverket til Campion et al. (1997). I analysen var det derfor store variasjoner i hva rekruttererne definerte som et strukturert intervju og hva det skulle inneholde. Dette er likevel ikke bare et problem man finner hos praktikerne. Blant forskerne er det også store variasjoner i hvordan man definerer et strukturert intervju. I Macan (2009) kom det frem at det ikke finnes noen klar definisjon på hva et strukturert intervju skal inneholde. Det er også usikkerhet knyttet til hvordan man skal måle graden av struktur i et jobbintervju. Denne mangelen på en klar definisjon kom tydelig frem i analysen. I noen tilfeller virket det som rekruttererne så på et strukturert intervju som synonymt med at man stilte de samme spørsmålene til alle kandidatene. Andre rekrutterere forsøkte derimot å gjennomføre intervjuer som oppfylte mange av strukturkomponentene i rammeverket til Campion et al. (1997). I disse intervjuene hadde rekruttererne ingen oppfølgingsspørsmål og kandidatene fikk ikke mulighet til å stille spørsmål før etter intervjuet. I tillegg forsøkte man å begrense ulike former for tilleggsinformasjon. Dette gjorde at man oppfylte flere av

strukturkomponentene i innholdsdimensjonen, enn normalt (Campion et al., 1997). Det vanligste var nemlig å kun basere intervju spørsmålene på en jobbanalyse, stille de samme spørsmålene og bruke god tid på intervjuene (Campion et al., 1997). Disse tre komponentene utgjør tre av i alt syv komponenter som inngår i innholdsdimensjonen for intervjustruktur. Dette stemmer overens med tidligere forskning, ettersom det er disse tre komponentene som er blitt brukt for å strukturere innholdet i et jobbintervju, sammen med gode nok spørsmål (Levashina et al., 2014).

I analysen kom det ikke frem hva slags spørsmål som rekruttererne stilte i sine jobbintervju. Det analysen viste var at intervjuerne utviklet intervju spørsmålene sine basert på innholdet i jobbanalysen, men det kom ikke tydelig frem hva slags type spørsmål dette var. Fra forskningen har man funnet at de beste spørsmålene i et jobbintervju er situasjonsbaserte og atferdsbaserte spørsmål (Taylor & Small, 2002). Blant disse har man funnet at atferdsbaserte spørsmål har litt høyere kriterierelatert validitet enn det situasjonsbaserte spørsmål har (Taylor & Small, 2002). Det kan derfor argumenteres for at atferdsbaserte spørsmål er best til å predikere fremtidige jobbprestasjoner, og at disse bør foretrekkes i jobbintervjuet (Taylor & Small, 2002). Forskere anbefaler likevel at man anvender begge spørsmålstypene, ettersom de måler forskjellige dimensjoner (Levashina et al., 2014). Dette gjør at de sammen kan øke den kriterierelaterte validiteten til jobbintervju og bidra til mer variasjon i spørsmålene (Krajewski et al., 2006).

Bruk av vurderingsskjema. I analysen kom det frem at det var store variasjoner i rekrutterernes bruk av vurderingsskjemaer i evalueringen av kandidatene. For noen av informantene var bruken av vurderingsskjemaer viktig for evalueringen av kandidatene, mens andre ikke likte å benytte seg av dette. Fra forskningen vet man at det er viktig å strukturere evalueringen av kandidatene, for å redusere påvirkningen fra biaser (Campion et al., 1997). Empirisk forskning har nemlig funnet at det ikke holder å kun strukturere innholdet i jobbintervjuet (Kutcher & Bragger, 2004). I en studie fra 2004 fant man at struktureringen av innholdet i jobbintervjuet kun reduserte biaser i vurderingen av overvektige. For å eliminere biasene mot overvektige fullstendig, var man nødt til å strukturere evalueringen av kandidatene i tillegg (Kutcher & Bragger, 2004). Videre har man funnet at bruk av statistiske vurderinger gir mye mer nøyaktige prediksjoner, enn subjektive og kvalitative vurderinger (Nolan & Highhouse, 2014). Forskning anbefaler derfor at rekrutterere skårer kandidatene i standardiserte vurderingsskjemaer når de evaluerer dem. For når man klarer å redusere

påvirkningen fra egne subjektive vurderinger, så øker nøyaktigheten i prediksjonene (Nolan & Highhouse, 2014).

I Campion et al. (1997) ble det lagt frem 8 komponenter som inngår i evalueringdimensjonen. En av de viktigste komponentene i dette rammeverket er bruken av vurderingsskalaer med forankringspunkter. Et eksempel på en slik skala er atferdsankrede vurderingsskalaer. I analysen kom det frem at rekruttererne følte seg usikker på hvordan de skulle vurdere kandidatene på en skala. De beskrev derfor at det ble mye synsing i forhold til hvilken skåre en kandidat fikk. Dette kan tyde på at de ikke benyttet seg av vurderingsskalaer med forankringspunkter i sin evaluering av kandidatene. Empirisk forskning på dette området har gitt bred støtte til at slike skalaer øker interrater-reliabiliteten og den kriterierelaterte validiteten til strukturerte intervju, og reduserer påvirkningen fra biaser (Levashina et al., 2014). Økningen i interrater-reliabilitet kan skyldes at det blir enklere for intervjuerne å rangere kandidatene likt, fordi de ulike skårene har tilknyttede eksempler (Campion et al., 1997). Økningen i validitet kan skyldes en økning i reliabilitet (Taylor & Small, 2002). Empirisk forskning har derfor funnet at når man bruker vurderingsskalaer med forankringspunkter, så gjør uerfarne intervjuere like gode evalueringer av kandidatene, som det mer erfarne intervjuere gjør (Maurer, 2002). Videre har man funnet at vurderingen av utviklingshemmede kandidater var mer motstandsdyktig mot biaser når denne type skala ble brukt (Reilly et al., 2006). Årsaken til dette var at intervjuerne ble hjulpet til å rette oppmerksomheten mot relevant jobbatferd, og ikke utviklingshemmingen (Reilly et al., 2006).

Skepsis til for mye struktur. Selv om rekruttererne i denne studien forsto at strukturerte intervjuer kunne redusere påvirkningen fra biaser, var de fortsatt skeptiske til jobbintervjuer med for mye struktur. I analysen kom det frem at rekruttererne mente at hundre prosent strukturerte intervju ble for kalde og upersonlige. Rekruttererne ønsket derfor å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og grave i svarene til kandidatene. Dette står i motsetning til det forskningen anbefaler. Mange forskere har nemlig argumentert for at begrensningen av oppfølgingsspørsmål er en avgjørende faktor i strukturerte intervju (Campion et al., 1997; Huffcutt & Arthur, 1994). Et stort problem for forskerne er at det eksisterer veldig lite forskning på sammenhengen mellom oppfølgingsspørsmål og ulike utfall i jobbintervjuet (Levashina et al., 2014). Forskerne har derfor kun en hypotese om at færre oppfølgingsspørsmål fører til høyere reliabilitet og validitet, samt mindre påvirkning fra bias i jobbintervjuet (Campion et al., 1997). Man kan derfor ikke si noe sikkert om denne sammenhengen, før mer empirisk forskning blir tilgjengelig (Levashina et al., 2014). Likevel

blir rekruttereres mangel på bruk av strukturerte intervju omtalt som en av de største utfordringene innenfor organisasjonspsykologisk forskning (Highhouse, 2008). For selv om forskningsfeltet har gitt bred støtte til mer struktur i jobbintervjuet, er skepsisen blant praktikerne fortsatt stor (Nolan & Highhouse, 2014). Tidligere forskning har antydnet at motviljen mot å bruke strukturerte intervjuer, kan skyldes at de blir for monotone og kjedelige (Van der Zee et al., 2002). Andre har påpekt at strukturerte intervju reduserer intervjuerens frihet, ettersom de ikke får mulighet til å tilpasse intervjuet til hver enkelt kandidat (Nolan & Highhouse, 2014). Empirisk forskning har gitt støtte til at mangel på frihet er en viktig faktor som påvirker rekrutterernes intensjon om å bruke strukturerte intervju (Nolan & Highhouse, 2014). En annen potensiell årsak til at man ikke vil ha for mye struktur i jobbintervjuet, er kandidatenes egne ønsker. Tidligere forskning har antydnet at kandidater ønsker seg intervjuere som er varme og sosialt imøtekommende (Dipboye, 1997). Disse egenskapene er det lettere å få frem i et ustrukturert intervju enn i et strukturert intervju (Dipboye, 1997). Dette kom også frem i oppgavens analyse, hvor rekruttererne ønsket å ha en flytende samtale med kandidatene og være imøtekommende. Videre fortalte informantene at de ville unngå at intervjuet skulle bli et upersonlig forhør. Dette kan ses i lys av empirisk forskning som har funnet at kandidater hadde lavere sannsynlighet for å akseptere jobbtilbud, etter å ha gjennomgått et strukturert intervju (Chapman & Zweig, 2005). Slike forskningsfunn gjør det forståelig at rekrutterere blir mer skeptiske til å benytte seg av strukturerte intervju. I Levashina et al. (2014) ønsker man derfor at fremtidig forskning skal studere hver enkelt strukturkomponent i rammeverket til Campion et al. (1997). Ved å gjøre dette kan man identifisere de komponentene som er viktigst for jobbintervjuets psykometriske egenskaper. Når disse er identifisert bør man inngå et kompromiss, hvor man beholder de strukturkomponentene som er viktigst for intervjuets psykometriske egenskaper. Samtidig bør man eliminere de mindre viktige strukturkomponentene, for å gjøre rekruttererne og kandidatene mer positive til bruken av strukturerte intervju (Levashina et al., 2014).

Viktigheten av en grundig jobbanalyse. I analysen kom det frem hvordan rekruttererne utarbeidet jobbanalysen og brukte den i praksis. Det var bred enighet om at jobbanalysen var et viktig verktøy for å strukturere rekrutteringsprosessen. Videre kom det frem at jobbanalysen ble brukt til å innhente informasjon om hvilke kompetanser, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikk (KSAO) jobbsøkerne burde ha. Informasjonen ble så brukt til å utarbeide de spørsmålene som ble stilt i jobbintervjuet. Denne praksisen stemmer godt overens med det forskningen anbefaler. Forskning har nemlig antydnet at når

jobbintervjuet er basert på en grundig jobbanalyse, så øker sannsynligheten for å identifisere de kandidatene som vil prestere best i jobben (Campion et al., 1997). Dette begrunnes med at jobbintervjuet fokuserer mer på jobbrelevant informasjon, og utelukker irrelevant informasjon hvis det er basert på en jobbanalyse (Campion et al., 1998). Jobbanalysen hjelper derfor med å redusere påvirkningen fra ulike biaser på rekrutterernes beslutningstaking (Campion et al., 1998). Dette er likevel bygget på en antagelse om at informasjonen i jobbanalysen er korrekt. Blant forskere var det lenge akseptert at informasjonen i jobbanalysen var valid (Morgeson & Campion, 2012). Denne antagelsen har i senere tid blitt kritisert. Bakgrunnen for dette er at jobbanalysen i stor grad er basert på menneskers egne, subjektive vurderinger. Dette betyr at jobbanalysen påvirkes av de samme biasene som i jobbintervjuet (Morgeson & Campion, 2012). I analysen kom det frem at rekruttererne intervjuet medarbeidere og ledere, når de utarbeidet jobbanalysen. Dette vil si at både informantenes og rekrutterernes biaser kan påvirke informasjonen som blir samlet inn (Morgeson & Campion, 1997). Denne informasjonen kan deles inn i jobbeskrivelser og jobbspesifikasjoner. Jobbeskrivelsene inneholder informasjon om hva slags arbeidsoppgaver og plikter som følger med en stilling (Breugh, 2017). Jobbspesifikasjonene handler om hva slags kunnskap, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikk som kreves for å lykkes i stillingen (Breugh, 2017). Ulike studier har antydnet at det spesielt er informasjon om jobbspesifikasjoner som kan være unøyaktig. Dette er fordi jobbspesifikasjonene ofte er mer abstrakte og vanskeligere å observere (Morgeson & Campion, 1997). Informasjon om jobbeskrivelser er derimot mindre utsatt for unøyaktige vurderinger, ettersom denne informasjonen ofte er mer håndfast. Dette kan eksemplifiseres gjennom at det er lettere å beskrive konkrete arbeidsoppgaver som f.eks. å kjøre buss, enn det er å beskrive hvilke ferdigheter og evner som en god bussjåfør besitter. Informasjon om jobbeskrivelser kan i noen tilfeller bli unøyaktig, hvis ansatte beskriver arbeidsoppgavene sine som mer komplekse og sammensatte enn de egentlig er (Morgeson & Dierdorff, 2011). Empirisk forskning har likevel funnet at informasjon om jobbspesifikasjoner ofte er mer unøyaktig enn informasjon om jobbeskrivelser (Cucina et al., 2012). Dette skyldes blant annet at informanter ønsker å fremstille seg selv på en fordelaktig måte (Morgeson & Campion, 2012). Studier som har undersøkt dette har funnet at ansatte hadde en tendens til å rangere kompetanser de selv skåret høyt på, som viktigere for å lykkes (Cucina et al., 2012). De kompetansene som de selv skåret lavt på, ble derimot rangert som mindre viktig for å lykkes i stillingen (Cucina et al., 2012). Empirisk forskning har videre funnet at inter-rater-reliabiliteten går ned når man samler inn informasjon fra ansatte om jobbspesifikasjoner som

er lite spesifikke og observerbare (Dierdorff & Morgeson, 2009). Bakgrunnen for dette er at ansatte sjeldent må beskrive jobben sin etter hvilke kompetanser, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikk (KSAO) som er viktigst (Dierdorff & Morgeson, 2009). Dette kan bidra til store variasjoner i svarene til de ansatte, og interrater-reliabiliteten til jobbanalysen vil derfor også bli lav (Dierdorff & Morgeson, 2009).

Det finnes altså en betydelig risiko for at informasjonen i jobbanalysen er unøyaktig. Rekrutterere og ledere er derfor nødt til å være bevisst på denne risikoen, og forsøke å minimere den. For hvis jobbanalysen inneholder feilaktig informasjon om enten jobbeskrivelser eller jobbspesifikasjoner, kan dette føre til dårligere ansettelsesbeslutninger (Dierdorff & Morgeson, 2009; Morgeson & Campion, 2012). Forskere har lagt frem ulike tiltak som kan redusere den unøyaktige informasjonen. Et eksempel på et tiltak var å trene ansatte i å rangere jobbeskrivelser og jobbspesifikasjoner. I en studie fra 2009 fant man at ansatte som hadde fått trening i å rangere ulike jobbspesifikasjoner knyttet til en stilling, hadde lavere sannsynlighet for å fremheve de kompetansene de selv skåret høyt på som viktige for stillingen (Aguinis et al., 2009).

Vektleggingen av P-J fit og P-O fit i praksis

Analysen i denne studien viste at informantene var kjent med hvordan biaser påvirker dem i jobbintervjuet. De beskrev derfor at de ønsket å bruke tilgjengelige verktøy og metoder for å redusere denne påvirkningen. Blant disse metodene nevnte de bruken av jobbanalysen og struktur i jobbintervjuet. Informantene var klar over at disse spesifikke metodene kunne redusere påvirkningen fra biaser på deres vurderinger og beslutningstaking. Dette skjedde fordi de fokuserte på sammenhengen mellom kandidatens kompetanser og de kriteriene man hadde blitt enige om i jobbanalysen (P-J fit). Likevel var de skeptiske til å ha for mye struktur i jobbintervjuet, fordi de ønsket å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og grave i svarene til kandidatene. Bakgrunnen for dette var at det var viktig å finne ut om kandidaten passet inn i bedriften eller organisasjonen. Dette stemmer overens med tidligere forskning. Empirisk forskning har nemlig funnet at rekruttereres subjektive vurdering av kandidatens P-O fit har stor påvirkning på ansettelsesbeslutningen (Kristof-Brown, 2000). I en studie fra 1997 fant man at kandidatens P-O fit var den viktigste faktoren i ansettelsesbeslutningen (Cable & Judge, 1997). Dette kan være problematisk, hvis rekrutterere bruker seg selv som standard, når de skal evaluere P-O fit. Dette kan føre til at evalueringen av kandidatens P-O fit blir basert på likhetseffekten og inn-gruppe bias, altså hvor lik kandidaten er rekruttereren og de andre ansatte i bedriften (Horverak et al., 2013). En slik praksis åpner opp for

diskriminering av kandidater basert på demografiske variabler som f.eks. kjønn, alder, etnisitet, funksjonshemming og andre lignende variabler (Horverak et al., 2013). Nyere forskning har derimot nyansert dette bilde litt. I en studie fra 2005 fant man at rekruttererne vektla P-J fit mest i de innledende intervjuene, mens P-O fit ble mer vektlagt i finaleintervjuet (Chuang & Sackett, 2005). Studien antydte videre at selv om P-O fit ble mer avgjørende mot slutten, var det alltid P-J fit som ble vektlagt mest i den endelige ansettelsesbeslutningen (Chuang & Sackett, 2005).

Det er likevel funnet empirisk støtte for at evalueringen av P-O fit kan føre til diskriminering av kandidater. I en nyere studie fra Norge fant man at kulturell likhet mellom rekruttereren og kandidaten spilte en viktig rolle i ansettelsesbeslutninger. Funnene fra denne studien viste at kandidater som hadde lav kulturell tilpasning, hadde lavere sannsynlighet for å bli ansatt enn de som skåret høyt på kulturell tilpasning (Bye et al., 2014). Kandidatene med lav kulturell tilpasning ble videre rangert som mindre likandes og dårligere tilpasset til organisasjonen, fordi de var annerledes enn de andre ansatte (Bye et al., 2014). Videre ble kandidater med lav kulturell tilpasning evaluert til å prestere dårligere. Felles for alle kandidatene var at de ble rangert relativt likt når det kom til P-J fit. Dette kan tyde på at det var kandidatens kulturelle tilpasning som var avgjørende for om kandidaten ble ansatt, og ikke kandidatens kompetanser og ferdigheter (Bye et al., 2014). Spørsmålet blir da om vektleggingen av kulturell tilpasning er berettiget. Dette har man ikke god empirisk forskning på enda, men hvis det skulle vise seg at kulturell tilpasning predikerer jobbprestasjoner, så kan vektleggingen av dette være berettiget (Bye et al., 2014). Disse funnene fremhever likevel en relevant problemstilling i vurderingen av kandidatene. Hvor mye skal man vektlegge kandidatens kompetanser og ferdigheter (P-J fit) og hvor mye skal man vektlegge hvor godt kandidaten vil passe inn i organisasjonen (P-O fit). Det har vært uenigheter blant forskerne når det kommer til denne problemstillingen. I en meta-analyse fra 2006 fant man at P-O fit hadde en kriterierelatert validitet på .15 (Arthur Jr et al., 2006). Dette antydte at P-O er en dårlig prediktor for kandidatens fremtidige jobbprestasjoner. Forskerne konkluderte derfor med at P-O fit ikke burde vektlegges i ansettelsesbeslutninger. De mente at P-O fit heller burde brukes når man skal sette sammen arbeidsgrupper i en organisasjon, da P-O fit er en bedre prediktor for jobbtrivsel (Arthur Jr et al., 2006). Andre har derimot argumentert for at P-O fit er en viktig faktor i ansettelsesbeslutninger. Dette baseres på forskning som viser at kandidater med høy P-O fit har lavere sannsynlighet for å slutte i jobben og er mer engasjert og forpliktet til arbeidsgiveren (Kristof-Brown et al., 2005). I en kunnskapsbasert økonomi

hvor menneskelig kapital er et konkurransefortrinn, kan det å beholde sine ansatte vise seg å være en viktig faktor i ansettelsesbeslutninger (Kristof-Brown et al., 2005).

Personlig egnethet

I Norge blir ønske om å finne en kandidat med høy P-O fit og P-J fit, ofte plassert under begrepet personlig egnethet. Personlig egnethet er et diffust samlebegrep på om kandidaten har den riktige kompetansen og vil passe inn i arbeidsmiljøet og organisasjonen (Midtbøen & Rogstad, 2012). Dette har blitt rangert som en av de viktigste faktorene i ansettelsesbeslutninger i Norge. I privat sektor har personlig egnethet blitt trukket frem som det viktigste kriteriet, mens det i offentlig sektor kommer på en andre plass etter formell utdanning (Midtbøen & Rogstad, 2012). Spørsmålet blir da hvordan man skal vurdere om en kandidat er personlig egnet. Siden personlig egnethet er et så diffust begrep, så er det vanskelig å objektivt sammenligne og rangere hvilke kandidater som er mest egnet. For der den formelle kompetansen kan sammenlignes direkte, er den personlige egnetheten mer knyttet til følelser og kjemien mellom mennesker (Midtbøen & Rogstad, 2012). Dette gjør at vurderingen av personlig egnethet ofte blir subjektiv, og dermed mer mottakelig for ulike biaser (Midtbøen & Rogstad, 2012). Dette stemmer overens med funnene i analysen. I analysen kom det frem at interne ledere hadde en tilbøyelighet til å vurdere kandidatens egnethet basert på hvor god kjemi de fikk med kandidaten. Informantene beskrev videre at denne gode kjemien gjorde at lederne følte at kandidaten passet perfekt til jobben, og at de var sikre på at dette ble en god match. Det virket derfor som at personlig egnethet i mange tilfeller ikke ble definert i jobbanalysen, men ble definert ut ifra den relasjonen som oppsto mellom kandidaten og intervjueren.

Empirisk forskning gjort på et norsk utvalg har funnet at i rekrutteringsprosessene hvor det forekommer diskriminering, legges det ekstra mye vekt på aspekter ved det å passe inn (Midtbøen & Rogstad, 2012; Rogstad & Sterri, 2018). Funnene fra disse studiene viste at det å passe inn handlet om kandidatene hadde en norsk væremåte og norske verdier (Midtbøen & Rogstad, 2012; Rogstad & Sterri, 2018). De kandidatene som ikke passet inn i denne forutbestemte standarden, ble rangert som mindre personlig egnet (Rogstad & Sterri, 2018). Rekruttererne hadde derfor laget en idealkandidat på forhånd, basert på rekrutterernes oppfatning av arbeidsmiljøet i organisasjonen. Ved å sammenligne jobbsøkerne opp imot en idealkandidat, risikerte man derfor å overse gode kandidater fordi de var annerledes. En slik praksis legger ifølge forskerne til rette for diskriminerende rekrutteringsprosesser (Rogstad & Sterri, 2018). I Norge er det likevel svært få saker som omhandler personlig egnethet, som har

blitt prøvd opp mot bestemmelsene i Ligestillings- og diskrimineringsloven (Midtbøen & Rogstad, 2012). Dette kan skyldes at det er for lett for arbeidsgivere å komme seg unna, eller at jobbsøkere vegrer seg for å melde fra hvis de føler seg diskriminert (Midtbøen & Rogstad, 2012).

Oppsummert kan man si at jobbintervjuet blir brukt til å finne ut om kandidaten passer til jobben og passer inn i organisasjonen (Rogstad & Sterri, 2014). Forskjellen på disse er at vurderingen av kandidatens kompetanser ofte er enklere å rangere og sammenligne. Disse vurderingene er derfor mindre mottakelig for biaser (Rogstad & Sterri, 2014). Hvor godt en kandidat passer inn i organisasjonen blir derimot ofte en subjektiv vurdering som er basert på rekrutterernes egne ideer om forestilt likhet og en felles kultur (Rogstad & Sterri, 2014). Disse antagelsene kan derfor føre til at kvalifiserte kandidater som fremstår som annerledes blir oversett når den endelige ansettelsesbeslutningen blir tatt. Det norske fokuset på likhet og egalitet, har følgelig blitt beskrevet som den viktigste portvokteren inn til arbeidslivet (Vike et al., 2001). Vektleggingen av det å passe inn bør derfor være en aktiv diskusjon blant rekrutterere og ledere når de skal gjennomføre sine fremtidige rekrutteringsprosesser (Rogstad & Sterri, 2014).

Studiens praktiske implikasjoner

Denne studien vil forhåpentligvis kunne bidra til å hjelpe rekruttererne med å bli enda mer bevisst på hvordan biaser er med på å påvirke deres vurderinger og beslutninger. Studien vil videre bidra til å få rekruttererne til å tenke over hvordan man kan redusere påvirkningen fra disse biasene. Analysen viste at informantene var kjent med at strukturerte intervjuer kunne redusere biaser, så de hadde en viss kunnskap om hvilke tiltak og metoder som virket. Analysen viste derimot at informantene ikke ønsket å gjennomføre så strukturerte intervjuer som det forskningen anbefalte. Gjennom denne studien vil forhåpentligvis praktikerne få enda mer kunnskap om hvorfor forskningen anbefaler å bruke strukturerte intervjuer for å redusere biaser og hvordan man best kan gjennomføre disse.

Denne studien har videre belyst hvordan ledere og kunder som sitter med den endelige beslutningsmakten, har en tilbøyelighet til å gjennomføre ustrukturerte jobbintervjuer og beslutningsprosesser. Dette betyr at uerfarne ledere og kunder har friheten til å ansette kandidater basert på sine subjektive og intuitive vurderinger. Dette er en problematisk praksis, ettersom den øker sannsynligheten for at kandidater blir diskriminert mot. Rekrutterere og andre involverte er derfor nødt til å aktivt utfordre ledere og hindre at ansettelsesbeslutninger blir basert på irrelevant informasjon og subjektive vurderinger.

Videre kan man argumentere for et strengere lovverk når det kommer til personlig egnethet. Dagens lovverk er utformet for å sørge for at det ikke forekommer urettmessig forskjellsbehandling basert på formelle kompetanser og kvalifikasjoner (Rogstad & Sterri, 2014). En arbeidssøker kan derfor anmelde arbeidsgiver hvis de opplever at irrelevante faktorer som kjønn eller etnisitet har blitt vektlagt i ansettelsesbeslutningen. Dagens lovverk er derimot ikke like tydelig når det kommer til personlig egnethet i Likestillings- og diskrimineringsloven (Rogstad & Sterri, 2014). Dette gir arbeidsgivere stor frihet til å basere sine beslutninger på om kandidaten passet inn, ettersom dette begrepet er vanskelig å definere og måle objektivt (Midtbøen & Rogstad, 2012). Et mulig tiltak kunne derfor vært å innskrenke arbeidsgivers mulighet til å vektlegge personlig egnethet i sine ansettelsesbeslutninger. Dette kan derimot slå negativt ut hvis arbeidsgiverne blir mindre transparente i sine rekrutteringsprosesser. Tidligere undersøkelser har funnet at 42 % av bedriftene ikke utlyste stillingen de ønsket å fylle ved forrige rekrutteringsprosess (Sørbø & Ørbog, 2013). Et mer passende tiltak kan derfor være å stille krav til åpenhet rundt hva arbeidsgiver legger i begrepet personlig egnethet. Disse kravene bør være skriftlige og tilgjengelig for jobbsøkerne på forhånd, slik at arbeidsgiver ikke får mulighet til å tilpasse kravene om personlig egnethet til den kandidaten de liker best (Midtbøen & Rogstad, 2012).

Forslag til videre forskning

Denne studien har belyst hvordan norske rekrutterere var bevisste på at bruken av strukturerte intervjuer kunne bidra til å redusere påvirkningen fra bias. Til tross for dette var de fortsatt skeptiske til å benytte seg av for mye struktur i sine jobbintervju. Informantene begrunnet dette med at hundre prosent strukturerte intervju var for kalde, mekaniske og upersonlige. Denne studien støtter derfor opp under anbefalingene presentert i Levashina et al. (2014), som etterlyser mer forskning på hvilke barrierer som hindrer at rekrutterere tar i bruk strukturerte intervju. Forskning bør også studere hvordan man kan få rekrutterere til å bli mer positiv til bruken av strukturerte intervjuer. Et mulig forskningsområde blir da å studere hvilke strukturkomponenter som kan elimineres, uten at intervjuets psykometriske egenskaper blir for negativt påvirket (Levashina et al., 2014). Fremtidig forskning bør også adressere hvordan man kan få jobbsøkere til å bli mer positivt innstilt til strukturerte intervjuer. Tidligere forskning har påpekt at jobbsøkere foretrekker ustrukturerte intervjuer, og dette kan være en årsak til at praktikerne vegrer seg for å ha mer struktur (Chapman & Zweig, 2005).

Til tross for at det er rekruttererne som har erfaringen med og kunnskapen om rekrutteringsfaget, så er det ofte kunder eller ledere som tar den endelige

ansettelsesbeslutningen. Dette er svært urovekkende ettersom forskning har antydnet at uerfarne ledere har en større tilbøyelighet til å vektlegge sine egne subjektive og intuitive vurderinger. Dette bidrar til at irrelevant informasjon som ikke predikerer fremtidige jobbprestasjoner blir vektlagt, og man risikerer derfor å diskriminere kandidater. Fremtidig forskning bør derfor undersøke hvilke tiltak som kan implementeres for å hindre at ledere tar ansettelsesbeslutninger basert på egen magefølelse og intuisjon.

Fremtidig forskning bør videre fokusere på hva organisasjoner legger i begrepet P-O fit, altså hva som blir vektlagt når de skal vurdere om en kandidat passer inn. Videre bør man undersøke om kravene til P-O fit blir definert i jobbanalysen, eller om de blir basert på ledernes og rekrutterernes subjektive oppfatning av hva det vil si å passe inn.

Metodiske betraktninger

I forskningslitteraturen har det lenge vært diskusjoner knyttet til hvordan man skal evaluere kvaliteten på kvalitativ forskning (Northcote, 2012). Denne diskusjonen har blant annet handlet om kvalitativ forskning skal evalueres etter de tradisjonelle kriteriene som kvantitativ forskning: objektivitet, reliabilitet og validitet (Northcote, 2012). De som er motstander av dette har lagt frem en rekke alternative kriterier for å evaluere kvalitativ forskning, hvor autentisitet og refleksivitet er noen eksempler. Denne studien har derimot valgt å evaluere kvaliteten på forskningen i henhold til kriteriene beskrevet i Tjora (2017).

Pålitelighet

Ifølge Tjora (2017) handler pålitelighet om det er en intern sammenheng gjennom forskningsprosjektet. For å styrke påliteligheten bør man derfor redegjøre for hvordan datamateriale ble samlet inn og hvordan analysen ble gjennomført. Dette er spesielt viktig innenfor kvalitativ forskning, fordi man som forsker ikke er en nøytral observatør. Dette vil si at forskerens egne kunnskaper og erfaringer kan påvirke forskningsarbeidet og tolkningen av resultatene (Tjora, 2017).

I denne studien ble intervjuguiden utviklet gjennom et samarbeid mellom to studenter. Vi brukte lang tid på å sikre at intervjuguiden ble så god som mulig, hvor alle spørsmålene ble grundig diskutert. Disse diskusjonene handlet blant annet om spørsmålene var åpne nok, eller om de var for ledende. Ettersom vi gjorde et godt forarbeid med intervjuguiden, klarte vi å være tro mot den i intervjuene. En annen fordel ved å være to i intervjuene, var at det ble enklere å stille oppfølgingsspørsmål hvis noe var uklart. Etter intervjuene diskuterte vi hva som fungerte og hva som ikke fungerte, noe som gjorde at vi kunne forbedre oss i det neste intervjuet. Vårt samarbeid kan derfor ses på som forskertrianglering, hvor flere forskere

jobber sammen. Forskertrianglering kan styrke troverdigheten til forskningen (Tracy, 2010). I selve intervjuet ble informantenes svar tatt opp med en båndopptaker. Dette gjorde det mulig å presentere direkte sitater fra informantene i resultatdelen. Dette er med på å styrke påliteligheten til denne studien, ettersom leseren får se hva informantene faktisk sa i intervjuene (Tjora, 2017).

Innenfor det postpositivistiske ståstedet søker man etter objektivitet, men man anerkjenner at man som forsker ikke er nøytral (Clark, 1998). Dette vil si at man anerkjenner at egne verdier, kunnskaper og holdninger kan påvirke intervjuene og tolkningen av resultatene (Clark, 1998). Mine egne antagelser og tolkninger ble diskutert med medstudenten jeg gjennomførte datainnsamlingen med. Dette sørget for personlig refleksivitet, altså at jeg ble bevisst på hvordan mine egne biaser kunne påvirke forskningen (Gilgun, 2008). Min forutforståelse for temaet i denne oppgaven kan derfor ses på som støy (Tjora, 2017). Forskerens egne forståelse og engasjement bør likevel regnes som en nødvendig ressurs, og ikke gjøres til et problem ifølge Tjora (2017). Det viktigste er at man redegjør for sitt eget vitenskapsteoretiske ståsted, og egne tolkninger av datamateriale (Tjora, 2017). Dette har jeg redegjort for i metodekapittelet.

Gyldighet

Gyldighet handler ifølge Tjora (2017) om det er en logisk sammenheng mellom de spørsmålene man ønsker å finne svar på og forskningsprosjektets utforming og funn. For at den kvalitative forskningen skal være gyldig, så må man som forsker presentere konteksten, intensjonen og perspektivet til egen forskning (Drageset & Ellingsen, 2010). Dette har blitt gjort i metodekapittelet, ved å redegjøre for oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted, samt gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen. Dette gjør at leseren selv får mulighet til å vurdere gyldigheten til oppgavens funn (Drageset & Ellingsen, 2010). For å øke gyldigheten til studien ytterligere anbefales det å bruke metodetrianglering. Dette betyr at man anvender flere metoder for å innhente data, som f.eks. både intervjuer og observasjoner. At funnene i denne oppgaven kun er basert på dybdeintervjuer kan derfor gjøre funnene mindre gyldige. Dette er fordi intervjuer kan påvirkes av sosial ønskelighet. Sosial ønskelighet handler om at informantene ønsker å fremstille seg selv på en best mulig måte, og er en av de vanligste feilkildene som påvirker gyldigheten til forskningsfunn (Nederhof, 1985). Det kan derfor være en forskjell i det informantene sa de gjorde og slik de faktisk gjorde det i praksis, noe som er en begrensning for funnenes gyldighet.

Jeg mener likevel at denne studiens gyldighet blir styrket av at den bygger på data fra rekrutterere som faktisk gjennomfører jobbintervjuer og rekrutteringsprosesser i virkeligheten. Mange studier som er gjennomført innenfor rekrutteringsforskningen er bygget på eksperimenter, hvor studenter blir brukt som både intervjuere og deltakere (Levashina et al., 2014). Forskning på rekrutterere og jobbintervju i en reell rekruttering- og seleksjonskontekst er derfor ønskelig (Levashina et al., 2014). Derfor mener jeg at beskrivelsene av rekrutterernes faktiske opplevelser og forståelse for hvordan biaser påvirker jobbintervjuet og deres beslutningstaking gir funnene økt troverdighet.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om forskningen er relevant utover den gruppen som ble undersøkt (Tjora, 2017). Altså er funnene som er gjort i denne studien relevante for andre enn de informantene som deltok. Innenfor forskning er generaliserbarhet en godt etablert kvalitetsindikator, og den bør derfor også være et mål på kvalitativ forskning (Tjora, 2017). Denne studien er basert på et datamateriale fra dybdeintervjuer med 8 informanter. Selv om denne studien har et begrenset datamateriale, mener jeg at analysen har fanget opp noen trekk som kan beskrive hvordan rekrutterere opplever å bli påvirket av biaser i jobbintervjuet, og hva de gjør for å redusere dem. Et problem for generaliserbarheten til denne studien, er at den ikke har skilt mellom første-, andre-, og tredjegangintervjuet. Dette gjør at funnene kun kan regnes som en generell beskrivelse av hvordan rekrutterere opplever at biaser påvirker dem i jobbintervjuet, og ikke spesifikt innad i de ulike intervjusituasjonene. Videre var det store variasjoner i informantenes faglige bakgrunn, erfaring og stilling. Dette kan bidra til å redusere generaliserbarheten til funnene utover det utvalget som ble studert. Funnene kan derimot være gyldige i situasjoner hvor konteksten og utvalget er lignende til det som var i denne studien. I metode- og resultatkapittelet blir det derfor redegjort for konteksten rundt informantene, bedriftene og hvordan de jobbet i praksis.

Transparens

Et av de viktigste kravene til all forskning er ifølge Tjora (2017) transparens eller gjennomsiktighet. Transparens handler om å redegjøre for alle metodevalgene man har tatt i sin studie. Pålitelighet og gyldighet handler om hvor gode disse valgene er, mens transparens handler mer om hvor godt disse valgene er formidlet. I denne studien har jeg gjennomført en rekke tiltak for å skape en transparent studie. Noen eksempler på dette er bruken av direkte sitater i studiens resultatdel, og gjennomgangen av alle stegene i den tematiske analysen. Videre har jeg gitt en grundig beskrivelse av oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted, informantene, datainnsamlingen og bakgrunnen for valg av kvalitativ metode. Dette gjør at leseren får et godt innblikk i hvordan forskningen er gjennomført, og gir leseren mulighet til å vurdere kvaliteten på forskningen (Tjora, 2017). Et valg som kan ha gjort studien mindre transparent, er at jeg ikke identifiserte hvilke informanter som står bak sitatene i resultatdelen. Dette gjør at leseren i mindre grad får inntrykk av hvor mye av empirien som ble brukt, og hvilke informanter som ble brukt mye. Dette veide jeg opp for ved å ta med flere sitater, slik at flere av informantene fikk frem sine perspektiver.

Konklusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hvordan norske rekrutterere opplevde at biaser påvirket deres beslutningstaking i jobbintervjuet. Videre ønsket studien å undersøke hva rekruttererne gjorde for å redusere påvirkningen fra disse. Studien avdekket fem temaer som besvarte denne problemstillingen: *bevissthet rundt egen subjektivitet, struktur i jobbintervjuet, viktigheten av en grundig jobbanalyse, samarbeid i beslutningstakingen og forskjell på teori og praksis.*

Studiens resultater viste at rekruttererne ble påvirket av ulike biaser i jobbintervjuet, og at det var umulig å ikke bli påvirket av disse. De mente derfor at det var viktig å bruke ulike metoder og verktøy for å redusere dem. Disse metodene gikk blant annet ut på å bruke jobbanalysen og strukturerte intervju i sine prosesser. Likevel var informantene skeptiske til å ha for mye struktur i sine jobbintervjuer. Rekruttererne opplevde at det var viktig å finne ut om kandidatene passet inn, og dette var en god nok grunn til å redusere graden av struktur i jobbintervjuet.

Resultatene antydte derfor at ansettelsesbeslutningen var en todelt prosess, hvor informantene skulle finne ut om kandidatene passet til jobben og om de passet til organisasjonen. I vurderingen om kandidaten passet til jobben ønsket man å sammenligne kandidatene ut ifra objektive, jobbrelaterte kompetanser. Når man skulle vurdere om kandidaten passet inn, var kjemien med kandidatene mer avgjørende. Tidligere forskning på norske rekrutteringsprosesser har funnet at i vurderingene om en kandidat passer inn, har kandidatens likhet til organisasjonen og deres ansatte mye å si. Dette øker sannsynligheten for at man blir påvirket av biaser og dermed diskriminerer kvalifiserte kandidater fordi de er annerledes og ikke passer inn.

I lys av forskningen som ble fremlagt i denne studien bør rekruttererne derfor øke strukturen i sine intervjuer, fordi dette vil redusere påvirkningen fra biaser og bidra til mindre diskriminering. Dette er fordi empirisk forskning har funnet at økt struktur i jobbintervjuet gjør vurderingene og beslutningene mindre mottakelige for biaser.

Denne studien anbefaler videre at det forskes mer på hvordan man kan sikre at rekruttererne øker strukturen i sine jobbintervju.

Referanser

- Aguinis, H., Mazurkiewicz, M. D., & Heggstad, E. D. (2009). Using web-based frame-of-reference training to decrease biases in personality-based job analysis: An experimental field study. *Personnel Psychology*, *62*(2), pp. 405-438.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01144.x>
- Amabile, T. M., & Glazebrook, A. H. (1982). A negativity bias in interpersonal evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *18*(1), pp. 1-22.
[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(82\)90078-6](https://doi.org/10.1016/0022-1031(82)90078-6)
- Anderson, N., & Shackleton, V. (1990). Decision making in the graduate selection interview: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), pp. 63-76.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00510.x>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, *91*(4), pp. 786-801.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Barrick, M. R., Swider, B. W., & Stewart, G. L. (2010). Initial evaluations in the interview: Relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), pp. 1163-1172.
<https://doi.org/10.1037/a0019918>
- Bendick Jr, M., & Nunes, A. P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues*, *68*(2), pp. 238-262. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01747.x>
- Biesanz, J. C., Neuberg, S. L., Judice, T. N., & Smith, D. M. (1999). When interviewers desire accurate impressions: The effect of notetaking on the influence of expectations. *Journal of Applied Social Psychology*, *29*, pp. 2529-2549.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00124.x>
- Blanco, F. (2017). Cognitive Bias. I J. Vonk, & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Animal Cognition and Behavior* (pp. 1-8). Cham: Springer.

- Borneman, M. J. (2010). Criterion Validity. I N. J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of research design* (pp. 292-296). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles, 46*(7), pp. 215-226. <https://doi.org/10.1023/A:1019967231059>
- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. I N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 119–146). New York: Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), pp. 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). Some very important starting information. I V. Braun, & V. Clarke (Eds.), *Successful qualitative research: A practical guide for beginners* (pp. 1-18). Thousand Oaks: Sage.
- Breaugh, J. A. (2017). The contribution of job analysis to recruitment. I H. W. Goldstein, E.D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 12-28). Chichester: Wiley.
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L., & Van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management, 14*(1), pp. 7-26. <https://doi.org/10.1177/1470595813491237>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology, 82*(4), pp. 546-561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel psychology, 50*(3), pp. 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.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(3), pp. 77-82. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10773001>
- Chamberlain, R. P. (2016). Five steps toward recognizing and mitigating bias in the interview and hiring process. *Strategic HR Review*, pp. 1-5. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2016-0064>
- Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58(3), pp. 673-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x>
- Chiu, R. K., & Babcock, R. D. (2002). The relative importance of facial attractiveness and gender in Hong Kong selection decisions. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp. 141-155. <https://doi.org/10.1080/09585190110092857>
- Chuang, A., & Sackett, P. R. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(3), pp. 209-226. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.3.209>
- Clark, A. M. (1998). The qualitative-quantitative debate: moving from positivism and confrontation to post-positivism and reconciliation. *Journal of advanced nursing*, 27(6), pp. 1242-1249. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1998.00651.x>
- Cucina, J. M., Martin, N. R., Vasilopoulos, N. L., & Thibodeaux, H. F. (2012). Self-serving bias effects on job analysis ratings. *The Journal of psychology*, 146(5), pp. 511-531. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656155>
- De Dreu, C. K. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), pp. 280-295.
- Derous, E. (2007). Investigating personnel selection from a counseling perspective: Do applicants' and recruiters' perceptions correspond? *Journal of Employment Counseling*, 44(2), pp. 60-72. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00025.x>
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), pp. 90-111. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.006>

- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2009). Effects of descriptor specificity and observability on incumbent work analysis ratings. *Personnel Psychology*, 62(3), pp. 601-628.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01151.x>
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in personnel and human resources management*, 12, pp. 79-123.
- Dipboye, R. L. (1997). Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized? I N. Anderson, & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 455– 473). New York: Wiley.
- Dipboye, R. L. (2005). The selection/recruitment interview: Core processes and contexts. I A. Evers, N. Anderson, O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 121–142). Malden, MA: Blackwell.
- Dipboye, R. L. (2018). *The emerald review of industrial and organizational psychology*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1999). Interviewer experience and expertise effects. *The employment interview handbook*, pp. 259-278.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781452205519.n15>
- Dipboye, R. L., Macan, T., & Shahani-Denning, C. (2012). The selection interview from the interviewer and applicant perspectives: Can't have one without the other. I N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 323-352). USA: OUP .
- Dougherty, T., Turban, D., & Callender, J. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79 , pp. 659-665. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.659>
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning*, 5(4), pp. 332-335.
<https://doi.org/10.4220/sykepleief.2011.0027>
- Evans, C., & Lewis, J. (2018). Analysing semi-structured interviews using thematic analysis: exploring voluntary civic participation among adults. *SAGE Publications Limited.*, pp. 1-6. <http://dx.doi.org/10.4135/9781526439284>

- Feingold, A. (1992). Good-looking people are not what we think. *Psychological bulletin*, *112*(1), pp. 125-139. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.125>
- Fiske, S. T. (2016). *Prejudice, discrimination, and stereotyping*. Champaign, IL: DEF publishers.
- Furnham, A. (2008). HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests. *International Journal of Selection and Assessment*, *16*(3), pp. 300-305. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00436.x>
- Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in cognitive science*, *1*(1), pp. 107-143. <https://doi.org/10.1111/j.1756-8765.2008.01006.x>
- Gilgun, J. F. (2008). Lived experience, reflexivity, and research on perpetrators of interpersonal violence. *Qualitative Social Work*, *7*(2), pp. 181-197. <https://doi.org/10.1177/1473325008089629>
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, *48*(1), 85-98. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01747.x>
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E., & Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: a meta-analysis. *Psychological assessment*, *12*(1), pp. 19-30. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.19>
- Grønmo, S. (2021, Januar 22). *Utvalg*. Store norske leksikon: <https://snl.no/utvalg>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, *57*(3), pp. 639-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(3), pp. 333-342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' evaluations of immigrant job applicants: The influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (PO fit) and hiring outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *44*(1), pp. 46-60. <https://doi.org/10.1177/0022022111430256>

- Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., & Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel psychology, 56*(2), pp. 431-462. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00157.x>
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*(2), pp. 184-190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.184>
- Huffcutt, A. I., & Youngcourt, S. S. (2007). Employment interviews. I D. L. Whetzel (Ed.), *Applied measurement: industrial psychology in human resources management* (pp. 181-199). New York: Psychology Press.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment, 21*(3), pp. 264-276. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12036>
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of applied psychology, 75*(1), pp. 28-42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.28>
- Ikdahl, I. (2021, Mars 12). *Diskriminering*. Store Norske Leksikon: <https://snl.no/diskriminering>
- Ilkka, R. J. (1995). Applicant appearance and selection decision making: Revitalizing employment interview education. *Business Communication Quarterly, 58*(3), pp. 11-18. <https://doi.org/10.1177/108056999505800303>
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk - Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review, 26*(04), pp. 1-7.
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. I T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 103-119). Cambridge: Cambridge University Press.

- Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, pp. 27-44.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.07.005>
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L., & Feng, G. (2017). Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for evaluating structured interview performance. *ETS Research Report Series*.
<https://doi.org/10.1002/ets2.12152>
- Klehe, U. C., 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), pp. 107-137.
<https://doi.org/10.1080/08959280801917636>
- Krajewski, H. T., Goffin, R. D., McCarthy, J. M., Rothstein, M. G., & Johnston, N. (2006). Comparing the validity of structured interviews for managerial-level employees: Should we look to the past or focus on the future? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), pp. 411-432.
<https://doi.org/10.1348/096317905X68790>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). PERCEIVED APPLICANT FIT: DISTINGUISHING BETWEEN RECRUITERS' PERCEPTIONS OF PERSON-JOB AND PERSON-ORGANIZATION FIT. *Personnel psychology*, 53(3), pp. 643-671.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- 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), pp. 281-342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection Interviews of Overweight Job Applicants: Can Structure Reduce the Bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), pp. 1993–2022. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02688.x>
- 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(1), pp. 241-293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>

- Likestillings og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestillingsloven>
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research, 4*, pp. 97-128.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science, 15*(5), pp. 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review, 19*(3), pp. 203-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>
- Macan, T., & Merritt, S. (2011). Actions speak too: Uncovering possible implicit and explicit discrimination in the employment interview process. I G. Hodgkinson, & J. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, Vol. 26*, (pp. 293-337). Chichester: Wiley.
- Manroop, L., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(18), pp. 3512-3533. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777675>
- Martell, R. (1991). Sex bias at work: The effects of attentional and memory demands on performance ratings of men and women. *J Appl Soc Psychol, 21*, pp. 1939-1960. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00515.x>
- Maurer, S. D. (2002). A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. *Personnel Psychology, 55*(2), pp. 307-327. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00112.x>
- McCarthy, J., Iddekinge, C., & Campion, M. (2010). Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects? *Personnel Psychology, 63*, pp. 325–359. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x>

- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 79(4), pp. 599-616. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>
- Midtbøen, A. H. (2016). Discrimination of the second generation: Evidence from a field experiment in Norway. *Journal of International Migration and Integration*, 17(1), pp. 253-272.
- Midtbøen, A. H., & Rogstad, J. C. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), pp. 627-655. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.627>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2012). A framework of sources of inaccuracy in job analysis. I M. Wilson, R. Harvey, G. Alliger, & W. Bennett (Eds.), *The handbook of work analysis: The methods, systems, applications, and science of work measurement in organizations* (pp. 1-19). New York : Psychology Press.
- Morgeson, F. P., & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. I S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 3-41). Washington DC: American Psychological Association.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European journal of social psychology*, 15(3), pp. 263-280. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), pp. 175-220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nolan, K. P., & Highhouse, S. (2014). Need for autonomy and resistance to standardized employee selection practices. *Human Performance*, 27(4), pp. 328-346. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.929691>
- Northcote, M. (2012). Selecting criteria to evaluate qualitative research. I M. Kiley (Eds.), *Narratives of Transition: Perspectives of Research Leaders, Educators &*

- Postgraduates* (pp. 99-110). Canberra: The Centre for Higher Education, Learning and Teaching. The Australian National.
- Pingitore, R., Dugoni, B. L., Tindale, R. S., & Spring, B. (1994). Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), pp. 909-917. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.909>
- 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), pp. 1-81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>
- Price, L. R. (2016). *Psychometric methods: Theory into practice*. New York: Guilford Publications.
- Prien, E. P., Goodstein, L., Goodstein, J., & Gamble Jr., L. G. (2009). An introduction to job analysis. I E. P. Prien, L. Goodstein, J. Goodstein, & L. G. Gamble Jr. (Eds.), *A practical guide to job analysis* (pp. 2-10). San Francisco: Wiley.
- Proffice. (2006). *Proffice Arbeidsmarkedsanalyse*. Oslo: Proffice.
- Proffice. (2011). *Proffice Arbeidsmarkedsanalyse*. Oslo: Proffice.
- Purkiss, S. L., 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(2), pp. 152-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.06.005>
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2011). *Introduction to psychometric theory*. New York: Routledge.
- REC. (2017). *Perfect match - Making the right hire and the cost of getting it wrong*. London: REC.
- Reilly, N. P., Bocketti, S. P., Maser, S. A., & Wennet, C. L. (2006). Benchmarks affect perceptions of prior disability in a structured interview. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), pp. 489-500. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9005-2>
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2014). *Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter. En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Oslo: Fafo.

- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), pp. 41-65.
- Rust, J., & Golombok, S. (2014). *Modern psychometrics: The science of psychological assessment* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), pp. 299-324. <https://doi.org/10.1080/13594320244000184>
- 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), pp. 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Sears, G. J., & Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 35(1), pp. 13-24. <https://doi.org/10.1037/h0087182>
- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), pp. 203-216. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.04.001>
- Shahani-Denning, C., Dudhat, P., Tevet, R., & Andreoli, N. (2010). Effect of physical attractiveness on selection decisions in india and the united states. *International Journal of Management*, 27(1), pp. 37-51.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human resource management review*, 18(2), pp. 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.03.004>
- Sørbø, J., & Ørbog, K. M. (2013). Hvilke rekrutteringskanaler benytter bedriftene. *Arbeid og velferd*, 2, pp. 39-44.
- 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 behaviour employment interview questions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), pp. 277-294. <https://doi.org/10.1348/096317902320369712>

- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, 26(4), pp. 483-495.
<https://doi.org/10.1177/009102609702600405>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), pp. 837-851.
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), pp. 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Van der Zee, K. I., Bakker, A. B., & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 176-184.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.176>
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Eidson, J. C., & Attenweiler, W. J. (2004). What do structured selection interviews really measure? The construct validity of behavior description interviews. *Human Performance*, 17(1), pp. 71-93.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_4
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, pp. 515-541. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), pp. 1008-1022. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Vike, H., Lidén, H., & Lien, M. (2001). *Likhetens paradokser. Antropologiske undersøkelser i det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wasserman, J. D., & Bracken, B. A. (2013). Fundamental psychometric considerations in assessment. I I. B. Weiner, J. R. Graham, & J. A. Naglieri (Eds.), *Handbook of psychology. Assessment psychology* 2(10) (pp. 50-81). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Willig, C. (2009). From recipes to adventures. I C. Willig (Ed.), *Introducing qualitative research in psychology* (pp. 1-14). Berkshire: McGraw-Hill Education.

Appendiks

Appendiks A: Intervjuguide

Appendiks B: Informasjonsskriv om studien

Appendiks C: Samtykkeskjema

Appendiks D: Godkjenning fra NSD

Appendiks A: Intervjuguide

Før intervjuet: Introduksjon

- Gi en kort beskrivelse av hvem jeg/vi er, og hva masteroppgavene handler om
- Forklare problemstillingene
- Få samtykke til å ta lydopptak av intervjuet med deltakeren
- Informere deltakeren om at det er frivillig å delta, og at de har lov til å trekke seg uten å måtte forklare hvorfor
- Informere om at datamateriale fra intervjuet vil bli anonymisert og at det ikke vil være mulig å bli gjenkjent i den endelige oppgaven
- Spør deltakeren om de lurer på noe før vi begynner intervjuet
- Si ifra til deltakeren at vi kommer til å stille alle spørsmålene, selv om de kanskje føler at de har svart på spørsmålet før. Dette gjør vi kun for å strukturere transkriberingen på en bedre måte.

INNLEDENDE

Personlige data

1. Hvor mange år med erfaring innen rekruttering og seleksjon har du?
 - Har du et røft tall på hvor mange ansettelse du har vært med på?
2. Hva slags bakgrunn har du for å kunne jobbe med rekruttering?
 - Utdanning?
 - Har du gjennomført relevante kurs?

Vanlige prosesser

3. Kan du kort beskrive hvordan du gjennomfører en vanlig rekrutteringsprosess fra start til slutt?
 - Er det ulikt avhengig av stilling?
 - I så fall hvordan?
 - Kan du gi et eksempel?

HOVEDDEL

Jobbanalyse

4. Bruker du/dere jobbanalyse? (arbeidsanalyse/kravspesifikasjon)
 - Kan du beskrive hvordan du gjennomfører den?
 - Hvilke metoder bruker du?
 - Hvilke spørsmål?
5. Hvordan benytter du informasjon om personlighet i en jobbanalyse?

- Kan du forklare hvordan du definerer personlighet i en slik sammenheng?
- Tolker du dataene i andre termer enn de som informantene beskriver seg med?
- I så fall hvilke?
- Hvilke ord og begrep om personlighet bruker du i stillingsannonsen?

Søknad

6. Hvilke sider ved en kandidats person mener du at du kan se i en søknad?
 - Er det enkelte personlige egenskaper som er lettere å se enn andre?
 - I så fall hvilke?
 - Er det noe ved personlighet som du føler at det er mulig å få tak på ut ifra en skriftlig søknad?
 - Er det noen antagelser som er lettere å gjøre enn andre?

Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervju

7. Kan du beskrive hvordan du gjennomfører jobbintervjuet?
8. Hvordan blir intervju spørsmålene dine utviklet?
9. Bruker du noen spesifikke intervjuteknikker?
 - Hvis ja, hvorfor bruker du denne teknikken?
 - Utarbeider du intervju spørsmålene i samarbeid med andre kollegaer?
 - Hvorfor gjør du det på denne måten?
10. Stilles de samme spørsmålene til alle kandidatene?
 - Kan du begrunne hvorfor du velger å stille samme / forskjellige spørsmål?
 - Hvilke fordeler/ulempes oppstår ved en slik tilnærming?
11. Kan du beskrive hvordan kandidatenes svar og fremtoning, blir vurdert og tolket i etterkant av intervjuet?
 - Gjøres vurderingsarbeidet i samarbeid med noen?
 - Hvordan rangerer du hvilke faktorer som skal vektlegges mest, når du sammenligner de ulike kandidatene?
 - Hvordan rangeres personlige egenskaper? /personlighet?
12. Hvilke verktøy bruker du i jobbintervjuet for å maksimere sannsynligheten for å gjøre en god ansettelse?
 - Objektive vurderingsskjema/evalueringsskjema?
 - Er det ett evalueringsskjema som blir brukt for alle intervjuene?

- Bruker du et poengskala-system for hvor godt kandidatene besvarer spørsmålene? (f.eks. fra 1-5)

Jobbintervju

13. Hvor lang erfaring har du med bruk av jobbintervju?
14. Kan du beskrive verdien jobbintervjuet har for rekrutteringsprosessen?
 - Hva er, etter din mening, jobbintervjuets styrker? Svakheter?
15. Hva ønsker du å oppnå ved bruk av jobbintervjuet?
 - Gir jobbintervjuet deg informasjon som du ikke får tak i ved bruk av andre seleksjonsmetoder?
 - Hvor mye vektlegges jobbintervjuet i forhold til andre seleksjonsmetoder?
16. Hva er det du ser etter hos kandidaten, når du gjennomfører et jobbintervju?
 - Er det noen spesifikke faktorer som vurderes/vektlegges mer enn andre?
 - i. For eksempel:
 1. Faglig kompetanse og/eller erfaring
 2. Personlighet
 3. Engasjement
 4. Motivasjon
 5. Personlig egnethet
 - Hvilken informasjon fra jobbintervjuet synes du er mest verdifull?
17. Kan du gi en personbeskrivelse av de kandidatene som gjør det best i en intervjusetting?
 - Generelt sett: Hvilke personlige egenskaper synes du kommer tydeligst frem i et jobbintervju?
18. I hvor stor grad er jobbintervjuet avgjørende for om en person blir ansatt eller ikke?
 - Føler du at det er en sammenheng mellom prestasjon i jobbintervjuet og fremtidig jobbprestasjon?
 - Har du erfart at en kandidat har gjort det bra på jobbintervjuet, men senere ikke prestert godt i stillingen?
 - I så fall: hvorfor tror du det ble sånn?

Testbruk

19. Hvor mye erfaring har du med bruk av testverktøy? (f.eks. Ferdighetstester, personlighetstester eller evnetester)
 - Hvilke testverktøy?

- Har du noen form for sertifisering?
20. Benytter du deg av personlighetstester?
- i. Hvis ja: Hvilke(n) test benytter du deg av?
- Hvorfor bruker du denne/disse testene?
 - På hvilket tidspunkt i rekrutteringsprosessen benytter du deg av personlighetstesting?
 - Hvor god mener du at denne testen er? Fordi? Er den valid?
 - Er bruken verdt kostnaden? Hvorfor?
- ii. Hvis nei: Hvorfor velger du å ikke benytte deg av personlighetstester?
- Synes du det er en svakhet at du ikke benytter deg av personlighetstester?
 - Mener du at du kan ta de samme vurderingene rundt personlighet, uten å benytte deg av en test i din rekrutteringsprosess?
21. Kan du beskrive hvordan du benytter deg av testskårer fra en personlighetstest?
- Hvordan vurderer du testskårer i forhold til de personlige egenskapene som defineres i jobbanalysen?
22. . Gir du tilbakemeldinger angående test-skårene til kandidatene?
- Hvorfor? / Hvorfor ikke?
 - Hvilke ord og begreper bruker du i tilbakemeldingene?
23. Hvilke fordeler mener du at du får ved bruk av personlighetstester i ansettelsesprosessen?
- Har du noen klare eksempler på dette fra ansettelsesprosesser som du har vært med på/utført?
24. . Synes du at det er enklere å vurdere hvilken kandidat som vil prestere best i stillingen, dersom du har tilgang på resultatene fra en personlighetstest?
- Hvorfor? / Hvorfor ikke?
25. Føler du at du kan få tak på tilstrekkelig informasjon om kandidaters personlighet uten å benytte deg av personlighetstesting?
- Hvordan?
 - Kan du få tak på den samme informasjonen ved hjelp av et intervju?
26. Hvor viktig er din vurdering av kandidatens personlige egenskaper for avgjørelsen om kandidaten blir ansatt?
- På hvilken måte bruker du din vurdering i selve ansettelsesbeslutningen?

- Eksemplifiser?

Beslutningstaking

27. Kan du beskrive hvordan du tar beslutningen om en kandidat skal få jobben/være med videre i rekrutteringsprosessen?

- Eksemplifiser?

28. Basert på jobbintervjuet: Hvilke kompetanser/ferdigheter bruker du for å maksimere sannsynligheten for å gjøre en god ansettelse?

- i. Erfaring
- ii. Magefølelse
- iii. Diskusjon med medarbeidere
- iv. Faglitteratur

- Kan du si litt om hvordan du forholder deg til faglitteratur når du tar beslutninger?
- Er det noen spesifikke ferdigheter (personlige & faglige) som du mener at en rekrutterer er nødt til å ha for å kunne ta gode beslutninger?

29. Hvordan rangerer du hvilke positive og negative sider som skal vektlegges mest når du sammenligner kandidatene?

- Hvor nært opp til jobbanalysen pleier den endelige beslutningen å ligge?

30. I din beslutningstaking; Hvordan klarer du å holde deg objektiv til den informasjonen du har tilgang på?

- Hva tenker du om dine egne begrensninger i forhold til å trekke beslutninger om kandidater?
 - i. I et jobbintervju?
 - ii. Basert på personlighet og/eller personlighetsskårer?

AVSLUTTENDE

Evaluering

31. Pleier du å evaluere ansettelsen i ettertid?

- På hvilke måter?
- Har du et eksempel på en rekrutterings- og seleksjonsprosess hvor du i ettertid føler at dine vurderinger av en kandidat ikke var god nok?

- Hvis ja: Hva følte du at du manglet for å ta en bedre beslutning? (Erfaring, faglig kompetanse, bedre samarbeid med kollegaer, mer objektive vurderingskriterier og jobbanalyse).

Potensielle feilkilder

32. Hvilke feilkilder/fallgruver føler du kan ha størst påvirkning på rekruttereres vurdering i en rekrutteringsprosess?

i. Hvorfor?

- Hvordan går du frem for å unngå potensielle feilkilder/fallgruver i rekrutteringsprosessen?
- Kan du beskrive en situasjon hvor du bevisst tok høyde for potensielle feilkilder?
- Har du et eksempel, hvor du føler at du ble påvirket av feilkilder i din beslutningstaking?

33. Hvor sikker er du på at din vurdering av kandidatens jobbintervju og testskårer gir et korrekt bilde av den aktuelle kandidaten?

- Hva mener du er grunnlaget for at noen kandidater velger å fremstille et uærlig/falskt bilde av dem selv?
- Har du et eksempel på hvordan man kan avsløre uærlighet/falskhet?
- Hva mener du må til for at man skal kunne gjøre en pålitelig vurdering av en kandidats personlighet?

Case:

En kandidat oppfyller alle de ønskede punktene som stilles (eks. kompetanse/erfaring, testskårer etc.), men gjør det dårlig på jobbintervjuet; hvor mye påvirker da prestasjonen i jobbintervjuet kandidatens sjanser for å få jobben?

En kandidat oppfyller alle de ønskede punktene som stilles (eks. kompetanse/erfaring, jobbintervju etc.), men har uønskede trekk i personlighetstesten; hvor mye påvirker da testskårene kandidatens sjanser for å få jobben?

Appendiks B: Informasjonsskriv om studien

Forespørsel om deltagelse i masterprosjekt

Hei

Vi er to masterstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt (NTNU), som nå skal gå i gang med den avsluttende masteroppgaven.

Det overordnede temaet for masteroppgavene våre vil være rekruttering og seleksjon, og i den forbindelse ønsker vi og intervju personer som til daglig jobber med rekruttering og seleksjon. Formålet med prosjektet er et ønske om å undersøke hvordan dere tar beslutninger basert på egne vurdering av kandidaters personlighet, samt å se nærmere på viktigheten av jobbintervjuet i den endelige beslutningen om ansettelse av kandidater.

Spørsmålene våre vil fokusere på hvordan dere benytter dere av tester, erfaringer, meninger og holdninger i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Målet med intervjuet er å samle inn nok data for utviklingen av to masterstudier. Et prosjekt vil fokusere på vurderinger av personlighet, mens det andre prosjektet vil fordype seg i betydningen av jobbintervjuet. Det vil kun bli gjennomført ett intervju som dekker begge temaene.

For å dokumentere intervjuet vil vi ta opp lyden med en båndopptaker som skal lagres hos NTNU. Intervjuet vil vare i ca.1 time, og vi er veldig fleksible på tid og sted; enten det er fysisk oppmøte eller digitalt. Opplysningene om deg, og svarene som du oppgir, vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres, slik at ingen enkeltpersoner eller bedrifter vil kunne identifisere deg i de ferdige masteroppgavene. Opplysningene og opptakene vil deretter slettes når masteroppgavene er ferdige; som etter planen er første Mai. Deltagelse er helt frivillig, og du vil ha muligheten til å trekke deg når som helst. Dersom du velger å trekke deg fra prosjektet vil all data om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta på et intervju, er det fint om du gir oss et svar på e-post; med signert samtykke på vedlagt dokument. Du finner også et informasjonsskriv vedlagt i denne mailen som gir en mer utfyllende beskrivelse av masteroppgavenes formål og dine rettigheter ved deltagelse.

Hvis du har noen spørsmål knyttet til dette prosjektet kan du ta kontakt på tlf: 90179150 / 97488055 eller e-post: jonasmo@stud.ntnu.no/simenlid@stud.ntnu.no. Det er også mulig å ta kontakt med vår veileder Karin Laumann ved Psykologisk institutt (NTNU) på e-post: karin.laumann@svt.ntnu.no. Hvis du ønsker å få tilgang til de ferdige masteroppgavene etter sensur, så vil du ha muligheten til det.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datateneste AS (NSD).

Med vennlig hilsen:

Jonas Mosaker Oen & Simen Iddeng

Appendiks C: Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Beslutningstaking i rekrutterings- og seleksjonsprosesser*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til (kryss av i boks):

- å delta i et intervju
- at det blir gjort lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Appendiks D: Godkjenning fra NSD

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så lenge den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.06.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Prosjektet består av to masteroppgaver med samme behandlingsgrunnlag med felles datainnsamling.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Henriette N. Munthe-Kaas

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

