

MASTEROPPGAVE

Den vanskelige balansen

Mellom vitenskapelighet og magefølelse i jobbintervjuet

Mari Charlotte Lie og Magne Stenkløv

15. mai 2019

Masterstudium i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



FORORD

Masterstudiet på Høgskolen i Østfold nærmer seg slutten, og det er med en sjarmerende blanding av lettelse og vemod vi setter punktum for denne avhandlingen. Arbeidet har vært en intens og frustrerende prosess, men først og fremst svært givende og lærerik. I løpet av studiet, og i arbeidet med masteravhandlingen, har vi tilegnet oss verdifull kunnskap både faglig og personlig som vi vil bære med oss resten av livet. Tilfeldigheter førte til at vi to som ikke kjente hverandre fra før, plutselig fant ut at vi skulle skrive en avhandling sammen på bakgrunn av vår felles interesse for fagområdet. Vi har opplevd samarbeidet som svært fruktbart, og avhandlingen er et resultat av talløse nyttige diskusjoner, unyttige diskusjoner, frustrerte samtaler på telefon og utallige kollokvier på både dagtid, kveldstid, i helger og i ferier.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre informanter, til alle kandidatene som lot oss gjennomføre lydopptak av jobbintervjuene de var med på, og en stor takk til Fylkeskommunen som lot oss gjennomføre studien i deres organisasjon. Oppgaven hadde aldri blitt til uten deres velvillighet.

***Mari:** Magne, denne oppgaven hadde ikke blitt det samme uten dine kreative og gode innspill. Takk for samarbeidet! Vi har løftet oppgaven sammen, og det har vært en enormt god støtte å være to i denne krevende prosessen. Takk til mine aller kjæreste. Alma og Nils, nå er mamma ferdig. Takk kjære Petter, for at du har lyttet til min frustrasjon, for at du har støttet meg gjennom hele prosessen og for at du har latt meg få være i skrivebobla når jeg trengte det. Dette hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten deg. Takk for at du alltid lyttet når jeg hadde behov for å løse opp i skrivesperrer, eller bare prate ut frustrasjonen. Du kan snart like mye om det prediktive og det konstruktivistiske intervjuerspektivet som meg.*

***Magne:** Det å skrive sammen kan være utfordrende, og det er ikke lett for en rullestol å holde følge med en racerbil, så jeg må takke Mari for å ha holdt ut. Sammen ble vi dynamitt!! Nå som avhandlingen er levert, skal jeg etter mange hektiske måneder minne mine barn på at de har en far, og takke dem for tålmodigheten. Jeg vil også takke til alle forelesere og ansatte ved høgskolen som har gjort disse fire årene så givende og interessante, og til medstudentene som gjorde timer og pauser hyggelige. Jeg vil savne de gode diskusjonene vi hadde. Videre fortjener min arbeidsgiver Øst politidistrikt ved min nærmeste leder Merete Beck en takk for velvilligheten i tilretteleggelsen av min arbeidshverdag i denne hektiske perioden.*

Sammen vil vi også rette en dyp takk til vår veileder Frode Haaland. Ditt brennende engasjement for fagområdet har motivert oss hele veien. Du har loset oss i land med dette prosjektet ved å veilede og å sette krav, ved å diskutere og ved å forkynne, ved å holde oss skjerpet hele veien, ved å oppmuntre og støtte, og ikke minst ved fortsatt å pushe oss etter at vi egentlig hadde lyst til å si oss ferdig.

SAMMENDRAG

Formålet med vår avhandling har vært å undersøke hvordan jobbintervjuet gjennomføres i praksis, og hvorfor intervjuene gjennomføres på den måten de gjør. Bakgrunnen for studien er en teoridrevet debatt som har pågått om jobbintervjuet, som omhandler forholdet mellom det prediktive og det konstruktivistiske intervjuerspektivet. I det prediktive perspektivet betraktes jobbintervjuet som en psykometrisk test, der formålet er å måle egenskaper ved kandidaten og selektene den kandidaten som er best kvalifisert til jobben. Dette tankesettet har vært det dominerende paradigmet innen fagområdet. I det konstruktivistiske perspektivet er man imidlertid ikke bare opptatt av seleksjon, men vektlegger også jobbintervjuets rekrutterende formål. I dette perspektivet handler jobbintervjuet også om å bygge relasjoner, knytte bånd og finne den personen som passer inn i organisasjonen. Det prediktive perspektivet ser på seleksjon som en vitenskap, og metodisk fremstår det uforenelig med det konstruktivistiske perspektivets tankesett. Det konstruktivistiske mener imidlertid at de to perspektivene står i et nært samspill med hverandre. Ved å undersøke praksisen av jobbintervjuet i en organisasjon har vi kunnet etterprøve hvorvidt de to intervjuerspektivene er gjensidig utelukkende, eller om står i et nært samspill med hverandre.

Vår empiri er innhentet gjennom lydopptak av en jobbintervjuerprosess, samt kvalitative intervjuer av to intervjuere og kandidaten som ble tilbudt jobben. I analysen identifiserte vi fem kategorier som beskriver hvordan jobbintervjuet gjennomføres, og hvorfor de gjennomføres på denne måten: *Grunnleggende struktur, dynamikk, ivareta objektivitet, etablere dialog og helhetlig kartlegging.*

Avhandlingen har gitt oss verdifull innsikt i hvordan de teoretiske perspektivene viser seg i praksis, og hvordan praktikerne selv forholder seg til elementer ved de to perspektivene i sin gjennomføring. Et sentralt funn er hvordan intervjuerne gjennom hele intervjugjennomføringen balanserer mellom hensyn fra begge intervjuerspektiver. Intervjuerne forsøker å ivareta de to perspektivene samtidig ved å balansere ytterpunktene fra hvert intervjuerspektiv mot hverandre. På denne måten forener de hensyn som i teorien fremstår uforenelige. Vår avhandling løfter frem betydningen av å se på ansettelse fra ulike ståsteder, og at vi må endre fokus i forskningen, og utvikle teori som ser på de to perspektivene i sammenheng. Ved å betrakte de to intervjuerspektivene som komplementære, vil vi få en bredere og mer rikholdig forståelse de prosesser som utspiller seg i jobbintervjuet, som er mer i tråd med dagens arbeidsliv og jobber. Videre løfter vår avhandling frem behovet for å utvikle teori som i større grad baserer seg på praktikernes behov.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	ii
SAMMENDRAG	iii
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avhandlingens struktur.....	4
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	5
2.1 Jobbintervjuet som seleksjonsmetode.....	5
2.2 Det prediktive intervjuerspektivet	5
2.2.1 Jobbanalyse	6
2.2.2 Passe til jobben.....	7
2.2.3 Jobbintervjuet som psykometrisk måleinstrument	7
2.2.4 Trusler mot intervjuets validitet	9
2.2.5 Strukturens betydning i jobbintervjuet	11
2.2.6 Rammeverk og klassifiseringer av struktur.....	11
2.2.7 Spørsmålenes betydning for struktur.....	14
2.2.8 Kritikk mot det prediktive perspektivet.....	16
2.3 Ensidig forskningsfokus på jobbintervjuet	17
2.4 Det konstruktivistiske intervjuerspektivet	19
2.4.1 Psykologisk kontrakt	20
2.4.2 Kandidatens tilpasning til organisasjonen.....	21
2.4.3 Inntrykksstyring.....	24
2.4.4 Jobbsøkerens reaksjoner og følelser er viktig	25
2.4.5 Filosofisk utfordrer til det prediktive perspektivet.....	26
2.5 Empiriske studier om jobbintervjuet	26
2.6 Oppsummering	27
3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	29
3.1 Kvalitativ metode.....	29
3.1.1 Abduktiv metodetilnærming.....	29
3.1.2 Avgrensning	31
3.1.3 Enkeltpåfall.....	32
3.2 Valg av metode for datainnsamling.....	32
3.2.1 Dokumentanalyse	33
3.2.2 Kvalitativt intervju	34
3.3 Utvalg	35

3.3.1	Kontakt med organisasjon og rekruttering av informanter	36
3.4	Innsamling og analyse av data	37
3.4.1	Forberedelse	37
3.4.2	Koding	40
3.4.3	Kategorisering	42
3.4.4	Rapportering	43
3.5	Forskningsetikk	44
3.6	Validitet og reliabilitet	45
4.0	HVORDAN GJENNOMFØRES JOBBINTERVJUENE?	47
4.1	Beskrivelse av intervjuprosess og informanter	47
4.1.1	Førstegangsintervjuet	48
4.1.2	Andregangsintervjuet	49
4.1.3	Intervju med rekrutteringsansvarlig	50
4.1.4	Intervju med lederen i virksomheten	51
4.1.5	Intervju med kandidaten	52
4.2	Grunnleggende struktur	53
4.2.1	Kravspesifikasjon; fundament og bevisstgjøring	55
4.2.2	Komplementære roller	58
4.2.3	Faser i intervjuet	61
4.2.4	Systematisk informasjonsinnhenting	63
4.3	Dynamikk	71
4.3.1	Sosialt samspill	71
4.3.2	Anerkjenne og utfordre	73
4.4	Oppsummering	75
5.0	HVA ER INTERVJUERNES INTENSJONER MED JOBBINTERVJUET?	77
5.1	Ivareta objektivitet	77
5.1.1	Unngå subjektive feller	77
5.1.2	Regulert magefølelse	80
5.2	Etablere dialog	81
5.2.1	Trygge og ivareta	82
5.2.2	Handlingsrom	83
5.2.3	Rekruttering	85
5.3	Helhetlig kartlegging	87
5.3.1	Motivasjon	87
5.3.2	Kompetanse	88
5.3.3	Holdninger og verdier	89
5.3.4	Tilpasning	91

5.4	Oppsummering	95
6.0	DRØFTING	96
6.1	Hvilke seleksjonsperspektiver identifiseres i jobbintervjuene?.....	96
6.2	Å balansere motstridende hensyn	97
6.2.1	Det overordnede dilemma: Mellom objektivitet og magesfølelse	98
6.2.2	Balanse mellom struktur og frihet	99
6.2.3	Balanse mellom seleksjon og rekruttering	102
6.2.4	Balanse mellom intervjuernes roller.....	104
6.3	Jobbintervjuet: En vurdering av helhetlig tilpasning.....	106
6.3.1	Hvordan kartlegge tilpasning til organisasjon i jobbintervjuet? ...	109
6.4	Behov for å bygge bro mellom praksis og teori	110
7.0	KONKLUSJON	112
7.1	Komplementære intervjuerspektiver	112
7.2	Metodologisk vurdering.....	114
7.3	Videre forskning	116
	LITTERATURLISTE	118
	<i>VEDLEGG A - Samtykkeskjema</i>	<i>122</i>
	<i>VEDLEGG B – Intervjuguide intervjuere</i>	<i>125</i>
	<i>VEDLEGG C - Intervjuguide kandidat</i>	<i>129</i>
	<i>VEDLEGG D – Meldeskjema NSD</i>	<i>132</i>
	<i>VEDLEGG E – Endringskjema NSD</i>	<i>142</i>

1.0 INNLEDNING

I ansettelsesprosesser av nye medarbeidere er personellseleksjon en meget viktig fase (Iversen, 2015). I dette arbeidet finnes det en rekke utvalgsmetoder som kan benyttes. Jobbintervju, personlighetstester, evne – og ferdighetstester og arbeidsprøver er viktige seleksjonsmetoder som ofte blir brukt (Iversen, 2015). Jobbintervjuet er imidlertid den utvalgsmetoden som blir benyttet desidert mest i kompetansevurdering og seleksjon av kvalifiserte kandidater i Norge og verden over (Iversen, 2015; Posthuma, Morgeson & Campion, 2002; Skorstad, 2015).

Jobbintervjuet har i lang tid vært et fenomen vi begge har vært nysgjerrig på. De fleste av oss deltar i flere intervjuer som jobbsøkere i løpet av et arbeidsliv. I tillegg vil mange av oss også være med som intervjuere. Etter å ha deltatt på en rekke intervjuprosesser på begge sider av bordet, har vi erfart at jobbintervjupraksisen varierer stort mellom organisasjoner. Vi har vært med på alt fra korte og uformelle samtaler, til krevende intervjuer i flere runder med både arbeidsprøver og personlighetstester. Dette har gitt oss en nysgjerrighet på hva forskningen egentlig sier er god intervjupraksis, og vi har etter hvert utviklet en stor interesse for jobbintervjuet som seleksjonsmetode og intervjuets plass i ansettelsesprosesser.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Innen fagområdet foreligger det to perspektiver på jobbintervjuet, det prediktive og det konstruktivistiske perspektivet (N. Anderson, Salgado, Schinkel & Cunningham-Snell, 2008). Formålet med jobbintervjuet i et prediktivt perspektiv er at intervjuet skal benyttes som grunnlag for å predikere kandidatens fremtidige jobbprestasjon. Innen dette perspektivet handler jobbintervjuet om å finne den kandidaten som har de kvalifikasjonene som stillingen krever, basert på målbare faktorer i et intervju (N. R. Anderson, 1992). Formålet med jobbintervjuet ut ifra et konstruktivistisk perspektiv handler imidlertid om å bygge en relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat og kartlegge hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen (Derous & De Witte, 2001; Herriot, 1993; Langvik & Nordvik, 2006). Disse perspektivene er motstridende og bygger på to svært ulike tankesett. Det prediktive perspektivet med sitt syn på jobbintervjuet som en statisk, enveis, objektiv og nøytral prosess, og det konstruktivistiske perspektivet med sitt syn på

jobbintervjuet som en dynamisk, toveis og subjektiv prosess. Av disse to perspektivene er det det prediktive som har vært det dominerende perspektivet innen fagområdet. Forståelsen av jobbintervjuet og forskningen knyttet til dette, er derfor i stor grad preget av dette tankesettet. Det prediktive perspektivet omtales også i litteraturen som et paradigme på grunn av den betydelige oppslutningen blant forskere innen det vitenskapelige miljøet som støtter seg til dette synet på seleksjon (N. R. Anderson, 1992; Billsberry, 2007; Billsberry & Gilbert, 2008; Schmitt & Chan, 1998).

Til tross for den enorme dominansen det prediktive paradigmet har hatt innen fagområdet, reflekteres ikke perspektivets anbefalinger for seleksjon i praksis (Mccourt, 1999). En rekke robuste og anerkjente studier som baserer seg på den prediktive forskningstradisjonen, har i lang tid gitt anbefalinger om hvordan jobbintervjuet kan fungere som en seleksjonsmetode med høy validitet, men praktikerne tar i liten grad i bruk disse metodene (N. R. Anderson, 1992; Huffcutt, Arthur & Schmitt, 1994; Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014). Empiriske studier har vist at jobbintervjuer ikke gjennomføres etter de anbefalingene som forskning gir, og at seleksjonsmetodene som benyttes av praktikerne i stor grad skiller seg fra forskningsbaserte metoder (Langhammer, 2013; Rowe, Williams & Day, 1994; Rynes & Boudreau, 1986; Shackleton & Newell, 1991).

Som følge av paradigmedominansen har det over tid også utviklet seg en faglig politisk debatt mellom forskere som støtter seg til et prediktivt tankesett, og forskere som utfordrer og ettertrykkelig kritiserer elementer ved dette tankesettet, og ønsker at flere retter fokuset mot en mer konstruktivistisk tilnærming til jobbintervjuet (eksempelvis De Wolff, 1993; Derous & De Witte, 2001; Herriot, 1993; Herriot & Anderson, 1997). Et interessant aspekt ved denne debatten er at den i stor grad er teoridrevet. Den springer ikke ut av empirien men fremstår i litteraturen som en faglig debatt som bygger på normativ argumentasjon om hvilke av de to seleksjonsperspektivene som synes å være mest hensiktsmessige i gjennomføringen av jobbintervjuer.

1.2 Problemstilling

Paradigmedominansen, gapet mellom forskning og praksis og den teoridrevne debatten som foregår innen fagområdet, indikerer at det er et stort behov for empiriske studier som undersøker jobbintervjupraksisen i organisasjoner. Til tross for at jobbintervjuet er en veletablert, anerkjent og akseptert metode som blir brukt i seleksjonsprosesser i organisasjoner verden over, viser det seg at vi egentlig vet overraskende lite om hvordan jobbintervjuet faktisk gjennomføres. Chapman og Zweig (2005) og Wilk og Cappelli (2003) etterlyser mer innsikt og kunnskap om jobbintervjuet, og påpeker at det er et behov for flere empiriske studier rundt hvordan arbeidsgivere gjennomfører seleksjonsprosesser.

Målet med vår studie er å få en større forståelse av jobbintervjuet og hvordan jobbintervju gjennomføres i praksis, med et særlig fokus på hvilke seleksjonsperspektiver som ligger til grunn i gjennomføringen. Baserer gjennomføringen seg på et prediktivt perspektiv, der jobbintervjuet i stor grad handler om å predikere fremtidig jobbatferd og å selektere den rette kandidaten til stillingen? Har jobbintervjuet en mer konstruktivistisk tilnærming, der man legger vekt på å bygge relasjoner og å kartlegge hvorvidt man passer sammen? Eller handler jobbintervjuet om begge deler? Ved å studere jobbintervjupraksisen vil vi kunne etterprøve de temaene som adresseres i den teoretiske diskusjonen som foregår innen fagområdet.

Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan gjennomføres jobbintervju, og hvorfor gjennomføres de på denne måten?

Vi vil undersøke problemstillingen ved å stille følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan er intervjuene strukturert, hvilke faser kan identifiseres og hvordan er ansvarsfordelingen?
2. Hva er intervjuernes intensjoner med jobbintervjuet?
3. Hvilke seleksjonsperspektiver kan identifiseres i jobbintervjuene?
4. Hva er forholdet mellom seleksjonsperspektivene?

Gjennom å innhente data fra lydopptak av en jobbintervjuprosess, og ved å intervju de som gjennomførte intervjuene samt en av kandidatene, vil vi beskrive

og forklare hvordan jobbintervjuet gjennomføres i en organisasjon. Vi argumenterer for viktigheten av at forskere bruker mer tid i felten, for å få en mer helhetlig forståelse av hvordan jobbintervjuer faktisk gjennomføres i organisasjoner. Vi anser vår studie for å være et relevant og viktig empirisk bidrag til forskningen innen fagområdet.

1.3 Avhandlingens struktur

Avhandlingen er delt opp i 7 kapitler. Innledningsvis gjør vi rede for bakgrunnen for vår problemstilling, og hvorfor vår studie er av interesse. Deretter presenteres problemstilling, våre forskningsspørsmål og avhandlingens videre struktur.

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket. Vi starter med å gjøre rede for jobbintervjuet som seleksjonsmetode, for deretter å presentere to perspektiver på jobbintervjuet, det prediktive og det konstruktivistiske perspektivet, som har to motstridende tankesett på jobbintervjuets funksjon og formål.

I kapittel 3 forklarer og begrunner vi valg av metode for vår kvalitative avhandling, og gjør rede for utvalget og hvordan vi rekrutterte våre informanter. Vi beskriver prosessen med å datainnsamling og analyse, og trekker frem våre betraktninger rundt etiske hensyn og studiens validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenteres første del av vår analyse, der vi trekker frem de resultater og fremtredende hovedtemaer som knytter seg til vårt første forskningsspørsmål: *Hvordan er intervjuene strukturert, hvilke faser kan identifiseres og hvordan er ansvarsfordelingen?*

I kapittel 5 presenteres funnene som knytter seg til vårt andre forskningsspørsmål: *Hva er intervjuernes intensjoner med jobbintervjuet?*

I kapittel 6 drøfter vi våre funn i lys av det teoretiske rammeverket, før vi i kapittel 7 avslutter med konklusjon, metodologisk vurdering og forslag til videre forskning.

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for vår avhandling. Teorien som presenteres i dette kapittelet mener vi er sentral for å belyse vårt tema, og vil være til hjelp når vi skal analysere og drøfte våre funn. Kapittelet vil utdype hvordan litteraturen fremstiller to perspektiver på jobbintervjuet som seleksjonsmetode, det prediktive og det konstruktivistiske perspektiv. Særtrekk og kritikk ved de to ulike tankesettene vil trekkes frem, og vi vil også presentere hvilket forskningsfokus som har vært fremtredende innenfor hvert seleksjonsperspektiv. Avslutningsvis i teorikapittelet vil vi beskrive hvordan forskningen som har vært gjennomført om jobbintervjuet, i stor grad har vært dominert det prediktive paradigmet, og hvordan denne paradigmedominansen har preget vår forståelse av jobbintervjuet.

En stor del av vårt teorigrunnlag baserer seg på en litteraturgjennomgang skrevet av Mari Lie i 2017 / 2018.

2.1 Jobbintervjuet som seleksjonsmetode

Personellseleksjon beskrives av Ployhart og Schneider (2012, s. 48) som følger: «The core purpose of personnel selection is to identify which applicants possess the knowledge, skills, abilities or other characteristics (KSAOs) necessary to be effective in their jobs». Personellseleksjon i ansettelsesprosesser handler altså om å om å identifisere de rette kandidatene, og i dette arbeidet er jobbintervjuet en av de mest benyttede seleksjonsmetodene i verden (Iversen, 2015; Posthuma et al., 2002; Skorstad, 2015).

I de påfølgende kapitlene følger en presentasjon av det prediktive og det konstruktivistiske perspektivet, der vi vil gi en beskrivelse av hvordan de to intervjuerspektivene skiller seg fra hverandre.

2.2 Det prediktive intervjuerspektivet

Grunntanken i perspektivet er at jobber er stabile og består av et sett med spesifikke og definerte arbeidsoppgaver. Perspektivet karakteriseres av at man har antagelser om at mennesket i svært liten grad forandrer seg, og at de har attributter og egenskaper som objektivt lar seg måle uavhengig av hverandre (Herriot, 1993). I dette perspektivet betraktes jobbintervjuet som et psykometrisk instrument, som kan fungere som en metode for vurdering av kandidater i seleksjonsprosesser.

Jobbintervjuet handler i stor grad om å predikere kandidatens fremtidige jobbprestasjon, basert på målbare faktorer i et jobbintervju (N. R. Anderson, 1992).

I intervjuet fremstår kandidaten som en passiv informasjonsformidler. Intervjuerens rolle er å hente inn mest mulig informasjon om jobbsøkeren som kan predikere kandidatens fremtidige jobbatferd, og kandidatens rolle er å gi organisasjonen denne informasjon. Seleksjon av kandidater betraktes ut i fra arbeidsgivers ståsted, og er en-veis beslutningsprosess som ene og alene styres av organisasjonen. Ved god kontroll over eventuelle forstyrrelser i intervjuet som kan påvirke intervjuerens beslutninger, er grunntanken at jobbintervjuet kan bli brukt til å oppnå et akseptabelt nivå av psykometrisk objektivitet (N. R. Anderson, 1992; Schmitt & Chan, 1998).

2.2.1 Jobbanalyse

I det prediktive perspektivet bygger jobbintervjuet på grundige og strukturerte jobbanalyser, ofte kalt kravspesifikasjon. Før man skal ansette noen må man vite hva slags arbeidsoppgaver kandidaten skal utføre, og jobbanalysen er den metoden som blir brukt for å avdekke de sentrale kriterier for en stilling. Jobbanalysen har altså som formål å presisere det essensielle i stillingen, hva som kreves og hva som er relevant. Jobbanalysen beskrives i det prediktive perspektivet som et grunnleggende vilkår for seleksjonsprosedyrer, og dens betydning for struktur i jobbintervjuet ble i litteraturen tidlig identifisert (Campion, Palmer & Campion, 1997).

En grundig og gjennomarbeidet jobbanalyse gir en beskrivelse av de kvaliteter en kvalifisert kandidat bør ha, og disse kvalitetene bør i stor grad kunne spesifiseres og være målbare, slik at kandidatene kan vurderes og sammenlignes med kvantitative målemetoder (Billsberry, 2007; Langvik & Nordvik, 2006; Skorstad, 2015). Jobbanalysen skal altså spesifisere hvilke egenskaper en kandidat skal vurderes opp mot, og hvordan disse skal prioriteres og vektlegges. Kanskje skal noen egenskaper telle mer enn andre, og noen egenskaper defineres kanskje som et krav mens andre er en fordel (Langvik & Nordvik, 2006).

Iversen (2015) påpeker at med en god jobbanalyse kan en intervjuer fokusere på det som er viktig for jobben, og dermed måle søkerne i intervjuet mer nøyaktig og

rettferdig. I den prediktive teorien legges det stor vekt på at et intervju skal baseres på en jobbanalyse, blant annet for å kunne stille de riktige spørsmål på et intervju. Ved å definere et tydeligere mål med seleksjonen, og spesifisere kriterier i en jobbanalyse, kan intervjuere gjøre seg en oppfatning av formålet med stillingen før de treffer kandidatene i et jobbintervju. Uten en tydelig jobbanalyse, og fordi man ikke har definert målet for at seleksjon riktig, er det fare for feilslått seleksjon og en vilkårlig ansettelsesprosess (Dipboye, 1994; Langvik & Nordvik, 2006).

2.2.2 Passe til jobben

I det prediktive perspektivet handler jobbintervjuet om å finne den kandidaten som passer best til jobben som skal utføres. I litteraturen omtales dette som «person-job-fit». Dette handler om den kompatibiliteten som oppstår mellom et individs evner og egenskaper, og en spesifikk jobb (Kristof, 1996). Formålet med jobbintervjuet er å vurdere kandidatens evner til å utføre forhåndsbestemte arbeidsoppgaver, og man er opptatt av å finne den personen som har de egenskapene og kvalifikasjonene som passer til jobben som skal utføres (Billsberry & Gilbert, 2008; Langvik & Nordvik, 2006).

Teorien om tilpasning mellom person og jobb har vært sentralt i forskningen på jobbintervjuet, og det å skulle finne den beste tilpasningen mellom kandidat og jobb har vært den tradisjonelle måten å tenke på i ansettelsesprosesser (Haaland, 2019). En god match mellom arbeidstaker og jobb har vist seg å være positivt for jobbtilfredshet, for tilfredshet mellom arbeidstaker og leder, og tilfredshet mellom arbeidstaker og kollegaer. I tillegg har det vist seg å ha betydning for arbeidstakerens identifisering med organisasjonen, og hvorvidt kandidaten ønsker å forbli i virksomheten (Haaland, 2019; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Måten man vurderer hvorvidt det foreligger en match mellom kandidat og jobb i det prediktive perspektivet, vil vi komme nærmere inn på nå.

2.2.3 Jobbintervjuet som psykometrisk måleinstrument

Målet med intervjuet i et prediktivt perspektiv er å objektivt predikere kandidatens fremtidige jobbprestasjon. For å nå en ønsket objektivitet i intervjuet baserer det prediktive perspektivet seg på psykometrien som er en målemetode av menneskelige egenskaper (Kolb & Whishaw, 2009). Jobbintervjuet blir sett på

som et psykometrisk måleinstrument, som på bakgrunn av dets reliabilitet og validitet kan evalueres på samme måte som alle andre teknikker innenfor seleksjon (N. R. Anderson, 1992).

Reliabilitet og validitet

For at jobbintervjuet skal fungere som en psykometrisk test som kan predikere kandidatens fremtidige jobbprestasjon, må jobbintervjuet tilfredsstillende definerte krav til både reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Reliabilitet er en forutsetning for validitet, og ved å undersøke reliabiliteten til jobbintervjuet får man svar på hvor stabilt, troverdig og nøyaktig jobbintervjuet er som seleksjonsmetode (Iversen, 2015; Skorstad, 2015).

En forutsetning for at et jobbintervju skal regnes for å være reliabelt, er at det er konstruert på en måte som gir det samme resultatet hver gang det måler samme egenskap (Jacobsen, 2015; Skorstad, 2015). Reliabiliteten på intervjuet kan imidlertid påvirkes, ofte av tilfeldige feil. De mest vanlige forholdene som kan påvirke reliabiliteten er ifølge Skorstad (2015) konteksten, testtakeren og testen selv. *Konteksten* kan påvirke jobbintervjuets reliabilitet dersom jobbintervjuet ikke administreres under standardiserte betingelser. I tillegg påvirkes reliabiliteten på intervjuet dersom man ikke bruker samme prosedyre for alle kandidatene. *Testtakeren* (her: kandidaten) kan påvirkes av ulike og ukontrollerbare forhold ved jobbintervjusituasjonen, og dermed også påvirke jobbintervjuets reliabilitet. Kandidaten kan eksempelvis være nervøs eller stresset, noe som vil påvirke kandidatens svar. Videre kan selve *testen* (her: jobbintervjuet) påvirke reliabiliteten, ved at den er for lang eller inneholder spørsmål som ikke gir samme svar på ulike tidspunkt (2015, s. 288).

Jobbintervjuets validitet handler på sin side om at intervjuet måler det vi ønsker at det skal måle (Skorstad, 2015). Validiteten sier altså noe om jobbintervjuets gyldighet og relevans, og i hvilken grad informasjonen man samler inn i et jobbintervju, svarer på det man ønsker svar på. Når vi snakker om validiteten på jobbintervjuet, omhandler dette ofte om kriterievaliditet. Kriterievaliditeten beskriver sammenhengen mellom testskår (her: jobbintervjuets skår) og det vi ønsker å si noe om (her: jobbprestasjon). Prediktiv validitet er en form for kriterievaliditet der man først gjennomfører jobbintervjuet på et utvalg personer

som skal gjøre samme jobb, deretter undersøker man hvordan disse personene presterer i sitt arbeid. Dersom man kan påvise sammenheng mellom jobbintervjuets resultat og kandidatens jobbprestasjon, kan metoden sies å ha prediktiv validitet (Jacobsen, 2015; Skorstad, 2015). En metode med høy prediktiv validitet gir altså en indikasjon om hvorvidt vi kan stole på de resultatene som metoden gir (Haaland, 2019).

Vi vil i de neste kapitlene se nærmere på hvordan ulike feil i jobbintervjugjennomføringen kan påvirke og true jobbintervjuets validitet. Vi vil starte med å vise de mest vanlige passive og aktive vurderingsfeilene intervjuere gjør i intervjusituasjonen. Deretter vil vi komme nærmere inn på betydningen av struktur, og hvordan den prediktive litteraturen fremstiller struktur som et viktig verktøy for å øke jobbintervjuets validitet.

2.2.4 Trusler mot intervjuets validitet

Forskningen innen det prediktive perspektivet har i stor grad hatt fokus på hvordan man kan styrke jobbintervjuets psykometriske egenskaper, og med dette styrke intervjuets validitet og reliabilitet (N. R. Anderson, 1992; Herriot & Anderson, 1997; Huffcutt et al., 1994; Judge, Cable & Higgins, 2000; Levashina et al., 2014). I tillegg har forskningen vært opptatt av å dokumentere hvilke fallgruver i intervjugjennomføringen som kan påvirke intervjuerne og deres vurdering av kandidatene, og hvordan dette igjen kan påvirke jobbintervjuets validitet (Skorstad, 2015). I følge Eder og Ferris (1989, s. 11) henger den lave validiteten på intervjuet sammen med både passive og aktive vurderingsfeil som intervjuerne begår, når de samler inn, mottar og behandler kandidatinformasjon.

De mest relevante fallgruvene som det prediktive perspektivet mener man bør ha bevissthet rundt, presenteres nedenfor.

Intervjuernes subjektive fortolkning av kandidaten

Til tross for at det prediktive perspektivet oppfordrer intervjuere til å basere sin beslutning på mest mulig objektiv informasjon, gjør intervjuere ofte subjektive fortolkninger i intervjuprosessen. Mange intervjuere benytter blant annet magesfølelse og intuisjon i sin vurdering av kandidater. Dette medfører at intervjuerne får en subjektiv oppfatning av kandidaten, noe forskning har vist kan gi tilfeldige resultater. I møte med mennesker i intervjuer, vektlegger intervjuere

ofte irrelevante sider ved kandidatene. Man er så å si innstilt av natur på å vurdere andre ut fra om man liker dem eller ikke. I det prediktive perspektivet er dette imidlertid irrelevant, når jobbintervjuet handler om å predikere kandidatens jobbprestasjon (Skorstad, 2015).

En annen vanlig feil mange begår er å la førsteinntrykket styre den oppfatningen man får av kandidaten. Skorstad (2015) skriver at det i gjennomsnitt bare tar fire minutter før intervjuere har gjort seg opp en mening om kandidaten er egnet for stillingen eller ikke. Etter at intervjuere har gjort seg opp et førsteinntrykk, er det videre fare for at de går over i en bekreftelsesfelle der de bevisst retter sin oppmerksomhet mot informasjon som kan bekrefte det førsteinntrykket de har gjort seg om kandidaten (Skorstad, 2015).

Videre er «likhetseffekten» også en typisk feil som ofte begås, der intervjuere tenderer til å foretrekke kandidater som ligner dem selv. En fare med likhetseffekten er at den kan lede til «diskriminering». I stedet for å gå etter objektive kriterier, velger man ut mennesker som er lik seg selv eller som intervjuerne opplever har en «cultural fit» (Skorstad, 2015).

I et møte mellom mennesker i et intervju, kan det være vanskelig å unngå såkalte subjektive fallgruver. I det prediktive perspektivet er imidlertid målet fullstendig objektivitet, og disse fallgruvene må derfor begrenses.

Individuelle forskjeller blant intervjuere

En stor del av forskningen innen det prediktive perspektivet har hatt fokus på hvordan individuelle forskjeller blant intervjuere kan påvirke intervjuets validitet (Judge et al., 2000). I følge Judge et al. (2000) har studier konsistent demonstrert at det er store forskjeller mellom intervjuere og deres evne til å predikere kandidaters jobbprestasjon. Forskjeller som fremheves er gjerne knyttet til intervjuernes evner til å evaluere, vurdere og rangere kandidater i jobbintervjuet. Intervjuerne kan ha ulik oppfatning av kandidaten, noe som ofte henger sammen med at intervjuerne ikke er enige i hva som skal til for å lykkes i en bestemt jobb. Intervjuerne kan feste seg ved ulik informasjon som kommer frem i intervjuet, og dermed basere sin vurdering på ulik informasjon. Videre kan intervjuerne også vurdere og vekte den samme informasjonen som kommer frem i jobbintervjuet forskjellig (Skorstad, 2015).

2.2.5 Strukturen betydning i jobbintervjuet

I dette kapitlet skal vi se nærmere på strukturens betydning i det prediktive perspektivet, og hvordan strukturen benyttes som et verktøy for å øke intervjuets validitet og sikre at jobbintervjuet skal kunne betraktes som et psykometrisk instrument.

Et av de mest konsistente funnene som er gjort i forskningen om jobbintervjuet, er at strukturerte jobbintervjuer har enn høyere validitet og reliabilitet sammenlignet med ustrukturerte intervjuer (Campion et al., 1997; Levashina et al., 2014; Schmidt & Hunter, 1998). Dersom intervjueren gjennomfører intervjuet med en høy grad av struktur og en objektiv tilnærming til kandidaten, kan intervjuet i prinsippet fungere som et psykometrisk instrument og vil således være en god metode i beslutningstaking med høy grad av validitet. Forskning viser altså tydelig at strukturerte intervjuer har sterkere psykometriske egenskaper enn ustrukturerte intervjuer, fordi strukturen på intervjuet linker beslutningsprosessen til jobbrelaterte faktorer. Struktur i intervjuet reduserer også faren for unødvendige forstyrrelser, og påvirkning av overflødig informasjon i informasjonsinnsamlingen, vurderingen og beslutningen (N. R. Anderson, 1992; Campion et al., 1997; Huffcutt et al., 1994; Levashina et al., 2014).

I en omfattende studie gjennomført av Schmidt og Hunter (1998) tok forfatterne for seg 85 år med forskning innen personellseleksjon, og sammenlignet 19 seleksjonsmetoders prediktive validitet for jobbprestasjon. Schmidt og Hunters funn viste at strukturerte jobbintervjuer kan gi en validitet på 0.51, på samme nivå som evnetester. Studien viste derimot at ustrukturerte intervjuer ikke skårer like høyt, med en noe lavere validitet på 0.38 (Schmidt & Hunter, 1998, s. 265).

2.2.6 Rammeverk og klassifiseringer av struktur

Til tross for forskningens konsistente funn om strukturens betydning for intervjuets validitet viser litteraturen imidlertid at det ikke foreligger konsensus om hva struktur egentlig er (Levashina et al., 2014). En rekke rammeverk og klassifiseringer av struktur har imidlertid igjennom tidene blitt utviklet, og nedenfor vil vi presentere resultatene fra to studier som har gått i dybden på å klassifisere struktur.

15 komponenter for struktur

I 1997 publiserte Campion, Palmer og Campion en litteraturgjennomgang om struktur i jobbintervjuet; «*A review of the structure in selection interview*».

Gjennomgangen omtales som en av de mest omfattende klassifiseringene av intervjustruktur i litteraturen (Levashina et al., 2014). Campion et al. definerer struktur som “Any enhancement of the interview that is intended to increase psychometric properties, by increasing standardization or otherwise assisting the interviewer in determining what questions to ask or how to evaluate responses” (1997, s. 656). I følge Campion et al. handler struktur altså om all forbedring og standardisering av intervjuet, som kan øke intervjuets psykometriske egenskaper.

Formålet med litteraturgjennomgangen var å oppsummere, integrere og evaluere komponenter som bygger struktur i et jobbintervju. Forfatterne samlet informasjon om strukturkomponenter fra tidligere meta-analyser og publikasjoner i en helhetlig oversikt. I litteraturgjennomgangen identifiserte Campion et al. (1997) 15 kriterier for struktur, som de mente ville øke jobbintervjuets reliabilitet og validitet. Disse kriteriene knyttes både til intervjuets innhold, og til selve evalueringen av intervjuet. Når det gjelder kriteriene som er viktige for å bygge struktur i intervjugjennomføringen handlet disse om: 1) Å basere spørsmålene i intervjuet på en jobbanalyse, 2) stille de samme spørsmålene til alle kandidatene, 3) å begrense oppfølgingsspørsmål, 4) stille bedre spørsmål, både med tanke på innhold og formulering, 5) å holde lange nok intervjuer til at nok informasjon kan innhentes uten at det blir slitsomt for kandidatene, 6) å begrense tilleggsinformasjon fra testresultat, CV eller søknader under intervjuet, 7) ikke tillate at kandidaten får stille spørsmål under selve intervjuet.

Videre identifiserte Campion et al at det i evalueringen av intervjuet var viktig å: 8) Score hvert av kandidatenes svar, 9) bruke kriteriebaserte skalaer, 10) ta detaljerte notater underveis i intervjuet, 11) bruke panelintervju, 12) bruke de samme intervjuerne i alle intervjuene, 13) ikke diskutere kandidatenes svar eller kandidatene generelt, mellom intervjuene, 14) gjennomføre intervjutrening, 15) bruke statistiske prosedyrer i evalueringen, fremfor intervjuernes egne bedømmelser, da intervjuere ofte vekter informasjon ulikt.

Tabellen på neste side viser de 15 kriteriene, sortert i sine respektive kategorier.

Intervjugjennomføring			Evaluering
1	Jobbanalyse	8	Score kandidatenes svar
2	Stille samme spørsmål	9	Bruke kriteriebaserte skalaer
3	Begrense oppfølgingsspørsmål	10	Ta detaljerte notater underveis
4	Stille bedre spørsmål	11	Bruke panelintervju
5	Lengre intervju	12	Bruke samme intervjuere
6	Begrense tilleggsinformasjon fra testresultat	13	Ikke diskutere kandidatenes svar, eller kandidatene generelt, mellom intervjuene
7	Ingen spørsmål fra kandidaten	14	Intervjutrening
		15	Bruk av statistiske prosedyrer

Tabell 1. Fritt etter *Campion et al (1997)*.

Campion et al. (1997) argumenterer for at dersom man tar i bruk disse 15 strukturkomponentene i gjennomføringen av jobbintervjuer, kan jobbintervjuets psykometriske egenskaper forbedres betraktelig. Rammeverket og forfatterens definisjon på struktur, er således et utgangspunkt for å komme nærmest mulig et vitenskapelig ideal om å predikere ytelse. Levashina påpeker imidlertid at Campions klassifisering av struktur baserer seg på konseptuell logikk, og at det ikke foreligger empiriske «bevis» for rammeverkets validitet (Levashina et al., 2014). Rammeverket kritiseres for at det ikke er testet empirisk, men kun baseres på en litteraturgjennomgang.

Redusere skjønnsutøvelse

Huffcutt og Arthur har en litt annen tilnærming til struktur, og definerer struktur som “the degree of discretion that an interviewer is allowed in conducting the interview”(1994, s. 186). I følge deres definisjon handler struktur i jobbintervjuet om å redusere skjønnsutøvelse.

I meta-analysen «*Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs*», benyttet Huffcutt et al. (1994) et rammeverk for klassifisering av struktur, og samlet resultater fra meta-analyser av 114 intervjuer for å undersøke forholdet mellom struktur og validiteten på jobbintervjuet. Rammeverket var basert på stigende nivåer av struktur, der nivå 1 var det laveste nivået av struktur og nivå 4 var det høyeste.

Tabellen nedenfor beskriver strukturingsgraden på hvert av de fire nivåene.

Nivå	Beskrivelse
Nivå 1	Det typisk ustrukturerte intervjuet uten noen form for formelle begrensninger på spørsmålene
Nivå 2	Delvis begrensninger på intervju spørsmålene i form av forhåndsdefinerte tema intervjuer skal gå gjennom
Nivå 3	Forhåndsdefinerte spørsmål, men jobbsøkerne ble ikke nødvendigvis stilt de samme spørsmålene på grunn av ulike intervjuformer. Intervjueren kunne stille oppfølgingsspørsmål og velge mellom alternative spørsmål
Nivå 4	Fullstendig standardisering av spørsmål. Jobbsøkere ble stilt nøyaktig de samme spørsmålene, og det var ikke tillatt med oppfølgingsspørsmål.

Tabell 2. Fritt etter Huffcutt et al. (1994).

Resultatene fra studien viste at graden av struktur påvirker intervjuets validitet, og at høyt strukturerte intervjuer kan oppnå samme validitet som evnetester. Et interessant funn var at resultatene demonstrerte at validiteten på intervjuet på nivå 3 og nivå 4, var høyst sammenlignbare. Strukturen synes å nå et punkt, såkalt «ceiling effect», der mer struktur gir liten eller ingen økende validitet. Validiteten på intervjuet synes altså generelt å øke når man øker graden av struktur i intervjuet, men strukturen når et punkt der mer struktur gir liten eller ingen økende validitet (Huffcutt et al., 1994).

2.2.7 Spørsmålenes betydning for struktur

I Champion et al. (1997) sitt rammeverk for struktur ser vi at bruk av spørsmål omhandler 3 av 7 strukturkomponenter. I Huffcutt og Arthur sitt rammeverk, ser vi at inndelingen av de ulike nivåene av struktur kun rangeres etter hvilken grad spørsmålene er standardiserte, og hvorvidt det benyttes oppfølgingsspørsmål i gjennomføringen. Dette gjenspeiler hvor sentralt selve utspørringen i intervjuet er.

Det å standardisere spørsmål er grunnleggende for å strukturere intervjuer, og hvilke spørsmålstyper som benyttes har vist seg å ha stor betydning for strukturen og således også jobbintervjuets validitet. Spørsmålstyper omhandler både formen på spørsmålene, såkalt spørreteknikk, og selve innholdet i spørsmålene (Champion et al., 1997). I det prediktive perspektivet har man vært opptatt av å undersøke hvordan spørsmålsstillingen påvirker validiteten på intervjuet, og det er særlig fire spørsmålstyper som har vist seg å være av betydning. Disse spørsmålstypene

anbefales, fordi deres spesifikke natur styrker strukturen på intervjuet, og er egnet som verktøy til å predikere fremtidig jobbprestasjon (Campion et al., 1997).

I tabellen nedenfor gir vi en oversikt over de fire ulike spørsmålstypene som anbefales i litteraturen innen det prediktive perspektivet:

Spørsmålstyper	Beskrivelse
Situasjonelle spørsmål	En spørreteknikk som setter kandidaten i en hypotetisk situasjon som er relevant for stillingen, og spør hva vedkommende ville ha gjort i en fremtidsrettet situasjon. Caser er en form for situasjonelle spørsmål som ofte brukes.
Atferdsrelaterte spørsmål	En spørreteknikk som fokuserer på hva kandidaten har gjort tidligere, ved at intervjuer etterspør hvordan kandidaten har løst en spesifikk oppgave. Kandidaten blir gjerne bedt om å gi eksempler. I motsetning til situasjonelle spørsmål som ser framover, rettes disse spørsmålene seg bakover i tid.
Bakgrunns spørsmål	Spørsmål som fokuserer på kandidatens erfaring, utdanning og andre kvalifikasjoner.
Jobbrelaterte spørsmål	Spørsmål hvor kandidaten blir bedt om å dokumentere eller beskrive sin kunnskap.

Tabell 3. Fritt etter Campion et al. (1997).

Litteraturen trekker også frem flere spørsmålstyper utover de fire typene som er fremstilt i tabellen ovenfor. Disse spørsmålstypene beskrives som ustrukturerte og anbefales således ikke ut i fra et prediktiv perspektiv. Spørsmål som omhandler motivasjon eller ambisjoner, og spørsmål der søkeren blir bedt om å beskrive eller vurdere seg selv er satt i denne kategorien. Disse spørsmålene fokuserer på mindre definerte og konkrete trekk, og er derfor ikke egnet til å predikere jobbprestasjon fra et rent psykometrisk ståsted (Campion et al., 1997). Iversen (2015) sier at det tradisjonelt blir stilt en del selvevaluerende spørsmål i intervjuer, som for eksempel om hva som er kandidatens sterke eller svake sider, eller hvilken rolle kandidaten tar i et team. På grunn av variasjoner i kandidatens selvinnsikt, eller faren for at kandidaten svarer det han tror at intervjueren ønsker å høre, har slike spørsmål begrenset verdi.

2.2.8 Kritikk mot det prediktive perspektivet

De siste 30 årene har det prediktive perspektivet blitt kraftig utfordret av flere forskere, som stiller seg kritiske til perspektivets konvensjonelle og rasjonelle tilnærming til jobbintervjuet (eksempelvis Derous & De Witte, 2001; Herriot, 2002; Herriot & Anderson, 1997; Lievens, Van Dam & Anderson, 2002). En stor del av den debatten og kritikken som rettes mot perspektivet, baserer seg på det faktum at tankesettet ikke er forenelig og tilpasset til de store endringene som arbeidslivet har gjennomgått de siste 30 årene. Det prediktive perspektivet ser på jobber som stabile enheter, der arbeidsoppgavene i liten grad er i endring. Seleksjon handler i stor grad om å vurdere og velge ut de rette kandidatene, som skal utføre spesifikke, forhåndsdefinerte arbeidsoppgaver (Billsberry & Gilbert, 2008). Dette er det flere innen faglitteraturen som stiller seg kritiske til. De Wolff (1993) trekker blant annet frem at for å kunne velge ut den rette kandidaten til en bestemt stilling må man kjenne til alle behovene som stillingen har. De Wolff mener at dette vil være nokså komplisert i en situasjon der organisasjoner til stadighet må tilpasse seg turbulente endringer, og mennesker stadig møter på nye krav som medfører at de må utvikle sine evner og tilegne seg ny kunnskap (De Wolff, 1993). Derous og De Witte (2001) og Herriot og Anderson (1997) trekker frem at økt usikkerhet og kompleksitet som følge av både globalisering og hurtig teknologisk utvikling har ført til at jobber og roller stadig er i endring. De poengterer at denne endringen, fra stabile til mer fleksible og team-baserte roller, krever en mer dynamisk tilnærming til jobbintervjuet for å kunne utføre akseptable og effektive seleksjonsbeslutninger.

Neil Anderson (1992) retter på sin side kritikk mot paradigmets tilnærming til jobbintervjuet, der intervjueren blir sett på som en informasjonssamler som objektivt skal administrere intervjuet på samme måte som man ville administrert en psykologisk test. Anderson påpeker at man ikke kan unngå at intervjuet er en interaksjon mellom to parter, og at dette i seg selv gjør det umulig for intervjueren å gjøre en upersonlig vurdering av kandidaten i beslutningsprosessen. Dette aspektet er noe også Billsberry (2007) støtter seg til, og han omtaler dette som en krise i det prediktive paradigmet. Han stiller spørsmålsteget ved hvorvidt feilbarlige mennesker kan ta de kalde, rasjonelle og vitenskapelige beslutningene

som dette perspektivet krever, og ikke la sin beslutningsprosess påvirkes av jobbsøkeren eller uforutsette hendelser i intervjuet.

Perspektivet har også mottatt kritikk for sitt ensidige organisasjonsperspektiv på seleksjonsprosessen og at det ikke tar hensyn til kandidatens behov og interesser (Schuler, Farr & Smith, 1993). Kandidaten blir innen dette perspektivet sett på som en informasjonsformidler som kun skal formidle den informasjonen som organisasjonen trenger for å fatte valide beslutninger (N. R. Anderson, 1992). Dersom organisasjonen har en seleksjonsprosess som oppleves rettferdig og verdifull for kandidaten, kan dette også ha en rekrutterende effekt for kvalifiserte jobbsøkere (Schuler et al., 1993). Anderson et al. (2004) påpeker at blant alle publiserte studier innen seleksjon, har mindre enn 5% hatt fokus på jobbsøkernes perspektiv og deres opplevelse av seleksjonsprosessen. Det å vite mer om hvordan jobbsøkere påvirkes av seleksjonsprosedyrer, hvordan de foretar beslutninger rundt hvorvidt de ønsker å forbli eller trekke seg som kandidat i seleksjonsprosessen, og hvordan dette vil påvirke deres fremtidige jobbrelevante motivasjon og forventninger, vil være viktig for vår forståelse av seleksjonsprosesser (N. Anderson et al., 2004).

2.3 Ensidig forskningsfokus på jobbintervjuet

Jobbintervjuet er kanskje den mest studerte seleksjonsmetoden opp igjennom tidene (Judge et al., 2000; Levashina et al., 2014). Den første sammenfattende litteraturgjennomgangen om jobbintervjuet ble ifølge Levashina et al. (2014) publisert av Wagner i 1949. I etterkant av dette har et betydelig antall litteraturgjennomganger også blitt publisert (Judge et al., 2000; Macan, 2009; Posthuma et al., 2002). Fagområdet er imidlertid en uvanlig disiplin på et viktig område, da det er dominert av *ett* paradigme. Det prediktive paradigmet har hatt en enorm dominans, og som følge av dette har tusenvis av studier blitt publisert med utgangspunkt i nettopp dette tankesettet. Dette har tydelig satt sitt preg over forskningen som er gjennomført rundt jobbintervjuet (N. Anderson et al., 2008; Billsberry, 2007; Derous & De Witte, 2001).

Flere forskere har i løpet av de siste 30 årene tatt et oppgjør mot det prediktive perspektivets tankesett (eksempelvis De Wolff, 1993; Derous & De Witte, 2001; Herriot & Anderson, 1997; Mccourt, 1999). Neil Andersson og Peter Herriot

fremstår i litteraturen som to sentrale kritikere og motstandere, og begge har vært svært aktive i debatten mot paradigmet enerådende stilling innen fagområdet. I en rekke artikler (eksempelvis N. R. Anderson, 1992; Herriot, 1993; Herriot & Anderson, 1997) tar de for alvor et oppgjør med den prediktive teoritradisjonen. I sitt felles bokkapittel «*Selecting for change: How will personell and selection psychology survive?*» (1997) reflekterer, kommenterer og kritiserer Herriot og Andersson nokså kraftfullt rundt hvordan paradigmedominansen har påvirket forskningen og fagområdet som omhandler seleksjon. Forfatterne stiller spørsmålstegn til hvorvidt personell og seleksjonspsykologi vil overleve dersom forskere ikke tar affære, og kritisk engasjerer seg i en konstruktiv, sunn og kontroversiell epistemologisk debatt. Først da mener de at man kan begynne å tilstrekkelig forstå jobbintervjuet og seleksjon, og adressere de temaene man treffer på i møte med individer og organisasjoner.

Herriot og Anderson (1997) påpeker videre at kulturen innen personellpsykologi utvikler seg smertefullt sakte sammenlignet med de enorme globale endringene vi står ovenfor, og omtaler det prediktive paradigmet som «et paradigme som går opp i sømmene» og et snevert og naivt paradigme som har fått dominere våre tankesett og vår praksis i alt for lang tid. «We need to break free of the restrictive and narrow paradigm that has dominated our thinking and practice hitherto» (1997, s. 31). Herriot og Andersson går altså tydelig ut med det de omtaler som en paradigmatisk «wake-up-call» til forskere, der de poengterer at det er på tide at forskere våkner opp og legger bort kalkulatoren og tar frem tankeprosessen (1997, s. 30). Med dette nokså kraftige utropet fremstår de svært tydelige i sin oppfatning om at jobbintervjuet ikke objektivt kan måles. De oppfordrer til et stort paradigmeskift med et ønske om at man endrer fokus i teori og praksis mot en mer dynamisk tilnærming til jobbintervjuet (Herriot & Anderson, 1997).

I senere tid har også flere forskere konfrontert det prediktive paradigmet, og anerkjent kompleksiteten som er knyttet til seleksjonspraksis (Mccourt, 1999). Flere forskere (Eksempelvis Derous, Witte & Stroobants, 2003; Herriot, 2002; Kristof, 1996) har rettet fokus og interesse mot en konstruktivistisk tilnærming til seleksjon, og en rekke studier har også blitt publisert med dette utgangspunktet. I artikkelen «*Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personell selection*» oppfordrer Eva Derous og Karel De

Witte (2001) forskere, jobbsøkere og rekrutterere til å anerkjenne og forstå kompleksiteten i personellseleksjon, for å kunne tilrettelegge for akseptable og effektive beslutninger. Seleksjon av kandidater handler like mye om jobben (produktet), hvordan mennesker er behandlet (prosedyren) og hvordan mennesker opplever og reagerer på selve seleksjonsprosessen (prosess). De poengterer altså viktigheten av at både forskere og praktikere retter fokus mot en mer helhetlig tilnærming til seleksjonsprosessen.

2.4 Det konstruktivistiske intervjuerspektivet

I motsetning til det prediktive perspektivet som betrakter jobbintervjuet som en enveis, statisk prosess, blir jobbintervjuet i et konstruktivistisk perspektiv sett på som en toveis, interaktiv sosial prosess mellom arbeidsgiver og arbeidssøker (Billsberry, 2007; Derous & De Witte, 2001; Derous et al., 2003). Jobbintervjuet blir behandlet som et første møte mellom intervjuer og kandidat, et møte i et fremtidig og langvarig arbeidsforhold. Dette møtet sees på som svært skjørt og viktig. Herriot (2002) sammenligner det forholdet som oppstår mellom intervjuer og kandidat med andre relasjoner i livet, og vektlegger at det innledende møtet i seleksjonsprosessen danner grunnlaget for det fremtidige arbeidsforholdet mellom partene.

Grunntanken i det konstruktivistiske perspektivet er ifølge Herriot (1993) blant annet at mennesker er i konstant endring, og hvordan mennesker betrakter seg selv er svært viktig. Arbeidsadferd er en del av en prosess som involverer sosial interaksjon, og jobber består av et sett med rolleforventninger og relasjoner som stadig er i endring. Perspektivet har en oppfatning av at verken stilling eller person er fullstendig kjent og fastlagt på forhånd, men at dette er noe man analyserer og finner ut av underveis i jobbintervjuet og utvalgsprosessen. I motsetning til det prediktive perspektivet vektlegger dette perspektivet at kandidater så vel som organisasjoner, også er med på å fatte beslutninger i jobbintervjuet (N. Anderson et al., 2008).

En styrke med jobbintervjuet ut i fra et konstruktivistisk perspektiv, er ifølge N. R. Anderson (1992) intervjuets fleksibilitet og at hvert intervju er unikt. Et unikt møte som ikke kan standardiseres av et strukturert intervju. Anderson refererer til intervjuet som et forum for det han omtaler som et «inter-view» (1992, s. 11).

Jobbintervjuet er altså en mulighet for arbeidsgiver og kandidat til å treffe hverandre, for å utveksle informasjon og kartlegge felles forventninger. Formålet med jobbintervjuet innen dette perspektivet er ikke å forutsi kandidatens jobbprestasjon, eller å nødvendigvis finne den mest kvalifiserte kandidaten. Det konstruktivistiske perspektivet ser på jobbintervjuet som et personlig møte mellom arbeidsgiver og kandidat, der man er opptatt av å bygge relasjon, begynne å utvikle en psykologisk kontrakt og vurdere hvorvidt man passer sammen (N. R. Anderson, 1992; Herriot, 2002).

Innen det konstruktivistiske perspektivet er man videre opptatt av at både intervjuer og jobbsøker kan trekke seg fra prosessen under hvilken som helst periode av den sosiale interaksjonen (Herriot, 2002). Den gjensidige toveis kommunikasjonen mellom partene gir intervjueren en rolle som deltakende forhandler i interaksjonen. I jobbintervjuet vil man være lydhør for kandidatens tolkninger og meninger om de organisasjonsmessige mulighetene som ligger i stillingen, og kandidaten blir ofte sett på som en ekspert av seg selv og sin begrunnelse for å søke stillingen. Utfallet av intervjuet blir ikke bare sett på som en vurdering som intervjueren gjør av jobbsøkeren, men intervjuet og ansettelsesprosessen er en diskusjons og forhandlingssak partene imellom (N. R. Anderson, 1992; Herriot, 2002; Langvik & Nordvik, 2006).

2.4.1 Psykologisk kontrakt

Etablering av psykologisk kontrakt står sentralt innen det konstruktivistiske perspektivet på jobbintervjuet. Psykologisk kontrakt defineres av Kotter som «an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expect to give and receive from each other in their relationship» (1973, s. 92). Tradisjonelle kontrakter i et arbeidsforhold er ofte skriftlige, og omhandler i stor grad forhold ved jobben som lønn, arbeidstid, pensjonsordninger osv. Den psykologiske kontrakten som etableres i jobbintervjuet, omhandler derimot en følelsesmessig og verdimesig kontrakt mellom arbeidsgiver og jobbsøker (Skorstad, 2015).

N. Anderson og Schalk (1998) mener at den psykologiske kontrakten har tre ulike funksjoner i et arbeidsforhold. For det første handler det om å redusere usikkerhet. Ikke alle mulige aspekter ved et arbeidsforhold kan adresseres i en skriftlig,

formell kontrakt. Den psykologiske kontrakten synes således å ha en viktig funksjon med å fylle dette gapet. Videre vil den psykologiske kontrakten forme arbeidstakerens jobbatferd. En ansatt vekter sine forpliktelser i organisasjonen opp mot organisasjonens forpliktelser til dem som ansatt, og justerer således sin oppførsel ut i fra dette. Til slutt har den psykologiske kontrakten en viktig funksjon ved å gi arbeidstakeren en følelse av å kunne påvirke hva som skjer med han i organisasjonen.

Etableringen av en psykologisk kontrakt i jobbintervjuet gjøres ved at organisasjonen og jobbsøkeren avstemmer verdsett, avklarer relasjoner i arbeidssituasjonen og kartlegger personlig kjemi. Denne psykologiske kontrakten som oppstår kan bidra til å skape et tillitsfullt forhold, og en gjensidig forpliktelse hos de to partene (Skorstad, 2015).

2.4.2 Kandidatens tilpasning til organisasjonen

I motsetning til det prediktive perspektivet, der man er opptatt av å måle hvorvidt kandidaten passer til en spesifikk jobb med definerte arbeidsoppgaver (person-job-fit), er man i det konstruktivistiske perspektivet opptatt av å vurdere hvorvidt det foreligger en tilpasning mellom kandidaten og den organisasjonen kandidaten skal inn i som arbeidstaker, såkalt «person-organization-fit».

Seleksjon ut i fra dette tanke settet handler i stor grad om den interaksjonen som forekommer mellom en person og en organisasjons ulike attributter. I følge Schmitt & Chan (1998) er Amy Kristof en av de som har fått rekrutterings – og seleksjonsforskere til å rette fokus og oppmerksomhet mot viktigheten av tilpasning mellom menneskers individuelle forskjeller og organisasjoner. Kristof definerer «person-organization-fit» som «the compatibility between people and organizations that occurs when at least one entity provides what the other needs, or they share similar fundamental characteristics or both» (Kristof, 1996, s. 4-5).

Et viktig fokus i jobbintervjuet både for organisasjonen og arbeidssøkeren, er å finne et forhold som er gjensidig fordelaktig. Jobbintervjuet blir innen dette perspektivet sett på som et meget viktig verktøy i etableringen av en match mellom organisasjon og kandidat (J. Billsberry & R. H. Searle, 2007). Teorien om tilpasning mellom person og organisasjon har fått stor oppmerksomhet innen den konstruktivistiske forskningen. Som følge av trenden i arbeidslivet, som preges av

friere stillinger, flatere hierarkier og høyere kompetanse, vil betydningen av organisatorisk tilpasning bli stadig viktigere fremover (Haaland, 2019).

Kristof (1996) trekker frem to ulike former for match som kan oppstå mellom organisasjon og kandidat, «supplementary fit» og «complementary fit». Kjernen i «supplementary fit» er at likhet tiltrekker hverandre. Det handler om at søkere tiltrekkes av organisasjoners fundamentale karakteristikkene som kultur, verdier, mål og normer, og organisasjonen tiltrekkes av kandidatens karakteristikkene som verdier, mål, personlighet og holdninger. Kjernen i det Kristof omtaler som «complementary fit» handler i bunn og grunn om at organisasjonen og jobbsøkeren tilfredsstiller hverandres behov. «Complementary fit» oppnås altså når både organisasjon og kandidat forsyner hverandre med noe den andre ønsker. Jobbintervjuets naturlige form innebærer at arbeidsgiver og arbeidssøker treffes for et møte, og dette tilrettelegger for en interaksjon. I jobbintervjuet kan man således finne ut av om verdier og interesser er i samsvar med hverandre (Judge et al., 2000). En match mellom partene oppstår når organisasjonen og jobbsøkeren tilfredsstiller hverandres behov.

Enhver nyansettelse innebærer en potensiell trussel mot kulturen som allerede er etablert i virksomheten, og en god tilpasning mellom kandidat og organisasjon har vist seg å ha stor betydning for ansettelsesforholdet (Haaland, 2019).

Organisasjonen blir blant annet sett på som mer attraktiv, de ansatte har høyere grad av jobb og kollega tilfredshet, de ansatte har en høyere forpliktelse mot organisasjonen og de ansatte har også lavere turnover (Haaland, 2019; Kristof-Brown et al., 2005).

Innen tillegg til teorien om tilpasning mellom kandidat og organisasjon, finnes det to andre former for tilpasning som også har mottatt fokus innen det konstruktivistiske perspektivet. Disse formene er tilpasning mellom kandidat og arbeidsgruppe (person-group-fit) og tilpasning mellom kandidat og leder (person-supervisor-fit) (Haaland, 2019; Kristof, 1996). Disse to formene for tilpasning vil presenteres nedenfor.

Tilpasning til gruppe

I det konstruktivistiske perspektivet fremstår en tilpasning mellom kandidat og en arbeidsgruppe, som et svært relevant punkt å vurdere i en ansettelsesprosess. I

litteraturen omtales dette som «person-group-fit». Som følge av at teamarbeid og arbeidsgrupper i større grad blir tatt i bruk i organisasjoner, har denne teorien fått økt fokus. Teorien om tilpasning mellom kandidat og gruppe handler om den kompatibiliteten som oppstår mellom individer og en arbeidsgruppe. Definisjonen på en arbeidsgruppe kan variere fra en liten gruppe med nære kollegaer, til andre avdelinger eller divisjoner i organisasjonen. En sub-gruppe i en organisasjon kan ha andre normer, verdier eller holdninger enn de som finnes i den øvrige organisasjonen, og derfor betraktes denne formen for tilpasning som viktig utover det å kun vurdere tilpasningen mellom person og organisasjonen på et overordnet nivå (Kristof, 1996).

Hvordan en kandidat vil passe inn i en arbeidsgruppe vil være betydningsfullt for hvordan teamet vil fungere. Studier viser at god tilpasning mellom kandidat og gruppe blant annet har betydning for både gruppesamhold, tilfredshet med kollegaer, jobbtildfredshet, lavere ønske om å slutte i jobben og tilfredshet med nærmeste leder (Haaland, 2019; Kristof-Brown et al., 2005).

Tilpasning til leder

Denne formen for tilpasning oppstår i forholdet mellom et individ og leder i organisasjonen. I litteraturen omtales dette for «person-supervisor-fit» (Kristof-Brown et al., 2005). Tilpasningen mellom leder og medarbeider er et område som er lite utforsket, men studiene som er utført har vist at god tilpasning mellom leder og medarbeider har positiv betydning for arbeidsforholdet. Blant annet har det positiv effekt på kandidatens jobbprestasjon og jobbtildfredshet (Haaland, 2019; Kristof-Brown et al., 2005). En tidlig vurdering av denne form for tilpasningen, skjer gjerne i forbindelse med jobbintervjuet, der kandidat og leder treffes for første gang. Lederen i organisasjonen er gjerne den som gjennomfører jobbintervjuet, og som tar den endelige beslutningen om hvem som skal ansettes. Ofte vil en vurdering av tilpasning mellom leder og kandidat, være en subjektiv vurdering som gjøres av lederen selv, ut i fra hvordan lederen vurderer sin egen tilpasning med kandidaten (Haaland, 2019).

Enkelte forskere har imidlertid vært skeptiske til hvorvidt jobbintervjuet er en egnet metode for å vurdere kandidatens tilpasning til organisasjon, gruppe og leder. Kristof (1996) stiller spørsmålsteget ved hvorvidt det faktisk er mulig å

avdekke og opprette en slik match i løpet av jobbintervjuet. På grunn av jobbintervjuets korte varighet, vil det kunne være vanskelig å danne seg et fullstendig bilde av den andre partens personlighet, verdier og holdninger. Billsberry (2007) påpeker at på grunn av at «person-organisasjon-fit» er en relativ ny forskningstradisjon innen det konstruktivistiske perspektivet, er det mangel på verktøy og teknikker som kan benyttes for å vurdere tilpasning mellom organisasjon og kandidat i virkelige situasjoner i praksis. Hvorvidt det foreligger en match baseres til syvende og sist i stor grad på subjektive vurderinger.

2.4.3 Inntryksstyring

En stor del av forskningen innenfor den konstruktivistiske forskningstradisjonen har omhandlet studier som ser på intervjuet som en sosial interaksjon mellom intervjuer og jobbsøker, og hvordan sosiale faktorer kan påvirke utfallet av intervjuet. Denne forskningen er basert på tanken om at mennesker befinner seg i en sosial kontekst, og at denne konteksten kan påvirke deres oppførsel, påvirke intervjuprosessen og også utfallet av jobbintervjuet (Posthuma et al., 2002). Studier som omhandler dette, er særlig relatert til det som innen fagområdet omtales som «impression management» (Judge et al., 2000; Kristof, 1996). I denne avhandlingen benyttes det norske begrepet «inntryksstyring». Inntryksstyring handler om at mennesker i sosiale prosesser forsøker å påvirke det bildet andre mennesker får av dem, og i intervjusammenheng relateres dette ofte til at jobbsøkere forsøker å imponere intervjueren (Judge et al., 2000; Levashina et al., 2014).

Forskning relatert til inntryksstyring i intervjuer har de siste 10 årene fått mye oppmerksomhet, og flere studier har bekreftet det positive forholdet mellom jobbsøkeres inntryksstyring og intervjuernes evalueringer. I feltstudien «*Applicant impression management in job interview: The moderating role of interviewer affectivity*», ønsket Chen, Yang og Lin (2010) å utvide forståelsen av jobbsøkeres inntryksstyring i intervjusettinger. De gjennomførte en studie med formål å undersøke effekten av ulike påvirkningstaktikker og hvordan intervjueres positive og negative affekt (emosjon og sinnsstemning) påvirker denne effekten. Mennesker med høy positiv affekt opplever og opprettholder normalt positivt humør og følelser, og mennesker med høy negativ affekt synes å ha negative følelser mot seg selv og sine omgivelser. Studien foregikk i reelle intervjusettinger

med 142 jobbsøkere og 33 intervjuere. Resultatet av studien viste blant annet at tre påvirkningstaktikker var positivt relatert til intervjueres evalueringer av kandidatene. Disse tre taktikkene var selvfokusert inntrykksstyring (selvpromotering, selvsikkerhet, eksemplifiseringer), «fokusert av den andre» inntrykksstyring (smiger, forsterkninger / tydeliggjøring, simulert hjelpeløshet), og nonverbal inntrykksstyring (øyekontakt, smil, nikking). I tillegg til dette viste også resultatene at intervjueres positive affekt synes å styrke den positive effekten av selvfokuserte påvirkningstaktikker for intervjuernes evalueringer. Effekten av nonverbale påvirkningstaktikker derimot, synes å bli svakere når intervjuere har høy negativ affekt. Disse funnene tydeliggjør viktigheten av å ta hensyn til ulike trekk ved intervjuere, når man skal forklare variasjonen i intervjueres beslutningsprosesser (Chen et al., 2010).

2.4.4 Jobbsøkerens reaksjoner og følelser er viktig

Innen det konstruktivistiske perspektivet står gjensidige forventninger mellom organisasjonen og jobbsøkeren sentralt. Jobbintervjuet blir sett på som et diskusjons – og forhandlingsmøte, der representanter fra organisasjonen og jobbsøkeren i fellesskap analyserer krav og belønninger og samarbeider om stillingsutformingen. I motsetning til det prediktive perspektivet, der man i jobbintervjuet i liten grad tar hensyn til jobbsøkerens reaksjoner og meninger, forventer man i det konstruktivistiske perspektivet at kandidatene både har følelser, reaksjoner og ideer i forhold til seleksjonsprosessen (Derous & De Witte, 2001; Herriot, 1993; Langvik & Nordvik, 2006).

En rekke studier som er publisert innen den konstruktivistiske forskningstradisjonen, er studier som har hatt fokus på jobbsøkeren. Disse studiene har særlig hatt fokus på jobbsøkeres reaksjoner på jobbintervjuet, og jobbsøkeres reaksjoner på karakteristikk ved intervjueren (Judge et al., 2000; Mccarthy et al., 2017). I artikkelen «*Applicants reactions to selection procedures. An updated model and meta-analysis*», presenterte Hausknecht, Day og Thomas (2004) en oppdatert teoretisk modell om jobbsøkeres reaksjoner som de testet ved hjelp av en meta-analyse. I meta-analysen var det 86 studier inkludert, som alle omhandlet og målte jobbsøkeres reaksjoner i relasjon til seleksjonsprosesser. Formålet med studien var å undersøke jobbsøkeres persepsjoner, holdninger og reaksjoner i relasjon til ansettelses – og seleksjonsmetoder. Resultatene fra studien

viste blant annet at jobbsøkere som hadde positive persepsjoner til seleksjon ville ha høyere sannsynlighet for å se positivt på organisasjonen som arbeidsgiver, og større sannsynlighet for å anbefale arbeidsgiveren videre. Jobbsøkere med positive persepsjoner til seleksjon rapporterte også om sterkere intensjoner om å takke ja til eventuelle jobbtilbud.

2.4.5 Filosofisk utfordrer til det prediktive perspektivet

Forskningen som er tilknyttet den konstruktivistiske tradisjonen eskalerte tydelig på 1990 og 2000 tallet som en respons på store omveltende endringer i miljø og arbeidsliv, og som et tydelig angrep på det prediktive paradigmet (J. Billsberry & R. H. Searle, 2007; Derous & De Witte, 2001; Herriot & Anderson, 1997). I litteraturen fremstår det konstruktivistiske perspektivet som en filosofisk teoritradisjon, med betraktninger om jobbintervjuet som utfordrer det prediktive perspektivets grunnleggende tankesett. Det synes imidlertid å være diskutabelt hvorvidt perspektivet kan stå på egne bein. Billsberry (2007) presiserer at det konstruktivistiske perspektivet i seg selv ikke har hatt til hensikt å presentere en ny og alternativ måte til hvordan man skal selektere kandidater, og er ingen direkte erstatning til det prediktive paradigmet. Perspektivet blir derimot av mange betraktet som et viktig supplement til det prediktive perspektivet (Herriot, 2002). Det er fremtredende at det konstruktivistiske perspektivet er et angrep mot det prediktive perspektivets ensidige tenkning og vitenskapelige tilnærming til jobbintervjuet. Dette vil bli et sentralt tema i vårt drøftingskapittel.

2.5 Empiriske studier om jobbintervjuet

Vi har funnet få empiriske studier i forskningslitteraturen som forsker på jobbintervjuet ut i fra en paradigmatisk sammenheng. Vi har imidlertid funnet to studier som har en nokså lik tilnærming som vår studie, og disse presenteres kort nedenfor.

Løberg (2015): «*En kvalitativ studie av jobbintervjupraksis blant erfarne rekrutterer fra et akademisk ståsted*». Formålet med avhandlingen var å undersøke jobbintervjupraksisen i organisasjoner, og hvordan rekrutterere benyttet jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for en ansettelse. Løberg presenterer i sin avhandling to perspektiver på jobbintervjuet, som hun omtaler som

makroperspektivet (i denne avhandlingen kalt det prediktive perspektiv) og mikroperspektivet (i denne avhandlingen kalt det konstruktivistiske perspektiv).

I studien gjennomførte Løberg observasjon av jobbintervjuer, og kombinerte dette med individuelle intervjuer av 8 erfarne rekrutterere. Løberg fant fire temaer som beskriver informantenes praksis; skape objektivitet, personlig kontakt, magesfølelse og totalitet. Et gjennomgående funn i studien er at rekruttererne bør være mer makroorientert når de skal måle spesifikke egenskaper ved jobbsøkerne. Med dette mener hun at de bør utøve en praksis som i større grad er i tråd med makroorientert testmetodikk, for å sikre en rettferdig intervjuopprosess. Videre fremhever studien gode grunner for å inkludere en mer samtalelignende konstruktivistisk intervjuform, som er forenelig med det Løberg omtaler som mikroperspektivet, når de aktuelle søkerne er ansett som kvalifiserte til å gjøre jobben. Studien viser hvordan mikro – og makroperspektivet ikke er gjensidig utelukkende, men at praktikerne støtter begge perspektivene. Løberg poengterer også at det er viktig med brobygging mellom makro – og mikroperspektivet.

Rogstad og Braanen Sterri (2018): «*Passe inn og passe til. Arbeidsgiveres vurdering av jobbsøkere*». I artikkelen undersøkte forfatterne jobbintervjuet og hvilken informasjon arbeidsgiverne bruker når de skal rangere og selektere søkere. Forskerne deltok i 5 rekrutteringsprosesser og 66 jobbintervjuer hvor de blant annet var tilstede og observerte gjennomføringen av jobbintervjuer. Et viktig funn i denne studien var at evnen jobbsøkeren har til å signalisere sosiale koder, vil være avgjørende for å få jobb. Denne uformelle kompetansen trumfer ofte den formelle kompetansen i siste runde. I følge Rogstad og Braanen Sterri opplever arbeidsgivere at de har stor grad av frihet til å legge vekt på personlig egnethet, og arbeidsgiverne er også svært selvsikre når det gjelder troen på egen magesfølelse. Et annet interessant funn var at arbeidsgiveren spiller hovedrollen i intervjuet, og arbeidsgiverens vurderinger av eget arbeidsmiljø og kultur setter en slags standard som jobbsøkeren vurderes opp mot.

2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede det teoretiske grunnlaget for avhandlingen. Vi har vist hvordan det prediktive og det konstruktivistiske perspektivet fremstilles i litteraturen og fremhevet vesentlige forskjeller i de to teoritradisjonene. Videre

har vi gjort rede for hvordan den prediktive paradigmedominansen har preget vår forståelse av jobbintervjuet, og hvordan det konstruktivistiske perspektivet har vokst frem som en filosofisk utfordrer til dette tankesettet. I det neste kapittelet vil vi gjøre rede for studiens forskningsdesign og metodiske tilnærming.

3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapittelet vil vi beskrive hvordan vi har gått frem for å besvare vår problemstilling. Vi vil starte med å begrunne vårt metodiske valg. Videre vil vi beskrive utvalget og hvordan vi rekrutterte våre informanter. Vi vil gå nærmere inn på prosessen med å innhente data og beskrive selve analyseprosessen. Avslutningsvis vil vi trekke frem våre betraktninger rundt etiske hensyn og studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Kvalitativ metode

«Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 15). Metode i forskning handler om måten man strategisk og systematisk går frem for å innhente troverdig empiri, eller data, om denne virkeligheten. Innen forskningen skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode, der man i en kvantitativ tilnærming ønsker å undersøke mange enheter, med formål om å generalisere omfang av og samvariasjon mellom fenomener. I en kvalitativ tilnærming derimot, ønsker man å undersøke et begrenset antall enheter der man er interessert i å forstå subjektive opplevelser og sosiale prosesser (Flick, 2015, s. 117; Jacobsen, 2015, s. 141).

Kvalitative metoder henger nært sammen med intensive forskningsdesign, som er virkelighetsnære og går i dybden på et fenomen eller en hendelse. Denne formen for undersøkelsesopplegg egner seg godt der man ønsker å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015). Et kvalitativt, intensivt design synes å være velegnet for vår studie da vi ønsker å få en bedre forståelse av hvordan jobbintervjuet gjennomføres i praksis. Vi er interessert i å gå i dybden på jobbintervjuet som fenomen, og få en dypere forståelse av hva som faktisk skjer i en reell jobbintervjuprosess. Dette gjør at en kvalitativ metode vil være mest hensiktsmessig for å innhente relevant data som kan gi oss svar på vår problemstilling.

3.1.1 Abduktiv metodetilnærming

Utgangspunktet for vår avhandling er en abduktiv tilnærming som er en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, og induksjon og deduksjon, der ingen av de to kan sies å ha forrang (Jacobsen, 2015, s. 35). I en induktiv

tilnærming samler forskere inn empiri for å identifisere mønstre, bygge forklaringer og utvikle nye teorier. Her tar ikke forskeren utgangspunkt i noen bestemt teori, men har en mer åpen problemstilling som ofte utformes og utvikles underveis i forskningsprosessen. Forskeren stiller seg åpen for ulike forklaringer, og har ikke utelukket noe før forskningen starter. I en deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i begreper eller teorier, og bruker disse til å forstå og forklare det som studeres. Her utleder man testbare hypoteser fra generelle teorier, og forsøker deretter å motbevise dem (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015; Larsen, 2017; Merriam & Tisdell, 2016). Jacobsen (2015) beskriver abduksjon som en pragmatisk tilnærming til metode, der man utvikler praktisk kunnskap både gjennom det induktive, der man observerer eller sanser noe, og det deduktive, der man ser om antakelser får støtte eller ikke i empiri. I en abduktiv tilnærming sees forskningen på som en stadig pågående prosess, der funn leder til nye undringer som igjen leder til nye spørsmål som igjen må undersøkes.

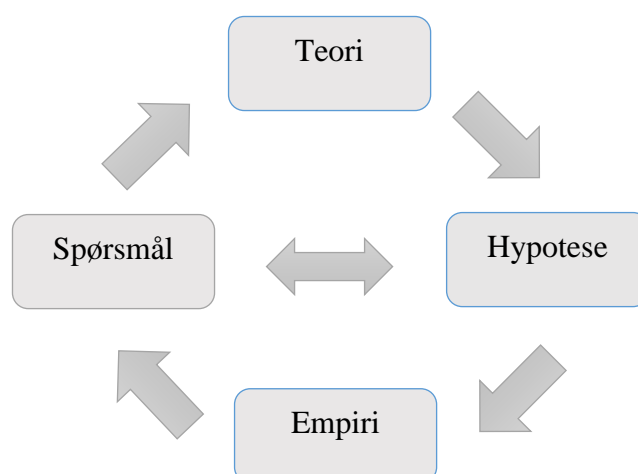
Vår vei inn til studien startet deduktivt, ved at vi gjennom Maris arbeid med en litteraturgjennomgang om jobbintervjuet fikk en oversikt over eksisterende teori innen fagområdet. I følge Jacobsen (2015) starter all vitenskapelig tenkning med observasjoner, der man sanser noe som igjen skaper et spørsmål.

Litteraturgjennomgangen resulterte i en del spørsmål som førte til at vi ønsket å få en større forståelse jobbintervjupraksisen, med et særlig fokus på hvilke intervjuerspektiver som ligger til grunn i gjennomføringen. Ville vi se at intervjuene baserte seg på et prediktivt perspektiv, eller hadde jobbintervjuet en mer konstruktivistisk tilnærming? Videre avdekket litteraturgjennomgangen at det var et gap mellom teori og praksis, og løftet frem spørsmålet om hvorvidt den prediktive tilnærmingen til jobbintervjuet er for rigid å etterleve for praktikerne. Vårt overordnede mål med avhandlingen var således å ta utgangspunkt i de to teoretiske perspektivene, for å forstå og forklare praksisen av jobbintervjuet. På denne måten jobbet vi deduktivt i starten av avhandlingsarbeidet, ved at vi tok utgangspunkt i teori om de to intervjuerspektivene for å forklare det vi skulle studere (Larsen, 2017).

I arbeidet med å utvikle vår problemstilling, beveget vi oss imidlertid over i en induktiv tilnærming. Vi ønsket ikke å utelukke noe, og ønsket å formulere en åpen problemstilling der vi kunne utforske virkeligheten av jobbintervjupraksisen for å

bygge en dypere forståelse av jobbintervjuet som fenomen. Problemstillingen endret seg også underveis i prosessen, parallelt med datainnsamlingen og analysen. Problemstillingen gikk fra å være en beskrivende problemstilling knyttet til hvordan jobbintervjuer gjennomføres i organisasjoner, til etter hvert å også bli en forklarende problemstilling, der vi underveis i studien også ønsket å forstå hvorfor gjennomføringen ble utført som den gjorde (Jacobsen, 2015, s. 81-82).

Etter at vi startet analysen av vårt første sett med innhentet data, dukket det opp nye spørsmål om intervjugjennomføringen som utløste behov for å innhente mer teori og empiri. Ved å jobbe vekselvis med empiri og teori på denne måten, ble forskningen i stor grad det Jacobsen (2015, s. 35) refererer til som en «kontinuerlig problemløsende prosess», som gjorde den til en kombinasjon av både induksjon og deduksjon, som illustrert i figuren nedenfor.



Figur 1. Etter Jacobsen (2015, s. 35).

3.1.2 Avgrensning

I starten av arbeidet med avhandlingen ønsket vi å se på hvordan jobbkompleksitet ville ha betydning for gjennomføringen av jobbintervjuer. Vi ønsket å studere to eller flere intervjuprosesser til to eller flere typer stillinger på ulike nivåer. Dette ville vært en svært interessant studie som kunne gitt verdifull innsikt i vår forståelse av jobbintervjuet. Wilk og Cappelli (2003) sier at å si ingen studier har tatt for seg hvordan karakteristikker ved jobben i seg selv, påvirker seleksjonspraksisen i organisasjoner. Vi oppdaget imidlertid tidlig at et slikt forskningsopplegg ville blitt for omfattende for vår studie. I kvalitative studier tar det ofte lang tid å samle inn data, i tillegg til at den empirien man innhenter ofte er

detaljert og kompleks, og krever mye analysearbeid (Jacobsen, 2015). Vi fant det derfor nødvendig å avgrense avhandlingen til kun å omhandle én jobbintervjuprosess, til én type stilling. I ettertid ser vi at denne avgrensningen var verdifull og viktig, da den ga oss mulighet til å følge hele jobbintervjuprosessen med både førstegangs og andregangsintervjuer fra start til slutt. Samtidig gjorde avgrensningen det også mulig for oss å innhente utfyllende data fra intervjuerne og kandidaten som fikk tilbud om stillingen, og vi fikk også god tid til å gå i dybden på og analysere vår empiri.

3.1.3 Enkeltcase

Som følge av vår avgrensning baserer vår studie seg på enkeltcase som består i en utvalgt jobbintervjuprosess. Jacobsen (2015, s. 99 og 105) skriver at enkeltcasestudier egner seg til å utvikle ny forståelse, der det fremste formålet er å forstå casen i seg selv. I en enkeltcasestudie går forskeren i dybden på noe som er klart avgrenset i tid og rom. Dette gir en god innsikt i det som studeres, og er derfor egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Case studier egner seg videre til teoretisk generalisering som innebærer at man ut fra et mindre antall observasjoner av en eller noen få case, danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen. Teorien springer ut fra det man har observert, lest eller hørt. Enkeltcasestudier er imidlertid mindre egnet til statistisk generalisering, som innebærer å generalisere til alle (Jacobsen, 2015, s. 90).

3.2 Valg av metode for datainnsamling

Prosedyren for å samle inn data innen kvalitativ forskning baserer seg i stor grad på fire ulike metoder; kvalitativ observasjon, kvalitative intervjuer, kvalitative dokumenter og kvalitativ undersøkelse lyd - og bildemateriale (Creswell, 2014, s. 190). Metodene kan brukes hver for seg, eller i kombinasjon med hverandre.

I vår studie ønsket vi å se nærmere på hva som faktisk skjer i en reell jobbintervjuprosess, og hadde dermed behov for å innhente data og informasjon fra selve gjennomføringen av jobbintervjuet. Vår problemstilling krevde således at vi som forskere måtte være tilstede i feltet, der det skjer, for å kunne få tak i relevant datamateriale som kunne gi oss svar på vår problemstilling. Den ideelle metoden for å få tak i disse dataene ville vært gjennom deltakende eller ikke-

deltakende observasjon av jobbintervjuer. Jacobsen (2015, s. 167) sier at observasjon egner seg når vi er interessert i å registrere hva mennesker gjør, ikke hva de sier at de gjør. Vi fikk imidlertid ikke tillatelse til å gjennomføre observasjon. Det vi derimot fikk muligheten til var å foreta lydopptak av jobbintervjuene, slik at vi kunne lytte til og transkribere jobbintervjuet setning for setning. Metoden dette da faller inn under er den kvalitative metoden dokumentanalyse, ved at vi analyserer det transkriberte lydopptaket som tekstdokument.

På dette tidspunktet tenkte vi at disse dataene skulle gi oss nok informasjon til å besvare vår problemstilling. Underveis i arbeidet med å analysere dataene fra jobbintervjuene, identifiserte vi imidlertid en del funn som gjorde at vi også så behovet for å gjennomføre kvalitative intervjuer med to av intervjuerne og kandidaten som fikk tilbud om stillingen. Disse intervjuene ble gjennomført etter at lydopptakene fra jobbintervjuprosessen var innhentet og transkribert. Metodene dokumentanalyse og kvalitativt intervju vil beskrives ytterligere nedenfor.

3.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse omtales som en type kvalitativ innholdsanalyse, der man samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det fenomenet vi ønsker å studere (A. Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2016, s. 99). Dokumenter kan deles inn i ulike former, som skriftlige dokumenter, visuelle dokumenter og lyddokumenter.

Lyddokumenter er et opptak av muntlige fremstillinger (A. Johannessen et al., 2016, s. 100) og det er denne dokumentformen som er gjennomført. En av fordelene med dokumentanalyse er at dette gir oss som forskere muligheten til å få tak på de nøyaktige ordene som uttrykkes av deltakerne i studien. I tillegg representerer dataene det vi er på jakt etter å finne ut av i vår problemstilling (Creswell, 2014, s. 192). Når observasjon ikke var mulig for vår studie, framstod analyse av lyddokumenter som et svært godt alternativ. Av det som vi er mest interessert i, nemlig hvordan jobbintervjuene gjennomføres, hvilke spørsmål som stilles, hvilke spørsmålstyper som benyttes og hvordan dialogen forløper og fordeler seg, er vi av den oppfatning at vi har fått tilgang til mye av den samme informasjonen som vi ville fått ved observasjon. Jacobsen (2015, s. 170) sier at

når dokumentene er objektive, slik våre lydopptak må sies å være, kan dokumentundersøkelse ligne mer på en form for observasjon.

En svakhet ved å benytte lydopptak og dokumentanalyse som metode i undersøkelsen av jobbintervjuer, er at vi går glipp av mye av det relasjonelle og uformelle som skjer både i forkant, under og i etterkant av intervjuet. Vi har kun fått tilgang til det som skjer når båndopptakeren er slått på. Dersom vi hadde fått tilgang til observasjon av intervjuene, ville vi kunne fått med oss flere usagte ting som ikke kommer frem på et lydopptak. Det kan være mye som skjer i relasjonen mellom intervjuer og kandidat som ville vært verdifulle data å få med i vår analyse. Foregår det en uformell og hyggelig prat mellom intervjuer og kandidat før man begynner det formelle jobbintervjuet? Hvordan ser intervjurommet ut og hvordan er bord og stoler plassert? Tilbys det kaffe før man starter? Små ting som man kun kan observere, kan si mye om hvordan intervjueren og organisasjonen legger til rette for hvorvidt kandidaten føler seg ivaretatt i ansettelsesprosessen.

En annen begrensning ved dokumentanalyse som både Jacobsen (2015) og Creswell (2014) trekker frem, er i hvor stor grad vi kan stole på kildene. Er datamaterialet autentisk og korrekt? I vårt tilfelle sitter vi på primærdataene, det vil si at vårt lyddokument ikke bygger på andre kilder. Vi anser derfor at det datamaterialet vi mottok er autentisk og korrekt, og ser ingen grunn til å stille oss kritiske til påliteligheten ved dataene.

3.2.2 Kvalitativt intervju

«Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side» (Kvale et al., 2015, s. 20). I vår studie dukket det underveis i prosessen opp et behov for å innhente data i form av intervjuer. Dette behovet ble fremtredende da vi i starten av vår analyse av lydopptakene fra jobbintervjuene, identifiserte en del funn som vi ikke hadde grunnlag for å forklare uten informantens beskrivelser. Patton trekker frem at det er et faktum at vi ikke kan observere alt rundt oss. Vi kan ikke observere følelser, tanker eller intensjoner. Vi kan ikke observere oppførsel eller hvordan mennesker planlegger, gjennomfører eller gir mening til alt som foregår i denne verden. Vi må spørre mennesker om disse tingene (2002, s. 341). Formålet med forskningsintervjuet som metode er å skape forståelse og mening om et bestemt emne, ut i fra

informantens egne erfaringer og opplevelser. I forskningsintervjuer snakker vi med mennesker fordi vi vil vite hvordan de beskriver sine opplevelser eller handlingsvalg (Kvale et al., 2015).

Ved å intervju de to intervjuerne og kandidaten som fikk tilbud om stillingen, innhentet vi data som beriket studien med en beskrivelse og forklaring på hva som var intervjuernes intensjoner, tanker og oppfatninger i intervjuprosessen. I tillegg fikk vi en forståelse av kandidatens opplevelse av intervjuprosessen, og fikk med dette også data som kunne beskrive intervjuprosessen fra jobbsøkerens perspektiv. Det å kombinere metoden kvalitativt intervju, sammen med dokumentanalyse fremstod således som riktig metodevalg for å kunne innhente relevant og fyldig data som både kunne gi svar på hvordan jobbintervjuene ble gjennomført, men også gi mening og forståelse til hvorfor intervjuene ble gjennomført som de gjorde.

3.3 Utvalg

«Qualitative inquiry typically focuses on relatively small samples, even single cases (N=1), selected *purposefully*» (Patton, 2002, s. 230). Styrken i purposeful sampling i kvalitativ forskning ligger i å velge informasjonsrike case, der man kan gå i dybden og få en dypere innsikt i og forståelse av et fenomen, fremfor empirisk generalisering. Fra slike utvalg kan man lære mye om sentrale tema for studien, og de data som hentes ut fra utvalget skal bidra til belyse problemstilling og forskningsspørsmål gjennom studien (Patton, 2002).

Patton (2002) presenterer 16 ulike strategier for purposeful sampling, som hver har sin definerte hensikt. En av disse strategiene er «criterion sampling», eller kriteriebasert utvalg, som vi mener var en hensiktsmessig strategi for å gjøre et utvalg som kunne bidra til å besvare avhandlingens problemstilling. Patton (2002, s. 238) skriver at kriteriebasert utvalg innebærer at man velger ut og studerer utvalgte case som tilfredsstillende betydningsfulle og forhåndsdefinerte kriterier.

For vår studie var det to spesifikke kriterier som måtte være til stede:

- 1) Studiens case måtte være en jobbintervju prosess til en lederstilling
- 2) Organisasjon / rekruttererne måtte ha god erfaring med gjennomføring av jobbintervjuer

Grunnen til at vi definerte vårt første kriterie om å studere en intervjuopprosess til en lederstilling, var basert på vår antagelse om at det i ansettelse av ledere gjennomføres jobbintervjuer som er grundige og gjennomtenkt. Vi antok også at det i intervjuer til en lederstilling ville bli gjennomført en intervjuopprosess som skulle dekke flere behov, enn ved seleksjon til eksempelvis en mer rutinisert stilling med større grad av standardisering og begrensning i arbeidsoppgaver. Dette ville gi oss fyldig informasjon og et godt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling.

Vårt andre kriterie ble satt opp med bakgrunn i vårt ønske om at intervjuopprosessen skulle gjennomføres av en organisasjon med kompetanse på rekruttering, og som vi også kunne forvente hadde tydelige intensjoner for, og bevisstgjøringer rundt intervjuopprosessen. Det å studere jobbintervjuer som gjennomføres av erfarne rekrutterere med relevant kompetanse og erfaring om seleksjon, antok vi ville være med på å eliminere muligheten for at jobbintervjuene ville gjennomføres på helt tilfeldig grunnlag. Våre funn ville således kunne være mer pålitelige og sammenlignbare med teorien.

3.3.1 Kontakt med organisasjon og rekruttering av informanter

I og med at vår problemstilling og våre forskningsspørsmål er generelle og ikke bransjespesifikke, sto vi nokså fritt med tanke på hvilken organisasjon vi skulle gjennomføre studien i. Vårt ønske og førstevalg falt imidlertid på en fylkeskommune, fordi vi antok at det i perioden for datainnsamling (våren 2018) ville lysse ut en rekke stillinger, inkludert lederstillinger, til fylkets videregående skoler for tiltredelse det påfølgende skoleåret (august 2018). På grunn av at fylkeskommunen generelt gjennomfører mange ansettelse årlig, antok vi også at det var etablert gode prosedyrer for gjennomføringen av jobbintervjuer, og at rekruttererne som var ansvarlige for gjennomføringene hadde god erfaring og kompetanse i forhold til dette.

For å finne ut om vi kunne få tilgang til gjennomføre studien i den utvalgte fylkeskommunen, etablerte vi dialog med en kontaktperson vi hadde fått navnet på. Vi sendte en mail til vedkommende der vi presenterte vårt forskningsprosjekt. Vi sendte også over vår prosjektskisse og samtykkeskjema som var sendt til godkjenning hos NSD, og fikk etter hvert godkjenning og tillatelse fra både HR

seksjonsleder, personal og organisasjonsdirektør og direktør for videregående opplæring til å gjennomføre studien i den utvalgte fylkeskommunen. Vi ble deretter satt i kontakt med rekrutteringsansvarlig for lederstillinger i fylkeskommunen, som kontaktet oss via telefon for høre mer om studien, og for å avtale en egnet intervjuprosess som vi kunne følge. Etter et par uker kontaktet rekrutteringsansvarlig oss igjen, og ga oss klarsignal for at vi kunne foreta lydopptak av jobbintervjuer som skulle gjennomføres til en lederstilling i en videregående skole.

Etter at jobbintervjuene var gjennomført, og vi hadde mottatt lydopptak fra intervjuprosessen, innså vi at vi hadde behov for supplerende data fra de sentrale intervjuerne i intervjupanelet, og av kandidaten som fikk tilbud om stillingen. Vi tok igjen kontakt med rekrutteringsansvarlig i fylkeskommunen, som i tillegg til å selv si seg villig til å la seg intervju, også satt oss i kontakt med den andre intervjueren og kandidaten som hadde fått tilbud om jobben. Vi tok deretter selv videre kontakt med informantene og arrangerte tidspunkt for gjennomføring av de kvalitative intervjuene.

3.4 Innsamling og analyse av data

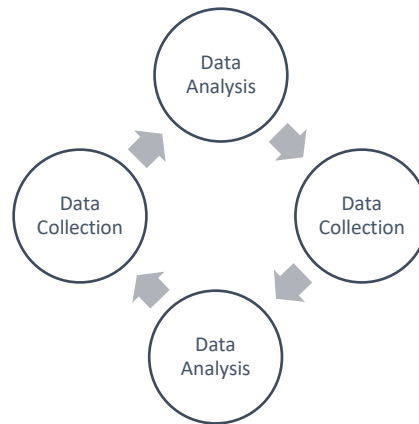
I prosessen med innsamling og analyse av vår empiri, så vi betydningen av å støtte oss til tematisk analyse som verktøy. I følge L. Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018) består tematisk analyse av fire faser som er forberedelse, koding, kategorisering og rapportering. Disse fasene kan følges fra start til slutt, eller man kan gå frem og tilbake mellom fasene i løpet av analyseprosessen. I vårt tilfelle beveget vi oss frem og tilbake mellom de ulike fasene mange ganger, da vi så at dette var betydningsfullt for å til slutt kunne komme frem til gode kategorier som kunne besvare våre forskningsspørsmål.

Vi vil beskrive prosessen med innsamling og analyse av data i kapitlene som følger.

3.4.1 Forberedelse

Den forberedende fasen er første steget i tematisk analyse, og beskriver hvordan vi *innhentet* og fikk *oversikt* over våre data (L. Johannessen et al., 2018). For å kunne få tak i data som var relevante for å besvare våre forskningsspørsmål, var det hensiktsmessig å samle inn data i flere steg der datainnsamling og analyse

foregikk parallelt. Hesse-Biber (2017, s. 307) beskriver datainnsamling og analyse som en «iterative process». Det vil si at prosessen mellom datainnsamling og analyse er interaktiv, som illustrert i figuren nedenfor.



Figur 2. Etter Hesse-Biber (2017, s. 307).

I likhet med Hesse-Biebers beskrivelse har vår prosess med datainnsamling og analyse vært en interaktiv prosess. Hvordan vi gikk frem for å innhente våre data, og hvordan vi transkriberte og skapte oversikt over vår empiri beskrives nedenfor.

Datainnsamling og utforsking av data

Hele prosessen med å innhente data gikk over totalt 14 uker. Vi startet med å innhente lydopptak av de fire førstegangsintervjuene. Førstegangsintervjuene hadde en varighet på mellom 60 og 90 minutter hver. Av praktiske årsaker så vi det hensiktsmessig å levere to diktafoner til rekrutteringsansvarlig, som deretter hadde ansvaret for å skru på diktafonene i jobbintervjuene. Etter at jobbintervjuene var gjennomført, hentet vi lydfilene og startet transkriberingen som vi delte mellom oss som forskere.

Etter en uke var det tid for andregangsintervjuene, og vi gjentok prosessen med å levere diktafoner til rekrutteringsansvarlig. Andregangsintervjuene hadde en varighet på mellom 60 og 70 minutter hver. Vi hentet lydfilene samme dag, og vi delte nok en gang transkriberingen mellom oss.

Analysen og tolkningen av våre data startet allerede under transkriberingen av lydopptakene. Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men vi opplevde den allikevel svært nyttig da vi i dette arbeidet fikk en viktig nærhet til vår empiri. Underveis i transkriberingen gjorde vi oss også noen tanker om foreløpige funn.

Merriam og Tisdell (2016) trekker frem betydningen av å begynne analyseprosessen tidlig, og skriver at analyse av kvalitativ data er en dynamisk prosess som bør foregå samtidig med prosessen for datainnsamling. Dersom man venter med å starte med å analysere til alle dataene er samlet inn, kan datagrunnlaget oppleves som overveldende, og det er lett å miste fokus da man ofte sitter med en stor mengde materiale som skal prosesseres på en gang (2016, s. 195-197).

I og med at vi hadde delt transkriberingen av de to intervjurundene mellom oss, og at vi heller ikke selv hadde vært til stede i jobbintervjuene, var det ekstra viktig for oss at vi begge to ble godt kjent med hele datamaterialet. Vi lyttet derfor til lydfiletne gjentatte ganger, og leste igjennom hverandres transkriberinger. Dette gjorde at vi begge to ble godt kjent med vår empiri, og vi fikk begge en god oversikt over våre data selv om vi ikke hadde vært til stede under datainnsamlingen. Mari spilte av lydfiletne på gåturer, og Magne lyttet på lydfiletne når han var ute og kjørte bil. Oppdaget vi interessante funn, noterte vi det direkte ned, eller ringte hverandre umiddelbart for å sikre at vi hele tiden involverte hverandre i hverandres funn. En uke etter at transkriberingen var ferdig, møttes vi til en kollokvie for å snakke om våre umiddelbare tanker om dataene og interessante aspekter ved det vi hadde transkribert og lyttet til.

Basert på den foreløpige analysen vi hadde gjort av de seks jobbintervjuene, ble det neste steget i datainnsamlingsprosessen å innhente data fra intervjuerne for å få en dypere forståelse av intervjuernes intensjoner med jobbintervjuet. Denne datainnsamlingen bestod av intervju med rekrutteringsansvarlig fra fylkeskommunen og leder for den videregående skolen, og foregikk fire uker etter at jobbintervjuene var gjennomført. De to intervjuene ble gjennomført i løpet av en dag, og hadde begge en varighet på mellom 60 og 70 minutter. Intervjuguiden (vedlegg B) var semistrukturert og inndelt i temaer som knyttet seg nært til jobbintervjugjennomføringen. I og med at intervjuguiden ble laget etter at vi hadde lyttet til og transkribert lydopptakene fra jobbintervjuene, kunne vi spisse spørsmålene i intervjuguiden ut i fra det vi allerede hadde fått vite i vår empiri. Dette resulterte i en intervjuguide som var relevant for våre forskningsspørsmål og som gjorde at vi fikk innhentet et datagrunnlag som kunne gi en dypere forståelse av våre foreløpige funn. For å sikre at all informasjon fra intervjuene

ble tatt vare på, tok vi lydopptak av begge intervjuene. Disse ble transkribert samme dag som intervjuene var ferdig. Vi var begge til stede under datainnsamlingen. Dette var nyttig da den ene kunne holde fokus på å stille spørsmål fra intervjuguiden, mens den andre kunne ta notater underveis.

Etter at vi så smått hadde begynt å analysere og kode vår empiri fra både jobbintervjuene og de to intervjuene med rekruttererne, identifiserte vi ytterligere noen funn som vi ønsket å undersøke nærmere. Vi gjennomførte derfor også et intervju med kandidaten som fikk stillingen. Dette intervjuet foregikk to og en halv måned etter at kandidaten hadde vært på jobbintervjuet. Årsaken til at det tok så lang tid var at sommerferien kom i mellom. En erfaring vi gjorde oss var at kandidaten var synlig travel. Dette resulterte i at intervjuet ble raskt gjennomført, og hadde kun en varighet på 20 minutter. Intervjuguiden (vedlegg C) var semistrukturert med spørsmål som var relatert til intervjugjennomføringen og kandidatens opplevelse av prosessen.

Underveis i transkriberingen av alle våre lyddokumenter, skrev vi memos og noterte viktige utsagn eller sitater som vi umiddelbart mente var viktig å trekke ut. I etterkant av transkriberingen skrev vi også oppsummeringsnotater av vårt hovedinntrykk og vår forståelse av det vi nettopp hadde transkribert. Dette arbeidet var tidkrevende, men det hjalp oss med å komprimere de omfattende tekstdokumentene i mer håndterlige format og skape en overordnet oversikt over vår empiri.

Etter at alle dataene var samlet inn begynte vi på det vi opplevde som en mer omfattende og utfordrende del av analyseprosessen, koding og kategorisering.

3.4.2 Koding

Koding av datamaterialet er den andre fasen i tematisk analyse (L. Johannessen et al., 2018). Merriam og Tisdell (2016, s. 199) beskriver koding av data på følgende måte: «Coding is nothing more than assigning some sort of shorthand designation to various aspects of your data so that you can easily retrieve specific pieces of the data». Koding handler altså om å fremheve og sette ord og betegnelser for ulike aspekter i den innsamlede empirien.

I arbeidet med koding av data synes mange det er nyttig å bruke gule lapper eller markere med tusj i teksten. I og med at vi er to som jobber sammen i denne

avhandlingen, var det viktig for oss at begge hele tiden hadde tilgang til felles arbeidsdokument. Vi utarbeidet derfor et Excel skjema som vi brukte i arbeidet med kodingen, slik at begge to hele tiden hadde tilgang til samme dokument på vårt felles lagringssted. Dette skjemaet dannet utgangspunktet for mange av våre kollokvier, og vi jobbet aktivt med skjemaet og oppdaterte og endret det etter hvert som nye tanker og temaer dukket opp. Tabellen nedenfor viser et lite utklipp av excelarket, som viser hvordan vi vi tidlig i prosessen jobbet med kodingen av våre data.

KODER
<i>Maktbalanse</i>
<i>Etablere relasjon</i>
<i>Frihet til å føre samtalen</i>
<i>Refleksjonsnivå</i>
<i>Kandidaten; aktiv deltager</i>
<i>Gjenspeile kulturen i organisasjonen</i>
<i>Søke seg til eller fra noe</i>
<i>Ambisjoner</i>
<i>Skille ut de beste</i>
<i>Verdier og holdninger: Det essensielle</i>
<i>Passe inn i virksomheten, til lederen, i ledergruppa</i>
<i>Ivareta kulturen i organisasjonen</i>
<i>Utfylle og komplementere</i>
<i>Rollen tilpasses kandidaten</i>
<i>Retningssettende</i>
<i>Redusere tilfeldigheter</i>
<i>Objektiv fasit</i>
<i>Unngå subjektive feller</i>
<i>Eliminere feilkilder</i>
<i>Personlige underveisvurderinger</i>
<i>Førsteintrykket har betydning</i>
<i>Magefølelsens verdi</i>
<i>Unngå å bli blendet</i>
<i>Bruke tid</i>

Tabell 4. Utklipp fra Excel skjema.

I arbeidet med kodingen og analysen hadde vi en blanding av en teoridrevet (deduktiv) og en datadrevet (induktiv) analyseprosess. L. Johannessen et al. (2018) skriver at en teoridreven analyse lar teorien bestemme hva som er interessant i dataene. I en datadreven analyse styrer empirien og man oppdager underveis hva som er de mest treffende observasjonene. I starten av arbeidet med kodingen var vi veldig låst til teorien, og tolket dataene ut i fra vår kunnskap om jobbintervjuet og de to teoretiske intervjuerspektivene. Etter et par veiledningstimer så vi imidlertid betydningen av å løsrive oss fullstendig fra det teoretiske rammeverket, og forsøkte å la dataene tale til oss uten å tenke på

teorien. Dette var svært nyttig og ga oss innsikt i vårt empiriske materiale på en ny måte. Ved å løsrive oss fra teorien kunne vi mer åpent gå dypere inn i informantenes beskrivelser, og tolke dataene mer fritt.

Selve prosessen med kodingen opplevde vi som en svært kreativ, men også til tider frustrerende prosess. I perioder følte vi at vi stod fast, og prosessen opplevdes også til tider kaotisk med et overveldende datamateriale foran oss. I dette arbeidet så vi betydningen av å være to medstudenter. Vi motiverte hverandre, diskuterte høylytt, «kastet ball» med hverandre og stilte stadig spørsmål til hvorfor vi tolket ting slik vi gjorde. I følge L. Johannessen et al. (2018) er koding en spørsmålsdrevet prosess der man bevisst eller ikke, koder med bestemte spørsmål i tankene. De spørsmålene som vi stilte hverandre var noen ganger generelle spørsmål som: «Hva handler dette om?». Andre spørsmål var derimot mer spisset og direkte koblet mot teori, som eksempelvis: «Hva betyr det for kandidaten at de gjennomfører et strukturert intervju?». Ved å stille spørsmål til oss selv og hverandre måtte vi gå enda dypere inn i vår empiri, og på denne måten identifiserte vi stadige nye ting ved våre data.

Parallelt med kodingen begynte vi også skriveprosessen. Vi utarbeidet blant annet refleksjonsnotater som vi hadde med som grunnlag for veiledning. Dette var også svært nyttig, da vi ved å skrive ned våre tanker, refleksjoner og foreløpige tolkning av vår empiri, fikk et godt grunnlag for gode diskusjoner mellom oss og vår veileder.

3.4.3 Kategorisering

Etter å ha kodet datamaterialet grundig følger kategorisering som er det tredje steget i tematisk analyse (L. Johannessen et al., 2018). Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, var det ikke slik at vi først kodet dataene ferdig for deretter å kategorisere. Kodingen og kategoriseringen foregikk derimot vekselvis gjennom hele arbeidet med analysen.

I prosessen med å kode våre data, så vi på *detaljene* i vår empiri. I arbeidet med kategoriseringen forsøkte vi imidlertid å sette sammen dataene i en *større helhet* som etter hvert dannet overordnede kategorier. Ved å gruppere dataene i kategorier, samlet vi data med viktige fellestrekk som til sammen utgjorde svar på våre forskningsspørsmål (L. Johannessen et al., 2018). I arbeidet med å skape

gode kategorier tok vi utgangspunkt i vårt første og andre forskningsspørsmål: «Hvordan er intervjuene strukturert, hvilke faser kan identifiseres og hvordan er ansvarsfordelingen?» og «hva er intervjuernes intensjoner»? Ved å analysere, kode og kategorisere dataene på denne måten klarte vi å skille dataene mer fra hverandre, og vi fant etter hvert overordnede kategorier som ga mening og gode svar på våre forskningsspørsmål.

I arbeidet med kategoriseringen av våre data benyttet vi også et Excel skjema. Tabellen nedenfor viser et utklipp av skjemaet og hvordan vi systematiserte arbeidet med kategoriseringen i analyseprosessen.

KATEGORI 1 og 2 (Presenteres i del 1 av analysen og svarer på forskningsspørsmål 1: Hvordan gjennomføres jobbintervjuet)	UNDERKATEGORIER	KODER
PLANMESSIG GJENNOMFØRING	Grunnleggende struktur	Tilrettelegge gjennomføring Kvalitetssikre intervjuposessen Funksjonelle faser
	Bred kartlegging	Variert spørreteknikk Kartlegge kandidatens motivasjon Kartlegge kandidatens faglige kompetanse Kartlegge kandidatens refleksjonsnivå Tilbakeblikk og fremtid
DYNAMIKK	Sosialt samspill	Naturlig dialog, (ha med hvem som prater mest?) Funksjonell fordeling av taletid (stimulerer til at kandidaten skal prate i hoveddel)
	Bevegelse	Veksler mellom utspørring og dialog Fra anerkjennelse til utfordring Søkers rolle endrer seg
KATEGORI 3, 4 og 5 (Presenteres i del 2 av analysen og svarer på forskningsspørsmål 2: Hva er intervjuernes intensjoner?)	UNDERKATEGORIER	KODER
ETABLERE DIALOG	Ivareta og trygge	Unngå forhør og revolverintervjuer Maktbalanse Etablere relasjon
	Handlingsrom	Frihet til å føre samtalen Refleksjonsnivå Kandidaten; aktiv deltager
	Mærkedføring	Gjenspeile kulturen i organisasjonen
HELHETLIG KARTLEGGING	Motivasjon	Søke seg til eller fra noe Ambisjoner
	Kompetanse	Skille ut de beste Verdier og holdninger: Det essensielle
	Tilpasning	Passe inn i virksomheten, til lederen, i ledergruppa Ivareta kulturen i organisasjonen Utfylle og komplementere Rollen tilpasses kandidaten

Tabell 5. Utklipp fra Excel skjema

De endelige kategoriene vi kom frem til, presenteres i kapittel 4 og 5.

3.4.4 Rapportering

Rapportering er det fjerde steget i tematisk analyse og innebærer å skrive frem temaene og deres innhold i resultatdelen av oppgaven (L. Johannessen et al., 2018, s. 301). Utskrivingen av teori, analyse, resultater og drøfting var en kontinuerlig prosess som vi gjennomgående jobbet med i hele arbeidet med avhandlingen. Vi startet tidlig med å skrive ned funn og refleksjoner i oppgaven,

og skrev og forkastet teori, analyse og drøfting utallige ganger. Vi lagde også tidlig et oppsett for avhandlingen som vi kunne jobbe i, og som virket fornuftig for å få en rød tråd gjennom hele avhandlingen. Selve arbeidet med rapporteringen og den endelige utskrivningen av oppgaven var en omfattende og slitsom prosess. Det som i utgangspunktet ser så enkelt ut når det er ferdig, har til tider vært et kaos og vi har lagt ned mye tid og energi for å skape en tekst og et oppsett som sikrer god flyt gjennom oppgaven, og som fremstår forståelig og interessant.

3.5 Forskningsetikk

Alle som gjennomfører studier stilles overfor etiske dilemma og overveielser, som man så langt som mulig må klargjøre før man går i gang med undersøkelsen. Som forskere har vi en plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke våre informanter (Jacobsen, 2015, s. 45). I arbeidet med vår avhandling har vi hele tiden vurdert våre valg ut fra etiske prinsipper. Jacobsen viser til tre grunnleggende krav for forskningsetikk, som knytter seg til forholdet mellom forskeren og dem som det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s. 47).

Informert samtykke handler om at alle deltakere i studien må være i stand til å selv bestemme frivillig om han eller hun vil delta i undersøkelsen, og motta fullstendig informasjon om undersøkelsens hensikt (Jacobsen, 2015, s. 47-48). For å innhente samtykke fra alle deltakerne i studien, utviklet vi et felles informasjonsskriv til kandidatene og alle deltakerne i intervjupanelet (vedlegg A). I informasjonsskrivet tydeliggjorde vi hva en deltakelse i vårt forskningsprosjekt innebar, forskningsprosjektets formål og en avsluttende del der deltakerne i studien kunne signere dersom de ga samtykke til deltakelse.

Vi har vært veldig bevisste i forhold til at det for jobbsøkerne kan være en sårbar situasjon i seg selv å være i et jobbintervju. For å sikre frivilligheten i prosjektet, og at jobbsøkerne ikke skulle føle det som en ekstra belastning å delta i studien i tillegg til å være i jobbintervjuet, var vi svært opptatt av at jobbsøkeren skulle få god informasjon og tidlig "varsling" om forskningsprosjektet. Informasjonsskrivet ble derfor sendt ut direkte fra rekrutteringsansvarlig til kandidaten, i forbindelse med innkallingen til jobbintervjuet. På denne måten la vi til rette for at

jobbsøkerne kunne få tid til å tenke igjennom om de ønsket å delta i vår studie, før de ga sin endelige bekreftelse om samtykke som ble gitt da de møtte til intervjuet. I informasjonsskrivet var det også et eget avsnitt som var direkte rettet mot jobbsøkeren, der vi presiserte at det å si nei til deltakelse i prosjektet ikke ville få noen betydning for utfallet av selve jobbintervjuet.

Krav til privatliv omhandler hvor følsom og privat informasjonen som samles inn er, og hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen, 2015, s. 49). All informasjon om informantene og kandidatene i intervjuene er behandlet konfidensielt, og vi har under all transkribering og behandling av data ivaretatt anonymiseringen av alle deltakerne i prosjektet. I og med at vår case var en jobbintervjuprosess, var det vanskelig å forutsi hva som ville komme frem av sensitive personopplysninger om kandidatene. Vi måtte derfor ta høyde for at dette ville kunne skje. I transkriberingen la vi vekt på å anonymisere navn, kjønn, alder, organisasjon og skole. Alle kandidatenes svar som inneholdt andre sensitive personopplysninger utover dette, ble også fjernet under transkribering.

Krav på å bli korrekt gjengitt handler om at respondentene har krav på fullstendig gjengivelse. «I den grad det er mulig, skal vi forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng» (Jacobsen, 2015, s. 51). I transkriberingen av våre data har vi vært lojale mot våre data og skrevet ned ordrett det som ble sagt. I rapporteringsteksten og våre gjengivelser av sitater og utsagn, har vi i imidlertid i enkelte tilfeller omformulert sitatene noe, for å skape en mer lesbar tekst. Vi har ikke endret på innholdet, men forandret enkelte ord fra et muntlig språk til et språk som ga mer flyt i teksten.

Ved å være oppmerksom på de etiske aspektene i alle disse fasene, er vi av den oppfatning at vi som forskere har lagt et godt grunnlag for en sunn forskningsetikk i vår studie.

3.6 Validitet og reliabilitet

For at en undersøkelse skal ha noen som helst effekt på teorien eller praksisen på et felt, må den være gjennomført på en gjennomtenkt og presis måte. Studiets resultater må kunne stoles på av leserne, praktikerne eller andre forskere (Merriam & Tisdell, 2016, s. 238). Uansett hva slags empiri som samles inn må den

tilfredsstillte to krav. Empirien må være valid, som vil si at den må være gyldig og relevant. Empirien må også være reliabel, som betyr at den må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015, s. 16).

Studiens gyldighet og relevans handler om at den empirien vi samler inn, skal gi svar på de spørsmålene som vi har stilt. I vitenskapelig metode skiller man mellom intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten sier noe om resultatene av forskningen oppfattes som riktige. Har vi dekning i vår empiri for de konklusjonene vi trekker? Den eksterne gyldighet sier noe om resultatene av forskningen kan generaliseres til andre prosesser enn den vi har undersøkt. Kan vi overføre våre funn fra en sammenheng til en annen (Jacobsen, 2015)?

Studiens pålitelighet og troverdighet handler om at studien må være til å stole på, og at den ikke er beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feilaktige. En reliabel studie viser relevante og riktige resultater som vi kan stole på. Måten studien gjennomføres på, både forskningsdesign, datainnsamling og analyse, kan påvirke resultatet. Både forskeren og de som undersøkes kan påvirkes av relasjoner, stimuli og signaler som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015).

Gjennom arbeidet med avhandlingen har vi forsøkt å gjennomføre en studie med en metodikk og et forskningsdesign der vi har forsøkt å ivareta studiens validitet og reliabilitet. Når dette er sagt, er det ingen forskningsprosess som kan sies å være perfekt, uten feil, mangler eller svakheter (Jacobsen, 2015). Vi vil i kapittel 7 gå ytterligere inn på avhandlingens validitet og reliabilitet, der vi vil vurdere og drøfte den metodologiske tilnærmingen i vår studie.

4.0 HVORDAN GJENNOMFØRES JOBBINTERVJUENE?

I dette kapitlet vil vi presentere resultater og fremtredende hovedtemaer som knytter seg til vårt første forskningsspørsmål: *Hvordan er intervjuene strukturert, hvilke faser kan identifiseres og hvordan er ansvarsfordelingen?*

Kapitlet starter med en generell beskrivelse av hele intervjuprosessen, og hovedtrekk fra intervjuene med våre informanter. Deretter vil vi presentere de to hovedkategoriene vi har kommet frem til i denne delen av analysen:

Grunnleggende struktur og dynamikk.

I arbeidet med å analysere vår empiri har vi vært opptatt av å se på hvordan selve intervjuprosessen ble gjennomført. Vi har sett på hvordan første og andregangsintervjuene er strukturert, om det er noen forskjell mellom dem og hvordan jobbintervjuene i sin helhet er planlagt og utført. Vi har også vært opptatt av hvilke temaer intervjuerne kartlegger i intervjugjennomføringen, hva slags spørsmål intervjuerne stiller til kandidatene, hva som er innholdet i spørsmålene og ikke minst hvordan intervjuerne stiller dem. Videre har vi sett på samspillet i intervjuene, hvordan intervjuerne forholder seg til hverandre, hvordan de forholder seg til de andre i intervjupanelet og hvordan de forholder seg til kandidaten.

Vi har imidlertid ikke sett på hvordan intervjuerne velger ut kandidater til jobbintervjuet, hva de baserer sin utvelgelse på eller hvordan de vurderer kandidatene i etterkant av intervjuene.

I presentasjonen av våre resultater vil vi i enkelte tilfeller trekke inn relevant teori, for å gi mening til, og forklare våre tolkninger og funn.

4.1 Beskrivelse av intervjuprosess og informanter

Den utlyste stillingen er en lederstilling i en videregående skole, og hele intervjuprosessen ble gjennomført i løpet av to uker. Intervjuprosessen består av fire førstegangsintervjuer og to andregangsintervjuer. I perioden mellom første – og andregangsintervjuet ble det gjennomført en personlighetstest og en evnetest. Disse testene ble utført på de to kandidatene som ble valgt videre til andregangsintervjuet.

Til stede i alle intervjuene var et intervjupanel bestående av rekrutteringsansvarlig fra en stabsavdeling i fylkeskommunen, øverste leder og personalsjef i den videregående skolen, tillitsvalgt fra utdanningsforbundet og en masterstudent i HR. Alle de seks intervjuene ble gjennomført i lokalene på den videregående skolen, kandidatens fremtidige arbeidsplass.

4.1.1 Førstegangsintervjuet

I førstegangsintervjuene deler lederen og rekrutteringsansvarlig intervjugjennomføringen mellom seg. Første halvdel av intervjuet styres av lederen, andre halvdel av rekrutteringsansvarlig. Denne ansvarsdeling holder de seg svært lojale til, og vi observerer at ingen griper inn i den andres gjennomføring. De lar hverandre stille sine spørsmål i fred, og bryter ikke inn eller komplementerer med tilleggsmåling eller spørsmål underveis.

Det første som skjer i alle førstegangsintervjuene er at lederen presenterer intervjupanelet for kandidatene, og kandidatene tilbys kaffe og vann. Videre gis det informasjon både generelt om søknadsprosessen og hvordan intervjuet er lagt opp. Når denne innledende fasen er over markerer lederen tydelig overgangen til selve intervjuet ved å si «skal vi starte?» eller «da starter vi». Denne innledningen er lik på alle de fire førstegangsintervjuene. Videre fortsetter lederen sin del av intervjuet ved å stille spørsmål til kandidatene som omhandler ledelse og skolefaglige temaer.

Når lederen er ferdig med sin del av gjennomføringen overlates ordet til rekrutteringsansvarlig som kartlegger kandidatens personlige egenskaper. Som en del av spørsmålsformuleringen ber rekrutteringsansvarlig om praktiske eksempler fra kandidatens erfaring. Et trekk ved mange av disse spørsmålene er at de handler om hvilke arbeidsoppgaver de hadde utført, og hvordan disse var utført. Etter at rekrutteringsansvarlig er ferdig åpnes det opp for spørsmål fra de øvrige i intervjupanelet.

Alle førstegangsintervjuene har en tydelig struktur. De fremstår godt planlagt og følger et helt identisk oppsett. I intervjugjennomføringen forholder både lederen og rekrutteringsansvarlig seg til en egenutviklet intervjuguide, med standardiserte spørsmål basert på en forhåndsdefinert kravspesifikasjon. Intervjuerne innhenter informasjon om kandidatene ved å stille konkrete spørsmål som de svarer på, men

også i form av en mer åpen og fri dialog. Intervjuerne stiller alle de samme hovedspørsmålene til alle kandidatene, i lik rekkefølge. Samtidig avviker både lederen og rekrutteringsansvarlig fra denne standardiserte intervjuguiden i enkelte tilfeller. Dette skjer i hovedsak når de ønsker å stille oppfølgingsspørsmål, og når de har kommet inn på et tema som både kandidaten og intervjueren er opptatt av. Da går intervjuet over i en mer fri og åpen samtale dem imellom. Etter at meningsutvekslingen er ferdig henter partene seg inn igjen, og fortsetter intervjuet i tråd med intervjuguiden.

Alle kandidatene gir fyldige og innholdsrike svar, og intervjuerne stimulerer også aktivt til dette ved hjelp av oppfølgingsspørsmål og positiv forsterkning. Begge intervjuerne, men særlig lederen, fremstår som aktive lyttere gjennom hele intervjugjennomføringen og bekrefter hele veien kandidatens svar med positive bifall. Videre ser vi at førstegangsintervjuene gjennomføres i en uformell og uhøytidelig tone. Det foregår et tydelig samspill og det er en gjennomgående, hyggelig stemning i intervjuene med innslag av latter og småprat. Dette er som ventet særlig fremtredende i den innledende og avsluttende delen av gjennomføringen.

4.1.2 Andregangsintervjuet

De to andregangsintervjuene skiller seg på flere måter fra førstegangsintervjuene. De fremstår mer avgrenset, de er strammere i formen, og det går kortere tid fra innledningen til selve informasjonsinnhentingen starter. Vi hører mindre latter, mindre meningsutvekslinger og samtaler om oppdukkende tema mellom kandidatene og intervjuerne.

I dette intervjuet får kandidatene utdelt et ark med seks situasjonsbeskrivelser eller caser. Disse situasjonelle spørsmålene omhandler praktiske og reelle eksempler som var hentet fra den utlyste stillingens arbeidsdag, og var potensielle arbeidsoppgaver kandidatene kunne stå ovenfor dersom han eller hun fikk jobben. De ulike situasjonsbeskrivelsene varierte i kompleksitet, alt fra hvordan kandidatene ville presentert seg for første gang for sine fremtidige kollegaer, til hvordan de ville håndtere en problematisk situasjon med en elev på skolen.

Kandidatene får så 20 minutters forberedelsestid alene til å tenke igjennom hvordan de vil håndtere de seks ulike situasjonsbeskrivelsene. Deretter får de 30

minutter til å presentere sine svar for intervjupanelet. Denne presentasjonen foregår helt uten avbrytelser fra intervjupanelet. I motsetning til førstegangsintervjuet, der intervjuerne gjennom hele intervjuet bekreftet og forsterket kandidatens uttalelser, lytter nå intervjupanelet til kandidatens svar uten oppfølgingsspørsmål, bifall eller positiv forsterkning. Det er altså større fravær av dialog mellom kandidat og intervjuer i denne fasen av andregangsintervjuet, og kandidatens svar står tydelig i sentrum. I presentasjonen bemerker vi at kandidatene ikke bare svarer konkret på hvordan de ville forberedt og håndtert de ulike situasjonsbeskrivelsene. I sine svar inkluderte de også informasjon om det som lå til grunn for sine valg. De fikk også frem hvorfor de tenkte som de gjorde, og hva de vurderte som viktig eller riktig i hver enkelt situasjon. Dette var informasjon de ikke spesifikt var bedt om å gi, men begge kandidatene inkluderte allikevel denne typen av informasjon i sine svar.

Etter at kandidatene er ferdige med presentasjonen åpner lederen opp for at intervjupanelet kan stille oppfølgingsspørsmål. Disse spørsmålene gikk i hovedsak ut på å få kandidatene til å utdype eller tydeliggjøre sine besvarelser. Det var ikke fastsatt rekkefølge på hvem i intervjupanelet som snakket når, men alle fikk slippe til ut i fra hvorvidt de hadde noe å spørre om eller oppklare.

I den avsluttende delen av intervjuet er tonen mer uformell, og kandidatene får informasjon om den videre prosessen. Rekrutteringsansvarlig gir også kort informasjon om testenes resultater. Begge kandidatene mottar informasjon om at de ligger innenfor «normalområdet», men rekrutteringsansvarlig går ikke ytterligere i dyden på testenes resultater utover dette.

4.1.3 Intervju med rekrutteringsansvarlig

Rekrutteringsansvarlig har over 20 års erfaring fra rekruttering og gjennomføring av jobbintervjuer, og har en viktig funksjon i ansettelsesprosesser til lederstillinger i fylkets videregående skoler. Hun har en faglig bakgrunn innen seleksjon, og er med i prosessen for å kvalitetssikre at virksomhetene gjennomfører ansettelsesprosessen på en god måte. Hun har ingen stemme inn i vurderingsfasen, men det er virksomheten selv som tar den endelige beslutningen.

Rekrutteringsansvarlig er opptatt av et grundig forarbeid og legger vekt på å utforme en kravspesifikasjon med utvalgsriterier i forkant av intervju og

utlysning. Hun poengterer at det er enklere å unngå det hun kaller «*subjektive feller*» hvis intervjupanelet er enig om utvalgskriteriene. Rekrutteringsansvarlig er bevisst på forskningens anbefalinger, og ønsker å bruke «*metoder som funker*». I jobbintervjuene benytter intervjuerne blant annet intervjuguide. Hun forteller at dette gjøres for at intervjuerne skal holde seg til tema, og for at alle kandidatene skal bli stilt de samme spørsmålene. Samtidig forteller hun at intervjuguiden ikke følges slavisk, men at det forekommer avvik på grunn av at man ønsker å få til en best mulig flyt i intervjuet. Informanten fremhever flere ganger at måten intervjuet gjennomføres på, også gjenspeiler den kulturen som er i organisasjonen.

Videre er rekrutteringsansvarlig opptatt av å vurdere kandidatene i intervjuprosessen så objektivt som mulig. Samtidig forteller hun at man ikke kommer bort ifra at de vurderinger som gjøres av kandidatene under intervjuprosessen også er subjektive. Informanten forteller at de har objektive kriterier de støtter seg til, samtidig handler mye om kjemi, samspillet mellom folk, hvem man passer med, og hvem som passer inn. Alt fra håndtrykk, kroppsholdning og hvordan kandidatene prater påvirker intervjuernes vurderinger og oppfatninger: «*Det er folk man har med å gjøre, og det er helt umulig å få dem til å ta bort følelsene sine*». Det kan synes som at rekrutteringsansvarlig her beskriver et dilemma, som hun forsøker å håndtere i intervjusituasjonen.

4.1.4 Intervju med lederen i virksomheten

Lederen er den som har ansvaret for ansettelsesprosessen og tar også den endelige beslutningen om hvem som får jobben. Han har ingen formell kompetanse innen intervjuteknikk, men har jobbet med mennesker hele livet og trekker frem at denne yrkeskompetansen har gitt verdifull erfaring som er god å ha med seg inn i jobbintervjusituasjonen. Det kan tyde på at lederen selv betrakter seg som en person som er vant til å samhandle med mennesker, og at dette er betydningsfullt i intervjusammenheng. Lederen uttrykker forståelse av kandidatens situasjon, og sammenligner det å være i et jobbintervju som å være oppe til muntlig eksamen.

Lederen forteller videre at arbeidet med kravspesifikasjonen i forkant av intervjuene er en bevisstgjørende prosess for å finne ut hvilke egenskaper og kvalifikasjoner han ønsker av en fremtidig medarbeider. Samtidig trekker han frem at det særlig i denne ansettelsesprosessen var viktig å ikke låse seg til for

mange utvalgskriterier i kravspesifikasjonen, og holde utlysningsteksten åpen slik at de fikk inn flest mulig søkere. Lederen trekker også frem betydningen av intervjuguiden, og forteller at den er et hjelpemiddel for å holde seg til tema og for å stille de samme spørsmålene til alle kandidatene. Samtidig formidler han et sterkt ønske om å gå inn i dialog med kandidaten i intervjusituasjonen, og at han forsøker å stille spørsmål til kandidaten mer i form av en samtale. Lederen mener at dialog i større grad «*treffer kandidatens refleksjonsnivå*».

Videre er lederen også svært opptatt å «*trygge kandidaten*» i intervjusituasjonen og mener at det er viktig å anerkjenne kandidatens svar. På den måten mener han at han får frem det beste i kandidatene. Samtidig forteller han at han også ønsker å utfordre kandidatene ved å spille videre på de svarene som kandidatene gir.

Lederen trekker også frem at det er mye som er med på å påvirke vurderingene av kandidatene i jobbintervjuet. Både førsteinntrykk og magefølelse har betydning. Samtidig er han veldig bevisst på å ikke bli «*blendet*» av kandidaten, og ikke bli «*betatt av ekstroverte som fyller rommet*». Lederen forteller også at jobbintervjuet både handler om å kartlegge kandidatens faglige kompetanse og kandidatens holdninger og verdier. Samtidig poengterer han at det faglige kan læres, men verdisyn er grunnleggende ting det er vanskelig å gjøre noe med. Det er tydelig at lederen ønsker å bruke jobbintervjuet til å gjøre seg opp et helhetlig bilde av hvordan kandidaten er og uttrykker følgende: «*Hva er du opptatt av? Hva er ambisjonene dine? Hvordan ser du på andre mennesker?*» Samtidig erkjenner han at det er vanskelig å få tak i nettopp dette, som han kaller «*det essensielle*». Det er mye som tyder på at lederen står ovenfor flere ulike hensyn, som han er opptatt av å balansere i intervjuprosessen.

4.1.5 Intervju med kandidaten

Kandidaten vi intervjuet er hun som fikk tilbud om stillingen. Kandidaten gir uttrykk for at det var en god intervjuopplevelse og trekker frem at intervjupanelet fremstod godt forberedt. Hun forteller at lederen var en varm og inkluderende person som det var lett å snakke med. Hun følte seg ivaretatt og forteller at det «*var hyggelig å være der*». Samtidig kommer det frem at hun opplevde første – og andregangsintervjuet noe forskjellig. Opplevelsen av førstegangsintervjuet beskriver kandidaten som «*ufarlig*». Hun forteller at «*jeg gikk ut derfra og hadde*

det bra. Det var hyggelig å være der». Andregangsintervjuet opplevde kandidaten imidlertid som litt mer stressende på grunn av tidspresset hun ble satt ovenfor i forbindelse med besvarelsen av casene: «Andregangsintervjuet begynte jo litt mer sånn stressende, i og med at man fikk disse casene». Videre forteller hun:

«Det var ganske knapp tid, så jeg hadde nok veldig fokus på arbeidsoppgaven og ... 'kom igjennom her altså! Det er 6 caser og du har 20 minutter ... kom igjen, nå har det gått så lang tid, nå må jeg gå til neste'».

Videre forteller kandidaten at hun satt igjen med en oppfatning av at intervjuerne i stor grad ønsket å kartlegge hva slags menneske hun var:

«Hva jeg stod for. Hvilke holdninger jeg hadde. Hvilket elevsyn jeg hadde, menneskesyn jeg hadde. Jeg tror det var mye det de var ute etter. Hva slags formalkompetanse jeg har, det kan de lese i papirer og sånt noe».

For kandidaten selv var det også viktig å få frem nettopp dette, hvordan hun var som person. Hun forteller at hun stilte i jobbintervjuet med «åpent sinn» og så var det opp til intervjupanelet å avgjøre om hun hadde «*det de trengte*», og om «*det gikk an å få det til å passe inn i ledergruppa*». Det var først etter at kandidaten hadde takket ja til stillingen at hun fikk greie på hva slags oppgaver rollen egentlig skulle inneha. Hun forteller videre at intervjuerne «*ville få lov til å bli kjent med den som ble ansatt først, og så bestemme seg*».

Beskrivelsene vi nå har presentert har gitt et overordnet bilde av intervjuprosessen, og en beskrivelse av informantenes bakgrunn og deres tanker om intervjugjennomføringen. I de to neste kapitlene vil vi presentere våre kategorier som handler om hvordan jobbintervjuene er strukturert, hvilke faser som er identifisert og hvordan ansvarsfordelingen i intervjuene er. I kapittelet som følger presenteres vår første hovedkategori: *Grunnleggende struktur*.

4.2 Grunnleggende struktur

Alle intervjuene gjennomføres med en tydelig grunnleggende struktur. Jobbintervjuene fremstår som godt planlagt og intervjuerne gjør grundige forberedelser i forkant av gjennomføringen. I forberedelsesfasen utarbeider de blant annet kravspesifikasjon som danner mye av grunnlaget for den videre intervjuprosessen. Vi ser også at de benytter et intervjupanel som har en tydelig rollefordeling, og intervjuet består av ulike faser som synes å ha hver sin definerte

hensikt i intervjuet. Videre ser vi at intervjuerne i selve intervjugjennomføringen går systematisk til verks for å innhente den informasjonen de ønsker. De tar seg god tid i alle intervjuene, de benytter intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmål og varierer i bruken av spørsmålstyper og spørreteknikk gjennom hele intervjuprosessen.

Disse funnene har ført oss frem til vår første hovedkategori, *grunnleggende struktur*, med tilhørende underkategorier: *Kravspesifikasjon; fundament og bevisstgjøring, komplementære roller, faser i intervjuet og systematisk informasjonsinnhenting.*

I arbeidet med å analysere våre data har vi tatt utgangspunkt i Champion et al. (1997) sitt rammeverk for struktur. I følge Champion et al. handler struktur om all forbedring og standardisering av intervjuet som kan øke intervjuets psykometriske egenskaper (1997, s. 656). I rammeverket som er illustrert i tabell 6 nedenfor, presenterer Champion et al. 15 kriterier for struktur som forfatterne mener vil være med på å øke jobbintervjuets reliabilitet og validitet.

Intervjugjennomføring		Evaluering	
1	Jobbanalyse	8	Score kandidatenes svar
2	Stille samme spørsmål	9	Bruke kriteriebaserte skalaer
3	Begrense oppfølgingsspørsmål	10	Ta detaljerte notater underveis
4	Stille bedre spørsmål	11	Bruke panelintervju
5	Lengre intervju	12	Bruke samme intervjuere
6	Begrense tilleggsinformasjon fra testresultat	13	Ikke diskutere kandidatenes svar, eller kandidatene generelt, mellom intervjuene
7	Ingen spørsmål fra kandidaten	14	Intervjutrening
		15	Bruk av statistiske prosedyrer

Tabell 6. Fritt etter Champion et al. (1997).

Ved å benytte dette rammeverket som grunnlag for å analysere graden av struktur i jobbintervjuet, har vi fått en god oversikt over hvilke kriterier som er til stede og hvilke som er fraværende i intervjugjennomføringen. Vi vil i de påfølgende kapitlene presentere våre underkategorier. I de tilfellene der vi har identifisert strukturkriterier som kan knyttes direkte til Champion et al. sitt rammeverk, vil dette trekkes frem i teksten.

4.2.1 Kravspesifikasjon: Fundament og bevisstgjøring

Som en del av forberedelsene til intervjuene utarbeider intervjuerne en kravspesifikasjon for stillingen. Vi har imidlertid ikke sett eller fått en detaljert beskrivelse av kravspesifikasjonen i sin helhet, men vi har data som beskriver intervjuernes arbeid med den og dens betydning for prosessen.

Rekrutteringsansvarlig forteller at selve utformingen av kravspesifikasjonen gjøres i fellesskap med alle i intervjupanelet «*så alle i hele intervjugruppa er omforent om hva vi faktisk skal se etter*». I denne prosessen er rollene tydelig delt. Rekrutteringsansvarlig er den som tilrettelegger for prosessen med selve utarbeidelsen av kravspesifikasjonen, og lederen er den som fyller den med innhold:

Rekrutteringsansvarlig: «*Jeg bare holder i prosessen jeg, ser at vi kommer riktig på vei og følger den, og så er ansvaret deres. Og det er de som må sette tingene, og skrive på papiret og velge da*».

Rekrutteringsansvarlig er altså ikke med på å velge ut hvilke egenskaper eller kvalifikasjoner som skal vektlegges, men fungerer gjennom hele prosessen som en kvalitetssikrende fagperson. Lederen og resten av intervjupanelet er de som skal velge ut hva som skal være med i kravspesifikasjonen, og lederen beskriver dette arbeidet som «*en smertefull prosess*».

Leder: «*Og så må man jo gjøre de harde grepa da, og se at de her er viktige, men jeg kan ikke ha med mer, hva er det viktigste. Og i en sånn prosess så må man jo analysere fryktelig. Så det er en sånn smertefull prosess egentlig*».

Leder: «*Man skal jo ha overmennesket, man skal jo ha den som har alt, og det finnes jo ikke det. Så du må jo liksom ta noe da, som blir viktigere enn noe annet*».

Prosesen med analysere og prioritere hva lederen ønsker av en fremtidig medarbeider, fremstår som vanskelig og utfordrende. Det å skulle prioritere og velge noen egenskaper fremfor noen andre, betyr også at lederen må velge noe bort. Han opplever tydelig dette som krevende. Personen som ansettes i stillingen skal ansettes i en svært sentral lederstilling i skolen, og blir en nær medarbeider for lederen. Han må foreta viktige og relevante prioriteringer på vegne av seg selv og hele organisasjonen, og sitter således med et stort ansvar.

Rekrutteringsansvarlig forteller at arbeidet med kravspesifikasjonen starter før utlysning, og er noe av det viktigste som utarbeides for å finne ut av hva man skal ha tak i. Innholdet i kravspesifikasjonen er både knyttet til jobbrelatert kompetanse, og de personlige egenskapene man ønsker av en fremtidig medarbeider:

Rekrutteringsansvarlig: *«Forberedelsen begynner jo før utlysning vil jeg si. Og det er jo i kravspekken til stillingen. Det er vel noe av det viktigste som lages i forhold til å finne ut hva man skal ha tak i. Og det går på både personlige egenskaper, jobbinnhold og hele pakka der».*

For rekrutteringsansvarlig fremstår kravspesifikasjonen altså som svært viktig for å definere hva man skal ha tak i. Videre forteller hun at kravspesifikasjonen også fungerer som et verktøy for å styre opp den videre intervjuprosessen, slik at intervjuerne måler de tingene de har sagt at de skal måle på. Kravspesifikasjonen danner blant annet grunnlaget for både intervjuguide og tester:

Rekrutteringsansvarlig: *«Og så lager vi intervjuguide ut i fra det og legger opp testinga ut i fra det. Og det er jo for å luke vekk disse subjektive fellene da, med høy og mørk og pen og hyggelig. Og se på de tingene vi faktisk skal måle på».*

Det er tydelig at hun er opptatt av at kravspesifikasjonen skal hjelpe intervjuerne med å ivareta objektivitet gjennom prosessen, og unngå det hun omtaler som subjektive feller. Videre synes kravspesifikasjonens også å ha en funksjon som fundament, og et verktøy som hjelper henne med å strukturere opp den videre intervjuprosessen. Blant annet danner kravspesifikasjonen grunnlaget for intervjuguiden som vi har sett Champion et al. (1997) har definert som et viktig kriterie for struktur.

Lederen trekker også frem betydningen av å utarbeide en kravspesifikasjon, men synes på sin side å ha en litt annen tilnærming til dens funksjon. I likhet med rekrutteringsansvarlig trekker lederen også frem behovet for å ha objektive kriterier i et intervju: *«Av respekt for av folk som er søkere så må man også ha objektive kriterier tenker jeg».* Samtidig synes kravspesifikasjonen å fungere mer som et verktøy for lederen selv, i en forberedende fase:

Leder: *«Den er mest viktig i den prosessen hvor jeg skal begynne å tune meg inn på hva er det vi er ute etter her. Mest det».*

Han forteller videre at arbeidet med kravspesifikasjonen også er en bevisstgjørende prosess som er preget av prioriteringer, og en overordnet analyse av hva han trenger i organisasjonen.

Leder: «Hva er det egentlig vi trenger, hva er de viktigste egenskapene innenfor forskjellige områder, hva er det jeg har av styrker, hva vil jeg tjene på, hvem hva trenger vi, hva trenger vi i ledergruppa?».

Leder: «Det er en veldig bevisstgjøringsprosess. Og da former jo det andre seg litt, med bakgrunn i det da. Men det er ikke sånn tror jeg, at det liksom står og faller på det. Det er det ikke. Men det er en bevisstgjørende prosess».

Lederen har altså et helhetlig perspektiv i sin tankegang, og ønskene om en fremtidig medarbeiders egenskaper og kvalifikasjoner skal tydelig passe inn i hele virksomheten. Kravspesifikasjonen er altså ikke bare knyttet til egenskaper som skal passe til selve jobben som skal utføres, men er også lederens eget bilde av hva de trenger inn i organisasjonen. I tillegg ser vi at kravspesifikasjonen fungerer som en bevisstgjøring for lederen selv, og kriteriene som defineres i kravspesifikasjonen legger noe av grunnlaget for den videre prosessen.

Videre sier han at de kriteriene som defineres i kravspesifikasjonen, ikke har «*to streker under svaret*». Kravspesifikasjonen synes på mange måter å fungere som et grunnlag. Den setter en retning og legger noen føringer på hva de skal ha tak i, uten at den nødvendigvis er endelige fasiten:

Leder: «Så det er jo, det blir litt sånn ullent. Det er veldig lite som har to streker under svaret her. Det er sånn, litt svært og litt uformelig, og så snører og snevrer man det inn etter hvert som prosessen går. Og ser hvem som er søkere».

Leder: «Du vil ikke finne en sånn tydelig link, at det kom vi frem til i kravspecen, da ser annonsen sånn ut. Det har skjedd litt ting på veien der, men det ligger der som et grunnlag da».

Lederen synes altså å frigjøre seg noe fra kravspesifikasjonen utover i prosessen, og benytter kravspesifikasjonen som en startstrek for hva de ønsker seg av en kandidat. Han trekker også frem i sitatet ovenfor, at de ønsker å «*se hvem som er søkere*». Søkerne er altså med på å påvirke lederens behov og ønsker. Dette kommer godt frem i sitatet nedenfor, der han forteller om et valg av en åpen stillingsutlysning.

Leder: «*Det endte jo litt med at vi til slutt lagde en ganske vid utlysningstekst. For jeg tenkte at her er det viktigere at jeg får inn mange, og så ser jeg hva folk har å by på. For kanskje 'de' kvalifikasjonene kunne være like bra som 'de'. Men hadde jeg spurt bare etter 'de', så hadde jeg jo vært låst. Så derfor så er den jo litt sånn åpen da. Den utlysningsteksten*».

Sitatene viser at lederen ønsker et handlingsrom i arbeidet med kravspesifikasjonen og stillingsannonser. Han ønsker ikke å låse seg fullstendig til endelige kriterier, men ønsker å kunne velge blant et bredt utvalg av søkere og vurdere hva han har fremfor seg før han definerer den endelige stillingen. I dette ligger det tydelig en fleksibilitet i rollen som skal besettes og hvilke oppgaver kandidaten skal ha. Rollen som kandidaten skal tre inn i er altså ikke fullstendig forhåndsbestemt før intervjuprosessen, men formes i stor grad ut i fra hvilke kandidater de har å velge imellom.

Funnene i denne underkategorien viser tydelig at intervjuernes kravspesifikasjon ikke direkte kan likestilles med en prediktiv jobbanalyse, som skal presentere det essensielle i stillingen og inneholde spesifiserte og målbare kvaliteter som kandidaten skal måles opp mot (Billsberry, 2007; Langvik & Nordvik, 2006; Skorstad, 2015). Kravspesifikasjonen fremstår imidlertid som åpen når det gjelder de kravene som intervjupanelet setter i forhold til jobbinnhold og arbeidsoppgaver, og utgjør på mange måter et grunnlag som de kan jobbe videre ut i fra. Lederen fyller kravspesifikasjonen med konkret innhold, og den setter retningen på hva de skal ha tak i. Stillingen er ikke endelig definert, men kravene i den tilpasses og justerer seg underveis, ut fra kandidatens styrker, egenskaper og kompetanse.

4.2.2 Komplementære roller

I tillegg til å utarbeide en kravspesifikasjon, forteller rekrutteringsansvarlig at de i forkant av jobbintervjuene også setter sammen et intervjupanel som skal følge hele intervjuprosessen. Dette er i tråd med Champion et al. (1997) sine anbefalinger for struktur, som trekker frem at man i jobbintervjuer bør benytte det samme intervjupanelet gjennom hele intervjuprosessen.

Alle deltakerne i intervjupanelet, med unntak av masterstudenten som kun var der for å observere, har ulike roller. Rekrutteringsansvarlig forteller at denne rolleavklaringen ble definert helt i starten av intervjuprosessen.

Lederen og rekrutteringsansvarlig har de to sentrale rollene i intervjuprosessen, og disse rollene synes å være komplementære. Lederen er virksomhetens øverste leder, er den personen som har ansvaret for ansettelsesprosessen og som sitter på den endelige beslutningsmyndigheten over hvem som skal ansettes.

Rekrutteringsansvarlig har på sin side en tydelig rolle som kvalitetssikrende fagperson fra HR: «*En som kan se det litt utenifra*». Rekrutteringsansvarlig har imidlertid ingen stemme i beslutningsfasen og forteller at:

«Lederen er virksomhetsleder og enerådende hos seg. Der stopper min bistand. Når jeg legger i havn i xxx [navn på skole], så tar noen andre over».

I førstegangsintervjuene deler lederen og rekrutteringsansvarlig intervjugjennomføringen mellom seg. Første delen av intervjuet styres av lederen, andre delen av rekrutteringsansvarlig. Denne inndelingen fremstår gjennomtenkt, og det er rekrutteringsansvarlig med sin fagkompetanse som legger føringene på hvordan intervjuet skal organiseres dem imellom. Lederen forteller lattermildt:

«Det ledelsesfaglige og det skolefaglige tar DU sa, xxx [navn på rekrutteringsansvarlig]. Og da må jeg jo gjøre det da?».

Sitatet fra lederen viser at det er rekrutteringsansvarlig som tar ansvar hvordan intervjuet skal gjennomføres. Det er tydelig at rekrutteringsansvarlig ønsker å bruke lederen i intervjuet, der han har sin kompetanse. Lederen er den som sitter på den skolefaglige kompetansen, og som kjenner organisasjonens behov og utfordringer best. I sin del av gjennomføringen stilte dermed lederen spørsmål som omhandlet temaer innenfor pedagogikk, skolefag og ledelse.

Selv tok rekrutteringsansvarlig ansvar for å kartlegge personlige egenskaper og den mer generelle kompetansen hos kandidaten, som ikke nødvendigvis er faglig forankret.

Rekrutteringsansvarlig forteller videre at de i ansettelser til lederstillinger mener at det er viktig at en fra HR er med, slik at de får med seg den fagkompetansen som HR besitter inn i intervjuprosessen:

Rekrutteringsansvarlig: *«Jeg vil tro at leder eller den som er nærmeste medarbeider blir mye mer og raskere påvirket, enn det jeg gjør. Og det har noe med, en ting er at det her er det jeg driver med, mye av det i hvert fall, jeg er klar over farene, ser det, og klarer å ta et skritt tilbake og tenke at 'oi, nå er du i gang med den bekreftelsesfella' for eksempel. Det er nok verre for den som sjelden gjør dette her, og ikke har den kompetansen».*

Hun er tydelig klar over sin verdi som fagperson innen seleksjon, og sørger altså for å bistå lederen i å gjennomføre en metodisk forankret, strukturert og gjennomtenkt prosess. Lederen fungerer på sin side som en overordnet intervjustyrer, og som kvalitetssikrende fagperson innenfor skolefaglige temaer og ledelse. På denne måten ser vi at de utfyller de hverandre i intervjugjennomføringen.

I tillegg til lederen og rekrutteringsansvarlig, hadde også personalsjefen og tillitsvalgte definerte roller i intervjuet. Tillitsvalgtes rolle fremstår derimot som mindre betydningsfull for selve intervjugjennomføringen, men fungerer som en representant og en stemme fra de ansatte som det er viktig å ta hensyn til:

Rekrutteringsansvarlig: *«Skal du ha en stilling som det her, så blir det snakket om blant de ansatte, og deres meninger og hvordan de ser på det, teller jo også inn så klart. Det er en leder som skal lede disse her, ikke det at de ansatte skal velge sine ledere, men synes det er viktig at de også får den stemmen inn».*

Personalsjefen synes på sin side å ha en mer betydningsfull rolle i intervjuene, særlig for lederen. Personalsjefens rolle var blant å skrive notater. Det å ta notater fra intervjuet er ifølge Champion et al. (1997) et viktig kriterie for struktur. I tillegg er rollen til personalsjefen også å stille oppfølgingsspørsmål til kandidatene. I lydopptakene hører vi at personalsjefen stiller en rekke spørsmål til kandidatene i slutten av alle intervjuene;

«Du har vært en god del år som fagleder og knapt ett år som utdanningsleder. Hva har du opplevd som vanskeligst i overgangen fra fagleder til utdanningsleder?»

«Du var inne på dette her med utvikling av elever og elevsyn. Hva er utfordringer knyttet til elevene? Hvis du har vært i skoleverket i mange år, hva tenker du er den største utfordringen for de ungdommene vi har i dag?»

Sitatene ovenfor viser at spørsmålene i stor grad dreier seg om tydeliggjøring knyttet til det kandidaten allerede har fortalt i intervjuet. Personalsjefen synes altså å ha en viktig støtterolle for lederen, ved å fange opp ting i intervjuet som kan tydeliggjøre lederens oppfatning av kandidaten. På denne måten skapes det et rom for lederen, til å kunne fokusere på selve intervjugjennomføringen. Lederen forteller videre at personalsjefen også var en person som lederen diskuterte mye med i beslutningsfasen, og at det var en trygghet å ha personalsjefen med i hele intervjuprosessen.

En av fallgruvene som trekkes frem i det prediktive perspektivet er at det kan være store forskjeller blant intervjuere når det gjelder deres evner til å evaluere, vurdere og rangere kandidater i et jobbintervju. Videre kan intervjuere også vurdere og vekte den samme informasjonen som kommer frem i jobbintervjuet på ulik måte (Skorstad, 2015). Funnene i denne underkategorien viser at intervjuerne forsøker å ta høyde for nettopp denne typen av fallgruve. Ved å sette sammen et intervjupanel, med relevant og variert bakgrunn, erfaring og kompetanse, gjør de det vanskeligere for seg selv å «trå feil». Funnene viser at de bruker et sammensatt intervjupanel med mennesker som utfyller hverandre, og som kan vurdere ting ved kandidaten fra ulike ståsted.

4.2.3 Faser i intervjuet

Både første - og andregangsintervjuet har en felles oppbygning der intervjuene består av ulike faser med hver sin definerte hensikt. Vi har identifisert tre tydelige faser i både første - og andregangsintervjuet: En innledende og kontaktskapende fase, en fase med informasjonsinnhenting og en avsluttende, lukkende fase.

I den innledende fasen hører vi at dialogen har en løs og ledig stil, med latter og hyggelig småprat. Kandidatene tilbys kaffe eller vann, og intervjuerne fremstår imøtekommende. Intervjuerne går altså ikke umiddelbart rett på utspørring, men intervjusituasjonen starter mildt og rolig. Innledningen til intervjuet kan på mange måter tolkes som et hilserituale hvor partene skaper kontakt og gjør seg kjent med hverandre, samt setter standarden for stemning og tone. Stemningen som

fremkommer på lydopptakene forteller oss at hensikten med innledningen er at partene i intervjuet skal bli kjent, og det legges til rette for å skape trygghet for kandidaten i intervjusituasjonen. Rekrutteringsansvarlig forteller blant annet at de ønsker å legge opp til en ramme for intervjuet som gjør at det føles trygt, og som viser at de «vil det beste for folk». Måten intervjuerne gjennomfører den innledende fasen gjenspeiler på mange måter intervjuernes intensjon om hvordan de ønsker at kandidaten skal oppleve resten av intervjuet.

I tillegg ser vi at den innledende fasen også benyttes av intervjuerne til å presentere intervjupanelet, presentere rammene for intervjuprosessen og forberede kandidaten på veien videre:

Leder: «Vi kommer til å dele intervjuet mellom oss, xxx [navn på rekrutteringsansvarlig] og jeg. Jeg tar litt om det skolefaglige og ledelsesdelen, og så tar xxx litt mer om personlig kompetanse».

Rekrutteringsansvarlig: «Vi venter med å sende tester til vi er ferdige med alle intervjuene, til vi ser hvem vi går videre med».

Intervjuerne benytter altså den innledende fasen til å gi kandidaten informasjon om gjennomføringen og resten av intervjuprosessen. Dette viser at intervjuerne er godt forberedt, noe som kan tjene til at kandidaten gis en følelse av å bli ivaretatt. Ved å både legge til rette for en hyggelig stemning i intervjuet, og gi grundig informasjon til kandidaten, alminneliggjør og ufarliggjør på mange måter intervjuerne det som kommer. Den hyggelige tonen gir kandidaten en trygg inngang til selve intervjuet, og danner grunnlag for en intervjugjennomføring som baserer seg på forutsigbarhet, trygghet og tillit mellom partene.

Etter at de sosiale relasjonene er etablert og den nødvendige informasjon er gitt, går intervjuet over i den neste fasen som vi har kalt informasjonsinnhenting. Overgangen til denne fasen er tydelig, og dette underbygges i flere av intervjuene ved at leder sier «da begynner vi», eller «skal vi starte?». Sitatene illustrerer ovenfor kandidaten at intervjuerne nå vil starte med fasen som omhandler selve utspørringen. I førstegangsintervjuene fortsetter lederen umiddelbart med sitt første spørsmål: «Hvorfor søker du stillingen?». Lederen går rett på sak, og det legges ikke opp til en myk start ved at kandidaten for eksempel får et par minutter til å fortelle litt om seg selv. I andregangsintervjuene er også overgangen fra den innledende fasen tydelig. Etter en myk start med hyggelig småprat markerer

intervjuerne tydelig at intervjuet er i gang, og kandidatene får utdelt 6 ulike caser som de skal svare på:

Leder: *«Vi har laget seks situasjonsbeskrivelser på et ark her, så gjør vi det sånn at du får 20 minutter til å sitte og tenke litt».*

Den tydelige overgangen til denne fasen fremstår som et signal om at nå starter de med det som er selve hensikten med intervjuet; å innhente informasjon som kan gi intervjuerne et best mulig beslutningsgrunnlag.

Etter at informasjonsinnhenting er over beveger intervjuerne seg over i den avsluttende fasen av intervjuet. Det markeres tydelig at intervjuet er over, og kandidaten får anledning til å stille spørsmål.

Leder: *«Ok, jeg tror vi har spurt om de tingene vi tenkte å følge opp. Er det noe du lurer på?»*

I følge Champion et al. (1997) er et viktig strukturkriterie at intervjuerne ikke skal tillate at kandidaten får stille spørsmål under selve intervjuet. Her ser vi at intervjuerne helt til den avsluttende fasen venter med å åpne opp for spørsmål fra kandidaten, Dette er gjennomgående i alle intervjuene. Hvorvidt dette er bevisst eller ei fra intervjuernes side sier våre data ingenting om. Samtidig fremstår dette som gjennomtenkt og planlagt, i og med at alle intervjuene følger et identisk oppsett.

Etter at kandidatene har fått svar på sine spørsmål, og intervjuerne har gitt litt mer informasjon om prosessen videre, runder partene av med hverdagsprat.

Stemningen fremstår hyggelig, kandidaten og intervjuerne ler, og i flere av intervjuene sier også rekrutteringsansvarlig og leder som avslutning: *«Takk for at du kom»* eller *«takk for nå, det var hyggelig»*. Dette signaliserer til kandidaten at oppmøtet er satt pris på, og at også intervjuer har hatt et fint og hyggelig møte. På samme måte som den innledende fasen la opp til en hyggelig og trygg vei inn i intervjuet, ser vi at den avsluttende fasen legger opp til å lukke intervjuet og runde av. En hyggelig vei ut. Intervjuerne og kandidatene kan puste godt ut og slappe av etter en vel gjennomført arbeidsøkt.

4.2.4 Systematisk informasjonsinnhenting

I gjennomføringen av jobbintervjuene går intervjuerne systematisk til verks for å innhente den informasjonen de ønsker fra kandidatene. De bruker god tid i alle

intervjuene til å innhente den informasjonen de ønsker. Intervjuerne benytter intervjuguide med temaer og forhåndsdefinerte spørsmål som stilles likt til alle kandidatene. I tillegg ser vi at intervjuerne bruker ulike spørsmålstyper og spørreteknikker, for å få tak i den informasjonen de ønsker. I denne underkategorien identifiserer vi tre av strukturkriteriene som anbefales av Champion et al. (1997). 1) Holde lange nok intervjuer til at nok informasjon kan innhentes, 2) stille de samme spørsmålene til alle kandidatene og 3) stille bedre spørsmål både med tanke på innhold og formulering. I avsnittene nedenfor vil vi beskrive hvordan intervjuerne forholder seg til disse tre strukturkriteriene i sin gjennomføring.

Tidsbruk

I vår analyse av tidsbruk i intervjuet har vi plukket ut et tilfeldig første - og andregangsintervju, og illustrert i to tabeller hvordan tidsbruken i intervjuet fordeler seg på de tre fasene: Innledning, informasjonsinnhenting og avslutning. En svakhet ved våre data er at vi ikke vet hvor lang tid det tok fra intervjuerne først møtte kandidatene, til lydopptakene av jobbintervjuene startet. Våre tall baserer seg derfor på de data vi har fra de faktiske lydopptakene.

De fire førstegangsintervjuene hadde alle en varighet på mellom 75 og 90 minutter. Tidsbruken i intervjuet som vi har tatt utgangspunkt i er representativt for alle fire og gir et godt bilde av hvordan førstegangsintervjuene er gjennomført.

Førstegangstintervju	
Innledning	01 minutt og 30 sekunder
Informasjonsinnhenting	72 minutter og 50 sekunder
Avslutning	03 minutter og 14 sekunder
Total tid	74 minutter og 34 sekunder

Tabell 7. Oversikt over tidsbruk førstegangsintervju.

I fasen som omhandler informasjonsinnhenting i førstegangsintervjuet bruker leder og rekrutteringsansvarlig selv 65 minutter og 30 sekunder av innhentingstiden, og panelets to siste deltagere deler de resterende 7 minutter og 20 sekunder. I løpet av innhentingsdelen ser vi at kandidaten snakker i hele 47 minutter og 50 sekunder av tiden; det tilsvarer 65,68 % av taletiden i løpet av innhenting. Kandidatens taletid inkluderer totalt tid til rådighet, taletid og noen få tenkepauser.

De to andregangsintervjuene hadde begge en varighet på mellom 60 og 70 minutter.

Andregangsintervju	
Innledning	02 minutter
Kandidatens forberedelser	20 minutter
Informasjonsinnhenting	38 minutter
Avslutning	04 minutter
Total tid	64 minutter

Tabell 8. Oversikt over tidsbruk andregangsintervju.

I fasen som omhandler informasjonsinnhenting i andregangsintervjuene, presenterer kandidaten sine svar på de seks ulike casene i løpet av den tilmålte tiden på 30 minutter. I denne perioden var det kun kandidaten som snakket. Deretter fulgte 8 minutter med spørsmål fra intervjuerne, og diskusjon rundt tematikken. I løpet av disse 8 minuttene snakket søker mer enn 50 % av tiden.

Det disse tallene sier oss er for det første at intervjuerne har gitt innhentingsfasen en tydelig prioritet. Det er der de innhenter informasjonen om kandidatene som ligger til grunn for deres valg, og det kommer tydelig fram at dette er den høyeste prioritet rent tidsmessig.

Sett opp mot Campion et al. (1997) sitt strukturkriterie som består i å holde lange nok intervjuer til at nok informasjon kan innhentes, anser vi intervjuerne for å møte dette basert på tre faktorer som vi legger til grunn: 1) Intervjuerne bruker den tiden de trenger for å komme gjennom intervjuguiden i alle intervjuene. 2) Alle kandidatene går gjennom samme intervjuguide med omtrent samme tidsbruk, og ingen av intervjuene framstår som unaturlig avkortet eller forlenget i forhold til de andre. 3) Kandidaten får gode muligheter til å gi svar på spørsmålene og presentere informasjon om seg selv.

Intervjuguide

I alle førstegangsintervjuene benyttes det intervjuguide og vi hører at intervjuerne stiller de samme hovedspørsmålene til alle de fire kandidatene. Også i andregangsintervjuene blir kandidatene stilt nøyaktig de samme spørsmålene i form av seks ulike case som skal besvares. Denne systematiske gjennomføringen er fremtredende i hele prosessen, og intervjuerne legger tydelig opp gjennomføringen på en måte som gjør at de får kartlagt alle kandidatene ut i fra et

likt grunnlag. I det prediktive perspektivet er det å standardisere spørsmål i intervjuet grunnleggende for å strukturere hele intervjugjennomføringen (Campion et al., 1997).

Både lederen og rekrutteringsansvarlig argumenterer for bruk av intervjuguide. Den sikrer en rettferdig gjennomføring, den bidrar til at de kan måle alle likt, den er med på å strukturere selve intervjugjennomføringen og den fungerer som et støtteverktøy slik at intervjuerne kan holde seg til tema. Rekrutteringsansvarlig og lederen begrunner dette slik:

Rekrutteringsansvarlig: «Forskningen viser at det er det som fungerer, rett og slett. Vi er jo opptatt av å bruke metoder som vi vet virker, og intervjuguide er jo det. Skal man måle og vekte folk, så er det viktig at man veker og veier det samme hos alle, opp mot stillingens krav. Og intervjuguiden er jo en måte å gjøre det på. Å holde seg til tema og vekte de samme tingene hos alle, og vekte det vi har sagt vi skal vekte, og derfor mener vi intervjuguide er viktig».

Leder: «Så det er for å holde meg til saken, selvfølgelig er det det. Og for at du skal være rettferdig også, at vi har noe å sammenligne med, selvfølgelig, når vi setter ting eller setter kandidatene opp mot hverandre».

Intervjuguiden synes altså å være et viktig verktøy for intervjuerne, og intervjuerne bruker den aktivt og forholder seg til den gjennom hele prosessen. Samtidig ser vi at intervjuerne også i enkelte tilfeller avviker fra intervjuguiden. Dette avviket skjer kun i førstegangsintervjuene i forbindelse med at intervjuerne stiller oppfølgingsspørsmål til kandidatene underveis i intervjuet. Rekrutteringsansvarlig beskriver bruken av oppfølgingsspørsmål i intervjuet på følgende måte:

«Oppfølgingsspørsmålene kan være litt ulike ut i fra hvordan de svarer og hvilke eksempler de gir da, og du kan jo intervju folk som har ledererfaring og folk som ikke har ledererfaring til samme type stilling. Og da må du stille ulike typer spørsmål».

I intervjuene ser vi at bruken av oppfølgingsspørsmål ofte ble brukt til å etterspørre mer inngående informasjon om kandidaten. I tillegg etterspurte intervjuerne også konkrete eksempler fra kandidatene, som kunne si noe mer om hvordan de hadde tenkt eller handlet rundt en spesifikk situasjon. Følgende tre eksempler fra et av førstegangsintervjuene illustrerer hvordan

rekrutteringsansvarlig og lederen aktivt brukte oppfølgingsspørsmålene under informasjonsinnhenting:

Rekrutteringsansvarlig: *«Det er veldig interessant, for det betyr at du gjør noen faktiske valg for å forbedre alt det her, og hva er det som får deg til det?»*

Leder: *«Hvordan får dere til å gjøre det da? Gjør dere noen ledergrep som gjør at dette vil folk faktisk jobbe med og bruke tid på? Eller går det av seg selv?»*

Rekrutteringsansvarlig: *«Har du en spesiell situasjon som kan illustrere det?»*

Vi tolker oppfølgingsspørsmålenes funksjon i førstegangsintervjuene som et verktøy for intervjuerne til å innhente mer informasjon om kandidaten.

Oppfølgingsspørsmålene gir kandidaten mulighet til å reflektere ytterligere rundt sine svar. Kandidaten gis en mulighet til å svare mer utfyllende, og på denne måten kommer intervjuerne nærmere inn på kandidaten.

Et interessant funn i vårt materiale er imidlertid at intervjuerne ikke stiller noen oppfølgingsspørsmål til kandidatene under selve intervjugjennomføringen av andregangsintervjuene. Her står kandidatens svar mer alene.

Oppfølgingsspørsmålene spares derimot helt til den avsluttende fasen av intervjuet, når kandidaten er ferdig med sin presentasjon av casene. Sammenlignet med førstegangsintervjuene legger vi merke til at det også stilles langt færre oppfølgingsspørsmål i denne intervjurunden. Lederen forteller følgende om sine forberedelser og tanker rundt andregangsintervjuet:

«Jeg valgte 6 caser. Jeg ville ha realistiske arbeidssituasjoner for en leder. De fikk 20 minutter til å forberede seg, og det tenkte jeg også er en realistisk arbeidssituasjon. De andre sa det var for mye, du må ha maks to eller tre. Jeg sa 'nei, ikke snakk om'. Fordi en leder må hele tiden forholde seg til mange saker, og jeg har lyst til å se bredden og strukturen. Du får en halv time å forberede deg på. Klarer du det? Så jeg fikk på en måte en dobbelteffekt av det da. Jeg fikk noe mer enn det jeg fikk bare gjennom svarene».

Det er tydelig at andregangsintervjuet har et annet formål enn førstegangsintervjuet. Kandidatene stilles her ovenfor en mer utfordrende situasjon der de får utdelt et sett med spørsmål og tilmålt tid. Lederen ønsket ikke

bare å kartlegge hva kandidatene svarte. Slik vi tolker det ville lederen også kartlegge deres evne til å jobbe under press, og deres evne til å presentere sine svar. For å få tak på disse tingene tolker vi det slik at intervjupanelet bevisst ikke stiller noen oppfølgingsspørsmål før kandidaten er ferdig. Ved å ikke stille oppfølgingsspørsmål underveis, blir intervjuet lik for begge kandidatene og intervjuerne kan lytte til kandidatenes presentasjoner som de i etterkant kan måle opp mot hverandre.

I den prediktive forskningen legges det vekt på å redusere bruken av oppfølgingsspørsmål, da dette kan redusere intervjuets validitet (Campion et al., 1997; Huffcutt et al., 1994). Våre funn indikerer at intervjuerne tar aktivt avstand fra bruken av oppfølgingsspørsmål i andregangsintervjuet, samtidig tar de dem aktivt i bruk i førstegangsintervjuet for å få tak på mer informasjon fra hver enkelt kandidat. Dette funnet er interessant og vi ser en tydelig forskjell mellom de to intervjurundene.

Bruken av spørsmål

Informasjonen som intervjuerne innhenter i jobbintervjuene innhentes med bruk av varierte spørsmålstyper. I det prediktive perspektivet har man vært opptatt av å undersøke hvordan spørsmålsstillingen påvirker validiteten på intervjuet, og som tidligere beskrevet i teorikapittelet er det særlig spørsmålstypene situasjonelle spørsmål, atferdsrelaterte spørsmål, bakgrunns spørsmål og jobbrelaterte spørsmål som har vist seg å være av betydning. Det prediktive perspektivet anbefaler bruk av disse fire spørsmålstypene i intervjuer, fordi de styrker strukturen på intervjuet og fremstår egnet som verktøy til å predikere fremtidig jobbprestasjon (Campion et al., 1997).

I intervjuene identifiserer vi samtlige av de fire spørsmålstyper som Campion et al. (1997) trekker frem som betydningsfulle. Tabellen på neste side viser eksempler på hvordan de forskjellige spørsmålstypene blir brukt i intervjugjennomføringen. I kolonnen til venstre viser vi hvordan Campion et al. definerer de ulike spørsmålstypene i litteraturen. I kolonnen til høyre viser vi eksempler på de ulike spørsmålstypene som er hentet fra vår egen empiri.

Definerende eksempler	Eksempel fra vår empiri
<p>Situasjonelle spørsmål En spørreteknikk som setter kandidaten i en hypotetisk situasjon som er relevant for stillingen, og spør hva vedkommende ville ha gjort i en fremtidsrettet situasjon</p>	<p>«Du får ansvar for elevtjenesten, totalt ni medarbeidere, hva tenker du om dette oppdraget?»</p> <p><i>Hvordan vil du bli kjent med medarbeiderne, hvordan vil du sette mål og utvikle elevtjenesten videre?</i></p>
<p>Atferdsrelaterte spørsmål En spørreteknikk som fokuserer på hva kandidaten har gjort tidligere, ved at intervjuer etterspør hvordan kandidaten har løst en spesifikk oppgave. Kandidaten blir gjerne bedt om å gi eksempler.</p>	<p><i>Fortell om et viktig prosjekt eller program du har vært ansvarlig for, og hvordan du planla og utførte dette?</i></p> <p><i>Fortell om en viktig presentasjon du har holdt i løpet av de siste årene. Hva gjorde du for å forberede deg? Hva var det mest utfordrende øyeblikket ved presentasjonen?</i></p>
<p>Bakgrunns spørsmål Spørsmål som fokuserer på kandidatens erfaring, utdanning og andre kvalifikasjoner.</p>	<p><i>Hvordan er din digitale kompetanse?</i></p> <p><i>Hvor mye undervisning har du hatt?</i></p>
<p>Jobbrelaterte spørsmål Spørsmål hvor kandidaten blir bedt om å dokumentere eller beskrive sin kunnskap.</p>	<p><i>Hva tenker du er en god organisering av skolen?</i></p> <p><i>Har du noen refleksjoner rundt spennet mellom drift og utvikling?</i></p>

Tabell 9. Eksempel på spørsmålsbruk.

Våre data viser at alle hovedspørsmålene i intervjuguiden faller inn under en av de fire spørsmålskategoriene som anbefales i det prediktive perspektivet, med unntak av ett spørsmål som stilles innledningsvis i alle de fire førstegangsintervjuene: «Hvorfor søker du stillingen?». Dette spørsmålet kan tolkes i retning av at det omhandler en kartlegging av kandidatens motivasjon. I det prediktive perspektivet blir spørsmål som omhandler motivasjon eller ambisjoner beskrevet som uegnet til å predikere fremtidig jobbprestasjon (Campion et al., 1997). Intervjuerne anser imidlertid dette spørsmålet som viktig. Kandidatens svar på dette er altså av betydning for intervjuerne, og vil antageligvis fortelle intervjuerne mye om kandidatens engasjement for stillingen. Ikke minst vil det kanskje kunne si noe om kandidatens vilje til å prestere i sin jobb.

Videre ser vi at intervjuerne styrer unna selvevaluerende spørsmålstyper i sine hovedspørsmål. Kandidatene blir ikke bedt om å beskrive sine tre sterke eller tre svake sider. De blir heller ikke bedt om å fortelle om seg selv, om familiære

forhold eller andre personlige anliggender. Et interessant funn er imidlertid at intervjuerne benytter selvevaluerende spørsmål i enkelte av oppfølgingsspørsmålene for å borre etter mer informasjon om kandidaten: «*Er du nysgjerrig?*», «*blir du fort stressa?*». Intervjuerne styrer altså unna selvevaluerende spørsmål i sine hovedspørsmål til kandidaten, spørsmål som litteraturen sier har begrenset verdi (Campion et al., 1997; Iversen, 2015). Intervjuerne tar dem imidlertid aktivt i bruk i førstegangsintervjuene, når de ønsker å innhente mer personlig og utfyllende informasjon om kandidaten.

Vår empiri viser videre at det er en distinkt forskjell mellom første- og andregangsintervju, når det gjelder bruken av spørsmålstyper. I førstegangsintervjuet har intervjuerne fokus på å se bakover og intervjuerne kartlegger hvem kandidaten er, og har vært, i sin nåværende og tidligere rolle. I denne runden tar intervjuerne i bruk av atferdsrelaterte -, bakgrunns- og jobbrelevante spørsmål, som har til hensikt å kartlegge kandidatens erfaring og kunnskap, og som kan si noe om hvordan kandidaten har løst ulike arbeidsoppgaver i fortiden (Campion et al., 1997). Ved å kartlegge kandidatene på denne måten, tolker vi det slik at intervjuerne ønsker å kartlegge kandidatens tidligere atferd for å kunne predikere hvordan kandidatene vil løse lignende utfordringer i fremtiden.

I andregangsintervjuet retter intervjuerne imidlertid blikket framover. Intervjuerne stiller kun situasjonelle spørsmål, som setter kandidaten i en hypotetisk situasjon som er relevant for stillingen, og spør hva kandidaten ville ha gjort i en fremtidsrettet situasjon (Campion et al., 1997). Intervjuerne får altså på denne måten et bilde av hvordan kandidaten vil bli i den settingen som er relevant for den utlyste stillingen. Ved å bruke stillingsspesifikke, situasjonelle spørsmål, plasserer de kandidatene med sin nå kjente kompetanse i relevante situasjoner for den hverdagen en leder må håndtere. Vi tolker det slik at intervjuerne på denne måten forsøker å predikere kandidatens jobbprestasjon, ved å danne seg et bilde av hvordan kandidaten vil komme til å handle og prestere i en fremtidig oppgaveløsning.

Denne tydelige forskjellen mellom intervjurundene viser oss at intervjuerne innhenter et helhetlig bilde av kandidatene i løpet av de to intervjurundene. I

første runde gjør de seg kjent med kandidatene, hvem de er og hvem de har vært. I andregangsintervjuet løfter de blikket mot fremtiden og kartlegger hvem av de to finalistene som kan fungere best i en fremtidig jobb hos dem. Vi ser tydelig at de to intervjurundene ikke overlapper hverandre, de står i et komplementært forhold til hverandre.

4.3 Dynamikk

I tillegg til at intervjuene bærer preg av en grunnleggende struktur med et fastlagt og tilsynelatende strukturert oppsett, er intervjuene også preget av dynamikk. Det foregår et tydelig samspill mellom intervjuerne og kandidaten. Dette har ledet oss frem til den andre hovedkategorien *dynamikk*, med tilhørende underkategorier: *Sosialt samspill og anerkjenne og utfordre*.

4.3.1 Sosialt samspill

Samspillet mellom intervjuerne og kandidaten er særlig fremtredende i førstegangsintervjuene. I hovedsak gjennomføres intervjuene ved at intervjuerne stiller spørsmål som kandidaten svarer på. Samtidig observerer vi at intervjuene også i enkelte situasjoner flyter som en naturlig dialog mellom to parter som tilpasser seg hverandre. Vi hører at det foregår en kontinuerlig anerkjennelse mellom partene, som kommer til syne via positiv forsterkning, bifall og bekreftelser i dialogen som utspiller seg. Intervjuerne selv formidler også at de er opptatt av å skape denne dialogen og anerkjenne kandidatene i intervjuet.

Utdraget nedenfor viser hvordan det sosiale samspillet kommer til syne i et av førstegangsintervjuene:

Leder: *«Ja, hører du kjenner dilemmaet. Et annet dilemma er jo ... Skole er jo veldig rigid oppbygd, med timeplaner og arbeidstider og klasserom og klasser. Samtidig så skal vi jo være fleksible. Møte med den enkelte elev, tilrettelegge arbeidssituasjoner, timeplaner. Det er jo også et spenn».*

Kandidat: *«Ja, absolutt. Jeg tror at en del av utfordringen der ligger kanskje i å tydeliggjøre for personalet da, hvordan er rollen deres i det her. At lærerne faktisk har ansvar for å tilrettelegge for hver enkelt elev, like mye som for hele klassen, og ta hensyn til dem. Samtidig som de selvfølgelig kjenner på arbeidspresset i forhold til tiden sin og».*

Leder: *«mmm ...»*

Kandidat: *«Men vi er nok ikke, i hvert fall sånn jeg kjenner skolen hos oss da, så er vi ikke flinke nok til å være tett på lærerne våre. Vi blir nok litt*

sånn for overordnet. Kunne gjerne vært mer i klasserommet og mer rett på dem da.».

Leder: «mmm ... ja, for det er også litt interessant. For det tenker også vi. I skole tradisjonelt så er jo lærerrollen veldig individuell, og det er privat. Altså du er i klasserommet ditt og ... Men nå er det jo en vind som blåser over oss, med profesjonsfelleskap».

Kandidat: «Absolutt, og der tror jeg vi kan dra kjempe nytte av, hvis man er gode på å få med seg lærerne fra bunnen av. For jeg tror det er litt der det ligger, at når man legger planer, så må man få med seg lærerne i det.»

Som utdraget illustrerer foregår det en samtale mellom to fagpersoner, der lederen og kandidaten bygger videre på hverandres utsagn og resonnement. De forflytter seg fra et spørsmål-svar oppsett, og over i en naturlig dialog der de samstemmer om et tema de er opptatt av. Det er tydelig at både kandidaten og lederen bekrefter hverandres tanker og refleksjoner ved å vise frem sin interesse og engasjement i samtalen. For kandidaten tolker vi dette enten som en ubevisst handling, som kommer som en impulsrespons til et tema som kandidaten selv er opptatt av. Alternativt kan det også være en handling der kandidaten bevisst forsøker å påvirke lederens inntrykk i positiv forstand. I teorien relateres dette til inntrykksstyring, som handler om at mennesker i sosiale prosesser forsøker å påvirke det bildet andre mennesker får av dem. I intervjusammenheng relateres dette ofte til at kandidatene forsøker å imponere intervjueren (Judge et al., 2000; Levashina et al., 2014).

For lederen kan dette samspillet være en måte å vise interesse for kandidaten, slik at kandidaten skal få et positivt bilde av lederen og organisasjonen. For lederen kan det altså tenkes at det sosiale samspillet har en rekrutterende hensikt. I tillegg skal lederen jobbe sammen med kandidaten, og samspillet som oppstår mellom dem i intervjuet kan også være en måte for lederen å kartlegge tilpasning.

Dynamikken i intervjuet, og det sosiale samspillet som foregår mellom intervjueren og kandidaten, viser oss at intervjugjennomføringen har tydelige konstruktivistiske innslag. Anderson trekker frem at det konstruktivistiske perspektivet ser på intervjuet som «inter-view» (1992, s. 11). Jobbintervjuet er altså en mulighet for arbeidsgiver og kandidat til å treffe hverandre, utveksle informasjon og kartlegge felles forventninger. Fra et prediktivt ståsted ville gjennomføringen vært preget av en mer statisk gjennomføring der kandidaten er

en passiv informasjonsformidler (Billsberry, 2007; Deros & De Witte, 2001; Deros et al., 2003). Her ser vi imidlertid at kandidaten ikke bare utleverer informasjon og direkte svar på spørsmål som intervjuerne lytter til og vurderer. Det foregår derimot en interaktiv, sosial prosess mellom arbeidsgiver og arbeidssøker der de bygger en felles forståelse av hverandre (Billsberry, 2007; Deros & De Witte, 2001; Deros et al., 2003). Intervjuene må derfor tolkes som at de har klare konstruktivistiske trekk.

4.3.2 Anerkjenne og utfordre

Som et ledd i det sosiale samspillet mellom intervjuerne og kandidaten foregår det en kontinuerlig anerkjennelse mellom dem i intervjuprosessen. Denne anerkjennelsen er spesielt fremtredende i førstegangsintervjuene. I lydopptakene hører vi anerkjennelsen skje direkte via samtykke, positiv forsterkning og bifall. Ord og uttrykk som «mmm», «ikke sant», «absolutt» er hyppig fremtredende i alle intervjuene både fra intervjuernes side, og kandidatene selv. Denne formen for gjensidig anerkjennelse viser at begge parter er oppmerksomme på hverandres spørsmål og svar, og er aktive og tilstede i den dialogen og det samspillet som utspiller seg mellom dem. Både intervjuerne og kandidaten responderer direkte, ved bifall og positiv forsterkning til det den andre sier. Lederen synes å være bevisst på hvorfor anerkjennende teknikker benyttes i intervjuene:

Leder: «Og det er jo det her. Du er ute etter en jobb, du må vise deg fra din beste side. Hvis noen skaper en trygg ramme rundt det, og anerkjenner det du kommer med, så blir du jo også, du får jo mye mer frem av deg selv også, for det at du tør».

Vi tolker det slik at lederen ønsker å spille på lag med kandidaten og viser forståelse for kandidatens opplevelse av intervjusituasjonen. Ved å anerkjenne det kandidaten kommer med, stimuleres kandidaten til å prate om seg selv. Det at kandidaten tør å åpne seg i intervjuet vil kunne gi lederen ærlige svar, og verdifull informasjon om kandidaten, som vil være viktig å ha med seg inn i vurderingsfasen.

Måten intervjuerne viser anerkjennelse på i intervjuene kommer til syne på ulike måter. I et utdrag fra et av førstegangsintervjuene illustreres dette blant annet ved at lederen positivt bygger opp under kandidatens svar, selv om kandidaten trekker frem sin manglende erfaring innenfor et område:

Kandidat: *«Jeg kjenner jo ikke så mye til yrkesopplæringen ikke sant»*

Leder: *«Du kjenner desto bedre til studieforbereende»*

Kandidat: *«Og så regner jeg med at det er mulig å lære, og sette seg inn i»*

Leder: *«Det er det vi gjør hele tida ...».*

Kandidat: *«Ja, ikke sant».*

I stedet for å bifalle til at kandidaten mangler erfaring innenfor et spesifikt område, gjør lederen dette i stedet om til noe positivt ved å anerkjenne den erfaringen kandidaten har innenfor et annet område. Lederen forskyver altså fokuset i samtalen fra mangel til styrke. Han er antageligvis allerede klar over at kandidaten mangler denne type erfaring, og velger i stedet å hjelpe kandidaten videre slik at kandidaten ikke definerer seg selv ut av prosessen.

Anerkjennelse kommer også til syne i intervjuene ved at intervjuerne hjelper kandidaten med å redde ansikt i situasjoner der kandidaten opplever spørsmålene som vanskelige. Dette illustreres godt i eksempelet nedenfor, der rekrutteringsansvarlig ber kandidaten om å gi et eksempel på en situasjon med en arbeidsrelatert endring som var vanskelig å tilpasse seg. Kandidaten opplever at det er utfordrende å gi svar på dette spørsmålet:

Kandidat: *«Nei, nå syns jeg du spør vanskelig»*

Rekrutteringsansvarlig: *«Jeg gjør det»*

Kandidat: *«Jeg kan ikke si jeg ... jeg finner på en måte som regel plassen etter hvert da»*

Rekrutteringsansvarlig: *«Altså, jeg skal ikke tvinge fram noe jeg»*

Kandidat: *«Overgangen til å bli leder, det er jo en sånn type ...».*

Rekrutteringsansvarlig avbryter: *«Ja, det er jo ... typisk en sånn ...»*

Kandidat: *«Typisk en sånn situasjon det ...».*

Rekrutteringsansvarlig er oppmerksom på at kandidaten opplever spørsmålet som vanskelig, og viser forståelse og aksept for at kandidaten ikke kan svare direkte på stående fot. Vi observerer at rekrutteringsansvarlig avbryter kandidaten og bygger positivt opp under kandidatens begynnende svar for å vise at kandidaten er på rett spor. Rekrutteringsansvarlig forsøker å få kandidaten til å yte sitt beste, fremfor å utfordre og tvinge frem et svar. Denne holdningen synes å være med på å motivere kandidaten til å prate videre.

Anerkjennelse avtar i andregangsintervjuet

Vi ser at det skjer et tydelig skifte i andregangsintervjuet når det gjelder samhandlingen mellom intervjuerne og kandidaten. Fra å anerkjenne kandidaten underveis gjennom hele førstegangsintervjuet, gå i dialog og vise interesse for svarene som kandidaten gir, går nå intervjuerne over til en mer klinisk og «kald» gjennomføring med påtakelig mindre anerkjennelse og respons fra intervjuerne. Kandidaten skal under tidspress besvare og presentere seks ulike caser, og situasjonen fremstår mer skjerpet.

I andregangsintervjuene ser vi at intervjuerne i større grad lytter til kandidatens presentasjon, uten bifall, positiv forsterkning eller oppfølgingsspørsmål. Kandidatens svar står nå mer alene. Vi opplever at dette er med på å prege intervjusituasjonen, og gjør at intervjuet fremstår mer alvorlig sammenlignet med førstegangsintervjuene. Det at kandidaten ikke får noen form for anerkjennende respons underveis i sin presentasjonen av casene, medfører at intervjusituasjonen oppleves som mer formell og alvorspreget. Sammenlignet med førstegangsintervjuene, der anerkjennende holdninger fra intervjuerne tydelig er tilstede gjennom hele intervjuet, opplever vi at andregangsintervjuene har til hensikt å utfordre kandidaten i større grad. Lederen forteller følgende om andregangsintervjuet:

Leder: «Det førstegangsintervjuet, det var litt mer sånn tradisjonelt intervju. Første gang vi møtte kandidatene, og en del mer snakke om da, om sakene. Og jeg hadde jo ikke lyst til å ta en sånn til, jeg måtte prøve å komme litt annerledes inn på dem».

Det er tydelig at lederen ønsker å få frem noe annet fra kandidatene i andregangsintervjuet. I førstegangsintervjuet ble grunnlaget lagt, og relasjonen etablert. Den dialogen som fløt i det første intervjuet er nå erstattet med en mer skjerpet intervjuform, som preges av et alvor som er knyttet til denne svært avgjørende fasen i intervjuprosessen. Her handler det tydelig om å vurdere de to kandidatene i finaleløpet, og selektene blant de beste.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet startet vi med å gi en overordnet beskrivelse av hele intervjuprosessen og intervjuene med våre informanter. Videre har vi i de to hovedkategoriene «*grunnleggende struktur*» og «*dynamikk*» redegjort for hvordan

jobbintervjuene er strukturert, hvilke faser som kan identifiseres i intervjuene og hvordan ansvarsfordelingen er. Funnene viser at intervjuprosessen er nøye planlagt og godt forberedt. Intervjuerne benytter seg av verktøy og hjelpemidler som kravspesifikasjon og tilpassede intervjuguider, for å styre opp intervjugjennomføring i henhold til metodiske krav. Intervjuene gjennomføres med en tydelig, grunnleggende struktur, og det benyttes bevisst ulike spørreteknikker og spørsmål som skal hjelpe intervjuerne med å innhente relevant informasjon om kandidatene som både knytter seg direkte til stillingens krav, men også som går på personlige egenskaper hos kandidaten. I tillegg bærer intervjuene også preg av dynamikk, samtale og et sosialt samspill mellom intervjuer og kandidat. Et interessant funn er det tydelige skiftet som skjer i dialogen og samspillet mellom intervjuer og kandidat i andregangsintervjuet. Det er fremtredende at de to intervjurundene har ulike formål for intervjuerne, og at de ikke kan beskrives som rendyrket prediktiv eller konstruktivistisk. Dette blir et hovedpoeng når vi i neste kapittel vil analysere og drøfte intervjuernes intensjoner.

5.0 HVA ER INTERVJUERNES INTENSJONER MED JOBBIINTERVJUET?

I forrige kapittel presenterte vi våre funn som knytter seg til vårt første forskningsspørsmål. I dette kapitlet ser vi nærmere på funnene som knytter seg til vårt andre forskningsspørsmål: *Hva er intervjuernes intensjoner med jobbintervjuet?*

I arbeidet med å analysere våre data har vi her vært opptatt av å forklare hvorfor intervjuerne gjennomfører intervjuet på den måten de gjør. Vi har sett nærmere på deres formål og intensjoner med jobbintervjuet. Dette har ledet oss frem til følgende tre hovedkategorier som presenteres i dette kapitlet: *Ivareta objektivitet, etablere dialog og helhetlig kartlegging*. Hver hovedkategori presenteres med tilhørende underkategorier i kapitlene som følger.

5.1 Ivareta objektivitet

Intervjuerne etterstreber å ivareta objektivitet i intervjugjennomføringen.

Intervjuerne har tydelige tanker om dette og tar i bruk verktøy i intervjugjennomføringen som skal hjelpe dem med å ivareta dette formålet. De er opptatt av at vurderingen de gjør av kandidatene skal baseres på et objektivt grunnlag, samtidig kommer det frem at det personlige møtet med kandidaten i intervjuet setter det objektive formålet på prøve. Intervjuerne foretar personlige underveisvurderinger i intervjuet, og trekker frem at både førsteinntrykk og magefølelse har betydning.

Disse funnene i våre data har ledet oss frem til underkategoriene: *Unngå subjektive feller og regulert magefølelse*.

5.1.1 Unngå subjektive feller

Intervjuerne har en tydelig intensjon om å gjennomføre en intervju prosess med en høy grad av objektivitet, og intervjuerne tar i bruk metodiske verktøy i intervjugjennomføringen som skal hjelpe dem med å se på det som kommer frem i intervjuet «*objektivt og samlet*».

I kapittel 4.2 så vi at rekrutteringsansvarlig er opptatt av at kravspesifikasjonen skal hjelpe intervjuerne med å ivareta objektivitet gjennom prosessen. Her så vi også at intervjuerne stiller de samme hovedspørsmålene til alle kandidatene ved hjelp av en intervjuguide, og det er flere som er inne i jobbintervjuet og vurderer

kandidaten. Disse verktøyene trekker lederen frem som viktige for å sikre objektiviteten i intervjugjennomføringen.

Leder: *«Det som er med å holde det litt på objektivt, altså, det er flere som er inne og vurderer, det er intervjuguide, det er de samme spørsmål til alle kandidatene».*

Ved å ta i bruk disse metodiske verktøyene gjør intervjuerne det de kan for å holde intervjugjennomføringen så objektiv som mulig, og det hjelper dem med å *«måle det de har sagt de skal måle på»*. Verktøyene skal kvalitetssikre intervjuet, og således hjelpe intervjuerne med å foreta en så treffsikker beslutning som mulig.

Rekrutteringsansvarlig forteller at HR hele tiden jobber mot å få virksomhetene til å forstå hva det er som virker, hvilke feilkilder man kan stå ovenfor og hva i intervjuet man bør legge mest og minst vekt på. Hun sier videre at det alltid foreligger en risiko for feilansettelse, men ved å ta i bruk verktøy i intervjugjennomføringen øker de muligheten til å *«treffe riktig oftere»*.

Til tross for at intervjuerne tar i bruk verktøy som skal eliminere feilkilder og ivareta objektiviteten i intervjuet, forteller intervjuerne at man ikke kommer bort ifra at vurderingene man gjør av kandidatene også blir personlige og subjektive. Rekrutteringsansvarlig sier blant annet at de underveis i hele intervjuprosessen gjør både bevisste og ubevisste personlige vurderinger av kandidatene, og illustrerer dette med følgende eksempel:

Rekrutteringsansvarlig: *«Jeg kan ta et eksempel, og det er hvordan man ringer og inviterer dem til intervju. Altså hvordan er det folk tar det? Og det er litt sånn subjektivt. Noen er jo veldig imøtekommende og stiller opp, og gjør alt de kan for å møte til det tidspunktet for eksempel. Andre er det helt umulig for hele tiden, og de er ikke interessert i å gjøre noe for å tilpasse seg heller. Det er jo en, «ler», underveisvurdering, for å si det sånn. Og det henger med. Og så kan man si, det er jo ikke objektivt, men det henger jo med så klart».*

Lederen forteller på sin side at han sitter med en veldig klar opplevelse av kandidaten direkte etter at intervjuet er ferdig. Inntrykket han får av kandidaten starter allerede ved førsteinntrykket.

Leder: *«Noen ganger så får man jo det nesten i det øyeblikket man begynner intervjuet! Så kan jo folk jobbe seg opp altså, men noen ganger*

så er det veldig fort gjort. Det kan se fint ut på papiret, men så skjønner du at det var jo ikke bra».

I tillegg løfter begge informantene frem at kandidatenes fremtoning har betydning for deres oppfatning av kandidaten. Alt fra hvordan håndtrykket er, hvordan blikk kontakten er, hvordan kandidaten prater, sitter eller ser ut. Alt påvirker.

Rekrutteringsansvarlig: *«Jeg må nesten si det sånn, hva er det som ikke påvirker? Om man vil eller ikke? Klart det gjør det. Det er alt fra utseende, til kroppsholdning, jeg holdt på å si til håndtrykk, det er jo ikke, nå skal dem jo ikke ha Donald Trump håndtrykk alle som er ... det er ikke sånn jeg mener, men alt påvirker».*

Leder: *«Vi har hatt inne til intervju noen som bare har sittet sånn, ikke sant. Nei, og det ... Da skjærer det seg med en gang. Men, jeg har veldig sånn rom da. Det er ikke sånn at 'gud du satt sånn' eller, 'da er du ute'. Men noen sanne ekstremvarianter kan jo ryke ut på det».*

Rekrutteringsansvarlig: *«Underveis i intervjuet så påvirker det hele tiden. Hvordan blikk-kontakt er, hvordan de sitter, hva de sier, hvor høyt de prater og hvor mye de prater, lite, og ... altså».*

Lederen har tidligere opplevd å gjøre en feilansettelse og forteller at en medvirkende årsak til denne feilansettelsen blant annet var at han ble blendet av kandidaten. Lederen fremhever gjentatte ganger at han er klar over at det kan være lett å bli betatt av kandidater som fremstår ekstroverte i intervjuet:

Leder: *«Man blir ofte betatt av ekstroverte som bare fyller rommet, og så kan det være de introverte som har den største kapasiteten».*

Selv om både lederen og rekrutteringsansvarlig erkjenner at det kan være lett å la seg påvirke av kandidatenes væremåte i jobbintervjuet, synes begge å være svært bevisst på at de ikke må la seg rive med av kandidatens fremtoning.

Leder: *«Så jeg prøver å være veldig bevisst på det, og tenke at nå skal jeg ikke fly med på dette her. Dette her må jeg holde igjen, og tenke hva er egentlig essensen og innholdet i det du kommer med nå, og ikke så mye innpakningen».*

Rekrutteringsansvarlig forteller på sin side:

«Men det som er viktig, er å være bevisst på det. At det faktisk påvirker! Og da kan man jo unngå det når man setter seg ned og gjør de vurderingene og scoringene etterpå, så kan man luke ut noe av det»

Informantene er altså bevisste på å ikke la sin intuisjon og skjønnsmessige vurderinger av kandidaten få betydning når de vurderer hver enkelt kandidat i etterkant av intervjuet. Ved å være bevisst på at de subjektive vurderingene påvirker dem, og ved å støtte seg til verktøy som hjelper dem med å se det hele mer objektivt, kan de kanskje klare å styre unna de subjektive fallgruvene i vurderingsfasen. Samtidig uttrykker rekrutteringsansvarlig at «*man kan ha så mange objektive scoringsmaler man ønsker, men det er jo ikke maskiner*». Rekrutteringsansvarlig poengterer det faktum at det er mennesker man har med å gjøre. Mennesker er ikke maskiner, men har følelser og påvirker hverandre.

I det prediktive perspektivet er målet fullstendig objektivitet i intervjuet, og såkalte subjektive fallgruver som intuisjon og førsteinntrykk må derfor begrenses. Vårt materiale viser imidlertid at det i et møte mellom mennesker i et intervju, kan være vanskelig for intervjuerne å unngå å gjøre en subjektiv fortolkning av kandidaten. Man er så å si innstilt av natur, på å vurdere andre ut fra om man liker dem eller ikke. I det prediktive perspektivet er dette imidlertid irrelevant, når jobbintervjuet handler om å predikere kandidatens jobbprestasjon (Skorstad, 2015).

5.1.2 Regulert magefølelse

Lederen og rekrutteringsansvarlig trekker begge frem magefølelsens betydning. Dette er en del av en helhetlig vurdering som gjøres av kandidaten og lederen omtaler magefølelsen som «*en sum av erfaringer*». Han forteller at han velger å lytte til den og stoler på magefølelsens tegn:

Leder: «*Altså det må være hele pakka, jeg tenker magefølelsen er en del av det. Magefølelsen er vel egentlig en sum av erfaringer, er det ikke det a. Den er jo det, så den er jo til å stole på*».

Rekrutteringsansvarlig er også tydelig på at man ikke skal undervurdere magefølelsen, og knytter magefølelsen tett opp mot kjemien mellom mennesker:

«*Det har noe med kjemi og møte folk og, skal ikke bare undervurdere det heller. Man skal jobbe sammen*».

Det er fremtredende at magefølelsen tilføres en relevant verdi for begge intervjuerne, og benyttes for å vurdere «*kjemien*» med kandidaten. Magefølelsen synes således å være en viktig brikke for å vurdere hvorvidt kandidaten passer inn

i virksomheten og til de som jobber der. I det konstruktivistiske perspektivet er tilpasningen mellom kandidat og organisasjon, kandidat og arbeidsgruppe og kandidat og leder et svært relevant punkt å vurdere i en ansettelsesprosess (Kristof, 1996). Vi tolker materialet slik at magefølelsen blir brukt av intervjuerne for å kunne vurdere disse formene for tilpasning.

Samtidig forteller lederen at han aldri ville turt å stole helt og holdent på magefølelsen alene. «*Den er en del av en helhet*». Intervjuerne erkjenner altså at magefølelsen er viktig, samtidig forsøker intervjuerne å regulere og holde magefølelsen i sjakk. Skorstad skriver at mange intervjuere benytter magefølelse og intuisjon i sin vurdering av kandidater. Når man benytter magefølelse og intuisjon får intervjuerne en subjektiv oppfatning av kandidaten, noe forskning har vist kan gi tilfeldige resultater. I det prediktive perspektivet betraktes magefølelsen som en subjektiv fallgrube som kan påvirke jobbintervjuets validitet (2015). Intervjuerne synes å være svært bevisste på at de ikke ene og alene kan basere sine beslutninger på denne intuitive følelsen. De objektive kriteriene de har definert i kravspesifikasjonen synes å hjelpe intervjuerne med å ikke bare stole blindt på magefølelsen og den personlige og subjektive oppfatningen de har fått av kandidaten. Kravspesifikasjonen fungerer på mange måter som et sikkerhetsnett som hjelper dem med å ivareta objektiviteten i intervjuet, slik at de kan foreta en så treffsikker beslutning som mulig. Samtidig erkjenner de magefølelsens verdi, og magefølelsen fungerer på mange måter som et sikkerhetsnett som hjelper dem med å ivareta sine personlige vurderinger, slik at intervjugjennomføringen og beslutningen ikke kun blir klinisk og kald.

5.2 Etablere dialog

Intervjuerne har et tydelig ønske om å etablere dialog med kandidaten i intervjuet. I kapittel 4.3 så vi at intervjuerne benytter anerkjennende teknikker i førstegangsintervjuene for å stimulere til dialog med kandidaten. Intensjonen om dialog i intervjuet er fremtredende hos både rekrutteringsansvarlig og lederen.

Det sterke ønsket om å etablere dialog har en tydelig effekt i jobbintervjuet. Blant annet ser vi at det bidrar det til å skape en trygg intervjusituasjon for kandidaten. Det gir også intervjuerne handlingsrom i intervjusituasjonen, en frihet til å føre intervjuet i en retning de finner naturlig for både seg selv og kandidaten. I tillegg

gir dialogen som utspiller seg i intervjuet et positivt inntrykk av både intervjuerne og organisasjonen, og dialogen får således også en rekrutterende effekt for virksomheten.

Disse funnene har ledet oss frem til underkategoriene: *Trygge og ivareta, handlingsrom og rekruttering.*

5.2.1 Trygge og ivareta

Både lederen og rekrutteringsansvarlig er opptatt av å trygge kandidaten i intervjusituasjonen, og forteller at dialog er et viktig virkemiddel for å skape denne tryggheten. Ved å gå inn i dialog med kandidaten, og unngå det informantene omtaler som «*forhør*» og «*revolverintervjuer*», gir intervjuerne kandidaten en følelse av å bli ivaretatt. De skaper altså en trygghet for kandidaten i intervjusituasjonen gjennom å snakke sammen.

Leder: «For jeg har vært i intervjuer selv jeg, og det er akkurat som å være oppe til muntlig eksamen det? Du er jo så redd så, og veldig fort gjort å 'blacke ut' og. Og det å skape den tryggheten, gjennom det å liksom ikke ha et forhør, men å snakke sammen».

Rekrutteringsansvarlig: «Det må være slik at kandidaten føler seg ivaretatt, og at det er en ramme rundt det som gjør at, som gjenspeiler virkeligheten da. At dette er trygt, vi vil det beste for folk, og vil at de skal prestere, og ikke motsatt».

Intervjuernes klare tanker om dette viser oss at de er bevisste sin makt som intervjuere. Det fremstår tydelig at de utøver varsomhet i intervjugjennomføringen, og at de respekterer kandidaten de har fremfor seg. Intervjuerne synes å være bevisste i måten de forholder seg til kandidaten på, og de har klare tanker om at de ønsker at kandidaten skal få en god opplevelse i jobbintervjuet. I likhet med det konstruktivistiske perspektivets tankesett er altså intervjuerne opptatt av å ivareta kandidaten i jobbintervjuet. I motsetning til det prediktive perspektivet, der man i jobbintervjuet i liten grad tar hensyn til jobbsøkerens reaksjoner og meninger, forventes det i det konstruktivistiske perspektivet at kandidatene både har følelser, reaksjoner og ideer i forhold til seleksjonsprosessen (Derous & De Witte, 2001; Herriot, 1993; Langvik & Nordvik, 2006).

Kandidaten forteller også på sin side at hun følte seg trygg og ivaretatt i intervjuet. Hun uttaler at «*det var behagelig og hyggelig å være der*», og satt igjen med en forståelse av at intervjuerne «*ikke ønsket at det skulle være ubehagelig*». Dette viser at intervjuernes mål om å skape en trygg ramme for kandidaten har en positiv effekt på hvordan kandidaten selv også opplevde intervjusituasjonen. Jobbintervjuet er kandidatens første møte med sin potensielle, fremtidige arbeidsgiver, og intervjuerne synes å ha et stort ønske om at dette møtet skal fremstå positivt for kandidaten. Det at intervjuerne skaper trygge rammer og viser respekt for kandidaten, vil kunne være med på å etablere relasjon og skape et positivt grunnlag for det som kan tenkes å bli et langvarig arbeidsforhold.

Trygghet og dialog er tydelig viktig for begge intervjuerne, samtidig kommer det også frem at intervjuet heller ikke må bli for koselig. Rekrutteringsansvarlig poengterer at det er viktig å tenke på at jobbintervjuet faktisk er et intervju, og ikke det han omtaler som «*koseprat*».

Rekrutteringsansvarlig: «*Vi ønsker å få mest mulig, og det beste ut av hver enkelt. Liksom at det er viktig for oss, ikke det å sette folk til veggs. Det å ha en lun og ordentlig atmosfære. Det er jo voksne folk med en god erfaring som kommer her, og det er jo den vi vil ha frem og ikke nervøsitet og at folk begynner å stamme og synes dette er ekkelt og sånn. For det gjenspeiler en organisasjon. Og så skal det jo ikke være for koselig heller da. Det er jo ikke koseprat, og det er jo viktig å poengtere det og, at det faktisk er et intervju*».

Rekrutteringsansvarlig fremhever her at det er en klar balanse mellom det å skape en trygg og god intervjusituasjon som er preget av dialog mellom partene, samtidig som man har fokus på at det hele faktisk er et intervju.

5.2.2 Handlingsrom

I kapittel 4.2 så vi at både lederen og rekrutteringsansvarlig er opptatt av å forholde seg til intervjuguiden i intervjugjennomføringen. Samtidig er de tydelige i sine uttalelser om at intervjuguiden ikke skal binde dem for mye. De forteller at de har et behov for at intervjuet skal «*flyte*»:

Leder: «*Jeg er opptatt av å ha selvfølgelig en intervjumal, men jeg prøver nok i større grad å lage en samtale. Altså jeg blir litt sånn spørsmål, svar, spørsmål, svar, spørsmål svar. Jeg ønsker å gå inn i dialog. Og det er mer krevende enn det å bruke sånn spørsmål, svar, for da kan du være litt bundet til det*».

Rekrutteringsansvarlig: *«Vi prøver så godt vi kan å holde oss til hovedspørsmålene, og oppfølgingsspørsmålene, men det må jo flyte dette her og».*

Vi tolker det slik at intervjuguiden fungerer som en slags mal og en grunnstyring for intervjuerne. Samtidig skaper intervjuerne seg et handlingsrom i gjennomføringen, slik at de kan følge opp kandidatens svar uten at det virker unaturlig og rart. Rekrutteringsansvarlig forteller at dersom de følger opp og spør om noe annet enn det kandidaten har svart på, føler man seg som *«en dust»*:

Rekrutteringsansvarlig: *«Det er veldig tråkig å sitte å føle deg som en dust hver gang du intervjuer, for hvis kandidaten svarer en ting og så spør du om noe helt annet på et oppfølgingsspørsmål så virker det bak mål».*

Det å skulle følge intervjuguiden helt slavisk føles altså bindende og oppleves som unaturlig. Det er tydelig at intervjuerne ønsker autonomi og handlingsrom i sin gjennomføring, og de velger å løsrive seg fra intervjuguiden der det føles naturlig. Deres ønske om å gå i dialog med kandidaten gjør at de i enkelte tilfeller løsriver seg fra intervjuguiden, og skaper seg selv en frihet til å føre samtalen i den retningen som føles riktig både for seg selv og kandidaten.

Ved å gi seg selv handlingsrom i intervjuet og gå i dialog, forteller lederen at de i større grad treffer *«kandidatens refleksjonsnivå»*:

Leder: *«For meg er det naturlig å prøve å få til en dialog, og jeg synes at jeg i mye større grad treffer kandidatens refleksjonsnivå, og litt sånn, å kunne være med å snakke, det er viktig i seg selv».*

Dialogen åpner altså opp for at kandidaten får mulighet til å reflektere. Ved å legge til rette for at kandidaten får prate, skapes det et sosialt, positivt rom for kandidaten til å gi utfyllende svar, rom til refleksjon, rom til å prate fritt.

Både lederen og rekrutteringsansvarlig forteller at det er viktig å lytte til kandidatens svar, høre hva som blir sagt, for deretter å stille relevante oppfølgingsspørsmål:

Leder: *«Og så hører du hva som blir sagt, og så stiller du neste spørsmål».*

Kandidatens svar legger altså føringer for neste spørsmål. Slik vi tolker det, styrer til dels kandidaten hvilke oppfølgingsspørsmål som blir stilt. Ved å bevege seg vekk fra intervjuguiden i enkelte tilfeller, gir intervjuerne seg selv en mulighet til

å borre i kandidatenes svar slik at de kan innhente verdifull informasjon og skape seg et personlig inntrykk av hver enkelt kandidat. Dette bidrar til at intervjuerne får mer innsikt i kandidatens måte å tenke på, noe som sannsynligvis vil gi verdifull informasjon og ærlige svar som intervjuerne ikke nødvendigvis ville fått dersom de hadde fulgt intervjuguiden slavisk.

Materialet viser at intervjuerne ønsker å skape seg et handlingsrom i intervjuet, som gjør at de får frem mest mulig informasjon om kandidaten. I det prediktive perspektivet er målet for intervjuet en standardisert og strukturert gjennomføring (N. R. Anderson, 1992; Campion et al., 1997; Huffcutt et al., 1994; Levashina et al., 2014). Vår empiri viser imidlertid at intervjuerne har et ønske om å bryte ut av dette standardiserte oppsettet for å følge opp kandidatens svar og innhente utfyllende informasjon om kandidaten. I det konstruktivistiske perspektivet har man vært opptatt av at intervjuet er en diskusjonsarena der kandidaten blir sett på som en ekspert på selv. Organisasjonen og kandidaten gjør en vurdering av hverandre underveis i intervjuet, for å kartlegge de organisasjonsmessige mulighetene som ligger i stillingen (N. R. Anderson, 1992; Herriot, 2002; Langvik & Nordvik, 2006).

Ved å skape seg dette handlingsrommet i intervjuene legger også intervjuerne til rette for at kandidaten blir en aktiv deltager i intervjuet, fremfor en passiv kandidat som kun skal besørge intervjuerne med den informasjonen de trenger (Schmitt & Chan, 1998). Kandidaten får en aktiv rolle i intervjuet og stimuleres til å prate utfyllende. Intervjuerne skaper således også et handlingsrom for kandidaten, der kandidaten får en større mulighet til å vise mer av seg selv.

5.2.3 Rekruttering

Dialogen som skapes mellom intervjuerne og kandidaten synes også å ha en rekrutterende effekt for organisasjonen. Ved å aktivt jobbe med å få til en dialog viser intervjuerne at de lytter og er tilstede. Dette vil gi et positivt inntrykk av intervjueren og organisasjonen. Lederen ønsker at kandidaten skal respekteres og tas på alvor. Dette imøtekommes ved at lederen lytter aktivt, skaper samtale og får kandidaten til å føle seg vel. Dette er bevisste handlinger fra lederens side, handlinger som lederen også mener vil være med på markedsføre organisasjonen. Ved å opptre og forme intervjuet på denne måten, skapes det et inntrykk av skolen

som arbeidsgiver som kan være med gi kandidaten et positivt bilde av organisasjonen.

Leder: *«Og så er det jo, jeg blir fornøyd når jeg klarer å vise tilbake til det som er sagt og prøve å skape den samtalen da, så ikke det blir sånn veldig om igjen spørsmål og, for da avslører du egentlig at du hørte ikke etter, du blir litt sånn skjematisk, skjemafølger eller ... så det er noe med å, jeg synes at folk skal tas på alvor da, og gjør det jeg kan for at man skal føle seg vel, og jeg tenker det er jo også markedsføring?»*

Også rekrutteringsansvarlig er opptatt av at intervjusituasjonen kan ha en rekrutterende hensikt, og har et ønske om at intervjusituasjonen skal *«gjenspeile den kulturen som er i organisasjonen»*. Markedsføringen av skolen som arbeidsgiver skjer altså indirekte via intervjuernes handlinger og det som skjer i intervjusituasjonen. Ikke ved å snakke direkte om skolen som arbeidsgiver.

Kandidaten forteller også på sin side at intervjuerne ikke snakket direkte om skolen som arbeidsgiver i intervjuene. Det var derimot intervjuernes fremtoning og væremåte i intervjuet som ga henne et inntrykk:

Kandidat: *«Jeg vet ikke om de sa veldig mye direkte om det selv, men de gir jo et ryddig inntrykk, og de gir inntrykk av at de er godt forberedt og det synes jeg er et godt tegn ikke sant»*.

Videre forteller hun at det ikke bare var intervjupanelet som var med på å gi kandidaten en følelse av hvordan arbeidsgiveren var, og trekker frem sitt første møte med organisasjonen som viktig:

Kandidat: *«Og så ble jeg jo møtt, når jeg kom da, og det hadde ikke noe med lederen å gjøre, men da jeg kom og går inn og henvender meg på kontoret der, for jeg visste jo ikke helt hvor jeg skulle være, så blir jeg jo møtt på en hyggelig måte. Og bare det gir jo et inntrykk, ikke sant»*.

Organisasjonens fremtoning som helhet har således også mye å si for den totale opplevelsen av arbeidsgiveren som kandidaten satt igjen med etter intervjuet.

Jobbsøkerens reaksjoner på intervjuprosessen er et område som har fått mye fokus innen den konstruktivistiske forskningstradisjonen. I et studie fra Hausknecht et al. (2004) fant forfatterne at jobbsøkere som hadde positive persepsjoner til seleksjon ville ha høyere sannsynlighet for å se positivt på organisasjonen som arbeidsgiver. Jobbsøkere med positive persepsjoner til seleksjon rapporterte også

om sterkere intensjoner om å takke ja til eventuelle jobbtilbud. Intervjuernes fremtoning og væremåte i intervjuet, og kandidatens positive møte med andre mennesker i organisasjonen, kan altså ha en viktig, rekrutterende hensikt.

5.3 Helhetlig kartlegging

Vårt materiale viser at intervjuerne bruker jobbintervjuet for å skaffe seg et helhetlig bilde av kandidaten. De er opptatt av å både kartlegge kandidatens motivasjon for stillingen, og den faglige og personlige kompetansen. I tillegg viser materialet at de i stor grad også benytter intervjuet til å kartlegge kandidatens holdninger og verdier, og at de bruker intervjuet som en arena der de også kartlegger hvorvidt kandidaten passer inn.

Dette har ledet oss frem til følgende underkategorier som vil bli presentert i kapitlene som følger. *Motivasjon, kompetanse, holdninger og verdier, og tilpasning.*

5.3.1 Motivasjon

Lederen forteller at det i jobbintervjuene var viktig å kartlegge kandidatens motivasjon for stillingen, og å skaffe til veie mer informasjon om hvorfor kandidatene ønsket seg en ny jobb. I alle førstegangsintervjuene åpner lederen med spørsmål et om hvorfor kandidaten søker stillingen. For lederen fremstår det viktig å kartlegge kandidatens motivasjon for å kunne få informasjon som sier noe om kandidatens engasjement for stillingen. Ønsket kandidaten utvikling og utfordringer? Ønsket de seg bort fra noe, eller vil de inn i noe nytt?

Leder: «Motivasjon selvfølgelig. Med hvorfor søke stillingen, det er jo interessant. Får man en følelse at folk vil bort fra noe, eller vil de inn i noe? Ønsker de seg utfordringer? Hvor viktig er det å få dette her, og hva er det som, hva er det som gjør at man har lyst til å bytte terreng da».

Vi observerte også flere spørsmål i intervjugjennomføringen som indirekte kunne gi svar som kunne fortelle noe om kandidatens motivasjon for stillingen.

Spørsmålet nedenfor viser et eksempel på et av casene i andregangsintervjuet, der kandidaten skulle besvare en tenkt situasjon eller arbeidsoppgave i sin fremtidig rolle:

Case: «Du får ansvar for elevtjenesten, totalt ni medarbeidere, hva tenker du om dette oppdraget? Hvordan vil du bli kjent med medarbeiderne, hvordan vil du sette mål og utvikle elevtjenesten videre?»

En av kandidatene svarte følgende på dette spørsmålet:

Kandidat: *«For det første så tenker jeg at dette er spennende, det er også et av de områdene som jeg brenner for».*

Kandidaten åpner sitt svar med å gi uttrykk for sitt engasjement og sin interesse for området og arbeidsoppgaven. Ved at casene i andregangsintervjuet var formulert som spørsmål som gikk direkte på stillingens innhold, kunne kandidaten få frem sine tanker og sin motivasjon, vise interesse for sine fremtidige arbeidsoppgaver og overbevise intervjuerne om at de er den rette for rollen.

Kandidatens svar vil kunne si noe om synet på organisasjonen, og motivasjonen for å bli værende i organisasjonen i fremtiden. Det holder altså ikke å være faglig kvalifisert til stillingen, kandidatene må også vise at de er motivert til å prestere i jobben.

5.3.2 Kompetanse

Både lederen og rekrutteringsansvarlig fremhever at det er viktig å kartlegge den faglige kompetansen og de personlige egenskapene i intervjuet. Samtidig kommer det frem at alle som inviteres inn på intervju har den kompetansen de mener er viktig og relevant for å kunne tre inn i stillingen. Det er altså gjort en utsiling og seleksjon i forkant av jobbintervjuet, på bakgrunn av kandidatenes CV og søknader.

Leder: *«Det er gjort en utsiling i forkant med bakgrunn i kompetanse og kvalifikasjoner og sånn, og så er det neste er jo å finne ut hvem man går for, eller går videre med. Og få et bilde av hvordan tankegangen er, hva man står for og ja, få et bilde av, bilde av kandidaten rett og slett».*

Alle kandidatene som er invitert inn til jobbintervjuet fremstår altså som faglig kvalifiserte til stillingen. I følge rekrutteringsansvarlig handler førstegangsintervjuet om å *«skille ut de beste»* og finne ut av *«hvem som kan gå inn å ta den stillingen»*. Videre forteller hun at andregangsintervjuet handler om å vurdere hvem som er *«best av de beste»*.

Det er tydelig at intervjuerne benytter de to intervjurundene til å kartlegge kandidatens styrker og svakheter som kan knyttes til kandidatenes faglige og personlige kompetanse. Jobbintervjuet benyttes altså som en prosess der intervjuerne kan treffe kandidatene og kvalitetssikre at utsilingen man har gjort i forkant er riktig. Samtidig er det en prosess der intervjuerne i flere steg kan gå

dypere inn på kandidatenes kvalifikasjoner og egenskaper, for å skille kandidatene på nivå og nyanser i kompetanse.

5.3.3 Holdninger og verdier

I tillegg til å kartlegge den faglige og personlige kompetansen trekker også intervjuerne gjentatte ganger frem betydningen av å kartlegge det de omtaler som et svært viktig punkt, kandidatenes holdninger og verdier. Rekrutteringsansvarlig forteller at holdninger og kjerneverdier er særlig viktig i ansettelse til stillinger i skolen. Intervjuerne ønsker å finne ut av hva kandidatens verdsett er, hvordan de ser på andre mennesker, hvordan tankegangen deres er og hva de står for.

Rekrutteringsansvarlig: *«Det blir å finne ut mer om personlig kompetanse, om de matcher kravene til stillingen og den faglige kompetansen. I tillegg til det første her. Og så er det et viktig punkt til, og det er jo holdninger og verdier».*

Leder: *«Eller så er jeg opptatt av verdi, liksom hva er verdiene dine, hva er det du sier, hvordan ordlegger du deg, hvordan snakker du om elevene for eksempel, hvordan snakker du om medarbeidere, hvordan tenker du om at en skole bør være».*

Jobbintervjuet benyttes altså ikke bare som en metode for å innhente jobbrelevant informasjon om kandidaten og deres faglige kompetanse. Intervjuerne forsøker også å få et innblikk i personen bak søknaden, og danne seg et bilde av hvem kandidaten er.

Til tross for et stort ønske om å identifisere kandidatenes holdninger og verdier, opplever både lederen og rekrutteringsansvarlig at det er vanskelig å kartlegge disse tingene i intervjuet. I lydopptakene hører vi at det ikke stilles direkte holdningsspørsmål til kandidatene, og rekrutteringsansvarlig forteller også at de bevisst ønsker å styre unna slike spørsmål i frykt for å få innøvde svar. Hun sier at dersom man spør om en kandidat er lojal så vil det være få som svarer nei på dette. Å kartlegge kandidatens holdninger og verdier via direkte spørsmål, oppleves derfor som umulig.

Rekrutteringsansvarlig: *«Ja, det er helt umulig på sånne ting. Hvis de da beskriver seg motsatt, så vil de jo ... da er det noe annet som er feil da. Ikke til å stole på og uærlig og sånn, du sier jo ikke det».*

Rekrutteringsansvarlig: *«Men det er et veldig vanskelig område det der, for det er mange små brikker som man må sette sammen i et intervju, når*

man snakker om holdninger og verdier, det kan være ord man sier, eller vendinger man tar, det er liksom vanskelig å peke på en ting, at DET, det er liksom holdningsspørsmål, for det er veldig lett å øve inn da ... for alle er jo lojal og, liker ungdom og, vil det beste for sin neste og alt det der, hvis man får spørsmål».

Intervjuerne må altså legge opp intervjuet og sine spørsmål på en måte som gjør at de får frem kandidatens holdninger og verdier mer implisitt i dialogen som utspiller seg, uten å nødvendigvis spørre kandidatene direkte om disse tingene i intervjuet. Måten de gjør dette på er blant annet ved å stille åpne spørsmål der de ber kandidaten om eksempler, for deretter å lytte etter hvordan kandidatene tenker og reflekterer i sine svar:

Rekrutteringsansvarlig: «Nei, jeg må si at, det er vel noen typ spørsmål som er litt åpne, som går på det, og i forhold til den personlig kompetanse som går på eksempler, altså hvordan man har håndtert ting, der kommer det veldig godt frem synes jeg, hvordan de reflekterer og tenker rundt de, når det gjelder holdninger og verdier da».

Intervjuerne forsøker altså å få ut noe mer av svarene til kandidaten. *Hvordan* kandidatene svarer på spørsmålene, fremstår på mange måter viktigere enn *hva* de svarer. Intervjuerne setter altså sammen små brikker i intervjuet og lytter etter ord og vendinger i svarene som kan si noe om kandidatens holdninger og verdisett. Vi opplever at intervjuerne på mange måter tolker svarene utover det de faktisk spør om. Lederen illustrerer dette godt i følgende sitat:

Leder: «Vi prøver jo da, gjennom de spørsmålene vi stiller, å få det ut. Men når jeg ser på spørsmålene nå ser er vi liksom ikke veldig sånn spørsmål som er knall tydelige på akkurat det. Men det er allikevel det jeg hører litt etter, hva du svarer, hva vektlegger du? Er det elevene? Er du tillitsvalgt for lærerne, eller er du elevenes talsmann?»

Lederen gjør seg opp en mening om kandidatens verdisyn, ut ifra hva kandidaten vektlegger i svarene sine. Snakker kandidaten godt om elevene? Er det elevene som ligger kandidatens hjerte nærmest, eller er det lærerne. Dette er tydelig med på å gi lederen et inntrykk av kandidatens holdninger og verdiståsted.

Intervjuernes ønske om å kartlegge disse tingene, er tydelig noe kandidaten var bevisst på:

Kandidat: «Jeg tror de ønsket å få vite hva slags menneske jeg var. Rett og slett. Hva jeg stod for. Hvilke holdninger jeg hadde. Hvilket elevsyn jeg

hadde, menneskesyn jeg hadde. Jeg tror det var mye det de var ute etter. Hva slags formalkompetanse jeg har, det kan de lese i papirer og sånt noe, så jeg tror ikke de var så ute etter det».

I tillegg forteller kandidaten selv at hun også ønsket å få frem sine holdninger og verdier i intervjuet:

Kandidat: «Det var vel viktig å få frem hvordan, hvordan jeg er som skoleleder, hva jeg synes er viktig, hvordan jeg liker å omgås folk, hvordan jeg liker å håndtere situasjoner som oppstår, hva jeg tror er lurt når jeg skal snakke med folk, om ulike ting, og både elever og lærere, ikke sant. Sånne ting tror jeg at jeg prøvde å få frem en del om».

På mange måter opplever vi at det foreligger en slags taus forventning mellom intervjuerne og kandidaten. Intervjuerne ønsker å identifisere kandidatens holdninger og verdier, men spør ikke direkte om det i intervjuene. Kandidaten er klar over at intervjuerne søker etter dette, og ønsker også selv å vise det frem. Allikevel snakkes det ikke direkte om disse tingene i intervjuene. Kandidaten baker det i stedet inn i sine svar, og intervjuerne lytter aktivt etter dette ut i fra hvordan kandidaten svarer, tenker og reflekterer. De imøtekommer på mange måter hverandres ønsker rundt et tema det ikke spørres om. Arbeidsgiveren ønsker tydelig en medarbeider som besitter et verdisyn som passer inn i virksomheten, og kandidaten ønsker å vinne organisasjonens tillit ved å vise sine frem sine holdninger, verdier og sin personlighet.

5.3.4 Tilpasning

Den helhetlige kartleggingen som intervjuerne gjør av både motivasjon, kompetanse, holdninger og verdier forteller oss at intervjuerne ønsker å vurdere kandidatens tilpasning til både organisasjon, arbeidsgruppe og leder. I tillegg ser vi at intervjuerne er opptatt av å kartlegge kandidatens tilpasning til jobben, samtidig er det et interessant funn i vår empiri at det til syvende og sist er jobben som tilpasses til kandidaten.

Vi vil i de neste kapitlene presentere de ulike formene for tilpasning som vi ser er fremtredende i vår empiri.

Passe inn i organisasjonen

For lederen fremstår det kritisk at kandidatens holdninger stemmer overens med det han ønsker inn i sin organisasjon.

«Hvis man har en helt annen holdning enn den rausheten som jeg vil ha i denne organisasjonen, så er det klart at, da skjønner vi jo at det blir vanskelig».

Har ikke kandidaten de holdningene eller det verdisetet som passer inn i virksomheten, kan det være av avgjørende betydning for at en kandidat ikke vurderes som aktuell.

Leder: «Hvis du da har et elevsyn eller menneskesyn som ligger langt fra det jeg er ute etter, så er det også vanskelig for meg. For det er sånne grunnleggende ting som det ikke er så lett å gjøre noe med».

Leder: «For det faglige er jo sånn, Østfoldskolen mot 2020, har du jobbet i videregående skole så veit du, da er du på banen på det faglige, men jobber du i grunnskolen da, så har du jo ikke det, men det kan du jo lære deg? Så derfor så er det det som sitter i deg, verdisetet ditt kanskje».

Sitatene viser at det er av vesentlig og avgjørende betydning at kandidaten har et verdisetet som er forenelig det verdisetet lederen ønsker seg inn i organisasjonen. Kandidaten kan være faglig kvalifisert, men har hun ikke de holdningene lederen mener er viktig for å fungere i organisasjonen opplever lederen at det kan bli vanskelig. Det faglige kan læres, det grunnleggende verdisetet er det vanskelig å gjøre noe med.

I det konstruktivistiske perspektivet har en vurderingen av denne formen for tilpasning, «person-organization-fit», stor betydning. Et viktig fokus i jobbintervjuet fra dette teoretiske ståstedet, er at både organisasjonen og kandidat skal finne et forhold som er gjensidig fordelaktig. Jobbintervjuet blir derfor sett på som et meget viktig verktøy i etableringen av en match mellom organisasjon og kandidat (J. Billsberry & R. Searle, 2007). I intervjuene ser vi at kandidatens verdi og menneskesyn vurderes opp mot organisasjonens verdiståsted, og tillegges stor vekt i vurderingen av kandidaten. Har ikke kandidaten de verdiene og holdningene som lederen ønsker seg inn i organisasjonen, kommer kandidaten til kort.

Passe inn i teamet

I tillegg til å passe inn i virksomheten ønsker lederen også at kandidaten skal passe inn i teamet og i ledergruppa. Lederen forteller følgende om sine refleksjoner fra vurderingsfasen:

Leder: «Så det var en krevende prosess. Fordi, de har nok litt ulike styrker, litt ulike egenskaper. Og jeg måtte prøve å se for meg alle, altså hvem skal du lede, hvordan vil du gå inn i ledergruppa».

Kandidaten vurderes altså ut i fra hvordan kandidaten passer sammen med de andre menneskene i organisasjonen. Ikke bare hvordan kandidaten passer inn i ledergruppa, men også sammen med menneskene som kandidaten skal være leder for. Lederen forteller videre: «Jeg vil jo gjerne ha glede. Ha mennesker som gir hverandre noe og sånn».

Samspillet mellom medarbeiderne og den som skal ansettes, er tydelig viktig for lederen. Lederen ønsker at kandidaten har holdninger og verdier som går overens med medarbeiderne i teamet og organisasjonen, for å ivareta den kulturen og det samspillet som allerede er etablert.

I det konstruktivistiske perspektivet fremstår en tilpasning mellom kandidat og en arbeidsgruppe, «person-group-fit», som et svært relevant punkt å vurdere i en ansettelsesprosess. En sub-gruppe i en organisasjon kan ha andre normer, verdier eller holdninger enn de som finnes i den øvrige organisasjonen, og derfor betraktes denne formen for tilpasning som viktig utover det å kun vurdere tilpasningen mellom person og organisasjonen på et overordnet nivå (Kristof, 1996). Vårt materiale viser at denne formen for tilpasning fremstår som svært viktig og relevant for lederen. Samtidig stiller vi spørsmål ved hvor enkelt det vil være å vurdere en slik form for tilpasning. For å kunne vurdere tilpasning mellom kandidaten og arbeidsgruppen, må lederen gjøre seg opp ett inntrykk av kandidaten. Samtidig må han også ha god kjennskap til den kulturen, de normene og de holdningene som er i ledergruppa og hos de menneskene som kandidaten blir satt til å lede i fremtiden.

Passe til lederen

Kandidaten vurderes også ut fra hvorvidt hun passer sammen med lederen, ut i fra om hun har utfyllende og komplementerende egenskaper til lederens:

Leder: «Og så sitter jeg også med min egne ferdigheter, og ønsker jo å sjekke ut ledelse sånn at det blir utfyllende og komplementært».

Lederen ønsker en medarbeider som kan fungere utfyllende til sin egen rolle, og forteller:

«Kommer det inn en søker med voldsomme kvalifikasjoner innenfor et område så trekker jeg meg unna de, og så gjør jeg andre ting».

Lederen vurderer altså kandidatens egenskaper opp mot sine egne, og dersom kandidaten har styrker innenfor et område så endrer han sine egne arbeidsoppgaver ut i fra det. Han forteller at han ønsker *«å få vekst i det som folk har med seg inn»*. Det er tydelig at lederen er fleksibel, og ønsker å fremheve og gjøre nytte av de styrkene den nye medarbeideren tar med seg inn i virksomheten.

Lederen gjør altså en vurdering av hvordan kandidaten passer til seg selv, slik at arbeidsoppgavene kan tilpasses og tilrettelegges på beste mulige måte. Teorien om tilpasning mellom kandidat og leder, «person-supervisor-fit», er et område som er lite utforsket. Samtidig har studier vist at en god tilpasning mellom kandidat og leder har positiv betydning for arbeidsforholdet. Blant annet har det positiv effekt på kandidatens jobbprestasjon og jobbtilfredshet (Haaland, 2019; Kristof-Brown et al., 2005). En tidlig vurdering av denne form for tilpasningen vil ofte være en subjektiv vurdering som gjøres av lederen selv, ut i fra hvordan lederen vurderer sin egen tilpasning med kandidaten (Haaland, 2019).

Vanskelig å kartlegge tilpasning i intervjuet

Det å skulle finne ut av hvorvidt kandidaten passer inn, forteller rekrutteringsansvarlig at *«kan være veldig vanskelig å måle på intervju»*. Lederen har også tanker om dette:

Leder: «Det er jo det som er med intervjuer tenker jeg, at hvis du er flink til å snakke om, eller bruke teoretiske modeller, eller blir litt der oppe, så er det fort å bli fasinert, og så er det ikke sikkert at et eneste arbeidsslag følger den tenkningen».

Lederen fremhever altså at mange kandidater kan være flinke til å snakke for seg, og hvordan kandidaten fremstår i intervjuet behøver ikke nødvendigvis gjenspeile hvordan kandidaten vil fungere og oppføre seg i organisasjonen.

Jobben tilpasses kandidaten

Tilpasning til både team, organisasjon og leder fremstår som viktige funn i vår analyse. I tillegg viser vår empiri et annet interessant aspekt i denne kategorien. Kandidaten vurderes ikke nødvendigvis ut i fra hvordan hun passer til jobben, men rollen tilpasses til kandidaten. Lederen forteller at de etter andregangsintervjuet satt igjen med to nokså ulike kandidater, og at han i

vurderingsfasen tenkte: «*Hva kan hver av dem bidra med inn i organisasjonen? Hva trenger jeg hjelp til? Hva trenger jeg ved siden av meg?*». Videre forteller lederen: «*Oppgavene hadde nok blitt annerledes fordelt hvis det hadde vært den andre kandidaten her som hadde fått jobben*».

Jobbintervjuet brukes altså til å vurdere kandidatenes kompetanse, egenskaper og verdier, og deretter formes stillingen ut i fra det. Kandidaten skal altså ikke passe til en fast og forhåndsdefinert jobb som er den formen for tilpasning som vektlegges i det prediktive perspektivet (Kristof, 1996). Jobben er imidlertid veldig fleksibel, og tilpasses i stor grad til den kandidaten som vinner frem i finaleløpet.

5.4 Oppsummering

Dette kapittelet har vist at intervjuernes intensjoner med jobbintervjuet er å ivareta objektivitet, etablere dialog med kandidaten og gjennomføre en helhetlig kartlegging av kandidaten. Intervjuerne har et tydelig mål og et ønske om å holde seg mest mulig objektive i sin vurdering av kandidatene, og tar i bruk metodiske verktøy for å imøtekomme dette. Samtidig erkjenner de magesfølelsens verdi, og er bevisste på at kandidatenes fremtoning og væremåte vil kunne påvirke dem i beslutningsfasen. Kandidatenes holdninger og verdier tillegges stor vekt i vurderingen av kandidatene, samtidig trekker begge intervjuerne frem at dette kan være vanskelig å kartlegge i intervjuet. I tillegg har vi sett at intervjuerne er opptatt av å kartlegge kandidatens tilpasning, både til organisasjonen, til jobben og til lederen selv.

6.0 DRØFTING

I dette kapittelet vil vi se nærmere på funnene fra analysen, og se dette i lys av teori og annen empiri for å kunne svare på avhandlingens problemstilling. Vi vil starte drøftingskapittelet med å svare på vårt tredje forskningsspørsmål: *Hvilke seleksjonsperspektiver kan identifiseres i gjennomføringen?* Her gir vi en kort oppsummering av hvilke kjennetegn fra det prediktive og det konstruktivistiske perspektivet som vi har identifisert i intervjuprosessen.

Videre vil vi diskutere forholdet mellom intervjuerspektivene, og hvordan intervjuerne balanserer mellom elementer fra hvert intervjuerspektiv i sin gjennomføring. Dette knytter seg til vårt fjerde forskningsspørsmål «*Hvordan er forholdet mellom seleksjonsperspektivene?*». Vi vil diskutere et overliggende og fremtredende dilemma som intervjuerne står ovenfor i sin intervjugjennomføring. Forholdet mellom det å skulle ivareta objektivitet, samtidig som intervjuerne også erkjenner sin magesfølelse. I tillegg vil vi illustrere hvordan intervjuerne gjennom hele gjennomføringen balanserer mellom ulike ytterpunkter og hensyn, for å imøtekomme sine ønsker og behov.

Avslutningsvis vil vi drøfte hvordan vår avhandling har belyst hvordan jobbintervjuet benyttes til å kartlegge kandidatens «helhetlig tilpasning». Vi vil også trekke frem hvordan vår studie også kan si noe om forholdet mellom teori og praksis.

6.1 Hvilke seleksjonsperspektiver identifiseres i jobbintervjuene?

I kapittel 4 og 5 har vi redegjort for hvordan jobbintervjuene har trekk fra både det prediktive og det konstruktivistiske perspektiv.

Det prediktive intervjuerspektivet kommer til syne ved at jobbintervjuet er preget av en grunnleggende struktur. Intervjuerne benytter kravspesifikasjon, intervjuguide og samme intervjupanel gjennom hele prosessen. Dette er metoder og verktøy som styrker strukturen i intervjuet, er egnet for å predikere fremtidig jobbprestasjon og styrker intervjuets validitet (N. R. Anderson, 1992; Campion et al., 1997). Videre ser vi at intervjuerne ønsker å selektere den beste kandidaten til stillingen, og at de benytter spørreteknikker og spørsmålstyper som det prediktive perspektivet anbefaler for å kunne predikere kandidatens ytelse. Det prediktive perspektivet viser seg også gjennom intervjuernes ønske om å ivareta objektivitet.

Intervjuerne legger opp til en intervjupraksis der de forsøker å unngå subjektive fallgruver i jobbintervjuet. De forsøker å ikke la seg overstyres av sine umiddelbare inntrykk av kandidaten, og etterstreber å holde sin magefølelse og subjektive vurderinger under kontroll.

Intervjuene har også klare konstruktivistiske trekk som kommer frem ved at jobbintervjuene bærer preg av dynamikk og et sosialt samspill mellom arbeidsgiver og kandidat. Vi ser at intervjuerne er opptatt av å ivareta kandidaten i intervjuet, og de ønsker frihet til å gå i dialog fremfor å binde seg til streng struktur. Kandidaten tillegges en aktiv rolle i intervjusituasjonen, og intervjuerne legger til rette for en prosess som også skal ha en rekrutterende effekt. Det konstruktivistiske perspektivet viser seg også gjennom den verdien som intervjuerne tillegger kandidatens tilpasning til organisasjonen, til teamet og lederen selv. En rekke av våre funn er således i tråd med det konstruktivistiske tankesettet om at jobbintervjuet er en dynamisk, interaktiv prosess, der jobbintervjuet i stor grad handler om å bygge relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, og vurdere hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen (Derous & De Witte, 2001; Herriot, 1993; Langvik & Nordvik, 2006).

Med dette som bakteppe, vil vi i de påfølgende kapitlene diskutere hvordan intervjuerne gjennom hele intervjuprosessen forsøker å ivareta ulike elementer fra hvert intervjuerspektiv, og hvordan de balanserer mellom ulike hensyn gjennom hele intervjuprosessen.

6.2 Å balansere motstridende hensyn

Intervjuerne står ovenfor et tydelig overordnet dilemma ved at de ønsker å ivareta objektivitet, samtidig som de erkjenner at de også foretar subjektive vurderinger av kandidaten. I tillegg balanserer de mellom ulike hensyn gjennom hele intervjuprosessen. De etterstreber en ivaretagelse av et strukturert og standardisert intervju, samtidig som de også søker etter frihet og handlingsrom i gjennomføringen. De ivaretar intervjuets formål om seleksjon, samtidig som de tilrettelegger for et intervju som også skal ha et rekrutterende formål. I tillegg ser vi at intervjuerne seg imellom, også balanserer mellom ulike behov og ønsker i sine to respektive roller. Vi vil i de påfølgende kapitlene beskrive dilemmaet og de ulike balansegangene som er fremtredende i intervjugjennomføringen.

6.2.1 Det overordnede dilemma: Mellom objektivitet og magesfølelse

I det prediktive perspektivet er intervjuets formål en objektiv prediksjon av kandidatens fremtidige jobbprestasjon. Målet med et objektivt intervju er at intervjuet kan benyttes som et psykometrisk måleinstrument som kan evalueres på samme måte som alle andre teknikker innenfor seleksjon på bakgrunn av dets validitet og reliabilitet (N. R. Anderson, 1992; Herriot, 1993). For å styre intervjuet mot det objektive ideal anbefaler det prediktive perspektivet en høy grad av struktur i intervjuet, da struktur reduserer faren for unødvendige forstyrrelser og bidrar til å redusere skjønnsutøvelse i intervjuet (N. R. Anderson, 1992; Campion et al., 1997; Huffcutt et al., 1994; Levashina et al., 2014)

I likhet med de prediktive anbefalingene viser vårt materiale at intervjuerne anerkjenner betydningen av en objektiv intervjuopprosess. Intervjuerne ønsker å ivareta objektivitet, og har identifisert farene ved subjektive feller som kan ligge i førsteinntrykk, magesfølelse og intuisjon. Dette er momenter som omtales som fallgruver i det prediktive perspektivet, og som kan bidra til å true og redusere intervjuets validitet (Skorstad, 2015). For å ivareta sitt behov for objektivitet, støtter intervjuerne seg til det vi har kalt «objektive grunnpilarer» som er metoder og verktøy som anbefales i det prediktive perspektivet. Ved å definere objektive kriterier i en kravspesifikasjon, og stille de samme spørsmålene til alle kandidatene ved hjelp av en intervjuguide, blir jobbintervjuet gjennomført med en grunnleggende struktur. Vi tolker det slik at disse «objektive grunnpilarene» er med på å hjelpe intervjuerne med å styre opp intervjuopprosessen, slik at de kan måle kandidatene likt og forsøke å kontrollere de subjektive fellene.

Intervjuerne opplever imidlertid at det er vanskelig å stille seg fullstendig objektive i intervjuene, og forteller at de også gjør personlige vurderinger av kandidatene. I likhet med det konstruktivistiske perspektivet anerkjenner intervjuerne også at intervjuet er en subjektiv prosess. Tilhengere av det konstruktivistiske perspektivet argumenterer for at jobbintervjuet er dynamisk prosess som ikke nødvendigvis lar seg måle i objektiv forstand. Herriot og Andersson (1997, s. 30) kritiserer det prediktive tankesettet, og trekker frem at forskere må våkne opp, legge bort kalkulatoren og ta frem tankeprosessen. Forfatterne påpeker at man ikke kan unngå at intervjuet er en interaksjon og en dynamisk prosess mellom to parter. Dette gjør i seg selv det umulig for intervjuere

å ikke foreta subjektive vurderinger av kandidatene (N. R. Anderson, 1992; Herriot & Anderson, 1997).

Intervjuerne ønsker altså både å ivareta objektivitet, samtidig som de også ønsker å lytte til og bruke sine subjektive vurderinger. Vi tolker det slik at intervjuerne har to motstridende behov som de ønsker å tilfredsstillere i intervjuprosessen. Objektivitet og subjektivitet er to størrelser som i sin natur er gjensidig utelukkende, og intervjuerne står i et dilemma mellom disse to motstridende ønskene. Blir prosessen objektiv, føles intervjuet unaturlig, klinisk og kaldt. Dette kan føre til at intervjuerne ikke klarer å etablere den relasjonen med kandidaten som de ønsker, som i sin tur kan skade det inntrykket de gir av organisasjonen. Men i motsatt tilfelle, blir intervjuet for subjektivt, trues intervjuets validitet. Intervjuerne risikerer å gjøre vurderingsfeil eller vektlegge irrelevante sider ved kandidaten som kan gi tilfeldige resultater, og i verste fall føre til at de velger og ansetter feil.

Det prediktive perspektivets føringer om fullstendig objektivitet kan i teorien sies å være det beste for intervjuets validitet. Vårt materiale viser imidlertid at det så å si er umulig å etterfølge i praksis, i et møte mellom mennesker.

6.2.2 Balanse mellom struktur og frihet

Et av de mest konsistente funnene som er gjort i forskningen er at strukturerte jobbintervjuer har enn høyere validitet og reliabilitet sammenlignet med ustrukturerte intervjuer (Campion et al., 1997; Levashina et al., 2014; Schmidt & Hunter, 1998). Etableringen og ivaretagelse av struktur fremstår som sentralt, både i forberedelser og i gjennomføring av intervjuet. Ved å analysere våre funn i lys av Campion et al. (1997) sitt rammeverk for struktur, fant vi at 10 av 15 strukturkriterier var til stede i intervjugjennomføringen. Kort oppsummert var disse:

- 1) De utarbeider kravspesifikasjon
- 2) De benytter intervjuguide og stiller de samme hovedspørsmålene til alle kandidatene
- 3) De stiller bedre spørsmål, ved bruk av variert spørreteknikk
- 4) De holder lange nok intervjuer til å innhente den informasjonen de ønsker
- 5) De begrenser tilleggsinformasjon fra testens resultater
- 6) De venter med å åpne opp for spørsmål fra kandidaten til slutten av intervjuet
- 7) Personalansvarlig tar notater underveis i intervjuet

- 8) Bruk av et panel av intervjuere
- 9) Panelet består av de samme medlemmene i alle intervjuer
- 10) Rekrutteringsansvarlig har utdanning og opplæring

Dette viser at intervjuernes tilnærming ivaretar en høy grad av struktur, og at det i bunnen ligger en erkjennelse av at struktur er viktig for hele intervjuprosessen.

Samtidig uttaler både rekrutteringsansvarlig og lederen at de ikke vil at intervjuguiden skal binde dem for mye i gjennomføringen. Lederen har et ønske om et intervju som er preget av dialog, mens rekrutteringsansvarlig forteller om et behov for en naturlig flyt i intervjuet, og uttrykker at for streng struktur føles unaturlig. Like uttalt som erkjennelsen av behov for struktur i gjennomføringen, er altså begge intervjuernes ønske om frihet i intervjuet. Vårt materiale viser at de prediktive anbefalingene om et fullstendig strukturert intervju, er for rigid å etterleve for praktikerne gjennom hele prosessen. Vi tolker det slik at intervjuerne ønsker et handlingsrom der de har frihet til å kunne styre intervjuet og graden av struktur ut i fra egne behov og ønsker.

Strukturen strammes inn i andregangsintervjuet

Balansen mellom struktur og frihet varierer i de to intervjurundene. Vi ser at strukturens form i begge intervjurunder er tilrettelagt på en måte som gjør at den fungerer som et virkemiddel for å innhente den informasjonen som intervjuerne har behov for. Den overordnede forskjellen mellom de to intervjurundene er at strukturen er løsere i den første runden, for så å strammes til i den andre runden. Dette betyr ikke at strukturen er bedre, dårligere eller mindre gjennomtenkt i noen av rundene, den er annerledes.

I førstegangsintervjuene ligger strukturen som et grunnleggende fundament, og synes å være retningsgivende og styrende for gjennomføringen. Vi tolker strukturen som et hjelpemiddel for intervjuerne, som bidrar til at de får innhentet grunnleggende informasjon om kandidaten. Samtidig ser vi at intervjuerne også søker en frihet i førstegangsintervjuet, hvor de bevisst bryter ut av strukturen for å berike informasjonsinnhenting og komme nærmere inn på kandidaten. Ved å bryte ut av strukturen tilfører de intervjuet en høy grad av fleksibilitet og tilpasser intervjuet til hver kandidat der det føles naturlig. En styrke med jobbintervjuet ut i fra et konstruktivistisk perspektiv er ifølge N. R. Anderson (1992) nettopp

intervjuets fleksibilitet, og at hvert intervju er unikt. Et unikt møte som ikke kan standardiseres av et strukturert intervju.

I andregangsintervjuet skjer det et bevisst skifte i intervjuernes strukturtilnærming. I denne runden øker strukturen, intervjuene er betydelig mer standardisert og nærmest uten oppfølgingsspørsmål. I andregangsintervjuet fremstår struktur viktigere enn frihet, og gjennomføringen er langt mindre fleksibel. I den prediktive tradisjonen er struktur i intervjuet viktig for å redusere faren for unødvendige forstyrrelser og påvirkning av overflødig informasjon i informasjonsinnsamlingen (N. R. Anderson, 1992; Campion et al., 1997; Huffcutt et al., 1994; Levashina et al., 2014). Vi tolker materialet slik at intervjuerne i denne runden *nettopp* ønsker å redusere unødvendige forstyrrelser og overflødig informasjon. Her ser vi at intervjuerne i langt mindre grad avviker fra eller supplerer intervjuguiden med oppfølgende spørsmål eller dialog. Denne tilnærmingen er mer i tråd med det prediktive perspektivets tanke sett. Slik vi tolker det er intervjuerne her bevisste på å holde igjen sine oppfølgingsspørsmål, for å kunne lytte til kandidatens svar uten forstyrrelser. Den dialogen som fløt i det første intervjuet er nå erstattet med en mer strukturert intervjuform, som preges av et alvor som er knyttet til denne svært avgjørende fasen i intervjuprosessen. Her handler det tydelig om å strukturere intervjuet best mulig, slik at de får et identisk sammenligningsgrunnlag der de i større grad kan måle og vurdere de to kandidatene opp mot hverandre.

Hva er nok struktur?

Til tross for forskningens konsistente funn om at struktur er viktig for å øke intervjuets validitet, viser litteraturen imidlertid at det ikke foreligger konsensus om hva struktur egentlig er, eller hvilke dimensjoner struktur egentlig består i (Levashina et al., 2014). I følge Campion et al. (1997) sitt rammeverk for struktur, er bruk av oppfølgingsspørsmål med på å redusere intervjuets validitet. Dette rammeverk representerer det prediktive ytterpunktet, mot en fullstendig standardisering av intervjuet. Huffcutt et al. (1994) hevder imidlertid at bruk av oppfølgingsspørsmål i standardiserte jobbintervjuer, ikke reduserer validiteten på intervjuet. De fant i sin studie at strukturen i intervjuet når et punkt, der mer struktur gir liten eller ingen økende validitet. Dette vil i praksis bety at et jobbintervju vil kunne oppnå høy validitet, dersom man stiller forhåndsdefinerte

hovedspørsmål til kandidatene og samtidig tillater bruken av oppfølgingsspørsmål.

Forskernes uenighet om strukturens betydning for validiteten på intervjuet fører da til et spørsmål: Hva er egentlig nok struktur? Campion sitt rammeverk for struktur legger føringer for intervjugjennomføringen ut i fra konseptuell logikk, og har blitt kritisert for at det ikke bygger på empiriske studier (Levashina et al., 2014). I vårt materiale ser vi at Campions prediktive ideal om et fullstendig standardisert intervju, ikke dekker intervjuernes uttalte behov gjennom hele intervjugjennomføringen. Vi tolker det slik at intervjuerne selv setter en grad av struktur for hele prosessen, som tilpasses og justeres til et nivå som de anser som tilstrekkelig. Et fullstendig strukturert og standardisert oppsett ville begrenset intervjuernes mulighet til å skape dialog og stille oppfølgingsspørsmål, og med det begrenset muligheten for å berike informasjonsinnhenting. Samtidig ville en intervjuprosess uten en retningsgivende intervjuguide og en strukturell forankring, resulterte i en mer tilfeldig intervjugjennomføring, og redusert mulighetene for en treffsikker beslutning.

Vi argumenterer for at struktur i intervjuet er av stor betydning for intervjuets validitet, samtidig må ikke forskningens anbefalinger bli for rigid for praktikerne. I vår avhandling ser vi at intervjuerne har et uttalt behov for å justere og supplere den «prediktive strukturen», og legger til «konstruktivistiske innslag» for også å kunne ivareta behovet en dynamisk prosess. Forskingen må gi praktikerne praksisnære anbefalinger og verktøy som gjør det mulig å gjennomføre et strukturert intervju, samtidig som intervjuerne også kan ivareta behovet for en fleksibel gjennomføring som er tilpasset intervjuernes behov.

6.2.3 Balanse mellom seleksjon og rekruttering

Det prediktive perspektivet ser på intervjuet først og fremst som en seleksjonsmetode. Jobbintervjuet handler om å velge ut den personen som passer best til jobben, og kandidaten blir sett på som en passiv informasjonsformidler som kun skal formidle den informasjonen som organisasjonen trenger for å fatte valide beslutninger (N. R. Anderson, 1992). I det konstruktivistiske perspektivet er man også opptatt av seleksjon, samtidig fremmer denne teoritradisjonen også jobbintervjuets rekrutterende funksjon. I det konstruktivistiske perspektivet mener

man at jobbintervjuet også kan brukes for å skape gode relasjoner med kandidaten, etablere en psykologisk kontrakt og gjøre organisasjonen attraktiv som arbeidsgiver for kandidatene (N. R. Anderson, 1992; Herriot, 2002).

Vårt materiale viser at intervjuerne er opptatt av både seleksjon og rekruttering. Deres overordnede mål med hele intervjuprosessen er tydelig å selektere «*den beste av de beste*». Samtidig ser vi at intervjuerne også er opptatt av at intervjusituasjonen kan ha en rekrutterende hensikt, og har et ønske om at gjennomføringen skal «*gjenspeile den kulturen som er i organisasjonen*». Måten intervjuerne balanserer mellom seleksjon og rekruttering i intervjugjennomføringen kommer også her til syne i forskjellen mellom de to intervjurundene. På et helt overordnet nivå ser vi at det i førstegangsintervjuet er et tydeligere fokus på rekruttering. I andregangsintervjuet ligger det et tydeligere fokus på seleksjon. Hvordan dette kommer til syne i intervjuene vil vi komme nærmere inn på nå.

Først knytte bånd, deretter velge ut

I førstegangsintervjuet legger intervjuerne til rette for dialog, og bruker aktivt anerkjennende teknikker for å gjøre kandidaten trygg. Vi ser at førstegangsintervjuet er preget av dynamikk og samhandling der intervjuerne og kandidaten bygger en felles forståelse, gjør seg attraktive og interessante for hverandre, og knytter bånd.

Det at intervjuerne starter med en mer rekrutterende tilnærming i førstegangsintervjuet synes å ha flere formål. For det første er det mye som tyder på at intervjuerne ønsker å gi et godt bilde av seg selv som arbeidsgiver, noe som kan være med på å påvirke kandidatens oppfatning av dem i positiv forstand. Ved å gå i dialog og legge vekt på å ivareta kandidatene, sender intervjuerne signaler om at de er gode kolleger, og at organisasjonen er et hyggelig sted å være ansatt i. Schuler et al. (1993) sier at dersom organisasjonen har en seleksjonsprosess som oppleves rettferdig og verdifull for kandidaten, kan dette ha en rekrutterende effekt for kvalifiserte jobbsøkere.

For det andre skaper intervjuerne en trygghet i førstegangsintervjuet som legger grunnlaget for en fremtidig relasjon med kandidaten. I det konstruktivistiske perspektivet tillegges det første møtet mellom intervjuer og kandidat stor

betydning. Dette er det første møtet i et langvarig arbeidsforhold, og blir sett på som svært skjørt og viktig. Herriot (2002) sammenligner det forholdet som oppstår mellom intervjuer og kandidat med andre relasjoner i livet, og vektlegger at det innledende møtet i seleksjonsprosessen danner grunnlaget for det fremtidige arbeidsforholdet mellom partene.

For det tredje synes også den tryggheten og relasjonen som etableres i første runde, å danne et trygt grunnlag for gjennomføringen av andregangsintervjuet. Ved å etablere et positivt og trygt fundament i førstegangsintervjuet, tolker vi det slik at intervjuerne også legger grunnlaget for at kandidatene tør å prestere på sitt beste i det mer utfordrende andregangsintervjuet. I andregangsintervjuet ligger det få rekrutterende hensyn, og fokuset for intervjuerne har tydelig skjøvet seg over ren vurdering og seleksjon av hvem som skal bli deres fremtidige medarbeider.

Som tidligere nevnt har den konstruktivistiske teoritradisjonen vært opptatt av at perspektivet et supplement til det prediktive perspektivet, ved at det fremmer at jobbintervjuet også er en viktig arena for både rekruttering og bygge relasjon med kandidaten. Dette er noe det prediktive perspektivet ikke tar hensyn til, der jobbintervjuet kun handler om seleksjon alene (Herriot, 2002). Derous et al. (2001) trekker frem at man ikke kun kan se på de to perspektivene hver for seg, men at perspektivene står i nært samspill med hverandre. Vår studie støtter opp under det som Derous og De Witte (2001) her fremhever. Det er tydelig at intervjuerne støtter seg mot, og forsøker å balansere begge perspektiv, og at jobbintervjuet handler like mye om å selektere den rette til jobben, som å rekruttere og knytte bånd.

6.2.4 Balanse mellom intervjuernes roller

De to sentrale personene i intervjupanelet er lederen og rekrutteringsansvarlig, som begge har viktige og komplementære roller i intervjuet. Et interessant funn er hvordan de gjennom hele intervjuprosessen balanserer mellom sine respektive roller, og viser hensyn og forståelse for hverandres behov, ønsker og kompetanse.

Rekrutteringsansvarlig med sin kompetanse innen seleksjon ser vi fungerer som en rådgiver og støttespiller for lederen innenfor intervjuteknikk.

Rekrutteringsansvarlig er bevisst på forskningens anbefalinger, og bruker metoder og verktøy som står sentralt i det prediktive perspektivet. Det er tydelig at

rekrutteringsansvarlig setter de strukturelle rammene for intervjuprosessen som lederen respekterer og følger. Vi tolker det slik at rekrutteringsansvarlig på mange måter er veiviseren i intervjuet, og markerer veien for lederen ved hjelp av «prediktive brøytestikker». Lederen støtter seg til dette, og navigerer innenfor de retningslinjene som rekrutteringsansvarlig setter.

Samtidig ser vi at rekrutteringsansvarlig også viser forståelse og respekt for lederens uttalte behov for en helhetlig kartlegging, og en åpen og dynamisk tilnærming til hele intervjuprosessen. Lederen ønsker en åpen stillingsannonse, og forteller at stillingen formes underveis i prosessen. I tillegg til å kartlegge kandidatens kompetanse, ønsker lederen også å komme inn på kandidaten, gå i dialog og kartlegge hvordan kandidaten passer inn. Rekrutteringsansvarlig viser forståelse for lederens ønsker, og erkjenner selv at kjemien og samspillet mellom mennesker på arbeidsplassen er viktig. Dette kommer frem ved at hun understreker at det er lederen som skal jobbe med den som skal ansettes, og at det er viktig å kartlegge hvem som passer inn. I sin tilnærming til jobbintervjuet, tolker vi det slik at hun således fronter en sammenkobling av perspektivene. Rekrutteringsansvarlig er altså ikke bare opptatt av å følge et rendyrket prediktivt oppsett, men modererer sin tilnærming ut ifra lederens behov og ønsker.

Disse funnene kan sees i lys av de to intervjuerspektivene, og hvordan forholdet mellom det prediktive og konstruktivistiske perspektivet også balanseres i gjennomføringen gjennom de to intervjuernes roller. Vi tolker det slik at begge intervjuerne er bærere av tankesett fra både det prediktive og konstruktivistiske perspektivet. Samtidig ser vi at lederens behov og ønsker i større grad sammenfaller med det konstruktivistiske perspektivet, og at rekrutteringsansvarlig legger et strukturelt grunnlag basert på et prediktivt tankesett. Måten intervjuerne forholder seg til hverandres roller i intervjugjennomføringen, gjør at tankesettene fra hvert intervjuerspektiv oppnår en balanse: Det blir ikke overvekt den ene eller den andre veien. Denne balansen tolker vi å være svært viktig for at de når det overordnede målet med intervjuet: Finne den rette til stillingen, rekruttere og vise kandidaten at de er en attraktiv arbeidsgiver, og finne en som passer inn.

6.3 Jobbintervjuet: En vurdering av helhetlig tilpasning

I det prediktive perspektivet ligger det et overordnet fokus på den tilpasningen som oppstår mellom kandidat og jobb (person-job-fit), og denne formen for tilpasning er målet med hele jobbintervjuet (Billsberry & Gilbert, 2008; Langvik & Nordvik, 2006). Det er tydelig at intervjuerne ønsker å kartlegge denne tilpasningen i intervjuprosessen, og dette synes å være av stor betydning. Stillingen har faglige behov som skal møtes, og kandidaten må ha en viss kompetanse på plass for å bli betraktet som aktuell til lederjobben.

Samtidig ser vi at intervjuerne også er opptatt av at kandidatene også må ha de verdiene og holdningene som passer inn i organisasjonen, (person-organization-fit), til ledergruppa, (person-team-fit), og ikke minst til lederen selv (person-supervisor-fit). Som beskrevet i teorikapittelet er disse tre formene for tilpasning svært sentralt i det konstruktivistiske perspektivet (Haaland, 2019; Kristof, 1996).

Lederen uttrykte blant annet et sterkt ønske om en medarbeider som kunne komplementere sin egen rolle. For lederen fremstod det viktig å kartlegge kandidatens styrker og kompetanse i intervjuet, slik at han kunne avklare og finne en god løsning for arbeidsforholdet dem imellom. Dette relateres til det Kristof (1996) omtaler som «complementary fit», der kandidatens tilpasning til organisasjonen vurderes ut fra *forskjellen* mellom lederen og kandidaten. Det at kandidaten har noen styrker der lederen har sine svakheter, gjør at de passer godt sammen. Lederen uttalte videre at kandidaten også måtte ha de holdningene og verdiene som han ønsket og hadde behov for i sin organisasjon. Dette relateres til det Kristof (1996) omtaler som «supplementary fit», der kandidatens tilpasning til organisasjonen også vurderes ut fra *likheten* mellom organisasjonen og kandidaten. Kandidaten må altså ha et verdsett som samsvarer med det verdsettet som er i virksomheten.

Intervjuerne ønsker altså ikke bare å predikere kandidatens jobbprestasjon, de ønsker også å predikere kandidatens tilpasning til lederen, organisasjonen og menneskene i den. Det er mye som tyder på at alle de fire formene for tilpasning er like viktig for våre informanter, og at intervjuerne er på søken etter det vi har valgt å kalle en «helhetlig tilpasning».

Lederrollens og organisasjonens betydning for tilpasning

Vår tolkning er at intervjuernes behov for å kartlegge en «helhetlig tilpasning» kan henge nært sammen med lederrollen kandidaten skal fylle. En lederrolle består av så mye mer enn bare et sett med arbeidsoppgaver som skal utføres. Som leder er man også en rollemodell, man skal skape tillit, være nær og tilstede i organisasjonen, og man står i et nært kollegialt forhold med skolens øvrige medarbeidere. Lederens personlighet, holdninger og verdier vil således være av betydning for hvordan man utøver godt lederskap. Kompleksiteten i en lederrolle gir oss derfor grunn til å tro at det i ansettelser av ledere vil være viktig å ha et særlig fokus på kandidatens «helhetlige tilpasning» i et jobbintervju. Haaland trekker frem at enhver nyansettelse innebærer en potensiell trussel mot kulturen i virksomheten (2019). Dette er tydelig at intervjuerne er opptatt av dette. Lederen utalte et ønske om at kandidaten har holdninger og verdier som går overens med medarbeiderne i teamet og organisasjonen, for å ivareta den kulturen og det samspillet som allerede er etablert. Lederen skal altså ikke bare passe til jobben. Lederen skal også passe inn i den eksisterende kulturen, og er i tillegg også en kulturbærer som både skal ivareta og lede kulturen videre.

Skolen som virksomhet synes også å være av betydning for intervjuernes ønske om «helhetlig tilpasning». Rekrutteringsansvarlig fortalte at en kartlegging av holdninger og kjerneverdier særlig var viktig i ansettelser til stillinger i skolen. I følge utdanningsdirektoratet bygger skolen som arbeidsgiver sin praksis på opplæringslovens formålsparagraf, som uttrykker et sett med verdier som virksomheten skal jobbe ut ifra. Disse verdiene er grunnmuren i skolens virksomhet, og skal prege skolens og lærernes møte med elevene og hjemmene (Utdanningsdirektoratet, 2019). For skolen som arbeidsgiver står altså verdier og holdninger svært sentralt. Det er dermed grunn til å mene at det i ansettelsesprosesser av både medarbeidere og ledere i skoleverket, og i andre virksomheter som bygger på tydelige verdier, vil være svært betydningsfullt å ha fokus på en kartlegging av kandidatens helhetlig tilpasning, for å kunne gjøre en vellykket og riktig ansettelse.

Jobbintervjuet bidrar til å forme stillingen

Et interessant funn er at de endelige arbeidsoppgavene for lederrollen, er noe intervjuerne analyserer og finner ut av underveis i jobbintervjuet. Som kandidaten

selv fortalte, ble ikke de endelige arbeidsoppgavene definert før kandidaten hadde takket ja til stillingen.

I denne lederstillingen ligger det altså en fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgavens innhold. Jobben er ikke fast og konstant slik det prediktive perspektivet angir, men består av et sett med udefinerte arbeidsoppgaver som formes og justeres underveis i intervjuprosessen. Til syvende og sist er det altså jobben som justeres til kandidaten, ut i fra den kandidaten som vinner frem. Dette står nært til det konstruktivistiske synet på jobber, der verken stilling eller person er fullstendig kjent og fastlagt på forhånd. Dette er imidlertid noe man analyserer og finner ut av underveis i jobbintervjuet og utvalgsprosessen. Det konstruktivistiske perspektivet er en tydelig motsats til det prediktive perspektivet, ved at det definerer jobber som et sett med rolleforventninger og relasjoner som stadig er i endring (N. Anderson et al., 2008).

Et arbeidsliv i endring

Det prediktive perspektivet har mottatt sterk kritikk mot sitt tankesett, og at det ikke er forenelig med, eller tilpasset til, de store endringene som arbeidslivet har stått ovenfor (Billsberry & Gilbert, 2008). En ensidig kartlegging av «person-job-fit», der kandidaten skal passe inn i en definert og standardisert jobb, er ikke forenelig med kravene som stilles i dagens arbeidsliv. Det konstruktivistiske perspektivet trekker frem at jobber har gått fra å være faste og konstante, til mer fleksible og teambaserte som krever medarbeidere som imøtekommer disse behovene. Arbeidslivet og jobber er i stadig endring som følge av både globalisering og teknologisk utvikling. I dagens arbeidsliv må organisasjoner til stadighet tilpasse seg, og mennesker møter stadig på nye krav som medfører at de må utvikle sine evner og tilegne seg ny kunnskap (De Wolff, 1993; Derous & De Witte, 2001; Herriot & Anderson, 1997). Disse endringene mener vi er med på å legge noen føringer for hvordan vi vurderer kandidater i ansettelsesprosesser, og vi tolker det også slik at disse endringene gjør det naturlig at «helhetlig tilpasning» tillegges stor vekt hos intervjuerne i intervjuprosessen.

Vår studie viser at det prediktive perspektivet oppleves for konvensjonelt med sitt ensidige og noe snevre syn på tilpasning. I likhet med tilhengere av det konstruktivistiske perspektivet, viser vår studie at jobbintervjuet består av så mye

mer enn bare en kartlegging av hvordan en kandidat passer til jobben. Tilpasning mellom kandidat og organisasjon, team og leder fremstår også som svært betydningsfullt. Herriot og Anderson (1997) oppfordrer til et stort paradigmeskift, med ønske om at man endrer fokus i både teori og praksis mot en mer dynamisk intervjuprosess. Derous og De Witte (2001) trekker frem at vi må rette fokus mot en mer helhetlig tilnærming til jobbintervjuet. På bakgrunn av våre funn, argumenterer vi for at det prediktive perspektivet må suppleres av en konstruktivistisk tankegang, da intervjuerne tydelig har behov for å kartlegge kandidatens «helhetlige tilpasning» i jobbintervjuet.

6.3.1 Hvordan kartlegge tilpasning til organisasjon i jobbintervjuet?

I det prediktive perspektivet har det i lang tid vært forsket på metoder som kan måle kandidatens tilpasning til jobben. Perspektivet har velutviklede metoder og retningslinjer for hva som er god intervjupraksis, og tusenvis av studier har blitt publisert med dette utgangspunktet (N. R. Anderson, 1992).

Rekrutteringsansvarlig er kjent med metodene som den prediktive forskningen anbefaler, og bruker dem aktivt gjennom hele intervjuprosessen for å kartlegge kandidatens tilpasning til jobben.

I det konstruktivistiske perspektivet foreligger det imidlertid lite forskning på hvordan man kan måle tilpasning mellom kandidat, organisasjon, leder og team. Fremveksten av det konstruktivistiske perspektivet eskalerte tydelig på 1990 og 2000 tallet som en respons det prediktive paradigmet dominans (J. Billsberry & R. Searle, 2007; Derous & De Witte, 2001; Herriot & Anderson, 1997). Billsberry (2007) påpeker at på grunn av at «person-organisasjon-fit» er en relativ ny forskningstradisjon innen det konstruktivistiske perspektivet, er det mangel på verktøy og teknikker som kan benyttes for å vurdere om det foreligger match mellom organisasjon og kandidat i virkelige situasjoner i praksis. Hvorvidt det foreligger en match baseres til syvende og sist i stor grad på subjektive vurderinger (Billsberry, 2007).

I mangel av retningslinjer og metoder for å vurdere tilpasning mellom kandidat og organisasjon, team og leder, ser vi at intervjuerne beveger seg over i en mer ustrukturert og diffus form for kartlegging. Intervjuerne forteller selv at de opplever denne kartleggingen og vurderingen som vanskelig. For å få tak på

kandidatens holdninger, verdier og atferdsmønstre, lytter de etter refleksjon, ord og vendinger i svarene som kan fortelle dem noe mer om hvem kandidaten er. Intervjuernes vurdering av denne formen for tilpasning, er altså ikke noe håndfast som de direkte kan måle eller etterspørre i intervjuet. Da er de redde for det de omtaler som «*innøvde svar*». Intervjuerne gjør i stedet en tolkning av det helhetsinntrykket som kandidatene gir i sine besvarelser. I praksis betyr det at intervjuerne i sin bruk av prediktivt anbefalte spørreteknikker, også ønsker å innhente informasjon som er relevant for å vurdere den konstruktivistiske formen for tilpasning, mellom kandidat, organisasjonen, leder og team. I mangel av verktøy eller metoder for å måle dette, synes altså vurderingen i stor grad å basere seg på subjektive vurderinger fra intervjupanelet.

Det er mye som tyder på at det særlig er lederens vurderinger av kandidatene som blir gjeldende. Til syvende og sist er det lederen som sitter på beslutningen, og lederen er også den i intervjupanelet som kjenner organisasjonens behov og verdisettet best. Vi tolker det slik at lederen setter noen rammer som kandidaten skal «*passe inn i*». Disse funnene er i tråd med funnene i Rogstad og Braanen Sterri (2018) sin studie av jobbintervjuet, der de fant at arbeidsgiverens vurdering av eget arbeidsmiljø og kultur i organisasjonen, setter en standard som jobbsøkeren måles opp mot. Samtidig ser vi at lederen er bevisst på at kandidatens fremtoning og væremåte kan påvirke, og er opptatt av å holde sine subjektive vurderinger under kontroll. For intervjuere kan det være fort gjort å gå i fallgraven som omtales som «*likhetseffekten*, der man faller for kandidater som man liker, og som er lik en selv (Skorstad, 2015). For å redusere muligheten for å gå i subjektive feller, har intervjupanelet definert kriterier i kravspesifikasjonen som de kan vurdere kandidatene opp mot. Intervjuerne benytter altså det prediktive perspektivets retningslinjer og metoder, som en støtte for en mer konstruktivistisk tankegang. Til sammen utgjør altså de to intervjuerspektivene en helhet, som på hver sin måte gir intervjuerne det de trenger for å kunne tilfredsstille sitt behov om en helhetlig kartlegging.

6.4 Behov for å bygge bro mellom praksis og teori

I likhet med funnene i Løberg (2015) sin masteravhandling, viser også vår avhandling at det er et stort behov for å bygge bro mellom teori og praksis. Som beskrevet i innledningen viser flere empiriske studier at det er et gap mellom

praksis og teori, og at rekrutterere ikke følger forskningens anbefalinger til tross for en mengde robuste studier som fremhever hva som er god seleksjonspraksis (N. R. Anderson, 1992; Huffcutt et al., 1994; Langhammer, 2013; Levashina et al., 2014). Disse anbefalingen er i stor grad knyttet til anbefalinger som har et prediktivt syn på intervjuprosessen. Innen den prediktive forskningen har man vært opptatt av å finne de ideelle prosedyrene for gjennomføringen av jobbintervjuet, og det prediktive perspektivet tilbyr en pakke med kriterier og metoder som intervjuerne kan følge for å gjennomføre et jobbintervju med høy validitet. Men er det slik at disse anbefalingene er tilpasset praksis?

I vår empiri observerer vi at det er en viss diskrepans mellom den prediktive forskningens anbefalinger til valid intervjugjennomføring, og det intervjuerne faktisk gjør. Samtidig ser vi at gapet ikke nødvendigvis er så stort. I vår studie benytter intervjuerne seg av en rekke elementer som baserer seg på den prediktive forskningens anbefalinger. Studien viser imidlertid at intervjuerne benytter de prediktive metodene og retningslinjene, som grunnpilarer og støttepinner gjennom selve intervjugjennomføringen. Det prediktive perspektivets tankesett er ikke styrende for hele prosessen, men ligger som et fundamentet i gjennomføringen, og intervjuerne erkjenner tydelig verdien av dette. Samtidig erkjenner at de ønsker handlingsrom og fleksibilitet i intervjugjennomføringen. Med dette gjennomgående ønsket viser intervjuerne at det prediktive perspektivets anbefalinger fremstår for rigid og for vanskelig å etterleve i praksis. Teoretisk legges det altså gode anbefalinger for hva som er god intervjupraksis, men i praksis kan det se ut til at disse anbefalingene er vanskelig å følge.

7.0 KONKLUSJON

Målet med vår avhandling har vært å få en større forståelse av jobbintervjuet og hvordan gjennomføringen av et jobbintervju foregår i praksis, med et særlig fokus på hvilke intervjuerspektiver som ligger til grunn i gjennomføringen.

Problemstillingen for vår avhandling er:

Hvordan gjennomføres jobbintervju, og hvorfor gjennomføres de på denne måten?

Bakgrunnen for problemstillingen har vært den teoridrevne diskusjonen som har pågått om jobbintervjuet. Denne diskusjonen har i stor grad omhandlet forholdet mellom det prediktive og det konstruktivistiske intervjuerspektivet, og deres motstridende syn på jobbintervjuets funksjon og formål. For å besvare problemstillingen innhentet vi lydopptak av seks jobbintervjuer til en lederstilling i en videregående skole. I tillegg gjennomførte vi intervjuer med to intervjuere og kandidaten som fikk stillingen. Ved å følge en intervjuprosess i praksis har vi kunnet etterprøve hvorvidt de to intervjuerspektivene er gjensidig utelukkende, eller om de står i et nært samspill med hverandre. Gjennom analysen av vår empiri har vi fått verdifull innsikt i hvordan de teoretiske perspektivene viser seg i praksis. Avhandlingen gir et tydelig signal om at de to intervjuerspektivene ikke kan behandles som to adskilte tankesett, men at de må sees på i sammenheng og står i et komplementært forhold til hverandre.

7.1 Komplementære intervjuerspektiver

Vår avhandling løfter frem betydningen av å se på ansettelser fra ulike ståsteder. Ved å betrakte de to intervjuerspektivene som komplementære, vil vi få en bredere og mer rikholdig forståelse av de prosesser som utspiller seg i jobbintervjuet som er mer i tråd med dagens arbeidsliv og jobber. Det prediktive perspektivet ser på ansettelser som en vitenskap, og fremstår for oss som et snevert perspektiv som bør komplementeres av det konstruktivistiske. Vi mener at det prediktive perspektivets konservative tankesett er begrensende, ved at det viser en manglende forståelse for de dilemmaene og hensynene ledere og rekrutteringsansvarlige står ovenfor i vurdering og seleksjon av kandidater. Samtidig er det viktig å erkjenne at forskningen innen dette perspektivet har gitt

oss verdifull kompetanse om jobbintervjuet, som vi mener det er viktig å se betydningen av.

En svakhet ved det konstruktivistiske perspektivet er at det mangler konkrete retningslinjer for gjennomføringer av intervjuer. Det konstruktivistiske perspektivet er mer en filosofisk teoritradisjon, med normative tanker og ideer om jobbintervjuet som angriper det prediktive perspektivets grunnleggende tankesett og idealer. Det konstruktivistiske perspektivet fremstår imidlertid som en svært viktig teoretisk supplement til det prediktive perspektivet, med et tankesett som fremmer en mer helhetlig tilnærming til intervjuprosessen.

Vår avhandling viser at intervjuerne i sin gjennomføring forsøker å ivareta elementer fra de to intervjuerspektivene samtidig. De to perspektivene setter noen yttergrenser for intervjuerne, som på den ene siden sikrer validiteten på intervjuet, og på den andre rekruttering. Ved å balansere ytterpunktene mot hverandre forener intervjuerne hensyn som i teorien fremstår uforenelige. Prediktivistenes vitenskapelige tilnærming gjør det lett å kritisere praktikerne for å ikke følge de prediktive råd og anbefalinger som styrker intervjuets validitet. Måten våre intervjuere gjennomfører intervjuet på er antageligvis godt nok. Skal man betrakte teori som det normative, så vil praktikerne alltid gjøre det feil.

I likhet med det konstruktivistiske perspektivets syn, viser vår studie tydelig at perspektivene står i et nært samspill med hverandre og at man ikke kun kan betrakte de to perspektivene som adskilte tankesett (Billsberry, 2007; Derous & De Witte, 2001; Herriot, 2002). Våre funn er også i tråd med funnene til Løberg (2015) sin masteravhandling om jobbintervjuet, der studien fremhever at praktikerne støtter begge perspektivene, og at det prediktive og det konstruktivistiske perspektivet ikke er gjensidig utelukkende. Vår avhandling viser at de to intervjuerspektivene til sammen utgjør en helhet slik at jobbintervjuet oppnår balanse. De to intervjuerspektivene dekker i fellesskap intervjuernes helhetlige behov. Avhandlingen fremhever at vi må endre fokus i forskningen, og utvikle teori som ser på de to intervjuerspektivene i sammenheng. I tillegg løfter vår studie også frem behovet for at teori også må basere seg på praksis og praktikernes behov. Vi har mer å lære når det gjelder rekrutterernes og praktikernes preferanser rundt jobbintervjuet. Forskningen må

tilby praktikerne de anbefalingene, metodene, verktøyene og den kunnskapen de trenger for å utøve god intervju praksis. Samtidig må forskere lytte til praktikerne, og utvikle teori som er tilpasset praktikernes behov.

7.2 Metodologisk vurdering

Som beskrevet i metodekapittelet vil datainnsamlingsmetoden kunne påvirke studiens gyldighet og pålitelighet, og det er derfor grunn til å diskutere hvorvidt vår metode har vært egnet til å undersøke vår problemstilling.

Studiens interne gyldighet

Alle kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene som samles inn i de første fasene (Jacobsen, 2015, s. 229). En styrke i vår studie er at størsteparten av datamaterialet er lydopptak av faktiske jobbintervju. Disse lydopptakene er primærdata og førstehåndskilder, og vi har således unngått at vi kun har fått informasjon om jobbintervjuets innhold via gjenfortelling fra våre informanter. Vi har transkribert ord for ord fra et reelt jobbintervju og studien gir en sann presentasjon av virkeligheten. Videre mener vi at studiens gyldighet også styrkes av at alle våre informanter selv hadde vært til stede i jobbintervjuene, og at deres beskrivelser således er i tråd med de reelle lydopptakene av intervjugjennomføringen.

Samtidig er det viktig å være klar over at vår studie også har sine begrensninger. En mulig svakhet er hvorvidt vi faktisk har spurt våre informanter om de rette tingene. I etterkant av studien ser vi at vi ikke kartla godt nok hvordan intervjuerne arbeidet med kravspesifikasjonen, og hva kravspesifikasjonen konkret inneholdt. Studiens gyldighet ville antageligvis blitt styrket ytterligere dersom vi hadde stilt flere spørsmål til våre informanter om dette, eller kanskje også fått tilgang til kravspesifikasjonen som vi dermed kunne gjort en dokumentanalyse av. Videre har vi i denne studien gjort en bevisst avgrensning der vi ikke har studert hvordan intervjuerne vurderer kandidatene i etterkant av intervjugjennomføringen. Denne avgrensningen innebærer at vår studie ikke gir det fulle bildet av prosessen. Intervjuerne sier at de forsøker å holde magesfølelsen og sine subjektive inntrykk under kontroll, men hvordan har de egentlig korrigert for sine subjektive fortolkninger i beslutningsfasen? Vår studie viser hvordan intervjuerne gjennomfører prosessen, og vi har fått deres forklaring på hvorfor de

gjør som de gjør. Samtidig innebærer vår avgrensning at vi ikke kan si noe om hvordan de faktisk går frem i vurderingsfasen, og hvordan de vekter og veier de ulike tingene de har trukket frem som viktige.

Studiens eksterne gyldighet

Vår studie er en enkeltcase, en studie der vi som forskere har gått i dybden på én intervjuopprosess. Studien er derfor ikke et godt grunnlag for statistisk generalisering. I følge Jacobsen (2015) egner enkeltcasestudier seg imidlertid godt til teoretisk generalisering. Studien har gitt oss god innsikt i gjennomføringen av jobbintervjuet, og har vært egnet til å gi en detaljert beskrivelse av virkeligheten. Vi kan således anta at den kan generaliseres teoretisk. Samtidig er det viktig å påpeke at denne spesifikke jobbintervjuopprosessen ble gjennomført av svært dyktige rekrutterere, med kompetanse og erfaring fra gjennomføring av jobbintervjuer. Studien kan således tenkes å være representativ for intervjuere og rekrutterere som er gode, men gir antageligvis ikke det fulle og sanne bildet av hvordan virkeligheten egentlig ser ut for alle intervjuopprosesser.

Pålitelighet og troverdighet

Både forskeren og de som undersøkes kan påvirkes av relasjoner, stimuli og signaler som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015). Det at det lå to lydopptakere på bordet under gjennomføringen av jobbintervjuene, kan ha påvirket kandidatene og intervjuerne. Samtidig er vi av den oppfatning av at denne påvirkningen i så fall har vært begrenset. Dette mener vi fordi intervjuopprosessen var en reell intervjusituasjon, til en svært viktig lederstilling, og at vi ikke hadde fått samtykke til å gjennomføre studien dersom deltakerne mente at det ville påvirke gjennomføringen i vesentlig grad. Vi mener derfor at lydopptakene av jobbintervjuene gir et pålitelig og troverdig bilde av hvordan jobbintervjuopprosessen ble gjennomført i virkeligheten.

Når det gjelder gjennomføringen av forskningsintervjuene med våre tre informanter var vi opptatt av å stille åpne spørsmål, og vi forsøkte å unngå ledende spørsmål. Siden intervjuguiden i stor grad baserte seg på det vi hadde hørt i lydopptakene av jobbintervjuene, kunne vi spisse våre spørsmål slik at vi best mulig kunne komplementere datagrunnlaget. I etterkant ser vi imidlertid at noen

spørsmål i intervjuguiden kanskje ble for spisset og lukket, noe som kan ha ledet informantene inn mot et svar.

Som forskere har vi vært bevisst på å holde oss nøytrale gjennom hele forskningsprosessen, spesielt under datainnsamling og analyse. Spesielt har vi vært opptatt av å være tro mot vårt datamateriale og våre informanter. Ved å være to forskere som sammen har analysert og tolket materialet, mener vi også at vi har kvalitetssikret at vår analyse og rapportering gir en troverdig beskrivelse og forståelse av vår innhentede empiri.

7.3 Videre forskning

Avhandlingen har løftet frem flere nye spørsmål som vi mener det ville være interessant å forske videre på. Et viktig bidrag til forskningen vil være å se på hvordan balansen mellom de to intervjuerspektivene endrer seg, eller forholder seg lik, ut i fra den stillingen det rekrutteres til. Funnene i denne avhandlingen konkluderer med at de to intervjuerspektivene må sees på som komplementære intervjuerspektiver, og at det prediktive perspektivet fremstår som snevert i ansettelse av ledere, da det ikke dekker alle behov praktikerne har. Disse funnene kan imidlertid variere med jobbkompleksitet og andre individuelle forskjeller ved utlyste stillinger. Variasjonen i stillingenes kompleksitet kan ligge på skillet mellom leder og ikke-leder. Videre kan variasjonen ligge i graden av rutinisering og standardisering av arbeidsoppgaver, kontra fleksibilitet og bredde. For å få bedre innsikt i praktikernes verden, må disse variasjonene studeres for å kartlegge praktikernes behov i de ulike settinger. Bare på den måten kan teorien utvikles og gjøres mer relevant for praktikerne. Empiriske studier av flere intervjuprosesser, til forskjellige stillinger, med forskjellige kompleksitet, kan være med på å kartlegge hvilke behov praktikerne kan ha i forhold til disse forskjellene. Dette kan i sin tur ligge til grunn for å utvikle teori som i større grad er tilpasset arbeidslivets og rekrutterernes behov.

Videre har studien belyst at det ikke foreligger praktisk anvendelig teori, metoder eller retningslinjer for hvordan intervjuere kan vurdere en kandidats tilpasning til organisasjonen. Tatt i betraktning hvor viktig denne formen for tilpasning oppleves for våre informanter, mener vi det er viktig at forskere retter fokus mot dette og utvikler retningslinjer som både ivaretar jobbintervjuets validitet,

samtidig som de er praktisk gjennomførbare. Vi anbefaler også studier som ser på praksisen av jobbintervjuet som inkluderer vurderings – og beslutningsfasen. Dette vil gi kunnskap om hvordan perspektivene står i forhold til hverandre gjennom hele intervjuprosessen.

Innledningsvis i denne avhandlingen trekker vi frem at det foreligger få empiriske studier som sier noe om gjennomføringen av jobbintervju i organisasjoner. Nå har vi gjennomført vår studie, men det mangler naturligvis fortsatt mye. Yrkeslivet er variert, og behovene i ansettelsesprosesser er sammensatt og svært forskjellig. Vi vet fortsatt for lite om hvordan jobbintervjuer praktiseres, og vi trenger generelt flere empiriske bidrag om intervjuernes praksis for å kunne få et mer helhetlig bilde av hvordan jobbintervjuet gjennomføres i organisasjoner.

LITTERATURLISTE

- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K. & Ryan, A. M. (2004). Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice. *Applied Psychology*, 53(4), 487-501. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00183.x
- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S. & Cunningham-Snell, N. (2008). Staffing the Organization: An Introduction to Personnel Selection and Assessment. I N. ChimeI (Red.), *An Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*. (Vol. 2, s. 257-280): Blackwell Publishing.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 637-647. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H
- Anderson, N. R. (1992). Eight Decades of Employment Interview Research: A Retrospective Meta-review and Prospective Commentary. *European work and organizational psychologist*, 2 (1), 1-32. doi: 10.1080/09602009208408532
- Billsberry, J. (2007). *Experiencing Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Billsberry, J. & Gilbert, L. H. (2008). Using Roald Dahl's Charlie and the Chocolate Factory To Teach Different Recruitment and Selection Paradigms. *Journal of Management Education*, 32(2), 228-247. doi: 10.1177/1052562907312980
- Billsberry, J. & Searle, R. (2007). *Fit as a Recruitment and Selection Paradigm*.
- Billsberry, J. & Searle, R. H. (2007). *Fit as a Recruitment and Selection Paradigm*. Paper presentert på 1st Global e-Conference on fit.
- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x
- 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), 673-702. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x
- Chen, C.-C., Yang, I. W.-F. & Lin, W.-C. (2010). Applicant impression management in job interview: the moderating role of interviewer affectivity.(Report). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 739.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.; International student ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- De Wolff, C. J. (1993). The prediction paradigm. I H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Red.), *Series in applied psychology. Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*. (s. 253-261). Hillsdale: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Derous, E. & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 319-342. doi: 10.1080/13594320143000708
- Derous, E., Witte, K. & Stroobants, R. (2003). Testing the Social Process model on Selection through expert analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 179-199. doi: 10.1348/096317903765913696
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in personnel and human resources management*, 12, 79-123.
- Eder, R. W. & Ferris, G. R. (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology : a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd : rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal.
- 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), 639-683. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
- Herriot, P. (1993). A paradigm bursting at the seams. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 371-375. doi: 10.1002/job.4030140407
- Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 385-402. doi: 10.1080/13594320244000256
- Herriot, P. & Anderson, N. (1997). Selecting for change: How will personell and selection psychology survive? I N. Anderson & P. Herriot (Red.), *International handbook of selection and assessment* (s. 1-34). Chichester: Wiley.
- Hesse-Biber, S. N. (2017). *The practice of qualitative research : engaging students in the research process* (3rd ed. utg.). Los Angeles: Sage Publications.
- Huffcutt, A. I., Arthur, W. & Schmitt, N. (1994). Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 184-190. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.184
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjuteknikk : om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, L., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Judge, T. A., Cable, D. M. & Higgins, C. A. (2000). The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383-406. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00033-4
- Kolb, B. & Whishaw, I. Q. (2009). *Fundamentals of human neuropsychology*: Macmillan.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. doi: 10.2307/41164442
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langhammer, K. (2013). Employee selection: Mechanisms behind practitioners' preference for hiring practices. Stockholm: Stockholm: Department of Psychology, Stockholm University.
- Langvik, E. & Nordvik, H. (2006). Metoder i personellutvelgelse. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring : nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (2. utg. utg., s. 202-232). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode : veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

- 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), 241-293. doi: 10.1111/peps.12052
- Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580-601. doi: 10.1108/00483480210438771
- Løberg, M. (2015). *En kvalitativ studie av jobbintervjupraksis blant erfarne rekrutterere fra et akademisk ståsted*. (Master). NTNU, Trondheim.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.03.006
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. & Ahmed, S. M. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing "So What?," "What's New?," and "Where to Next?". *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725. doi: 10.1177/0149206316681846
- McCourt, W. (1999). Paradigms and their Development: The Psychometric Paradigm of Personnel Selection as a Case Study of Paradigm Diversity and Consensus. *Organization Studies*, 20(6), 1011-1033. doi: 10.1177/0170840699206005
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (4th ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Ployhart, R. E. & Schneider, B. (2012). The social and organizational context of personnel selection *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 48-67).
- 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), 1-81. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x
- Rogstad, J. & Braanen Sterri, E. (2018). Passe inn og passe til. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(01), 41-65. doi: 10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03
- Rowe, P. M., Williams, M. C. & Day, A. L. (1994). Selection Procedures in North America. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(2), 74-79. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00153.x
- Rynes, S. L. & Boudreau, J. W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation and research implications *Personnel Psychology*, 39(4), 729-757. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00592.x
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmitt, N. & Chan, D. (1998). *Personnel selection : a theoretical approach*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Schuler, H., Farr, J. L. & Smith, M. (1993). The individual and Organizational Sides of Personnel Selection and Assessment. I H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Red.), *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives* (s. 1-9). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shackleton, V. & Newell, S. (1991). Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 23-36. doi: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00538.x
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass : psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Utdanningsdirektoratet. (2019). Opplæringens verdigrunnlag. Hentet 05.04.2019 fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/overordnet-del/opplaringens-verdigrunnlag/>
- Wilk, S. L. & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Du mottar dette skrivet enten fordi du er kalt inn til et jobbintervju, eller fordi du er med på å gjennomføre jobbintervjuet. I den forbindelse ønsker vi å høre med deg om du kunne tenke deg å være med i et forskningsprosjekt som omhandler «jobbintervjupraksisen i organisasjoner»

Bakgrunn og formål

Denne studien er til en masteravhandling i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Studien gjennomføres av to studenter, på selvstendig grunnlag og ikke på oppdrag av noen organisasjon eller bedrift. Temaet for studien er jobbintervjuet, hvor vi ønsker å se nærmere på hvordan jobbintervjuet gjennomføres i praksis i forbindelse med ansettelser til ulike stillingstyper. For å finne ut av dette ønsker vi å gjennomføre observasjon og lydopptak, eventuelt kun lydopptak, av jobbintervjuer foretatt av rekrutterere / personalansvarlige.

Hva innebærer deltakelse i studien for deg som jobbsøker eller intervjuer?

Jobbintervjuet blir utført på vanlig måte. Deltakelsen i studiet innebærer at det gjennomføres observasjon og lydopptak, eventuelt kun lydopptak, av jobbintervjuet du er med på. Forskerne vil få lydopptak av intervjuene som rådata. Disse opptakene vil bli transkribert, dvs. nedskrevet, og dataene analyseres opp mot relevant teori.

Hva betyr det for deg som jobbsøker å delta i forskningsprosjektet?

Det er hvordan intervjueren gjennomfører jobbintervjuet som vi ønsker å forske på. Dine svar som jobbsøker er ikke det som det forskes på, og det vil ikke foretas analyser av din kompetanse, bakgrunn, personlige forhold osv. Da undersøkelsen også ser på hvordan kommunikasjonen i jobbintervjuet foregår, kan dine svar som jobbsøker og deltagelse imidlertid være av interesse, som for eksempel å se på i hvilken grad jobbsøkers svar utløser oppfølgingsspørsmål, og hvordan dialogen utvikler seg.

Hva vil bli skrevet ned under transkriberingen?

Når forskerne skriver ned det som sies i intervjuet, vil navn og personlige detaljer som kan bidra til identifisering utelates. Denne informasjonen er ikke relevant for avhandlingen. Dersom det anses nødvendig å sitere utsagn som inneholder slike detaljer fordi det er et godt

eksempel på hvordan kommunikasjonen flyter, så vil alle personlige detaljer fjernes. Sitatet vil da kunne se slik ut i den transkriberte versjonen og i avhandlingen:

«Etter å ha jobbet på <.....> skole, jobbet jeg så ved <....> skole i <X> år»

Vi vil sørge for at den personlige informasjonen ikke blir inkludert. Ved å transkribere på denne måten vil vi fjerne muligheten til å identifisere de som deltar i undersøkelsen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Dataene som samles inn vil bli analysert og brukt i avhandlingen, og all data vil bli anonymisert. Det vil ikke bli innhentet informasjon om resultatet av ansettelsesprosessen eller andre forhold ved din person, privat eller jobbrelatert. Studentene bak studien og veileder er de eneste med tilgang til datamaterialet. Ingen dokumenter eller notater vil inneholde personopplysninger; det er kun på lydopptaket dette eventuelt kommer fram som en del av samtalen mellom jobbsøker og intervjuer. Original og to sikkerhetskopier av lydopptak vil bli oppbevart i safe så lenge studien pågår. Koblingsnøkkel oppbevares i låsbart skap, separat fra øvrig datamateriale. Observasjonsnotater oppbevares på bærbar datamaskin som er passord beskyttet. Prosjektet avsluttes innen utgangen av 2019. Da vil lydopptak slettes, og minnebrikker vil bli fysisk ødelagt slik at det ikke vil være mulig å gjenopprette lydfilene.

Deltakere i forskningsprosjektet vil ikke kunne identifiseres i avhandlingen eller andre publikasjoner.

Får dette konsekvenser for vurderingen av deg som søker i ansettelsesprosessen?

Nei. Dette påvirker ikke ansettelsesprosessen eller rekrutterernes vurderinger av deg som jobbsøker. Forskerne er ikke involvert i evalueringen og beslutningsfasen etter intervjuet, og intervjuerne er på sin side ikke med på forskernes analysering av innholdet i jobbintervjuet.

Får det konsekvenser å si nei til å delta?

Nei. Det vil ikke få konsekvenser å si nei. Dette er helt frivillig. Dersom du velger å si nei, så ønsker vi deg uansett lykke til i søknadsprosessen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. For at intervjuet skal gjennomføres med observasjon og lydopptak, eller kun lydopptak, må alle som skal være til stede under intervjuet frivillig signere samtykkeskjemaet.

Innsamling av data til studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du ønsker å delta i forskningsprosjektet signerer du dette skjemaet når du møter til jobbintervju. Du trenger ikke å skrive ut og ta med dette skjemaet da dette vil være tilgjengelig der jobbintervjuet gjennomføres.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med ansvarlige studenter for prosjektet:

Mari Lie - Telefon 95804360 eller epost lie_mari@hotmail.com

Magne Stenkløv – Telefon 92499133 eller epost magne.stenklov@gmail.com

Vår veileder er Frode H. Haaland, Tlf. 69 60 82 70 eller epost Frode.Haaland@Hiof.no.

Samtykke til deltakelse i studien

Vi ønsker at du krysser av for hvilken metode du gir tillatelse til.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og samtykker til å delta så lenge deltagelsen omfatter Lydopptak av intervjuet

(Signert av jobbsøker / intervjuer. Sted, dato)

VEDLEGG B – Intervjuguide intervjuere

INTERVJUGUIDE

Informasjon før intervjuet:

Takke for at vi fikk gjennomføre lydopptak av jobbintervjuene.

Dette intervjuet er frivillig, og du kan svare på det du vil. Du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Svarene vil bli anonymisert, og det er kun vi som har tilgang på personidentifiserbar informasjon

Er det noe du lurer på før vi starter?

PERSONLIG INFORMASJON

- 1. Kan du beskrive din erfaring med å holde jobbintervjuer?**
- 2. I tillegg til erfaring, har du vært med på utdanning / kurs / opplæring / seminar som er rettet mot det å holde jobbintervju?**

FORARBEID FØR INTERVJUET

- 3. Hvordan forbereder du et jobbintervju?**
 - Hva mener du er viktige ting å tenke på i forkant av et jobbintervju?
- 4. Hvordan utarbeides kravene til den aktuelle stillingen?**
 - Foretar dere en jobbanalyse / kravspec / rollebeskrivelse?
 - Er dette arbeidet et samarbeid mellom flere aktører?
 - Hvem er med på utformingen av stillingsbeskrivelsen?
- 5. Kan du beskrive intervjupanelet som var satt sammen til ass.rektor stillingen, og deres rolle under intervjuet?**
 - Planla dere en bestemt rollefordeling?
 - Hvordan synes du det fungerte?
 - Hva er din rolle under intervjuet?
- 6. Stiller din arbeidsgiver noen retningslinjer eller metodiske krav til hvordan du skal gjennomføre jobbintervjuet?**

GJENNOMFØRING AV FØRSTEGANGSINTERVJUET

7. Kan du beskrive hva du mener er formålet med førstegangsintervjuene vi har fått tilgang til?

- Hva er du ute etter i det første intervjuet?
- Hva tenker du førstegangsintervjuet gir best informasjon om?

8. Hva ser du etter hos kandidaten i intervjusituasjonen?

9. Hvordan er intervjspørsmålene til førstegangsintervjuet utviklet?

- Er de tilpasset til hvert enkelt intervju?
- Er de utarbeidet i fellesskap med andre medarbeidere?

10. Du benytter intervjuguide under intervjuet. Denne har vi jo fått tilsendt. Hvorfor benytter du intervjuguide?

- Hva mener du er hensikten med å stille de samme spørsmålene til alle kandidatene?
- Hva synes du selv om å bruke intervjuguide under intervjuet?
- Hvordan utvikles intervjuguiden?
- Har fylkeskommunen som krav at den samme intervjumalen benyttes på alle kandidatene?

11. Avviker du ofte fra intervjuguiden, og i så fall hvorfor?

- Hva er det som utløser et brudd fra malen?
- Hva tilfører du i intervjuet ved å stille oppfølgingsspørsmål?
- Hvor viktig er de spontane oppfølgingsspørsmålene underveis, for evalueringen og vurderingen av søkeren?

12. Er det noe mer du som fagperson har lyst til å si om førstegangsintervjuet, gjennomføring og betydning, som vi ikke har spurt om?

13. Kan du beskrive hva som skjer mellom førstegangs og annengangsintervju?

- Hva evalueres?
- Hva legges det vekt på i evalueringen av hvem som skal gå videre til andregangsintervju?
- Er det slik at alltid noen skal selekteres, eller kan det være slik at alle kandidatene blir med til andregangsintervju?

GJENNOMFØRING AV ANDREGANGSINTERVJUET

14. Kan du beskrive hva du mener er formålet med et andregangsintervju?

- Hva er du ute etter i det andre intervjuet?

15. Hva ser du etter hos kandidaten i intervjusituasjonen?

- Hva tenker du andregangintervjuet gir best informasjon om?

16. Hvordan er intervju spørsmålene til andregangintervjuet utviklet?

- Er de tilpasset til hvert enkelt intervju?
- Er de utarbeidet i fellesskap med andre medarbeidere?

17. I andregangintervjuet benytter dere case. Hva er hensikten med å benytte case i intervjuet?

- Flere caser ble brukt. Har hvert case sitt formål, eller er det summen av besvarelsene på alle casene som gir det du er ute etter? (Vurderes casene enkeltvis, eller hver for seg?)
- Hvem har utformet casene? (Er det standard caser?)

18. Hva mener du er forskjellene mellom de to intervjurundene?

VURDERING OG BESLUTNING

19. Mener du at jobbintervjuet er en objektiv eller subjektiv utvelgelsesmetode?

20. Foretar du vurderinger av kandidaten underveis i intervjuet?

- Hvordan gjør du det? Kan du gi et eksempel / beskrive dette?

21. Kan du beskrive hva som påvirker dine vurderinger i positiv eller negativ retning for en kandidat under jobbintervjuet?

- Opplever du at de inntrykkene du får, kan prege vurderingen din av kandidaten i både positiv eller negativ retning?

22. Hvordan foretar dere beslutning om hvem som får stillingen?

23. Hva er rollen til de ulike aktørene i intervjupanelet i vurdering og beslutning av kandidatene?

- Har de påvirkning før eller etter intervjuet? Utvelgelse av kandidater og ansettelse?

24. I hvor stor grad baserer dere beslutningen på informasjon som kommer frem i intervjuet?

25. Dere benytter evne og personlighetstester mellom første og andregangsintervjuet. Kan du beskrive disse testenes rolle?

- Hvor stor betydning har testene for beslutning om hvem som får stillingen?
- Kan du si noe om forholdet mellom testene og jobbintervjuet? (I forhold til hvordan de vektet i beslutningsprosessen)
- Hva får dere frem ved kandidaten i jobbintervjuet, som dere ikke får frem i testene – og motsatt? (Begrensninger / fordeler ved de to ulike metodene)
- Hvorfor blir ikke testene gjennomgått i intervjuet?

REKRUTTERING / MARKEDSFØRING

26. Hvordan får søkere informasjon om organisasjonen det rekrutteres til?

27. Benytter dere markedsføring og rekrutterende tiltak for å tiltrekke søkere?

- Hvis ja, hva gjør dere og hvorfor?
- Hvis nei, hvorfor ikke?

28. I hvilken grad tenker du at jobbintervjuet kan brukes til å markedsføre stillingen ovenfor søkeren?

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

VEDLEGG C - Intervjuguide kandidat

INTRO

- Takk for at vi får intervjuer deg, og for at du stiller opp på dette.
- Vi er masterstudenter på siste året, ved Høgskolen i Østfold og tema for vår oppgave er «jobbintervjuet» med særlig fokus på hvordan jobbintervjuer gjennomføres.
- Det er frivillig å delta, og alle personlige data blir anonymisert. Du kan velge å svare på det du vil, og kan når som helst trekke deg uten å forklare hvorfor.
- Er det ok at jeg benytter båndopptaker?
- Er det noe du lurer på før vi begynner?

FØRST NOEN SPØRSMÅL SOM HANDLER OM DET SOM SKJER FØR INTERVJUET

Kan du fortelle litt om stillingsutlysningen, og hvordan du oppfattet den?

Det at stillingsannonse var såpass åpen (i forhold til arbeidsoppgaver), hva tenkte du om det?

Hvordan forberedte du deg til intervjuet?

Kan du si noe om hvorvidt du hadde nok informasjon om stillingen og organisasjonen i forkant, slik at du kunne være godt forberedt til intervjuet?

Hvilke forventninger hadde du til jobbintervjuet i forkant?

Hva så du for deg? Hadde du noen tanker i forkant om hva du ønsket å formidle, og hva slags spørsmål du kom til å få?

FØRSTEGANGSINTERVJUET

Kan du beskrive din opplevelse av førstegangsintervjuet?

Hvordan følte du at intervjuet var lagt opp ift. tone og stemning?

Under førstegangsintervjuet, fikk du et inntrykk av skolen som arbeidsgiver?

Hvis JA:

Kan du fortelle litt om det, og hvordan det kom frem?

Hva tenker du om betydningen av at denne typen informasjon formidles i jobbintervjuet? (for deg som arbeidssøker)

Hvis NEI:

Hva tenker du om at dette ikke kom frem? Har denne type informasjon betydning for deg som arbeidssøker?

Under førstegangsintervjuet, fikk du et inntrykk av hvor skolens ståsted er i forhold til verdier, visjoner og holdninger?

Hvis JA:

Kan du fortelle litt om det, og hvordan det kom frem?

Hva tenker du om betydningen av at denne typen informasjon formidles i jobbintervjuet? (for deg som arbeidssøker)

Hvis NEI:

Hva tenker du om at dette ikke kom frem? Har denne type informasjon betydning for deg som arbeidssøker?

Under førstegangsintervjuet, fikk du et inntrykk av hvilke arbeidsoppgaver du kunne forvente å få som assisterende rektor?

Hvis JA:

Kan du fortelle litt om det, og hvordan det kom frem?

Hva tenker du om betydningen av at denne typen informasjon formidles i jobbintervjuet? (for deg som arbeidssøker)

Hvis NEI:

Hva tenker du om at dette ikke kom frem?

Har denne type informasjon betydning for deg som arbeidssøker?

Hva er din oppfatning av hva intervjuerne ønsket å få vite om deg i det første intervjuet?

Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde spørsmålene som ble stilt?

(Følte du at du hadde handlingsrom i spørsmålene? Opplevde du dem som veldig låst som spørsmål/svar, eller følte du at du kunne være med å styre dialogen?)

Hva var viktig for deg å få fram i førstegangsintervjuet?

Følte du at du fikk dette frem? JA: På hvilken måte? NEI: Hvorfor ikke?

På hvilken måte var spørsmålene du fikk, lagt til rette for at du skulle få det frem?

Kan du beskrive hvordan du følte det etter førstegangsintervjuet?

- *Beskriv helhetsinntrykket.*

ANDREGANGSINTERVJUET

Kan du beskrive din opplevelse av andregangsintervjuet?

Kan du beskrive hvordan du opplevde forskjellen mellom det første og det andre intervjuet?

Hva er din oppfatning av hva intervjuerne ønsket å få vite om deg i andregangsintervjuet?

Hvordan opplevde du det å få tid alene for å besvare caser?

Da du satt der alene, hva tenkte du var viktig for deg å få fram i besvarelsen av casene?

Kan du beskrive hvordan du følte det etter andregangsintervjuet?

HELT TIL SLUTT

I et intervju så ønsker man gjerne å kartlegge både den faglige kompetansen og de tingene som går mer på din person og dine personlige egenskaper, verdier og holdninger. Når du ser på disse to tingene, hva tenker du er viktigst for deg å få fram i et jobbintervju?

Hvorfor?

Opplevde du at begge deler ble kartlagt i intervjuet? Fortell om det.

Hvordan opplevde du at de to forskjellige intervjuformene la til rette for å få frem disse to tingene? (Altså den faglige kompetansen og de personlige egenskapene)

Har du gjort deg noen tanker om intervjuprosessen i sin helhet, både når det gjelder form, innhold eller opplevelse, som du ønsker å fortelle noe mer om?

VEDLEGG D – Meldeskjema NSD

MELDESKJEMA



Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva personopplysninger er. NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke	Vi har ikke som mål å samle inn persondata, men all informasjon som fremkommer under jobbintervjuet / samtalen mellom rekrutterer og jobbsøker vil bli med på lydopptaket.	Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja • Nei ○	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Det vil bli foretatt observasjon med lydopptak, eventuelt kun lydopptak av reelle jobbintervjuer der det indirekte kan komme frem opplysninger om jobbsøkerens arbeidsplass / skole, alder, kjønn, familiesituasjon, bosted og andre personlige forhold.	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.

Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Hvordan gjennomføres jobbintervjuer i praksis?	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Østfold	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag	
Institutt		

4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)

Fornavn	Frode	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Hübertz Haaland	
Stilling	Associate Professor	
Telefon	69608270	
Mobil	90793813	
E-post	frode.haaland@hiof.no	
Alternativ e-post	frode.haaland@hiof.no	
Arbeidssted	Høgskolen i Østfold	
Adresse (arb.)	Postboks 700	
Postnr./sted (arb.sted)	1757 Halden	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Mari Charlotte	
Etternavn	Lie	
Telefon	95804360	
Mobil		
E-post	lie_mari@hotmail.com	
Alternativ e-post	mari.c.lie@hiof.no	
Privatadresse	Asakåsen 40	
Postnr./sted (privatadr.)	1764 Halden	

Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Tema for masteroppgaven er "jobbintervjuet som seleksjonsmetode". Vi ønsker å se på hvordan rekrutterere i praksis varierer sin tilnærming til intervjuet ut fra hvilket nivå den aktuelle stillingen er på. Vil kompleksiteten i stillingen påvirke gjennomføringen? Formålet med prosjektet er å få en mer helhetlig forståelse av jobbintervjuet. Problemstillingen er foreløpig; Hvordan utføres jobbintervjuer i organisasjoner? Og vil jobbkompleksitet føre til at rekrutterere benytter ulike intervjustrategier? Studiet er kvalitativt, og empirien innhentes gjennom observasjon (og lydopptak) av jobbintervjuer, eventuelt kun lydopptak.</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input checked="" type="checkbox"/> Andre 	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Utvalget består av rekrutterere og ledere som skal gjennomføre jobbintervjuer med aktuelle kandidater til ulike utlyste stillinger.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.

Rekruttering/trekking	Utvalget rekrutteres ut fra organisasjoner som i løpet av perioden for datainnsamling rekrutterer til flere ulike type stillinger innen virksomheten. Vi vil finne aktuelle organisasjoner ved å følge med på stillingsmarkedet, og ved å benytte eget nettverk.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Etter en innledende telefonsamtale om prosjektet, sendes en mail til kontaktperson for den ledige, utlyste stillingen for å be om tillatelse til å foreta undersøkelsen. Deretter oppretter vi kontakt med den enkelte som skal gjennomføre intervjuet / intervjuene.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.

		Les mer om førstegagskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	15-20	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input checked="" type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med

		<p>forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentarboksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om forskningsmetoder.</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input checked="" type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Oppgi hvilken	Datainnsamlingen foregår ved observasjon i kombinasjon med lydopptak, eventuelt kun ved bruk av lydopptak alene uten at studentene bak studien er tilstede.	
Tilleggsopplysninger	Det vil bli benyttet diktafon til lydopptak av jobbintervjuene.	

9. Informasjon og samtykke

Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
--	---	---

Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv</p>
------------------------------------	--	---

		<p>handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p> <p>Les mer.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?	Koblingsnøkkelen vil kun eksistere fysisk på papir. Dokumentet vil ikke bli lagret elektronisk, men vil bli printet og oppbevart i låsbart skap og holdes atskilt fra øvrig datamateriale. Kun søker av meldeskjemaet vil ha tilgang.	
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja ● Nei ○	
Spesifiser	På lydfilene vil all informasjon være lagret. Under transkribering av lydfilene vil all personidentifiserbare opplysninger fjernes.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler koblingsnøkkel .
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		<p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon,</p>

		og personopplysningene bør krypteres.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Datamaskinene er beskyttet med brukernavn og passord. Originale lydfiler på diktafon lagres i safe. I tillegg vil to backup av lydopptakene bli lagret på to separate minnepenner og oppbevart safe på to separate adresser.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktsreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm. Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.
Hvis ja, beskriv?		Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?	Medstudent til masteroppgaven: Magne Stenkløv, Politidistrikt Øst	
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale

		samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		

Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		

12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt	01.04.2018 20.12.2019	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter. Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger. NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publisasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering av data .
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 1. <ul style="list-style-type: none"> ● samtykkeskjema_nsd.pdf 	

VEDLEGG E – Endrings skjema NSD

Endrings skjema

For endringer i forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter)

1. PROSJEKT	
Navn på daglig ansvarlig: Frode Hubertz Haaland	Prosjektnummer: 59541
Evt. navn på student: Mari Charlotte Lie og Magne Stenkløv	

2. BESKRIV ENDRING(ENE)	
Endring av daglig ansvarlig/veileder: Nei	<i>Ved bytte av daglig ansvarlig må bekreftelse fra tidligere og ny daglig ansvarlig vedlegges. Dersom vedkommende har sluttet ved institusjonen, må bekreftelse fra representant på minimum instituttnivå vedlegges.</i>
Endring av dato for anonymisering av datamaterialet: Nei	<i>Ved forlengelse på mer enn ett år utover det deltakerne er informert om, skal det fortrinnsvis gis ny informasjon til deltakerne.</i>
Gis det ny informasjon til utvalget? Ja: ____ Nei: ___x_ Hvis nei, begrunn: Utvalget er det samme, og de mottar ikke annen informasjon enn det de er informert om fra før. Utvalget har samtykket til at vi kan gjennomføre dybdeintervjuer.	
Endring av metode(r):	<i>Angi hvilke nye metoder som skal benyttes, f.eks. intervju, spørreskjema, observasjon, registerdata, osv.</i>
Endring av utvalg: Vi ønsker å intervju en av jobbsøkerne som deltok i jobbintervjuprosessen. Dette for å få data som også kan belyse jobbintervjuprosessen ut fra jobbsøkerens perspektiv. Jobbsøkeren som skal intervjues har samtykket til deltakelse i prosjektet, herunder lydopptak av jobbintervjuer (som er utført og analysert) og kvalitativt dybdeintervju. Søker vil ikke bli identifiserbar i oppgaven.	<i>Dersom det er snakk om små endringer i antall deltakere er endringsmelding som regel ikke nødvendig. Ta kontakt på telefon før du sender inn skjema dersom du er i tvil.</i>

3. TILLEGGSOPPLYSNINGER
Spørsmål som er utformet til intervjuguiden, er basert på mye av den informasjonen vi har fått tilgang til via lydopptakene som er gjennomført av jobbintervjuene. De kvalitative dybdeintervjuene vil holdes med de to ansvarlige rekruttererne som utførte jobbintervjuene vi lyttet til, og begge har samtykket til dette.

4. ANTALL VEDLEGG	
1 vedlegg – Intervjuguide til jobbsøker	<i>Legg ved eventuelle nye vedlegg (informasjonsskriv, intervjuguide, spørreskjema, tillatelser, og liknende.)</i>