



**UIT**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Fornuft eller følelser?**

En studie om hvordan profesjonelle rekrutterere tenker om  
kognitive feilkilder i intervjuet som seleksjonsmetode

---

**Karen Helene Berntsen & Helga Katrine Sagen**

*Masteroppgave i ledelse, mai 2017*





## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på vår masterstudie i ledelse ved Universitetet i Tromsø, Campus Harstad. Vårt valg av problemstilling er basert på et tema vi er interessert i og som vi jobber med i det daglige.

Undersøkelsen vår har vært en verdifull læringsprosess. Vi har lært mye om temaet vi har studert, om viktigheten av å være tro mot sin forskningsmetode og hvilken skriveprosess som kreves for å forfatte en masteroppgave. I prosessen har vi hatt utfordringer underveis, men også gjennombrudd som har gitt ny driv i arbeidet.

Vi vil takke våre informanter som velvillig satte av tid til å svare på våre spørsmål. Dere gav oss innsikt i hvordan dere tenker, og hvordan dere praktiserer gjennomføringen av intervjuet som seleksjonsmetode.

Vi vil også takke vår veileder Trude Høgvold Olsen. Hun har med konstruktive innspill og forventninger til fremdrift, sørget for at vi har holdt motivasjonen oppe og kommet i mål med oppgaven vår.

En særlig takk til våre familier for deres gode støtte, oppmuntring og tålmodighet i denne prosessen.



## Sammendrag

Bakgrunnen for vår undersøkelse var at vi ønsket å undersøke hva profesjonelle rekrutterere tenker om kognitive feilkilder i intervjusituasjonen. Ansettelse er en viktig beslutning for en virksomhet. Behovet for kompetanse er høyt og feilansettelser gir økonomiske konsekvenser. De vurderingene som ligger til grunn for det endelige valget når en skal ansette en ny medarbeider, kan være komplekse og krevende. I Norge er intervju det vanligste metodeverktøyet. Denne seleksjonsmetoden har noen svakheter. En av svakhetene med intervju, er at kognitive feilkilder kan påvirke intervjuer i seleksjonsbeslutningen. Med kognitiv beslutningsteori som bakteppe så vi nærmere på følgende kognitive feilkilder; *Bekreftelsesfellen, Overdreven selvtillit og Intuisjon.*

Metoden vi har brukt er kvalitativ studie. Vi har intervjuet rekrutterere i to norske byer. Alle hadde førstehåndserfaring med intervju som seleksjonsmetode. Informantene våre ble spurt om hvordan de beskriver kognitive feilkilder og hvordan de forebygger de samme feilkildene.

Våre funn viser at rekruttererne er seg bevisst de kognitive feilkildene i intervjusituasjonen. Informantene våre fortalte at de var klar over at førsteinntrykket hadde innvirkning på den som intervjuet kandidaten. Det var lett å søke bekreftelser på disse inntrykkene. Informantene i undersøkelsen fortalte at lang erfaring i bransjen gjorde dem til gode menneskekjennerne. Denne overdrevne selvtilliten påvirket hvor konsekvente de var i metodebruk. Våre informanter var seg spesielt bevisst intuisjon. De uttalte at intuisjon var vanskelig å ignorere, og ble i varierende grad brukt som verktøy for å ta beslutninger.

Informantene anser påvirkning av kognitive feilkilder som noe de må unngå. De gir uttrykk for at bruk av ulike verktøy er en måte å forebygge påvirkning av feilkilder på. De nevner strukturert intervju, testing og referansesjekk som seleksjonsmetoder som anvendes hyppig. Likevel beskriver de at når feilkilder påvirker, blir de mindre konsekvente i bruk av seleksjonsverktøy. Informantene forteller at dette kan føre til at beslutningene i større grad tas på grunnlag av følelser. Vår undersøkelse viser at autonomibehov og bruk av skjønn er et viktig element. Profesjonalitet kan også innebære bevissthet rundt kognitive feilkilder og det å stole på egen erfaring.



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Oppgavens struktur.....	4
2	Teori.....	5
2.1	Intervju som seleksjonsmetode.....	5
2.2	Kognitiv beslutningsteori.....	8
2.3	System 1 og System 2.....	9
2.4	Kognitive feilkilder.....	11
2.4.1	Bekreftelsesfellen.....	12
2.4.2	Overdreven selvtillit.....	13
2.4.3	Intuisjon.....	14
2.4.4	Samspill mellom feilkildene.....	15
3	Design og metode.....	19
3.1	Forskningsdesign.....	19
3.2	Kvalitativ metode.....	19
3.3	Intervju som metode.....	20
3.4	Operasjonalisering og utvikling av intervjuguide.....	21
3.5	Gjennomføring av intervjuene.....	22
3.6	Utvalg.....	23
3.7	Dataanalyse.....	25
3.8	Undersøkelsens kvalitet.....	25
3.9	Forskningsetiske betraktninger.....	27
4	Presentasjon av data.....	28
4.1	Oppdragets kontekst.....	29
4.2	Bekreftelsesfellen.....	30
4.2.1	Rekrutterers forutinntatthet.....	30
4.2.2	Rekrutterers dagsform.....	31
4.2.3	Kandidatens utseende og fremtoning.....	31
4.2.4	Å bekrefte inntrykkene.....	35
4.3	Overdreven selvtillit.....	36
4.3.1	Menneskekjenner.....	36

4.3.2	Overdreven selvtillit påvirker intervjuprosessen .....	37
4.4	Intuisjon .....	38
4.4.1	Magefølelsen .....	39
4.5	Konsekvenser av å la seg påvirke av feilkilder .....	40
4.6	Metoder for forebygging .....	41
4.6.1	Forberedelser til intervju.....	41
4.6.2	Tester .....	43
4.6.3	Referansesjekk .....	43
4.6.4	Diskutere med kollegaer .....	44
4.6.5	Hovedfunn .....	44
5	Analyse og drøfting av funn.....	45
5.1	Hvordan beskrives førsteinntrykket?.....	45
5.2	Hvordan beskrives gode menneskekjennere?.....	47
5.3	Hvordan beskrives magefølelsen? .....	48
5.4	Samspill mellom feilkildene .....	51
5.5	Forebygging av feilkilder .....	52
5.6	Bruk av skjønn i profesjonalitet .....	54
6	Konklusjon .....	58
	Referanseliste .....	60
	Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet .....	63
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	64
	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	65

## Tabelliste

Tabell 1:	Treffsikkerhet ved ulike seleksjonsmetode.....	6
Tabell 2:	Forskjeller og fellesnevnerer mellom system 1 og system 2.....	11
Tabell 3:	Feilkilder.....	16
Tabell 4:	Oversikt over studiens temaer.....	28



# 1 Innledning

Arbeidslivet er i stadig endring. I offentlig sektor gjennomføres en sterk sentralisering og effektivisering innenfor flere fagområder. Konkurransen innen privat sektor har økt og det har vært en rivende teknologisk utvikling. Samtidig har globalisering hatt betydning for virksomheter når det gjelder tilbud og etterspørsel av arbeidskraft. Nevnte faktorer har medvirket til økt kompleksitet og større krav til kvalitet på arbeidet som utføres. For å møte utfordringene har kompetanse og fagkunnskap blitt virksomhetens viktigste fortrinn. Det er derfor avgjørende at virksomheter benytter tilstrekkelige ressurser for å få tak i riktige medarbeidere til organisasjonen.

Medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs. Det er gjennom medarbeiderne at virksomheten når sine mål. Det vil derfor være nødvendig å ha en gjennomtenkt og grundig prosess når det kommer til hvordan ansatte selekteres. En viktig del av en organisasjons strategi er å ansette dyktige folk til å utføre ulike arbeidsoppgaver. Kunsten er å finne den rette kandidaten til å oppnå gode jobbresultater og slik skape verdier i organisasjonen. Dette kan på mange måter være en risikosport, om en i liten grad har tanke for rekrutterings- og seleksjonsmetoden. Feilansettelser er kostbare og kan utvikle seg til dårlig utført jobb, samarbeidsproblemer og negativt arbeidsmiljø (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). Rekruttering er de metodene og handlingene en organisasjon benytter for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte. Seleksjon handler om å velge riktig kandidat fra søkermassen (Bjaalid og Mikkelsen, 2015).

En god seleksjonsmetode skal tilrettelegge for å identifisere kandidatens personlige egenskaper, evner, yrkeskompetanse og yrkeserfaring (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). En jobbanalyse er grunnlaget for en god stillingsbeskrivelse, som beskriver oppgavene og ansvaret i stillingen. Videre utformes en stillingsspesifikasjon over kunnskap, ferdigheter og krav medarbeideren må besitte for å fylle jobben. Så velges hvilken seleksjonsmetode som skal benyttes. Det har vært forsket mye på seleksjon, men nesten ingenting på hva som bestemmer arbeidsgivers valg av seleksjonsmetode (Bjaalid og Mikkelsen, 2015).

Forskning viser at ustrukturerte intervju, som er den mest utbredte seleksjonsmetoden, kommer svært dårlig ut når det gjelder validitet (Schmidt og Hunter 1998; Skorstad 2015; Bjaalid og Mikkelsen; 2015). Årsaken til dette er at det foretas aktive og passive

vurderingsfeil ved innsamling, mottak og bearbeiding av informasjon om den enkelte kandidat (Skorstad 2015; Bjaalid og Mikkelsen 2015). I psykologien beskrives slike vurderingsfeil som heuristikker. Vi mennesker bruker kognitive snarveier når vi behandler informasjon og gjør vurderinger. I bruk av heuristiske metoder inngår mye skjønn (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Heuristikkene reduserer sammensatte problemer til enklere kognitive oppgaver, og fører til effektiv beslutningstaking. Vurderingene man får ved å bruke heuristikker er ofte gode nok, men fører også til det Kahneman (2012) kaller systematiske skjevheter, Skorstad (2015) fallgruver, Lai (1999) feilkilder. Vi velger videre i oppgaven å benytte feilkilder når vi omtaler disse begrepene.

Det finnes mye forskning på kognitive feilkilder (Kahneman 2012; Lai 1999). Ifølge Lai (1999) påvirker feilkildene både persepsjon, vurderinger og beslutninger og danner grunnlaget for flere andre feilkilder og feller. Mange av feilkildene påvirker hverandre og er sterkt gjensidig forsterkende. Dette kan medvirke til at vi foretar grove feilvurderinger, og at de beslutninger som fattes er lite hensiktsmessige (Lai, 1999). Tidligere forskning har hatt kvantitative tilnærmelser, som har hatt fokus på årsakssammenheng mellom jobbintervjuet og jobbprestasjoner (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). Vi har ikke kunnet finne forskning på hvordan rekrutterer reflekterer over kognitive feilkilder i intervjusituasjonen.

Med vår oppgave vil vi undersøke om profesjonelle rekrutterere er seg bevisste de ulike feilkildene som kan oppstå i en intervjusituasjon. Med profesjonelle rekrutterere menes i denne konteksten aktører som har rekruttering som jobb de får betalt for. Vi har en forventning om at de som gjennomfører mange rekrutteringsprosesser gjør dette i forhold til gode og rettferdige prosesser, og at de vurderingene som gjøres av søkerne skjer på bakgrunn av saklig informasjon. Vi har også en forventning om at rekrutteringsbyråene utfører jobben med faglig kompetanse, og er seg bevisste hvordan intervju som metode gjennomføres i praksis. Som en del av den faglige kompetansen, har vi en tanke om at profesjonelle rekrutterere har et bevisst forhold til mulige feilkilder som kan påvirke beslutningsprosessen.

## **1.1 Problemstilling**

I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på om den som intervjuer er seg bevisst kognitive feilkilder i intervjusituasjonen, og hvordan disse kognitive feilkildene kan påvirke

beslutningen om hvem som får jobben. På bakgrunn av ovennevnte, har vi formulert følgende problemstilling:

### **Hvordan tenker profesjonelle rekrutterere om kognitive feilkilder i intervjuet som seleksjonsmetode?**

Intervju er en kontrollert konversasjon for å samle inn informasjon om en kandidat, for så å kunne forutsi hvor vellykket en kandidat vil prestere i jobben, målt opp mot det som er stillingsbeskrivelsen og arbeidsoppgavene (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). Intervjuet gir muligheter for å observere kandidatens opptreden og utseende. Samtidig gis det en anledning til å bekrefte, avkrefte og utdype informasjon hentet fra andre kilder, som for eksempel søknad, CV, attester og vitnemål. Et viktig element er å vurdere kandidatens personlige egnethet for stillingen.

Informasjonen kandidaten gir i selvpresentasjon og intervjuadferd vil være selektert. Da er det viktig å skille mellom inntrykksmanipulering og kandidatens reelle egenskaper og ferdigheter. Ifølge Paulhus (1984) skiller inntrykksmanipulering, som handler om et bevisst ønske om å framstille seg positivt i andres øyne, seg fra selvbedrag. Dette selvbedraget avspeiler seg som et narsissistisk ønske om å fremstille seg i et positivt lys. For å kartlegge kandidatens reelle ferdigheter og egenskaper, vil det være viktig å benytte riktige seleksjonsmetoder (Skorstad, 2015).

Intervjuer utføres i større og mindre grad strukturert. Her er det mange feilkilder som kan føre til en mindre bra bedømmelse i utvelgelse av kandidaten. Det inntrykket søkeren klarer å skape gjennom intervjuet, har innvirkning på hvem som får tilbud om den ledige stillingen (Fredriksen og Sørebo, 2013). I mange tilfeller tas avgjørelser svært raskt basert på det første rekrutterer legger merke til. Deretter leter vedkommende etter bekreftelser på sine antakelser (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). Da er det ikke nødvendigvis den best kvalifiserte kandidaten som får jobben, men arbeidsgiver ender opp med å finne en gjennomsnittsmann som er god på small talk og har lik humor som arbeidsgiver (Sørheim og Dalen, 2016). Ifølge Skorstad (2015) viser studier at det i gjennomsnitt kun tar 4 minutter før intervjueren har tatt sin beslutning om kandidaten er egnet eller ikke. Er den som intervjuer seg bevisst hvordan for eksempel førsteinntrykket kan påvirke seleksjonsbeslutningen? Dette ønsker vi å undersøke nærmere. Vi ønsker å undersøke nærmere hva de tenker om dette, og hvordan de gjennom-

fører et intervju. Hva deres fokus er i intervjusituasjonen, og hva de gjør for å sikre at de finner den riktige kandidaten til stillingen. Videre er det interessant å finne ut hvordan de profesjonelle rekruttererne vurderer egne oppfatninger om dømmekraft og beslutningstaking i intervjuet. Vi mennesker lar oss lede og påvirke av inntrykk og følelser, samtidig som vi stoler på intuitive overbevisninger og våre preferanser. Det er usikkert i hvilken grad vi klarer å være selvkritiske og objektive i våre vurderinger som grunnlag for seleksjonsbeslutninger. I det videre er det interessant å finne ut om den som intervjuer er seg bevisst dette, og om vedkommende behandler søkerne forskjellig eller lar seg påvirke av egen måte å tenke på. Videre ønsker vi å se på om intervjuer bidrar til å styrke evnen til å oppdage egne feil i intervjusituasjonen.

## **1.2 Oppgavens struktur**

For å finne svar på vår problemstilling har vi søkt i litteratur om kognitiv beslutningsteori og kognitive feilkilder. I kapittel 2 presenterer vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. I kapittel 3 redegjøres det for valg av forskningsdesign og metodevalg. Vi forklarer også hvordan vi gjennomførte intervjuene som ble benyttet, for å prøve å svare på problemstillingen. Vi presenterer våre innsamlede data fra intervjuene i kapittel 4. I kapittel 5 tolker og analyserer vi våre funn. Avslutningsvis oppsummerer vi undersøkelsens viktigste funn i kapittel 6. I dette kapitlet ser vi også på hvilke praktiske implikasjoner funnene fra undersøkelsen kan gi. I tillegg foreslår vi temaer til videre forskning.

## 2 Teori

Som bakgrunn for vår analyse, vil vi i dette kapittelet reviewe eksisterende og relevant teori og forskning. Seleksjon er en beslutning. En beslutning kan defineres som et valg. Ifølge Lai (1999) innebærer rene valgbeslutninger at man står overfor flere ulike alternativer som en skal velge mellom. Seleksjon er en typisk valgbeslutning hvor man som oftest har flere søkere til en stilling, og hvor man må foreta et valg ut i fra hvem som er best egnet til den aktuelle stillingen.

Vi starter med å se på kognitiv beslutningsteori som er hovedelementet i seleksjonsprosessen. Kognitiv beslutningsteori er et viktig element i seleksjonsprosessen. Videre ser vi på seleksjonsmetoder generelt og på intervjuet som seleksjonsmetode spesielt. Til slutt går vi inn på Daniel Kahneman (2012) sine arbeider om kognitive feilkilder i beslutninger og om to ulike systemer som styrer disse.

Dette er oppgavens teoretiske rammeverk og handler om menneskets rasjonalitet og irrasjonalitet. Disse arbeidene kan hjelpe oss å forstå hvordan rekrutterere tenker. Teorien vil kunne hjelpe oss til å forstå de praktiske sidene ved menneskers måte å tenke på, samt forstå styrker og svakheter i utøvelse av beslutninger. Den vil også belyse hvordan kognitive feilkilder kan påvirke beslutninger i konteksten intervju som seleksjonsmetode.

### 2.1 Intervju som seleksjonsmetode

Metoden for seleksjon skal være sensitiv for å kunne skille mellom kandidatene. I tillegg skal seleksjonsmetodene være reliable, som tilsier at en vil komme til samme resultat om den blir brukt flere ganger. Til sist er metodens validiteten viktig. Validiteten sier noe om gyldigheten til de slutninger vi trekker ved bruk av metoden. I Norge er, ifølge Skorstad (2015), ansettelsesintervjuet den mest brukte metoden, i tillegg til CV og referansesjekk.

Profesjonelle rekrutterere har flere ulike metoder og verktøy å velge mellom når det skal tas en seleksjonsbeslutning. Tabell 1 nedenfor viser en oversikt over noen av verktøyene. I henhold til tidligere forskning når det gjelder å predikere senere jobbprestasjon, kommer følgende teknikker best ut når de brukes alene; arbeidsprøver (,54), evnetester (,51) og strukturerte intervju (,51), (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). Som tabellen under viser, styrkes nøyaktigheten når ulike teknikker kombineres. Ustrukturerte intervjuer kommer særdeles

dårlig ut med (.38). Den lave validiteten henger sammen med vurderingsfeil man begår i innsamling og vurdering av informasjon. Her kommer kognitive feilkilder inn som en avgjørende faktor for å gjøre vurderingsfeil.

Seleksjonsmetoder	Validitet
	+1 (Perfekt prognose)
Evnetest og personlighetstest	+0.65
Evnetest og strukturert intervju	+0.63
Evnetest og work sample test	+0.60
Arbeidstest	+0.54
Evnetest	+0.51
Strukturert intervju	+0.51
Personlighetstest	+0.41
Ustrukturert intervju	+0.38
Referanser	+0.26
År med jobberfaring	+0.18
Utdannelse	+0.10
Interesse	+0.10
Grafologi/astrologi	+0.0
Alder	-0.01
	0 (Tilfeldig prognose)

Tabell 1: Treffsikkerhet ved ulike seleksjonsmetoder (egen) – Kilde: Schmidt og Hunter, 1998

Forskning viser at det er ustrukturerte jobbintervjuer som er mest utbredt (Skorstad, 2015). Det er da et paradoks at den mest brukte seleksjonsmetoden viser seg å ha lav validitet. Vi vil derfor redegjøre nærmere for hvorfor intervjuet har lav validitet, og hvilke feil som gjøres når vi samler inn, mottar og behandler informasjon om den enkelte kandidat.

Intervju er en utvalgsmetode som predikerer jobbprestasjon basert på kandidatens muntlige svar på muntlige spørsmål. I jobbintervjuet får rekrutterer informasjon om flere relevante aspekter som er viktige for å få en helhetlig vurdering av den enkelte søker. Herunder hva som er arbeidssøkers motivasjon, arbeidserfaring, kompetanse og personlig egnethet (Rogstad og Sterri, 2016).

Som metode har intervjuet flere fordeler (Skorstad, 2015 ). Metoden er fleksibel og gir mulighet for å avdekke informasjon om kandidaten. Videre kan man observere jobbsøkers sosiale ferdigheter, hvordan vedkommende opptrer i intervjusituasjonen, samt kandidatens verbale kommunikasjon. Intervjusituasjonen er også en arena for relasjonsbygging mellom jobbsøker og intervjuer.

På den annen side har intervju som seleksjonsmetode også noen ulemper. Skorstad (2015) har gjennomgått oppdatert forskning innen feltet rekruttering og seleksjon. Gjennom sine arbeider har han laget en liste over 14 feilkilder han hevder rekrutterere bør være seg bevisst ved bruk av intervju som metode. Ulempen er at disse feilene er lette å begå og er vanskelige å unngå, selv om en er klar over dem. Feilkildene vil bli redegjort for i kapittel 2.4.

I ustrukturerte jobbintervju er det noen faste spørsmål, samt flere oppfølgingsspørsmål som tas på sparket. Dette avhenger av hva kandidaten svarer og hva intervjuer ønsker å vite mer om. Forskning viser at ustrukturerte intervju er lite egnet til å vurdere kandidater for en stilling, fordi intervjuerne har en tendens til å favorisere søkere som deler deres oppfatning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Mangel på struktur og systematikk gjør at det er vanskelig å sammenligne kandidatene. Er målet å ansette den beste kandidaten, bør en unngå ustrukturerte intervju. Metoden forsterker blant annet overdreven selvtillit i beslutningen, med det resultat at en gjør en feilansettelse som kan skade organisasjonen (Kausel m.fl., 2016).

Det strukturerte jobbintervjuet er en standardisert metode for å undersøke kandidatens kompetanse gjennom spørsmål som er laget på forhånd. At intervjuene gjennomføres under så like betingelser som mulig, gjør at svarene kan evalueres og sammenlignes. Da er det viktig at kandidatene blir stilt samme spørsmål i samme rekkefølge. Denne formen for intervju gir lite rom for endringer eller improvisasjon. Ved å benytte strukturert jobbintervju sikrer man i større grad at avgjørelsen om hvem som får jobben baseres på kandidatens objektive kompetanse. Fordelen ved å benytte strukturert intervju når det er basert på en jobbanalyse, er at spørsmålene som stilles er direkte relevante for kompetanser som kreves i den aktuelle jobben. Videre er dette en rettfærdig metode fordi alle kandidatene får samme spørsmål. Strukturering av intervjuet øker validiteten (Schmidt og Hunter, 1998).

## 2.2 Kognitiv beslutningsteori

I beslutningsteori står ideen om at individer handler rasjonelt sentralt. Dette innebærer at man handler fornuftig (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ideen om perfekt rasjonalitet er et ideal man bør strekke seg etter. Den forutsetter klare mål og preferanser, samt full informasjon om de ulike alternativer slik at disse kan sammenlignes. På denne måten velger man det alternativet som gir best nytte. Flere forhold gjør det vanskelig å handle etter idealet, ettersom ingen har fullstendig oversikt over all informasjon og hvilke konsekvenser de ulike alternativer vil kunne få. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) handler man da begrenset rasjonelt og finner en løsning som er tilfredsstillende og god nok. Rasjonelle beslutninger tar utgangspunkt i den enkeltes preferanser (Brunsson og Brunsson, 2015). En av flere faktorer som gjør det utfordrende å handle etter idealet, er at vi lar oss påvirke av ulike kognitive feilkilder. Vi har avgrenset vår oppgave til å se nærmere på de kognitive feilkildene som en påvirkningsfaktor til beslutning.

I følge Lai (1999) har vi begrenset kognitiv kapasitet når det kommer til vår dømmekraft i vurderinger og beslutninger. Vår tendens til å ta raske beslutninger, medfører at vi gjør mange feil. Det tas da avgjørelser basert på for lite informasjon, og for lite anstrengelse i vurderingen av den informasjonen man har tilgjengelig. Kahneman (2012) viser til at vi har to måter å tenke på når vi skal ta beslutninger; *fort* og *langsomt*. Hans arbeider vil bli nærmere beskrevet senere i dette kapitlet.

De fleste beslutningsprosesser innebærer flere delbeslutninger. For eksempel vil det i ansettelse være beslutninger som hvem skal innkalles til intervju, hvor mange intervjuer skal gjennomføres, samt hvilke spørsmål man skal stille. En må også beslutte om intervjuet skal være strukturert eller semistrukturert. Det endelige valget er utfallet av hele ansettelsesprosessen som har vært gjennomført. Hvorvidt man kan anse en beslutning for å være god, kommer an på resultatet og konsekvensene av beslutningen (Lai, 1999). I ansettelsesbeslutningen er det avgjørende om den nyansatte innfrir de krav og forventninger som stilles til den gitte stillingen.

Utfallet av beslutningen kan få alvorlige konsekvenser for virksomheten dersom det gjøres feil valg. En ansettelse vil være en svært viktig beslutning for virksomheten som også er en



strategisk beslutning. Dersom man ansetter riktig, og velger den personen med mest potensiale til å lykkes, vil den nye medarbeideren være en viktig ressurs for virksomheten. I motsatt fall vil en feilansettelse få negative konsekvenser både for arbeidsgiver og arbeidstaker. I følge Iversen (2015) er sammenhengen mellom bruk av gode rekrutteringsmetoder og økonomisk gevinst for en virksomhet godt dokumentert. Feil beslutning kan medføre store økonomiske konsekvenser for virksomheten.

I forbindelse med beslutningen i ansettelse og seleksjon er det vanskelig å forutsi menneskelig atferd. Testen eller intervjuet en velger skal være en prøve for å kunne avdekke kandidatens fremtidige jobbadferd. Faglig dyktighet, erfaring, personlige egenskaper, arbeidsstil, samt motivasjon bør være overførbare til den ekte jobbsituasjonen som virksomheten skal rekruttere til. Den metoden man velger å benytte for seleksjon, bør gi god treffsikkerhet.

## **2.3 System 1 og System 2**

Ifølge Kahneman (2012) treffes en beslutning på to måter i det han kaller System 1 og System 2. I oppgaven ønsker vi å finne ut av våre spørsmål knyttet til hvordan vi tenker gjennom System 1 og System 2.

System 1 er det vi benytter oss mest av. System 1 er automatisk, lynraskt og følelsesmessig. Systemet brukes med lite eller ingen anstrengelse eller viljestyrt kontroll. Vi tenker fort og benytter oss av intuisjon, hvor følelser og hukommelse tar oss til hva vi bevisst tenker. System 1 settes i gang når system 2 er opptatt med noe anstrengende. System 1 har ikke anlegg for tvil. Det undertrykker tvetydighet og konstruerer spontant historier som henger sammen så godt som mulig. Hvis ikke budskapet bestrides med en gang, vil assosiasjonene spres som om budskapet var sant.

System 1 sin grunnleggende egenskap er å sette forventninger, og å bli overrasket når forventningene brytes. En henter inn mulige årsaker til overraskelsen. System 2 kan nullstille disse forventningene ved å gi inntrykk av fremtiden, og av at hendelser som vanligvis ville være overraskende, er nesten normale. Det tilbys en taus tolkning av det som skjer med deg og rundt deg, det knytter det som skjer nå, til den nære fortiden og til forventninger om den nære fremtiden.

System 2 er det vi tror vi er. Vi tenker langsomt, vurderer, formulerer velbegrunnede konklusjoner og tar beslutninger. Samtidig godkjennes og rasjonaliseres ideer og følelser som stammer fra System 1. System 2 forhindrer at tåpelige tanker og upassende innskytelser kommer til uttrykk. System 2 er ikke et mønster på rasjonalitet, da dets evner er begrenset. Det samme er kunnskapen den har tilgang til. Vi tenker ikke alltid klart når vi vurderer, og feilene skyldes ikke alltid forstyrrende og feilaktig intuisjon. Noen ganger vet vi ikke bedre. System 2 krever innsats og ettertenksomhet, og vurderingene baseres på individets preferanser. Vi identifiserer oss med et selv som har meninger, tar valg og avgjør hva en tenker på og hva en gjør. System 2 fungerer dårlig med distraksjoner og har vansker med å sjonglere flere aktiviteter samtidig. Ifølge Kahneman (2012) har System 2 ansvar for selvkontrollen vår og for å overstyre impulser fra System 1. System 2 har evne til tvil og kan se motstridende muligheter samtidig, men det er vanskeligere å opprettholde tvilen, enn å gli over i visshet. I de tilfeller når System 2 svikter, er det latskap eller uvitenhet som er årsaken.

Når vi er våkne, er de to systemene aktive hele tiden (Kahneman, 2012). System 1 jobber automatisk og er lett tilgjengelig. System 2 er i hvilemodus, og vi benytter bare en liten del av systemets kapasitet. System 1 kommer fortløpende med forslag til System 2 om inntrykk, intuisjoner og følelser. Hvis System 2 godkjenner forslagene, blir de til overbevisninger og viljestyrt handling. Det medfører at system 1 brukes i større grad enn System 2. System 2 krever at en arbeider. Fordi vi ikke er så glad i å anstrenge oss, brukes system 2 kun til viktige og kompliserte spørsmål. System 1 påkaller System 2 når det møter vanskeligheter, for å få mer detaljer og hjelp til å løse aktuelle problemer. Et eksempel på dette er når rekruttererne skal gjøre et vanskelig valg om rangering av kandidater til en stilling. Da kan ikke System 1 automatisk tilby et svar og tyr til System 2 for hjelp til oppgaven.

Basert på litteraturen har vi utviklet tabellen under som viser fellesnevnerne og forskjellene mellom de to tanke-systemene. Til venstre i kolonnen har vi navngitt de ulike dimensjonene med en fellesnevner som vi finner beskrivende for motstykkene i System 1 og System 2. Eksempelvis er fellesnevner for den første dimensjonen *hurtighet* i hvordan man tenker, hvor man i System 1 tenker raskt og hvor man i System 2 tenker langsomt når man skal ta en beslutning. I midterste kolonne beskrives hvordan System 1 fungerer. I høyre kolonne fremgår det hvordan man tenker i System 2. Hver dimensjon har sitt motstykke i de to systemene.

Dimensjoner ved tenkning	System 1 - Tenke fort	System 2 – Tenke langsomt
Hurtighet	Rask	Langsom
Grad av bevissthet	Intuisjon	Rasjonell
Mental assosiasjon	Automatisk	Reflektert
Kognitiv styring	Følelser	Fornuft
Kognitiv innsats	Liten eller ingen anstrengelse	Krevende
Viljestyrke	Ingen viljestyrt kontroll	Avveiende og kontrollert
Kompleksitet	Har ikke anlegg for tvil	Vurderende
Utøvelse av dømmekraft	Undertrykker tvetydighet	Analyserende

Tabell 2: Forskjeller og fellesnevnerne mellom system 1 og system 2

## 2.4 Kognitive feilkilder

Gjennom System 1 og System 2 foretar vi betydelige forenklinger som kan føre til feilkilder (Kahneman, 2012). Det er viktig at vi har innsikt i de mekanismer som finnes, slik at vi kan sette opp en beredskap som gjør at vi bedre kan gardere oss mot alvorlige feiloppfatninger og feilbedømmelser (Kaufmann og Kaufmann 2009; Skorstad 2015). Feilkilder har stor betydning når det gjelder beslutningstaking i usikre situasjoner (Kirkebøen, 2007).

Intervjusituasjonen krever beslutningstaking i en mer eller mindre usikker situasjon. I det følgende ønsker vi å redegjøre for tre ulike kognitive feilkilder vi mener er svært aktuelle i intervjusituasjonen. Feilkildene bekræftelsesfellen, overdreven selvtillit og intuisjon er valgt ut fordi de går igjen i forskningslitteratur som omhandler hva som har innvirkning på beslutningstakingen (Lai 1999; Skorstad 2015; Kahneman 2012; Brunsson og Brunsson 2015; Jacobsen og Thorsvik 2013).

Kahneman (2012) har, sammen med Amos Tversky, vært pioner i sitt arbeid med å studere det kognitive grunnlaget for feilslutninger. De har brukt eksperimentelle studier, hvor de har manipulert betingelser for å undersøke virkningen av disse. Hensikten har vært å finne ut hvordan en faktor påvirker en variabel. Deres studier er gjort i en helt annen kontekst enn vår undersøkelse. Utvalget i deres studier var unge amerikanske studenter. I vår kontekst har utvalget vært modne, erfarne personer som har som jobb å ta seleksjonsbeslutninger. Siden vi har så ulike kontekster, må vi ha i tankene at vi ikke uten videre kan sammenligne våre resultater med Kahneman og Tversky sine (Kahneman, 2012). I vår undersøkelse ser vi ikke

etter årsakssammenhenger, men beskriver informantenes tanker og oppfatninger om kognitive feilkilder. Slik har vi brukt Kahneman (2012) arbeider utelukkende i søken etter å belyse våre funn og ikke for å gjøre konklusjoner om årsakssammenhenger.

#### **2.4.1 Bekreftelsesfellen**

Kahneman (2012) fastslår at for å forstå en situasjon, må du først forsøke å tro på den. Det første forsøket på å tro er en automatisk System 1-funksjon, som innebærer at man konstruerer den best mulige tolkningen av situasjonen. Et målrettet søk etter bekreftende data, også kalt positiv teststrategi, er metoden System 2 bruker for å teste en hypotese. Folk leter etter data som med sannsynlighet er forenlig med deres egne overbevisninger. System 1 sin bekreftelsestendens gjør det nærliggende å akseptere forslag og overdrive sannsynligheten av ekstreme og usannsynlige hendelser. Dette er bekreftelsesfellen.

Lai (1999) hevder at mennesker har trang til bekreftelse. Vi er interessert i å finne frem til informasjon som understreker de gode egenskapene eller motsatt; leter for å finne noe negativt. Det er en tendens til at vi søker etter informasjon som støtter våre antagelser og ønsker, og vi nedtoner eller ignorerer motstridende informasjon (Brunsson og Brunsson, 2015). Bekreftelsesfellen påvirker alle typer vurderinger. «Blind av kjærlighet» er et kjent uttrykk som illustrerer bekreftelsesfellens effekt i det private domenet.

Bekreftelsesfellen kan derved betraktes som en form for kognitiv forenklingsstrategi, som gjør at vi blir ensporede. Vektlegging av bekreftende informasjon har imidlertid også et viktig emosjonelt aspekt (Kahneman 2012; Lai 1999). Bekreftende informasjon gir oss en form for mental belønning som virker oppmuntrende og styrker vår overbevisning om egen dømmekraft - om at vi er på rett spor. Negativ informasjon som strider mot våre ønsker og antagelser, kan derimot virke skuffende og demotiverende, på lik linje med annen negativ tilbakemelding. Vi er med andre ord både kognitivt og emosjonelt innrettet mot å finne informasjon som støtter og opprettholder våre ønsker og antagelser (Brunsson og Brunsson, 2015).

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) er det en generell tendens til å la det første inntrykket dominere senere inntrykk. Det første inntrykket vi får av en person, har relativt mye større effekt på hvordan vi persiperer personen. Ifølge Kahneman (2012) evaluerer vi folk automatisk enten vi vil det eller ikke. Vi gjør da en grunnleggende vurdering om vi finner personer tiltrekkende eller ikke, og det påvirker oss. I studier av jobbintervjuer er det bevist at en førsteinntrykkseffekt er til stede (Skorstad, 2015). Hvem som får jobben, kan forutsies ut fra observasjoner på et meget tidlig stadium i intervjuprosessen, lenge før intervjueren tror han har bestemt seg. Det er individuelle forskjeller på intervjuere når det gjelder tilbøyeligheten til å stereotypisere (Skorstad, 2015).

#### **2.4.2 Overdreven selvtillit**

WYSIATI-regelen (What you see is all there is) innebærer at verken mengden eller kvaliteten på informasjonen har mye å si for hvor sikre vi opplever å være i vår sak (Kahneman, 2012). Vi unnlater ofte å ta i betraktning at vi mangler informasjon som ville utfordret overbevisningen vår, det vi ser er alt som finnes. Vi skaper en best mulig historie ut i fra den informasjonen vi har tilgjengelig og hvis den er god, så tror vi på den (Kahneman, 2012). Videre har vårt assosiasjonssystem en tendens til å slå seg til ro med et koherent aktiveringsmønster og undertrykke tvil og tvetydighet.

Overdreven selvtillit er tendensen til å tro at vi er bedre enn gjennomsnittet (Lai, 1999). De fleste er i den tro at nettopp deres dømmekraft ligger noe over gjennomsnittet. Tendensen til å overvurdere egne ferdigheter og egenskaper er dominerende, noe det finnes mange eksempler på, både fra arbeidsliv og privatliv. Ifølge Iversen (2015) er den største feilkilden at mange ledere tror de er flinke til å rekruttere fordi de gjør det ofte. Det viser seg at de gjør feil og fortsetter å gjøre feilene fordi de mangler kompetanse.

Vi er altså svært sikre på at vurderingene våre holder mål. For sikre. Og nettopp overdreven tro på egen vurderingsevne og treffsikkerhet utgjør essensen i såkalt overkonfidens eller skråsikkerhet (Lai, 1999). Mange vil trolig innvende at tendensen til å være skråsikker ikke gjelder akkurat dem selv, men at de derimot har et ganske nøkternt og realistisk bilde av egen dømmekraft, og av egne muligheter og begrensninger. Men det er fare for at man nettopp da overvurderer seg selv, ved å tro at man har en selvinnsikt som ligger over gjennomsnittet.

Å trekke raske slutninger er effektivt hvis konklusjonene stort sett er riktige (Kahneman, 2012). Kostnadene ved en eller annen feilslutning er akseptabel, og du sparer mye tid og krefter på det. Det er risikabelt når man ikke er fortrolig med situasjonen, innsatsen er høy og det ikke er tid til å innhente mer informasjon. Det er under slike omstendigheter intuitive feil er sannsynlige, men de kan unngås med et bevisst inngripen fra System 2.

Kausel et al. (2016) beskriver overdreven selvtillit som ubetinget tro på at ens svar er korrekt. Den utgjør en stor risiko for utfallet av avgjørelsene vi tar. Han understreker at en bør ikke bare ha kunnskap om fakta og sammenhenger mellom kontekster, men også kunnskap om hvilke begrensninger vår kunnskap har.

### **2.4.3 Intuisjon**

Intuisjon er ifølge Brunsson og Brunsson (2015) en måte å bruke samlet erfaring på, når begrepet brukes i beslutningstaking. De beskriver det også som «taus kunnskap», kunnskap basert på tidligere erfaringer. Når en bruker sin intuisjon, henter en informasjon fra hukommelsen og ikke fra sine omgivelser (Brunsson og Brunsson, 2015). Beslutninger styres av følelser og hva man liker og ikke liker. Man foretar lite overveielse eller resonnering. Intuitive svar melder seg raskt enten det stammer fra ferdigheter eller fra heuristikken. Det intuitive er det som vi først tenker på eller det svaret vi ønsker å gi, uavhengig om dette er riktig eller galt.

Kahneman (2012) siterer Herbert Simon når han definerer intuisjon. Simon sier at en situasjon er gitt et signal. Signalet gir eksperten tilgang til informasjon lagret i hukommelsen og informasjonen gir svaret. Intuisjon er således gjenkjennelse. På den annen side påpeker Kahneman (2012) som et viktig prinsipp, at tilliten folk har til sin egen intuisjon, ikke er en pålitelig indikator på at intuisjonen er gyldig. Dette fordi assosiasjonsapparatet vårt er innstilt på å undertrykke tvil, og når en hjerne følger WYSIATI, blir en lett godtroende ved å ignorere det en ikke vet.

Annen forskning viser at det å basere seg på intuisjon eller magefølelse i intervjuet som metode, gir tilfeldige resultater (Skorstad, 2015). Dette fordi intuisjon er basert på den enkeltes skjønn. I mange situasjoner kan det være vanskelig å unngå å bruke sine erfaringer på en intuitiv måte (Brunsson og Brunsson, 2015). Et eksempel er når en møter et menneske

for første gang, som i et jobbintervju. Da vil en automatisk vurdere personen ut fra kjønn, høyde, hårfarge, klær, alder osv., og raskt avgjøre om dette er en sympatisk person eller ikke. I kjente situasjoner kan slike beslutninger bli «gode», men i nye beslutningssituasjoner kan avgjørelsen bli villedende. Beslutningstaker legger ikke alltid merke til at valget er tatt på feile antagelser. I de tilfeller hvor intervjuer ikke har forberedt seg godt nok i henhold til hvilke krav jobben setter, og hva de forventer av jobbsøker, kan det føre til at beslutningen blir tatt på grunnlag av magefølelse og intuisjon (Skorstad, 2015). De som tar mest intuitive beslutninger kjennetegnes ifølge Skorstad (2015) av at de arbeider i små virksomheter, har kort erfaring og mindre opplæring i intervjuteknikk. Videre hevder han at 58 prosent av de som jobber med intervju er uten opplæring, eller at de stoler på egne instinkter.

#### **2.4.4 Samspill mellom feilkildene**

Lai (1999) hevder at det er de samme kognitive mekanismene som er grunnlaget for mange feilkilder, og at disse i få tilfeller opptrer isolert. Flere av feilkildene er gjensidig avhengige av hverandre, samtidig som de er sterkt gjensidig forsterkende. Dette kan gi seg utslag i at førsteinntrykket kan gi en intuitiv følelse, hvor man søker bekreftelse på sine inntrykk. Dermed påvirker og forsterker disse feilkildene hverandre. Som et resultat av denne påvirkningen, er sannsynligheten stor for at det foretas grove feilvurderinger i beslutningen.

I tabellen på neste side har vi bearbeidet Skorstad (2015) sine feilkilder. Vi har gruppert hans feilkilder sammen med de feilkildene vi har valgt. Grupperingen illustrerer at våre utvalgte feilkilder omhandler alle Skorstad (2015) sine fallgruver i intervjusituasjonen. Dette er også noe av bakgrunnen for vårt valg av kognitive feilkilder i undersøkelsen. Tabell 3 er bearbeidet for å vise samspillet mellom Skorstad (2015) sine fallgruver og de tre kognitive feilkildene vi har valgt ut.

<p><b>Bekreftelsesfellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuere har ulik oppfatning av kandidaten</li> <li>• Intervjuere baserer seg på ulik informasjon i sin vurdering</li> <li>• Intervjuere vurderer samme informasjon ulikt</li> <li>• Overvurdering av negativ informasjon</li> </ul>
<p><b>Overdreven selvtillit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrasteffekten</li> <li>• Likhets-effekten</li> <li>• Glorieeffekten</li> <li>• Løgn og manipulasjon</li> </ul>
<p><b>Intuisjon og magefølelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuere påvirker kandidatens atferd</li> <li>• Den fundamentale attribusjonsfeil</li> <li>• Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier</li> </ul>

Tabell 3: Feilkilder (egen) – bearbeidet etter Skorstad, 2015

Det at intervjuere har ulik oppfatning av kandidaten, baserer seg på at de vektlegger ulik informasjon og at de vurderer samme informasjon ulikt. Det samme gjelder overvurdering av negativ informasjon. Disse feilkildene er eksempler på at man søker data som med sannsynlighet bekrefter ens egne overbevisninger. Søket etter bekreftelse kan være i positiv eller negativ retning. Feilkildene som fører til søk etter bekreftelser kan opptre enkeltvis eller i et samspill.

Når en har overdreven selvtillit og tar beslutninger i troen på at man er en god menneske-kjenner, vil det være økt risiko for at man lar seg påvirke av kontrasteffekten. Dette kan gi seg utslag i at intervjuer sammenligner kandidatene seg i mellom fremfor å vurdere dem opp mot kravspesifikasjon (Skorstad, 2015). En annen konsekvens av overdreven selvtillit er at vi foretrekker kandidater som ligner oss selv. Ifølge Skorstad (2015) omtales dette som likhetseffekten. Videre kan glorieffekten påvirke beslutningen. En positiv enkeltfaktor kan føre til at intervjuer vurderer en kandidat positivt på en rekke andre faktorer. Løgn og manipulasjon er også grunnlaget for feilkilder. Kandidaten overdriver egne evner, ferdigheter eller kunnskaper og kan på den måten manipulere intervjuer.



Nevnte feilkilder kan forsterke hverandre gjensidig. Dersom kandidaten har felles interesser med intervjuer, vil det kunne forsterke effekten av et flott utseende hos kandidaten. På denne måten vil likhetseffekten og glorieeffekten samspille. Overdreven selvtilitt fører til at intervjuer går bort fra å fokusere på kravspesifikasjon og intervju. Kandidaten blir vurdert ut fra andre kriterier som fremtoning og personlighet.

Når intuisjonen er fremtredende i beslutningstaking, kan intervjuers atferd og kroppsspråk påvirke kandidaten. Intervjuer skal etterstrebe å behandle kandidatene likt og innta en nøytral posisjon. Hvis intervjuer i stor grad blir påvirket av sin magefølelse og inntar en holdning underveis, vil dette skinne gjennom i form av nonverbal adferd som blikk og kroppsholdning. Dette påvirker hvordan kandidaten klarer å presentere seg best mulig. Man kan begå attribusjonsfeil ved å overvurdere forhold som har med kandidaten å gjøre, samtidig som man kan undervurdere forhold som har med situasjonen å gjøre. Vektlegging av intuisjon kan føre til bruk av stereotyper og diskriminering. Intuisjon forsterker risikoen for at fordommer blir fremtredende i utvelgelsesprosessen. Basert på fordommer kan generalisering av en gruppe personer gi utslag i at kandidater velges bort. Dette kan gi en direkte diskriminerende effekt for kandidaten. Når intuisjonen får for stor plass i vurderingen av kandidaten, blir betydningen av metodiske verktøy redusert.

#### **2.4.4.1 Forskningsspørsmål**

En bedre forståelse for heuristikkene og av skjevhetene de fører til, vil kunne gi bedre bedømminger og beslutninger i situasjoner med usikkerhet. Hvis man kjenner feilkildene og måten de samspiller på, kan man gjøre noe for å forebygge dem (Kirkebøen 2007; Skorstad 2015; Kahneman 2012). Det interessante er å se nærmere på hva profesjonelle rekrutterere tenker om kognitive feilkilder. Hvilken forståelse har de for kognitive feilkilder og hva legger de i begrepene? For å forebygge feilkilder er det avgjørende å ha noen kognitive strategier (Kirkebøen, 2007). Det er viktig at intervjuer er seg bevisst feilkildene (Skorstad, 2015). Ved å benytte strukturert intervju som verktøy, reduseres faren for påvirkning av feilkilder, og en mer enn dobler sjansen for å velge rett kandidat. Videre vil opplæring og trening i intervjuteknikk høyne verktøyets validitet og reliabilitet betraktelig. Bruk av intervju som seleksjonsverktøy kan være en strategi for å forebygge kognitive feilkilder. Med det som bakgrunn er våre forskningsspørsmål følgende:

- 1. Hvordan beskriver profesjonelle rekrutterere kognitive feilkilder i intervjuet som seleksjonsmetode?**
- 2. Hvordan forebygger rekruttererne de samme feilkildene i intervjuet som seleksjonsmetode?**

### **3 Design og metode**

I metodekapittelet beskriver vi hvordan vi har gått fram for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ifølge Jacobsen (2015) er metode en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. I arbeidet med masteroppgaven har vi måttet gjøre avveininger og tatt metodiske valg. Vi har støtt på ulike problemer og løst disse underveis. I dette kapittelet forklarer og begrunner vi vårt valg av metode. Vi vil videre beskrive utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene, deretter vil vi gjøre rede for vårt utvalg. Avslutningsvis diskuterer vi undersøkelsens kvalitet og våre forskningsetiske betraktninger.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Prosjektets problemstilling gir retningslinjer for hvordan prosjektet utformes, det er det som er prosjektets design (Thagaard, 2013). Dette var vi bevisste da vi planla prosjektet og utarbeidet retningslinjene for hvordan vi ville jobbe. I vår problemstilling tar vi utgangspunkt i antakelsen om at profesjonelle rekrutterere har tanker om kognitive feilkilder i intervju som seleksjonsmetode. Vår problemstilling er beskrivende og krever derfor et beskrivende design. Ifølge (Jacobsen, 2015) er det vanskelig å foreta en fornuftig forklaring uten å ha beskrevet fenomenet på forhånd. Han hevder videre at en forklaring forutsetter en beskrivelse. For å få frem en slik beskrivelse, har vi valgt et intensivt undersøkelsesdesign. Der går vi i dybden, i forsøk på å beskrive fenomenet så nyansert og detaljert som mulig. Vi har lagt vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av fenomenet. Intensivt design gjør at vi ikke kan uttale oss om hvor mange som opplever fenomenet på samme måte som våre informanter (Jacobsen, 2015). Vi har derved valgt bort muligheten til å generalisere våre funn. For å kunne beskrive kognitive feilkilder og intervju som seleksjonsmetode, har vi også søkt i litteratur og dannet oss et teoretisk rammeverk.

#### **3.2 Kvalitativ metode**

Som metode for å samle data fra praksis, stod valget mellom å benytte kvalitativ eller kvantitativ metode. Ut fra problemstillingen vi har valgt, en beskrivende problemstilling, var det mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode. Tidligere forskning har hatt andre problemstillinger, som har krevd et design for å avdekke årsakssammenhenger. Vi har ikke vært opptatt av å finne sammenhenger, men heller å beskrive hva rekrutterere tenker. Til det trenger vi et beskrivende design. Da er kvalitativ metode, hvor en har dybdeintervju med

relativt få informanter, det mest hensiktsmessige. Formålet med å bruke denne metoden er å forstå sider ved informantens dagligliv ut fra perspektivet til den som blir intervjuet, med et ønske om å lære av praksis (Thagaard, 2013). Målet var å beskrive hvilke tanker og bevissthet rekrutterere hadde om kognitive feilkilder i intervjusituasjonen og se dette opp mot teorien vi har funnet. For oss har det vært viktig å fokusere på den praktiske gjennomføringen av jobbintervjuet som beslutningsgrunnlag for ansettelse.

### **3.3 Intervju som metode**

Når vi skal undersøke denne problemstillingen, bruker vi intervjuundersøkelse som metode for datainnsamling (Thagaard, 2013). Metoden vi benytter er en velegnet metode for å få informasjon om hvordan intervjuobjektet forstår seg selv og sine omgivelser. Målet er å få informanten til å reflektere over sine tanker og avgjørelser, samt fortelle om sine opplevelser. Først valgte vi gruppeintervju for å utforske problemstillingen. Etter hvert besluttet vi å gå over til å benytte personlige dybdeintervjuer. Dette fordi vi vurderte det som en bedre mulighet til å få informantene til å åpne seg og fortelle, uten å ha tanke for at andre i en gruppe skal vurdere det som blir fortalt. Samtidig var vi klar over at vi kunne gå glipp av gruppediskusjon og utforsking av spennende tema. Vi valgte å ha en strukturert intervjuguide. Strukturert intervju ville hjelpe oss å avgrense hva vi fikk inn av data og tilrettelegge for en strukturert analyse, hvor vi sammenlignet resultatene (Jacobsen, 2015). Det ville også hjelpe oss til å gjennomføre intervjuene i størst mulig grad likt, da vi var to som gjennomførte tre intervjuer hver.

Vi tror denne metoden egner seg godt til å finne frem ny kunnskap om et tema som det er lite forskning på tidligere (Bjaalid og Mikkelsen, 2015). Utfordringen for oss som foretar intervjuet, er å sørge for at vi får tak i den informasjonen vi er ute etter. Samtidig må vi sørge for at informanten ikke reflekterer for vidt rundt tema. I følge Jacobsen (2015) kan dette føre til at dataene blir usammenhengende og analysen blir vanskelig å gjennomføre. For å klare å holde den røde tråden utarbeidet vi en spørsmålsguide med de spørsmål vi ønsket å få svar på. I og med at det er en kvalitativ metode for datainnsamling, er vi bevisst på at intervjuet kan lede oss inn på nye interessante vinklinger på tema, som vi ønsker å utdype nærmere. Intervjuet blir en tankeprosess for informanten, som gir dem en mulighet til å bearbeide erfaringer og refleksjoner i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2015).

### 3.4 Operasjonalisering og utvikling av intervjuguide

Vi utarbeidet intervjuguiden (vedlegg 3) med bakgrunn i litteraturen vi fant om feilkilder. Spørsmålene ble formet slik at informantene kunne reflektere og forklare hva de tenker rundt våre tre valgte feilkilder; *bekreftelsesfellen*, *overdreven selvtillit* og *intuisjon*.

Det teoretiske rammeverket vi har valgt har påvirket vår tilnærming til begrepene og hvordan vi har formulert spørsmålene i intervjuguiden. Innledningsvis i intervjuet forklarte vi hva vi la i begrepet kognitive feilkilder. Dette for at informanten skulle få en forståelse av begrepet for å kunne besvare våre spørsmål.

Feilkilden *bekreftelsesfellen*, som belyst i teorikapittelet, er en kognitiv forenklingsstrategi. Det første intervjuer legger merke til ved kandidaten, søker vedkommende ofte bekreftelse på. For å måle begrepet *bekreftelsesfellen*, valgte vi å benytte spørsmål som omhandlet hva intervjuer først la merke til ved kandidaten. Vi valgte derfor å stille følgende spørsmål om førsteinntrykket:

- Hva er det første du legger merke til ved kandidaten?
- Hvor viktig er det første du legger merke til for resten av intervjuet?
- Har det hendt at du har startet intervjuet med en mening om kandidaten, og har endret mening underveis?
- Har du et eksempel på en slik situasjon, og hva mener du var årsaken til at du evt. ombestemt deg?
- Kan du tenke deg noen kognitive feilkilder knyttet til hva førsteinntrykk betyr for intervjusituasjonen?
- Gjør du noe i intervjusituasjonen eller i utvelgelsesprosessen for å forebygge eller redusere feilkilder knyttet til førsteinntrykket?

Feilkilden *overdreven selvtillit* får oss til å tro at vår dømmekraft er bedre enn gjennomsnittet (Lai 1999; Kahneman, 2012). Vi har en tendens til å overvurdere egne ferdigheter og egenskaper som gjør oss til gode menneskekjennere. For å måle begrepet *overdreven selvtillit*, valgte vi å benytte spørsmål som fikk informanten til å beskrive begrepet god menneskekjenner. Spørsmålene er som følger:

- Hva legger du i å være en god menneskekjenner?
- Kan du tenke deg noen kognitive feilkilder knyttet til egen oppfatning av hvor god menneskekjenner man er?
- Hvordan bruker du din egenskap som menneskekjenner når du tar avgjørelser om ansettelse? Kan du nevne noen eksempler?
- Gjør du noe i intervjusituasjonen eller i utvelgelsesprosessen for å forebygge eller redusere feilkilder knyttet til det å være en god menneskekjenner?

Ved feilkilden intuisjon, henter man informasjon fra hukommelsen og ikke fra omgivelsene. Beslutninger styres av følelser med lite overveielse eller resonnering (Brunsson og Brunsson, 2015). For å måle begrepet intuisjon, brukte vi disse spørsmålene:

- Hva legger du i begrepet intuisjon?
- Kan du tenke deg noen feilkilder knyttet til bruk av intuisjon i intervjusituasjonen?
- Har du tatt avgjørelser basert på din intuisjon? Kan du nevne et eksempel på dette?
- Gjør du noe i intervjusituasjonen eller i utvelgelsesprosessen for å forebygge eller redusere feilkilder knyttet til intuisjon?

### **3.5 Gjennomføring av intervjuene**

Som en forberedelse til gjennomføring av intervjuene, ble intervjuguiden testet ut på en av våre medstudenter over telefon. Dette for å sikre at våre spørsmål var relevante for vår problemstilling og ikke minst at de var forståelige. Samtidig fikk vi prøvd ut om det var behov for endringer før søknad om godkjenning ble sendt til Personvernombudet for forskning (NSD).

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidssted og ble tatt opp på lydfil. Intervjuenes varighet var i utgangspunktet satt til 60 minutter, men ble gjennomført mellom 23 og 50 minutter. Gjennomsnittet på intervjuene var 40 minutter. Vi opplevde at informantene hadde ulike personligheter og ulike ønsker om å fortelle i intervjusituasjonen. Intervjuer opplevde i det korteste intervjuet at informanten svarte kort og konsist. Vedkommende hadde lite eksempler å utdype med og hadde fokuset rettet mot at en ikke skulle la seg påvirke av kognitive feilkilder. Denne informanten var også eier av bemanningsbyrået informanten jobbet i og hadde fokus på profesjonalitet i utøvelse av jobben

sin. Informantene i intervjuene som varte lengre, reflekterte mer rundt spørsmålene og kom med flere eksempler. De informantene som hadde mest kunnskap om kognitive feilkilder, hadde mer utdypende svar.

Vi var tro mot vår strukturerte intervjuguide og fulgte denne konsekvent. Gjennom våre spørsmål var det viktig å få informantene til å reflektere over vårt tema. Vi oppmuntret dem til å komme med utdypende kommentarer og historier for å få frem informasjon som kunne belyse vår problemstilling best mulig. Det var også viktig å ikke være ledende i måten vi opptrådte på i intervjusituasjonen. Som intervjuer er det vi som i stor grad definerer og kontrollerer situasjonen gjennom å bestemme tema, spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Dette gjør intervjusituasjonen asymmetrisk (Thagaard, 2013). Her er utvikling av tillit og troverdighet viktig for å skape atmosfære for at svarene er åpne og ærlige.

### **3.6 Utvalg**

I Norge finnes det ikke noe kompetansekrav for sertifisering av rekrutteringspersonell (Sørheim og Dalen, 2016). Ifølge Sørheim og Dalen (2016) kan hvem som helst drive med rekruttering. I andre bransjer kreves det en eller annen form for sertifisering med krav om årlige gjennomførte oppdateringer og kvalitetssjekk. Innen rekrutteringsbransjen kan i utgangspunktet hvem som helst drive med rekruttering. Kvaliteten på jobben som gjøres kan derfor være sterkt varierende. Stiftelsen Det Norske Veritas (DNV) har siden 2011 kunnet tilby en ordning for å bli sertifisert rekrutterer. Denne ordningen skal bidra til gode og rettferdige prosesser og medvirke til objektiv og upartisk kompetanse- og kvalitetssikring (DNV). Ifølge DNVs nettside er det i dag over 300 sertifiserte rekrutterere. Da vi startet arbeidet med å finne vårt utvalg, hadde vi ikke kunnskap om at hvem som helst kunne drive med rekruttering. Denne informasjonen fikk vi i løpet av datainnsamlingen. Undersøkelsen vår skiller derfor ikke mellom sertifiserte og ikke-sertifiserte rekrutterere.

Thagaard (2013) påpeker at hvem man skal få informasjon fra, innebærer å definere utvalget undersøkelsen skal basere seg på. Informantene våre ble valgt ut med bakgrunn i sin stilling som rekrutterer og sin arbeidsoppgave som intervjuer i en ansettelsesprosess. Ved å henvende oss til bemanningsbyråer per telefon, sikret vi oss et utvalg som var villig til å delta i undersøkelsen. Bemanningsbyråene var lokalisert i Bergen og Tromsø. Valget falt på Bergen, hvor en av oss bor, og Tromsø fordi det var et sted med flere bemanningsbyråer enn

stedet hvor den andre av oss bor. Bemanningsbyråene ble valgt ut tilfeldig fra Googlesøk. To byråer ble kontaktet med bakgrunn i kjennskap til personer som jobber i bransjen. Det ble også gjort henvendelser til byrå som ikke besvarte henvendelsen. Denne personlige metoden å henvende seg på beskriver Thagaard (2013) som tilgjengelighetsutvalg, fremfor en formell henvendelse som gir større risiko for at potensielle deltakere takker nei. Utvalget er således strategisk i det informantene representerer erfaringer som er relevante for vår undersøkelse.

På den annen side har tilgjengelighetsutvalget resultert i en relativt homogen gruppe i det kjønnsfordelingen på informantene var 5 kvinner og 1 mann. Det viste seg at ved å gå inn på bedriftens nettsider, var kvinner i flertall. Alderen til våre informanter spredte seg fra 42-54 år. Ved å undersøke i ulike bedrifters nettsider, kan det se ut som at det er kvinner som er i flertall i denne bransjen, ofte voksne kvinner. Utvalget vårt kan likevel ikke hevdes å være representativt for alle rekrutterere i Norge. To av informantene var tidligere bekjentskaper, og kjennskap til at de jobbet innen bemanning var årsaken til at de ble kontaktet. Dette kan ha påvirket data på den måten at informantene pyntet på sannheter for å fremstå best mulig. På den annen side kan det ha invitert til en noe mer uformell situasjon som kan ha fått frem eksempler vi ellers ikke hadde fått.

En kvalitativ studie baserer seg på et strategisk utvalg av begrenset størrelse (Jacobsen, 2015). Det er ikke et mål i seg selv å ha mange informanter. Det er viktigere at utvalget omfatter informanter som kan gi relevant og variert informasjon for å belyse problemstillingen. Vi valgte å foreta 6 intervjuer til vår undersøkelse, hvor informantene svarte variert og utdypende på våre spørsmål.

Vi opplevde at noen informanter gikk inn i en selgerrolle og svarte i en form som kunne minne om å reklamere for sitt firma og sine tjenester. Det kom frem av undersøkelsen at informantene som eide eller hadde ledende posisjon i bedriften, i større grad solgte inn sine firma, sammenlignet med de øvrige informantene. Denne forskjellen var vi ikke bevisst før vi gjennomførte intervjuene. Dette anser vi som en svakhet med undersøkelsen. På den annen side er dette informantene sin opplevelse av hvordan de best kan besvare våre spørsmål.



### **3.7 Dataanalyse**

Etter at alle data var samlet, transkriberte og bearbeidet vi disse for å kunne analysere funnene. Vi har vært bevisst på at kunnskapen vi som forskere får gjennom intervjuene med våre informanter, representerer vår tolkning av data. Vi har i vår forskning valgt temasentrerte tilnærminger som metode for vår dataanalyse. For å svare på problemstillingen var det mest hensiktsmessig å samle informasjon i kategorier. Denne forenklingen gjorde det mulig å presentere våre data på en oversiktlig måte. Videre systematiserte vi dataene våre og sammenlignet dem med litteratur, for så å drøfte våre funn.

I den temabasert analysen laget vi egne kategorier relatert til et fenomen. Kategoriene ble dannet ut ifra data som omhandler samme tema. Vi valgte følgende tre kategorier: bekreftelsesfellen, overdreven selvtillit og intuisjon. Kategoriene ble utledet først fra teori, deretter ut ifra hvordan vi tematiserte vår intervjuguide. Slik forenklet vi kompliserte og detaljrike data. Dette var en forutsetning for å kunne sammenligne tekstene i analysen, slik at vi kunne flytte data i form av sitater fra et intervju over i en kategori (Jacobsen, 2015). Fordelen med å benytte denne analysemetoden er at ved sammenligning av informasjon fra informantene, får vi en mer dyptgående forståelse av de utvalgte tema (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) kritiserer temasentrert analyse for at et helhetlig perspektiv ikke blir ivaretatt. For eksempel tar vi kun et utvalg av feilkilder og utelukker slik flere perspektiver til å belyse vår problemstilling. For å ivareta det helhetlige perspektivet, har vi fokusert på at viktig informasjon settes inn i en sammenheng som ivaretar helhetsbildet. Ved å finne sitater som representerer flere informanter og koble dem til rett kategori, har vi forsøkt å ivareta helhetsbildet.

### **3.8 Undersøkelsens kvalitet**

Undersøkelsens validitet handler om gyldighet og i hvilken grad vi kan sannsynliggjøre funnene våre (Jacobsen, 2015). Spørsmålet blir da om vårt valg og gjennomføring av metoden vil gi oss nok kunnskap til å trekke noen gyldige og sannsynlige konklusjoner om de spørsmål vi ønsker å undersøke. Det kan være utfordrende å ivareta validiteten når man gjennomfører en undersøkelse, ikke minst når man skal fortolke. På samme måte som våre informanter forteller om sin fortolkning av virkeligheten, må vi være bevisst at vi igjen fortolker den allerede fortolkede virkeligheten (Fangen, 2015). Fangen (2015) kaller dette dobbel hermeneutikk og er noe vi som forskere må ha i tankene når vi analyserer våre funn. Dette har

vi forsøkt å ivareta ved å stille oss spørrende til våre funn. Vi har belyst funnene ved hjelp av teori i forsøk på å beskrive et fenomen.

På den annen side er det på denne måten vi kan tilegne oss kunnskap om temaet. Vårt ansvar ligger derfor i å begrunne våre fortolkninger av den informasjon våre informanter gir oss. Det er også en mulig feilkilde at våre informanter beskriver hva de tenker og hvordan de jobber, men at det ikke er det de egentlig gjør. Prinsippet om at utvalget må være egnet til å utforske problemstillingen, er ifølge Jacobsen (2015) det som er avgjørende i kvalitativ forskning. Vi har valgt rekrutterere til å belyse våre spørsmål, da de har førstehåndskunnskap om tema. Samtidig må vi ha i tankene når vi trekker slutninger, at informantene på mange måter er selgere også i intervjusituasjonen vår. De svarene vi fikk er den enkeltes subjektive opplevelse, og er ikke nødvendigvis det samme som faktisk skjer.

Videre er det viktig å reflektere rundt undersøkelsens reliabilitet, det Jacobsen (2015) forklarer som undersøkelsens pålitelighet. Påliteligheten handler om undersøkelsesopplegget vårt kan påvirke resultatene. I en intervjusituasjon er den personlige kontakten mellom intervjuer og informant et viktig moment når det kommer til reliabilitet (Thagaard, 2013). Denne personlige kontakten kan betraktes som støy, og denne støyen kan igjen påvirke resultatet av undersøkelsen. Den personlige kontakten kan være årsak til at informantene har fortalt oss det de tror er rett svar. Spesielt med tanke på selgerrollen og det at de er representanter for sitt firma. Fullstendig nøytralitet i intervjusituasjonen betrakter vi som praktisk umulig. Vi som intervjuere må være bevisste at vi i større eller mindre grad påvirker resultatene.

Vi har vært tydelige på formålet med intervjuet og vektlagt anonymisering av dataene vi får. Vi undersøker hvilke kognitive feilkilder rekruttererne er bevisst når de intervjuer. På samme måte må vi selv være bevisst hvilke feilkilder vi kan bli påvirket av når vi bruker intervju som metode. For å sikre dette har vi vært veldig lojale til vår strukturerte intervjuguide. Vi tok intervjuene opp på bånd, noe som gjorde at vi ikke trengte å huske alt for å unngå at noe ble feil. Dataene ble transkribert helt ned til minste detalj, for å unngå en annen mening enn det informanten ville formidle. For å få flyt i ordlyden i sitatene, har vi valgt å fjerne fyllord og lage fullstendige setninger. For å styrke reliabiliteten har vi vært bevisst på å ikke endre meningen i utsagnene. Vi har unnlatt å utdype for mye om hverandres informanter når det

kom til utseende og fremtoning. Dette fordi vi ønsket å studere hverandres intervjuutskrifter med et så åpent sinn som mulig.

### **3.9 Forskningsetiske betraktninger**

Vårt prosjekt er meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning i Norge (NSD). Før intervjuet sendte vi et informasjonsskriv til alle våre informanter hvor vi beskrev formålet med studiet. I informasjonsskrivet (vedlegg 1) ble det informert om godkjenningen fra NSD, frivilligheten med å delta, konfidensialitet og anonymisering. Før intervjuene, ble det gitt skriftlig samtykke til deltakelse (vedlegg 2). For å unngå gjenkjennelse har vi valgt å anonymisere sitater slik at ingen personopplysninger kommer frem. Intervjuene ble kodet slik at bare vi visste hvem som var blitt intervjuet og hvilke firma informantene representerte. Lydopptakene ble lagret passordbeskyttet på mobiltelefon. Da lydopptakene ble transkribert, ble de anonymisert i prosessen, og da dataene var transkribert, ble lydopptakene slettet. De transkriberte dataene ble sendt til den enkelte respondent for godkjenning. Dataene ble så oppbevart frem til innsendelse av oppgaven og deretter slettet. Under bearbeiding av data-materialet har vi anonymisert informantene ved å kode informantenes sitater. Dette gjorde vi ved å gi hver informant et tall fra 1 til 6, for eksempel informant 1.

På grunn av sterk konkurranse i bransjen var våre informanter nysgjerrige på hvilke andre bedrifter som var intervjuet. For å sikre anonymiteten til våre informanter, valgte vi å være tilbakeholdne med informasjon. Vi har stor frihet til å forme oppgaven med hvordan vi velger ut sitatene. Dette har vi vært bevisst på i hele prosessen. For oss har det vært veldig viktig å være tro mot det vi opplever er respondentenes tanker og betraktninger rundt temaet, for å gi en best mulig korrekt fremstilling av data. I transkriberingen av data skrev vi ordrett av det som ble sagt.

## 4 Presentasjon av data

I dette kapittelet vil vi presentere de mest fremtredende temaene som fremkom da vi analyserte intervjuene. Som det frem går av tabell 4, har vi delt opp dataene i fem hovedtema hvor de fire første belyser vårt første forskningsspørsmål. Dette handler om hvordan profesjonelle rekrutterere beskriver kognitive feilkilder. Det femte temaet belyser vårt andre forskningsspørsmål som handler om hvordan de forebygger de samme feilkildene.

Temaene er valgt ut fordi vi mener de gir et godt bilde på hvordan og i hvilken grad rekruttererne er bevisst kognitive feilkilder. Temaene stammer fra hvordan teorien beskriver feilkildene. Ut ifra våre data har vi utarbeidet de ulike underkategoriene. Vi vil presentere et utvalg av sitater for å vise mangfoldet i det informantene fortalte.

I dette kapittelet presenterer vi først konteksten rekruttererne befinner seg i når de gjennomfører oppdraget fra kunden. Så ser vi på hvordan de tenker om de ulike kognitive feilkildene i intervjusituasjonen. Videre viser vi hva informantene sier om konsekvensene av at feilkilder påvirker beslutningene. Til slutt ser vi på hva informantene sier om å forebygge påvirkning av kognitive feilkilder.

Tema	Underkategori
<b>Forskningsspørsmål 1</b>	<b>Feilkilder</b>
<b>Bekreftelsesfellen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rekrutterers forutinntatthet</li><li>• Rekrutterers dagsform</li><li>• Kandidatens utseende og fremtoning</li></ul>
<b>Overdrevet selvtillit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menneskekjenner</li><li>• Å bekrefte inntrykkene</li><li>• Å være selvsikker</li></ul>
<b>Intuisjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Magefølelse</li></ul>
<b>Konsekvenser av feilkilder</b>	
<b>Forskningsspørsmål 2</b>	<b>Forebygging av feilkilder</b>
<b>Metoder for forebygging</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forberedelser til intervju</li><li>• Tester</li><li>• Referansesjekk</li></ul>

Tabell 4: Oversikt over studiens temaer

## 4.1 Oppdragets kontekst

Utgangspunktet for igangsettelse av rekrutteringsprosessen er oppdrag fra eksterne kunder hvor behovsgrunnlaget for ansettelse er en kravspesifikasjon som viser hva kunden er på jakt etter. Rekruttererne gjennomfører vanligvis hele seleksjonsprosessen. Når det kommer til endelig beslutning om ansettelse, gjøres dette av oppdragsgiver. Samtlige informanter la vekt på at det er viktig å lage en god ramme rundt intervjusituasjonen. Informant 5 beskriver det slik:

*«En rolig atmosfære, avslappet stemning, nok tid, at man ikke blir avbrutt (...) og at du innleder med å skape en tillit i samtalen».*

Informant 5 sin beskrivelse av rammen rundt intervjusituasjonen, er et eksempel som viser at de er bevisst på hvor viktig gode rammer er. Ved å fokusere på rammen skapes det tillit, slik at kandidaten får trygghet til å prestere best mulig i en, i utgangspunktet, krevende situasjon.

Rekrutterers rolle er å være rådgiver og ressurs for å finne og gjennomføre riktig metodikk for den gitte stillingen. I denne prosessen gir informantene uttrykk for at målet er å være objektiv, noe følgende sitat illustrerer:

*«Jeg må være såpass profesjonell at jeg må kunne sile relevant og irrelevant informasjon (...) alle mennesker har lettest for å akseptere de som er like, ikke sant? (...) men det går ikke an i denne settingen her» (Informant 5).*

Som sitatet viser, er det å være profesjonell det motsatte av å la seg påvirke av kognitive feilkilder. Informantene etterstreber å fokusere på det som er relevant for rekrutteringsprosessen, og ikke la seg avlede av irrelevant informasjon i beslutningen de skal ta.

For å ivareta den objektive rollen, går det frem at alle informantene bruker strukturerte intervju som metode. Intensjonen er å gi alle kandidatene samme mulighet. Likevel viker de fra denne intensjonen og ender opp med et semistrukturert intervju. Sitatet under illustrerer dette:

*«Ja, men desto viktigere er det i et førstegangsintervju at man bruker en intervjuform som er strukturert og at man har et spørsmålsett som er likt. Man kan heller tilpasse det når man har lært kandidaten å kjenne» (Informant 2).*

Dette viser at i utgangspunktet vet informanten hvor viktig det er å bruke et strukturert intervju for å opptre rettferdig overfor alle kandidatene. Selv om de vet dette, lar de seg friste av å følge aktuelle momenter som kommer frem i intervjuet og utforske dette nærmere. Slik avviker de fra likhetstankegangen.

## **4.2 Bekreftelsesfellen**

Dette temaet representerer uttalelser fra informantene som indikerer hva de legger merke til i sitt første møte med jobbsøkerne. Alle informantene viste bevissthet rundt førsteinntrykket, altså hva som var det første de la merke til ved kandidaten, og som de automatisk ble bevisst på. Det er også noe forskjellig hva de ulike informantene først legger merke til. Spennet er stort, og de la merke til følgende: Blikk, håndtrykk, klær, sko, utseende, verbal og nonverbal kommunikasjon, introvert versus ekstrovert, punktlighet og sosiale egenskaper. Fellen er at man søker bekreftelse på de inntrykk man har, og det man allerede vet om kandidaten.

### **4.2.1 Rekrutterers forutinntatthet**

I forkant av et fysisk møte vil det i flere tilfeller være at rekrutterer er forutinntatt og allerede har dannet seg et førsteinntrykk av en kandidat. Det er mye som kan påvirke førsteinntrykket, blant annet omtale i media, bekjenskaper og ulike type relasjoner og felles referanserammer til kandidaten.

*«Man har noen forutinntatte holdninger fordi man vet kanskje hvem vedkommende er (...) kanskje har vedkommende vært sammen med en tidligere ungdomskjæreste man aldri har kommet over, eller har rotet med en venninne av meg og så gjorde han det slutt på en slik stygg måte at det kan påvirke mitt inntrykk (...) det påvirker mitt inntrykk før intervjuet har startet» (Informant 3).*

Informanten erkjenner at forhåndskunnskap om kandidaten tas med inn i intervjusituasjonen og inn i selv beslutningsprosessen. Den som intervjuer er farget av dette allerede før kandidaten får mulighet til å presentere seg selv. Dette øker risikoen for at førsteinntrykket kan styre intervjuet, fordi intervjuer søker bekræftelser på det de allerede vet om kandidaten. Informasjon fra førsteinntrykket vektlegges tyngst, og da spiller det ingen rolle om de bruker intervju eller tester for å kartlegge informasjon.

#### **4.2.2 Rekrutterers dagsform**

Et par av informantene nevnte betydningen av at det å ha en god dag hadde innvirkning på førsteinntrykket. Sitatet nedenfor viser dette.

*«Jeg er veldig bevisst på om jeg har en dårlig dag. Jeg har ringt kunden og sagt; jeg har ikke kjemi med kandidaten, men CV-en er perfekt til deg, så det kan jo være jeg har en dårlig dag» (Informant 6).*

Dette eksempelet viser at informantene har en bevissthet om at egen dagsform kan påvirke hvordan kandidaten blir vurdert. CV og annen informasjon kan overstyre effekten av dårlig dagsform, når informasjonen stemmer overens med kravspesifikasjonen. Her lar intervjuer seg ikke påvirke av førsteinntrykket, men legger metodene til grunn for en beslutning.

#### **4.2.3 Kandidatens utseende og fremtoning**

Alle informantene var bevisst på øyekontakt.

*«Jeg bruker et begrep om 4 ganger 20-regelen, da er det egentlig det mest banale som finnes i verden som danner et førsteinntrykk, og det er de første 20 sekundene, de første 20 ordene, de første 20 bevegelsene og de øverste 20 cm. Intervjueren skal være seg dette bevisst. Hvis noen har et slapt håndtrykk, så betyr ikke det at en med slapt håndtrykk gjør en dårlig jobb. Det visuelle betyr mye og det betyr mer for noen enn for andre, og selvfølgelig hvordan kandidaten er kledd, avhengig av hvilken type stilling vedkommende skal ha. Det er også noe jeg er bevisst på å tone ned, men den er med der» (Informant 1).*

Dette sitatet gjenspeiler at informanten er seg bevisst flere momenter i førsteinntrykket, og er bevisst på at disse faktorene ikke må ha få for stor betydning fordi man ønsker å være objektiv. Informantene jobber på den måten med å bekrefte eller avkrefte informasjon fra førsteinntrykket. Informantene lar seg påvirke av førsteinntrykket, noe sitatet nedenfor viser.

*«...men er jo kanskje litt enkelt, men og det er ikke sikkert at det har med, hva skal man si, selskapet man tilhører eller den malen man skal følge, men selv prøver jeg alltid å møte blikket til kandidaten når jeg møter han for første gang – og et håndtrykk også (...) det som har betydning er jo hvordan vedkommende svarer på spørsmål i intervjuet (...) man prøver å ikke danne seg et inntrykk for fort heller, men det er rart med det – vi er jo mennesker som sitter og intervjuer også, man blir jo litt påvirket av det» (Informant 2).*

Sitatet over viser at informanten blir påvirket av førsteinntrykket. Vedkommende beskriver at det er vanskelig å unngå og la seg påvirke da det er en del av det å være menneske.

*«(...) jeg er jo opptatt av hele personen, litt avhengig av stilling også, det er viktig å hensynta. Det er ikke nødvendigvis bare de utadvendte vi er på jakt etter (...) håndtrykk, klær, det er gestikulering, måten en sitter på, måten en responderer på, det er ikke det verbale, alle de andre tingene teller jo så mye, mye, mer» (Informant 3).*

Sitatet over illustrerer at informanten beskriver at han i førsteinntrykket er opptatt av hele personen, både det verbale og det nonverbale kroppsspråket. På samme tid går det fram at utadvendte personer i det vesentligste er å foretrekke.

*«(...) det er rett og slett hvordan de står og hvordan de går kledd (...) det har litt å si at de ser ren ut rett og slett (...) at håret ser rent ut (...) jeg må jo innrømme at jeg ser på skoene da (...) skoene fortelle noe om en person (...) hvis de ikke er pusset eller bare rett og slett er ihjelgått og sånne ting, så er det et eller annet som skjer der som jeg føler er noe som ikke stemmer helt (...)» (Informant 4).*



Ovennevnte sitat belyser at informanten lar seg påvirke av i hvilken forfatning kandidatens sko er, og at vedkommende derfor gjør en subjektiv førstevurdering av personen. Informanten beskriver at skoens forfatning kan styre intervjuet for søken etter bekreftelse på et negativt førsteinntrykk.

Om kandidaten er introvert eller ekstrovert blir tillagt betydning. Sitatet nedenfor kan tyde på generalisering i forhold til hvilke stillinger som passer de to ulike personlighetstrekkene:

*«Det kan være en fantastisk regnskapsmedarbeider som er introvert og knapt kan svare når det en spør hva ens styrker er. Så har du en selger som du sliter med å få avbrutt fordi han skal snakke og presentere seg selv fra sin beste side (...) det er vel kanskje mest av den introverte kandidaten man ser at man blir overrasket i positiv forstand i mange tilfeller» (Informant 6).*

Alt i alt viser det seg at informantene samler informasjon i førsteinntrykket, mer eller mindre bevisst. Alle inntrykkene oppsummeres og vurderes raskt før selve intervjuet finner sted. Informanten måler allerede da kandidaten opp mot kriteriene som er satt fra kunden og bruker det som grunnlag for videre vurdering i intervjusituasjonen. Her søker informantene etter bekreftelse på om kandidaten er rett for sin kunde.

Partene påvirker hverandre gjensidig, og det har også innvirkning på om det er kjemi mellom dem. Følgende sitat illustrerer dette godt:

*«På samme vis som intervjueren påvirker kandidaten og kandidaten påvirker intervjueren gjensidig, og hvis kjemier ikke er så god, så kan dette også få fatale følger for at kanskje den beste kandidaten ikke får jobben» (Informant 1).*

Dette betyr at informantene ikke legger metodeverktøy til grunn i sin beslutning. Slik informantene beskriver, det legges bekreftelse på kjemi til grunn for den beslutning som fattes.

Det har også betydning om rekrutterer er godt forberedt og har god tid samt hvordan vedkommende tar imot kandidater ved det første fysiske møte. Sitatet nedenfor illustrerer dette:

*«(...) jeg kan bli påvirket ved at jeg for eksempel sitter i en annen oppgave selv om jeg har en avtale og vet at jeg har en avtale. Så ringer telefonen, og så sitter jeg i telefonen når kandidaten kommer. Så kan det godt hende at kandidaten har forberedt seg så godt som det, men så er det, det at jeg sitter i telefonen som ødelegger hans introduksjon av seg selv» (Informant 2).*

Informanten vet altså at kandidaten kommer og er bevisst hva førsteinntrykket betyr i møte med kandidaten, men velger å ignorere dette til fordel for å snakke i telefonen. Informanten viser her tydelig at teori og praksis ikke alltid stemmer overens. Å være bevisst kognitive feilkilder er ikke det samme som aktivt å forebygge at de oppstår i seleksjonsprosessen. Alle informantene lar seg også påvirke og bruker tid på å nullstille seg dersom kandidaten kommer for sent uten å gi beskjed. Sitatet under belyser at de nevnte faktorene har betydning for intervjuet.

*«(...) hvis den kandidaten kommer dinglende for sent 20 minutter uten å gi beskjed (...) det tar tid før jeg klarer å ta meg inn igjen» (Informant 4).*

Det at kandidaten kommer for sent påvirker informantene i stor grad. De trenger en forklaring på hvorfor en kommer for sent. Dette er en feilkilde som påvirker og styrer intervjuet. Her øker risikoen for at intervjuer søker bekreftelser på at kandidaten er upålitelig.

Førsteintrykket har betydning for interaksjonen med kandidaten. Informantene lar seg påvirke av førsteinntrykket. Konsekvensene av et dårlig førsteinntrykk er at det styrer intervjuet mot bekreftelser eller avkreftelser på et sådant. Sitatet under belyser dette:

*«Et dårlig førsteinntrykk kan henge igjen et helt intervju» (Informant 6).*

Dette betyr at for kandidaten er det viktig å gjøre et godt førsteinntrykk, og for informantene våre er det vesentlig å få et godt førsteinntrykk for å kunne opptre profesjonelt videre i prosessen.

#### 4.2.4 Å bekrefte inntrykkene

Informantene gir uttrykk for at de søker målrettet etter bekreftelser på det de tenker og tror om kandidaten. En av informantene forklarte det slik:

*«Det å få bekreftet at det du ser er, at du gjennom samtale får bekreftet at det du tror vedkommende er ut i fra førsteinntrykket og det du ser er rett» (Informant 5).*

En annen uttrykte det slik:

*«Jeg prøver å jobbe med, altså kjenne på de følelsene, se en linje på det jeg har gjort over tid. Og på en måte, det ligger igjen, så noteres det (...) de magefølelsene jeg har hatt, de viser jo, for de er notert, så de kan jeg jo gå tilbake å se (...) Så på den måten får du jo bekreftelser at noe av magefølelsen din stemmer» (Informant 4).*

Begge informantene ser etter bekreftelser på sitt førsteinntrykk og sin magefølelse. Dette betyr at de i løpet av intervjuet leter etter å finne informasjon som bekrefter at de har rett. Helhetsvurderingen er da basert på hvilken oppfatning informanten har helt i starten og de bekreftelsene de har funnet i løpet av intervjuet. Evnen til å ta inn over seg annen relevant informasjon vil da reduseres fordi informanten fokuserer på å finne informasjon som bekrefter deres oppfatninger.

En av informantene var opptatt av referanser som bekreftelser. Det fremgår av følgende sitat:

*«Også det å prøve å finne tak i referanser som kanskje ikke kandidaten selv har oppgitt, men å bruke verktøy LinkedIn og Facebook og finne felles venner og ta kontakter» (Informant 2).*

Her søker informanten bekreftelser utenfor selve intervjusituasjonen. Informasjonen søkes der hvor kandidaten ikke kan påvirke informasjonen selv. Faren for at rekrutterer trekker sine egne konklusjoner ut fra en tolkning er stor. Likeledes er faren for at en i stor grad søker bekreftelser på sine observasjoner overhengende.

### 4.3 Overdreven selvtillit

Dataene viser hvordan informantene i intervjusituasjonen reflekterer rundt begrepet overdreven selvtillit, samt deres bevissthet omkring kognitive feilkilder knyttet til det å være en god menneskekjenner. I hvilken grad man anser seg selv som god menneskekjenner er et mål på overdreven selvtillit. På spørsmål om hva den enkelte legger i det å være en god menneskekjenner fremkom ulike svar.

#### 4.3.1 Menneskekjenner

Det å ha erfaring ble av flere informanter trukket frem som en viktig egenskap når de skulle gjøre kvalitativt gode valg som rekrutterere. Flere informanter legger i det å være en god menneskekjenner at man har erfaring. Følgende sitater belyser dette:

*«Erfaringen min som en kvinne i 50 år. Så tenker jeg at jeg har litt erfaring – og jobb, altså hva jeg har gjort i livet mitt» (Informant 6).*

*«Når du har truffet masse mennesker, så har du gjerne et erfaringsgrunnlag» (Informant 4).*

*«Jeg har truffet vanvittig mange mennesker opp igjennom, og jeg ser jo veldig fort hvilken type, men dette er jo trening da» (Informant 5).*

Informantene setter sin egen erfaring høyt som en viktig faktor for å ta en god beslutning i seleksjonsprosessen. Erfaring blir en utdanning som de lener seg på i sine avgjørelser. Dette fører til at verktøyene de benytter i intervjusituasjonen suppleres av deres evne til å være en god menneskekjenner. Basert på tidligere erfaringer kategoriseres kandidaten allerede i førsteinntrykket, innenfor hvilken type vedkommende tilhører. Dette tas med videre og blir et utgangspunkt for intervjusituasjonen.

Sitatene nedenfor belyser hva to andre informanter legger i det å være en god menneskekjenner:

*«En god menneskekjenner, da tror jeg faktisk det er viktig å kunne lese folk, å se og ikke bare lytte. Når man ser et individ, kan man lettere også fange opp det som ikke*

*blir sagt. Jeg skanner folk veldig fort (...) jeg ser, er de introvert, er de ekstrovert, er de nervøse?» (Informant 1).*

*«Du må ha større ører enn munn – du må være flinkere til å lytte og flinkere til å stille de gode spørsmålene som får kandidaten til å presentere seg (...) må være observant og få med seg, kanskje de små ting i en samtale» (Informant 2).*

Det å være en god menneskekjenner betyr altså at en skal kunne lese kandidaten, være observant og ut fra det stille gode spørsmål til kandidaten. Evnen som menneskekjenner vil da føre til at en går bort fra et strukturert intervju for heller å stille tilpassende spørsmål til kandidaten, valgt med bakgrunn i rekrutterers observasjoner.

Flere av informantene sammenstilte det å være menneskekjenner med magesfølelsen. Sitatet under belyser dette:

*«Det å være menneskekjenner – og det legger jeg er lik magesfølelse (...) magesfølelsen sier jo vi rekrutterere at du ikke skal rekruttere etter fordi at du skal rekruttere rasjonelt og på kompetansebasert intervju, og gjøre deg en vurdering av kandidaten, basert på de spørsmål som er gitt» (Informant 3).*

Denne informanten setter likehetstrekk mellom menneskekjenner og magesfølelse.

Informanten påpeker at det ikke skal være et verktøy i seleksjonsprosessen, men en skal være tro mot sin metode. Det betyr at informanten er seg bevisst at troen på seg selv som god menneskekjenner er en kognitiv feilkilde som kan påvirke beslutningen i valg av kandidat.

#### **4.3.2 Overdreven selvtillit påvirker intervjuprosessen**

Flere av informantene fremstår som selvsikre i arbeidet sitt. Sitatet under viser at informanten har stor tro på seg selv og sin egenskap som menneskekjenner. Videre belyser sitatet at god selvtillit kan resultere i at man tar snarveier for å fatte en beslutning:

*«Får man høre at man er flink med mennesker og er en god menneskekjenner, så kan det godt hende at man slurver litt i prosessen og stoler på at man er det, men at man ikke nødvendigvis er like grundig i det å komme frem til den rette beslutningen» (Informant 2).*

Informanten beskriver at overdreven selvtillit fører til at han ikke er konsekvent i sin bruk av verktøy i seleksjonsprosessen. Forsterkinger fra andre på at en er god menneskekjenner, gir en selvtillit som overstyrer bevisstheten om at man bruker strukturert intervju som seleksjonsmetode, for eksempel. Beslutninger tas på grunnlag av høy selvtillit og ikke på grunnlag av en grundig vurdering av kandidaten.

Sitatet under belyser informantens kunnskap om hva forskning viser på dette feltet og at vedkommende i tillegg reflekterer over at egne oppfatninger ikke nødvendigvis er riktige.

*«Forskning sier litt om at vi har en overdreven tro på at det vi tenker er det riktige – du har en overdreven tro på egne evner – gitt persepsjon. Det stemmer nok helt sikkert at vi har en overdreven tro på hva en selv oppfatter – ut fra ens egen virkelighetsoppfatning, og det trenger jo ikke å være riktig» (Informant 3).*

Noen av informantene er kritiske til sin tolkning av egne tanker. Sitatet under gjenspeiler dette:

*«Min feiltolkning av tankene (...) det er jo bevis på at de ikke trenger å være riktige (...) det er aldri 100, altså jeg kan aldri si at alt det som jeg kjenner og føler er riktig» (Informant 4).*

Sitatene over viser at informantene har tanker om at en kan bli for selvsikker i sin oppfatning av kandidaten og at de er dette bevisst. Det betyr at de er kritiske til utelukkende å stole på sin egen subjektive vurdering av kandidaten.

#### **4.4 Intuisjon**

I dette temaet går det frem gjennom utvalgte sitater hva informantene tenker rundt begrepet intuisjon. Videre hvor bevisste informantene er sin intuisjon i møte med kandidatene i intervjusituasjonen. Følgende sitater er informantenes beskrivelse av begrepet intuisjon:

*«Hva jeg legger i begrepet intuisjon? Ja, at du har en følelse av noe. Det er et eller annet her» (Informant 4).*

*«Magefølelse - farlig, farlig, fy, fy» (Informant 1).*

*«Intuisjon - jeg tenker magefølelse - noe som oppstår umiddelbart. Impulshandling kanskje» (Informant 3).*

Begrepene intuisjon og magefølelse er godt kjent blant informantene, noe som tyder på at det er et tema de er seg bevisst og som er diskutert i rekrutteringsbransjen.

#### **4.4.1 Magefølelsen**

Flere informanter ga uttrykk for at intuisjon ble brukt som verktøy i noen situasjoner. Dette sitatet viser et eksempel:

*«Når kandidatene i utgangspunktet har lik kompetanse (...), så kan min intuisjon, altså min erfaring og bevissthet rundt de ulike personene, være med å bidra om jeg tar dem med videre eller ei» (Informant 3).*

Her står informanten foran et valg hvor flere kandidater er aktuelle og har lik kompetanse. I siste instans benyttes da intuisjonen for å ta beslutningen om hvem som er med videre i seleksjonsprosessen.

Informantene beskriver intuisjon som et «barometer» som de lytter til for videre vurderinger. Disse sitatene viser det:

*«Jeg var jo helt åpen og ærlig på at det er et eller annet, men jeg kan ikke sette fingeren på det» (Informant 6).*

*«Men har noen noe å skjule, så kjenner man det på magefølelsen» (Informant 5).*

Intuisjon blir brukt som et supplement til andre verktøy for seleksjon. Dette som en måte å kjenne etter om informasjonen kandidaten gir er gyldig.

Informantene hadde også tanker rundt konsekvensen av å ikke bruke intuisjon.

En informant ga følgende uttalelse:

*«Jeg har opplevd å ikke stole på magefølelsen og så ble det faktisk feil»* (Informant 6).

Informantene fremhever at det kan være situasjoner hvor de har forsøkt å ignorere magefølelsen. I ettertid viser det seg at valg av kandidat har slått feil fordi de ikke stolte på magefølelsen sin.

#### **4.5 Konsekvenser av å la seg påvirke av feilkilder**

I sin beskrivelse av feilkilder nevner informantene hvilke konsekvenser det gir at man ikke er bevisst de kognitive feilkildene. Videre forteller de om mulige konsekvenser ved ikke å forebygge disse.

Av svarene gikk det frem at informantene vurderte det å stole på sin intuisjon som et risikomoment for kvalitet i seleksjonsprosessen:

*«Intuisjon eller magefølelsen kan være positiv i noen sammenhenger, men det kan også være en kvalitetsrisiko om man lar seg påvirke for mye av den, tror jeg»* (Informant 2).

*«Mitt fokus – jeg etterstreber å ikke rekruttere på intuisjon- ikke rekruttere på magefølelse, men det krever at jeg er tro mot den jobben jeg skal gjøre»* (Informant 3).

Flere informanter forklarte at de hadde stolt på sin intuisjon ved noen anledninger, og det viste seg å være en feilvurdering. Dette sitatet illustrerer det:

*«Vedkommende fungerte ikke, fordi jeg hadde latt meg blende»* (Informant 1).

Informantene er bevisst at det å stole på sin intuisjon innebærer en risiko for å ta feil i beslutningen. De har ved noen anledninger stolt på sin intuisjon i beslutninger og resultatet ble at kandidaten ikke var et godt valg, noe de tillegger sin bruk av magefølelse.



Konsekvensen av dette blir at de bevisst prøver å unngå å bruke sin intuisjon.

Andre informanter som hadde brukt sin intuisjon i seleksjonsprosessen, ga uttrykk for at kandidaten hadde gjort en god jobb. Samtidig understrekes det at risikoen for å ta feil er stor. Følgende sitat viser det:

*«Det skjer ikke så ofte. Det kan vi jo ikke heller. Herlighet. Det hadde gått rett vest»* (Informant 4).

Selv om informanten vet det er en stor risiko for å ta en feilvurdering når det baseres på intuisjon, velger informanten å gjøre det likevel. Det betyr at når magefølelsen er sterk nok, velges metode bort og en er villig til å ta en stor risiko i sin beslutning.

## **4.6 Metoder for forebygging**

Informantene ble spurt om de gjorde noe for å forebygge kognitive feilkilder i intervjusituasjonen. Av svarene kommer det frem at de i ulik grad var bevisst dette:

*«Bevisst, ubevisst kanskje. For du har da en erfaring. Så ikke bevisst, men ubevisst, tror jeg»* (Informant 6).

Informantene forklarer at de blant annet må bruke strukturert intervju, tester og referanse-sjekker for å kunne forebygge at kognitive feilkilder har innvirkning på beslutningen. Det vil da føre til at kandidatene får mest mulig rettferdig og lik mulighet til å presentere seg. Beslutningen om hvem som får jobben tas da på et mest mulig objektivt grunnlag.

### **4.6.1 Forberedelser til intervju**

En informant fremhever viktigheten av en god kravspesifikasjon i utarbeidelsen av en intervjuguide. Følgende sitat illustrerer dette:

*«Det jeg gjør for å forebygge er jo å være tro mot det jeg skal finne ut av. Jeg har gjort en grundig kravspesifikasjon på hva oppdragsgiver er på jakt etter. Og når jeg vet det godt nok, da må jeg tørre å stille de dumme spørsmålene, og de rare og de kloke spørsmålene»* (Informant 1).

Informanten fremhever at et godt forarbeid hvor man kartlegger hva som skal til for å fylle en stilling, er viktig for å forebygge kognitive feilkilder. Denne kartleggingen oppsummeres i en kravspesifikasjon som beskriver i detalj hvilke kvalifikasjoner og egenskaper kandidaten skal ha.

Når det kommer til hva en gjør hvis en får en magesfølelse på at det er noe som er uklart, svarer flere av informantene at de da stiller flere spørsmål enn planlagt for å prøve og avdekke hva det er. Følgende sitater er eksempel på det:

*«Da må du tørre å ta i det, stille de ubehagelige spørsmålene eller faktisk konfrontere de med det»* (Informant 6).

*«Men jeg har jo hatt følelse av at noe kan ha vært galt og når jeg sjekket så har jeg funnet, her er noe galt»* (Informant 5).

*«Det blir referansesjekker, metodikk, utspørring videre. Grave, grave. Spørre mer på det du er usikker på»* (Informant 5).

Bruken av dybdeintervju ble nevnt som en forebyggingsmetode for å få frem riktig informasjon i kartleggingen av om kandidaten passer til kravspesifikasjonen. I dybdeintervjuet går man mer i dybden for å få detaljert informasjon om kandidatens motivasjon, handlemåte og personlighet for å kunne ta en beslutning.

Andre informanter hadde en formening om at de kunne være objektive i sin vurdering ved å overstyre sitt førsteinntrykk. Dette mente de å klare gjennom metodisk tilnærming og profesjonalitet og gjennom strukturerte og semistrukturerte intervju.

Et sitat som illustrerer bevissthet rundt dette er følgende:

*«(...) det vil jo være om man ikke har et fast sett med spørsmål som alle kandidatene kan benytte – gis anledning til å svare på - så kan man ledes i retning hvor intuisjon får deg til å stille spørsmål mer ut fra hvordan kandidaten har markedsført seg selv, enn hva som er viktig for akkurat den stillingen»* (Informant 2).

Denne informanten understreker viktigheten av at intervjuet har en fast struktur. Ved å følge intervjuguiden konsekvent, unnlater man å stille mindre relevante spørsmål og forebygger derved påvirkning av kognitive feilkilder.

#### **4.6.2 Tester**

Flere informanter nevner bruk av tester som et virkemiddel mot påvirkning av kognitive feilkilder. Følgende sitat illustrerer det:

*«Da bruker vi tester for å minimere risikoen for feilansettelser. For å skape større objektivitet, rett og slett. (...), sammen med tilbakelesing av tester» (Informant 1).*

Informantene benyttet tester som et supplement til intervju. De forteller at testene gir verdifull informasjon, for eksempel om kandidatenes fagkunnskap, initiativ og samarbeidsevner. Informasjon fra testene gir mulighet for å gå tilbake til testresultatene og vurdere informasjon på nytt, også kalt tilbakelesing av tester. Slike tester benevnes av informantene som rasjonelle og at de reduserer påvirkningen av kognitive feilkilder.

#### **4.6.3 Referansesjekk**

Videre svarer alle informantene at de benytter seg av å sjekke referanser for å forebygge at de kognitive feilkildene påvirker. En informant svarer:

*«Men også referansesamtalene må jeg erkjenne, at det tillegger jeg mye vekt og viktighet (...).» (Informant 2).*

*«Jeg kan også sjekke referanser, formelle og uformelle referanser» (Informant 5).*

Her brukes referansesjekk for å bekrefte eller avkrefte et inntrykk som er kommet i løpet av intervjuet med kandidaten. Den vanligste måten å gjennomføre en referansesjekk på, er å ringe den oppgitte referansen for en samtale. Det kalles en formell referanse. Informantene sjekker også uformelle referanser, som for eksempel ulike nettsteder som LinkedIn,

Facebook og Instagram. I tillegg nevnte informantene at de benyttet seg av sine bekjenskaper for å få informasjon om kandidatene.

#### **4.6.4 Diskutere med kollegaer**

Informantene var bevisst på at førsteinntrykket påvirket intervjuet og hadde tanker om hvilke strategier som kunne forebygge risikoen for kognitive feilkilder forbundet med dette. Dette sitatet illustrerer en strategi:

*«(...) så da må jeg kanskje ha hjelp. Og da henter jeg inn verktøy og hjelpemidler. Hjelpemidlene mine er kollegaene mine. Ja, det er et godt verktøy å bruke»*  
(Informant 4).

Det er bruk av metode og støtte av kollega som fremheves når informantene ønsker å forebygge at førsteinntrykket påvirker seleksjonsprosessen. Informanten forteller at en kollega ble hentet inn for å være med i intervjusituasjonen for at de sammen skulle kunne ta en beslutning om kandidaten.

#### **4.6.5 Hovedfunn**

Resultatene som er presentert i dette kapittelet, representerer essensen av de data vi samlet inn i undersøkelsen. Våre hovedfunn er for det første at informantene, i overraskende grad, er seg bevisst de kognitive feilkildene når vi stiller spørsmål om dette. Resultatene viser også at informantene ikke klarer å unngå feilkildene selv om de er dem bevisst. Dette kan være utslagsgivende for hvilke beslutninger som fattes. De anser videre at feilkildene er noe som de må forebygge. Dernest beskriver de at når feilkilder påvirker, blir informantene mindre konsekvente i bruk av intervju. Det kan handle om at de avviker fra strukturert intervju, slik at ikke alle kandidater må svare på de samme spørsmålene. I neste kapittel er ovennevnte funn gjenstand for vår analyse.

## **5 Analyse og drøfting av funn**

I den videre analysen vil vi trekke frem hovedfunnene i datagrunnlaget. Vi drøfter disse hovedfunnene opp mot det teoretiske rammeverket for studien. Først drøfter vi hvordan informantene er bevisst de kognitive feilkildene, deretter drøfter vi hvordan informantene forebygger feilkilder. Til slutt ser vi på bruk av skjønn i profesjonalitet. Bakgrunnen for dette er at bruk av skjønn er en uunngåelig side ved beslutningstaking hvor en anvender generell kunnskap på enkelttilfeller (Grimen og Molander, 2008).

### **5.1 Hvordan beskrives førsteinntrykket?**

Undersøkelsen vår viser at førsteinntrykket har stor innvirkning på hvordan informantene tenker, assosierer og føler om kandidatene. I en metaanalyse utført av Sandal og Bye (2009) kommer det frem at måten kandidater hilser på, hva slags håndtrykk de gir og hvilken øyekontakt de viser i begynnelsen av intervjuet kan påvirke intervjuerens beslutning. Også i vår undersøkelse beskriver informantene at de la merke til ulike ting i sitt første møte med kandidatene. Det første de la merke til var blick, håndtrykk, klær, sko, utseende, verbal og nonverbal kommunikasjon. Ifølge våre funn, har nevnte faktorer stor betydning for den videre ansettelsesprosessen. Informantene forteller at de blir påvirket av førsteinntrykket, og at de tar disse inntrykkene med videre i intervjusituasjonen. Kahneman (2012) forklarer dette gjennom sin forskning ved at System 1 brukes automatisk, lynraskt og følelsesmessig, der det kreves lite eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljestyrt kontroll. I møte med mennesker opptrer System 1 på en slik måte at det skjer en taus tolkning av det man opplever. System 1 vil skape følelser rundt førsteinntrykkene på en slik måte at det gir informantene forutinntatte meninger om kandidatene. Dermed vil den enkelte kandidat tilskrives en eller flere ulike egenskaper ut i fra hvem intervjuer er, og hvilke egenskaper vedkommende tillegger kandidaten. Disse vil da kun være basert på en subjektiv vurdering fra intervjuer og blir tatt med videre i intervjusituasjonen.

Resultatene i vår undersøkelse viser også at flere av informantene la merke til om kandidatene var introverte eller ekstroverte. Samtidig viste resultatene våre at det forelå en formening om hvilke type stillinger som passet til den ekstroverte kontra til den introverte kandidaten. Gjennom System 1 har intervjuerne tilegnet seg assosiasjoner mellom ideene. På den måten kan de se likheter mellom personlighetene og gjøre seg vurderinger om hvem som

passer til hvilke stillinger. Informantene våre nevnte at de hadde en helt klar forståelse av hvilket arbeidsantrekk en skulle ha i en resepsjon på et advokatkontor. Hvis kandidaten hadde tatoveringer og klær som ikke passet inn, var det slik at de fort ble ekskludert. I følge våre informanter vil intervjuet som metode kunne gjøre urett for introverte kandidater. Disse kandidatene evner ikke alltid å kommunisere på en god nok måte når de skal markedsføre seg overfor arbeidsgiver.

Sosiale egenskaper vil kunne tolkes av intervjuer ut i fra det som oppleves der og da. Gjennom System 1 gjøres det ingen analyse av de inntrykk som den enkelte opplever. Tankene gjennom System 1 vil kunne knytte til seg forventninger om det som vil kunne skje i fremtiden. I denne konteksten vil det dreie seg om forventninger til hvordan kandidaten vil kunne levere i en fremtidig jobb, altså predikere fremtidig jobbadferd. Her vil intervjuer raskt kunne gjøre seg opp en mening om kandidaten vil passe til den aktuelle stillingen, og om vedkommende vil passe inn i en aktuell bedrift. De første tankene som gjøres omkring kandidatene i System 1, er ikke gjenstand for tvil. Basert på Kahneman (2012) sin teori vil intervjuer i System 1 også spontant kunne konstruere argumenter for om kandidaten passer eller ikke til stillingen, basert på informasjon som har fremkommet gjennom førsteinntrykket. Gjennom System 1 har intervjuer tilegnet seg assosiasjoner mellom ideer. På denne måten har intervjuer lært seg å lese og forstå nyanser i sosiale relasjoner. Ifølge Brunsson og Brunsson (2015) hermer beslutningstakere etter sin tidligere adferd og refererer bakover i tid, i stedet for å se fremover og hvilke konsekvenser en ny beslutning vil få.

Forutinntatthet er kunnskap som er lagret i hukommelsen, og som intervjuer henter ut uten noen form for anstrengelse. Disse tankene baserer seg kun på det som faller en inn først, uten noen nærmere vurdering og analyse. Helhetsinntrykket av hvordan kandidaten fremstår i første møte med intervjuer vil derfor kunne ta plass foran faglig kompetanse, erfaring og personlige egenskaper.

Våre informanter forteller at noen kandidater forstår betydningen av førsteinntrykket, og hva som skal til for å skape et godt førsteinntrykk. Slike kandidater er bevisst på hvordan man ser ut og hvordan man opptrer i intervjusituasjonen. Kandidater som er gode til å selge seg inn, vil ha en stor fordel. System 1 vil umiddelbart gjøre at intervjuer skaper et helhetlig bilde av kandidaten. Dette er ifølge Skorstad (2015) vanskelig å unngå, og er en feilkilde det er lett å bli påvirket av.

Resultatene fra vår undersøkelse viser at flere av informantene har endret mening om kandidaten underveis i intervjuet. Det bildet som intervjuer har dannet seg gjennom førsteinntrykket, har endret seg, i positiv eller negativ retning, etterhvert som vedkommende har blitt bedre kjent med kandidaten. Noen av våre informanter hadde også kjennskap til kandidater i forkant av intervjuet og hadde dannet seg et inntrykk før kandidaten møtte opp til intervju. Ifølge Kahneman (2012) sitt System 2 tenker vi langsomt, vi gjør vurderinger, og det tas beslutninger basert på velformulerte konklusjoner. System 2 har i slike situasjoner tatt ansvar for intervjuers selvkontroll og vil samtidig overstyre personens impulser fra System 1. System 2 vil aktiveres og tar over når vi oppdager at vi er i ferd med å gjøre en feil ut fra impulsene gjennom System 1. Den langsomme tenkemåten evner å se motstridende muligheter samtidig. Hvis intervjuer tar seg god nok tid og anstrenger seg til å bearbeide videre informasjon fra kandidaten, påvirker det beslutningen. Det at våre informanter endrer sin mening underveis samsvarer med Kahneman (2012) sitt System 2. De har gjort en nærmere vurdering av kandidatene og har overstyrt sine impulser. I en slik situasjon vil det være avgjørende for kandidaten at den som intervjuer har energi og overskudd til å koble inn System 2. Den som intervjuer skal ivareta kandidatens integritet, fremstå nøytral og interessert i den informasjon kandidaten kommer med.

Dersom intervjuer ikke aktiverer System 2, vil man kunne havne i bekreftelsesfellen. For å fremstå profesjonell, bør intervjuer aktivere System 2 og gjøre de nødvendige vurderinger for å ta en god beslutning. Slik vil denne profesjonaliteten kunne ivareta kundens interesser og kandidatens mulighet til å bli vurdert på riktig grunnlag.

## **5.2 Hvordan beskrives gode menneskekjenner?**

Det å være god menneskekjenner var for de fleste informantene våre det samme som å ha lang erfaring, både yrkeserfaring og erfaring med flere ulike type mennesker gjennom mange år. Lang erfaring med mennesker ble sett på som en viktig og nødvendig kompetanse. Gjennom sin erfaringsbaserte kompetanse la informantene vekt på at det var viktig å kunne lese folk og være en god lytter. Videre forklarte de at en god menneskekjenner er observant og legger merke til detaljer i en samtale. At informantene i undersøkelsen vår anser erfaring for å være viktig, kan ha sammenheng med at de var godt voksne og hadde jobbet i denne bransjen i mange år.

På den ene siden vil den erfarne intervjuer ifølge Kahneman (2012) bruke System 2 til å vurdere, tenke langsomt og veloverveid. Den erfarne og profesjonelle rekrutterer er bevisst på at man må kople inn System 2 for å ta veloverveide beslutninger. Samtidig som intervjuer formulerer velbegrunnede konklusjoner, skal ideer og følelser fra System 1 rasjonaliseres og godkjennes. Blant annet kommer magefølelsen automatisk fra System 1. Magefølelsen baserer seg på egen erfaring og koples slik til System 1. Egen erfaring kan på samme måte som førsteinntrykket av kandidaten være feil og den kan få intervjueren til å forfølge et spor på bekostning av et annet. På bakgrunn av dette kan konklusjonen bli feil.

Det våre informanter beskriver samsvarer med Kahneman (2012) sin forklaring på System 1 og System 2, fordi informanten bruker sin informasjon og sine inntrykk til å gjøre vurderinger og til å veie for og imot. System 2 sine evner til å rasjonalisere er likevel begrenset. Intervjuerne vil gjøre feil, ikke alltid på grunn av feilaktig inntrykk, men rett og slett fordi de ikke vet bedre. Vi tenker ikke alltid klart når vi gjør vurderinger. Andre årsaker kan for eksempel være at intervjuer har manglende opplæring i bruk av seleksjonsverktøy og intervjuer kan være ny i bransjen. En annen faktor kan være at de ikke er seg bevisste viktigheten av å være konsekvent i bruk av verktøy.

### **5.3 Hvordan beskrives magefølelsen?**

Ifølge Kahneman (2012) gjør System 1 feil som skyldes intuitive vurderinger og valg som kan knyttes til disse. Samtlige av våre informanter er godt kjent med begrepet intuisjon eller magefølelse. På den ene siden er de seg svært bevisst på at en ikke skal ansette ut fra sin intuisjon. De gir uttrykk for at dette er det fokus på i bransjen. På den annen side fortalte alle at de kjente på en magefølelse som kunne slå inn i møte med kandidaten. Denne magefølelsen var det vanskelig å ignorere. Ifølge Kahneman (2012) er det System 1 som gjør seg gjeldende. I likhet med førsteinntrykk er intuisjon ikke viljestyrt og automatisk. Den tar intervjuers følelser og hukommelse til det vi bevisst tenker. Hvis budskapet ikke bestrides med en gang, vil assosiasjonene spres som om budskapet var sant. Magefølelsen kommer derfor med enten intervjuer vil det eller ikke, det er vanskelig å overstyre den med tankene. Dette samsvarer med det informantene våre forteller.

I vår undersøkelse gir informantene uttrykk for at det er viktig å være tro mot strukturert intervju som metode for å unngå intuisjonsfellen. Funnene viser at selv med denne



kunnskapen, velger noen av informantene å anbefale kandidaten nesten utelukkende basert på sin intuisjon. System 1 genererer inntrykk, følelser og tilbøyeligheter (Kahneman, 2012). Hvis disse blir godkjent av System 2, blir de til overbevisninger og holdninger. Intervjuerne opplever da en kognitiv letthet, hvor de slipper å anstrenge seg og det skapes en illusjon om sannhet. Dette senker årvåkenheten og viljen til kognitiv innsats. Med andre ord blir det en lett løsning hvor metodeverktøy som krever kognitiv innsats legges bort. Intervjuerne tror helt og holdent på sin illusjon om at de kan predikere kandidatens innsats på denne måten. Det Kahneman (2012) forklarer i sine arbeider samsvarer med det våre informanter beskriver. Den kognitive lettheten oppleves av intervjuer som enklere enn å anstrenge seg til kognitiv innsats.

Våre informanter følger i noen tilfeller sin intuisjon fordi de foretrekker kognitiv letthet, framfor bevisst å bruke strukturert intervju som seleksjonsverktøy. De tar beslutninger basert på System 1. Som nevnt tidligere kan en erfaren og profesjonell rekrutterer aktivere System 2 for å ta veloverveide beslutninger. Det gjøres ved konsekvent å bruke strukturert intervju som seleksjonsverktøy. Det strukturerte intervjuet er da den beredskapen som Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder kan gardere oss mot feilbedømmelser.

Intuisjon brukes av flere informanter som et verktøy i seleksjonsprosessen. De lytter til sin magefølelse som et supplement til metodiske verktøy. Noen informanter er bevisst at de bruker intuisjonen kun hvis den oppleves som om den ikke kan unngås, fordi den oppleves som sterk. Andre informanter tyr lettere til bruk av intuisjon og bruker den som en integrert del av sin metodikk. Sett i lys av Kahneman (2012) sin teori om System 1 og 2, vil System 1 først, helt automatisk, gi intervjueren en følelse. Denne følelsen sier noe om hvordan intervjuer vurderer informasjonen om kandidaten som gyldig. Intervjuer velger å bruke denne følelsen videre inn i System 2, hvor en foretar overveide beslutninger. At de beslutningene i størst mulig grad blir objektive, avhenger av at intervjuer bruker kognitiv anstrengelse og lar System 2 vurdere informasjonen fra System 1. Intervjuers dagsform og overskudd til kognitiv anstrengelse kan således være avgjørende for at beslutningen i størst mulig grad er objektiv. Det er essensielt at intervjuer trass i ønske om kognitiv letthet, velger bevisst å bruke strukturert intervju som metodeverktøy. Dette vil være utgangspunkt for kvalitetssikring av beslutningsprosessen. Ut ifra våre funn kan det se ut til at informantene i varierende grad tar beslutning etter bruk av metode. Det innebærer at de i varierende grad klarer å holde seg til et strukturert intervju, eller at de tar beslutninger basert på resultatene av gjennomførte tester.

Flere informanter forteller at de føler på sin intuisjon og vektlegger dens betydning slik at de ikke tør å ignorere den. De frykter for å ta en feil beslutning og gi kunden en dårlig anbefaling. Deres subjektive oppfatning, er at å overse signaler fra magefølelsen kan føre til et dårlig valg av kandidat. Ifølge Kahneman (2012) har System 1 ikke anlegg for tvil og kan være utfordrende å ignorere hvis ikke budskapet bestrides med en gang. Det informantene beskriver understøttes av Kahneman (2012) sin forklaring om System 1. Hvis intervjuer ikke umiddelbart motstrider den følelsen intuisjonen gir, blir det utfordrende å ignorere den. Igjen tar intervjuer intuisjonen med når System 2 jobber med å veie for og imot i beslutningsprosessen. System 1 kan, ifølge Kahneman (2012), programmeres av System 2 til å mobilisere oppmerksomhet når et bestemt mønster oppdages. Det fører til at intervjuer søker etter et bestemt mønster når de oppdager noe ved kandidaten. Dette er da en del av magefølelsen som opptrer når våre informanter vurderer validiteten av informasjonen kandidaten gir i intervjusituasjonen.

Ifølge våre informanter bruker de referansesjekker når de får en følelse av at noe er uklart. Det vil si at de ikke impulsivt følger sin magefølelse i selve beslutningen, men tar den inn i seleksjonsprosessen. Ulike referanser brukes for å bekrefte eller avkrefte inntrykket de har av kandidaten. Her er det System 1 som først setter forventningene og blir overrasket når forventningene brytes. Videre hentes det inn mulige årsaker til overraskelsen, noe som intervjuer gjør i referansesjekken. På denne måten samsvarer Kahneman (2012) sitt arbeide med det våre informanter forteller. Videre hevder Kahneman (2012) at system 2 likevel kan nullstille disse forventningene ved å gi et inntrykk av at hendelsene som vanligvis ville være overraskende, nesten er normale. Da kreves det at intervjuer anstrenger seg for å veie for og imot, slik System 2 krever. Referansesjekk blir derved en viktig metode i dette arbeidet.

Kvalitetsrisiko var et begrep noen av informantene brakte på bane i refleksjoner rundt intuisjon. Erfaringer hadde vist at anbefalinger gjort på grunnlag av intuisjon, hadde gitt både gode og dårlige beslutninger. Negativ erfaring gjorde at informantene prøvde å unngå å lytte til sin intuisjon. Kahneman (2012) hevder at System 2 ikke er et mønster på rasjonalitet og at ikke alle feilene vi gjør kan tillegges feilaktig intuisjon. Med andre ord kan en ta en dårlig beslutning uten at intuisjonen er koblet inn. Det som er interessant er at våre informanter tillegger konsekvensen av sine valg til bruk av intuisjon, og ikke til at de har tatt en rasjonell beslutning som har vært dårlig.

Positive erfaringer gjorde at informantene fortsatte å ta beslutninger basert på magefølelsen, men ikke ofte. En informant hadde ved flere anledninger valgt å anbefale kandidater nesten utelukkende på intuisjon. Det medførte at informanten gikk bort fra å bruke sine metodiske verktøy. Den følelsen intuisjonen gir kan da ha vært så sterk at informanten er villig til å ta en risiko i sin beslutning. Ifølge det Kahneman (2012) hevder om System 2, kan informanten ha funnet det for anstrengende å koble inn dette. Resultatet kan da bli at informanten velger bort anstrengelsen med å ta en velbegrunnet beslutning.

#### **5.4 Samspill mellom feilkildene**

Hvordan vi tenker om andre mennesker, situasjoner og hendelser er en grunnleggende feilkilde som påvirker andre feilkilder (Lai, 1999). Grunnleggende feilkilder påvirker når vi skal ta beslutninger og danner grunnlaget for flere andre feilkilder. Det er de samme grunnleggende mekanismene som ligger til grunn for mange av feilkildene og de virker sjelden isolert (Lai, 1999). Videre hevder Lai (1999) at det er samspill mellom feilkildene og at de er gjensidig avhengige av hverandre. Sannsynligheten for feilvurderinger derfor svært høy.

Våre informanter gir uttrykk for at feilkildene ikke alltid opptrer isolert. De kan komme til uttrykk i en og samme situasjon og kan påvirke hverandre gjensidig. Opplevelsene i førsteinntrykket kan forsterke troen på at man er en god menneskekjenner. Tidligere erfaringer blir videre grunnlaget for å kunne kategorisere kandidaten som stiller til intervju. Informantene våre setter også likhetstrekk med det å være menneskekjenner og det å ha god magefølelse. Samspillet mellom disse to feilkildene forsterker hverandre på den måten at sterk magefølelse igjen forsterker opplevelsen av å være en god menneskekjenner. Den samme sterke magefølelsen gir også et samspill med bekräftelsesfellen. Informanten bruker da referanser til å få bekräftet sine inntrykk fra intervjusituasjonen. Summen av magefølelsen og bekräftelsesfellen forsterker risikoen for at intervjuer blir mer påvirket av likhetseffekten. Intervjuer søker da kandidater som har likhetstrekk med seg selv. Det informantene våre beskriver om samspillet mellom de kognitive feilkildene samsvarer med det Lai (1999) hevder om hvordan feilkilder påvirker hverandre.

## 5.5 Forebygging av feilkilder

Ved konsekvent å benytte seleksjonsverktøy aktiveres System 2. Det er en måte å forebygge kognitive feilkilder på i intervjuprosessen. Bruk av seleksjonsverktøy vil også forebygge at System 2 godkjenner impulser og følelser fra System 1. Slik unngår en at impulser blir til overbevisninger og holdninger.

Resultatene av undersøkelsen viser at intervjuene gjennomføres strukturert eller semi-strukturert. Intervjuet utgjør en del av rekrutteringsprosessen. Noen informanter uttalte at de alltid brukte intervjuguide, og alltid de samme hovedspørsmål for å ha et best mulig objektivt sammenligningsgrunnlag. Informantene viste til at det var mulig å overstyre førsteinntrykket ved hjelp av intervju som seleksjonsverktøy. Våre funn viser at informantene var veldig bevisst dette.

På den ene siden er seleksjon komplekst med mange momenter som skal tas med i helhetsvurderingen. Informantene sier at de finner det utfordrende å bruke en fastsatt intervjuguide helt konsekvent, og derfor ender de ofte opp med at det strukturerte intervjuet blir semi-strukturert. De lar seg påvirke av inntrykk som de ønsker å undersøke nærmere. Vi ble overrasket over funnet, men ifølge Skorstad (2015) føler mange intervjuere at de mister kontroll når tilnærmingene blir for mekaniske. Selv om intervjuere gjennomfører strukturerte intervju, er det ikke mulig å utelukke de inntrykk som påvirker dem. Kahneman (2012) hevder og at vi lar oss påvirke. I hans forklaring skjer dette automatisk ved at vi benytter oss av System 1. Dette må sees på som en naturlig del av det å være menneske og kan vanskelig unngås. Videre kan man stille seg spørsmålet om dette er noe man kan gjøre noe med? Ifølge Kahneman (2012) kan vi benytte oss av System 2. Vi kan anstrenge oss og reflektere over de vurderingene vi gjør og bruke mer tid på dette. For å være i stand til det, er det viktig at informantene er det bevisst, og evner å øve seg og reflektere over hvordan de tar beslutninger. Å etterstrebe dette er nødvendig, hvis man ønsker å være mest mulig treffsikker når det gjelder å finne rett person til rett plass. Ifølge Schmidt og Hunter (1998) er strukturert intervju som følges til punkt og prikke blant de beste metodene som finnes.

Vi spurte om informantene var bevisst hvordan de kunne forebygge bruk av intuisjon i sitt arbeid. Informantene vektla bruken av metodiske verktøy hvor kandidatene fikk like spørsmål og hvor intervjuer spurte utdypende når han lurte på noe. Alle informantene hadde klare

tanker om at strukturert intervju var den metoden som best sannsynliggjorde en mest mulig objektiv beslutning. Likevel klarte de ikke utelukkende å holde seg til metoden. Er intervjuer fysisk trett eller mentalt sliten, vil System 1 være den letteste veien i beslutningstakingen. Energivivået og konsentrasjonsevnen kan være med å påvirke i hvilken grad intervjuer har hang til å lytte til sin intuisjon (Kahneman, 2012). Informantene våre hadde tanker om at dagsformen påvirket hvordan de håndterte seleksjonsprosessen. De gav likevel ikke inntrykk av at de hadde tanker om at mental belastning øker bruk av intuisjon.

Det er et sterkt signal at de inntrykk informantene våre får i intervjusituasjonen benevnes som feilkilder. Begrepet feilkilde i seg selv er negativt ladet og beskriver at det kan være kilde til en feil beslutning. Intervjuers syn på hvilke vurderinger det er legitimt å legge til grunn for beslutninger, kan bli påvirket av dette. I søken etter å finne den rette kandidaten må man prøve å gjøre det beste valget. Det blir da et spørsmål om hvilke faktorer som skal legges til grunn når den helhetlige vurderingen skal gjøres. Det å la seg påvirke av kognitive feilkilder kan bli betraktet som kritikkverdige. Resultatet av beslutninger tatt ved å la seg påvirke av feilkilder, kan derved bli sett på som foretatt på subjektivt grunnlag, og at valget derfor ikke anses som profesjonelt nok. Konsekvensen av at kognitive feilkilder anses som kritikkverdige og uprofesjonelle, kan føre til at våre informanter underkommuniserer påvirkningen de kognitive feilkildene har i deres beslutningsprosess. Dette vil være en svakhet ved vår undersøkelse.

For noen av informantene fremgår det av våre funn at de tidvis er mindre tro mot å bruke strukturert intervju, når informasjon skal innhentes. Strukturert intervju blir til semi-strukturert og noen ganger går informanten helt bort fra intervjuguiden og fokuserer på annen type informasjon. Informanten har latt følelser styre inntrykkene, og har brukt liten anstrengelse til å tenke rasjonelt, jfr. System 1 (Kahneman, 2012). Intervjuer vil ved bruk av System 1 spontant konstruere historier som henger sammen så godt som mulig. Historiene kan gi en følelse av overdreven selvtilit. Ifølge Kausel et al., (2016) bør semistrukturert intervju unngås, fordi det kan stimulere til overdreven selvtilit hos den som tar beslutningen. På den annen side hevder Kahneman (2012) at intuisjon er basert på erfaring og gjenkjennelse. Informantene våre har mange års erfaring med å ta seleksjonsbeslutninger, så summen av deres erfaringer er en del av grunnlaget til de konstruerte historiene.

Rosenfeld (1997) hevder at intervjuere må være observante på kandidater som er manipulerende og gir villedende inntrykk. For å redusere tvetydigheten og usikkerheten i intervjusettingen og øke kvaliteten, må intervjuere følge strukturert intervjuguide hvor man fokuserer på oppnådde resultater og utdanning.

I de tilfeller der kandidaten er ekstrovert og god til å presentere seg, kan vedkommende styre intervjuet i en retning som tjener en selv. Intervjuer blir blendet av hvordan kandidaten fremstår og lar dette skje. I våre funn skjer dette hovedsakelig i de tilfeller hvor informanten ikke benytter strukturert intervju. Videre hender det at våre informanter henger seg opp i enkelte ting som de ønsker å undersøke nærmere. Når informanten graver i det vedkommende er opptatt av, kan det føre til at seleksjonsbeslutninger tas på et noe tynt grunnlag. Våre informanter synes det var vanskelig å være tro mot det de skulle finne ut av i de tilfeller der de ikke hadde strukturert intervju. Iversen (2015) understreker at når intervjuer ikke er bevisst sin tenkemåte og utførelse, når det kommer til praksis i selve intervjusituasjonen, vil vedkommende kunne gjøre de samme feil om og om igjen. Lang erfaring alene er ikke et kvalitetsstempel, intervjuer må også reflektere rundt hvordan de gjennomfører et intervju. Refleksjon er grunnlag for utøvelse av skjønn. I utøvelse av profesjonelt arbeid beskriver informantene at det er uprofesjonelt å la seg påvirke av feilkilder. Oppfatningen av at det er uprofesjonelt å la seg påvirke i beslutningsprosessen kan føre til at informantene underkommuniserer at de lar seg påvirke. I neste kapittel drøfter vi påvirkning av kognitive feilkilder og utøvelse av skjønn.

## **5.6 Bruk av skjønn i profesjonalitet**

I vår i kontekst handler profesjonalitet i stor grad om hvordan informasjon fra kandidatene innhentes, samt hvordan informasjonen blir analysert. Samtlige rekrutteringsbyrå i vår undersøkelse var opptatt av å markedsføre virksomheten, med ønske om å være den foretrukne bedriften. De markedsførte seg gjennom å fremheve de metoder og verktøy som virksomhetene benytter. Ifølge Grimen og Molander (2008) beskrives profesjonelt arbeid ofte som skjønnsbasert. De hevder at skjønn ses som en uomgjengelig side ved en type praksis som anvender generell kunnskap, nedfelt i handlingsregler, på enkelttilfeller. Dette gjelder også for rekruttering. Ifølge informantene våre skal bruk av metode redusere innslaget av skjønn i vurderingen av kandidater for en stilling. Vurderinger gjøres likevel basert på inntrykk av kandidatene. Den enkelte informant vektlegger de egenskaper han har fokus

på. Informantene sier at de kognitive feilkildene og skjønn medvirker i stor grad når det endelige valget skal tas.

De fleste informantene hadde liten formell utdanning innen rekrutteringsfaget, men samtlige hadde noen kurs. Dette er overraskende funn ettersom informantene markedsfører seg med sin profesjonalitet ved å understreke at de bruker metoder og verktøy. På den annen side hadde alle lang erfaring innen rekruttering. Samtlige av våre informanter så på sin erfaring som kompetanse til å kunne være en god menneskekjenner. De mente da å inneha det som trengtes for å gjøre gode vurderinger som rekrutterere. Det vil si at informantene hevdet å ha et godt grunnlag for å gjøre vurderinger basert på deres subjektive erfaringer, gjennom å ha truffet mange mennesker. Ifølge Skorstad (2015) er det ikke noen forskjell mellom de som hadde gjennomført formalisert opplæring og kurs, kontra de uskolerte rekruttererne, når det kommer til å stole på egne instinkter. Når de som jobber med dette vektlegger erfaringen så sterkt, kan det synes som om behovet for formell utdanning får mindre betydning.

Når våre informanter skal fatte beslutninger om hvem som er den riktige kandidaten blant flere, er det mange inntrykk og mye informasjon å forholde seg til. Bildet er komplekst og uoversiktlig og det finnes ikke en eksakt oppskrift på hva som er riktig. Brunsson og Brunsson (2015) understreker at i praksis kan det være vanskelig å føle seg sikker i beslutningstaking, men idealet når det kommer til beslutningstaking er det rasjonelle. Intervjuer bør undersøke alle tenkelige handlingsalternativer, undersøke alle konsekvenser, samt sjekke samtlige konsekvenser med sine egne preferanser. Fremtiden er likevel usikker, og det er mange usikkerhetsmomenter i det å skulle forutsi fremtidig jobbadferd. På grunn av kompleksiteten i beslutningen er sjansen til stede for at beslutninger tas vilkårlig.

Bruk av skjønn vil ha et moment av vilkårlighet som skyldes de essensielle trekkene ved å resonnerer (Grimen og Moland, 2008). Det er viktig at graden av vilkårlighet ikke blir så stor at utøvelse av skjønn fører til skjødesløshet. Man kan for eksempel la førsteinntrykket være avgjørende og avskriver en kandidat basert på dette. I slike tilfeller vil intervjuer være ureflektert og uprofesjonell. Konsekvensene ved bruk av skjønn vil da kunne føre til at beslutninger blir tatt på dårlig grunnlag. I tillegg vil det være utfordrende å skulle etterprøve den avgjørelsen som er tatt når beslutningen er foretatt på tilfeldighet. Informantene fremhever i våre funn viktigheten av likebehandlingsprinsippet. Spenningsfeltet mellom

likebehandling og vilkårlighet skyldes at skjønn er en type resonnering som kan true konsistensbetingelsene ved likebehandling (Grimen og Moland, 2008).

Grimen og Moland (2008) hevder videre at skjønn kan bli utøvd på en høyst samvittighetsfull måte, men det er likevel resonnering under betingelser hvor det ikke er klare regler. Her kommer det de kaller førstepersonserfaring inn som et viktig element. Intervjuer har mer eller mindre erfaring, og det kan påvirke bedømmelsen. Likeledes vil den enkelte intervjuer ha sin individuelle erfaring i sin kompetanse og profesjonelle karriere. Våre funn viser også at informantene har lang erfaring og utøver skjønn så samvittighetsfullt som mulig. For å sikre likebehandlingsprinsippet sier informantene våre at det er essensielt at man er tro til bruk av metode. De understreker at for å kunne sammenligne kandidatene, må man gjøre bruk av strukturert intervju. Når informanten lar seg påvirke av feilkilder, går de mer eller mindre bort fra å bruke strukturert intervju. Emosjoner blir i beslutningsprosesser ofte sett på som det motsatte av bruk av fornuft, logikk og rasjonalitet (Glasø, Matthiesen og Føllesdal, 2013). Det medfører at bruk av skjønn intensiveres og likebehandlingsprinsippet svekkes. Dette er en av konsekvensene ved at informantene våre blir påvirket av kognitive feilkilder i seleksjonsprosessen.

Ifølge Solstad og Olsen (2017) er det gjennom å være en reflektert praktiker en lærer og danner seg erfaringer. Den erfaringen intervjuer får som et grunnlag for utøvelse av skjønn, vil derfor også være påvirket av evnen til å reflektere rundt sine beslutninger. Ifølge Grimen og Moland (2008) er skjønn resonnering med svake normative holdepunkter, som det er lite å gjøre noe med. Våre funn viser at informantene var bevisst de kognitive feilkildene og reflekterte rundt konsekvensene av å la de påvirke beslutningstakingen i seleksjonsprosessen. Alle informantene våre vurderte innflytelsen av kognitive feilkilder som en negativ faktor for å kunne ta en god seleksjonsbeslutning. Sett fra et annet perspektiv vil bevissthet rundt hvordan kognitive feilkilder gjør seg gjeldende i beslutningsprosessen, føre til refleksjon om hvordan en best kan unngå at de får for stor innflytelse. Denne evnen til å se nærmere på sin egen erfaring for å få best mulig forståelse av den, gir læring og utvikling til å bli en god intervjuer. Dette vil også være et godt grunnlag for at bruk av skjønn ikke blir for vilkårlig. Grimen og Moland (2008) hevder også at bevisstgjøring er et viktig tiltak for å utjevne urimelige utslag i bruk av skjønn. Det bør således kontinuerlig være gjenstand for diskusjon. Våre informanter sine tanker om kognitive feilkilder er derfor viktig å ha oppe som



diskusjonstema. Når de har dette opp til diskusjon, fremmer det læring, bevisstgjøring og ufarliggjøring av at de finnes.

Nolan og Highhouse (2014) beskriver også at rekrutterer har et autonomibehov som er en av årsakene til motstand mot strukturerte intervju. Autonomi definerer Kaufmann og Kaufmann (2009) som kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. Opplevelse av autonomi er viktige motivasjonsfaktorer for vekst og utvikling for den enkelte arbeidstaker. Våre informanter har en opplevelse av at deres førstepersonserfaring er et viktig salgsargument og underbygger deres profesjonalitet. Å få utøve denne erfaringen i seleksjonsprosessen kan være en viktig motivasjonsfaktor for informantene. Konsekvent å skulle følge et strukturert intervju, fratrar intervjuere kontroll over intervjusituasjonen. Samtidig føler mange at de mister «menneskekjenneren» i seg når de må bruke strukturert intervju (Skorstad, 2015), de mister da opplevelsen av å ha unik kompetanse og ekspertise. Ovennevnte kan være forklaringer på hvorfor våre informanter forteller at konsekvent bruk av strukturert intervju kan være utfordrende. Økt bruk av skjønn vil derfor være en naturlig konsekvens. Intervjuer søker målrettet etter informasjon som er forenelig med deres egne preferanser for hva som er en god kandidat. Som eksempel kan nevnes at noen foretrekker personlige egenskaper som ligger tett opp til å være ekstroverte. Disse kandidatene vil derved bli foretrukket uavhengig av type stilling og arbeidsoppgaver.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven ønsket vi å undersøke om profesjonelle rekrutterere var seg bevisst de ulike kognitive feilkildene som kan oppstå i en intervjusituasjon. Vi hadde videre forventninger om at rekruttererne utførte jobben med høy kompetanse. Vår problemstilling var:

Hvordan tenker profesjonelle rekrutterere om kognitive feilkilder i intervjuet som seleksjonsmetode?

Våre forskningsspørsmål var:

1. Hvordan beskriver profesjonelle rekrutterere kognitive feilkilder?
2. Hvordan forebygger rekruttererne de samme feilkilder?

Våre funn viser at informantene våre er bevisst de kognitive feilkildene. De anser feilkildene som noe informantene må unngå og som de må forebygge. Resultatet av undersøkelsen kan sees på som en beskrivelse av bekräftelsesfellen, overdreven selvtillit og intuisjon. Dette er feilkilder som påvirker intervjuer i intervjusituasjonen. Våre funn viser at når intervjuer blir påvirket av kognitive feilkilder, er de mindre konsekvente i bruk av strukturert intervju som metode. Dette fører til at de i større grad fatter beslutninger basert på følelser.

Videre argumenterer våre informanter for bruk av strukturert intervju som et forebyggings-tiltak mot påvirkning av kognitive feilkilder. Informantene er tydelige på at fornuftig bruk av metode sikret objektivitet og en mest mulig rasjonell seleksjonsbeslutning. Det er et paradoks at informantene er bevisst at konsekvent bruk av strukturert intervju forebygger påvirkning av kognitive feilkilder. Likevel klarer de ikke å være konsekvente i bruken av strukturert intervju. I dette paradokset viser vår dataanalyse at informantenes autonomibehov og bruk av skjønn er et viktig element. Slik kan profesjonalitet også forstås på en annen måte. Profesjonalitet innebærer bevissthet rundt førsteinntrykk, stole på egen erfaring og magefølelse. For å forstå profesjonalitet i intervjusituasjonen, må vi derfor også forstå samspillet mellom System 1 og System 2.

Vi gjennomførte undersøkelsen i rekrutteringsbyrå med erfarne rekrutterere. Utvalget hadde førstehåndskunnskap på fagområdet til å besvare våre forskningsspørsmål. Det anser vi som en styrke for vår undersøkelse. En svakhet ved undersøkelsen kan være at vi i vår fortolkning

av informantenes beskrivelse av virkeligheten, kan bli påvirket av de samme feilkildene som undersøkelsen belyser.

Det har vært et mål med oppgaven å øke bevissthet rundt kognitive feilkilder, gjennom å beskrive hva rekrutterere tenker rundt dette. Der tidligere forskning har sett på årsaks-sammenhenger mellom valg av seleksjonsmetode relatert til jobbprestasjoner, har vi undersøkt hvordan rekrutterere beskriver og forebygger kognitive feilkilder. Vår undersøkelse vil kunne gi et godt grunnlag for videre anbefalinger til rekrutteringsbransjen. Våre funn kan være relevante for alle som skal intervjuer, både i rekrutteringsbransjen og blant linjeledere i alle type virksomheter. Økt bevissthet og aktiv refleksjon rundt temaet er nødvendig. Dette for å kunne tilrettelegge for å se på egen erfaring for slik å bidra til læring og utvikling. Til sammen gir disse et godt grunnlag for at bruk av skjønn ikke blir for vilkårlig. Ved at rekrutterer øker sin selvinnsikt, gir det mulighet for å forbedre vurderinger og beslutninger.

Funnene i vår undersøkelse samsvarer i stor grad med hva litteraturen av annen forskning viser om påvirkning av kognitive feilkilder. Vår undersøkelse representerer beslutninger i rekrutteringsbransjen. For videre forskning kan det være interessant å undersøke om det samme gjelder for beslutningstaking i en helt annen kontekst, for eksempel beslutningstaking i en byråkratisk organisasjon. Ved å bruke en kvantitativ metode vil det være mulig å undersøke omfanget av fenomenet. På den måten vil man også kunne redusere risiko for påvirkning av kognitive feilkilder.

## Referanseliste

Bjaalid, G. og Mikkelsen, A. (2015): Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging i Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 137-187. Oslo: Cappelen Damm.

Brunsson, K. og Brunsson, N. (2015): *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Det norske Veritas. *Rekrutteringspersonell. Bidra til en profesjonell rekrutteringsprosess for kunde og kandidat – bli sertifisert rekrutterer!* Tilgjengelig fra: <https://www.dnvgl.no/services/rekrutteringspersonell-52250> [lastet ned 12.05.2017]

Fangen, K. (2015): *Kvalitativ metode*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/#Hermeneutikk> [lastet ned 10.05.2017]

Fredriksen, J. I. og Sørebo, Ø. (2013): Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma* 3/2013 s. (42-53).

Glasø, L., Matthiesen, S. B. og Føllesdal, H. (2013): *Ledere: The great pretenders*. I Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S. B. (red.) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Grimen, H. og Molander, A. (2008): Profesjon og skjønn i Molander, A. og Terum, L. I. (red.) *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Iversen, O. I. (2016): *Hvordan redusere antall feilansettelser?* Tilgjengelig fra: <https://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-reducere-antall-feilansettelser> [lastet ned 26.09.2016]

Iversen, O. I. (2015): *Rekrutterings- og intervjuteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Kahneman, D. (2012): *Tenke fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., Madrid, H. P. (2016): Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 137 (2016) 27 - 44.

Kirkebøen, G. (2007): Skjevheter i folks skjønn: Hvordan kan beslutningstaking forbedres? i Sunnevåg, K. J. (red.): *Beslutninger på svakt informasjonsgrunnlag – Tilnærminger og utfordringer i prosjekters tidlige fase*. Concept rapport nr. 17, NTNU.

Lai, L. (1999): *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.

Nolan, K. og Highhouse, S. (2014): Need for Autonomy and Resistance to Standardized Employee Selection Practices. *Human Performance*, 27:328-346.

Paulhus, D. L. (1984): Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (3), 598-609. doi: 10.1037/0022-3514.46.3.598

Rogstad, J. og Sterri, E.B. (2016): *Rettmessig forskjellsbehandling? Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser*. Oslo: Fafo-rapport 2016:23.

Rosenfeld, P. (1997): Impression management, Fairness, and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*: 16, 8, ProQuest pg. 801.

Sandal, G. M., og Bye, H. H. (2009): Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder i Sandal, G. M. (red.) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schmidt, F. L. og Hunter, J. E. (1998): The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years Research Findings. *The American Psychological Association*. Vol 124, No. 2, 262-274.

Skorstad, E. (2015): *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Solstad, E. og Olsen, T. H. (2017): Den kyndige økonomisk/administrative fagutøverens helhetsforståelse. *Praktisk økonomi og finans*, Vol. 33, No. 1. Oslo: Universitetsforlaget.

Sørheim, T. I. og Dalen, A. (2016): *Hvem som helst kan kalle seg rekrutterer*.  
Tilgjengelig fra: <http://e24.no/job/vil-ha-en-mer-regulert-rekrutteringsbransje-hvem-som-helst-kan-kalle-seg-rekrutterer/23619618> [lastet ned 10.05.2017]

Thagaard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utgave.  
Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## «Intervju som seleksjonsmetode»

### Bakgrunn og formål

Dette prosjektet skal resultere i en masteroppgave om intervju som seleksjonsmetode. Intervju er mye brukt som seleksjonsmetode ved rekruttering av nye medarbeidere. Vi ønsker å lære mer om hva du tenker om kvaliteten på dette seleksjonsverktøyet. I den forbindelse håper vi at du har anledning og lyst til å bidra med data til prosjektet.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Du har fått denne forespørselen fordi du jobber som rekrutterer og bruker intervju som metode. Å delta i undersøkelsen innebærer å la seg intervju. Tidsrammen beregnes til ca. 1 time. Intervjuene foretas i organisasjonens lokaler. Alt som blir sagt blir tatt opp på lydfil. I etterkant vil det som ble sagt skrives ned. Det er det skriftlige materialet som blir data-grunnlaget. Det vil ikke være mulig for andre i organisasjonen din å finne ut hva du har fortalt i intervjuet. Det blir foretatt intervjuer i flere ulike rekrutteringsbyrå i Bergen, Tromsø og Vesterålen. I Bergen vil Helga Katrine Sagen foreta intervjuet, i Tromsø og Vesterålen Karen Helene Berntsen.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Lydfilen vil bli lagret på privat data som kun disponeres av intervjuer. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navneliste lagres adskilt fra øvrig data. Deltagerne vil ikke kunne spores ut i fra den publiserte oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2017. Opptakene slettes når oppgaven er levert. Transkriberingen av intervjuene blir lagret, men svarene vil da være anonymiserte. Opplysningene vil kun benyttes til masteroppgaven.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

### Kontakt

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Helga Katrine Sagen på [helgasagen@outlook.com](mailto:helgasagen@outlook.com) eller Karen Helene Berntsen på [karen.h.berntsen@gmail.com](mailto:karen.h.berntsen@gmail.com)

Veileder kan kontaktes på [trude.h.olsen@uit.no](mailto:trude.h.olsen@uit.no)

Vi håper på et positivt svar fra deg!

Mvh  
Karen H. Berntsen & Helga K. Sagen

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### Samtykke til deltagelse i studien

Jeg har mottatt og lest dokumentet «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet» og er villig til å delta i studien.

Jeg samtykker til at intervjuet tas opp og brukes som datagrunnlag til denne spesifikke oppgaven. Jeg er informert om at lydfilen slettes når det er transkribert. Jeg er klar over at min deltagelse er frivillig og at jeg uten nærmere forklaring kan trekke meg.

Sted: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

Underskrift: \_\_\_\_\_



# Vedlegg 3: Intervjuguide

## 1. Bakgrunnsinformasjon

- a. Hva er din stilling?
- b. Hva er din alder?
- c. Hva er din utdanning?

## 2. Intervju som metode

- a. Hvor mange års erfaring har du med å bruke intervju som metode?
- b. Kan du si noe om hvordan du har lært å gjennomføre ansettelsesintervju?
- c. Kan du beskrive hvilke faktorer du tenker er viktig for et godt jobbintervju?
- d. I hvilken grad er intervjuene strukturert?
- e. Hvordan vurderer du intervju som seleksjonsmetode, sammenlignet med andre seleksjonsmetoder?
- f. Kognitive feilkilder har stor betydning for alle som tar en beslutning i usikre situasjoner. Vi lar oss påvirke av måten vi tenker og oppfatter ting på. Er dette noe du tenker kan være relevant i forbindelse med intervju?

## 3. Feilkilde bekreftelsesfellen

- a. Hva er det første du legger merke til ved kandidaten?
- b. Hvor viktig er det første du legger merke til for resten av intervjuet?
- c. Har det hendt at du har startet intervjuet med en mening om kandidaten, og har endret mening underveis?
- d. Har du et eksempel på en slik situasjon, og hva mener du var årsaken til at du evt. ombestemte deg?
- e. Kan du tenke deg noen kognitive feilkilder knyttet til hva førsteinntrykk betyr for intervjusituasjonen?
- f. Gjør du noe i intervjusituasjonen eller i utvelgelsesprosessen for å forebygge, eller redusere feilkilder knyttet til førsteinntrykket?

## 4. Feilkilde overdrevent selvtillit

- a. Hva legger du i å være en god menneskekjenner?
- b. Kan du tenke deg noen kognitive feilkilder knyttet til egen oppfatning av hvor god menneskekjenner man er?
- c. Hvordan bruker du din egenskap som menneskekjenner når du tar avgjørelser om ansettelse?

- d. Kan du nevne noen eksempler?
- e. Gjør du noe i intervjusituasjonen eller i utvelgelsesprosessen for å forebygge, eller redusere feilkilder knyttet til det å være en god menneskekjenner?

### **5. Feilkilde intuisjon**

- a. Hva legger du i begrepet intuisjon?
- b. Kan du tenke deg noen feilkilder knyttet til bruk av intuisjon i intervjusituasjonen?
- c. Har du tatt avgjørelser basert på din intuisjon?
- d. Kan du nevne et eksempel på dette?
- e. Gjør du noe i intervjusituasjonen eller i utvelgelsesprosessen for å forebygge, eller redusere feilkilder knyttet til intuisjon?

### **6. Avslutning**

- a. Er det noe du vil tilføye?