

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

«Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet»

En studie av jobbintervjuets muligheter
og begrensninger



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.*

