

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

# «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet»

En studie av jobbintervjuets muligheter  
og begrensninger





Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

**«Kulturelt betinget  
naturlig beskjedenhet»**

En studie av jobbintervjuets muligheter  
og begrensninger

© Fafo 2014

ISBN 978-82-324-0131-4 (papirutgave)

ISBN978-82-324-0132-1 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

Forord .....	5
Sammendrag .....	6
<b>1 Innledning .....</b>	<b>11</b>
Data .....	12
Innledende premisser for studien .....	13
Jobbintervjuet – et iscenesatt møte mellom frontstage og backstage .....	15
Gangen i rapporten .....	17
<b>2 Perspektiver på ansettelsesprosessen .....</b>	<b>19</b>
Rammebetingelser – legale føringer og kultur .....	19
Arbeidssøkere: signalisering av kompetanse og personlighet .....	22
Arbeidsgivere: kunsten å komme bak fasaden .....	23
Fordommer om andre og fordommer om oss .....	25
<b>3 Metode .....</b>	<b>27</b>
Prosjektets avgrensning .....	27
Presentasjon av virksomhetene .....	29
Kontakt med arbeidsgivere .....	31
Observasjon under intervju .....	32
Anonymisering .....	34
Validitet .....	35
Forskereffekt .....	35
<b>4 Skript: forventninger til intervjuet .....</b>	<b>37</b>
Før intervjuet .....	37
Å innfri forventningene om hvordan de tror du er .....	39
Når søkeren er intern .....	42
Å unngå feilansettelse – eller finne den ene .....	44
Jakten på personlig egnethet .....	46
Avslutning .....	47

<b>5 Samspill: intervju og samtale</b> .....	<b>49</b>
Jobbintervjuet – en frontstage situasjon .....	49
På leting etter det lille ekstra – «the flame».....	51
Den interne søkeren .....	53
Å ansette en kollega .....	56
Å ansette en gruppe .....	58
Hvordan brukes jobbintervjuet? .....	60
Når kultur blir relevant.....	64
Er du en av oss?.....	65
Å forstå kulturen på arbeidsplassen .....	66
Avslutning.....	69
<b>6 Undertekst: det man ser etter, men ikke spør om</b> .....	<b>71</b>
Førsteintrykket – sjansen du bare får én gang .....	72
Humor .....	76
«The flame» – det man ser etter, men ikke spør om.....	78
Mangfold versus lik.....	80
Kunsten å bryte skriptet .....	82
Avslutning.....	84
<b>7 Avslutning: vurdere, begrunne og legitimere</b> .....	<b>85</b>
Til sist .....	90
Litteratur .....	93

## Forord

Denne rapporten er resultat av en undring over hva som egentlig skjer på jobbintervjuer. Utgangspunktet var at vi ikke bare ønsket å spørre arbeidsgivere og arbeidssøkere i etterkant av intervjuet – vi ville være der det skjer, når det skjer. Følgelig måtte vi være forskerfluer på veggen eller som observatøren i filmen *Salmer fra kjøkkenet*. «Fikk dere lov til det, og påvirket dere ikke intervjusituasjonen?» er vi spurt mange ganger. Svaret på det første spørsmålet er «ja», mens vi mener svaret på det andre er «nei».

Det er flere å takke for at rapporten var mulig. Størst takk går til de generøse arbeidsgiverne og jobbsøkerne som lot oss få slippe til i et av arbeidslivets definerende øyeblikk. Vi er imponert over innsatsen og ressursene som settes inn for å gjøre jobbintervjuene best mulig.

Takk også til NAV, som gjennom programmet FARVE – forsøksmidler, arbeid og velferd – har finansiert prosjektet. Det er fantastisk at NAV bidrar til kunnskapsproduksjon om arbeidslivets situasjoner og tilknytningspunkter.

Vi vil også takke Veronica Pajaro ved UiO, som for tiden gjennomfører et prosjekt med samme metode. Pajaro ga oss mange råd på veien og delte data fra en av casene. En stor takk og vi ser fram til videre samarbeid. Ved Fafo har Anne Britt Djuve vært en del av forskerteamet, og hun har gjennomført en del av observasjonene og intervjuene. I tillegg har hun kvalitetssikret rapporten. I utskrivningen har Rogstad hatt hovedansvaret for kapittel 1, 2, 6 og 7, mens Sterri har hatt hovedansvaret for kapittel 3, 4, og 5.

Fafo, juni 2014

Jon Rogstad  
(prosjektleder)

Erika Braanen Sterri

# Sammendrag

Formålet med prosjektet er å sette søkelyset på jobbintervjuet, som er én komponent i ansettelsesprosessen. Overordnet spør vi hvor godt egnet jobbintervjuet er som virkemiddel for å skille mellom allerede kvalifiserte arbeidssøkere. I datainnsamlingen fikk vi anledning til å være med på en serie av intervjuer i ulike virksomheter og til forskjellige typer stillinger. I alt har vi fulgt ansettelsesprosessen i fem caser. Totalt har vi vært til stede eller filmet 67 jobbintervjuer.

I rapporten stilles tre spørsmål:

- Hvordan bruker arbeidsgivere jobbintervjuet for å rekruttere nye medarbeidere?
- Hvilke vurderinger gjøres av arbeidssøkeres kompetanse og egnethet?
- Hvordan samsvarer disse vurderingene med den opplevelsen arbeidssøkerne har av rekrutteringsprosesser?

Jobbintervjuet er et samspill mellom hvordan man framtrer, altså hva man mener å signalisere, hvem man faktisk er, og hvordan man blir fortolket som person. Med dette som utgangspunkt systematiseres og analyseres empirien gjennom Erving Goffmans (1959) begrepspar «frontstage» og «backstage», slik det blir presentert i den klassiske boka *The Presentation of Self in Everyday Life*. I boka benytter Goffman teatermetaforen for å få fram distinksjonen mellom det iscenesatte og det mer personlige. Mens frontstage dreier seg om å presentere seg på innstuderte måter overfor dem som ser forestillingen, brukes backstage som begrep for å fange opp personen når guarden er senket. I analysen skilles det mellom *skript*, *samspill* og *undertekst*. *Skript* betegner forventninger og normer knyttet til selve jobbintervjuets form og innhold, noe som i all hovedsak er definert av arbeidsgiverne, men arbeidssøkerne kan også påvirke noe. *Samspill* omfatter forhold som utspiller seg i selve møtet mellom arbeidsgiveren og arbeidssøkeren. *Undertekst* dreier seg om de uuttalte forventningene om hva som skal til for å signalisere at man passer inn på en bestemt arbeidsplass.

## Skript

En rekke normer styrer intervjusituasjonen, der noen er eksplisitte og andre mer implisitte. Både arbeidsgivere og jobbsøkere går inn i situasjonen med et knippe forventninger om hvordan dette møtet vil fortone seg, og noen ideer om hvordan de



selv ønsker å framstå. I denne delen tematiseres forventninger og normer knyttet til jobbintervjuets form og innhold.

Sentrale funn er at både jobbsøker og intervjuer har forestillinger om hva som skal foregå på et jobbintervju, og begge ønsker å få et innblikk i den andres backstage. Dette bidrar til at intervjuet blir et tolkningsspill. Fra kandidatens side innebærer det at de sonderer etter hva intervjuer ønsker å høre – hvilke kriterier de rangerer etter. Intervjuerne på sin side ønsker å komme bak kandidatens fasade og danne seg et bilde av hva slags person dette egentlig er.

### **Samspill**

Samspill dreier seg om selve møtet mellom arbeidsgiver og søkerne som vurderes for stillingen. I denne delen utforskes hvordan arbeidsgivere bruker jobbintervjuet for å rekruttere nye arbeidstakere, og hvilke grep kandidater tar for å overbevise arbeidsgivere om at det er i deres beste interesse å ansette akkurat dem. Mens skriptet setter rammene for intervjusituasjonen, er det opp til både kandidat og intervjuer å gå inn i rollene og skape et godt samspill.

Analysene av jobbintervjuene vitner om en løs struktur. Idealet om likebehandling fordrer imidlertid at ulike søkere behandles likt. Motsatt er det argumenter for at lik behandling av ulike søkere i praksis vil bety ulik behandling. Intervjuerne vi har fulgt, tilpasser spørsmålene sine etter hvordan de oppfatter personen som sitter vis-à-vis. Et annet forhold vi har sett på, er om intervjuene med kandidatene som endte opp med tilbud, skilte seg fra de øvrige kandidatenes langs noen relevante akser. Konklusjonene våre er ikke entydige på dette punktet, men ett funn er likevel at det ikke synes som om det nødvendigvis er hva det blir snakket om på et jobbintervju som blir avgjørende for rangeringen av kandidater. Et tredje forhold er at vi avdekker en betydelig diskrepans mellom hva intervjuerne oppgir at de ser etter, og hva de faktisk spør om.

### **Undertekst**

Denne delen viser hvordan en hovedutfordring for en arbeidssøker er å gi arbeidsgiveren adekvate svar på spørsmål han eller hun ikke formulerer direkte. Kort sagt, evnen til å «lese situasjonen», det man kan omtale som sosial musikalitet, hvilket er avgjørende, siden det påvirker det som gjerne refereres til som kjemi eller magesfølelse.

Analysene viser at arbeidsgiverne ofte benytter et sett av strategier for å finne ut hvem en arbeidssøker egentlig er. De kan for eksempel stille saklige spørsmål, men det de vurderer, er ikke om svaret er riktig eller galt, men måten arbeidssøker velger å besvare på. Det er nærliggende å konkludere med at mens man gjerne antar at intervjuet handler om å finne ut hvem som passer til jobben, er det etter vår erfaring i praksis heller snakk om hvem som passer inn i organisasjonen. Om man kan utføre jobben, er i stor grad

kartlagt via CV og den formelle kompetansen. Jobbintervjuet dreier seg om å skille mellom de kvalifiserte. Kort sagt er arbeidsgiverne opptatt av søkerne, men i praksis har arbeidsgiver noen antakelser om virksomheten som arbeidssøkeren vurderes etter, for å finne ut om vedkommende passer inn. Grad av personlig egnethet er derfor først og fremst et spørsmål om hvorvidt arbeidssøkeren kan ses som en del av virksomheten. For å bruke en metafor; spørsmålet er om arbeidssøkeren er den manglende brikken i puslespillet.

### **Overordnede funn**

I sentrum for analysene som er gjort i denne rapporten, er hva som virker inn på arbeidsgivernes skjønnsmessige vurderinger. Vi peker ut tre forhold som kan framsettes som mål med et jobbintervju: arbeidsgiver skal vurdere, begrunne og legitimere. Man skal få bedre inntrykk av søkerne, slik at det kan gjøres en helhetlig *vurdering* av deres kandidatur. En interessant spenning oppstår imidlertid i forholdet mellom å *begrunne* og å *legitimere* den vurderingen og rangeringen som er gjort. Et gjennomgående funn er at arbeidsgiverne begrunner vurderingen ved å vise til sosiale forskjeller, men at de legitimerer rangeringen ved å vise til jobbspesifikke og saklige argumenter. Funnene kan oppsummeres i seks punkter:

#### **(i) Formell kompetanse er nødvendig, men ikke tilstrekkelig**

Analysene indikerer at det i praksis er ganske enkelt og uforpliktende for en virksomhet å etterleve idealer om mangfold så lenge dette er idealer som er avgrenset til hvem som skal innkalles til intervju. I den endelige rangeringen, som skjer på bakgrunn av søknad og jobbintervju, synes imidlertid idealene om mangfold å være relativt fraværende. Da kan en tentativ konklusjon snarere være at kravene om å tenke på mangfold ble gjort unna i selve innkallingen til jobbintervju, og at det i siste runde er fritt fram for å favorisere likhet.

#### **(ii) Arbeidsgivere oppfatter seg som særlig gode menneskekjennere**

I vurderingen av søkere baserer arbeidsgiverne seg mye på skjønn og egen vurderings-evne, støttet opp av en forståelse av å ha frihet og styringsrett. Et underliggende fel-lestrekk i de prosessene vi har studert, er at arbeidsgiverne oppfatter seg selv som svært gode menneskekjennere. Gjennom arbeidssøkernes selvpresentasjon på et jobbintervju mener de å kunne identifisere hvordan en person faktisk er, uten at det er klart hva de bygger denne vurderingsevnen på.

### **(iii) De skjønnsmessige avgjørelsene er lite transparente**

Erfaringene fra de observasjonene vi har gjort, er at arbeidsgiverne gjennomgående har en strategi for gjennomføringen av jobbintervjuet, men at de likevel ikke har klare oppfatninger om hva de ser etter. Så lenge arbeidsgiverne vektlegger egenskaper som de vanskelig kan måle direkte, kan de følgelig heller ikke bruke denne delen av informasjonen til å sammenlikne og rangere søkerne langs en mer eller mindre etablert og identifiserbar målestokk.

### **(iv) Personlig egnethet – handler det om søkeren eller om virksomheten?**

Våre analyser indikerer at det ikke bare er arbeidssøkeren som er i sentrum på jobbintervjuet, men at virksomheten også spiller en ledende rolle. Av dette følger det at arbeidsgiverne nok kan ha fordommer rettet mot den enkelte søker ut fra antakelser om vedkommende, men de sterkeste generaliseringene er knyttet til oppfatninger om bedriften, altså virksomheten den nye søkeren skal passe inn i. Arbeidsgivernes vurderinger av arbeidsmiljø og kultur i virksomheten setter en standard som arbeidssøkeren vurderes opp mot.

### **(v) Ser ikke objektive kriterier for skjønnsmessige avgjørelser**

De arbeidsgiverne vi har snakket med, gir alle uttrykk for at de egentlig ikke ser andre måter å gå fram på ved ansettelse. Vårt budskap er ikke at man bør velge det ene eller det andre grepet, men at det er tid for å gjøre seg en bedre refleksjon over hva jobbintervjuet skal og kan brukes til.

### **(vi) Mangfold i teori, likhet som praksis**

Funnene i rapporten indikerer at idealer om mangfold muligens bidrar til at arbeidsgiverne inviterer noe bredere inn til intervju, men i sluttrunden – jobbintervjuene – er det lite som tyder på at det blir gjort noe bevisst for å sikre mangfold i praksis. Situasjonen synes snarere å være at søkere som blir tilskrevet å være litt på siden av det arbeidsgiverne har definert som normalen i virksomheten, for eksempel med hensyn til politiske verdier, humor, sosiale koder, bidrar til å gjøre personen uaktuell. Oppsummert i en antakelse kan man hevde at *jo mer skjønn blir vektlagt, desto mindre vil mangfold bli prioritert.*



# 1 Innledning

Jobbintervju! Bare ordet er egnet til å framkalle frykt og usikkerhet. Et iscenesatt møte mellom to parter. På den ene siden av bordet – arbeidssøkeren, på den andre – representanter for virksomheten. Tre, fire personer i alt. Ofte er de fremmede, men av og til kjenner de hverandre fra før. Sikkert er det at de i løpet av en knapp time skal komme til å bli bedre kjent. Og at det på bakgrunn av dette flyktige møtet skal fattes beslutninger med betydning både for arbeidssøkeren og virksomheten. Mye står på spill. Blir det tilbud om jobb – passer vedkommende inn?

For virksomhetene er det åpenbart av stor økonomisk betydning å rekruttere de riktige menneskene. Ikke minst er feilansettelser kostbare og kan være fatale for driften. For den enkelte er også vellykket matching med en bedrift økonomisk avgjørende. Dessuten er det å ha jobb definerende for selvoppfatningen og hvordan andre oppfatter deg. Man sier gjerne at «du er det du gjør». Sett fra et politisk perspektiv er arbeidsgivernes evne til å gjennomføre vellykkede ansettelser et premiss for suksess i arbeidslinja og inkluderingspolitikken. Mot denne bakgrunnen kan ansettelser forstås som en av arbeidslivets krumtapper. Derfor er det påfallende hvor lite man egentlig vet om det første møtet mellom arbeidssøkere og virksomhetene. For eksempel hevder Petersen mfl. (2000:763) at ansettelsesprosessen er den viktigste, men minst forståtte delen av et arbeidstakerforhold.

Formålet med dette prosjektet er å sette søkelyset på jobbintervjuet, som er én komponent i ansettelsesprosessen. Overordnet spør vi hvor godt egnet jobbintervjuet er som virkemiddel for å skille mellom allerede kvalifiserte arbeidssøkere. Kort sagt: Hva er avgjørende for suksess som arbeidssøker, hvilke grep benytter arbeidsgiverne under intervjuet, og hvordan virker de? I utgangspunktet var vi særlig interessert i søkere med minoritetsbakgrunn. I løpet av datainnsamlingen ble det imidlertid klart at vi måtte tone ned dette perspektivet noe og i stedet fokusere på den mer generelle praksisen i arbeidslivet.

I den sammenheng er det verdt å dvele litt ved det som har vært omtalt som de to ansettelseslogikkene (Midtbøen & Rogstad 2012:140 ff.). Den første typen handler om ansettelser hvor man ønsker å finne fram til den ene som *skiller seg ut positivt*, som i kraft av sine egenskaper kan bidra til utvikling eller nyskaping hos virksomheten. Den andre typen er ansettelser hvor ambisjonen er å finne fram til en person som passer inn. Det viktige i den sistnevnte typen ansettelser er å *unngå feilansettelser*, noe som ikke er uvesentlig. Ifølge konsultentselskapet Proffice er om lag 15 prosent av alle nyansettelser

i et normalår feilansettelser, noe de anslår til å utgjøre 2400.<sup>1</sup> Og ifølge Tronstad (2010) koster en vellykket ansettelse om lag 600 000 kroner. Det er derfor rimelig å slå fast at en feilansettelse vil koste betydelig mer. Det samlede beløpet er følgelig betydelig.

Hva er formålet med jobbintervjuet? En måte å besvare dette spørsmålet på er ved å slå fast at i de fleste ansettelsesprosesser er kompetanse en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning. I kompetansesamfunnet er det snarere slik at flere jobbsøkere er formelt kvalifisert. Utdelingen, som skal løses gjennom jobbintervjuet, er derfor å velge den fremste blant formelt kvalifiserte likemenn.

Om denne delen av ansettelsesprosessen finnes det minst to folkelige oppfatninger. Den ene handler om styrken i *førsteintrykket* – møtet hvor det aldri kan gis en ny mulighet. Den andre refererer til arbeidsgivernes antatte preferanse for å favorisere søkere de mener at *likner* dem selv (Kanter 1993).<sup>2</sup> Begge deler kan selvsagt pågå samtidig, forsterke hverandre samt virke sammen med andre faktorer som det derfor er viktig å identifisere for forskningen.

For da å foregripe et sentralt funn i rapporten allerede her: Mangel på klarhet i hvordan man bør gjennomføre jobbintervjuene, gir arbeidsgiverne stort rom til selv å bestemme form og innhold, for deretter å fatte skjønnsmessige avgjørelser. Spørsmålene er derfor hva som er grunnlaget for vurderingene arbeidsgiverne gjør, og hvor bevisst de bruker jobbintervjuet.

Vi stiller tre spørsmål i rapporten:

- Hvordan bruker arbeidsgivere jobbintervjuet for å rekruttere nye medarbeidere?
- Hvilke vurderinger gjøres av arbeidssøkeres kompetanse og egnethet?
- Hvordan samsvarer disse vurderingene med den opplevelsen arbeidssøkerne har av rekrutteringsprosesser?

Med utgangspunkt i disse spørsmålene aktualiseres en serie av større temaer. Blant disse finner vi hvordan arbeidsgiverne oppfatter rådende politiske normer og gjeldende regelverk for ansettelser, og i hvilken grad de omsetter disse politiske føringer til idealer i deres daglige virke.

## Data

Dataene i prosjektet består av fem ansettelsesrunder som vi har fått følge. I hver av disse fem casene har vi intervjuet arbeidsgiverne og de aktuelle jobbsøkerne. Det avgjørende

<sup>1</sup> <http://www.proffice.no/Om-oss/Aktuelt1/Per-Bergerud---Kronika/Feilansettelser-er-ekstremt-dyrt/>

<sup>2</sup> Rosabeth Moss Kanter (1993) omtaler jakten på likhet som homososial reproduksjon.

har likevel vært at vi har sittet inne på selve jobbintervjuene. Det vil si at vi direkte har kunnet observere hvordan arbeidsgiverne og arbeidssøkerne framtrer under jobbintervjuet. Dels har vi vært opptatt av selve framtoningen, dels av hva slags temaer det spørres om, og hva det ikke spørres om. Etter avsluttet intervju har vi hatt en samtale med både arbeidsgiverne og arbeidssøkerne.

Som vi utdyper videre i metodekapittelet, er det stor variasjon mellom de ulike virksomhetene hvor vi har gjennomført datainnsamlingen. Det er derfor vanskelig å sammenlikne praksisen i disse virksomhetene direkte. Mer relevant er det å sammenlikne jobbintervjuer innen samme virksomhet. Som følge av at vi fulgte ansettelsesprosesser, har vi kunnet studere de samme arbeidsgiverne i et sett av jobbintervjuer. En interessant sammenlikning er hvor like og hvor ulike samme arbeidsgivere opptrer avhengig av hvordan de oppfatter en konkret arbeidssøker.

## **Innledende premisser for studien**

Gjennomføringen av denne studien har tatt utgangspunkt i tre sentrale premisser, disse dreier seg om arbeidsgivernes styringsrett, søkelys på etniske minoriteter og NAVs rolle.

### **Arbeidsgivernes styringsrett**

Det første punktet omhandler styringsretten, som gir arbeidsgiverne en viss frihet til å lede en virksomhet slik de mener er mest hensiktsmessig. Med friheten følger styringsplikten, noe som gjør dem ansvarlige for den daglige driften av en virksomhet. Og med retten og plikten kommer makt og ansvar samt høyere lønn og større sosial prestisje.

Når det gjelder rekruttering, som er en svært viktig del av arbeidsgiveres oppgave, er grad av frihet til å velge blant arbeidssøkere et sentralt element. Dermed er det ikke sagt at arbeidsgiverne er frie til å ansette ut fra eget forgodtbefinnende. For mange typer av jobber fordres det at vedkommende har bestemte formelle papirer – er sertifisert – for å gjøre en bestemt jobb. I tillegg er det en rekke formelle regler, som diskrimineringsloven, som regulerer arbeidsgivernes rett til å velge fritt. Det finnes også proaktive ordninger, som aktivitets- og rapporteringsplikten, som pålegger bedriftene kartleggingsoppgaver og offensive rekrutteringsstrategier med hensyn til mangfold (se mer i Tronstad 2010; Midtbøen & Rogstad 2012:23 ff.). Det er følgelig reguleringer både på individnivå og på virksomhetsnivå som samlet legger føringer på arbeidsgivernes frihet i rekrutteringssaker.

Samtidig skal det understrekes at det legale rammeverket er rettet inn mot alle virksomhetene i offentlig sektor samt store private aktører. Det er likevel grunn til å

betone at de mange mindre virksomhetene i privat sektor står noe friere enn de offentlige arbeidsgiverne, selv om diskrimineringsloven også gjelder for dem (se [www.ldo.no](http://www.ldo.no)).

En mer alvorlig begrensning enn *hvor* regelverket gjelder, er knyttet til *hva* som gjøres til gjenstand for regulering. Dagens lovverk er først og fremst utformet for å hindre urettmessig forskjellsbehandling – altså det vi gjerne omtaler som direkte og indirekte diskriminering – basert på formelle kvalifikasjoner. I praksis innebærer dette at arbeidssøkere kan anmelde en arbeidsgiver for diskriminering dersom de mener at forhold som er uvesentlige for å utføre arbeidsoppgaven, slik som kjønn og etnisitet, er tillagt vekt i rangeringen av søkerne.

Et element som i liten grad er regulert i dagens regelverk, er bruk av skjønn, magefølelse – altså det man med en samlebetegnelse gjerne omtaler som personlig egnethet (Waldinger & Lichter 2003; Sandal 2010; Midtbøen & Rogstad 2012; Horverak mfl. 2013). Arbeidsgiverne opplever at de har en de facto frihet til å bruke skjønn i en helhetlig vurdering av *formell kompetanse* og *personlig egnethet* og bruker dette som grunnlag for rangering (Midtbøen & Rogstad 2012:19).

### **Minoriteter som prisme**

Et utgangspunkt for dette prosjektet var en interesse for hvordan etniske minoriteter klarer seg på arbeidsmarkedet. Mer konkret ønsket vi å få innsikt i hvorvidt selve jobbintervjuet kunne fungere som en barriere for å få jobb til tross for gode kvalifikasjoner. Det er to sentrale grunner til at etniske minoriteter er interessante å studere. For det første utgjør innvandrergруппene en substansiell del av befolkningen (om lag 13 prosent), noe som gjør dem interessante i seg selv. At dette er grupper som gjennomgående kommer dårligere ut i arbeidslivet når det gjelder sysselsetting og arbeidsledighet, gjør også at gruppene er interessante å studere isolert sett (for en bred oversikt over arbeidsmarkedssituasjonen for ulike innvandrergруппer, se for eksempel Bore mfl. 2013).

For det andre utgjør minoritetsgruppene et interessant inntak til å få bedre innsikt i hvordan de etablerte institusjonene fungerer. I denne sammenheng kan man for eksempel anta at studier av minoriteter er et særlig godt utgangspunkt for å se hvor profesjonelle arbeidsgiverne faktisk er i en ansettelsessituasjon. Begrunnelsen er at arbeidsgiverne da ofte må se ut over personer, nettverk og utdanningsinstitusjoner de kjenner fra tidligere. Samtidig kan vi ikke konkludere noe om hvorvidt minoriteter behandles spesielt, uten at vi sammenlikner dem med arbeidssøkere med majoritetsbakgrunn.

Konsekvensen av at vi ønsket å studere jobbintervjuer hvor det både var minoritets- og majoritetssøkere, er at vi har tatt utgangspunkt i utlysninger hvor dette var sannsynlig. Når det er sagt, var det likevel slik at vårt utgangspunkt ikke kunne være søkerne, men snarere måtte være faktiske utlysninger. Vi var følgelig avhengige av hvilke arbeidsgivere som lot oss se dem i kortene, men også hvem som faktisk hadde søkt en



konkret jobb, som møtte opp på jobbintervju, og som lot oss få være til stede. Disse metodiske betraktningene blir presentert og drøftet i kapittel 3.

### **NAVss rolle**

I arbeidet med datainnhenting tok vi utgangspunkt i stillinger som var utlyst via NAV. Det er interessant i seg selv å framskaffe innsikt i hvordan arbeidsgivere som lyser ut stillinger via NAV-systemet, bruker jobbintervjuet. Er det for eksempel slik at arbeidsgivere antar at NAV har gjennomført en del av screeningen – eller virker det akkurat motsatt, altså at det er mer å undersøke som følge av at dette er arbeidssøkere som søker via NAV?

I løpet av datainnhenting ble det klart at vi ikke bare kunne benytte oss av utlysninger via NAV. Vi valgte derfor å se på ansettelser mer allment, for deretter å vurdere hvordan våre funn kan omsettes og inngå som del av politikktutforming, altså hvordan NAV bør arbeide videre. Foreliggende forskning har stilt spørsmål om hvor godt NAV-kursene fungerer som inngang til det ordinære arbeidslivet (Djuve & Tronstad 2011). Dette prosjektet kan kobles til disse prosjektene ved at vi her er opptatt av en annen betingelse for suksess for inkludering i arbeidslivet.

## **Jobbintervjuet – et iscenesatt møte mellom frontstage og backstage**


I form og innhold er det arbeidsgiverne som definerer situasjonen. De bestemmer hva det skal snakkes om, hvor lenge intervjuet skal vare, samt formen samtalen skal innta. Skal det brukes tester, skal det være et formelt intervju eller en mer løs og ledig samtale? Jobbintervjuet er følgelig et møte preget av asymmetrisk makt.

Et annet særtrekk ved jobbintervjuet er at man kan anta at de som blir innkalt, har til felles at arbeidsgiveren mener at de formelt sett er kvalifisert til å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene. Intervjuet er følgelig ment som et slags supplement eller en utdypning med sikte på å få fram hvem man er.

Samtidig er jobbintervjuet et klart iscenesatt møte mellom to parter, hvor begge ønsker å vise seg fram fra sin beste side. Man kan lese mye litteratur om hvordan man som jobbsøker bør kle seg, og hvordan man bør opptre, altså det man gjerne omtaler som inntrykkskontroll. Det er lett å se denne delen av jobbintervjuet som en viktig del av selvpresentasjonen, hvor man både skal vise at man forstår og respekterer situasjonen, men også at man får fram et personlig touch.

Under utskrivningen av denne rapporten kom vi over en god illustrasjon på hvordan jobbintervjuet i visse tilfeller har blitt som en type forestilling, hvor man kan øve på sin rolle.

I dette aktuelle tilfellet ble parallellen til teater enda klarere fordi virksomheten selv omtalte jobbintervjuet som en audition. Arbeidssøkerne skal følgelig vise fram hvem de er, foran en jury som på bakgrunn av forestillingen skal se hvor godt egnet søkeren er.



**Talentjakt**

Er du en av oss? Vi finner våre nye medarbeidere gjennom auditions. Der får alle en mulighet til å vise hvem de er og vi merker raskt hvilke mennesker som har det vi søker: tilstedeværelse, kreativitet og fremfor alt engasjement. Delta i vår talentjakt nå.

Kilde: [https://www.nordicchoicehotels.no/clarion/kampanjer-og-tilbud/talentjakt/?\\_ga=1.11604924.963091082.1408437755](https://www.nordicchoicehotels.no/clarion/kampanjer-og-tilbud/talentjakt/?_ga=1.11604924.963091082.1408437755)

Samtidig er det ikke bare for arbeidssøkerne at jobbintervjuet kan framstå som et kunstig møte. Også for arbeidsgiverne vil det være et møte hvor de dels må by på seg selv, dels må søke å skape en god atmosfære med fremmede mennesker. Viktigst er det likevel at i et jobbintervju vil arbeidsgiverne bli oppfattet som representanter for virksomheten. De er ikke der som privatpersoner, men i kraft av deres posisjon og stilling. Det som skulle vise seg å bli interessant i vår studie, er hvordan jobbintervjuet er et samspill mellom hvordan man framtrer, altså hva man mener å signalisere, hvem man faktisk er, og hvordan man blir fortolket som person. Det var derfor nærliggende for oss å forstå og systematisere empirien ut fra Erving Goffmans (1959) begrepspar «frontstage» og «backstage», slik det blir presentert i den klassiske boka *The Presentation of Self in Everyday Life*. I boka benytter Goffman teatermetaforen for å få fram distinksjon mellom det iscenesatte og det mer personlige. Mens frontstage dreier seg om å presentere seg på innstuderte måter overfor dem som ser forestillingen, brukes backstage som begrep for å fange opp personen når guarden er senket. Dermed er det ikke sagt at backstage er uten en iscenesettelse, men at denne er av en ganske annen type. Det vil si hvordan man framstår når man kan slippe fram egenskaper som gjerne undertrykkes frontstage.

Foreliggende forskning indikerer at arbeidsgiverne leter etter både faglige og personlige elementer når de rekrutterer, og at dette kan gjøre det vanskelig å ha minoritetsbakgrunn (Rogstad 2001; Lødding 2003; Rogstad & Midtbøen 2012), noe som også

underbygges i intervjuene som er gjort i dette prosjektet. Men de forteller at de også ser etter noe mer. De leter etter tegn eller signaler som de kan forstå, og som derigjennom kan brukes som indikatorer på de nevnte to forholdene. Blant disse tegnene er utdanning og arbeidserfaring et opplagt signal om hva en jobbsøker kan. Men også klær på jobbintervjuet, grad av felles humor og aktiviteter utenom det profesjonelle livet brukes som signaler som tolkes inn i en samlet analyse av hvordan jobbsøkeren vil passe inn i virksomheten. Kompleksiteten av signaler som har betydning – noen formelle, andre mer uformelle – har som konsekvens at det analytiske designet må gjøre det mulig å studere hvordan forhold backstage og frontstage kombineres. I analysen av det empiriske materialet har vi derfor valgt å ta utgangspunkt i tre sentrale forhold, inspirert av teatermetaforen fra Goffman.

1. *Skript* – betegner forventninger og normer knyttet til selve jobbintervjuets form og innhold. Herunder er forestillinger om hvordan arbeidssøkeren skal presentere seg, samt oppfatninger om hva arbeidsgiveren kan og bør spørre om. Det vil i all hovedsak være arbeidsgiveren som besitter definisjonsmakten til å definere skriptet, men arbeidssøkerne kan påvirke noe.
2. *Samspill* – omfatter forhold som utspiller seg i selve møtet mellom arbeidsgiveren og arbeidssøkeren. Her blir jobbintervjuet sett på som en samtale mellom to parter. På den ene siden er det interessant å få innsikt i hva det spørres etter, og hvor lang tid som brukes på ulike temaer. Får kandidatene samme mulighet til å overbevise? På den andre siden er det relevant å studere nærmere hvordan møtet er. Er det kjemi mellom partene?
3. *Undertekst* – dreier seg om de uuttalte forventningene om hva som skal til for å signalisere at man passer inn på en bestemt arbeidsplass. Et viktig forhold her er hvordan arbeidsgiveren tar i bruk ulike bevisste og ubevisste strategier for å avdekke hvordan arbeidssøkeren er som person.

## Gangen i rapporten

I neste kapittel skal vi se nærmere på noen sentrale perspektiver på ansettelser. Deretter, i kapittel 3, gir vi en kort presentasjon av studiens design, hvilke data vi har samlet inn, og hvordan dette har skjedd. Vi bruker også noe plass på å beskrive de ulike virksomhetene – casene – som er studert. De tre etterfølgende kapitlene er viet den empiriske analysen. Organiseringen av dem skjer med utgangspunkt i vår forståelse av Goffman. Mer konkret har vi valgt først å se på forventningene til selve jobbintervjuet, det vi omtaler som skriptet (kapittel 4), deretter ser vi på hvordan jobbintervjuet utspiller

seg, hvilket samspill det er mellom partene (kapittel 5), før vi i kapittel 6 tematiserer forhold som er mer diffuse og vanskelige å ta opp direkte i løpet av en kort samtale, men som arbeidsgiverne likevel synes er svært viktige. I det siste og avsluttende kapitlet rekapitulerer vi funnene gjennom å diskutere hva vi har funnet, med utgangspunkt i begrepene vurdere, rangere og legitimere – tre sentrale dimensjoner i hva som er formålet med jobbintervjuet.

## 2 Perspektiver på ansettelsesprosessen

Formålet med dette kapitlet er å utdype særtrekk ved jobbintervjuet. Herunder ligger føringer som virker formende på møtet mellom partene, samt rommet aktørene selv har til å fange, fylle og fargelegge rollen som henholdsvis god arbeidsgiver og lovende arbeidssøker.

Generelt er ansettelser alltid beslutninger preget av usikkerhet. Trolig gjelder dette særlig i det norske arbeidsmarkedet, hvor lønn og jobbsikkerhet er sterkt regulert, noe som innebærer at den økonomiske risikoen ved feilansettelser er relativt høy. Dette kan tallfestes. Som påpekt koster en ansettelse i gjennomsnitt om lag 600 000 kroner (Tronstad 2010). Følgelig er det rimelig å anta at arbeidsgivere vil gjøre det de kan for å minimere risiko (Rogstad 2001). I den sammenheng kan jobbintervjuet spille en avgjørende rolle. Mens søknad og CV er skriftlige produkter, er jobbintervjuet et treff mellom mennesker. Det er i dette flyktige møtet at kandidaten har muligheten til å vise fram hvem han eller hun er, egentlig.

Utgangspunktet er enkelt: Jobbintervjuet er en viktig, om enn avgrenset del av ansettelsesprosessen. Og mens jobbintervjuet er relasjonelt, i form av et møte mellom en søker og en eller flere representanter for virksomheten, består ansettelsesprosessen av flere elementer hvor arbeidsgiveren har makt og ansvar, herunder stillingsavklaring, utforming av annonsetekst, bruk eller ikke av rekrutteringsbyrå, å velge ut aktuelle kandidater og intervju kandidater for deretter å velge blant aktuelle kandidater.

Et særtrekk ved jobbintervjuet er at det ikke er åpenbart hvem som har ansvaret for om møtet blir godt eller dårlig. Enkelte arbeidsgivere synes å legge en stor del av ansvaret på kandidatene, som etter deres oppfatning skal gripe muligheten. Arbeidssøkere, på sin side, kan hevde at det er arbeidsgiverne som bestemmer hva det spørres om, hvor lenge et tema skal snakkes om, og hvilken form intervjuet eller samtalen tar. Denne uklarheten reflekterer et mer grunnleggende forhold, nemlig at det er få retningslinjer for hva jobbintervjuet skal være, og hvordan det bør gjennomføres. Det er likevel enkelte forhold som trolig vil virke inn på hvordan intervjuet blir gjennomført.

### Rammebetingelser – legale føringer og kultur

I forrige kapittel ble det påpekt at det er en vedvarende debatt om hvor stor frihet – styringsrett – arbeidsgiverne har og bør ha, versus hvor langt det offentlige bør gå i å

ha innsyn og føre kontroll. I noen grad styres og kontrolleres arbeidsgiverne gjennom lover og reguleringer (for eksempel likestillings- og diskrimineringsloven) og proaktive plikter (aktivitets- og rapporteringsplikten).

«Arbeidsgivere i privat sektor som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte, og arbeidsgivere i offentlig sektor skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme lovens formål innenfor sin virksomhet. Aktivitetsplikten omfatter blant annet rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter og beskyttelse mot trakassering. Arbeidslivets organisasjoner har tilsvarende aktivitetsplikt innenfor sine virkefelt. (Diskrimineringsloven § 3 a)»

Til tross for reguleringer både på individnivå og proaktive plikter på virksomhetsnivå er det betydelig rom for å bruke skjønn i beslutningene. Særlig gjelder dette i privat sektor og i virksomheter med mindre enn 50 ansatte, ettersom disse ikke er regulert av aktivitets- og rapporteringsplikten. Uansett er det rimelig å stille spørsmål om hvor mye av ansettelsesbeslutningen det er mulig og ønskelig å regulere gjennom paragrafer og påbud. Foreliggende studier viser for eksempel at en betydelig andel arbeidsgivere bryter forbudet mot diskriminering (Midtbøen & Rogstad 2012), og at kunnskapen om og oppfølgingen av aktivitetsplikten er nokså tilfeldig (Tronstad 2010).

Samtidig er ikke bruk av skjønn utelukkende negativt. Forhold som ikke lar seg universelt regulere, fordrer bruk av skjønn i hvert enkelt tilfelle. Skjønnsutøvelse er følgelig ikke bare noe arbeidsgivere kan gjøre, det er noe arbeidsgivere skal gjøre kraft av å være ledere. Rommet for skjønn kan likevel problematiseres. Og det er tatt til orde for at det bør skje en innstramming og bevisstgjøring av at subjektive vurderinger kan slå skjevt ut ved at det favoriserer visse søkere. Det er derfor relevant å peke på at det finnes føringer som kan brukes for å argumentere for å snevre inn innslaget av skjønn, men at forskningen så langt ganske entydig viser at mange arbeidsgivere opplever å ha en de facto frihet til å selektere ut fra egen magefølelse (Midtbøen & Rogstad 2012:135 ff.).

I den sammenheng er det relevant å minne om at også selve jobbintervjuet i noen grad er søkt regulert. Blant annet kan ikke arbeidsgiveren spørre om alle temaer de måtte ønske. Et kjent eksempel er at man ikke kan spørre om graviditet, men heller ikke politikk og religiøs tro skal tematiseres:

«Arbeidsgiver kan ikke innhente opplysninger om hvordan søkerne stiller seg til politiske, religiøse eller kulturelle spørsmål eller om de er medlemmer av arbeidstakerorganisasjoner».<sup>3</sup>

Det kan her være grunn til å minne om at jobbintervjuet først og fremst er et middel eller en metode for å nå målet om å få best mulig arbeidsstokk. I beslutningen om hva som er best for virksomheten, har arbeidsgiverne stor definisjonsmakt over hva som

<sup>3</sup> Se mer på [www.ldo.no](http://www.ldo.no)

gjøres gjeldende i de skjønsmessige vurderingene, og derigjennom hvem som passer inn. Denne beslutningen vil dels bestå av vurderinger av formelle kvalifikasjoner, slik som utdanning og arbeidserfaring, dels vil uformell kompetanse kunne tillegges vekt.

Det sistnevnte aktualiserer betydningen av kultur, som sammen med de legale rammene og påbudene utgjør en type rammebetingelse som virker inn både på arbeidsgivernes vurderinger og på hva arbeidssøkerne forventer av og på jobbintervjuet. Rammebetingelsene virker kort sagt formende på *skriptet* – som vi omtalte i rapportens innledning.

Nå er ikke denne rapporten stedet for den store kulturalysen av «det norske». Det er likevel relevant å peke på noen kulturelle eller verdibaserte trekk som kan virke inn på hvordan et jobbintervju gjennomføres i Norge. Et slikt forhold er *egalitet* som praksis og som verdi, eller som Vike, Lidén og Lien (2001) påpeker: I studier av det norske er likhet en type «portvaksbegrep». I arbeidslivet kommer egalitet til uttrykk på flere måter, først og fremst ved at det er relativt sett små lønnsforskjeller i landet. Kulturelt har egalitet som verdi avgjørende betydning for relasjonen mellom ansatte og ledere.

I utgangspunktet er det nærliggende å utelukkende se på egalitet som noe positivt. Det kan imidlertid innvendes at egalitet som verdi lett kan transformeres til en type konformitetspress, som står i direkte kontrast til idealer om mangfold. I dette ligger det et innebygget paradoks, som kan formuleres som at «du kan være akkurat hvordan du vil, bare du oppfattes å være lik som oss» (Rogstad 2013). Det sistnevnte poenget kan også uttrykkes med utgangspunkt i gjeldende rettigheter. Blant dem er bestemmelsene som skal beskytte individene mot diskriminering. I korthet dreier denne loven seg om å sikre arbeidssøkere lik behandling. Men i det mangfoldige Norge kolliderer denne retten til likhet med et annet ideal, nemlig retten til å få være forskjellig. Dette kan for eksempel være muligheten til å bruke hijab på jobben, unngå svinekjøtt eller mer tilrettelegging hva gjelder utforming av arbeidslokalene til bruk for rullestol, tolk for døve osv. En utfordring er altså å balansere retten til likhet på den ene siden og lik rett til forskjell på den andre (Rogstad & Solbrække 2012).

Inn i denne diskusjonen er det relevant å trekke med betydningen av stigma, som også er hentet fra Goffman (1963). Stigma knyttes til fortolkningen av en person og hvordan vedkommende framtrer som henholdsvis lik og annerledes. Det avgjørende er hvordan en persons stigma kan virke inn på at denne personen eventuelt blir diskvalifisert fra fullverdig sosial anerkjennelse. Gitt at dette også gjelder i arbeidslivet, er det rimelig å anta at dette vil virke inn på arbeidsgivernes vurdering av vedkommende.

Spenninger mellom retten til likhet og anerkjennelse av forskjell kan spille inn på et jobbintervju, da særlig på de delene av intervjuet som implisitt eller eksplisitt tematiserer arbeidssøkerens egnethet og spørsmålet om hvorvidt vedkommende passer inn i et eksisterende arbeidsmiljø. Gitt at dette er riktig, er det rimelig å vente at majoritetsnorske arbeidsgivere generelt vil legge opp jobbintervjuet på en måte som

gjør det enklere for arbeidssøkere som behersker de typisk norske kodene, å framstå som særlig godt egnede søkere. Et interessant eksempel i de etterfølgende analysene er en case hvor de som gjennomførte intervjuene for virksomheten, selv hadde minoritetsbakgrunn og lette etter en søker som kunne fungere i norske miljøer. Casen er viktig fordi debatten om egnethet og arbeidsgivernes makt og egenskaper til å se hvem som passer inn, snus på hodet i forhold til det tradisjonelle. Funnene vi gjorde, var også overraskende, men mer om dem siden.

## Arbeidssøkere: signalisering av kompetanse og personlighet

De siste 20 årene har det blitt skrevet en rekke artikler, rapporter og bøker som omhandler hvordan arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn møter ekstra utfordringer for å få jobb på det norske arbeidsmarkedet (se for eksempel Djuve & Hagen 1995; Berg 1992; Rogstad 2001; Djuve & Tronstad 2011; Midtbøen & Rogstad 2012). En del av forklaringen som lanseres, dreier seg om *kompetanse*. Utdanning og arbeidserfaring forstås gjerne som signaler på hva en person kan, men det forteller selvsagt også noe om hvem personen er (Rogstad 2001:93 ff.).

I denne sammenheng er det likevel ikke denne formelle delen av kompetansen som er den viktigste. Det er for eksempel ganske trivielt at mennesker som har studert ett fag, har litt andre interesser enn andre som har studert noe helt annet. I en prosess hos én virksomhet vil imidlertid søkerne gjerne være nær identiske hva gjelder de formelle kravene. Det dreier seg i korthet om at de må være kvalifisert. Når det gjelder de uformelle kravene, er det derimot rimelig å anta at det er stor variasjon mellom mennesker med samme type utdanning. Hvordan fungerer så de ulike kompetanseformene som middel til å rangere søkere? Et viktig moment er at mens den formelle kompetansen kan brukes til å måle og sammenlikne søkerne direkte, er den uformelle kompetansen nær motsatt. Den kan vanskelig måles og er dermed vanskelig å benytte i en direkte og transparent sammenlikning mellom søkerne.

Folk med bakgrunn fra andre land møter også en del barrierer som følge av at mange ikke kan norsk språk tilstrekkelig godt til å fungere på likefot med majoritetsnorske arbeidssøkere. Når det er sagt, skal det legges til at det også har vært vedvarende debatter om hvor god man egentlig må være i språk for å utføre en del av jobbene, og om det snarere er slik at arbeidsgiverne bruker språk som en legitim grunn til å la være å ansette folk med bakgrunn fra andre deler av verden.

Om vi her ser bort fra de arbeidsgiverne som ikke ønsker eller vil ansette etniske minoriteter, står likevel minoriteter – som andre arbeidssøkere – overfor den utfordringen at de må *signalisere* hva de kan, og i tillegg at de passer inn i virksomheten.



Utover individuelle kvalifikasjoner er hvordan informasjon om disse kvalifikasjonene spres og formidles, av stor betydning for rekrutteringsprosessen. Ifølge Granovetter (1995) er det ikke tilstrekkelig at det er samsvar mellom arbeidssøkerens kompetanse og arbeidsgiverens etterspørsel: I tillegg må arbeidssøkeren ha evne til å signalisere sin kompetanse slik at den forstås av en arbeidsgiver.

Signaliseringsteori har særlig blitt anvendt i studier av hvordan arbeidsgivere trekker slutninger om søkeres uobserverbare egenskaper fra observerbare attributter. Arbeidsgiveres ønske om å skaffe presis informasjon om søkere harmoniserer imidlertid ikke alltid med søkeres ønske om å framstå som attraktive kandidater (Spence 1974, 1981; Granovetter 1995). I utgangspunktet har arbeidssøkere uavhengig av etnisitet, kjønn, alder, klasse osv. til felles at de prøver å signalisere til arbeidsgivere at de vil være en ressurs for virksomheten. I vurderingen av hvorvidt dette er tilfelle, er det nærliggende for arbeidsgivere å benytte forskjeller i utdanning som et tegn på forskjeller i produktivitet. Det er imidlertid en rekke kvalifikasjoner og egenskaper som arbeidsgivere oppfatter som viktige, men som likevel ikke kan observeres og dokumenteres direkte. Det er følgende to dimensjoner som er avgjørende: at arbeidssøkeren har egenskaper som samsvarer med organisasjonens behov (person-job fit), og at søkeren har verdier som korresponderer med de bærende idealene for virksomheten (person-organization fit). Begge dimensjonene fordrer bevissthet om hva arbeidsplassen er, altså hva som kjennetegner organisasjonen arbeidssøkeren skal passe inn i, og hva som kjennetegner det eksisterende arbeidsmiljøet (Horverak mfl. 2012, 2013).

Et viktig moment i denne studien er at arbeidsgivere har klare idealer for hva som skal til for å passe inn hos akkurat dem, og at idealarbeidstakeren synes å harmonere med forestillinger om typisk «norske verdier» (Midtbøen & Rogstad 2012). Konkret ga dette seg utslag i at når arbeidsgivere skulle beskrive sine idealarbeidstakere, ga de noenlunde likelydende beskrivelser, nær uavhengig av oppgave, nivå, bransje og sektor. Det er grunn til å anta at slike forestillinger kan få stor verdi i ansettelsesprosessen ettersom personlig egnethet per definisjon beskriver en partikulær relasjon (forestillinger om den enkelte arbeidssøker vurdert i forhold til forestillinger om den enkelte virksomhet), i motsetning til lovverket som er universelt utformet ut fra idealer om «likhet for loven». Kort sagt: Jo større innslag av personlig egnethet i ansettelsesprosessen, desto mer vil lovverket være satt på sidelinja.

## **Arbeidsgivere: kunsten å komme bak fasaden**

Gitt kostnaden ved å ansette en person er det kanskje ikke overraskende at mange arbeidsgivere ønsker å redusere risikoen ved nyansettelser mest mulig. Samtidig er det åpenbart at de ved å være for konforme dels går glipp av verdifulle talenter, dels bidrar

til å skape systematiske forskjeller i samfunnet. Om man likevel skal prøve å forstå arbeidsgiverne på deres premisser, er det trolig viktig å minne om de to ansettelseslogikkene vi presenterte i kapittel 1. Den potensielle fordelene ved å velge noe ukjent er trolig først og fremst noe som vil spille inn når man skal ansette en person som skal videreutvikle virksomheten. I de andre tilfellene er det i større grad et søkelys på den potensielle ulempen ved en feilansettelse som virker styrende. Disse logikkene eller strategiene er selvsagt idealtyper. I den virkelige verdenen vil det være ulike kombinasjoner av de to hensynene som blir vektlagt. Men gitt at disse to typene er gyldige for dagens arbeidsgivere, må man spørre om deres relative utbredelse. Hva den enkelte arbeidsgiver legger vekt på, vil selvsagt påvirke både hvordan jobbintervjuet gjennomføres, og hvordan de ulike søkerne blir vurdert.

Spørsmålet er derfor hva slags informasjon arbeidsgiverne kan klare å få om en aktuell søker i en intervjusituasjon. Én ting er selvsagt om vedkommende har den rette formelle kompetansen, en annen ting er alt det andre. Det vil si den delen av kompetansen som er mye vanskeligere å måle, veie eller sammenlikne. Ifølge Tronstad (2010:35) hevder én av tre arbeidsgivere at egnethet er det viktigste kriteriet i en ansettelse. Det er minst viktig i offentlig sektor, mens arbeidsgivere i privat sektor oppgir at egnethet er aller viktigst.

Tall om viktighet gir oss imidlertid ikke innsikt i substans, altså hva vi kan omtale som egnethetens bestanddeler. I det offentlige ordskiftet kan det framstå litt som omtaler av god mat og vin – «det lar seg vanskelig sette ord på, men du vet det når du har det». Om ambisjonen er å gå litt dypere inn i materien, fordres det at man går inn i psykologien. På dette punktet blir man for eksempel ikke mye klokere av den ellers innsiktsfulle boka *How the Other Half Works Immigration and the Social Organization of Labour* (Waldinger & Lichter 2003), som bruker begrepet «gut feelings» (se også Jenkins 1996). I Norge har Gro Mjeldheim Sandal gitt flere bidrag om tematikken og skriver blant annet om koblingen mellom magesfølelse, stereotypier og arbeidsgivere som hevder at å se arbeidssøkere «dypt inn i øynene» er et beslutningsgrunnlag (2010). Sammen med kollegaer har Sandal nylig analysert hvordan arbeidssøkere mer aktivt kan styre inntrykkskontrollen (Horverak mfl. 2012, 2013). Ambisjonen er å vise hvordan arbeidssøkerens akkulturasjonsstrategier påvirker arbeidsgivernes rangering av søkerne. Med akkulturasjon viser de til Berrys (1980) velkjente arbeid hvor han benytter begrepet for å kategorisere minoriteter etter grad av inkludering ut fra hvor de kan plasseres på et kontinuum mellom involvering i form av deltakelse i samfunnet de er bosatt i, på den ene siden, og bevaring av opprinnelige kulturelle verdier, normer og tradisjoner på den andre.

I denne sammenheng er det vesentlige å ha klart for seg hvordan forskerne bruker akkulturasjon for å forstå hvordan arbeidsgiverne håndterer egne stereotypier. Antakelsen er at jo mer en arbeidssøker oppfattes å likne noe kjent, desto mer attraktiv vil han framstå for arbeidsgiveren. Gjennom å koble akkulturasjon til stereotypier føyes

disse bidragene til det man gjerne kaller sosial kognitiv teori. Barbara Reskin (2000) er en av de fremste bidragsyterne om denne tematikken. Ut fra hennes arbeid er det avgjørende å skille mellom stereotypier og fordommer. Mens stereotypier betegner typer av kollektive forståelser om personer som blir plassert i bestemte kategorier (grupper), er fordommene strengere ved at man da rangordner de stereotype oppfatningene (Waldinger & Lichter 2003:149). Dersom arbeidsgiverne er preget av en slik praksis, vil det åpenbart virke inn på hvem som blir foretrukket på et jobbintervju.

I en etnografisk studie fra Storbritannia har antropologen Richard Jenkins (1986) søkt å gå inn og skille mellom de mange ulike dimensjonene arbeidsgivere vurderer søkerne langs. I alt framsetter han tolv ulike uformelle kompetansekrav, rangert i tre kategorier: *Primære* seleksjonskriterier: (i) appearance, (ii) manner and attitude, (iii) maturity; *sekundære* seleksjonskriterier: (iv) managers gut feeling, (v) labour-market history, (vi) speech style, (vii) relevant experience, (viii) age and marital status (ix) literacy, (x) personality and ability to fit in; *tertiære* seleksjonskriterier: (xi) language skills, (xii) references. I praksis vil selvsagt kravene virke sammen i ulike kombinasjoner avhengig av arbeidsoppgavene og virksomheten.

Til tross for at man kan være bevisst hvilke forhold man anser som viktige, dreier mye av usikkerheten seg om hvor godt en gitt kandidat vil fungere i det daglige arbeidet. For mange oppstår det derfor et behov for å finne fram til en mer rasjonell håndtering av usikker informasjon. Dette behovet kan lede til hva man gjerne omtaler som statistisk diskriminering (Arrow 1973; Phelps 1972). I dette ligger det en kime til en diskusjon omkring hva som gjør arbeidsgiverne – som sjelden er psykologer – spesielt godt egnert til å avdekke hvordan en person er, utover det som kan dokumenteres gjennom formell kompetanse. Er det noen grunn til å anta at ledere gjennomgående er bedre menneskekjennere enn andre?

## Fordommer om andre og fordommer om oss

Den eksisterende litteraturen om jobbintervjuet spesielt og ansettelsesprosesser mer generelt holder søkelyset på hvordan kandidater oppnår suksess i intervjusituasjonen på den ene siden, og hvordan arbeidsgivere kan avdekke kandidatens egenskaper og svakheter på den andre. Det er lite kunnskap om hvordan møtet mellom arbeidsgivers forventninger og kandidatens selvpresentasjon fortoner seg. Når det er snakk om hvor godt kandidaten passer inn, er ikke det å passe inn kun en egenskap ved kandidaten. Kandidaten skal passe inn i noe, som litt diffust omtales som forestillinger om en etablert og varig bedriftskultur (Rogstad 2001:117). Det er heller ikke klart hvordan arbeidsgiver kan avdekke om en kandidat passer inn ut fra de spørsmålene man kan stille i et intervju, hvor det strengt tatt er to fremmede som møtes.

La oss først se nærmere på hva kandidatene skal passe inn i, altså det vi over omtalte som person-organization fit. De foreliggende studiene, blant annet dem vi har trukket fram her, har nemlig til felles at de gjennomgående er opptatt av et skille mellom oss og de andre. Barrierene kan være ulike og sitte på begge sider. Det er utfordrende å signalisere slik at arbeidsgivere forstår, dessuten har mange arbeidsgivere fordommer overfor visse grupper av søkere.

En supplerende antakelse er at de viktigste fordommene arbeidsgiverne har, ikke dreier seg om arbeidssøkerne og hvem de er, men snarere hvem «vi» er, altså hva de skal passe inn i. Poenget er følgelig at stereotypier og fordommer går to veier. Utgangspunktet for dette er bedriftsledere som er svært opptatt av kulturen i egen virksomhet – de snakker gjerne om kulturen som en type *isme*. En typisk uttalelse, omskrevet til Fafo, kunne være om en gitt arbeidssøker framsto som en fafoist. En arbeidsgiver sa det slik:

«Du sier du skal vise en ny arbeidstaker rundt på arbeidsplassen. Det er ikke slik, vet du – vi skal vise de andre på arbeidsplassen den nye som kommer».

Det er altså den nye som vises fram, ikke arbeidsplassen. Med dette er det ikke sagt at vi ikke holder fast ved et relasjonelt aspekt, men tyngdepunktet er forandret – fra søkeren og over til institusjonen. Et neste spørsmål er hvordan et kort møte mellom to fremmede kan få fram en type «sannhet» med hensyn til hvem disse personene egentlig er, og hva de står for. Med utgangspunkt i Goffmans begreper, frontstage og backstage, kan man si at på jobbintervjuer er arbeidsgiverne gjennomgående mest interessert i hvordan søkeren er backstage, fordi presentasjonen på frontstage kan leses ut av CV og søknad. Dilemmaet er at jobbintervjuet er en frontstage situasjon. Det er et iscenesatt skuespill, hvor man presenterer en sminket versjon av seg selv. Utfordringen er følgelig at skriptet som følger av frontstage-situasjonen, ikke umiddelbart inviterer til innsikt i væremåter, tankesett og verdier man forbeholder backstage. Man må også spørre hvor gode menneskekjennere arbeidsgiverne faktisk er, og hvorfor ikke flere blant dem finner fram alternativer til jobbintervjuet. Her kan man se for seg jobbtester av ulik art, mer praktisk baserte oppgaver eller andre forhold.

## 3 Metode

Datainnsamlingsprosessen som danner utgangspunktet for denne undersøkelsen, er omfattende. Vi har fulgt fem virksomheter fra utlysning, gjennom siling av søknader, gjennomføring av jobbintervjuer til innstilling av kandidater. Muligheten til å være med på reelle jobbintervjuer gir oss et vindu inn i det som på mange måter er ansettelsesprosessens sorte boks. Å studere hele ansettelsesprosesser fra utlysning til ansettelse åpner for muligheten til å analysere de ulike mekanismene som spiller inn i beslutningsprosessen til arbeidsgivere på den ene siden, og strategiene arbeidssøkere anvender i intervjusituasjonen, på den andre siden. Hvilke forhold arbeidsgivere vektlegger i innkallingsfasen, er ikke nødvendigvis de samme som tillegges vekt under jobbintervjuet. Vår undersøkelse kan på denne måten være et bidrag til den teoretiske forståelsen av beslutningsprosesser under jobbintervjuet. Samtidig kan vi med en slik tilnærming framsette nye hypoteser som kan gjøres til gjenstand for bredere testing. Om mekanismene vi identifiserer i vår analyse gjør seg gjeldende i andre kontekster kan med fordel utforskes videre.

I dette kapittelet redegjør vi for datainnsamlingsprosessen og de metodiske valgene vi har tatt. Først redegjør vi for valg av sektorer og stillingstyper. Deretter går vi over til å presentere de fem virksomhetene vi har fulgt. Hvordan vi har gått fram fra kontakt med arbeidsgivere til observasjon og intervjuer på den enkelte arbeidsplass, blir gjennomgått i detalj. Avslutningsvis diskuterer vi de potensielle svakhetene ved forskningsdesignet.

### Prosjektets avgrensning

Vi måtte gjøre noen valg i avgrensningen av prosjektet. Det første i denne sammenheng var hvilke sektorer vi ønsket å gå inn i. Vi ønsket å studere bransjer som etterspør en viss fagkompetanse og har en viss andel søkere med minoritetsbakgrunn. På denne måten kan vi studere hvordan fagkompetansen til ulike søkere vurderes. Vi kontaktet en rekke virksomheter som hadde stillingsutlysninger ute på nav.no, med forespørsel om å delta i prosjektet. Ettersom ansettelsesprosessen er enheten i denne undersøkelsen, var det ikke mulig å velge hvilke kandidater som ble innlemmet i analysen. Utvalget vårt ble på den ene siden definert av hvem som søkte på stillingen, og på den andre siden av hvem arbeidsgiver kalte inn på intervju. I valget av virksomheter har vi etterstrebet en

spredning, både i stillings- og organisasjonstype. Vi endte opp med fem virksomheter: en radiokanal, et sykehus, et hotell, en ideell organisasjon og en interesseorganisasjon. Stillingene som skulle fylles, var henholdsvis daglig leder, turnuslege, kjøkkensjef, programkoordinator og personalrådgiver.

Med dette utvalget av virksomheter har vi sikret en spredning både i stillingstype og kompetansekrav, samtidig som vi er inne i både privat og offentlig sektor. Mens turnuslege er en stilling som krever høy formell kompetanse, vil kompetansen man er ute etter for å fylle en daglig leder-stilling i en radiokanal, kanskje være mer praksis-knyttet og uformell. De fem stillingene varierer også i graden av kundekontakt. Mens både turnuslege og programkoordinator er stillinger som i stor grad innebærer kontakt med eksterne brukere, er de tre stillingene daglig leder, kjøkkensjef og personalrådgiver stillinger som i større grad inngår i relasjoner internt i virksomheten. De nevnte faktorene kan påvirke hva de ansvarlige for rekrutteringsprosessen ser etter i jobbintervjuet, og hvilke kriterier de rangerer søkerne etter.

Samtidig ligger det noen forventninger om at offentlig sektor har høyere idealer om inkludering og likebehandling enn privat sektor, noe som gjør det interessant å inkludere ansettelsesprosesser i begge leire. Sykehusets mandat om å tilby likeverdige helsetjenester gjør det kanskje fordelaktig å tiltrekke seg søkere med minoritetsbakgrunn for å sikre god dialog med ulike brukergrupper.

Det er en utfordring i en datainnsamlingsprosess som denne at utvalget kan bli skjevent. Innledningsvis hadde vi siktet oss inn mot to bransjer, nemlig helsesektoren og hotell- og restaurantbransjen. Vi kontaktet en rekke virksomheter som hadde stillings-utlysninger ute på nav.no i perioden mellom januar og mars 2014, med forespørsel om å delta i prosjektet. Det faktum at vi ville være til stede under jobbintervjuet, gjorde det vanskelig å rekruttere virksomheter. Den labre responsen gjorde at vi etter litt vurdering valgte å utvide søket til flere bransjer. Etersom vi er avhengige av å få innpass hos arbeidsgivere, vil virksomhetene vi følger, trolig være virksomheter som oppfatter seg selv som over gjennomsnittlig ryddige når det kommer til ansettelsesprosessen. Det er med andre ord et selektert utvalg av caser vi sitter igjen med.

Det kan likevel argumenteres for at et slikt utvalg kan åpne opp for noen interessante funn. Arbeidsgiverne i vårt utvalg følte seg trygge nok på sin rekrutteringspraksis til å åpne dem opp for observasjon. Hvordan ansettelsesprosesser utspiller seg i en kontekst av opplevd ryddighet, kan gi en pekepinn på hvor vanskelig rekruttering faktisk er i praksis.

Samtidig er ansettelser et kritisk punkt i de fleste virksomheter, og målet om å finne den best kvalifiserte gjør seg gjeldende i alle deler av arbeidslivet. I vårt design er det ikke sammenlikning av strategier virksomheter imellom som er formålet. Det er selve ansettelsesprosessen som er enheten. Sammenligninger gjøres av jobbintervjuer i samme virksomhet, for samme stilling. Vi studerer på denne måten arbeidsgivere i et sett av

jobbintervjuer. Med unntak av én kandidat som ikke ønsket å delta i undersøkelsen, fulgte vi samtlige kandidater i de fem ansettelsesprosessene.

## **Presentasjon av virksomhetene**

### **1 Den ideelle organisasjonen**

Den ideelle organisasjonen med 44 ansatte har satt i gang en prosess for å fylle to stillinger, programkoordinator og rådgiver. I stillingsutlysningen etterspørres et andrespråk, relevant høyere utdanning og lengre erfaring med prosjektarbeid. Med andre ord er det høye kvalifikasjonskrav for disse stillingene. De ansvarlige for rekrutteringsprosessen er avdelingsleder og seniorrådgiver i avdelingen. Daglig leder er også inne i deler av prosessen. Denne prosessen skiller seg ut fra de øvrige ved at to av de tre ansvarlige for rekrutteringsprosessen selv har minoritetsbakgrunn. De gir klart uttrykk for at de ønsker å finne personer som mestrer kodene i den norske politiske sfæren, samtidig som det er viktig at vedkommende kan skape dialog med samarbeidspartnere i andre land.

Selve rekrutteringsprosessen er den mest omfattende (og tidkrevende) av de fem vi har fulgt. Den innebar to omganger med intervjuer, det første med en varighet på rundt en time og en andre runde bestående av tretimersintervjuer med caseoppgaver. Intervjuene foregikk på engelsk, norsk og et tredje språk, og alle kandidatene som ble innkalt for intervju, var med i begge rundene.

### **2 Hotellet**

Hotellet er et storhotell med over 2000 tilsatte og ligger i hjertet av Oslo sentrum. Stillingen som er lyst ut, er kjøkkensjef, en stilling som ble ledig som resultat av den tidligere sjefens avskjed. Vi har vært i kontakt med mange hoteller i oppstartsfasen av dette prosjektet. Det overordnede inntrykket vi har fått, er at majoriteten av ansettelsene i hotellbransjen skjer gjennom nettverk og uten ordinære intervjurunder. Hotellbransjen er kjennetegnet av høy turnover og uregelmessige arbeidstider og sysselsetter en høy andel ikke-vestlige innvandrere (Lund & Friberg 2004). Også denne utlysningen har generert søknader internt, sammen med 20 eksterne søkere. Konferansesjef er ansvarlig for rekrutteringsprosessen på hotellet, bistått av administrerende direktør som er med på andregangsintervjuene. I utlysningsteksten etterspørres ingen formelle kvalifikasjoner utover liknende erfaring. Denne ansettelsesprosessen skilte seg ut fra de andre ved å være mer uformell og mindre strukturert. Den uformelle strukturen på førstegangssamtalen innebar at arbeidsgiver pratet vel så mye som søkerne.

### 3 Interesseorganisasjonen

I interesseorganisasjonen er det en personalrådgiverstilling som skal fylles. De har favnet bredt med en utlysningstekst som ikke spesifikt spør etter noen formelle kvalifikasjoner utover «relevant utdanning». Når vi spør om hvorfor de landet på en såpass bred utlysningstekst, kan de to ansvarlige for rekrutteringsprosessen fortelle oss at de gjerne vil se litt hva de kan tiltrekke seg. Kanskje kan de åpne for muligheten til å tenke litt utenfor boksen. De to som leder an rekrutteringsprosessen, er personalsjefen og personalrådgiver. Den nyansatte vil jobbe tett med personalrådgiveren, som er en kvinne i tredveårene. Av 197 søkere ble fem kalt inn til intervju.

### 4 Sykehuset

Sykehuset er et middels stort sykehus i Oslo-Akershus-området. De søker nå etter nye turnusleger som skal jobbe både på sykehuset og i kommunehelsetjenesten. De formelle kravene i stillingsutlysningen er, ikke overraskende, høye for denne posisjonen. Likevel står sykehuset fram som den virksomheten i utvalget vårt med sterkest søknadstrykk. Over 450 personer har søkt, og av disse nådde 40 stykker til intervju. 25 av de 40 kandidatene som ble innkalt til intervju, stilte til møtet, mens 15 av intervjuene foregikk over telefon. Utvelgelsen av hvilke kandidater som kvalifisert til det 20-minutters lange møtet med representant fra administrasjonen, to overleger, en tillitsvalgt og en representant for kommunehelsetjenesten, var basert på et poengsystem. En rekke forhold som arbeidserfaring, forskningserfaring, kurs og språkkunnskaper ga poeng som ble vektet og resulterte i en rangering. Utover poengvinnerne ble noen utvalgte kandidater med lavere poengsummer kalt inn etter sterk anbefaling eller på grunn av at bakgrunnen deres ble vurdert som spesielt interessant. Etter intervjuene ble kandidatene rangert på nytt basert på intervjuernes vurdering av jobbintervjuet.

Rekrutteringsprosessen på sykehuset er en spesiell case. Fram til 2013 har uteksaminerte legestudenter blitt plassert på turnuslegestillinger ved loddtrekning. Nå har alle sykehus gått over til ordinære søknadsprosesser. Denne endringen har blitt gjenstand for mye debatt. Frykt for at den nye ordningen vil bidra til at slektskap og nettverk preger ansettelsene, har blitt diskutert både internt og i mediene<sup>4</sup>. Begrunnelsen for at sykehusene har gått vekk fra ordningen med loddtrekning, er den store økningen i antallet uteksaminerte og økt arbeidsinnvandring. Det er rett og slett for få plasser å fordele studentene på.

<sup>4</sup> <http://www.dagensmedisin.no/nyheter/legers-barn-fikk-8-av-12-jobber/>



## 5 Radiokanalen

Tre unge sjefer leder ansettelsesprosessen for stillingen som daglig leder i radiokanalen. Daglig leder-stillingen er en treårig fulltidsstilling og innebærer driftsansvaret og koordinerende ansvar på huset. I utlysningsteksten etterspørres erfaring framfor formelle kvalifikasjoner. I utlysningsteksten står det at radiokanalen tilbyr et ungt, morsomt og kreativt arbeidsmiljø. De tre personene i ansettelsesprosessen er daglig leder, som skal erstattes, økonomisjef og musikkisjef. De tre sjefene, to gutter og en jente i 20-årene, forteller om et tett og godt arbeidsmiljø der man ikke bare er kollegaer, men også gode venner. Dette sammensveidete miljøet skal den nyansatte passe inn i og samtidig ha evnen til å styre.

Det kom inn 13 søknader for stillingen som daglig leder. Av disse ble fem kandidater innkalt på intervju. De ansvarlige for rekrutteringen ønsket en rask prosess, en time var satt av til hver kandidat, og alle fem intervjuene ble gjennomført på samme dag. Allerede uka etter intervjurunden skulle en kandidat foreligge for resten av styret til godkjenning.

## Kontakt med arbeidsgivere

Gjennom nettportalen nav.no fant vi virksomheter som under tiden var i gang med en eller flere rekrutteringsprosesser. Arbeidsgiver eller ansvarlig for ansettelsen i de ulike virksomhetene ble kontaktet per e-post. Her informerte vi om at vi var i gang med et prosjekt som undersøkte ansettelser i praksis, og ønsket tilgang til relevante dokumenter, som søknader og CV-er, samtidig som vi ønsket å være til stede under jobbintervjuene, naturligvis med forbehold om at kandidatene ga sitt samtykke. Som oppfølging av e-postene ringte vi til virksomhetene for å informere mer inngående om hva deltakelse i prosjektet ville innebære for arbeidsplassen. Veronica Pajaro sikret oss tilgang til en av casene, sykehuset, hvor hun i forbindelse med sin doktorgrad observerer jobbintervjuer (Pajaro, kommende).

Forut for intervjurundene hadde vi en prat med arbeidsgiverne om hvilke behov som skulle fylles. Det interessante i denne sammenheng var om arbeidsgiverne hadde et klart bilde av personen de ville ha: hva som skulle til for å passe inn hos dem, og hvilke kriterier de vektla. I to av fem virksomheter var vi til stede i gjennomgangen av søknadene som hadde kommet inn, og observerte diskusjonene fram til beslutning om hvem som skulle kalles inn til intervju. Kandidatene som ble kalt inn, mottok et informasjonsskriv om prosjektet og forespørsel om deltakelse sammen med innkallelsen sendt ut av arbeidsgiverne. Dette grepet sikret at vi ikke kjente til søkerens identitet før de eventuelt samtykket i å delta i prosjektet. Kandidatene som ønsket å være med, fikk et samtykkeskriv som de underskrev på intervjudagen (se vedlegg 1).

## Observasjon under intervju

I klassisk *Salmer fra kjøkkenet-stil* var vi til stede under jobbintervju med skjema og båndopptaker. Vi så særskilt etter hvilke temaer som ble berørt på intervjuene (og hva det ikke ble snakket om), i hvilken grad det var systematiserte kriterier som lå til grunn, og hvor mye tid som ble dedikert til de ulike temaene. Vi delte opp intervjuet i syv kategorier som viste seg å være gjennomgående: 1) småprat, 2) presentasjon av virksomheten og den aktuelle stillingen, 3) motivasjon for å søke nettopp denne stillingen, 4) personlig egnethet, 5) erfaring, 6) fagkunnskap og 7) vurderinger/hypotetiske scenarioer. Herunder kartla vi om ulike temaer tildeles ulik mengde tid i intervjuene avhengig av hvordan arbeidsgiver oppfatter de aktuelle kandidatene. Antall spørsmål som ble stilt innenfor hvert tema, ble også registrert. Det er verdt å merke seg at flere av spørsmålene som kom opp under jobbintervjuene vi har observert, kan passe inn i flere av kategoriene som vises under. Skjemaet fungerer på denne måten som et analytisk verktøy snarere enn en ren empirisk kategorisering. Kategoriene er ikke gjensidig utelukkende. Spørsmål om hvorfor en kandidat ønsker seg til akkurat denne virksomheten, kan åpne for svar som gir arbeidsgiveren inntrykk både av søkerens motivasjon og i hvilken grad de er egnet for stillingen.

Skjemaet vi har utviklet, ser slik ut:

Tema	Eksempler/sitater	Antall spm.	Tid (fra-til)	Prosentandel
Småprat				
Presentasjon av virksomhet				
Motivasjon				
Personlig egnethet				
Fagkunnskap				
Erfaring				
Vurderinger				
(Ekstra)				

Den første kategorien er *småprat*. Dette kan betegnes som oppvarmingsfasen for jobbintervjuet der kandidat og intervjuer snakker litt løst om nervøsitet og været. Det kan argumenteres for at slik småprat ikke er en del av jobbintervjuet. Det viser seg likevel at det å etablere en god tone allerede før intervjuet formelt starter, både bidrar til å roe ned kandidaten og kan levne intervjuerne mer vennligstemte eller motsatt som mer skeptiske.

Den andre kategorien er *motivasjon*. Hvorvidt kandidaten er motivert til å begynne akkurat på denne arbeidsplassen, var et viktig poeng for alle våre arbeidsgivere. Å avklare motivasjon er en måte for arbeidsgivere å minimere usikkerheten ved en

ansettelse. De ønsker arbeidstakere som ser for seg et langvarig ansettelsesforhold, og som vil finne seg til rette i akkurat deres virksomhet. I etterkant av jobbintervjuene vi observerte, kom dette ofte opp. Kandidatenes motivasjon ble imidlertid ikke kun lest ut fra svarene de ga på spørsmålene. Intervjuerne tolket også hvordan de framsto (hvordan de sa det de sa), og om det ut fra deres formelle kompetanse var troverdig at de virkelig ønsket seg til den aktuelle stillingen. For å illustrere hvilke typer spørsmål vi har klassifisert under temaet motivasjon, følger et knippe eksempler.

- Hvorfor ønsker du å skifte jobb?
- Hvorfor søker du jobben?
- Hvorfor sluttet du i din forrige jobb?
- Fortell litt om motivasjonen din for å søke her.

Tredje kategori er *personlig egnethet*. Vi har etterstrebet, så langt det lar seg gjøre, å forstå arbeidsgiverne på deres egne premisser. Vi har med dette som utgangspunkt kategorisert spørsmål som berører hvordan kandidaten er som person, inn under denne kategorien. Vi forstår personlig egnethet som i hvilken grad arbeidssøkeren kan ses som en del av virksomheten. Mens noen av arbeidsgiverne i vårt utvalg mente å kunne spørre seg fram til dette, hadde andre en formening om at dette var noe man må lese ut av oppførsel og framtoning.

- Hvordan er du som person? Er du tålmodig?
- Har du familie?
- Om du havner i bråk, hva dreier det seg om?
- Hva gjør du når du ikke jobber?
- Hva slags personer liker du å jobbe med?

Fjerde kategori er *jobbspesifikk kunnskap*. Herunder snakkes det om kjennskap til faget. På radiostasjonen kunne dette dreie seg om tekniske ferdigheter og kunnskap om ulike programmer. I den ideelle organisasjonen var kunnskapsspørsmålene orientert rundt metodene de jobbet med, og filosofien som lå bak. I den ideelle organisasjonen kunne kunnskapsspørsmål grense opp mot verdispørsmål, implisitt: Anerkjenner du vår tilnærming til utfordringene vi arbeider med her?

Femte kategori er *erfaring*. Erfaring kan være tidligere jobber, hvilke typer arbeidsoppgaver man har hatt, studier tilbakelagt og artikler publisert.

Siste kategori dreier seg om *håndtering*. I denne kategorien kommer vurderings-spørsmålene. De er ofte stilt i form av hypotetiske scenarier, som: «Hvordan ville du gått fram i denne situasjonen?» Eksempler på dette kan være:

- Om vi og en samarbeidspartner har motstridende interesser, hvordan ville du gått fram?
- Hvordan håndterer du å jobbe i et høyt tempo med mye multitasking?
- Hvordan ville du gått fram i en situasjon der ansatte ikke stilte på jobb (spørsmål til daglig leder)?

Kategorien *ekstra* betegner avslutningsfasen i intervjuene. I samtlige av intervjuene vi har fulgt, rundes samtalen av med en oppfordring til kandidaten om å stille intervjuerne noen spørsmål, «er det noe du lurer på?». For et knippe av kandidatene representerte denne fasen et slags vendepunkt, en mulighet til å snu litt på maktrelasjonen og stille intervjuerne til veggs. Avslutningsfasen er også et punkt hvor det er mulig å gå ut av rollen man har hatt gjennom intervjuet, uten å gå utenfor skriptet.

Vi kobler observasjon under jobbintervju med intervju av arbeidsgivere og kandidater i etterkant av jobbintervjuet. Det er gunstig å prate med både arbeidsgivere og kandidater med utgangspunkt i et konkret møte. Vi har mange forestillinger om hvordan rekruttering foregår, men ikke alle disse ideene resonnerer med praksis. Intervjuene blir på denne måten kontekstualisert. Samtidig gir samtale med arbeidsgiver en mulighet for å få et nærmere innblikk i deres vurderingsprosesser og hvordan de går fra en gruppe kandidater til å ende opp med én (eller flere) de ønsker å tilby jobben. Hva var det som gjorde at denne kandidaten skilte seg ut? Umiddelbart etter intervjuet hadde vi en kort debriefing med kandidaten. Vi var interessert i hvordan kandidaten opplevde intervjuet, og hva arbeidsgivere, i deres øyne, ønsket å avdekke i denne fasen av ansettelsesprosessen. Disse intervjuene varte mellom fem og ti minutter. Det vi ønsket å få tak på her, var hvordan arbeidsgiver og arbeidssøker oppfatter, erfarer og reflekterer over samme jobbintervju. Hva legger de vekt på som avgjørende, og hvordan forstår de hverandre?

## Anonymisering

Vi har, så godt det lot seg gjøre, anonymisert både virksomheter, arbeidsgivere og søkere. De ulike casene er ikke framstilt med navn, men vi har kategorisert dem ut fra en bred forståelse av hovedformålet med bedriften. Intervjuobjektene er gitt fiktive navn. Slik ivaretar vi anonymitet samtidig som vi tar hensyn til leservennligheten. Vi har unnlatt å ta med opplysninger vi mener kan spores tilbake til enkeltpersoner.

## Validitet

Vi kan ikke, basert på vårt utvalg, trekke noen generelle slutninger om ansettelsesprosesser i det norske arbeidslivet, heller ikke om jobbintervjuer som sådan i de ulike sektorene vi er inne i. Den mikroanalytiske tilnærmingen gir imidlertid noen fordeler. For det første åpner observasjon av faktiske jobbintervjuer for muligheten til å analysere hvordan arbeidsgivere bruker jobbintervjuet for å rekruttere nye medarbeidere. Ved å observere jobbintervjuer i praksis framfor å prate med arbeidsgivere om hvordan de pleier eller ønsker å gjennomføre en slik prosess, får vi et innblikk i hvordan beslutningsprosesser gjøres i situasjoner der mye står på spill. Flere studier har undersøkt potensiell diskriminering og arbeidsgiveres beslutningsprosesser i andre steg av ansettelsesprosessen, da særlig i innkalling til jobbintervjuer (Midtbøen & Rogstad 2011; Pager & Quillian 2005; Blommaert mfl. 2007). Jobbintervjuet er siste fase i ansettelsesprosessen, der andre og mer uformelle forhold blir vektlagt. Rommet for skjønn er stort i denne fasen. Den foreliggende forskningen på selve jobbintervjuet har vanligvis tatt utgangspunkt i simulerte (ansettelses)situasjoner (Blommaert mfl. 2007; Horverak mfl. 2013a, 2013b). Pajaros kommende doktorgrad er et unntak i norsk kontekst, og ser vi til den internasjonale forskningen, finner vi eksempler som Jensens studie av jobbintervjuet som et opptakelsesritual (2004) og Chen og medforfattere sin studie av inntryksstyring under jobbintervjuet (2010). Selv om analyser av simulerte situasjoner kan fungere som et inntak til å forstå hvordan beslutningsprosesser foregår, kan det settes spørsmålsteget ved i hvilken grad analyser av kunstige intervjusituasjoner gir innsikt i ansettelsesprosessen slik den utspiller seg i praksis. Å sitte inn på reelle jobbintervjuer øker med andre ord validiteten i analysen.

## Forskereffekt

Ettersom enhver ansettelse er viktig for en virksomhets framtid, er det lite trolig at vår tilstedeværelse vil påvirke utfallet av ansettelsesprosessen. Prosessen fram til utfallet kan derimot bli preget. Det at vi er til stede under jobbintervjuene, kan hindre arbeidsgivere fra å spørre om ting de ellers ville spurt om. Ettersom vi ikke har innsikt i den kontrafaktiske situasjonen, et jobbintervju der vi ikke er til stede, blir det kun spekulasjoner å hevde at vi ikke hadde innflytelse på atferden til deltakerne i rommet. I samtale med kandidatene etter jobbintervjuet var det imidlertid flere som påpekte at de fort glemte at vi var der. Jobbintervjuet er mer enn de fleste andre situasjoner et kunstig møte eller, mer presist, et møte der aktørene allerede tilpasser atferden sin med vissheten om at de blir observert. Kandidater er trolig mer opptatt av å framstå i et godt lys for arbeidsgiver enn for forskerne i rommet. Aktørene på begge sider av bordet er innstilt på å avgi et

godt inntrykk på den andre parten, vi befinner oss i en frontstage-situasjon. Det kan argumenteres for at observasjon i en frontstage-situasjon skaper mindre forstyrrelse enn observasjon i en backstage-situasjon. Likevel har vi forsøkt å ta minst mulig plass i intervjusituasjonen. Vi satt et stykke vekk fra selve jobbintervjuet, så deltakerne ikke skulle føle et behov for å inkludere oss i samtalen eller se på oss mens de pratet.

Ideelt sett hadde det vært en fordel å inkludere ansettelsesprosesser som anvendte alternative måter å rekruttere på. Vi vet at flere bemanningsbyråer benytter seg av personlighetstester og kartlegger person-organization fit på en annen måte enn tilfellet er i ordinære jobbintervjuer. Det er et interessant spørsmål om slike seleksjonsverktøy danner et bedre grunnlag for å vurdere og rangere kandidater. Slike verktøy gjør det mulig å kvantifisere kjennetegn ved søkerne som ikke framkommer i skriftlige søknader, og som kan være krevende å avdekke gjennom intervju<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> I det følgende vil vi referere til intervjuerne under paraplyen «arbeidsgivere». Rent praktisk er dette for å øke leservennligheten, substansielt kan det argumenteres for at intervjuerne representerer virksomheten mer enn seg selv i intervjusituasjonen.

## 4 Skript: forventninger til intervjuet

Følelsen av at man spiller ut en rolle, er trolig sterkere på jobbintervjuet enn i mange av de øvrige sosiale interaksjonene vi inngår i til daglig. Også i møte med venner, kollegaer og fremmede på bussen blir oppførselen vår fortløpende vurdert, men jobbintervjuet skiller seg fra slike møter ved at vurderingen her er eksplisitt og selve formålet for interaksjonen. Hvordan vi framtrer i dette møtet, blir vurdert og rangert og vil resultere i en dom: Får du jobben eller ikke?

En rekke normer styrer intervjusituasjonen, der noen er eksplisitte og andre mer implisitte. Både arbeidsgivere og jobbsøkere går inn i situasjonen med et knippe forventninger om hvordan dette møtet vil fortone seg, og noen ideer om hvordan de selv ønsker å framstå. Et kjapt googlesøk på jobbintervjuet gir et vell av informasjon og diverse tips og triks til både arbeidsgivere og arbeidssøkere om hvordan de kan få maksimal uttelling av dette møtet. På NAV sine hjemmesider kan man lese at du «bør tenke nøye gjennom hvordan du presenterer deg selv», at du bør «kle deg ordentlig», samt at et «et fast håndtrykk og god blikkontakt gir alltid et godt inntrykk». Men er det så enkelt? I dette kapittelet vil vi se nærmere på hva disse forventningene består i, samt undersøke i hvilken grad det er samsvar mellom arbeidsgiveres og arbeidssøkeres forestillinger rundt jobbintervjuet.

### Før intervjuet

På forhånd blir kandidater opplyst om intervjuets varighet, samtidig som de har løse forventninger til hva som kommer til å stå på agendaen. Det de som regel ikke vet noe om, er hvem som kommer til å være i rommet, hvilke spørsmål som blir reist, og hvilke kriterier arbeidsgiver rangerer søkerne etter (sistnevnte er det ikke alltid arbeidsgiverne er helt sikre på heller, men det vil vi komme tilbake til). Det handler om å lese situasjonen. Hva kommer de til å spørre om, og – ikke minst – hva vil arbeidsgiver høre?

Arbeidsgivere har på sin side noen forestillinger om hva de vil få ut av jobbintervjuet. Litt forenklet er det fire forhold representantene for ansettelsene i vårt utvalg ønsker å avdekke med jobbintervjuet. Disse er det unison enighet om at ikke kan leses ut fra papirer som søknader og CV-er alene, men som de snarere forventer å kunne lese ut av helhetsinntrykket de får av søkerne. Det første handler om å *pass*e inn. 1)

Vil denne kandidaten gå overens med den øvrige arbeidsstokken? Det andre er om denne personen representerer en *stabil* arbeidskraft. 2) Vil hun bli her over lengre tid? Det tredje er det vi i kapittel 2 omtalte som person-job fit. 3) Vil kandidaten mestre arbeidsoppgavene som følger med jobben? Det siste punktet dreier seg om *verdier* (person-organization fit). 4) Har kandidaten de rette verdiene til å høre hjemme i vår virksomhet?

Disse fire forholdene kan alle regnes som partikulære størrelser og er ikke statiske egenskaper søkerne besitter i mer eller mindre grad. Hvor attraktive søkere framstår for intervjuere, vil avhenge både av hvordan intervjuerne oppfatter egen virksomhet og menneskene som jobber i den, og hvordan de oppfatter søkeren som sitter overfor dem.

De fire punktene angir heller ikke noen entydige kriterier som arbeidsgivere kan bruke for å sammenlikne søkere på en transparent måte. Jobbintervjuet er et måleinstrument, men det man ønsker å måle, er ikke én egenskap ved kandidatene, snarere flere samtidig (Hunter & Hunter 1984). Hver og en av disse såkalte kvalitetene står ikke alltid isolert fram for arbeidsgiver. Hvordan en kandidat vil passe inn i virksomheten, kan vanskelig skilles fra kandidatens motivasjon, relasjonelle egenskaper og kognitive kapasiteter. At kriteriene som skal avdekkes under jobbintervjuet, ikke er klart definerne størrelser, kan også forklare hvorfor intervjuerne i vårt utvalg har vanskelig for å ta oss gjennom sin beslutningsprosess, altså å artikulere hvorfor de valgte som de gjorde. Wagner (1994) gjennomførte en analyse av intervjueres evne til å behandle informasjon under jobbintervjuet. Han argumenterte for at mens intervjuere kan få innsikt i egenskaper ved kandidaten som ikke hadde vært mulig uten et slikt møte, er evnen til å veie de ulike bitene av informasjon opp mot hverandre og kombinere dem med annen type informasjon langt svakere.

Arbeidsgivers og jobbsøkers forestillinger om hva jobbintervjuet er eller skal være, former hva som skjer under intervjuet: hva kandidatene sier og ikke sier, og hva intervjuere spør om. Men det er ikke kun ideen om jobbintervjuet som legger føringer på hvordan dette møtet utspiller seg. Ansettelsespraksiser er til en viss grad regulert, arbeidsgiver har ikke total frihet i dette møtet. Arbeidsgiverens proaktive plikter og rapporteringsplikten som ble omtalt i kapittel 2, vil i teorien kunne strekke seg til jobbintervjuet, men har i praksis liten relevans for dette siste leddet av rekrutteringsprosessen. Tilstedeværelsen av en tillitsvalgt under jobbintervjuet skal ytterligere sikre arbeidssøkeres rettigheter. Kun én av fem virksomheter i vårt utvalg stilte med en tillitsvalgt under jobbintervjuene. Arbeidsgiverne i vårt utvalg forteller at de opplever stor frihet både i intervjuets form og innhold og i hvilke kriterier de vektlegger når de rangerer kandidater.



## Å innfri forventningene om hvordan de tror du er

Forventningene om hvordan det er ideelt å opptre på et jobbintervju, kan variere mellom søkere. I hvilken grad det framstår som legitimt eller fordelaktig å bryte skriptet og ta styring i intervjusituasjonen, er et spørsmål som vil resultere i ulike svar fra ulike søkere. Hofstedes (2001) to dimensjoner, individualisme kontra kollektivism, blir ofte trukket fram for å forklare forskjeller i kandidaters framtoning under jobbintervjuet. Basert på en undersøkelse av bedrifter i 40 ulike land konkluderer Hofstede med at kulturelle forskjeller forplanter seg hos individer og preger måten de relaterer seg til hverandre på. Han trekker opp et skille mellom asiatiske kollektivistiske kulturer og vestlig individualisme. Normer som foreskriver at man er ydmyk når det gjelder egne attributter, kan skape vanskeligheter under et jobbintervju. En slik situasjon krever at kandidater poengterer sine egne sterke sider og bringer til veie eksempler fra tidligere situasjoner der deres ressurser skapte gode resultater (Huffcutt 2011).

Som det ble diskutert i kapittel 2, er egalitet vektlagt som en positiv verdi i det norske arbeidsmarkedet. Idealet om små forskjeller og flat struktur kan også komme til uttrykk i ansettelsesprosessen. Som vi skal gå nærmere inn på i de neste kapitlene, har kandidater som snur litt på den innledende maktdefinisjonen (arbeidsgiver stiller spørsmål, og kandidat svarer) og skaper en samtale mellom likemenn, kommet godt ut av det. Flere av arbeidsgiverne i vårt utvalg har gitt uttrykk for at de er litt ukomfortable i rollen de inntar under jobbintervjuet, og når vi ser intervjuene utspille seg, er det flere som prøver å holde det autoritære i dette møtet på et minimum.

Om arbeidsgivere er ukomfortable i rollen, er det grunn til å anta at situasjonen er desto mer prekær for søkerne som stiller til intervju. Tilnærmet samtlige av kandidatene i vårt utvalg kunne fortelle at de brukte tid på å øve før jobbintervjuet. De forberedte seg til situasjonen backstage for å sikre seg at de var komfortable i frontstage-situasjonen. Dette endrer ikke det faktum at også de mest strukturerte og grundige jobbsøkerne i etterkant ga uttrykk for å ha blitt tatt litt på sengen av spørsmålene som ble stilt, og å være lettere oppgitt over alt de hadde forberedt som ikke ble gjort relevant i intervjusituasjonen. Dette indikerer den asymmetriske maktrelasjonen i møtet, det er arbeidsgivere som har definisjonsmakt over jobbintervjuet. Jensen (2004) argumenterer for at jobbsøkere blir posisjonert av arbeidsgiver under intervjuet. I dette legger hun at intervjuer, gjennom sine spørsmål, definerer hvilke muligheter søkere har til å presentere sine kvalifikasjoner. Mens intervjuerne har regi, vil jobbsøkere respondere på spørsmålene som blir stilt, og forfølge temaene som arbeidsgiver introduserer.

Men til tross for en overenstemmelse mellom arbeidsgiver og jobbsøker om hvem som skal vurderes, og hvem som vurderer, er de to partene mindre klare på spørsmål om hvem som definerer selve møtet. En interessant diskrepans mellom kandidaters og arbeidsgivers fortolkninger av intervjusituasjonen er synet på hvem som skaper «den gode stemningen». Mens kandidatene ser intervjuerne som kilden til at stemningen

på intervjuet ble lett og ledig, eller motsatt spent og anstrengt, tolker intervjuerne stemningen som et uttrykk for kandidatens personlighet. Om intervjuet går trått, blir det av arbeidsgiverne gjerne kreditert kandidatens manglende sosiale intelligens og personlighet eller, kanskje mer fordelaktig, nervøsitet. Er stemningen derimot lett og ledig, blir det tolket i kandidatens favør. Ingen av disse tolkningene er nødvendigvis feil, men kjemi er ikke en statisk egenskap ved kandidat eller intervjuer. Kjemien oppstår mellom aktørene i rommet. Parallellen til en første date kommer ofte opp i diskusjoner rundt jobbintervjuet. Begge disse møtene handler om å gjøre et godt inntrykk og vinne den andre partens gunst. Likeså relevant som likhetene i disse to møtene er forskjellene. På en date vurderer begge partene hverandre og anstrender seg ofte likeså mye for at møtet skal bli hyggelig. De skal passe *sammen*. Et jobbintervju er til sammenlikning ikke en situasjon der man undersøker om partene passer sammen, snarere skal kandidaten passe til.

Det samme kan sies om hvem som styrer hvilke temaer som blir berørt på et jobbintervju, og hvor mye tid som blir viet til ulike emner. Gjennom kategorisering av jobbintervjuene har vi skapt en slags oversikt over gangen i de ulike temaene, hva det spørres lite eller mye om, og hvor lange de ulike bolkene blir. På tross av at intervjuer stiller spørsmål, velger kandidater ulike strategier i svarene sine – og et ønske fra begge parter om at samtalen skal flyte, bidrar til at kandidaten får relativt stor frihet i hvilken retning de ønsker å trekke samtalen. Kandidater har på denne måten en viss innflytelse over hvordan intervjuet utspiller seg. En av kandidatene for stillingen på radiokanalen sa etter intervjuet:

«Jeg er veldig flink til å reflektere, da. Så hvis det kommer et spørsmål jeg ikke helt aksepterer premissene for, så vrir jeg det over til noe jeg liker. Så jeg vet ikke helt om jeg svarte på alt de spurte om, skal jeg være helt ærlig med deg, men de fikk svar på allting. Men det var ikke nødvendigvis de svarene de kanskje tenkte.»

Ingen av kandidatene i noen av de fem prosessene vi har fulgt, har på noe tidspunkt blitt avbrutt under svarene sine. Arbeidsgiver bryter ikke inn, selv om de opplever at en søker mister tråden eller snakker seg bort, men vurderer fortløpende hvordan kandidaten klarer seg (Jensen 2004:36–38). Det er samtidig tilsynelatende lite rom for at søkere avbryter arbeidsgiver eller forsøker å endre på gangen i intervjuet. I etterkant av et intervju kan en arbeidsgiver sitte igjen med følelsen av at kandidaten snakket for mye om personlige ting, mens den samme kandidaten føler at spørsmålene intervjuerne stilte dreide seg vel mye om det personlige på bekostning av jobbrelevante temaer.

Jobbintervjuet er en situasjon der vi virkelig er både oppmerksomme på og opp-tatt av betydningen av å gjøre et godt inntrykk og vise oss fra våre mest flatterende sider. Det er en følelse av at mye står på spill. Det er derfor plausibelt at kandidater legger ekstra arbeid i å kontrollere inntrykket de legger igjen hos mottaker i nettopp denne situasjonen. Bangerter og medforfattere (2011) har undersøkt betydningen

av inntrykksstyring i seleksjonsprosesser. Ifølge dem har verken arbeidsgivere eller jobbsøkere noe incentiv for å dele sannferdig informasjon om det ikke er i deres egen interesse. Mens arbeidsgivere ønsker å få rede på kandidatens evner og motivasjon for å jobbe i akkurat deres virksomhet, er det ikke nødvendigvis i kandidaters favør å være for åpne i jobbintervjuet. Jobbsøkerne i vårt utvalg gir sprikende svar på om de er bevisste på hvordan de framstår under intervjuet. Mens flere uttaler at det «å være seg selv» er den beste tilnærmingen, er det andre som gir uttrykk for en mer kalkulert innstilling til jobbintervjuet. En av søkerne til posisjonen som turnuslege formulerte det slik:

«Man framhever ting som gjør at man skiller seg ut. Det jeg tror alle vil prøve å gjøre, er å framheve ting de har gjort, og håper at det gjør at intervjuer, de som ansetter, husker deg når de leser søknaden. Og så forsterker man det bildet når man kommer på intervju. Eller, jeg vet ikke, jeg, innfrir forventningene om hvordan de tror du er.»

Det ligger en forventning hos både arbeidstaker og arbeidsgiver om at jobbintervjuet ikke er en arena for de mest personlige utlegningene. På jobbintervjuet gjelder det å holde det personlige upersonlig. Likevel er spørsmålene på et jobbintervju av en slik art at kandidater selv må balansere svarene sine mellom det profesjonelle og det personlige. Spørsmålet som ofte fungerer som åpningen på jobbintervjuet, nemlig «Kan ikke du fortelle litt om deg selv?», er et eksempel på dette. Her er det opp til kandidaten å tolke hva som er relevant i den aktuelle situasjonen, samtidig som de får spillerom til å sette tonen for intervjuet. Søkerne valgte ulike strategier i møte med slike spørsmål. Etter samtale med jobbsøkerne i etterkant av intervjuene dannet det seg et mønster når det gjaldt hvem som svarte hva. Kandidater som ledet an med personlige utlegninger, forklarte ofte dette med at de antok at intervjuerne hadde lest gjennom søknadene deres nøye. Det følte dermed repeterende å dra gjennom sin formelle bakgrunn når de ble oppfordret til å «fortelle om seg selv». Usikkerheten kandidatene formulerte om hva som var relevant å trekke fram i intervjusituasjonen, illustrerer en mangel på innsikt i arbeidsgivernes interesser. Kandidater sonderer gjennom intervjuet (og ofte også på forhånd) etter hva intervjuerne er ute etter. Jobbintervjuet er ingen åpen forhandling der søkerne har en klar forståelse av hva arbeidsgiverne er ute etter.

Likheten i kandidaters svar på mange av spørsmålene som kommer opp under jobbintervjuet, er en indikator på at det eksisterer et skript. I møte med spørsmål om hva kandidater anser som sine gode og dårlige sider, eller hvordan de håndterer stress, kommer flere av svarene i form av eksempler fra tidligere situasjoner der disse kvalitetene ble tatt i bruk, samt formuleringer som «jeg har blitt fortalt at jeg er god til å mestre ...». Disse tilsynelatende innøvde formuleringene er ment å underbygge påstanden om at de er gode til det ene eller det andre. I stedet for å kun si at «jo, stress håndterer jeg fint», går mange omveien om eksempelet eller andres vitnemål. På spørsmålet om hva en anser som sine svake sider, oppga til eksempel overvekten av turnuslegekandidater at deres svake sider lå i problemer med å si nei, at de tok på seg for mange oppgaver og

la for mye i jobben. Dette er eksempler på inntrykksstyring. Man vil ikke bringe fram egenskaper i intervjusituasjonen som ikke setter en i et fordelaktig lys hos arbeidsgiver. At man kanskje er litt distré, en unnasluntrer eller irritabel, er informasjon som legges igjen backstage.

## Når søkeren er intern

Flere av søkerne vi har snakket med, sier at de forventer å stille på lik linje med de øvrige kandidatene når de kommer på et jobbintervju. De har kommet seg gjennom en første rangering, som har gått på de mer formelle kriteriene for å kunne fungere i stillingen. De har relevant arbeidserfaring, vitnemålene er i orden – kort sagt – det formelle er på plass. Nå er det dette andre som skal vurderes, som vanskeligere lar seg måle og veie. Arbeidsgiveren på sykehuset ga også uttrykk for en forståelse av at på jobbintervjuet stiller alle kandidatene på null. Hun sa følgende:

«Alle stiller på null på intervju. Så er det hvordan de framstår. Så må vi kanskje tilbake til søknadene om mange stiller likt.»

Man er altså over i en ny fase av rekrutteringsprosessen. Men stiller det seg slik i praksis? På hotellet konkurrerte de fem søkerne som ble kalt inn på intervju, med en sjettede søker, den interne søkeren. Alec, den nåværende assisterende kjøkkensjefen, hadde søkt på stillingen som kjøkkensjef. Denne personen var kjent på hotellet, allerede godt etablert i det eksisterende arbeidsmiljøet og var både likt og respektert internt. Intervjuer 1 kunne fortelle at ansettelsesprosessen tjente to formål. Det ene var at det var hyggelig for den interne søkeren å vite at han var valgt gjennom en ryddig og åpen prosess. Det andre var at denne sonderingen representerte en god mulighet for å se hva som «rørte seg der ute». Litt plumpt kan det sies at konkurransen var rigget. Det er mye som tyder på at ansettelsesrunden på hotellet var likeså mye en legitimeringsprosess som en ansettelsesprosess. At de til slutt endte opp med å tilby den interne søkeren jobb, var med andre ord ingen overraskelse. På spørsmål om hva som skulle til for at en ekstern søker skulle blitt rangert høyere enn den interne søkeren, kunne intervjuer 1 fortelle at det skulle mye til.

Ansettelsesprosessen på hotellet er et eksempel på at kandidaters forventninger om hvilke kriterier arbeidsgiver vurderer søkerne etter, ikke alltid stemmer. Kandidatene som møtte på jobbintervju for stillingen som kjøkkensjef, ble i like stor grad vurdert etter om de kunne fungere i en supplerende rolle for den interne søkeren. Den interne søkeren ble vurdert som sterk på kjøkkenet, men hadde mindre erfaring med det administrative arbeidet som fulgte med stillingen som kjøkkensjef. Med andre ord ble jobbsøkerne i denne stillingen vurdert for en jobb de ikke hadde søkt på.

Gudmund Hernes' bruk av begrepene makt og innflytelse kan brukes for å forstå betydningen av kandidatenes manglende innsikt i hva intervjuerne ser etter. Ifølge Hernes over A innflytelse over B når han får B til å handle på en bestemt måte ved å vise at B da er i bedre stand til å realisere sine interesser (Hernes 1975:107). Jobbsøkere ønsker gjennom jobbintervjuet å overbevise intervjuerne om at det er i deres beste interesse å velge akkurat dem. I denne sammenheng er det avgjørende for A å vite hvilke interesser den andre aktøren har. Som eksempelet overfor viser, er ikke interessene til arbeidsgiver alltid like gjennomsluttede for kandidater som stiller til intervju. Strategiene kandidatene anvender for å nå sitt utpekte mål, nemlig å sikre seg jobben, vil kanskje være mindre effektive når de bommer i vurderingen av hva arbeidsgiver faktisk er ute etter. Som resultat får de mindre innflytelse i situasjonen.

Ansettelsesprosessen i den ideelle organisasjonen var også en prosess der deltakerne ikke nødvendigvis stilte på lik linje på jobbintervjuet. Etter at en rekke intervjuer var tilbakelagt, ga intervjuerne inntrykk av at de allerede hadde funnet kandidatene de ønsket å ansette. Det var på dette tidspunktet fremdeles flere kandidater som var kalt inn til intervju. Beslutningsprosessen arbeidsgivere går gjennom under og etter intervjuet, består av fire elementer: å vurdere og rangere på den ene siden for deretter å begrunne og legitimere. Hvorvidt det er mulig å overbevise arbeidsgiver om at det er i deres interesse å ansette akkurat deg, når de allerede har vurdert og rangert og er over i legitimeringsfasen, er usikkert. Men en ting er sikkert, det er betydelig vanskeligere. En av intervjuerne i den ideelle organisasjonen kom til oss med denne bekymringen. Han opplevde det som vanskelig å skulle gjennomføre intervjuer med kandidater han var nærmest sikker på ikke hadde en sjanse til å kapre stillingen.

Som det ble nevnt innledningsvis, er jobbintervjuet åpenbart et middel og ikke et mål i seg selv. Spørsmålet arbeidsgivere bør stille seg, er om de anvender det beste middelet for å nå sitt utpekte mål – nemlig å finne den beste kandidaten til stillingen. I våre observasjoner av de fem intervjurundene artikulerte representantene for virksomhetene en usikkerhet rundt hvem eller hva intervjuene var til for. Disse bekymringene gikk ut på tre ting. Det første var som i eksempelet overfor hvorvidt arbeidsgivere bør holde fram med intervjuer når beslutningen om hvem de ønsker å ansette, allerede er nådd. Argumentene gikk i retning av at det var ryddig oppførsel overfor søkerne å gi alle en sjanse. Det kan i motsatt retning argumenteres for at det er formålsløst å gjennomføre et intervju for en jobb man i utgangspunktet har svært liten sjanse for å få. En annen kilde til usikkerhet var hvorvidt det er nødvendig å sette i gang en omfattende ansettelsesprosess i en kontekst der en intern søker allerede er foretrukket. Dette var situasjonen på hotellet. Et tredje poeng i denne sammenheng kom fram i ansettelsesprosessen på sykehuset. Her gikk diskusjonen ut på om det overhodet var nødvendig å gjennomføre jobbintervjuer. Ettersom kandidatene som hadde kommet gjennom grovsilingen av søknader og CV-er, alle var formelt svært kvalifisert, ble det usikkert hva man kunne differensiere etter gjennom et jobbintervju. Et argument for jobbintervjuet som ble

fremmet blant representantene for sykehuset, var at kandidatene selv var glad for å få intervjuutøring. Under ansettelsesprosessen for stillingene som turnuslege på sykehuset kommer representantene for virksomheten inn på denne problemstillingen:

Overlege: «Den lista du ga, de er like gode alle sammen, og de som kommer på intervju i dag, er omtrent like gode alle sammen. Og det er nesten så jeg lurer på om det ikke er riktigere å trekke lodd mellom en liten gruppe. [...] Det er min magefølelse. For den som ikke får jobben, er sannsynligvis ikke dårligere enn den som får jobben.»

Kommunelegen: «Tenker du egentlig at vi skulle valgt dem ut fra søknaden, uten å intervju dem? Det er bare en interessant ...»

Overlege: «Altså, jeg tror at veldig mye er gjort i den utvelgelsen. Jeg mener vi skal ikke drive å intervju femti år gamle rumenske leger som skal ha turnusplass, altså det synes jeg faktisk ikke. [...] Jeg tror det er veldig viktig at vi foretar en grovsiling og sitter igjen med noen som er veldig vanskelig å skille, og så kan vi ansette ...»

Et viktig poeng i denne sammenhengen er at jobbintervjuet kun er ett av flere steg i en ansettelsesprosess. På jobbintervjuet står de ansvarlige for rekrutteringen overfor en samling kandidater som alle formelt er i stand til å håndtere jobben. De har utdanningen, erfaringen og den formelle kompetansen til stillingen. Utsnittet av diskusjonen mellom beslutningstakerne på sykehuset illustrerer at arbeidsgivere heller ikke alltid har like klart for seg hva de skal bruke jobbintervjuet til.

## Å unngå feilansettelse – eller finne den ene

På spørsmålet om hva det er arbeidsgiverne ser etter, opererer samtlige av arbeidsgiverne i vårt utvalg ut fra et premiss om at de vil gjenkjenne det når de ser det. «Jeg kjenner igjen den typen – de blir utmerkede leger.» Som det ble diskutert i kapittel 2, kan to logikker styre ansettelsesprosesser. Disse to må forstås som idealtyper. Man kan være ute etter den ene ekstraordinære som kan drive virksomheten videre og bringe inn nye perspektiver, eller man ønsker å unngå feilansettelser, med andre ord finne noen som passer inn i det arbeidsmiljøet man allerede har. Hvilken logikk som dominerer, kan prege hva arbeidsgivere ser etter under jobbintervjuet. Ansettelsesprosessen på sykehuset er et eksempel på det sistnevnte – jobbintervjuene står som en test på om søkeren er den personen de hevder å være på papiret. Overlegen på sykehuset formulerte det slik:

«Så får vi et inntrykk, rett og slett. Det er det jeg har lagt mest vekt på. [...]. Altså, du kan unngå de svære feilene. Det er det viktige.»

Når målet for ansettelsen er å unngå en feilansettelse, vil søkere som ligger tett opp til det man anser som normalen, bli rangert høyere enn mer utradisjonelle kandidater. En kandidat til turnuslegestillingen plasserte seg selv som det trygge valget i svaret på spørsmålet om hvorfor sykehuset burde ansette henne. Her argumenterte hun med at om de ansatte henne, ville de ikke få noen problemer. Det var ikke noe trøbbel med henne kunne hun fortelle, hun var pliktoppfyllende og ordentlig. I etterkant av intervjuet, når representantene diskuterte denne kandidaten, ble det tydelig at dette svaret falt i smak. Etter jobbintervjuet til denne kandidaten, der mange ulike temaer ble berørt, var det nettopp dette med at hun virket som en stødig og trygg kandidat som ble emne for diskusjon blant intervjuerne. At søkeren artikulerte noe flere arbeidsgivere leter etter tegn på under jobbintervjuet, nemlig om personen de sitter overfor er pålitelig, gjorde inntrykk. Det bidro til å minimere intervjuernes usikkerhet knyttet til å ansette akkurat henne.

Om målet for ansettelsesprosessen er «å finne den ene», noe som var utgangspunktet for prosessen i den ideelle organisasjonen, leter intervjuerne etter noe annet under jobbintervjuet. Og hva man leter etter, vil til en viss grad styre blikket – prege hva man ser etter – og dermed også hva man ser. Her var de ute etter en person med stor selvstendighet, som kunne jobbe målrettet mot ulike objektiver uten at de ulike arbeidsoppgavene var klart definert på forhånd. Et svar som turnuslegekandidatens overfor, «det er ikke noe trøbbel med meg», ville neppe ha økt sjansene for å få stillingen i den ideelle organisasjonen.

På tross av at de fem ansettelsesprosessene vi har studert, spriker både i stillingskrav og kompetansekrav, var det noen faktorer som viste seg å være gjennomgående på tvers av virksomhetene. De ansvarlige for rekrutteringsprosessen i de fem virksomhetene vi har fulgt, har alle ideer om hvordan drømmekandidaten ser ut. Hva som kjennetegner idealarbeidstakeren, varierte overraskende lite på tvers av de fem virksomhetene vi har fulgt. Den ideelle arbeidstaker er frampå, men samtidig ydmyk, selvstendig, men kjenner sine egne begrensninger.

«Det er jo en bestemt type vi er ute etter, en bestemt type menneske. Man er jo på jakt etter et menneske som, holdt jeg på å si, er sosialt oppegående, ikke sant. Som har passe ydmykhet, men som er passe frampå. Som har en slags autoritet, og som har, ja, som er omgjengelig, da. Du merker jo ganske fort om det er folk som er veldig, ja, som er ålreite å snakke med. Eller om det er folk som er veldig bastante, krasse. Man finner jo sånne småting i nyansene, ikke sant.»

Byrnes (1971) teori som postulerer at mennesker favoriserer personer som de oppfatter som like som seg selv, er mye anvendt for å forklare forskjellsbehandling i ansettelsesprosesser. Intervjuere som finner likhetstrekk mellom seg selv og kandidat, har med andre ord en tendens til å anta at den aktuelle kandidaten vil passe bedre inn i virksomheten og fungere godt i jobben. Gjennom observasjon av intervjueres vurdering

av søkere viser det seg at de ansvarlige for de fem ansettelsesprosessene snarere opererer ut fra et knippe forestillinger om idealarbeidstakeren og hvilke karakteristika denne besitter. Idealarbeidstakeren synes å være basert på arbeidsgivers oppfatninger av det eksisterende arbeidsmiljøet – hva kjennetegner *oss*. Heller enn at intervjuere setter opp seg selv som ideal, vurderes søkerne i forhold til denne idealtypen. Snevre forståelser av hva det vil kreve å passe inn i de ulike virksomhetene, kan bidra til at man overser gode kandidater som ikke umiddelbart treffer idealtypen.

## Jakten på personlig egnethet

Arbeidsgiver i interesseorganisasjonen kunne fortelle at på jobbintervjuet teller personlig egnethet 80 prosent. Egnethet er ikke en egenskap ved personer. Man skal være egnet *til* noe – egnet for den aktuelle stillingen, for det aktuelle arbeidsmiljøet, på den aktuelle arbeidsplassen. Kandidaten dømmes derfor ikke etter sin framtrede i situasjonen alene. Hvorvidt kandidaten vurderes som egnet, vil avhenge av arbeidsgivers forestillinger om virksomheten, det eksisterende arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen. Med denne forståelsen blir personlig egnethet en relasjonell størrelse (Midtbøen & Rogstad 2011:136). Arbeidsgiverne vi har fulgt, gir uttrykk for at de kontinuerlig vurderer kandidaten etter forestillinger om vi-et på arbeidsplassen.

«Jeg tror han ville passet dårlig inn i kommunen. Jeg har ingenting negativt å si om ham i det hele tatt, men jeg tror han ville passet dårlig inn [...]. Jeg var i turnus, jeg, med en sånn hjerteforsker. Han var jo så flink og så fokusert. Men han passet jo så ikke inn i klinikken.» (Kommunelegen)

I dette utsagnet fra kommunelegen på sykehuset kommer det fram at kandidaten i seg selv er god. Hvorvidt han er egnet, trekkes derimot i tvil. Kandidatene rangeres på denne måten etter ideer om hvilken type menneske som vil fungere i den aktuelle stillingen. Som vi vil komme tilbake til i kapittel 6, kan stereotypen om vi-et være likeså sterk om ikke sterkere enn stereotypene intervjuere knytter til kandidaten. Denne kandidaten ble lest inn i stereotypen om forskertypen. Personer som ble plassert i denne kategorien, ble tilskrevet en rekke karaktertrekk, de var ambisiøse, kanskje litt vanskelige å samarbeide med og mindre glad i klinisk arbeid. På tross av at dette var egenskaper som kandidaten selv ikke proklamerte i intervjusituasjonen, ble han av kommunelegen tolket inn i en større fortelling. Ved å lete etter tegn i kandidatens frontstage kunne hun dedusere hans videre spekter av kjennetegn, som han trolig lot bli igjen backstage. Mer enn at arbeidsgiver er på leting etter feil og mangler hos kandidaten, søker hun å få et helhetlig bilde av personen som sitter vis-à-vis. Dette gir seg i praksis uttrykk gjennom en rekke slutninger som trekkes på tynt grunnlag. Utover



å vurdere hva kandidaten forteller, leser intervjuere mer inn i forestillingen, og basert på tidlige erfaringer lager de større fortellinger om kandidaten.

På tross av vekten som blir lagt på personlig egnethet, er dette en størrelse som virker litt uklart både for arbeidsgiver og jobbsøkere.

«Altså, personlig egnethet, jeg har ikke helt skjønnet hva de legger i det. Det er vel noe med at man skal være hyggelig, til å stole på, kjenne sin egen begrensning – hvert fall på den faglige siden. På det sosiale er det vel at de vil det skal være god stemning mellom de nye legene. Men jeg har ikke helt fått grep på det der ... alle stillingsannonse skrev 'vi synes personlig egnethet er viktig', men hva betyr det?»

Et poeng i denne sammenheng er at arbeidsgivere oppfatter seg selv som objektive i sin vurdering av kandidater. I en nyere studie av beslutningsprosesser ba forskerne personer om å vurdere hvor objektive de var når de sto overfor ulike typer av beslutninger. Over 88 prosent av deltakerne anså seg for å være over gjennomsnittet objektive (Uhlmann & Cohen 2007). Slike vurderinger får implikasjoner for hva intervjuere forventer å kunne lese ut av et jobbintervju. Magefølelsen til intervjuerne blir på denne måten den objektive standarden kandidatene må treffe. Arbeidsgiver på sykehuset prøvde å sette ord på hva hun la i personlig egnethet:

«Det er egentlig alt det du ikke kan sette skikkelig ord på. Det er det gyldne øyeblikket og det første sekundet når du møter et annet menneske. Så har du en feeling, om du har en connection i løpet av de første sekundene eller ikke. Det er liksom førstegangsinntrykket, hvordan man presenterer seg. For man kan aldri få rettet opp, du får aldri en annengangs sjans til å rette opp det første inntrykket man får av en person. Og det er på en måte hele den sfæren man får i det øyeblikket man møter den som skal bli intervjuet.»

Dette førsteinntrykket, den ene sjansen man ikke får to ganger, er avgjørende for denne intervjuerens rangering av kandidater. Basert på sitatet ovenfor kan man lure på hva resten av intervjuet brukes til.

## Avslutning

I dette kapittelet har vi tematisert forventninger og normer knyttet til jobbintervjuets form og innhold. I denne sammenheng har vi diskutert tilfeller hvor forventningene til representantene for virksomheten på den ene siden, og forventningene til kandidaten på den andre, ikke går overens. Både jobbsøker og intervjuer har noen forestillinger om hva som skal foregå på et jobbintervju, og begge ønsker å få et innblikk i den andres backstage. Dette bidrar til at intervjuet blir et tolkningsspill. Fra kandidatens

side innebærer dette at de sonderer etter hva intervjuer ønsker å høre – hvilke kriterier de rangerer etter. Intervjuerne på sin side ønsker å komme bak kandidatens fasade og danne seg et bilde av hva slags person dette egentlig er.

## 5 Samspill: intervju og samtale

Samspill dreier seg om selve møtet mellom arbeidsgiver og søkerne som vurderes for stillingen. Her utforsker vi hvordan arbeidsgivere bruker jobbintervjuet for å rekruttere nye arbeidstakere, og hvilke grep kandidater tar for å overbevise arbeidsgivere om at det er i deres beste interesse å ansette akkurat dem. Mens skriptet setter rammene for intervjusituasjonen, er det opp til både kandidat og intervjuer å gå inn i rollene og skape et godt samspill. Og selv om intervjuer og kandidater har noen forventninger til hvordan intervjuet skal utspille seg, blir samtalen til i møte mellom partene. Ingen av jobbintervjuene vi har observert, er like, og det kan argumenteres for at det finnes like mange jobbintervjuer som det finnes kandidater. Vi vil i denne sammenheng undersøke hvordan arbeidsgivere tilpasser jobbintervjuet etter hvordan de oppfatter søkeren som kommer inn i rommet.

Intervjusituasjonen skiller seg fra andre situasjoner vi ofte kommer opp i, ved at maktfordelingen er klarere definert på forhånd og ikke noe som må forhandles fram i det aktuelle møtet. Det Goffman (1959) omtaler som situasjonsdefinisjonen, nemlig svaret på spørsmålet «Hva skjer her?», er innforstått for aktørene på begge sidene av bordet. Kandidatene skal selge seg inn hos arbeidsgiver, mens arbeidsgiver vurderer om det bildet de får av kandidaten, er noe de ønsker å kjøpe. Likevel har kandidaten et relativt stort handlingsrom når det kommer til hvilket bilde hun ønsker å presentere av seg selv. I dette kapittelet vil vi med utgangspunkt i våre fem ansettelsesprosesser diskutere samspillet mellom tre størrelser: personen som er kalt inn på intervju, hvordan han/hun framtrer i intervjusituasjonen, og intervjuernes tolkning av søkeren. Med andre ord hvem man er, hvilken rolle man inntar, og hvordan forestillingen blir mottatt.

### Jobbintervjuet – en frontstage situasjon

Under jobbintervjuet er både kandidat og arbeidsgiver involvert utelukkende i frontstage interaksjon. Begge parter forsøker å vise seg fra sine beste sider, og begge blir vurdert. Kandidaten vurderer representantene for virksomheten, hvordan de framstår, og bildet de får av arbeidsplassen. Arbeidsgiver gjør seg opp meninger om og tolker kandidaten gjennom intervjuet. Men disse vurderingene holdes tett til brystet. I de fleste sosiale situasjoner anpasser vi oppførselen vår fortløpende etter responsen vi registrerer

hos dem rundt oss. Intervjusituasjonen skiller seg fra mer uformelle samtaler ved at man møter mindre respons og forsikringer underveis fra samtalepartneren (intervjuer). Det ligger i intervjuets natur at det er personen som blir intervjuet, som prater mest. Tausheten fra den andre siden av bordet illustrerer den skjeve maktrelasjonen i jobbintervjuet. Det er kandidatene som er på prøve. Flere av jobbsøkerne vi har intervjuet, gir uttrykk for at det er vanskelig å vite om man er på rett spor, har forstått spørsmålet, eller om svaret faller i god jord hos mottaker:

«De ga ikke noen signaler om hva de tenker.»

Denne utfordringen var spesielt tydelig blant søkerne som ble intervjuet over telefon. I et slikt format har kandidater desto mindre mulighet til å lese signalene intervjuerne gir fra seg. Arbeidsgiverne på sykehuset var klar over denne skjevheten. Det er vanskeligere å få til kjemi over telefon. På telefonintervjuene var det vanskeligere å avbryte kandidaten, og intervjuerne opplevde oftere at de pratet for lenge og «sporet av» mer enn kandidater som møtte opp til samtale ansikt til ansikt. I den ideelle organisasjonen var denne utfordringen enda mer prekær ettersom telefonsamtalene kom fra steder med dårlig dekning. Flyten i telefonintervjuene ble ofte avbrutt av lyden forsvant midt i et resonnement, kandidatene hørte ikke spørsmålene ordentlig, eller intervjuerne måtte ringe opp igjen. På tross av at slike tekniske problemer ikke har noe med kandidaten å gjøre, vil inntrykket man sitter igjen med etter et hakkete intervju, være nettopp hakkete.

Utover ulempen ved at intervjuerne ikke kan se kandidaten og kandidaten ikke kan se intervjuerne, er det et annet element som preger jobbintervjuer over telefon. Når intervjuer gjøres over telefon, vil intervjuere til en viss grad operere både frontstage og backstage samtidig. Ettersom kandidatene ikke er til stede i rommet, slapper intervjuerne mer av i kroppsspråket og kan signalisere til hverandre mens intervjuet pågår. Dette åpnet for muligheten til å vise med blick og fakter at kandidaten eksempelvis har sporet litt av eller har snakket for lenge. Den felles vurderingen intervjuerne imellom av den enkelte kandidat skjer i en slik setting ikke bare etter intervjuet, men underveis.

I det følgende vil vi presentere den interne variasjonen i våre fem ansettelsesrunder. Det er tre forhold vi vil framheve i denne sammenheng. Det første er hva arbeidsgivere bruker tid på under intervjuet, sett i kontrast til hva de oppgir at de ønsker å få rede på. Det andre er å danne et bilde av hvorvidt intervjuets form og innhold varierer innad i den enkelte ansettelsesprosess. Et tredje forhold som vi ønsker å belyse, er hva som kjennetegner jobbintervjuet til kandidatene som endte opp med tilbud. Skiller disse seg nevneverdig fra de øvrige kandidatene? Videre var en av hypotesene som inspirerte dette prosjektet, hvorvidt etniske minoriteter oppnådde svakere vurderinger etter ansettelsesintervjuer som resultat av at mye tid går med på å prate om deres bakgrunn og andre forhold som ikke nødvendigvis inngår i jobbkriteriene. Også denne hypotesen vil vi undersøke i det følgende.

Vi kategoriserte jobbintervjuet i syv kategorier som viste seg å være gjennomgående på tvers av våre fem ansettelsesprosesser. Det er viktig å poengtere at intervjuene ikke passer sømløst inn i disse kategoriene. Samtidig vil vår tolkning av hva intervjuerne er ute etter med sine ulike spørsmål, være avgjørende for hvordan vi har kategorisert intervjuet. Likevel utgjør kategoriene et godt utgangspunkt for å diskutere variasjonen kandidatene imellom samt til å analysere om det arbeidsgivere spør om på jobbintervjuet, samsvarer med det de til sist baserer beslutningene sine på. Med andre ord kan kategoriene hjelpe oss å svare på spørsmålet: Hvordan bruker arbeidsgivere jobbintervjuet for å rekruttere nye medarbeidere?

## På leting etter det lille ekstra – «the flame»

Det var to stillinger som skulle fylles i interesseorganisasjonen. De valgte å kjøre én felles prosess, der noen av kandidatene ble vurdert for begge stillingene, mens andre hadde siktet seg klarere inn mot én av dem. Elleve personer av 130 søkere ble kalt inn til intervju. Majoriteten av kandidatene var kvinner, åtte av totalt elleve kandidater. Tre av de elleve var norske, mens de resterende var født og oppvokst andre steder. Ansettelsesprosessen i den ideelle organisasjonen var den mest omfattende og tidkrevende av de fem prosessene vi har fulgt. Alle kandidatene var kalt inn i to runder, et første-gangsintervju med en varighet på tre kvarter og et andregangsintervju der tre timer ble satt av, hvorav én av dem gikk med til caseoppgaver.

Tabell 5.1 Den ideelle organisasjonen.

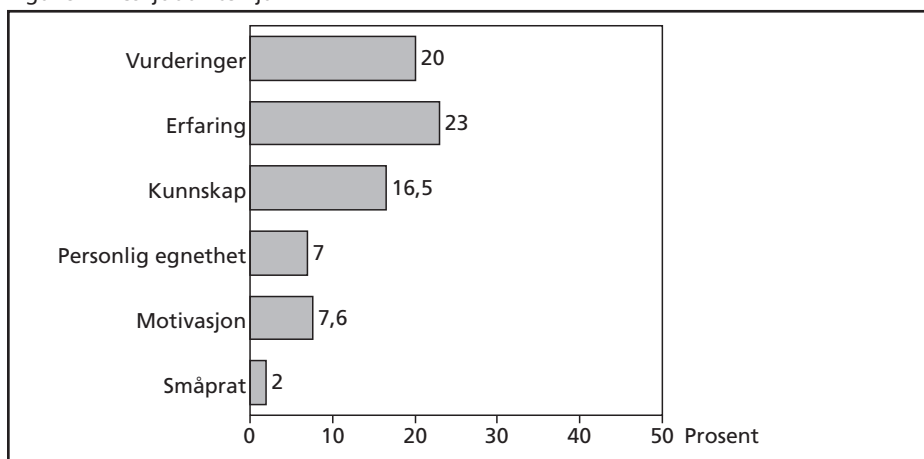
	May	Roger	Gro	Amy	Beate	Ivana	Inês	George	Kaja	Siri
Småprat	2 spm.	0 spm.	1 spm.	0 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	1 spm.	0 spm.
	5,7 %	1,8 %	2 %	4,4 %	4,8 %	3 %	2 %	26,4 %	4 %	0 %
Motivasjon	1 spm.	1 spm.	2 spm.	3 spm.	1 spm.	4 spm.	1 spm.	2 spm.	2 spm.	2 spm.
	4 %	3,8 %	9 %	11 %	2,4 %	16,5 %	7,6 %	5,5 %	12 %	5,5 %
Personlig egnethet	2 spm.	1 spm.	3 spm.	5 spm.	1 spm.	3 spm.	3 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
	8 %	15 %	14,6 %	33 %	3,4 %	7 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Kunnskap	1 spm.	2 spm.	2 spm.	0 spm.	5 spm.	2 spm.	3 spm.	3 spm.	2 spm.	4 spm.
	10 %	20 %	7,3 %	0 %	42 %	7,5 %	16,5 %	19 %	4,8 %	17,4 %
Erfaring	4 spm.	4 spm.	5 spm.	4 spm.	2 spm.	3 spm.	4 spm.	2 spm.	4 spm.	2 spm.
	30 %	25 %	15,5 %	22 %	4,2 %	22,5 %	23 %	17 %	26 %	17 %
Vurderinger	3 spm.	1 spm.	11 spm.	6 spm.	3 spm.	4 spm.	3 spm.	5 spm.	5 spm.	5 spm.
	25 %	5 %	31 %	22 %	31 %	22,5 %	20 %	24 %	38 %	23 %
Total tid:	50 min	56 min	41 min	45 min	43 min	40 min	42 min	49 min	34 min	48 min

Det første som blir tydelig når vi deler opp jobbintervjuet etter tema, er den store interne variasjonen i ansettelsesprosessen, både når det gjelder antall spørsmål kandidatene ble stilt, og mengden tid som ble viet til ulike emner. På tross av at de ansvarlige for rekrutteringsprosessen hadde gjort seg opp noen tanker på forhånd om hvilke spørsmål de skulle stille, er det vanskelig å se at et eventuelt intervju skjema har blitt fulgt systematisk. Uavhengig av årsakene til variasjonen vil den store forskjellen mellom intervjuene gjøre det vanskelig for beslutningstakerne å sammenlikne mellom kandidater på en meningsfull måte. Mens 26,4 prosent av intervjuet gikk med til småprat for George, ble det for de øvrige kandidatene viet mellom 0 og 6 prosent til dette. Følgelig blir det mindre tid igjen til å snakke om jobbrelevante emner. Roger brukte kun 5 prosent av intervjuet til å svare på vurderingss spørsmål, mens de øvrige brukte rundt 25 prosent av intervjuet på slike spørsmål. Dette løfter debatten om hvorvidt et jobbintervju bør skreddersys til personen som er i rommet, eller om universell utforming er den ideelle strategien. En hypotese som har fått mye støtte i litteraturen om jobbintervjuet, er at også intervjuere som er konsistente i behandlingen av kandidatene (strukturerte intervjuer), er inkonsistente i tolkningen og vurderingen av informasjonen de sitter igjen med om den enkelte kandidat (Mayfield 1971). Det er med andre ord ikke gitt at lik behandling av kandidater bidrar til likebehandling.

Til tross for at intervjuerne stiller spørsmålene, er det ikke til å komme unna at kandidatene har en viss makt over hvor mye tid som vies til de ulike emnene. Denne tosiddigheten blir tydelig om vi sammenlikner antall spørsmål som blir stilt i hver kategori, med hvor stor andel av intervjutiden som går med til de ulike temaene. Roger, som kun fikk ett spørsmål om personlig egnethet, brukte likevel 15 prosent av intervjuet på å svare på dette. Ivana og Inês som fikk tre spørsmål om dette, brukte 7 prosent av tiden på å svare for seg.

Ansettelsesprosessen i den ideelle organisasjonen er et interessant eksempel på diskrepansen som kan oppstå mellom hva arbeidsgivere oppgir at de ønsker å avdekke på jobbintervjuet, og hva de faktisk spør om. Under jobbintervjuet holdt arbeidsgiver et stødig blikk på det faglige. Som skjemaet over viser, gikk majoriteten av intervjuet for alle kandidatene med til spørsmål om kjennskap til regionen de ville jobbe i, hvordan de ville håndtert ulike situasjoner som kunne dukke opp i stillingen, og kandidatenes tidligere erfaringer med tilsvarende oppgaver. Spørsmålene var skreddersydd for å måle det som i litteraturen blir kalt person-job fit. Noe overraskende var det derfor at i vurderingen av kandidatene, som foregikk backstage etter jobbintervjuet, var personlig egnethet øverst på agendaen. Som en illustrasjon kan vi vise andelen av intervjuet som ble viet til de ulike temaene på jobbintervjuet til Inês, en av de to kandidatene som endte opp med tilbud:

Figur 5.1 Inês' jobbintervju



Som figur 5.1 viser, var i overkant av tre fjerdedeler av intervjuet viet til spørsmål i kategoriene kunnskap, erfaring og vurderinger. En fortolkning av diskrepansen mellom hva intervjuere spør om, og hva de legger vekt på når de skal ta en beslutning, er at representantene for virksomheten har brukt for liten tid på å kartlegge kriteriene de ønsker å måle søkeren etter før jobbintervjuet. En annen tolkning kan være at personlig egnethet ikke er noe man kan spørre seg til. Som arbeidsgiver på hotellet formulerte det: «Du finner småting i nyansene.»

Spørsmål om kandidatens erfaringer, kunnskap og vurderinger gir svar som arbeidsgiverne objektivt kan vurdere. Det er vanskeligere for en kandidat å framstå som kunnskapsrik på et område, om ikke dette faktisk er tilfellet. Dette er et poeng som i signaliseringsteorien går under betegnelsen «hard-to-fake-signals» (Spence 1973). Kostnaden det pålegger aktøren å opparbeide seg relevant kunnskap og erfaring, bidrar til at informasjon om disse temaene framstår som troverdige for arbeidsgiver. Hvor motivert den enkelte kandidat er for jobben, eller hvor egnet han eller hun er, kan det derimot være vanskeligere å få troverdig informasjon om gjennom et jobbintervju. Likevel er det de sistnevnte forholdene som arbeidsgiverne i den ideelle organisasjonen vektla tyngst i rangeringsfasen. Vi vil gå nærmere inn i hvordan arbeidsgiverne vurderte de ulike kandidatene, i neste kapittel.

## Den interne søkeren

I ansettelsesprosessen på hotellet var det stillingen som kjøkkensjef som skulle fylles. Arbeidsgiver ga klart uttrykk for at han ønsket å gjennomføre det han kalte «uformelle

samtaler». Dette var, ifølge ham selv, en mulighet for søkere til å tenke gjennom om dette var noe de virkelig ville, og for ham selv til å ta dem i øyesyn. Det uformelle i praten, og personligheten til både administrerende direktør og konferansedirektøren som ledet intervjuene, bidro til at intervjuene hadde en relativt løs struktur. Konferansedirektøren pratet mye, om hotellet, den økonomiske situasjonen og viktigheten av en stødig kjøkkensjef. Mangelen på struktur og universell utforming på tvers av intervjuene kommer tydelig fram av skjemaet under (tabell 5.2).

Tabell 5.2 Hotellet.

	Alec (fikk jobb)	Roy	Torgeir	Bjarne	Vidar	Einar
<b>Presentasjon (av jobben)</b>	0 spm.	0 spm.	4 spm.	0 spm.	0 spm.	2 spm.
	20,6 %	16 %	32 %	3,4 %	25,1 %	34,5 %
<b>Småprat</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
	25 %	0 %	5,4 %	6,7 %	8 %	9,2 %
<b>Motivasjon</b>	0 spm.	1 spm.	2 spm.	2 spm.	2 spm.	2 spm.
	0 %	3,7 %	4,5 %	6,6 %	5,3 %	3,2 %
<b>Personlig egnethet</b>	1 spm.	3 spm.	8 spm.	5 spm.	5 spm.	0 spm.
	3 %	16 %	30 %	25 %	7,2 %	0 %
<b>Kunnskap</b>	0 spm.	2 spm.	1 spm.	2 spm.	1 spm.	0 spm.
	2,2 %	11 %	4,2 %	16 %	16,7 %	0 %
<b>Erfaring</b>	0 spm.	5 spm.	7 spm.	4 spm.	9 spm.	2 spm.
	0 %	21 %	14,8 %	21 %	33,7 %	1,4 %
<b>Vurderinger / hypotetiske spørsmål</b>	8 spm.	3 spm.	2 spm.	3 spm.	1 spm.	3 spm.
	31 %	39 %	8,7 %	21 %	2,5 %	6,8 %
<b>Ekstra</b>	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.
	4,8 %	0 %	0 %	4 %	1,9 %	45 %
<b>Total tid</b>	50 min	32,3 min	32 min	41 min	62 min	45 min

I denne prosessen var det kun menn som var innkalt til intervju. Alle hadde lengre erfaring som kokker, og flere hadde også fungert som kjøkkensjef andre steder. Intervjuene hadde en varighet på alt fra 32 til 62 minutter. At Einar fikk tilnærmet dobbelt så mye tid til intervju som Torgeir og Bjarne, kan tolkes dithen at søker Einar fikk mer tid til å selge inn seg selv og sine kvalifikasjoner overfor arbeidsgiver. En nærmere titt på tabell 5.2 viser at dette ikke er tilfellet. Omtrent 89 prosent av Einars intervju gikk med til arbeidsgivers presentasjon av bedriften, småprat og avsluttende spørsmål. Med andre ord gjensto kun 11 prosent av tiden til å signalisere egen kompetanse. Til sammenlikning ble det i det korteste intervjuet (Torgeir) brukt hele 65 prosent av tiden til vurderinger, erfaringer, kunnskap og motivasjon. Som det ble diskutert i kapittel 2, er ikke kandidaten kompetanse omsettbart om ikke arbeidsgiver gjenkjenner kompetansen, altså sitter



igjen med et inntrykk av at kandidaten var kompetent etter intervjuet. Dette er det kandidatens jobb å signalisere under jobbintervjuet. Men i intervjurekken på hotellet, i en situasjon der arbeidsgiver snakker mer enn intervjuobjektet, var det lite rom for å signalisere noe om egen kompetanse. Nå er det ikke gitt at det at kandidatene får mindre taletid, vil slå negativt ut for rangeringen i etterkant. Også i ansettelsesrunden i den ideelle organisasjonen og på sykehuset, som til sammenlikning var mer strukturert, ble det brukt lite tid i etterkant på å diskutere hva kandidatene faktisk hadde sagt, og substansen i svarene. Diskusjonene handlet i det store og det hele om inntrykket av kandidaten, om personlighet, hvor motivert de virket, og om de ville passe inn i det eksisterende arbeidsmiljøet.

Det er mye som tyder på at ansettelsesrunden på hotellet var likeså mye en legitimeringsprosess som en ansettelsesprosess. Som nevnt hadde en intern kandidat, nærmere bestemt nåværende assisterende kjøkkensjef, søkt på stillingen. Dette bidro til at ideen om idealkandidaten i denne ansettelsesprosessen ikke var en abstrakt størrelse. Idealkandidaten, som kandidatene måles i forhold til, er den assisterende kjøkkensjefen. Av skjemaet ovenfor (tabell 5.2) kan man se at intervjuet med den interne søkeren (Alec) skiller seg fra de øvrige intervjuene. På mange måter ble kandidaten behandlet som om han allerede hadde fått stillingen, og intervjuet i sin helhet lå tettere opp til en medarbeidersamtale enn et jobbintervju. Arbeidsgiver brukte intervjuet til å spørre kandidaten om hans tanker om nåværende organisering av kjøkkenet, om det var noen som burde forfremmes, og om han kunne trenge en ekstra ansatt til å arbeide med det administrative.

Skjemaet viser samtidig at intervjuerne stilte betydelig færre spørsmål til denne kandidaten enn de gjorde til de øvrige kandidatene. Åpenbart er det mange spørsmål som ikke blir like nødvendige å reise i møte med en intern søker som intervjuerne har kjennskap til fra før. Intervjuer 1 kunne fortelle om intervjuet med den interne kandidaten at:

«Det var viktig for meg at han sa de rette tingene på intervjuet. At det ble plassert.»

Intervjuet ble her i stor grad brukt for å legitimere en allerede fattet beslutning. Når intervjuere kjenner til kandidaten fra før eller deler felles bekjente, kan det påvirke både hvordan jobbintervjuet fortøner seg, og hvordan intervjuerne tolker kandidaten. Et viktig poeng her er at "førsteintrykk" synes å være mindre avgjørende. En svak prestasjon på intervjuet står i slike tilfeller ikke isolert fram for arbeidsgiver, men forstås ut fra bakgrunnskunnskap om at dette ellers er kjent som en dugelig person. Kanskje har kandidaten en dårlig dag, han har jo fungert godt i andre settinger. I motsetning blir et dårlig intervju med en kandidat som er helt ukjent for arbeidsgiver, sannsynligvis ikke tolket som resultat av en dårlig dag i en rekke av gode, men i større grad som et tegn på at kandidaten rett og slett er mindre god. For å trekke inn en illustrasjon kan vi vise et utsnitt fra en diskusjon om en kandidat med anbefaling som søkte turnuslegestilling på sykehuset:

Intervjuer 2: «Han har vokst, og [navn på personen som anbefalte vedkommende] er bestyrtet hvis ikke han får turnusplass nå, sier hun.»

Intervjuer 1: «Som jeg sa, han er ikke flink til å selge seg.»

Intervjuer 2: «Nei, han sprudler ikke og sånn, men han gjør en fabelaktig jobb på [navn på sykehuset han har arbeidet].»

Som nevnt tidligere kan intervjueres beslutningsprosess bevege seg gjennom fire steg. Det første handler om å vurdere. Informasjon fanges opp under jobbintervjuet, og intervjuerne gjør seg opp noen formeninge om hva slags person de har med å gjøre. Det andre steget er rangeringen. Hvordan stiller denne kandidaten seg i forhold til de andre kandidatene? Et siste steg er legitimeringsfasen. I denne fasen begrunner og legitimerer arbeidsgivere hvorfor de har foretrukket en kandidat framfor de øvrige. Ansettelsesprosessen på hotellet er et eksempel på en beslutningsprosess der rekkefølgen i stegene er byttet om, legitimeringsfasen slo inn tidligere. Følgelig skjedde ikke rangeringen som resultat av vurderingen intervjuerne kom fram til under og etter møtet med de ulike kandidatene. Den interne kandidaten var allerede rangert høyest og satte på mange måter standarden de øvrige søkerne ble målt i forhold til.

## Å ansette en kollega

Stillingen som var lyst ut i interesseorganisasjonen, var en HR-medarbeiderstilling. Av 197 søkere ble fem innkalt til intervju. De to som hadde ansvaret for ansettelsesprosessen, var klare på at person-organization fit var avgjørende for å kunne jobbe i denne virksomheten. Selv om HR-avdelingen kan sies å operere litt på siden av organisasjonens uttalte objektiver, var det for representantene for virksomheten avgjørende, både for samhold og for produktiviteten, at den de ansatte som personlrådgiver, identifiserte seg med organisasjonens grunnsyn. På tross av at dette var et av kriteriene de ønsket å rangere søkerne etter, var det ikke noe de følte de kunne spørre om på en meningsfull måte. Av skjemaet under (tabell 5.3) ser vi likevel at en betydelig andel av intervjuet ble brukt på å snakke om temaer i kategorien «personlig egnethet», som i stor grad dreier seg nettopp om dette med å avklare kandidatens verdier. Herunder kom spørsmål som «Betyr det noe for deg at du jobber på et bestemt sted?».

Kjennetegnet ved stillingen som skal besettes, kan også prege hva som blir tema under jobbintervjuet. Hva som utgjør en god HR-medarbeider, er mer subjektivt og vanskeligere å definere enn hvilken kompetanse og egenskaper som kreves for å bli en god turnuslege. Howard og Ferris studerte jobbintervjuet fra et relasjonelt perspektiv (1996). De argumenterer for at det er lettere for arbeidsgiver å identifisere gode kandidater når egenskapene som kreves for stillingen, er konkrete. Og motsatt er det

vanskeligere når de er mer generelle. Subjektive inntrykk arbeidsgivere får av en kandidat, kan bli mer avgjørende i en situasjon der det er få objektive kriterier å styre etter.

Tabell 5.3 Interesseorganisasjonen.

	Ahmed	Jørgen	Mina (fikk jobb)	Erik	Trond
Presentasjon av virksomhet	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
	24 %	40,7 %	24,5 %	39 %	28 %
Småprat	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
	9 %	0 %	2,5	0 %	4 %
Motivasjon	6 spm.	2 spm.	2 spm.	3 spm.	3 spm.
	24 %	13 %	8,6 %	6,5 %	11 %
Egnethet	7 spm.	5 spm.	12 spm.	6 spm.	8 spm.
	14 %	13 %	38 %	16,3 %	26 %
Kunnskap	1 spm.	4 spm.	1 spm.	0 spm.	3 spm.
	2 %	11 %	6 %	0 %	9 %
Erfaring	2 spm.	4 spm.	9 spm.	5 spm.	2 spm.7 %
	15 %	13,4 %	17 %	17,4 %	
Vurderinger	3 spm.	0 spm.	0 spm.	2 spm.	0 spm.
	6 %	0 %	0 %	2,7 %	0 %
Ekstra	1 spm.4 %	1 spm.18,5 %	1 spm.3,4 %	1 spm.4,3 %	1 spm.15 %
Total tid:	48 min	50 min	51 min	45 min	46,5 min

Intervjurunden i interesseorganisasjonen er som i de andre prosessene vi har fulgt, preget av intern variasjon mellom kandidatene. Men det mest iøynefallende i skjemaet ovenfor (tabell 5.3) er måtene intervjuet til kandidaten som endte opp med tilbud, skiller seg fra de øvrige kandidatene som stilte til intervju. En ting er at intervjuerne stilte denne kandidaten betraktelig flere spørsmål enn de andre ble forunt. Når vi overvar intervjuet, var ikke dette noe vi stusset betydelig over. Men av skjemaet over ser vi at mens Mina totalt ble stilt 24 spørsmål, fikk den nærmeste av de andre søkerne 18 spørsmål. Slike variasjoner i behandlingen av kandidatene er ikke planlagt eller nedskrevet i intervjuksjemaer. Dette er igjen en illustrasjon på at intervjuet i stor grad blir til i møte mellom partene. Som arbeidsgiver på sykehuset reflekterte over: Med noen flyr tiden bare av gårde, mens med andre personer står tiden nærmest stille, og man må dra kandidatene videre. Et annet forhold som skiller Minas intervju fra de andre i prosessen i interesseorganisasjonen, er fordelingen under de ulike temaene. Hele tolv spørsmål og 38 prosent av intervjuet siktet seg inn mot personlig egnethet. Et spørsmål som melder seg i denne sammenheng, er hva det var med Mina som gjorde at intervjuet hennes fortonte seg annerledes enn de andre kandidatenes.

Under observasjonen av jobbintervjuet til Mina var det én ting vi la merke til som ikke kan leses ut av skjemaet. På et tidspunkt under jobbintervjuet gikk intervjuet over fra å være nettopp det, et intervju, til å likne mer på en samtale. Jobbintervjuet som format starter ofte autoritært. Intervjuerne stiller nøkterne spørsmål, og intervjuobjektet

svarer for seg så godt det lar seg gjøre. Skjevheten mellom partene er tydeligst i denne fasen. I noen av intervjuene vi var til stede under, og Minas var et av disse, merket vi et skifte fra denne mer autoritære og formelle formen over til et mer egalitært format. I overgangen til den egalitære formen er det skapt et større rom for kandidaten til å styre samtalen og bevege seg utenfor skriptet. Vendepunktet i dette intervjuet kom da Mina fikk spørsmålet om det var noe hun ikke likte ved HR-yrket. Her begynte hun å fortelle om sin skepsis til «HR-språket». På mange måter tok hun en risiko med dette svaret. Ved å kritisere et element ved jobben, som intervjuerne kanskje identifiserte seg med, risikerte hun å trå feil. Men her lønte det seg å ta sjansen. Kronglete «HR-språk» var tilsynelatende noe intervjuerne himlet med øynene over. Intervjuer 2 fulgte opp med å si at «HR er jo en livsstil, det», et utsagn som høstet humring fra de to damene i rommet. En felles kontaktflate var etablert. Dette eksempelet illustrerer gevinstene som kan ligge i å gå utenfor skriptet. Når intervjuerne kan gå litt ut av rollen som utspørter og inn i en dialog, følger ofte et bedre inntrykk av kandidaten.

Et viktig element i denne sammenheng er at i ansettelsesprosessen i interesseorganisasjonen ville personen som skulle ansettes, bli den nærmeste kollegaen til en av de to intervjuerne. Personlig kjemi fikk av den grunn en større plass i intervjusituasjonen. Etersom intervjuer 1 i denne konteksten ikke behøvde å tolke kandidatene ut fra om de ville passe med den øvrige arbeidsstokken, men snarere kunne vurdere relasjonen mellom seg selv og kandidaten, kan det tenkes at stemningen på intervjuet veide tyngre i den endelige vurderingen. Mina, som endte opp med tilbud, var for øvrig også den som delte flest likhetstrekk med intervjuer 1 langs demografiske kjennetegn som kjønn, alder og kompetanse. Og dette var til tross for at de i utgangspunktet uttrykte stor interesse for å ansette noen som kunne bidra til økt mangfold langs akser som kjønn (flere menn), alder (flere seniorer), etnisitet og funksjonshemming.

## Å ansette en gruppe

Intervjurunden på sykehuset skilte seg fra de øvrige ansettelsesprosessene vi har fulgt, på to måter. Søkermassen var enorm, over 450 personer hadde svart på stillingsutlysningen. Dette bidro til at alle søkerne som ble innkalt til intervju, var høyt kvalifisert. Et annet forhold var at hele 40 stykker var innkalt til jobbintervju, der knappe 20 minutter var satt av til hver enkelt. For kandidatene innebar dette at det var en større gruppe de skulle skille seg ut fra, og kortere tid å gjøre det på. Sykehuset er en interessant case i seg selv, ettersom de lenge har ansatt turnusleger uten jobbintervjuer. Fram til for et år siden ble nye turnusleger plassert gjennom loddtrekning. Det kan derfor sies at intervjuerne har et friskt blikk på hva jobbintervjuet er til for, og hvilken forskjell det gjør å møte kandidater ansikt til ansikt før man når en beslutning. Så hvordan brukte de jobbintervjuene på sykehuset? Det skal vi se nærmere på i det følgende.

Tabell 5.4a Sykehuset

	Daniel	Sonia	Amir	Ståle	Nina	Jesper	Solveig	Eirik	Kiran	Hege	Hilde	Rajan	Stella
<b>Småprat</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	9,5	0	2,4	0	0	0	6,3	0	0	0	0	0	0
<b>Motiva- sjon</b>	3 spm.	3 spm.	4 spm.	3 spm.	4 spm.	4 spm.	2 spm.	3 spm.	2 spm.	4 spm.	5 spm.	2 spm.	3 spm.
<b>%</b>	22	8	13	16,6	30,4	51	16	20	22	43	48	36	36
<b>Egnethet</b>	6 spm.	3 spm.	4 spm.	3 spm.	4 spm.	2 spm.	2 spm.	1 spm.	3 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	1 spm.
<b>%</b>	31	62	25	33,4	20	24	17,4	15,2	10,3	5,6	6,5	12	12
<b>Kunnskap</b>	1 spm.	2 spm.	2 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	2 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	6	6	9,5	7,8	0	0	0	0	4,5	8	0	0	0
<b>Erfaring</b>	1 spm.	0 spm.	1 spm.	3 spm.	3 spm.	1 spm.	2 spm.	2 spm.	5 spm.	4 spm.	1 spm.	4 spm.	0 spm.
<b>%</b>	8,5	0	10,7	31,7	22,5	7,3	32,6	42	42	28	20,4	0	0
<b>Vurde- ringer</b>	4 spm.	2 spm.	0 spm.	1 spm.	3 spm.	1 spm.	1 spm.	0 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.
<b>%</b>	17	13	0	3,33	25	10,4	9,3	0	13	5	8,3	25	25
<b>Presenta- sjon</b>	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	3,5	0	7	6,1	0	7,3	18	9	5	10	14,8	22	22
<b>Ekstra</b>	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.
<b>%</b>	2,5	11	32	0	0	0	0	0	5	0	3	0	0
<b>Total tid:</b>	13,5	12,6	14	15	17	16	12	10,5	13	12	9	12	8,5

Tabell 5.4b Sykehuset

	Steinar	Morten	Trine	Einar	Rasheen	Amin	Leif	Espen	Iselin	Morten	Marit	Oddveig	Lise
<b>Småprat</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	0	0	0	0	0	0	8,3	0	0	0	0	4	0
<b>Motiva- sjon</b>	4 spm.	2 spm.	2 spm.	3 spm.	2 spm.	3 spm.	3 spm.	6 spm.	3 spm.	4 spm.	5 spm.	4 spm.	5 spm.
<b>%</b>	35,3	35,2	38	53	53,5	43	30	43	40	53	28	35	40,3
<b>Egnethet</b>	2 spm.	1 spm.	2 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	4 spm.	6 spm.	3 spm.	2 spm.	3 spm.	5 spm.	2 spm.
<b>%</b>	12	12	21	15	5	11	12	24	17	16	40	5	10,3
<b>Kunnskap</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	2 spm.	1 spm.	0 spm.	3 spm.	2 spm.	0 spm.	0 spm.	1 spm.	0 spm.
<b>%</b>	13	0	0	0	11,5	3,5	4,6	0	0	0	0	10	0
<b>Erfaring</b>	2 spm.	2 spm.	2 spm.	1 spm.	0 spm.	1 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	1 spm.	1 spm.	0 spm.	2 spm.
<b>%</b>	24	28	11	10	0	11,4	10	14	13	12	3,5	0	24
<b>Vurderin- ger</b>	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	2 spm.	2 spm.	3 spm.	2 spm.	2 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.
<b>%</b>	6	0	0	0	10	6	21,4	7	10	9	7	6,5	6
<b>Presenta- sjon</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	1 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	1 spm.
<b>%</b>	7	28	12	10	20	3,5	12,4	4,6	14	6	9	4	7
<b>Ekstra</b>	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.
<b>%</b>	2	18	16	12	0	20	2	7	4	8,5	12,5	22	10
<b>Total tid:</b>	15	9	13	13	10	9,5	12	14	13	11	9	16	12

Tabell 5.4c Sykehuset

	Emma	Tordis	Eivind	Richard	Gunnar	Even	Ståle	Martha	Yin	Birger	Geir	Preben	Sofie
<b>Småprat</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	0	0	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Motivasjon</b>	5 spm.	8 spm.	3 spm.	4 spm.	3 spm.	6 spm.	6 spm.	4 spm.	5 spm.	5 spm.	6 spm.	4 spm.	5 spm.
<b>%</b>	32	38	25	25	19	48	55	37	28,6	30	48	24	59
<b>Egnethet</b>	2 spm.	5 spm.	2 spm.	3 spm.	2 spm.	2 spm.	2 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	2 spm.	3 spm.	2 spm.
<b>%</b>	18	26	12	12	10,4	14	5,6	5	4	9	12	21	23
<b>Kunnskap</b>	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	0	0	0	0	0	6,5	0	0	0	0	0	0	0
<b>Erfaring</b>	2 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	3 spm.	1 spm.	2 spm.	1 spm.	4 spm.	4 spm.	0 spm.	2 spm.	0 spm.
<b>%</b>	30	6	17	17	26,4	3	14,6	10	31	23	0	13	0
<b>Vurderinger</b>	1 spm.	1 spm.	3 spm.	3 spm.	2 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	0 spm.	1 spm.	1 spm.	2 spm.	1 spm.
<b>%</b>	10	5	15	15	18	8,5	3,6	7	6,5	11	7,7	10	4,5
<b>Presentasjon</b>	1 spm.	1 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.	0 spm.
<b>%</b>	10	0	6	6	10,4	7	7	6	18	20	32,4	24	8,5
<b>Ekstra</b>	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.	1 spm.
<b>%</b>	0	19	18	18	15	13	13,5	35	12	7	0	8	4,4
<b>Total tid:</b>	13	11	10	10	15	14	16	15	10,5	14	27	21	13

Av de innkalte til jobbintervjuet på sykehuset var 35 prosent kvinner, og 25 prosent hadde utenlandsk klingende navn. Majoriteten av søkerne hadde tatt utdanningen sin her i Norge, og 13 av søkerne hadde utdanning fra land som Polen, Latvia, Slovakia og Danmark. 15 av intervjuene foregikk over telefon, mens resten av kandidatene møtte opp til intervjuet. Søkerne var valgt ut gjennom en omfattende prosess. En første grovsortering av alle søknadene ble gjennomført basert på noen spørsmål søkerne måtte svare på da de lastet opp søknaden sin. Etter første grovsiling leste arbeidsgiver gjennom alle de resterende 450 søknadene og vektet kandidatene etter en rekke kriterier. Kriteriene gikk utelukkende på erfaring. Dette resulterte i en skår som gikk fra 1 til 10. Søkerne som ble rangert høyest, ble innkalt til intervju. Samtidig gjorde arbeidsgiver unntak for et knippe søkere som etter hennes mening fortjente en sjanse. Dette utgjorde til sammen 40 søkere som kjempet om 13 stillinger og 3 vikariater.

## Hvordan brukes jobbintervjuet?

På sykehuset var arbeidsgiver opptatt av å unngå feilansettelser. Dette var noe de hadde opplevd før. De hadde tidligere erfaring med å ansette personer som viste seg å ha for svake norskerferdigheter til å kunne fungere i jobben, samt personer som ikke stilte på vakt

eller svarte når de ble tilkalt. Med andre ord ønsket de noen som var pliktoppfyllende, og som passet inn. Men å avklare hvem som passet inn, virket som en mer kompleks prosess på sykehuset enn i de andre ansettelsene vi har fulgt. De nye turnuslegene skulle passe inn i det eksisterende miljøet på arbeidsplassen. Men utover dette skulle også de nye turnuslegene gå overens med hverandre. Det var 13 turnuslegestillinger som skulle fylles i denne runden, samt tre vikariater. På spørsmål om hvordan de gikk fram under jobbintervjuet for å unngå feilansettelser, kunne intervjuer 1 fortelle:

«Vi merker det litt sånn på kroppsspråket. Har en liten magefølelse i forhold til: Hvor interessert er de i denne jobben? Hvor motivert var de egentlig? Hvis de ikke svarte godt nok for seg når vi spurte om 'hvorfor skal vi velge deg?'. Det er egentlig måten de selger seg selv inn, og måten de begynner setningene sine på. Jeg er veldig var på det. Og begynner setningene med nei, så er man egentlig ikke interessert.»

Av sitatet fra den ansvarlige for ansettelsesprosessen på sykehuset kommer det fram at motivasjon var et avgjørende element i rangeringen av søkerne. Av skjema [5.4 a-c] ser vi at dette også var noe de brukte relativt mye tid på å spørre om under jobbintervjuene. Samtidig gir intervjuer 1 uttrykk for at det ikke nødvendigvis er hva kandidatene svarer på spørsmålene om motivasjon, hun ser og vurderer etter. Kroppsspråk og hvordan de formulerer seg, framstår som like viktig, om ikke mer avgjørende.

Spørsmålene som kommer opp under jobbintervjuet, skal ideelt sett fungere som inntak til å forstå kandidaten bedre og først og fremst for å finne ut om han eller hun vil være en ressurs for virksomheten og takle arbeidsoppgavene som oppstår. Likevel er det mange spørsmål som går igjen i jobbintervjuene, som ikke har noen åpenbar funksjon – mest fordi de oppfordrer til programmatisk svar. «Takler du stress?» er et eksempel på et slikt spørsmål. Her er det åpenbart hva som er det rette svaret, og arbeidsgiverne får lite ny informasjon. I ansettelsesprosessen på sykehuset svarte alle, uten unntak, at de taklet stress godt, og at dette var en av årsakene til at de ønsket seg til akkurat dette sykehuset. Et annet spørsmål som tilsynelatende bidrar til lite mer enn å sette kandidatene litt ut av spill, er oppfordringen om å prate om sine gode og dårlige sider. Mens kandidatene på sin side har forestillinger om hva som er riktige og gale svar på spørsmål som dukker opp under jobbintervjuet, har også intervjuere forestillinger om hva det er vanlig å spørre om under et jobbintervju. Uavhengig av om slike spørsmål faktisk viser seg å utfylle inntrykket man har av kandidaten, holder intervjuere fram med å stille dem.

Det faktum at spørsmålene som stilles under jobbintervjuer, ikke alltid er egnet til å få fram svarene på spørsmålene arbeidsgiverne faktisk ønsker svar på, betyr ikke nødvendigvis at de er uten betydning. Det som kommer opp i intervjuet, eller det man kan kalle substansen, er ikke det eneste betydningsfulle for arbeidsgiveres vurdering. Kandidatens ytre framtoning, stemningen i rommet, hvordan samtalen flyter, og kjemien mellom intervjuer og kandidat synes avgjørende for arbeidsgivers rangering

av kandidater. Med andre ord vil det si helhetsinntrykket de sitter igjen med etter at kandidaten har forlatt rommet. I samtale med den ideelle organisasjonen om deres tilnærming til arbeidet kan arbeidsgiver fortelle:

«Jeg kan ikke huske en spesifikk setning fra det ene eller det andre intervjuet, og definitivt ikke negative ting. Men når det gjelder positive inntrykk, kan man definitivt huske og relatere til en spesifikk kandidat.»

Et spørsmål som melder seg, er hvorvidt et jobbintervju kan fortelle noe mer enn nettopp hvordan en kandidat mestrer et jobbintervju. Ettersom de fleste arbeidsdager ikke fortoner seg som et jobbintervju, velger noen arbeidsgivere å gi potensielle arbeidstakere oppgaver eller caser som ligger tettere opp til hva de er forventet å møte i arbeidssituasjonen. Likevel er det noen argumenter som taler i favør av jobbintervjuet som seleksjonsverktøy. Mens CV-er og søknader gir en pekepinn på arbeidstakeres formelle kompetanse og hvilke typer oppgaver de har stått overfor tidligere, er det samtidig viktig for virksomheter at arbeidstakere fungerer i det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Derfor er det stadig flere jobber som har en sosial komponent i jobbeskrivelsen – i møte med kunder, brukere eller team. På sykehuset trekker personalrådgiver fram at det er særst viktig at turnuslegene på huset har gode kommunikasjonsevner, kan formulere seg klart og tydelig i pressede situasjoner samt er imøtekommende og omgjengelige. Dette er egenskaper som settes på prøve i jobbintervjuet.

På sykehuset brukte de tiden mellom intervjuene til å diskutere hva slags type menneske det var som akkurat hadde vært inne til intervju. Ofte var det store sprik intervjuerne imellom når det gjaldt inntrykket de satt igjen med av kandidaten. For å trekke fram et eksempel kan vi se på en diskusjon som forekom etter en intervjukandidat for turnusstillingene hadde forlatt rommet:

Overlege: «Jeg kjenner igjen disse fra liknende kandidater – og de har blitt helt suverene leger.»

KR: «Ja, ja, det er ikke det jeg mener, men sammenliknet med et par av de andre her ... så, han er nesten litt sånn tendens til nerdete for meg. Hvis man skal sammenlikne [...] jeg er sikkert for streng ...»

Overlege: «Jeg synes han ga veldig intelligente svar, sosialt intelligente svar – og ikke for mye, ikke for lite. Det er en kulturelt betinget, naturlig beskjedenhets også.»

KR: «Ja, det kan godt hende.»

Overlege: «Jeg fikk et veldig godt inntrykk. Jeg skjønner hva du mener, det er ikke den ...»



Turnusrepresentant: «Ja, jeg blir mer fanget inn av de energiske når jeg møter folk, men det ...»

Overlege: «Ja, det skal man være veldig forsiktig med. Min erfaring, hatt så mye god erfaring med de som var forsiktige. Jeg har faktisk heiet aktivt fram noen av dem, for jeg så at de klarte seg ikke i sånn gruppekontekst. De fikk aldri framhevet seg selv.»

Overlege 2: «Så er det noe med indere, altså ...»

Overlege 1: «Ja [ler]. Det er faktisk det.»

Dette utsnittet viser at intervjuere aktivt tolker tegnene søkerne gir fra seg, og forhandler om søkerens kvalifikasjoner og etnisitet. Sagt på en annen måte ønsker de å få innblikk i søkerens backstage, hvordan han *egentlig* er, ut fra den informasjonen som blir presentert frontstage. I denne prosessen trekker bde veksler på assosiasjoner fra tidligere ansatte eller kollegaer for å utfylle bildet. At denne kandidaten var litt forsiktig i intervjusituasjonen, blir av kommunelegen tolket i negativ forstand. Han var «nerdete». Overlegen tolker derimot kandidatens forsiktighet gjennom en kulturell linse. En «kulturelt betinget, naturlig beskjedenheter». Han har sett liknende kandidater før, og disse har i hans erfaring blitt strålende leger. Intervjuernes tidligere erfaringer med søkere som de oppfatter som like som kandidatene de nå står overfor, spiller inn på vurderingen av kandidatene. Slike fortolkninger setter også debatten om kulturelle stereotypier i et bredere perspektiv. I møte med synlige minoriteter har intervjuerne et opplevd vindu inn i søkerens backstage. Men slike stereotypier er ikke alltid negative. Mer enn noe annet fungerer slike stereotypier som tolkningsverktøy for intervjuerne.

Flere studier har vist at vi anser oss selv som over gjennomsnittet objektive i vår vurdering av andre (Pronin mfl. 2002). Personer har med andre ord en tilbøyelighet til å anta at andre er mer påvirket av fordommer og feilaktige intuisjoner enn vi er selv. Intervjuer 3 vurderer denne kandidaten som nerdete. I møte med denne tolkningen protesterer overlegen og lanserer sin forklaring, at dette handler om en «kulturelt betinget naturlig beskjedenheter». Begge trekker slutninger om hvordan denne personen *egentlig* er, basert på hvordan han framstår i intervjusituasjonen. Jobbintervjuet er en kontekst som legger opp til en slik følelse av objektivitet hos intervjuerne. Arbeidsgivers rolle er å vurdere og rangere kandidatene, og de har i kraft av sin posisjon som portvoktere for arbeidsplassen lisens til å sette opp sine forestillinger om den ideelle kandidat som kriteriet jobbsøkerne måles etter.

Jordan og medforfattere (2007) fant at i kontekster der intuisjon forstås som et legitimt grunnlag å basere vurderinger på, ser ikke personer noen grunn til å kontrollere for den potensielle skjevheten slike magesfølelser kan føre til. Når vi stoler på intuisjonen, ser vi mindre grunn til å innhente mer (eller mer sikker) informasjon før vi treffer en beslutning (Kendrick mfl. 2012). Jobbintervjuet er i aller høyeste grad en situasjon der arbeidsgivers inntrykk av kandidaten er nær sagt den eneste størrelsen å navigere

etter. Uavhengig av hva kandidaten sier i jobbintervjuet, eller hvordan hun framstår i situasjonen, er det opp til arbeidsgiver å behandle informasjonen de får om kandidaten gjennom intervjuet, og vurdere henne etter inntrykket de sitter igjen med. Til opplysning var den indiske kandidaten en av de tretten søkerne som ble tilbudt stilling.

## Når kultur blir relevant

Et spørsmål vi stilte innledningsvis, var hvorvidt etniske minoriteter oppnådde svakere vurderinger etter ansettelsesintervjuer som resultat av at mye tid går med på å prate om deres bakgrunn og andre forhold som ikke nødvendigvis inngår i jobbkriteriene. Ingen av arbeidsgiverne i vårt utvalg hadde spørsmål om bakgrunn i sine provisoriske spørreskjemaer. Likevel ble dette flere ganger tatt opp i intervjuet med søkere med synlig minoritetsbakgrunn. Et interessant spørsmål i seg selv er hvorfor landbakgrunn overhodet blir et tema på jobbintervjuet, særlig ettersom arbeidsgivere ikke kan vektlegge landbakgrunn i etterfølgende rangering av kandidater. Uavhengig av om landbakgrunn er relevant for noen av de fire kriteriene vi nevnte innledningsvis, nemlig motivasjon, egnethet, person-job fit og person-organization fit, er dette et forhold som arbeidsgivere ønsker svar på.

På sykehuset kunne spørsmål om bakgrunn komme ad omvei.

Arbeidsgiver: «Du er jo veldig språkmektig ...»

Kandidat: «Ja.»

Arbeidsgiver: «Er det fra der du kommer ...? Opprinnelig. For å holde ved like det eller ...?»

For en av søkerne på turnuslegestillingen ble store deler av intervjuet viet til spørsmål om hjemlandet: om han savnet India, forskjellen på norsk og indisk helsevesen og hvor lang tid kandidaten hadde brukt på å lære norsk. Syv av totalt 14 spørsmål var knyttet til India. Dette kan forklares med at store deler av kandidatens arbeidserfaring ikke var opparbeidet i Norge, i kombinasjon med intervjuernes manglende kunnskap om helsevesenet der. Blant annet brukte en av overlegene relativt mye tid på å avklare hvorvidt sykehuset kandidaten hadde jobbet på, var moderne. Etter intervjuene på sykehuset ga alle intervjuerne en endelig skår på hver enkelt kandidat. Overlegen ville ikke gi skår for denne kandidaten. Ansvarlig for ansettelsesprosessen fortalte at overlegen avsto fra å gi en skår fordi han var så i tvil. De Meier og medforfattere (2007) fant i en studie av intervjueres vurdering av minoritetssøkere at intervjuere følte seg mer usikre i sine vurderinger av minoritetssøkere enn av majoritetssøkere. I slike situasjoner vil intervjuere prøve å tilegne seg mer informasjon for å bøte på denne usikkerheten.

Eksempelen med kandidaten ovenfor gir oss ikke belegg for å bekrefte hypotesen om at minoritetssøkere får mindre rom til å signalisere noe om egen kompetanse under jobbintervjuet. Skjemaet (se vedlegg 1) viser en så stor spredning mellom alle søkerne at det blir umulig å isolere betydningen av minoritetsbakgrunn. For andre minoritetssøkere som var på intervju for stillingen som turnuslege, ble ikke landbakgrunn tematisert overhodet. For å systematisk analysere hvordan og hvorfor landbakgrunn tematiseres under jobbintervjuet, hadde vi trengt et større utvalg enn vi har til rådighet i denne undersøkelsen.

## Er du en av oss?

På radiokanalen er det utlyst en daglig leder-stilling. Stillingen var en av fem lønte stillinger i en ellers frivillighetsbasert organisasjon. Fem personer var kalt inn til intervju, hvorav tre hadde tidligere erfaring fra radio. Ansettelsesprosessen i radiokanalen illustrerer den potensielle motsetningen som kan oppstå mellom person-job fit og person-organization fit. Å beherske oppgavene som hører med i en daglig leder-jobb, som økonomistyring, markedsføring og personal- og prosjektansvar, var viktig, men ikke tilstrekkelig for å regnes som egnet for denne stillingen. Person-organization fit ble tillagt avgjørende vekt i rangeringen av søkerne. Spørsmålet om kandidaten sluttet opp om deres (arbeidsgivernes) prosjekt og «delte visjonen for radiokanalen», fikk plass både under og etter jobbintervjuene. Intervjuerne hadde klare oppfatninger av hvilken *type* folk som arbeidet på kanalen, de hadde en bestemt måte å være på. Denne typen var engasjert, både politisk og ellers, elsket å diskutere samt var aldri så lite idealistisk. Dette framsto for dem som viktige egenskaper også hos en potensiell daglig leder.

Intervjuene på radiokanalen var relativt strukturert. Av skjemaet under (tabell 5.5) ser vi imidlertid en viss forskjell i hvor mye tid som ble viet til den enkelte kandidat. Mens Siljes intervju hadde en varighet på 26 minutter, varte Idas intervju bortimot en time. Spørsmål knyttet til egnethet og vurderinger av hypotetiske scenarioer fikk gjennomgående størst plass under intervjuene.

Tabell 5.5 Radiokanalen

	Ida	Berit	Geir (fikk jobb)	Silje	Petter
<b>Om jobben</b>	0 spm. 11 %	0 spm. 9 %	0 spm. 7,5 %	0 spm. 6 %	0 spm. 5 %
<b>Småprat</b>	0 spm. 0,5 %	0 spm. 0,7 %	0 spm. 0,5 %	0 spm. 0,5 %	0 spm. 2 %
<b>Motivasjon</b>	2 spm. 5 %	3 spm. 10 %	1 spm. 6,4 %	2 spm. 9 %	1 spm. 3 %
<b>Egnethet</b>	6 spm. 20 %	4 spm. 14 %	1 spm. 16 %	4 spm. 22 %	8 spm. 29 %
<b>Kunnskap</b>	4 spm. 6 %	2 spm. 7 %	1 spm. 2,5 %	2 spm. 11 %	2 spm. 6 %
<b>Erfaring</b>	6 spm. 26 %	2 spm. 10 %	1 spm. 20 %	3 spm. 15 %	5 spm. 25 %
<b>Vurderinger</b>	7 spm. 23 %	6 spm. 38 %	7 spm. 42 %	6 spm. 32 %	6 spm. 25 %
<b>Ekstra</b>	1 spm. 8 %	1 spm. 11 %	1 spm. 5 %	1 spm. 6 %	1 spm. 4 %
Tid:	52 min	35 min	34 min	26 min	46 min

## Å forstå kulturen på arbeidsplassen

Som nevnt hadde arbeidsgiverne klare oppfatninger av kulturen på radiokanalen og hva som kjennetegnet det eksisterende arbeidsmiljøet. Intervjuet til Petter kan tjene som et eksempel på hvordan dette med «å passe inn» kan framstå som et avgjørende element i hvordan søkere blir rangert etter et jobbintervju. Petter, som undertiden arbeidet på en kommersiell lokalradio, pratet mye om ulike markedsstrategier og reklamestunts han hadde iverksatt med stor suksess. Vektleggingen av kommersielt innhold ble oppfattet av arbeidsgiverne som uforenlig med kulturen på huset, som etter deres mening var utpreget antikommersiell. Arbeidsgiver 2 forteller om en intern diskusjon de har hatt gående på huset, om man for eksempel i omtale av en bok kan nevne navnet på butikken den er kjøpt i.

I: «[...] For man er veldig kritisk til en kommersialisering og til markedsstyrt innhold. Hvordan synes du overgangen kunne vært til det, da? For det høres ut som du kun er markeds.»

P: «Du tenker jo veldig annerledes i kommersiell lokalradio, da, enn du gjør her. Helt klart. Sånn prinsipielt er det ikke noe i veien om folk sier de er på Kiwi og har kjøpt en banan. Altså, jeg har jo ikke noe problem om de sier det. Sånn fra mitt ståsted i dag, da.»

I: «Men jeg tenker, hvordan synes du overgangen hadde vært? Hvordan kunne du tenkt deg å jobbe i et sånt miljø? Tror du du ville passa? Når det er så antikommersielt. Til tider ...»

At arbeidsgiver opplever et samsvar mellom søkerens og arbeidsplassens verdier, er et viktig element i det å passe inn. Dette går som nevnt under betegnelsen person-organization fit og defineres som samsvaret mellom et individs oppfatninger og verdier, med kulturen, normene og verdiene til organisasjonen (Parkes mfl. 2001). Konflikten mellom Petters kommersielle innstilling til radio og den antikommersielle innstillingen arbeidsgiver 2 gir uttrykk for, skaper tvil om han vil passe inn i virksomheten. Etter å ha blitt presset videre på hvordan han kan se for seg overgangen til denne «antikommersielle» radiokanalen, svarer Petter:

P: «Om jeg hadde passet ... nei altså, jeg hadde likt diskusjonen, det hadde jeg gjort. For det hadde vært veldig interessant å få argumentene for og imot. Jeg hadde likt den diskusjonen.»

I: «Men hvor ville du stått, da?»

P: «Nei altså, fra min side nå, så ville jeg jo stått at det er helt ok. Men jeg regner jo med at det er noen form for innkjøringsperiode hvor man liksom får greie på uskreve regler og regler. Og da måtte jeg på en måte gjort meg opp et inntrykk, da, i forhold til hvordan dere har det nå. Men fra min side nå så hadde jeg liksom, ok ...»

Petter overgir seg på slutten og sier at han ikke kjenner til de uskreve reglene på radiokanalen. Nettopp det å kjenne de uskreve reglene på en arbeidsplass kan bidra til at arbeidsgivere lettere vurderer en kandidat som rett for stillingen. At søkere må identifisere seg med antikommersielle verdier, er ikke noe som listes opp i en stillingsannonse, men representerer her et uformelt kriterium som også har stor betydning for hvordan arbeidsgiver oppfatter kandidaten. Arbeidsgiver 2 har ytterligere sjekket ut musikkprofilen til radiokanalen der Petter er ansatt, og konkluderer med at også denne er veldig kommersiell, «veldig populærkultur». I denne sammenheng vil hun vite hvordan han stiller seg til deres visjon om å fremme undergrunnsmusikk og ung og ukjent kultur. Intervjuet til Petter bærer preg av at han ikke faller inn i denne «typen» som arbeidsgiverne mener befolker kanalen. At Petter ikke passer inn, blir videre tematisert når han under intervjuet kommer inn på at han har tjent i militæret.

I1: «Kjenner ikke så mange som har vært i militæret, jeg ass [ler].»

P: «Ja, jeg hadde ikke så mye valg, da ... Det var ubåt eller gardemusikken. Da valgte jeg gardemusikken.»

I2: «Det er vel overvekt av folk som ikke har vært i militæret her ...»

I1: «Nektere.»

I2: «Det tør jeg påstå [humrer].»

Bakgrunnen for at vi vier litt tid til intervjuet med Petter, er at det skiller seg fra de øvrige vi har observert på to måter. Intervjuerne vi har observert, gir sjelden uttrykk for sine meninger om kandidaten underveis i intervjuet. Disse kommer ofte fram i drøftingen av kandidatene etter intervjuene, arbeidsgivernes backstage. Her ble tvilen om Petter ville passe inn, artikulert *under* intervjuet. I utsnittet over forteller arbeidsgiverne at de fleste som jobber her, ikke har vært i militæret. Petter aksepterer ikke posisjonen han blir tildelt, som militærtypen, og argumenterer for at det ikke var et valg. Likevel er det etablert et klart skille mellom ham og dem. Han fremmer populærkultur, ser ikke noe i veien for kommersiell og markedsstyrt radio – og har vært i militæret. Virksomheten består derimot, ifølge arbeidsgiverne, av militærnektene som liker og fremmer undergrunnsmusikk, er antikommersialistiske og generelt skeptiske til markedet. Et annet poeng er at kandidater på et jobbintervju har klare incentiver for å være selektive i informasjonen de gir fra seg. Det er ikke i søkerens interesse å dele informasjon som setter ham eller henne i et dårlig lys (Bangarter mfl. 2012). Petter velger likevel å stå fast ved sin tilnærming til radiofaget, som i hans øyne er uløselig knyttet til det kommersielle aspektet. Dette kan henge sammen med at han, som han selv formulerer det, ikke kjenner til de «uskrevne reglene» på arbeidsplassen.

Utover kriterier som går på det å passe inn i et eksisterende arbeidsmiljø, leter de fleste arbeidsgivere etter søkeres ønske om å jobbe akkurat hos dem. Dette gjør seg gjeldende i innkallingsfasen – generelle søknader som arbeidsgiver oppfatter som masseprodusert, går raskt i nei-bunken. Men at søkeren ønsker *denne jobben*, ikke bare en jobb er også et viktig element å avdekke under jobbintervjuet. Uavhengig av om søkere har gode kvalifikasjoner, skaper manglende artikulering av et ønske om å komme til akkurat deres virksomhet en usikkerhet hos arbeidsgivere. Berit, som var inne til intervju i radiokanalen, klarte ikke å overbevise arbeidsgiver om at hun ville akkurat dit. På spørsmål om hvorfor hun søkte stillingen, svarte Berit:

«Fordi det er jo et ønske om å være leder. Har vært det siden jeg var ganske liten. Har vært sånn elevrådsjente [ler]. Og jeg synes det er fryktelig gøy å være med der ting skjer. Jeg er et veldig prosessmenneske, liker å gå framover mot nye ting. Ha nye mål, ha ting å strekke meg til [...]. Jeg har jo lagt opp, som dere kanskje ser på fagene jeg har tatt, jeg har hele tiden vært bevisst på hvor jeg vil. Så jeg har tatt de fagene jeg føler jeg trenger for å være en god leder.»

I svaret sitt kommer ikke Berit inn på hvorfor hun ønsker å jobbe akkurat der, på denne arbeidsplassen, og ikke minst med radio som medium. Hun uttrykker et ønske om å være leder. Å besitte lederegenskaper og kunne jobbe målrettet og strukturert vil være nødvendige egenskaper for å mestre posisjonen som daglig leder uansett virksomhet. I

stillingsutlysningen står det skrevet at jobben vil innebære økonomistyring, markedsføring, personal- og prosjektansvar. Berit kan med andre ord sies å ha en høy grad av person-job fit, men blir av arbeidsgiver oppfattet som manglende i person-organization fit. I drøftingen arbeidsgiverne imellom etter Berits intervju ble det tydelig at å bare ha høy grad av person-job fit ikke var tilstrekkelig. Dette illustrerer hvordan det å uttrykke motivasjon bidrar til å minimere arbeidsgivers usikkerhet ved en ansettelse. Søkere som ikke kan betrygge arbeidsgiver på en overbevisende måte om at hun vil nettopp hit, oppnår svakere rangering. Motivasjon demmer opp for arbeidsgiverens usikkerhet rundt hvorvidt kandidaten representerer en stabil arbeidskraft. Etter Berit hadde svart seg ferdig, fulgte arbeidsgiveren opp med «Hva er det du liker med radio, da?».

Det er noen forskjeller som er verdt å merke seg ved intervjuet til søkeren som endte opp med tilbud. Geir, som fikk jobben, skilte seg ut fra de andre kandidatene ved å vise god kjennskap til og interesse for radiokanalen. Han spilte i et band som hadde blitt spilt mye på kanalen, hadde vært på interne fester på huset og kjente til folk som tidligere jobbet der. Med sine 34 år var han også en god del eldre enn samtlige av intervjuerne og hadde kontakter både i kulturbransjen og i mediene. Dette bidro til at intervjuet utspilte seg mer som en samtale mellom likemenn, og Geir fikk mer styring. Av skjemaet over kan vi lese at Geir ble stilt færre spørsmål totalt av arbeidsgiver. Mens han fikk 12 spørsmål, lå gjennomsnittet blant de andre kandidatene på i overkant av 21 spørsmål. Intervjuet bar mindre preg av å være en utspørring enn tilfellet var for de øvrige kandidatene. Om det var slik at Petter ikke passet inn i formen som utgjorde den *typiske* tilsatte på kanalen, kan det argumenteres for at Geir nettopp var idealtypen. Han var selv en undergrunnsartist, la vekt på betydningen av å fremme ukjente musikere og valgte jobb som barnehageonkel framfor militærtjeneste.

## Avslutning

Det er tre forhold som går igjen om vi løfter blikket fra det enkelte jobbintervju til ansettelsesprosessen i sin helhet. Det første er mangelen på stringens på tvers av en ansettelsesprosess. Skjemaene ovenfor vitner om den løse strukturen disse møtene foregår innenfor. Idealet om likebehandling fordrer at ulike søkere behandles likt i dette møtet. Motsatt er det argumenter for at lik behandling av ulike søkere i praksis vil bety ulik behandling. Intervjuerne vi har fulgt, tilpasser spørsmålene sine etter hvordan de oppfatter personen som sitter vis-à-vis. Det andre forholdet vi har sett på, er om intervjuene med kandidatene som endte opp med tilbud, skilte seg fra de øvrige kandidatenes langs noen relevante akser. Konklusjonene våre er ikke entydige på dette punktet. Mina som fikk jobben i interesseorganisasjonen, fikk mange flere spørsmål enn de øvrige kandidatene, mens Geir som fikk jobben på radiokanalen, ble stilt betraktelig

færre. Alec som fikk kjøkkensjefstillingen på hotellet, hadde et jobbintervju som grenset opp mot en medarbeidersamtale. Fraværet av de store forskjellene kan kanskje tilskrives betydningen av alt det som ikke kan fanges opp i kategorier. Leser man en transkripsjon av et slikt møte, er det mye man vil gå glipp av. Dette forsterker hypotesen om at det ikke nødvendigvis er hva det blir snakket om på et jobbintervju, som blir avgjørende for rangeringen av kandidater. Et tredje forhold vi har vært inne på i dette kapitlet, er diskrepansen mellom hva intervjuerne oppgir at de ser etter, og hva de faktisk spør om. Dette vil diskuteres mer inngående i neste kapittel.



## 6 Undertekst: det man ser etter, men ikke spør om

I dette kapittelet settes søkelyset på det vi innledningsvis omtalte som jobbintervjuets undertekst. Det innebærer at vi vil ta for oss kommunikasjon i bred forstand, noe som er av stor betydning for arbeidsgivernes vurderinger av en jobbsøker. Som vi skal se, er en hovedutfordring for en arbeidssøker å gi arbeidsgiveren adekvate svar på spørsmål han eller hun ikke formulerer direkte. Evnen til å «lese situasjonen» – hva vi kan kalle sosial musikalitet – er avgjørende fordi det påvirker det som ofte refereres til som kjemi eller magefølelse. Det sistnevnte leder til en mer grunnleggende diskusjon om hvorvidt arbeidsgiverne alltid selv er bevisst hva de egentlig ser etter på jobbintervjuet.

Med utgangspunkt i Goffmans begreper om frontstage og backstage er vi her opptatt av hvordan arbeidsgiverne går fram på jobbintervjuet (frontstage) for å identifisere egenskaper og personlighetstrekk som typisk er forbeholdt backstage. Det innebærer å avdekke trekk ved personen slik vedkommende er når han eller hun ikke konsentrerer seg om selvpresentasjonen.

Noen vil sikkert spørre om det er lov å rangere søkere ut fra subjektive oppfatninger av backstage-egenskaper. Et svar er at man neppe kan lovfeste seg bort fra alle skjønnsmessige vurderinger. Det er heller ikke gitt at det er ønskelig. Som tidligere påpekt er det en sentral del av arbeidsgivernes oppgave å foreta det man i loven omtaler som en «helhetlig vurdering». Å lede en virksomhet innebærer blant annet at man opererer strategisk når det gjelder oppgaver og personell.

Når vi her skal forstå rekrutteringsprosessen, er det relevant å understreke at alle som blir innkalt til intervju, formelt sett er kvalifisert til jobben. Den sosiale musikaliteten kan således forstås som en egenskap som kommer i tillegg til de formelle kvalifikasjonene. Samtidig er selvsagt ikke de sosiale ferdighetene tilstrekkelige alene. Det er et gjensidig forhold mellom formelle kvalifikasjoner og den uformelle eller sosiale kompetansen. Derav kommer hva vi tidligere omtalte ved å si at den formelle kompetansen i mange tilfeller vil være en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å få jobb.

Selvsagt finnes det unntak. Noen arbeidstakere jobber i all hovedsak alene, noe som gjør at det sosiale vil bli vektet lavt. I andre tilfeller stilles det lite krav til formell kompetanse, mens omgjengelighet tillegges desto større vekt. Til de fleste typer av jobber, som de vi har studert i dette prosjektet, er det imidlertid en kombinasjon av formelle og uformelle ferdigheter som teller. Et poeng i den sammenheng er at mens kravene til

formell kompetanse er listet opp i annonsetekstene, er det sjelden eller aldri man kan lese noe om de mer uformelle kompetansekravene som stilles. Dette er underteksten arbeidssøkerne må klare å lese i løpet av jobbintervjuet. Om vi innledningsvis skulle anslå noe om den relative vektningen mellom det formelle og det uformelle, kan vi vise til casen i HR-avdelingen, hvor det ble anslått «at det sosiale teller om lag 80 prosent».

## Førsteintrykket – sjansen du bare får én gang

Betydningen av førsteinntrykk – møtet hvor man kun får én mulighet – er et hyppig referert emne i diskusjoner om jobbintervju. Og det er ingen grunn til å tvile på at arbeidsgivere, som alle andre, raskt får et førsteinntrykk, heller ikke at dette inntrykket består av en rekke små elementer, som hver for seg kan framstå som ubetydelige, men som når de legges sammen, utgjør et mønster som lar seg tolke inn i bestemte rammer.

Et første forhold er håndtrykket. Dets betydning for førsteinntrykket antas å være så stor at det er tatt inn som en del av rådene til jobbsøkere på NAVs hjemmeside:

«Et fast håndtrykk og god blikkontakt gir alltid et godt inntrykk.»<sup>6</sup>

At dette rådet er godt for å få jobb (i Norge), underbygges også i vårt materiale. Det er likevel langt fra entydig hva et fast håndtrykk er uttrykk for, og hva det kan fortelle om en person. På direkte spørsmål refererer gjerne informantene til konkrete erfaringer. De kan fortelle om slappe, vasne, våte håndtrykk, noe som tilsynelatende nærmest tolkes som et avtrykk av personligheten. At søkeren kort sagt ikke har «it».

Et interessant aspekt ved håndtrykket er at det kan sies å være et element jobbsøkere til en viss grad kan bestemme over selv. Måten man avleverer det introduserende håndtrykket på, er derfor nær et valg, hvor arbeidssøkeren selv har makt og dermed har en form for inntrykkskontroll. Kanskje forenkler vi for mye ved å hevde dette, blant annet fordi måten man hilser på er kulturelt betinget. Dette har ikke minst antropologen Viggo Vestel (2011) dokumentert gjennom sitt doktorgradsarbeid om unge voksne med minoritetsbakgrunn i Oslo. Et funn han gjorde, var at det har blitt mer vanlig å håndhilsne, men også at hilseritualene har blitt mer komplekse enn de var tidligere. Han mener dette blant annet har sammenheng med utviklingen av Oslo som en flerkulturell by. Spørsmålet som er relevant å trekke inn i diskusjonen her, er hvor frie ulike jobbsøkere er til å tilpasse sin håndhilsning til en type som harmonerer med den formen som tilfeldigvis er nedarvet i det norske samfunnet.

<sup>6</sup> <https://www.nav.no/Arbeid/Arbeidss%C3%B8ker/Om+jobbs%C3%B8k/Jobbs%C3%B8kertips/Jobbintervju>

Når det gjelder religion, er det for eksempel relevant å trekke fram at for mange muslimer kan håndhilsning være utfordrende. Særlig er det omtalt at kvinner kan oppleve at det er feil å håndhilsne på fremmede menn – som en arbeidsgiver i et jobbintervju. Men situasjonen kan også gå andre veien, noe som blant annet var tilfellet i Sverige for en tid tilbake. Da viet media mye oppmerksomhet til en hendelse hvor en muslimsk mann nektet å håndhilsne på en saksbehandler i arbeidsformidlingen, noe som medførte at han mistet dagpengene.<sup>7</sup> Poenget i denne sammenheng er å få fram at det blir for lett å hevde at et fast håndtrykk kun er en beslutning fattet av den enkelte arbeidssøker. For enkelte vil det oppleves som feil og kanskje direkte støtende å ta andre i hånden. Om de likevel tar et håndtrykk, er det kanskje ikke så overraskende om det ikke er akkurat slik man er vant med fra møter med majoritetsnordmenn som er født og oppvokst med hilsekulturen blant majoritetsnordmenn i Norge.

Temaet som er relevant her, er imidlertid at håndtrykk av enkelte arbeidsgivere brukes som en indikator på søkerens personlighet. Noen av arbeidsgiverne satte likhetstegn mellom et fast håndtrykk og en stødig og ærlig person. Men håndtrykket kan også tolkes mer subtile i den grad man antar at det forteller noe om kjennskap til de norske kodene, i det minste at fraværet av et fast håndtrykk oppfattes som et brudd med det norske og dermed tolkes som et signal på at man ikke passer inn i et norsk arbeidsmiljø.

Her er det også fristende å nevne at vi i løpet av feltarbeidet håndhilste på alle informantene – både arbeidsgiverne og jobbsøkerne. Det mest interessante var da kanskje den ideelle organisasjonen, hvor arbeidsgiverne vi møtte, hadde minoritetsbakgrunn – en kvinne og en mann, den ene hadde bakgrunn fra et sentraleuropeisk land, den andre fra et afrikansk land. Hvordan var så deres håndhilsninger? Jo, begge ga sterke og faste håndtrykk. Kanskje er dette «norske» håndtrykket uttrykk for seleksjon i hvem som får jobb, eller kanskje også håndtrykk kan læres. Men det kan også meget godt tenkes at et fast håndtrykk ikke er så norsk som vi gjerne vil ha det til.

Uavhengig av diskusjonen om norskhet er et håndtrykk svært kortvarig (for lange håndtrykk er dessuten et klart brudd på de sosiale spillereglene). Det er følgelig grunn til å undersøke hvilke andre forhold som påvirker arbeidsgivernes førsteinntrykk. På Manpowers hjemmeside heter det ganske enkelt: «Dress to impress.» Om man ser valg av klesdrakt på jobbintervjuet i en litt videre sammenheng, så består kleskoden av at man makter å signalisere at man tar situasjonen, jobben og intervjuet på alvor. På den måten får man også fram at man virkelig vil ha jobben og er villig til å by til noe ekstra. Samtidig gjelder det trolig å finne en balanse mellom type jobb man har søkt, og den personen man er. En arbeidsgiver uttrykte det slik: «Spørsmålet er om en jobbsøker er påkledd eller utkledd», kort sagt om de kan bære de klærne de har valgt for anledningen. Uansett er det grunnleggende poenget i denne sammenheng at klærne antas å kommunisere noe om hvem søkerne er. Gitt at dette er riktig, er det rimelig

<sup>7</sup> <http://www.tv2.no/a/3131242>

at vi kunne gjenkjenne forskjeller mellom søkerne i de utlysningene vi har studert, og hvordan de ble oppfattet ut fra klærne de valgte på jobbintervjuet.

I den ideelle organisasjonen kom betydningen av klær fram ved flere anledninger og var tilsynelatende en av flere årsaker til at den endelige rangeringen ble som den gjorde. Virksomheten skulle ansatte to personer, og i én av stillingene var en stor del av jobben å fungere i norsk offentlighet. Det vil si at man skulle delta på møter og kjempe for organisasjonens mål. Den kvinnelige søkeren som lå an til å få stillingen – Ivana – hadde gjennomført det første intervjuet på telefon, noe som forhindret at førsteinntrykket kunne baseres på et visuelt inntrykk. Av den grunn er det ekstra interessant at intervjuerne klart endret oppfatning om denne søkeren da de møtte henne ansikt til ansikt. Begrunnelsene var flere:

«Hun hadde gjort et svært godt førstegangsintervju, men for å være ærlig ble jeg skuffet.» «Hun var ikke så klar og god, og det var mange spørsmål hun ikke svarte helt på.»

Etter hvert kom det fram at hun også hadde lagt til andre ting. Blant annet hadde hun fortalt om sin kjæreste, som jobbet for en annen organisasjon som var lokalisert i utlandet.

«Etter første intervju tok hun kontakt med oss og fortalte om at hun hadde en kjæreste i land X. Det gjør jo at vi kan tvile på om hun vil bli her, noe hun insisterte på at hun ville, men jeg vet ikke. Han jobber dessuten med samme sak som vi gjør, men fra myndighetssiden. Det trenger jo ikke å bli noe problem, men det er litt ugreit. Det skal jo ikke bety noe. Hun kunne jo fått denne kjæresten rett etter ansettelse, og da kunne vi ikke sagt noe.»

Tvilen eller ambivalensen som arbeidsgiverne artikulerte, ble et stadig tilbakevendende tema i de etterfølgende samtaler om hvordan de vurderte søkerne. Spørsmålet var hvorvidt det var rimelig å anta at hun ville være en stabil arbeidskraft, eller om det ikke var mer sannsynlig at hun innerst inne ville ønske å dra dit kjæresten var. Det er ikke til å undres over at arbeidsgiverne vurderte denne situasjonen. Samtidig understreket de flere ganger at saken var kompleks, og at det var flere forhold som virket inn på deres vurdering.

Ambivalensen og usikkerheten disse arbeidsgiverne snakker om, reflekterer et mer generelt dilemma, som strekker seg langt utover den ideelle organisasjonen. Poenget er at de to ansettelseslogikkene ikke er gjensidig utelukkende. Som vi skal komme tilbake til, var intervjuerne i den ideelle organisasjonen ute etter kandidater som ikke bare ville passe inn, men som var nytenkende og selvgående. Men da konkurransen begynte å snøre seg til, skiftet man fra å finne *den ene* til å minimere risikoen for en feilansettelse. På den ene siden ga arbeidsgiverne uttrykk for at det var feil å tillegge antakelser om hennes private disposisjoner vekt (de nevnte for øvrig aldri at mannen kanskje ville flytte

etter henne), på den andre siden var det umulig for dem å se bort fra det faktum at hun ville være orientert mer ut av Norge enn inn i landet. I den sammenheng gagnet det nok ikke henne heller at hun ikke kom fra Norge og således hadde få andre bindinger til landet. Viktigere var det nok likevel at kjæresten jobbet i en organisasjon som var en aktør i samme felt som hun ville arbeide, men på motsatt side rent interessemessig.

Etter at de møtte henne i det andre intervjuet, kom det imidlertid fram et femte argument:

«Det var noe med hvordan hun så ut. Hun var så ung, men så var det også noe med klærne ... [ler] ... Hun kom på jobbintervju med oransje tights. Det passer seg bare ikke.»

Oss: «Har det noe å si?»

«Ja, det har en del å si for meg. Hun tar ikke oss på alvor, og jeg kan ikke se hvordan hun vil være på møter i viktige sammenhenger. Når hun går sånn på jobbintervju ...»

Vi overvar dette jobbintervjuet og hadde ikke reflektert over klesstilen før vi hørte deres reaksjon. Det kan selvsagt sies å fortelle mer om oss enn om intervjuerne. Det spiller ikke så stor rolle. Mer avgjørende er det at intervjuerne besitter en definisjonsmakt som de kan bruke til å bestemme hva de vil tillegge vekt når de skal avgjøre om en person passer inn. I denne sammenheng var det nok heller ikke én ting som var utslagsgivende for at en kandidat gikk fra nær å ha fått tilbud om jobben etter førstegangsintervjuet til å miste den etter andregangsintervjuet. Det var snarere summen av en rekke forhold, ikke minst svarene og vurderingene hun ga på de jobbrelaterte spørsmålene. Uansett er en justering av hvem som framsto som mest attraktiv, spennende. La oss derfor vie plass til Inês, som fikk jobbtilbudet til slutt.

Inês hadde tidligere jobbet i Norge. Denne erfaringen var en klar fordel for henne ut fra arbeidsoppgavene, som blant annet besto i å ha kontakt med norsk offentlighet. Denne typen erfaring var vi på forhånd fortalt at de ønsket. Likevel var det altså Ivana, som aldri hadde vært i Norge, som de rangerte som nummer 1 etter den første runden. Inês og Ivana hadde åpenbare likheter: De var kvinner, rundt 30 år, begge hadde minoritetsbakgrunn i en norsk kontekst, og de kunne tematikken godt. Inês kom ikke så godt ut i første intervju, blant annet fordi hun la mye vekt på at hun ønsket seg vekk fra stedet hun bodde, og at engasjementet hennes tok slutt. Hun var følgelig mer av typen som var opptatt av hva hun ville bort fra, enn av at hun ville dit hun hadde søkt jobb. Et annet trekk som var felles, og som gjør at vi har tatt med denne ansettelsen under punktet om førsteinntrykk, er at begge gjennomførte sitt første intervju over telefon, mens det andre ble gjennomført ansikt til ansikt. Når arbeidsgiverne endret rekkefølgen på dem i den endelige vurderingen, er det interessant dels fordi det forteller noe om hva som ble tillagt vekt, dels på grunn av måten arbeidsgiverne valgte å begrunne sin beslutning. Her ble den først og fremst gjort gjennom å vise til forskjeller i kvaliteten

på svar og de vurderingene som ble gjort. Ut fra hva de sa, mente de at Inês svarte best i andre runde. Men i intervjuene var det likevel helt andre forhold enn kvaliteten på svarene som var presserende. Blant annet møtte Ivana opp med oransje tights, noe det ble reagert på. Inês hadde derimot kledd seg opp for anledningen. Etter intervjuet sa Inês:

«Aaa deilig, da kan jeg ta av meg de høye skoene. Du vet, jeg bruker ikke sånne til vanlig, men nå var det intervju» [hun putter de røde høye skoene opp i vesken og strekker ut beina og smiler bredt].

Det er også vanskelig ikke å påpeke at Inês har et vesen som arbeidsgiverne har fattet interesse for. De spør blant annet:

Arbeidsgiver: «Hvordan klarte du å lage et så stort nettverk da du arbeidet i land X?»

Inês: «Jeg brukte smilet, dansen og prøvde at alle skulle trives.»

Denne uttalelsen fra Inês kunne lett framstå som banal. At hun «oversolgte» seg selv med bruk av et personlig element. Men en viktig del som ikke lar seg fange inn av et ordrett sitat, er at hun sa dette med glimt i øyet. Hun avsluttet denne seansen med en selvironisk latter, noe som bidro til at hun fikk de andre med seg. På den måten lyktes hun kanskje både i å fortelle noe om sine sosiale evner og samtidig vise at hun ikke var så selvhøytidelig. Begge deler er forhold som antakelig spiller inn på arbeidsgiverens vurdering av henne. En felles latter bidrar til at noe i situasjonen framstår som delt mellom alle i rommet. Kanskje er det nettopp derfor mange av arbeidsgiverne gir uttrykk for at en viss grad av felles humor er noe de leter etter underveis i intervjuet.

## Humor

En antakelse er at humor forteller lite om hvordan jobbsøkeren vil fungere i jobben, men at det forteller mye om hvordan vedkommende vil være på jobben. For arbeidsgivere er således vektlegging av humor først og fremst et emne i jobbintervjuet som kan sorteres under framtidig arbeidsmiljø. Felles for alle de stedene vi har studert, er at arbeidsgiverne har fortalt at en viss grad av felles humor er sentralt i vurderingen av søkerne. Deres begrunnelse for å tillegge humor mye vekt er tosidig. For det første antas det å fortelle noe om personen, at en humoristisk person ikke er tungsindig. For det andre er det ikke et spørsmål om man har humor, men hva man ler av. Folk ler som kjent av svært forskjellige ting, men når arbeidsgiverne sier at kandidatene skal ha humor, så mener de i praksis at de skal ha lik humor som dem selv. Prøven er altså ikke om man har humor generelt, men hvorvidt man har samme humor som dem man

blir intervjuet av. Dette er kanskje ikke overraskende, men snarere en test på om man er på bølgelengde. Samtidig forteller nettopp betydningen av humor at kandidatene ikke på forhånd vet alt de blir testet i på jobbintervjuet, og at deler av kriteriene for rangering er lite transparente.

Av intervjuene vi gjennomførte, gikk det fram at arbeidsgiverne bruker humor som en bevisst strategi. Måten det gjerne skjer på, er at det sendes ut som en type føler, så er det opp til kandidaten å skjønne når og at det skjer, og ikke minst å respondere adekvat. Den avsluttende samtalen vi hadde med intervjuerne i interesseorganisasjonen, kan brukes som en illustrasjon:

«Jeg tenker i forhold til det du sier, at man merker godt om det er god stemning fra starten [henvendt til med-intervjueren]. Det er jeg ikke i tvil om. Og selv om vi prøver å være profesjonelle og å gå gjennom de samme tingene, så er det klart ganske tidlig. I hvert fall for mitt vedkommende. Så tar man et sånn, om ikke en spøk, så en bitteliten, og ser om de er med på det. Og noen er ikke det i hele tatt, og da går man jo ikke dit. Er de med, blir tonen lettere, mens andre. Glem det.»

I samtale med intervjuerne i de andre virksomhetene ble vi fortalt omtrent samme historie om hvordan humor ble brukt strategisk for å komme fra en type selvpresentasjon (frontstage) til å få innsikt i hvem personen faktisk er (backstage). Men det er likevel flere andre aspekter eller utdypning av innholdet i dette lille sitatet som gjør det verdt å vie litt mer plass i denne analysen. For hva er det denne arbeidsgiveren egentlig forteller oss? La oss ta det punkt for punkt:

*Viktigheten:* Informanten legger eksplisitt vekt på at betydningen er stor. Om en søker ikke forstår humoren, så blir ikke tonen (i resten av intervjuet) like god som den kunne ha blitt. Konklusjonen er «glem det», uten at det dermed er sagt at de kan glemme å få jobben.

*Humor som motsetning til det profesjonelle:* Til tross for at denne (og de andre) informantene tillegger humor stor betydning, omtales tematikken som uprofesjonell. Humor og stemning er derfor heller ikke blant emnene på listen over det som skal tas opp på intervjuet. Konsekvensen er at det ikke er gitt når humor kommer opp, og heller ikke hvordan det trekkes inn i intervjuet.

*Tidspunktet:* I forrige punkt skrev vi at humor ikke er en del av førsteinntrykket. Fra dette sitatet kan det synes som om det er feil, og som at humor snarere må ses som en del av stemningen, som er en del av intervjuet man umiddelbart får inntrykk av.

Et siste punkt er at denne arbeidsgiveren ikke evner å gi et håndfast begrep om hva de egentlig tester: «Om ikke en spøk, så en bitteliten ...». Hva betyr «bitteliten» i denne sammenheng? Et hovedinntrykk fra alle jobbintervjuene vi var til stede på, er at humor nok kan være viktig, men at det undersøkes svært indirekte. Det typiske jobbintervjuet er derfor mer dominert av alvor og saklighet enn av latter og letthet. Når det er sagt, fantes det steder hvor stemningen ble løst opp, uten at vi kan slå entydig

fast at det skyldes en felles humor. Et eksempel var i rekrutteringen av en ny på HR-avdelingen i interesseorganisasjonen. I intervjuet med henne som fikk jobben, ble blant annet følgende sagt av arbeidsgiveren:

«Den fineste måten å få folk til å like seg på er bare å nevne at det vil bli noen endringer.» [Alle ler.]

Sitatet illustrerer hvordan humor i jobbintervjuer ofte er kontekstuel bestemt. Det dreier seg om evnen til å se det humoristiske i stillingen eller de utfordringene man står overfor. I dette eksempelet kan man muligens hevde at sitatet vitner om en type «HR-humor». Spørsmålet er altså ikke om man ler av det samme, men om man ser verden (jobben) på samme måte.

## **«The flame» – det man ser etter, men ikke spør om**

Overskriften i dette punktet, «the flame», er hentet fra intervjuet med den ideelle organisasjonen. På direkte spørsmål om hva de ser etter, bortsett fra kvalifikasjonene, var svaret «the flame» – gnisten, det lille ekstra, som vi allerede har vært kort inne på i kapittel 5. Bortsett fra betydningen av humor var dette lille ekstra noe flere trakk fram som viktig. «Søkerne må ville noe her hos oss», noe som også forteller hvorfor det blir så feil når søkere bruker mye tid på å fortelle hvorfor de vil bort fra den jobben de er nå, i stedet for å trekke fram at de ønsker seg til en bestemt jobb.

Samtidig skal det påpekes at dette utsagnet er hentet fra den ideelle organisasjonen. I denne virksomheten er man ikke ute etter å finne bare noen som passer inn, tvert om. De leter etter to personer som selv kan ta mye ansvar og bidra til å forme egen stilling. Til dette er det kanskje ikke til å undres over at man leter etter en med en ekstra gnist.

Det er likevel ikke gitt at det er så stor forskjell mellom ulike typer av jobber som man kan få inntrykk av. I studien om diskriminering i norsk arbeidsliv (Midtbøen & Rogstad 2012) ble arbeidsgivere bedt om å beskrive sin drømmearbeidstaker. Funnet derfra var at drømmearbeidstakeren blir beskrevet påfallende likt, uavhengig av om det var til jobber i offentlig eller privat sektor, og uavhengig av grad av formell kompetanse som var påkrevet. Arbeidsgiverne ville ha en søker som passet inn – gjennomsnitt plus synes å være idealet.

Hvem som passer inn i arbeidsmiljøet, avgjøres av arbeidsgiverne. Den sosiale musikaliteten på jobbintervjuet dreier seg derfor om å lese hvordan man skal signalisere den typen gnist en konkret arbeidsgiver leter etter, forstår og finner meningsfull. At dette går mer på personlighet enn på faglighet, fikk en søker som hadde vært til intervju i den ideelle organisasjonen, erfare. Etter at det var klart at vedkommende ikke ville få jobbtilbud, etter andregangsintervju, ble det gjennomført en debrifing med



kandidaten. Arbeidsgiveren fortalte til oss at han hadde gitt følgende begrunnelse for hvorfor kandidaten ikke nådde helt opp i konkurransen:

«Jeg delte det med henne. Jeg forklarte at intervjuet i seg selv, substansen, alle svar på spørsmålene var virkelig, virkelig bra. Men jeg kunne ikke føle deg i det hele tatt.»

Det er åpenbart ikke så lett for en kandidat å øve på å framstå mer attraktiv dersom denne arbeidsgiveren artikulere et syn som er mer systemisk enn det gis uttrykk for i denne spesifikke prosessen. Vi kan også legge til at utsagnet bør bekymre NAV. Det er ikke enkelt å gjennomføre kurs med den hensikt å skolere deltakerne på intervjuer hvor dette er kriteriet for suksess. En utfordring er også at arbeidsgiverne sjelden kan eller vil spørre om disse personlige egenskapene direkte. Kanskje er det ikke mulig. I de tilfellene det ble gjort, framsto det ofte som litt klamt og overtydelig (noe som muligens forteller mer om oss enn om intervjuet).

I den ideelle organisasjonen prøvde de ved noen få anledninger å spørre direkte om hvem søkeren var. Man gikk da gjerne en omvei via spørsmål av typen:

«Vil du beskrive deg som en person som sitter på dine prosjekter, eller en som går sammen med andre?»

Søkeren famler litt med svaret før hun legger ut at hun mener det ofte kan være en fordel å være flere for å få fram de beste ideene, men så iler hun plutselig til: «Så liker jeg godt å jobbe selvstendig også». Og som arbeidsgiveren la til: «Det er ikke noe galt eller riktig å svare på dette spørsmålet. Det er hvordan du svarer, ikke hva du svarer, som betyr noe.» Heller ikke det er til å bli klok på. Noe man derimot kunne observere, var at alle i rommet skjønte at spørsmålet over var av typen nå-søker-du-jobb-klisjé-spørsmål. De lo derfor alle litt av spørsmålet (kanskje det var en måte å sjekke ut humor på?) før de gikk over til mer saksorienterte emner, hvorav de fleste spørsmålene dreide seg om søkerens vurderinger (jf. kapittel 5).

Dette gjaldt imidlertid ikke bare for den ideelle organisasjonen. I ingen av de casene vi har studert, ble det brukt mye plass i intervjuene på å spørre direkte om hvem personen var. Fraværet av direkte spørsmål om emnet står imidlertid i kontrast til betydningen emnet ble tillagt. Det var likevel ikke enkelt for arbeidssøkerne å vite når humor og «the flame» ble gjort til gjenstand for undersøkelse. Det kan tenkes at det må være slik, at det er vanskelig for den enkelte å besvare personlige spørsmål i et jobbintervju. Og, viktigere, det kan godt være at vurderinger og avveininger med utgangspunkt i saklige temaer er et godt, om enn indirekte, inntak til å si mer om hvordan personen er egentlig.

En annen strategi er bruk av tester. Ingen av de virksomhetene vi har studert her, benyttet seg av tester i forbindelse med intervjuene. Det vil si, én av virksomhetene brukte en skriftlig prøve i andregangsintervju, men dette var mer for å teste skriftlig framstillingsevne enn for å undersøke personlighetstrekk. De fleste headhunterbyråer

bruker imidlertid jobbtester. Dette er tester som ofte tar opp personlige forhold, for på den måten få et bilde av søkeren. Vi er ikke de rette til å vurdere kvaliteten på denne typen tester eller å avgjøre om de bør brukes eller ikke. Det er ikke en del av formålet med denne studien. Det kan selsvagt også tenkes at det finnes en rekke andre grep for å skille mellom søkerne hva gjelder deres uformelle kompetanse. Men om vi dveler litt ved jobbtestene, så er det nærliggende å bemerke at om de i utgangspunktet kan framstå banale, ikke minst fordi søkeren gjerne må velge mellom ytterpunkter (for eksempel om man er solospiller eller lagspiller), er det et poeng at det løfter fram og tematiserer det vi her omtaler som undertekst. Det spørres altså direkte om det man lurer på. Dessuten er testene gjerne utformet av psykologer, som jo i utgangspunktet må antas å være bedre menneskekjennere enn de fleste arbeidsgiverne.

## Mangfold versus lik

I rapportens kapittel 2 skilte vi mellom retten til likhet versus lik rett til forskjell. Utgangspunktet for denne distinksjonen var at egalitet som ideal i Norge har betydelige styrker, men at det samtidig følger med noen typer utfordringer. Blant dem er åpningen for mangfold og herigjennom ulikhet. Det skal i den sammenheng også påpekes at mangfold både kan reflektere sammensetningen av arbeidsstokken – altså at man har ansatte med ulike kjennetegn, for eksempel kjønn, etnisitet og alder – og måten man utfører arbeidsoppgavene på (Rogstad & Solbrække 2012).

Felles for de bedriftene vi har studert, og mange av virksomhetene rundt i landet er at om du spør dem om deres holdning til mangfold, så er den positiv. Man ønsker at bedriften skal fungere ut fra prinsippet om at alle skal ha like muligheter. I tillegg har virksomhetene ofte måldokumenter hvor det heter at man skal arbeide for å «speile mangfoldet i befolkningen». I det offentlige er denne typen mål en del av aktivitets- og rapporteringsplikten, noe som blant annet reflekteres i at det i jobbannonser står at søkere med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke, og kanskje at de vil øke andelen kvinner.

I de prosessene vi har studert, var det kun i interesseorganisasjonen at målet om å øke mangfoldet var noe man kunne lese ut av annonsen. Riktignok hadde man også mål med hensyn til å påvirke sammensetningen av staben i den ideelle organisasjonen, men for dem var ambisjonen å få rekruttere mennesker med majoritetsbakgrunn. Forklaringen var at det allerede arbeidet svært mange med minoritetsbakgrunn i virksomheten. Og til en av stillingene var det svært viktig å få inn en person som kunne fungere i norsk offentlighet. Følgelig ønsket de å rekruttere en med majoritetsbakgrunn, som kjente det norske systemet og den norske væremåten. Noe som gjør dette ekstra interessant i dette punktet som omhandler mangfold, er at arbeidsgiverne som skulle gjennomføre

rekrutteringsprosessen, selv har minoritetsbakgrunn. Følgelig var det de som hadde definisjonsmakten til å avgjøre hvem som passet best. På den ene siden illustrerer dermed denne prosessen en situasjon når minoritet blir majoritet. På den andre siden kan denne rekrutteringsprosessen forstås som «jakten på det norske».

La oss starte med hvordan de håndterte idealer om mangfold i interesseorganisasjonen. I stillingsannonsen het det at det var et mål at virksomheten skulle speile at Norge har en mangfoldig befolkning. Men idealer om mangfold synes nok å være mest til stede når det gjaldt hvem de innkalte til intervju. I gjennomføringen av jobbintervjuene var det lite som vitnet om at disse idealene la føringer på måten jobbintervjuene ble gjennomført på, eller resonnementene om hva som gjorde kandidatene mer eller mindre egnede.

At det var klare grenser for hvor annerledes søkerne kunne være, framkom blant annet i diskusjon om ideologisk grunnsyn. I samtalen etter at hele rekrutteringsprosessen var avsluttet, spurte vi om tematikken:

«Det behøver ikke å være et parti, men det er noe med det grunnleggende verdisynet. Men samtidig er jo det noe av det som det mer eller mindre er forbudt å spørre om, ikke sant. Så jeg tror nok man er obs på det, men jeg tror ikke jeg trenger å ha hørt det for å forstå hun dithen. Det går litt sånn på en følelse man kan få, tror jeg.»

Men mangfold dreier seg som nevnt ikke bare om muligheten til å ha ulike verdier. Langt vanligere er det å tenke mangfold langs dimensjoner som hudfarge, alder, kjønn – noe som også var reflektert innad og utad i organisasjonen. Og den som til slutt ble tilbudt stillingen, passet ikke bare inn i virksomhetens verdimeslige profil, hun framsto på mange måter som lik den kvinnelige intervjueren. Betydningen av denne «likheten» måtte vi undersøke nærmere, noe vi gjorde i den avsluttende samtalen med virksomheten. Da leste jeg opp en nedtegnelse i feltdagboken, som ble skrevet mellom fem og ti minutter inn i intervjuet. I dagboken står det: «Jeg tror nok det er hun som får jobben. Er det slik kjemi ser ut? De ser nærmest nyforelsket ut.» Etter å ha lest opp dette notatet ba vi om deres reaksjon.

Arbeidsgiver 1: «Det er litt morsomt at du sier det. Fordi du [til den andre arbeidsgiveren] sa jo etter intervjuet at jeg vil jo egentlig ikke dette her, men jeg klarer ikke å finne et eneste motargument.»

Arbeidsgiver 2: «Ja, i forhold til at det er en jente – feil. Hun er like gammel som meg – feil. Hun kan de samme tingene – feil. Men likevel, ja. Liksom ...»

Begrunnelsen for å avvike fra mangfoldet ble altså forklart med «Men likevel, ja. Liksom ...». Det er derfor heller ikke til å undres at lingvistene interesserer seg for språket i jobbintervjuene.<sup>8</sup> Utover ordene var det imidlertid lett å se at de to var på bølgelengde.

Hva da med den andre representanten for virksomheten? Han var en mann, og han ville bli leder for dem begge. Om kjemien mellom damene sier han:

«Mens dere snakket [de to damene], husker jeg at jeg satt og tenkte, dette løser en arbeidsoppgave for meg. Dette funker. Og det er jo viktig for meg som skal være leder.»

Det gir seg selv at det ikke er enkelt for en som blir oppfattet som annerledes, å konkurrere med denne selvfølgeligelige kraften av gjenkjennbar likhet.

La oss avslutte denne delen av analysen her og i stedet vende blikket mot den ideelle organisasjonen. Som tidligere påpekt var et kriterium i den ene av de to ansettelsene at den de rekrutterte, skulle fungere i norsk offentlighet. Vi har også nevnt at de endret oppfatning om søkerne etter andregangsintervjuet. Et spørsmål er om deres vurdering av denne søkeren var riktig. Det er blant annet nærliggende å spørre hvor egnet de to intervjuerne er til å vurdere hvor gode søkerne er i en majoritetsnorsk sammenheng, ettersom de begge hadde opprinnelse utenfor Norge. I den grad søkere blir oppfattet dithen at de i stor grad er påvirket av kulturen i landet de har opphav, er det rimelig å anta at dette også gjelder for arbeidsgiverne. Man kan – noe vi også gjorde – spørre hvilke kvalifikasjoner de har for å gjøre denne typen vurderinger. Det fordrer en kjennskap til den norske likhetskulturen, som det trolig tar lang tid å lære. Det kan i denne sammenheng legges til at det var ingen av oss – forskerne med majoritetsbakgrunn – som tenkte eller reflekterte over den oransje tightsen. Men det kan heller ikke utelukkes at det forteller mer om oss enn om prosessen.

## Kunsten å bryte skriptet

Fra det foregående kan det framstå som om arbeidssøkernes viktigste oppgave er å klare å lese intervjuerne, for så å framstå mest mulig i harmoni med deres verdier og humor. I noen grad er dette riktig, men bildet må nyanseres. Skriptet dreier seg om forventningene man har til jobbintervjuet. Det skal følge en mal, og maktfordelingen mellom partene er ganske klar. Samtidig synes det å være en forventning om at arbeids-

<sup>8</sup> For tiden arbeider Veronica Pajaro med en PhD-arbeid med vekt på lingvistikken i jobbintervjuet, hvor forskeren benytter seg av samme metode som vi gjør her. Vi har samarbeidet med Pajaro, noe vi har hatt stor glede av.

søkeren en gang finner et vindu hvor det er rom for å undres, kritisere og selv ta en styring over intervjuet.

I alle de jobbintervjuene der vi har vært til stede, var det en uuttalt forventning om at arbeidssøkeren skulle komme med noen egne vurderinger, som gjerne kan stå i en viss kontrast til det arbeidsgiveren står for. En åpning for denne delen av selvpresentasjon skjer på slutten av de fleste intervjuer, hvor arbeidsgiveren spør om søkeren har noen spørsmål.

I den ideelle organisasjonen var det en av søkerne som viste hvordan dette skulle gjøres. Hun stilte et spørsmål, hvor hun først roste dem for innsatsen på et område, deretter spurte hun hvorfor de ikke arbeidet videre med denne tematikken. Da de svarte på det og måtte medgi at de manglet noen strategiske elementer, kunne hun ivrig fortelle at akkurat den kompetansen besatt hun. I intervjuet etterpå fortalte hun at dette var en rent strategisk manøver for å framstå i et godt lys, noe som likevel ikke var tilstrekkelig til at hun ble tilbudt jobben.

Tilbud om jobb fikk heller ikke den søkeren til interesseorganisasjonen som valgte å kritisere organisasjonens overordnede strategi før han kom med et konkurrerende forslag, som han hevdet at han kunne implementere. Trolig måtte det gå galt. Måten å framheve seg selv på er kanskje heller å uttrykke en ydmyk, men kritisk undring. I et senere intervju ble denne tolkningen støttet. En arbeidsgiver sa det slik:

«For meg er det enkelt, om en arbeidssøker ikke kommer med kritiske spørsmål i løpet av intervjuet, er de ikke aktuelle for jobben.»

I Telenor er feil også gjort til en del av forretningsmodellen blant dem som jobber på utviklersiden. Her het det at om du ikke gjør noen feil i løpet av et år, har du ikke tatt store nok sjanser.

Men man trenger ikke å kritisere for å ta styringen over intervjuet. Tidligere i kapitlet viste vi til Inês, som fortalte om eget smil og dans som et fortrinn for henne når hun skulle bygge nettverk. Trolig var det viktig at hun gjennomførte denne selvpresentasjonen med stor grad av selvironi. Nå var det følgelig hun som benyttet seg av humor, noe som på mange måter ufarliggjorde innholdet i det hun sa. Samtidig var det ingen tvil om at det nå var hun som hadde kontroll. I tillegg gikk hun direkte fra humor til alvor. Det skjedde ved at hun utfordret den ene av arbeidsgiverne, som også var kvinne med minoritetsbakgrunn, og spurte henne inngående om hvordan hun synes det var å jobbe i organisasjonen. I et lite øyeblikk var det som om rollene var byttet om, men det var heller ingen tvil om at de to etablerte at de hadde noe felles.

## Avslutning

I denne delen har vi sett på underteksten, altså forhold som tillegges vekt, men som arbeidsgiverne sjelden opplever at de kan eller vil spørre om direkte. Fra den foregående gjennomgangen av empiri framgår det at arbeidsgiverne ofte benytter et komplekst sett av strategier for å finne ut hvem en arbeidssøker er, egentlig. De kan for eksempel stille saklige spørsmål, men det de vurderer, er ikke om svaret er riktig eller galt, men måten man velger å besvare på.

En mulig innvending er derfor at de legger mer vekt på form enn innhold. Etter vår vurdering blir det likevel feil å si at jobbintervjuet bare dreier seg om form – i betydningen språk, framtoning, håndtrykk og liknende. Det synes snarere som om arbeidsgiverne følger en strategi begrunnet ut fra at det er vanskelig å spørre direkte om det de vil ha svar på, i løpet av jobbintervjuet. En videre diskusjon av hvordan jobbintervjuet bør være, fordrer dermed at man vurderer om formålet er galt – å få tak i den uformelle kompetansen – eller om virkemiddelet er for dårlig avstemt med dette målet. Det sistnevnte er tilfelle dersom saklige spørsmål ikke gir presis informasjon om menneskene de skal velge blant.

Med utgangspunkt i skillet mellom person-job fit versus person-organization fit (se kapittel 2) er det nærliggende å konkludere med at man gjerne antar at intervjuet handler om å finne hvem som passer til jobben, mens vår erfaring er at det i praksis mer er tale om hvem som passer inn i organisasjonen. Om man kan utføre jobben, er i stor grad kartlagt via CV og den formelle kompetansen. Jobbintervjuet dreier seg om å skille mellom dem som er kvalifisert. Kort sagt er arbeidsgiverne opptatt av søkerne, men i praksis har arbeidsgiveren noen antakelser om virksomheten, som arbeidssøkeren deretter vurderes opp mot. Grad av personlig egnethet er derfor først og fremst et spørsmål om hvorvidt arbeidssøkeren kan ses som en del av virksomheten. For å bruke en metafor er spørsmålet om arbeidssøkeren er den manglende brikken i puslespillet.

Det vi har kommet på sporet av i denne undersøkelsen, er følgelig at arbeidsgiverne har viktige oppfatninger om et *vi*, altså hvem og hva bedriften er. Antakelser og generaliseringer om den eksisterende arbeidskulturen benyttes som en type referanseramme som nye arbeidssøkere måles i forhold til. Ideen om en forestilt likhet og en idé om en felles kultur vil trolig ha som konsekvens at det er vanskelig å passe inn om man oppfattes å framstå litt annerledes. På den måten har vi bidratt til å gi litt mer substans til utsagnet fra Vike mfl. (2003) om at likhetsidealet i Norge er den viktigste portvokteren. Funnene er også med på å supplere forskningen om personlig egnethet (Midtbøen & Rogstad 2012; Sandal 2010) hvor man i all hovedsak ser på arbeidsgivernes vurdering av søkeren. Vi tar her til orde for at det avgjørende ikke nødvendigvis bare er antakelser om søkeren, men også oppfatninger, generaliseringer og fordommer om egen virksomhet.

## 7 Avslutning: vurdere, begrunne og legitimere

I denne rapporten har vi studert jobbintervjuet. I datainnsamlingen fikk vi anledning til å være med på en serie av intervjuer i ulike virksomheter og til forskjellige typer stillinger. I alt har vi fulgt ansettelsesprosessen i fem caser. Totalt har vi vært til stede eller filmet 67 jobbintervjuer.

Formålet var å få svar på tre spørsmål:

- Hvordan bruker arbeidsgivere jobbintervjuet for å rekruttere nye medarbeidere?
- Hvilke vurderinger gjøres av arbeidssøkeres kompetanse og egnethet?
- Hvordan samsvarer disse vurderingene med den opplevelsen arbeidssøkerne har av rekrutteringsprosesser?

Analysene ble gjort med utgangspunkt i Goffmans begreper om frontstage og backstage. Begrepsparet brukes for å få fram skillet mellom et iscenesatt møte, hvor aktørene går inn for å gi en best mulig selvpresentasjon, og et møte bak fasaden, når garden er senket. Antakelsen er at mye av den formelle kompetansen, altså utdanning og arbeidsansienitet, er egenskaper som arbeidsgiverne har kartlagt via søknad og CV. Formålet med jobbintervjuet er derfor et annet. Det er et forum hvor arbeidsgiverne kan avdekke mer om den uformelle kompetansen, noe som gjerne antas å være nært forbundet med de mer personlige sidene ved en søker. Spørsmålet mange arbeidsgivere lurer på, er hvor godt en søker vil passe inn i et etablert arbeidsmiljø. Kort sagt, mens søknad og CV gir informasjon om det vi har referert til som person-job fit, gir jobbintervjuet innsikt om hvordan en person passer inn i virksomheten, person-organization fit.

Utfordringen med jobbintervjuet er imidlertid at spørsmålene arbeidsgiverne stiller seg, ikke er noe de kan spørre om på intervjuet. For arbeidssøkerne og deres ambisjon om å gjøre et godt intervju er følgelig implikasjonen av dette at de må besvare spørsmål de strengt tatt ikke blir spurt om direkte. Fra arbeidsgiversiden er også situasjonen litt krevende ettersom de må bruke noen omveier for å få den informasjonen de søker. Innslaget av skjønn kan således gjerne beskrives som en type oversettelse av den informasjonen de frambringer, til det de ønsker å få kunnskap om, nemlig hvor personlig egnet de mener en gitt søker er.

I sentrum for analysene som er gjort i denne rapporten, er hva som virker inn på arbeidsgivernes skjønsmessige vurderinger. Overskriften i kapittelet er således talende ved at vi påpeker tre forhold som kan framsettes som mål med et jobbintervju: Man skal få bedre inntrykk av søkerne, slik at det kan gjøres en helhetlig *vurdering* av deres kandidatur. En interessant spenning oppstår imidlertid i forholdet mellom å *begrunne* og å *legitimere* den vurderingen og rangeringen som er gjort. Et gjennomgående funn er at arbeidsgiverne begrunner vurderingen ved å vise til sosiale forskjeller, men at de legitimerer rangeringen ved å vise til jobbspesifikke og saklige argumenter.

I rapporten har vi samlet inn data fra svært ulike ansettelsesprosesser. Behovet for formell kompetanse varierte følgelig, på samme måte som det også var forskjeller knyttet til hva slags sosiale ferdigheter jobben forutsatte. Det er likevel mulig å se noen trender som synes å gå på tvers av de ulike virksomhetene. Nedenfor er de oppsummert i seks punkter:

### **(i) Formell kompetanse er nødvendig, men ikke tilstrekkelig**

Jobbintervjuet er én av flere komponenter i ansettelsesprosessen. Data vi har samlet inn, viser at arbeidsgiverne vektlegger den sosiale dimensjonen i alle typer jobber. Det er følgelig ikke slik at den sosiale dimensjonen kan erstattes av strålende karakterer eller av lang og relevant arbeidserfaring. Formell utdanning er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å være den ene som blir tilbudt jobben til slutt.

Spørsmålet er derfor hva det kreves for å vinne i siste runde. Bare å bli innkalt til jobbintervju er som å skåre et mål i fotball, men det er ikke å vinne kampen.

Påpekning av at arbeidsgivere vektlegger personlig egnethet er ikke nytt. Det nye vi bidrar med i denne studien, er identifiseringen av hvordan den sosiale kompetansen er en implisitt, men sentral del av jobbintervjuet, noe som har implikasjoner. Dels har det betydning for forståelsen av virksomme prosesser i arbeidslivet, dels representerer denne kunnskapen et supplement til foreliggende forskning om diskriminering i arbeidslivet basert på eksperimenter (Midtbøen & Rogstad 2012; Birkelund mfl. 2013). Det eksperimentelle designet baserer seg på analyse av call-backs rater, altså forskjell når det gjelder hvilke søkere som blir innkalt til intervju, og hvem som ikke hører noe. Parvise søknader på en stillingsutlysning, hvorav én søker har minoritets klingende navn, mens den andre har majoritets klingende navn, gjør at metoden er godt egnet til å kvantifisere omfanget av diskriminering, målt som forskjeller i hvem som får respons på sin søknad. Men de eksperimentelle studiene er ikke like egnet til å si noe om seleksjonskriteriene i den siste og avgjørende delen av ansettelsesprosessen, altså hvem som til slutt får tilbud om jobb. Med utgangspunkt i de foregående analysene om mangfold er dette interessant. Funnene indikerer at det i praksis er ganske enkelt og uforpliktende for en virksomhet å etterleve idealer om mangfold så lenge dette er idealer som er avgrenset til hvem som skal innkalles til intervju. I den endelige range-



ringen, som skjer på bakgrunn av søknad og jobbintervju, synes imidlertid idealene om mangfold å være behagelig fraværende. Da kan en tentativ konklusjon snarere være at kravene om å tenke på mangfold ble gjort unna i selve innkallingen til jobbintervju, og at det i siste runde er fritt fram for å favorisere likhet.

### **(ii) Arbeidsgivere oppfatter seg som særlig gode menneskekjennere**

I vurderingen av søkere baserer arbeidsgiverne seg mye på skjønn og egen vurderings-evne, støttet opp av en forståelse av å ha frihet og styringsrett. Et underliggende fel-lestrekk i de prosessene vi har studert, er at arbeidsgiverne oppfatter seg selv som svært gode menneskekjennere. Gjennom arbeidssøkernes selvpresentasjon på et jobbintervju (frontstage) mener de å kunne identifisere hvordan en person faktisk er (backstage). Man kan undres på hva som gjør dem så unisont sikre på egen vurderingsevne på dette punktet. I det minste forblir det uklart hva de bygger kvalifikasjonene og selvforstå-elsen på.

Et interessant spørsmål er hvorfor arbeidsgiverne ser jobbintervjuet som en så god metode for å få innsikt i en søkers personlighet. Formålet synes i stor grad å være å få fram underteksten, altså alt det man ikke kan lese ut av søknad og CV. Løsningen kan da være å spørre om variasjoner over temaet «sterke og svake sider», noe både arbeidsgivere og arbeidssøkere tilsynelatende mener at er en type spørsmål som ikke fungerer. En annen strategi er derfor å la jobbintervjuet handle om temaer det ikke (kan) snakkes om. Og når arbeidsgiverne sier at de er menneskekjennere, så er det en annen måte å gi uttrykk for at de mener at de evner å oversette og tolke tegn og signaler ut fra det man snakker om på jobbintervjuet.

Retorisk kan man være fristet til å spørre hvordan arbeidsgiverne ville vurdert en kompetanse hos arbeidssøkere som var like lite dokumenterbar som deres egne evner som menneskekjennere. Et eksempel kan hentes fra den ideelle organisasjonen, hvor intervjuerne skulle vurdere om en søker ville kunne inngå på typisk norske møteplasser. At de, som to med minoritetsbakgrunn, ikke nødvendigvis hadde de beste kvalifika-sjoner til å avgjøre grad av kulturell norskhetskompetanse, synes ikke å være noe de hadde reflektert over.

### **(iii) De skjønnsmessige avgjørelsene er lite transparente**

Erfaringen fra de observasjonene vi har gjort, er at arbeidsgiverne gjennomgående har en strategi for gjennomføringen av jobbintervjuet, men at de likevel ikke har klare oppfatninger om hva de ser etter. Det vil si, de søker sosial kompetanse og personlig egnethet, men de vet ikke helt hvilke spørsmål de skal bruke for å få arbeidssøkeren til å åpne seg. I en positiv fortolkning er rommet for individuell tilpasning bra fordi det gjør at arbeidsgiveren kan tilpasse intervjuet til hver enkelt søker ut fra hvordan

vedkommende framtrer. I en mer negativ forståelse åpner dette både for forskjellsbehandling og for at prosessene blir lite transparente. Så lenge arbeidsgiverne vektlegger egenskaper som de vanskelig kan måle direkte, kan de følgelig heller ikke bruke denne delen av informasjonen til å sammenlikne og rangere søkerne langs en mer eller mindre etablert og identifiserbar målestokk.

En grunn til mangel på transparens er trolig at arbeidsgiverne heller ikke har en helt entydig plan for hvordan de skal vekte og vurdere kunnskapen de får på et jobbintervju. På spørsmål fra oss framstår det snarere som om det er en type diskrepans mellom hvordan de begrunner en rangering, ved å vise til sosiale koder, og hvordan de legitimerer rangeringen ved å vise til forskjeller i svar gitt på saklige spørsmål. En forklaring kan være at de selv ikke oppfatter det som helt legitimt utad å bruke den sosiale kompetansen til å skille mellom søkere til jobber hvor det stilles store krav om formelle kvalifikasjoner.

#### **(iv) Personlig egnet – handler det om søkeren eller virksomheten?**

Når man i faglitteraturen tematiserer betydningen av personlig egnethet, knyttes dette gjerne til arbeidsgivernes mer eller mindre eksplisitte fordommer overfor visse typer søkere (Sandal 2009; Midtbøen & Rogstad 2012). Et eksempel er at etniske minoriteter lettere kategoriseres som om de ikke passer inn i en typisk norsk væremåte, noe arbeidsgiverne tilsynelatende favoriserer. Dette er åpenbart en del av bildet som kan bidra til å forstå noen av de systematiske forskjellene man kan observere mellom grupper i arbeidslivet. Men det sterke søkelyset på arbeidsgivernes oppfatning av arbeidssøkerne har, etter vår vurdering, resultert i at betydningen av arbeidsgivernes oppfatninger av kulturen i virksomheten ikke tematiseres. Våre analyser indikerer imidlertid at det ikke bare er arbeidssøkeren som er i sentrum på jobbintervjuet, men at det snarere er virksomheten som spiller hovedrollen. Av dette følger det at arbeidsgiverne nok kan ha fordommer rettet mot den enkelte søker ut fra antakelser om vedkommende, men de sterkeste generaliseringene er knyttet til oppfatninger om bedriften, altså det den nye søkeren skal passe inn i. Arbeidsgivernes vurderinger av arbeidsmiljø og kultur i virksomheten setter en standard som arbeidssøkeren vurderes opp mot.

#### **(v) Ser ikke objektive kriterier for skjønnsmessige avgjørelser**

De arbeidsgiverne vi har snakket med, gir alle uttrykk for at de egentlig ikke ser andre måter å gå fram på ved ansettelse. Det er interessant i lys av at det jo finnes alternativer. Et grep er å bruke personlighetstester som grunnlag for en diskusjon ved intervjuet. Som sosiologer er vi i utgangspunktet skeptiske til denne typen tester, men arbeidet med dette prosjektet har fått oss til å stille spørsmål om ikke det er bedre å

bruke andre metoder, som tester utviklet av psykologer eller praktiske prøver, enn å la avgjørelsen være basert på den subjektive magefølelsen og arbeidsgivernes evner som menneskekjennere.

I sluttfasen av arbeidet med denne rapporten kom et liknende innspill fra psykolog Thomas Hoff ved UiO, som i *Dagens Næringsliv* 1. juni tar til orde for å bruke tester hvor man kartlegger IQ i rekrutteringsprosesser. Hans poeng var at dette er treffsikre og transparente tester. Ifølge Hoff er de gode ved at de gir et bedre grunnlag for å sammenlikne søkere enn arbeidsgivernes magefølelse over lunsjbordet, samtidig som de er transparente og gjør det mulig å sammenlikne søkere.

Ut fra våre undersøkelser er det muligens ikke IQ-tester som er veien å gå. Det måtte i tilfelle være EQ-tester, ettersom arbeidsgiverne i så stor grad legger vekt på arbeidssøkeres sosiale egenskaper. Når det er sagt, kan det tenkes at det strengt tatt handler mye om at arbeidsgiverne ønsker en frihet til å velge en person de liker, kanskje en de kan se for seg som en venn utenfor arbeidstiden, i det minste en de oppfatter at forstår deres prosjekt.

Vårt primære budskap er likevel ikke at man bør velge det ene eller det andre grepet, men at det er tid for å gjøre seg en bedre refleksjon over hva jobbintervjuet skal og kan brukes til. Man kunne i det minste forutsette at en arbeidsgiver hadde utviklet klarere forestillinger om hva slags person de så etter på jobbintervjuet, før ansettelsesprosessen startet. Med dagens praksis synes det i større grad å være en form for konservatisme, hvor man velger en man antar passer inn i det etablerte, og at de personlighetstrekkene man framhever, blir til i møtet som skjer på selve intervjuet.

## **(vi) Mangfold i teori, likhet som praksis**

I dagens arbeidsliv er mangfold blitt et slags mantra. Dels er det et politisk ideal om like muligheter og om at diskriminering skal bekjempes, dels er det slagord om at «mangfold lønner seg». De proaktive pliktene mange av dagens virksomheter er underlagt, har blant annet resultert i at det gjerne heter i annonsen at «det er et ideal å speile mangfoldet i befolkningen», og at «personer med minoritetsbakgrunn oppfordres til å søke». Vi kunne også registrere at dette idealet var nedfelt i noen av prosessene vi har fulgt i dette prosjektet. Det var derfor spennende å se hvorvidt et ideal om mangfold ble omgjort til ledetråd i en faktisk ansettelsesprosess.

Funnene vi gjorde, indikerer at idealer om mangfold muligens bidro til at arbeidsgiverne inviterte noe bredere inn til intervju, men i sluttrunden – jobbintervjuene – er det lite som tyder på at det ble gjort noe bevisst for å sikre mangfold i praksis. Situasjonen synes snarere å være at søkere som ble tilskrevet å være litt på siden av det arbeidsgiverne hadde definert som normalen i virksomheten, for eksempel med hensyn til politiske verdier, humor, sosiale koder, bidro til å gjøre personen uaktuell. Da valgte de heller å gå for likhet, enda de egentlig hadde en forestilling om det motsatte. Men det

synes som om de kunne hake av på virksomhetens mangfoldsambisjon ved å gjennomføre noen ekstra intervjuer. Dette så vi for eksempel i interesseorganisasjonen, hvor det sosiale var sagt å telle 80 prosent i rangeringen i sluttrunden. Da endte man med å velge en person som de selv erkjente at brøt helt med mangfoldsidealet, men snarere var en person som kunne minne om dem selv. Oppsummert i en antakelse kan man hevde at *jo mer skjønn blir vektlagt, desto mindre vil mangfold bli prioritert*.

Det sistnevnte har implikasjoner for arbeidsgivernes vilje til å tenke mangfold knyttet til etnisitet, noe som var et av utgangspunktene for dette prosjektet. De standardene som arbeidsgiverne setter opp for å rangere arbeidssøkerne, har til felles at de i stor grad harmonerer med antakelser om typisk norske verdier og væremåter. På den måten underbygger våre funn hva Midtbøen og Rogstad (2012) har pekt på tidligere når det gjelder hva som gjør at søkere framstår som personlig egnede. Det nye og interessante i den studien som nå er gjennomført, er at det kommer klart fram at mange arbeidsgivere opplever selv at de har mangfold på agendaen uten at dette trenger å resultere i aktive handlinger. Snarere enn å snakke negativt om mangfold og etniske minoriteter synes arbeidsgiverne å fremme visse verdier, som tilsynelatende tilfeldig samstemmer med deres forestillinger om typisk norske verdier. Det er følgelig ikke trekk ved søkerne som vurderes, men arbeidsrelaterte verdier de antas å være bærere av.

## Til sist

Jobbintervjuet er den siste av flere faser i ansettelsesprosessen. Den er imidlertid avgjørende, men samtidig vanskelig å analysere ettersom subjektive vurderinger er sentrale. At mye påvirkes av arbeidsgivernes magesfølelser og opplevelse av kjemi, innebærer likevel ikke at valgene er tilfeldige, tvert om. Tidligere forskning har indikert at arbeidsgivere beskriver om lag den samme personen når de forteller om kjennetegn ved sin drømmearbeidstaker (Midtbøen & Rogstad 2012). Formålet med jobbintervjuet er likevel ganske klart – på bakgrunn av dette møtet skal man vurdere, begrunne og legitimere hvem som passer inn i virksomheten.

Ettersom alle som kommer på intervju, anses som kvalifisert til å gjøre jobben, er det gjerne andre forhold som vektlegges i intervjuet, og da først og fremst de sosiale egenskapene. Det er likevel slående at disse sosiale egenskapene, som alle er enige om at er viktige, vanskelig lar seg tematisere. Det kan tenkes flere grunner til at dette er tilfelle, deriblant at det er vanskelig å spørre om direkte, at mange kvier seg for å bruke tester, at man opplever en frihet til å bruke subjektive kriterier, og at det er vanskelig å begrunne en rangering med noe man ikke kan bruke til å sammenlikne søkerne direkte. Det faktum at arbeidsgiverne ser etter både formell og sosial kompetanse, har implikasjoner for NAVs arbeid med å utvikle treffsikre arbeidsmarkedskurs. Jobbintervjuet

er en arena hvor man ikke alltid kan spørre direkte om det man vil ha svar på. I opplæringen av arbeidssøkere bør de uformelle aspektene ved kandidaters selvrepresentasjon inngå som del av pensum. Pådriverorganisasjoner kan jobbe opp mot arbeidsgivere med det formål å videreutvikle de proaktive pliktene slik at de er mer effektive og i tillegg virker inn på det siste og avgjørende møtet mellom jobbsøkere og arbeidsgivere. Arbeidsgiveres proaktive plikter bør ikke bli oppfattet å stoppe ved valget av hvilke søkere som skal kalles inn til intervju, men bør være en faktor gjennom ansettelsesprosessen som helhet, fra skriving av utlysningstekst til rangering av kandidater etter et jobbintervju.

Avslutningsvis kan det også nevnes at de arbeidsgiverne vi har intervjuet, tilsynelatende bruker ulike kriterier for å rangere søkerne og når de skal legitimere rangeringen. Mer konkret legges det stor vekt på det sosiale i rangeringen av søkerne, men når de blir bedt om nærmere å gi en begrunnelse for hvorfor de valgte som de gjorde, ender de med å vise til de kvalifikasjonene og de saklige svarene kandidatene ga på intervjuet.

\*\*\*\*

Helt til slutt: Arbeidsgivere er krumtappen i inkluderingspolitikken. Og det er grenser for hvor dypt regulert alle steg i en beslutningsprosess faktisk kan være. Derfor er det på sin plass å lansere to oppfordringer til arbeidsgiverne. For det første vil noen innledende refleksjoner fra arbeidsgivers side være et skritt på veien i å møte den potensielle skjevheten som kan oppstå under vurderinger av ulike kandidater på et jobbintervju. En tydeliggjøring av hvilke sosiale egenskaper en søker må besitte for å kunne lykkes i jobben, forut for jobbintervjuet kan redusere innslaget av vilkårlige skjønnsmessige vurderinger. I den sammenheng vil bruk av tillitsmannsapparatet i virksomhetene kunne ha stor betydning. Det var ingen tillitsvalgte som var til stede på noen av de intervjuene hvor vi var med. Det er derfor ikke mulig for oss å si noe om betydningen basert på denne studien, men det er likevel grunn til å anta at tillitsvalgte kunne spille en viktig rolle med å sikre størst mulig grad av likebehandling.

For det andre kan erkjennelsen av at arbeidsgivere ikke nødvendigvis er gode menneskekjennere, lede til en diskusjon om rekruttering som metode. Stor tiltro til intuisjon og magefølelser gjør at mange arbeidsgivere ikke ser behovet for å innhente mer informasjon eller korrigere inntrykkene de har dannet seg ut fra et kort møte. Det kan være grunn til å utfordre deres forestilling på dette området. Sagt på en annen måte: En kulturelt betinget naturlig beskjedenhet fra arbeidsgiveres side er kanskje heller ikke å forakte.



# Litteratur

- Arrow, K. (1973). The theory of discrimination». I O. Ashenfelter & A. Rees (red.), *Discrimination in the Labor Market*. Princeton: Princeton University Press.
- Bangerter, A., Roulin, N. & Köning, C. J. (2012). Personell Selection as a Signaling Game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738.
- Berg, B. (1992). *Bakerst i køen. Om flyktningers deltakelse på arbeidsmarkedet*. Trondheim: Sintef.
- Bore, L., Djuve, A. B. & Tronstad, K. R. (2013). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus*. Fafo-rapport 2013:11. Oslo: Fafo.
- Chen, C., Yang, I. W. & Lin, W. (2010). Applicant impression management in job interview: The moderating role of interviewer affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 739–757.
- Djuve, A. B. & Hagen, K. (1995). «Skaff meg en jobb!» *Levekår blant flyktninger i Oslo*. Fafo-rapport 184. Oslo: Fafo.
- Djuve, A. B. & Tronstad, K. R. (2011). *Innvandrere i praksis. Om likeverdig tjenestetilbud i NAV*. Fafo-rapport 2011:07. Oslo: Fafo.
- Friberg, J. H., Elgvin, O. & Djuve, A. B. (2013). *Innvandrerne som skulle klare seg selv. Når EØS-avtalens frie flyt av arbeidskraft møter velferdsstatens bakkebyråkrati*. Fafo-rapport 2013:31. Oslo: Fafo.
- Goffmann, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh Social Sciences Research Centre: Anchor Books edition.
- Goffmann, E. (1963). *Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity*. New Jersey: Penguin books.
- Granovetter, M. [1974] (1995). *Getting a job: A Study of Contact and Careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1995). The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. I A. Portes (red.), *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*. New York: Russel Sage Foundation.

- Hernes, G. (1975). *Makt og avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Mjeldheim, G. & Pallesen, S. (2013a). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 46-60
- Horverak, J. G., Sandal, G. M., Pallesen, S. & Timmerman, M. E. (2013b). Hiring Rankings of Immigrant Job Applicants: Immigrants' Acculturation Strategies and Managers' Personality Trait Perception. *Int. Migration & Integration*, 14, 493-510.
- Jenkins, R. (1986). *Racism and recruitment. Managers, organisations and equal opportunity in the labour market*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jensen, I. (2004). Jobsamtalen – arbeidsmarkedets optagelsesritual. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 6(2), 24-39.
- Jordan, C. H., Whitfield, M. & Zeigler-Hill, V. (2007). Intuition and the correspondence between implicit and explicit self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 1067-1079.
- Kendrick, R. V. & Olson, M. A. (2012). When feeling right leads to being right in the reporting of implicitly-formed attitudes, or how I learned to stop worrying and trust my gut. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1316-1321.
- Lund, M. & Friberg, J. H. (2004). *En inkluderende fagbevegelse? Innvandrere, arbeidsmiljø og fagorganisering i renhold og hotell og restaurant*. Fafo-rapport 446. Oslo: Fafo.
- Lødding, B. (2003). *Forskjellig, men ikke for forskjellig. Arbeidsgiveres beretninger om rekruttering av høyere grads kandidater med innvandrerbakgrunn*. NIFUs skriftserie nr. 11. Oslo: NIFU.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 1/12. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Pager, D. & Quillian, L. (2005). Walking the talk? What Employers Say versus What They Do. *American Journal of Sociology Review*, 70(3), 355-380.
- Parkes, L., Bochner, S. & Schneider, L. (2001). Person-Organisation Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism. *Applied Psychology*, 50(1), 81-108.



- Petersen, T. mfl. (2000). Offering a job. Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106, 763–816.
- Phelps, E. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, 62, 659–661.
- Pronin, E., Lin, D. Y. & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perception of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369–381.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: UniPax.
- Rogstad, J. & Solbrække, K. N. (2012). Velmenende likegyldighet? Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus. *Sosiologisk tidsskrift*, 4,(20), 315–338.
- Sandal, G. M. (2010). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandbæk, M. & Djuve, A. B. (2012). *Fortellinger om motivasjon. Hva er gode arbeidsmetoder i NAVs AMO-kurs for innvandrere?* Fafo-rapport 2012:27. Oslo: Fafo
- Spence, A. M. (1974). *Market Signaling*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Spence, A. M. (1981). Signaling, Screening and Information. I S. Rosen (red.), *Studies in Labor Markets*. Committee for Economic Reserach. Report 31. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39. Oslo: Fafo.
- Vike, H., Lidén, H. & Lien, M. E. (2001). *Likhetens paradokser. Antropologiske undersøkelser i det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Waldinger, R. & Lichter, I. M. (2003). *How the Other Half Works. Immigration and the Social Organization of Labour*. Los Angeles: The University of California Press.

## «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet»

Hva skal til for å lykkes som arbeidssøker? Formell kompetanse er selvsagt nødvendig, men sjelden en tilstrekkelig forutsetning. I denne rapporten tematiseres det arbeidssøkere må ha i tillegg. Det lille ekstra. Vi spør: Hvordan bruker arbeidsgiverne jobbintervjuet for å redusere usikkerheten de har med hensyn til hvem som passer inn i virksomheten? Hva legger de vekt på, og hvordan spør de etter sterke og svake sider? Vi har fulgt fem virksomheter fra utlysning, gjennom siling av søknader, gjennomføring av jobbintervjuer til innstilling av kandidater. Overordnet spør vi hvor godt egnet jobbintervjuet er som virkemiddel for å skille mellom allerede kvalifiserte arbeidssøkere.



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2014:33  
ISBN 978-82-324-0131-4  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20380