



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Navn: Stine Marie Gundersen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Ustrukturerte jobbintervjuer og  
førsteintrykkets rolle

Eksamenskode og navn:

**BHT1411 – Bacheloroppgave i Human Resource Management**

Utleveringsdato:

08.01.2018

Innleveringsdato:

04.06.2018

Stuedsted:

BI Oslo

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

---

# Innhold

<b>INNHOOLD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>2</b>
<b>TEORI</b> .....	<b>3</b>
REKRUTTERING .....	3
<i>Definisjon</i> .....	3
<i>Kompetanse</i> .....	3
<i>Rekrutteringsprosessen</i> .....	5
JOBBIINTERVJUET .....	7
<i>Definisjon og validitet</i> .....	7
<i>Intervjuets struktur</i> .....	8
<i>Intervjuets innhold</i> .....	10
INNTRYKKET AV KANDIDATEN UNDER INTERVJUET .....	12
<i>Førsteintrykket</i> .....	12
<i>Negativ informasjon</i> .....	14
<i>Likhetseffekten</i> .....	15
<i>Inntrykksstyring</i> .....	16
OPPSUMMERING OG INTERVJUET I PRAKSIS .....	17
<b>METODE</b> .....	<b>19</b>
VALG AV METODE .....	19
VALIDITET .....	19
GENERALISERBARHET .....	21
UTVALG .....	21
GJENNOMFØRING .....	22
<b>RESULTATER</b> .....	<b>24</b>
KOMPETANSE .....	24
USTRUKTURERTE JOBBINTERVJUER .....	25
SPØRSMÅLENE .....	26
FØRSTEINTRYKK OG INNTRYKKSSTYRING .....	27
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>29</b>
<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>38</b>

---

KONKLUSJON .....	38
PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	39
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>41</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>44</b>
VEDLEGG 1 – INTERVJUENE .....	44
<i>Informant 1</i> .....	44
<i>Informant 2</i> .....	46
<i>Informant 3</i> .....	51
<i>Informant 4</i> .....	55
<i>Informant 5</i> .....	61
<i>Informant 6</i> .....	64
<i>Informant 7</i> .....	68
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDEN .....	72

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er rekruttering. I denne oppgaven har jeg sett på sammenhengen mellom strukturen på jobbintervjuer og effekten av førsteinntrykket. Forskning på området sier at strukturerte intervjuer er best egnet, blant annet da de sikrer en mer objektiv vurdering av kandidater. Dette ønsket jeg å se på i praksis. Oppgaven tar for seg hvordan graden av strukturerte intervjuer kan påvirke hvor mye vekt intervjueren legger på førsteinntrykket de får av kandidaten.

Det teoretiske grunnlaget er hentet fra fagbøker om Human Resources og rekruttering. Det er også brukt relevante metaanalyser og noen enkelte studier og Fafo-rapporter på rekruttering og førsteinntrykk. Med denne litteraturen ønsker jeg å forklare hva som utgjør et strukturert intervju og hvilken rolle det har i rekrutteringen. Deretter ønsker jeg å forklare førsteinntrykk og noen ting som kan påvirke dette.

Oppgaven baserer seg på kvalitativ metode. Gjennom syv individuelle intervjuer med ansatte ved et sykehus har jeg fått innsikt i hvordan de gjennomfører jobbintervjuer på sine seksjoner og hva de legger vekt på når de ansetter.

Ved å analysere disse intervjuene fant jeg ut at jobbintervjuer i praksis har lav til moderat grad av struktur. Intervjuerne var mer opptatt av at samtalen skulle føles naturlig og at man skulle ha muligheten til å følge opp svarene fritt og ta hensyn til den individuelle historie.

Jeg fant også at førsteinntrykket spilte en rolle i intervjuene hos alle informantene i oppgaven. Det kan likevel se ut som den får størst makt blant intervjuere med lav til ingen struktur på intervjuene. Spesielt hos de som legger liten vekt på evalueringen kan det se ut mye hviler på dette første inntrykket intervjueren sitter igjen med.

---

## INNLEDNING

Rekruttering er en av de viktigste oppgavene en leder gjør. Dagens organisasjoner er i stadig endring. Arbeidsoppgaver blir også mer og mer kunnskapsbaserte og medarbeidernes rolle har forandret seg mye. Dette gjør at å finne rette medarbeidere blir stadig viktigere. Gode medarbeidere fører til bedre effektivitet, mindre frustrasjon og bedre lønnsomhet for organisasjoner. Derfor er også god rekruttering svært viktig. Gode rekrutteringsprosesser er økonomisk lønnsomt for organisasjonen (Iversen, 2015).

Jobbintervjuer er gjerne en viktig del av rekrutteringen. Det er en mulighet for arbeidsgiver å møte potensielle nye arbeidstakere og få et førsteinntrykk. Det er dette viktige første møtet og man kun får en sjanse. Et søk på nettet viser tusenvis av råd om hvordan en skal oppføre seg, hva en skal ha på seg og lignende. En artikkel i Aftenposten forteller leserne at «intervjuet kommer til å gå fint så lenge man har som hovedtanke å gi et godt inntrykk» (Andersen, 2017). En annen artikkel i Dagens Næringsliv foreslår å bruke roboter til rekruttering for å unngå menneskelige feilkilder (Kaspersen, 2017).

Denne oppgaven vil ta for seg nettopp rekruttering og jobbintervjuet. Mer spesifikt vil den handle om strukturerte intervjuer og hvilken effekt det har på førsteinntrykkets rolle hos intervjuere.

Et ønske bak denne oppgaven er å forstå bedre hvorfor dette er en så stor del av jobbintervjuet. Opp gjennom årene er det gjort mye forskning på jobbintervjuet og mange bøker er skrevet om temaet. Det råder enighet om at strukturerte intervjuer er best egnet. Blant annet for å hindre blant annet at man legger for mye vekt på førsteinntrykket i avgjørelsen. Men gjøres det slik i virkeligheten? Og hvor bevisste er arbeidsgiver på dette når de skal intervjuer en potensiell ny arbeidsgiver?

Denne oppgaven gjør et forsøk på å finne ut mer om dette ved å snakke med syv ansatte som alle har rekruttering av nye medarbeidere som sine arbeidsoppgaver. De jobber alle på samme sykehus på Østlandet. I og med at sykehuset er en stor offentlig organisasjon er det grunn til å tro at det finnes en viss grad av struktur på

---

---

intervjuene. Dette sykehuset har en egen HR-avdelingen. Noen av personene som er intervjuet i denne oppgaven jobber ved HR-avdelingen, men de fleste gjør ikke det. De er ledere som ansetter til hver sin seksjon med varierende bakgrunn. HR-avdelingen ansetter ekstravakter av et mye større omfang enn seksjonslederne. På grunn av dette er det grunn til å tro de har ansatt spesialister på temaet og fokuserer mer på både strukturen og sine menneskelige feilkilder i intervjuet.

## PROBLEMSTILLING

På bakgrunn av temaet og litteraturen beskrevet i kapittelet under har jeg kommet frem til følgende problemstilling for oppgaven:

*I hvilken grad brukes strukturerte intervjuer og hvilken påvirkning har det på om intervjuer vektlegger førsteinntrykket i beslutningen?*

For å svare på denne problemstillingen vil oppgaven gå ut på å analysere strukturen til de jeg intervjuer. Jeg vil også prøve å finne ut hvor bevisste de er på effekten av førsteinntrykket og hvorvidt de vektlegger denne i evalueringen sin av kandidaten. Til slutt vil dette forsøkes å knyttes sammen for å finne en sammenheng.

---

## TEORI

### **Rekruttering**

#### *Definisjon*

I litteraturen defineres rekruttering på to måter. Den brede definisjonen forklarer rekruttering som «*aktivitetene som tiltrekker kandidaten til organisasjonen samt aktivitetene for å velge rett kandidat*» (egen oversettelse). Denne definisjonen betrakter med andre ord rekruttering som prosessen fra begynnelsen helt til kandidaten er ansatt. Den smale definisjonen skiller mellom rekruttering og seleksjon. Her forklares rekruttering som «*aktivitetene som trekker kandidater til å søke seg til organisasjonen*», mens seleksjon, eller utvalg, består av «*å gå gjennom søkere og avgjøre om de er egnet for stillingen*» (egen oversettelse) (Bloisi, 2007, s. 106-107).

Intervjuer er ofte sett på som en seleksjonsmetode, da de er designet for å velge kandidaten som er best egnet til stillingen (Bloisi, 2007, s. 144). Likevel vil dette skille være noe vagt, i og med at intervjuer også har andre egenskaper, som markedsføring av organisasjonen og påvirke potensielle kandidater til å ønske seg stillingen, finne ut om kandidat og organisasjon passer sammen, forhandlinger og skape godvilje hos kandidater som også ikke er egnet (Skorstad, 2015, s. 57-61). Denne oppgaven vil det bli tatt utgangspunkt i den brede definisjonen.

I denne oppgaven vil den som holder intervjuet, gjerne arbeidsgiver selv eller på vegne arbeidsgiver, refereres til som *intervjuer*. Dersom det er snakk om personen som gjennomfører rekrutteringen, gjerne i sammenheng med andre rekrutteringsaktiviteter enn bare intervjudelen, refereres de til som *rekrutterer*. Personen som vurderes for den gitte stillingen vil bli referert til som *kandidaten*.

#### *Kompetanse*

Kompetanse er et stort og sammensatt begrep. Det brukes mye i daglig tale, men ofte uten noen klar definisjon på hva som egentlig ligger bak. Lai (2013) definerer kompetanse som «*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*». Denne definisjonen beskriver hva som ligger i begrepet. Kompetanse inkluderer

---



---

med andre ord hva en person kan, hvordan de bruker kunnskapen, hvilke egenskaper og hvilke holdninger og verdier de har. Det bør også merkes at kompetanse ikke er konkret egenskap, men et potensial hos individet.

Skorstad (2015) definerer kompetanse som «atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb». Han legger også vekt på at kompetanse handler om hva den enkelte faktisk gjør og ikke hva man tenker og føler. Med andre ord hva som kommer frem i observerbar atferd. Personlighet, motivasjon, evner og kunnskap blir heller forklart som kompetansepotensiale.

Det er også vanlig å skille mellom formell og uformell kompetanse. Den formelle kan man ofte lese ut fra en CV og kan være for eksempel utdanning eller arbeidserfaring. Den uformelle kompetansen er den som ikke like lett kan leses fra en CV, men er av like stor betydning for hvordan kandidaten presterer på jobb. Dette kan være for eksempel samarbeidsevne, hvorvidt personen er ivrig i arbeidet eller lat eller hvor gode de er til å håndtere stress. Uformell kompetanse blir ofte referert til som personlige egenskaper (Skorstad, 2015). Formell og uformell kompetanse utgjør en persons realkompetanse (Lai, 2013, s. 54-55).

Kompetanse kan også deles inn i faglig, administrativ, sosial og personlig kompetanse (Lai, 2013). Den faglige kompetansen er viktig for å kunne utføre daglige arbeidsoppgaver på en god måte. Den personlige kompetansen vil også påvirke de daglige oppgavene, men på en annen måte enn den faglige, som for eksempel kreativitet, ansvarsfølelse eller hvor nøyaktig man er. Den sosiale kompetansen er viktig å posisjoner hvor man er nødt til å samarbeide med andre eller jobbe med mennesker.

Både den personlige og sosiale kompetansen kommer inn under den administrative eller lederkompetansen. Det er noe uenighet om hvorvidt den faglige kompetansen spiller inn på lederkompetansen. Likevel er det klart at disse typene kompetanse er gjensidig avhengige av hverandre.

I rekruttering er det funnet at den faglige kompetansen blir lagt størst vekt på, etterfulgt av personlig og sosial kompetanse. Lai (2013) viser til en undersøkelse av arbeidsdirektoratet som fant at personlig og sosial kompetanse stort sett blir

---

vurdert fra referanser, intervjuer og antagelser om hvordan vedkommende vil passe inn i miljøet. Sosial kompetanse, som ens evne til å ta initiativ, samarbeide og evne til å ta kontakt anses også som viktig for de fleste stillinger. Arbeidsgiver gir ofte uttrykk for ønske om faglig og sosial kompetanse gjennom stillingsannonsene. At arbeidsgivere ser etter personlig og faglig kompetanse når de rekrutterer kommer også frem i Rogstad og Sterris (2014) rapport.

### *Rekrutteringsprosessen*

Iversen (2015) deler rekruttering inn i syv faser. Første fasen dreier seg om å tiltrekke seg de beste arbeidstagerne. Dette gjelder uavhengig om organisasjonen planlegger en rekruttering i nærmeste fremtid. Det er uansett viktig med et godt omdømme.

Neste steg i en rekrutteringsprosess går ut på behovsanalyser hvor organisasjonen blant annet analyserer det faktiske behovet for stillingen, hva stillingen innebærer og setter krav til kompetanse. Dette steget inneholder jobbanalyser, som er nærmere beskrevet under, men også strategiske valg, som for eksempel om de skal kutte kostnader eller satse på å forbedre kvaliteten, og avdekke organisasjonsrelaterte faktorer som kan påvirke rekrutteringen (Grimlø, 2004).

For å vite hva man skal lete etter bør man begynne med en jobbanalyse. «En jobbanalyse er den eller de metodene som benyttes for å avgjøre hvilke kriterier som er mest sentrale for en stilling» (Skorstad, 2015, s. 38). Hensikten er altså å avdekke hvilken kompetanse man ønsker eller er nødt til å ha, hva slags person man ønsker og å finne kriterier for seleksjon (Arnold et al., 2016, s. 118-119).

Hvordan jobbanalysen gjøres vil variere. Ofte skiller man mellom om stillingen er nyopprettet eller om man erstatter en tidligere ansatt. Dersom en ansatt har vært i samme stilling over lenger tid kan det kanskje også være fristende å beholde kompetansekravene som var satt fra før. Det er imidlertid lurt for å bestemme seg for om man ønsker at en nyansatt i stillingen skal ha samme profil som den forrige eller om man trenger å gjøre endringer.

En godt gjennomført jobbanalyse har mange fordeler, blant annet at man har mye bedre forutsetning for å gjøre rett beslutning ved rekruttering. Ved å hele tiden gå

---

tilbake til den og ved å vurdere de kandidatene som fyller kravene for den konkrete stillingen kan man i stor grad unngå dårlige beslutninger (Skorstad, 2015). Funnene man gjør i en jobbanalyse bør altså fungere som en rød tråd gjennom hele rekrutteringsprosessen. Dette kan gjøres ved at man for eksempel lager en vurderingsmal hvor man fyller inn de viktigste kravene for stillingen og bruker denne videre i vurderingen (Iversen, 2015).

Videre må organisasjonen sikre tilgang på kandidater. Dette kan gjøres med en annonsere etter søkere eller ved å aktivt lete i markedet (headhunting). Selv om annonsen jo skal sikre organisasjonen kandidater er det også slik at å gå gjennom en unødvendig stor bunke søkere er unødvendig mye jobb. Annonsens oppgave er derfor også å sile ut ukvalifiserte søkere. Den bør da være presis og velformulerte for å sikre rette søkere og unngå alt for mange ukvalifiserte søknader (Iversen, 2015).

Når organisasjonen har begynt å få inn søknader er neste steg administrering av søknader og CV. I realiteten begynner seleksjonen altså allerede her. Søkere som er aktuelle må kalles inn og orienteres om prosessen videre. Det kan skje elektronisk, via en rekrutteringsplattform, eller ved at man ringer.

Med utgangspunkt i jobbanalysen vil man velge hvilke seleksjonsmetoder som er best egnet å bruke for å avdekke kompetansen man ønsker. Den vanligste metoden er intervjuer, men personlighetstester, evnetester og assessment-sentre er også brukte metoder med bevist validitet (Arnold et al., 2016, s. 148).

Mange organisasjoner legger også en del vekt på referanseintervjuer. Fordelen med dette er at man kan sikre informasjonen man har fått. Referanser er gjerne en tidligere overordnet og kan utdypende informasjon om kandidaten samt gi oss et bilde om personens oppfatning av seg selv stemmer.

Det er slik at kandidaten selv oppgir referansepersoner, og referanseintervjuer har derfor blitt kritisert for å være upålitelige og ha lav validitet. Grimsø (2004) legger derfor vekt på at det er viktig å stille de rette spørsmålene og tolke de rett. Dersom referanseintervju brukes som i tillegg til andre metoder vil det kunne øke treffsikkerheten i rekrutteringen (Iversen, 2015, s. 88-90). I noen tilfeller kan det

---

være fordelaktig å be om referanser fra sideordnede og underordnede i tillegg til overordnede for å få et mer nyansert bilde. (Iversen, 2015).

Neste steg vil da være å tilby stillingen til kandidaten organisasjonen ønsker. Det gjenstår da å forhandle om en kontrakt og skrive under. Denne delen er gjerne regulert av praksis, lover og eventuell tariff. Det er også mulighet for å forhandle individuelt. Mange organisasjoner regner rekrutteringen som ferdig etter dette. Likevel kan det være lønnsomt å innarbeide et program for å integrere nyansatte i organisasjonen (Iversen, 2015).

### ***Jobbintervjuet***

#### *Definisjon og validitet*

Et jobbintervju kan defineres som «en formalisert samtale med hensikt, hvor partene møtes ansikt til ansikt» (Grimsø, 2004). Edenborough (2005) definerer intervjuer som en «spesialisert form av å snakke sammen, gjennom å stille spørsmål og få svar» (egen oversettelse). Ut fra disse definisjonene kan jobbintervjuet med andre ord tolkes som *en formell samtale med hensikt å predikere fremtidige jobbprestasjoner hos kandidaten*.

Jobbintervju er blant de mest brukte seleksjonsmetodene hos organisasjoner i store deler av verden. Ofte er det helt utenkelig å ansette noen uten et intervju. Likevel har jobbintervju som seleksjonsmetode tidligere fått en del kritikk. Flere undersøkelser har tidligere funnet at det tradisjonelle jobbintervjuet har liten evne til å fortelle oss noe om en kandidats fremtidige jobbprestasjoner (Skorstad, 2015, s. 57). Senere har man funnet at intervjuets innhold samt grad av struktur påvirker intervjuets validitet. Man har funnet ut at intervju som seleksjonsmetode har høyere validitet i de fleste stillinger og organisasjoner enn man trodde før (Salgado & Moscoso, 2002).

Når det snakkes om validitet mener man hvor egnet metoden er til å måle det den skal. I rekruttering vil det si hvor god er seleksjonsmetoden til å forutsi kandidatens jobbprestasjoner (Lai, 2013, s. 95). Tabellen under er et utdrag fra Schmidt og Hunters (1998) studie på seleksjonsmetoders validitet. Validiteten er høyere jo nærmere den er 1. I studien ble det sett på to forskjellige

personlighetstester som for enkelhetsskyld er slått sammen til *personlighetstester*. GMA er kort for general mental ability og måler generelt evnenivå.

Seleksjonsmetode	Validitet
Arbeidstest	.54
GMA-test (evne-test)	.51
Strukturert intervju	.51
Personlighetstest	.31-.41
Ustrukturert intervju	.38
Assessment-senter	.37
Referanser	.26

(Schmidt & Hunter, 1998, s. 265, tabell 1)

### *Intervjuets struktur*

Jobbintervjuets pålitelighet avhenger altså av hvordan det er bygd opp. Ved å bruke strukturerte intervjuer øker man treffsikkerheten betraktelig (Skorstad, 2015). Grimsø (2004) definerer struktur som «deler, arrangert til en helhet». Denne definisjonen legger vekt på at har både helheten ved rekrutteringen og delene som bygger opp intervjuet i tankene.

Levashina, Hartwell, Morgenson og Campion (2014) bruker to definisjoner på struktur i sin artikkel om temaet. Campion et al. sin definisjon, som forklarer struktur som «et hvert tillegg på intervjuet som har til hensikt å øke dets psykrometriske egenskaper ved å øke standardisering, og ellers veilede intervjueren i hvilke spørsmål å stille» (egen oversettelse). De bruker også Huffcutt og Arthur sin definisjon, som forklarer struktur som «graden av valgfrihet intervjueren har i gjennomføringen av intervjuet» (egen oversettelse). Denne definisjonen deler også inn intervjuet i dimensjonene standardisering av spørsmål og standardisering av evaluering. Et strukturert intervju vil altså si at intervjuene i har standardiserte spørsmål og en standardisert evalueringsprosess på tvers av kandidater og eventuelt forskjellige intervjuere.

---

I samme studie fant Levashina et al. (2014) seks forskjellige komponenter som var vanlige i strukturerte intervjuer. Disse var å basere spørsmålene på en jobbanalyse, å stille samme spørsmål, bedre spørsmål, å evaluere både hvert spørsmål og å bruke en skala, og opplæring av intervjueren. Hvilken type spørsmål som er best egnet vil bli diskutert senere i kapitlet.

Opplæring og erfaring hos intervjueren gir altså generelt bedre treffsikkerhet. Likevel er det ikke slik at erfaring er utelukkende positivt. En intervjuer med lang erfaring, men som ikke søker ny kunnskap om emnet vil fort falle i fellen av å kun gjøre det samme gamle og stole i for stor grad på «menneskekjenneren» i seg. Det er viktig at man trener på de riktige tingene og. Ved å gjøre det vil intervjuets relabilitet og validitet øke betraktelig (Skorstad, 2015).

Videre innebærer strukturerte intervjuer at samtlige kandidater blir stilt de samme spørsmålene i en gitt rekkefølge. Dette er med på å sikre objektiviteten til intervjueren og at alle kandidater blir behandlet likt. Et strukturert intervju har også gjerne forhåndsbestemte oppfølgingsspørsmål (Skorstad, 2015). Ved å stille samme spørsmål gjør man også at evalueringen av spørsmålene i etterkant blir både enklere og bedre (Lai, 2013, s. 91).

I praksis kan det derimot være vanskelig å følge en streng plan for spørsmålene for alle kandidater. Mennesker er forskjellige og svarene de gir vil naturligvis påvirke samtalen. Mange vil derfor gå for et semistrukturert intervju. Semistrukturerte intervjuer vil, i likhet med strukturerte, dekke gitte kompetanseområder, mens spørsmålene vil varierer mellom kandidater. På denne måten vil samtalen flyte mer. Eksempelvis har intervjueren et sett med spørsmål, men tillater seg å følge opp informasjonen han får. På denne måten får man basisinformasjonen man trenger samtidig som settingen blir noe mer naturlig (Skorstad, 2015).

Ettersom semistrukturerte intervjuer har en løsere struktur vil rekkefølgen spørsmålene stilles også variere. I noen tilfeller har intervjueren kanskje bare notert seg hvilke punkter han vil gå gjennom (Lai, 2013, s. 90). Man ønsker ofte å spørre om både positive og negative sider ved kandidaten, noe som kan være problematisk i semistrukturerte intervjuer. Det er vist at tidspunktet for

---

informasjon har mye å si hvor mye vekt det får i beslutningen. Dette gjør at semistrukturerte intervjuer står i fare for å behandle kandidater ulikt (Skorstad, 2015).

Et argument for semistrukturerte intervjuer også at de gir intervjueren mulighet til å spørre mer om ting som kommer opp under intervjuet og han syntes er interessant (Bloisi, 2007, s 144-145). Et strukturert intervju vil ikke ha samme muligheten til å spørre om konkrete ting i for eksempel hull i en CV. Skorstad (2015) argumenterer mot dette ved å si at man strengt talt ikke trenger å fordype seg i og vite alt om en kandidat under et jobbintervju.

Mange intervjuere foretrekker altså det semistrukturerte intervjuet fordi det føles som en mer naturlig samtale og gir intervjuer mer frihet. Tross dette er det viktig å huske på hva jobbintervjuets formål er. Det jo faktisk slik at man fremfor alt ønsker å finne ut om kandidaten har de rette kompetansene for jobben og studier har vist at det strukturerte intervjuet egner seg best til dette. Hvor naturlig samtalen føles bør ikke prioriteres over dette.

Som nevnt skal strukturerte intervjuer ha en standardisert evaluering. Dette er viktig for å unngå diskriminering og sikre at kandidater blir sammenliknet på samme grunnlag (Skorstad, 2015). Som med resten av prosessen er kompetansene fra jobbanalysen grunnlaget.

Som intervjuer kan det være vanskelig å huske alt en kandidat svarer. Skorstad (2015) legger vekt på at det lønner seg å notere underveis i intervjuet. Først etter intervjuet kan man begynne å evaluere svarene kandidaten har gitt. Man gir en skår, for eksempel på en skala fra en til fem, på hvert spørsmål og finner en skår for kompetansen. Disse kan legges sammen til kandidatens totalskår. I noen tilfeller kan to forskjellige kandidater ha samme totalskår. Man er da nødt til å se på hvilken kompetanse som er viktigst for den gitte stillingen.

### *Intervjuets innhold*

Tradisjonelt sett har man stilt mange selvevaluerende spørsmål i jobbintervjuer, som for eksempel å beskrive gode og dårlige sider, eller spørsmål om ambisjoner.

---

Slike spørsmål krever høy selvinnsikt hos kandidater, og dessuten er det vanlig at kandidater gir et svar de tror intervjueren ønsker å få (Iversen, 2014). Salgado og Moscoso (2002) viser i sin studie at tradisjonelle intervjuer inneholder stort sett selvevaluerende spørsmål og få eller ingen spørsmål som gikk på å beskrive egen atferd. Jobbintervjuets spørsmål vil videre deles inn i tre kategorier: Tradisjonelle eller konvensjonelle intervjuer, atferdsbaserte og situasjonelle intervjuer.

Atferdsbaserte intervjuer tar utgangspunkt i tanken om at tidligere atferd predikerer hvordan et individ vil reagere i fremtiden (Arnold et al., 2016, s. 150). Med andre ord ønsker intervjueren eksempler på hvordan kandidaten har reagert og løst en gitt situasjon tidligere og hva resultatet ble. Tanken er at dette kan føres videre til ny arbeidsplass og at det forteller noe om kandidaten. Dersom for eksempel å kunne takle stress er en egenskap rekrutterer ser etter kan kandidaten bli spurt om å fortelle om en konkret situasjon hun var under stress og hvordan hun håndterte det. Spørsmålene bør være så åpne som mulig, slik at de oppmuntrer kandidaten til å gi detaljerte beskrivelser, forklaring og refleksjon (Skorstad, 2015). Atferdsbaserte intervjuer kalles også ofte kompetansebaserte intervjuer (Iversen, 2015).

Alternativt kan det brukes situasjonelle spørsmål for å beskrive atferd. Kandidaten blir da presentert med en hypotetisk situasjon basert på kritisk atferd for stillingen og blir bedt om å forklare hvordan hun ville handlet. Tanken bak denne type spørsmål er at ønsket atferd kan fortelle noe om hvordan kandidaten vil reagere i fremtiden (Arnold et al., 2016, s. 150-151). Denne typen intervjuing krever en godt trent intervjuer. I og med at situasjonen er standardisert og evalueres nøye i etterkant kan det være fort gjort for intervjueren å veilede kandidaten til rett svar. Det er gjerne ubevist, ved å omformulere seg eller gi hint (Edenborough, 2005, s. 193).

Salgado og Moscoso (2002) gjorde en metaanalyse hvor de så på hva disse forskjellige intervjuene faktisk fant ut om kandidatene, med spesielt hensyn til generell evne (GMA), personlighet og faglig kompetanse. De fant at tradisjonelle intervjuer var best egnet til å måle sosial kompetanse og GMA. En grunn til dette kan være at mennesker som skårer høyt på dette generelt er bedre på å *selge seg inn*. Det ble også funnet støtte for at kandidatens personlighet ville påvirke



---

resultatet av tradisjonelle i stor grad. Noe som ikke er tilfelle i intervju som baserer seg på atferd. De fant at atferdsbaserte og situasjonelle intervjuer var bedre egnet til å avgjøre faglig kompetanse, erfaring, sosial kompetanse og til en viss grad GMA.

I en annen studie ble det funnet støtte for at atferdsbaserte intervjuer var bedre egnet for å forutsi kandidatens kognitive ferdigheter og lederkompetanse. Det situasjonelle intervjuet viste hovedsakelig hvorvidt kandidatens verdier lignet organisasjonen (Krajewski, Goffin, McCarthy, Rothstein & Johnston, 2006). Samme studie fant også støtte for at atferdsbaserte intervjuer var bedre egnet for å predikere jobbprestasjoner enn situasjonelle intervjuer. Selv om denne undersøkelsen så på ansatte på ledernivå, vil funnene mest sannsynlig kunne speiles av i andre stillinger og. Rogstad og Sterri (2014) merket seg i også at intervjuere som stilte de klassiske spørsmålene om gode og dårlige sider og om kandidaten taklet stress ga mekaniske svar fra kandidaten med lite ny informasjon for intervjuer.

Det tyder altså på at atferdsbaserte intervjuer er best egnet. Det er likevel verdt å nevne at både denne type intervjuer og situasjonelle intervjuer har god validitet (Levashina et al., 2014). I noen tilfeller, som for eksempel om kandidaten er nyutdannet, kan det være de ikke har mange erfaringer å trekke fra. I slike tilfeller vil situasjonelle spørsmål være bedre (Iversen, 2015).

### ***Inntrykket av kandidaten under intervjuet***

#### *Førsteintrykket*

I løpet av kort tid etter vi møter noen danner vi oss et inntrykk av andre. Vi bruker egne erfaringer og formeninger til å gjøre oss en mening av hvordan den andre personen er. Vi gjør oss gjerne opp en oppfatning om personen på relativt lite grunnlag basert på stereotypiske modeller. Dette inntrykket har lett for å bli hengende lenge og er vanskelig endre. Det kalles bekræftelsesfellen. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer denne effekten som en «generell tendens til å la det første inntrykket dominere senere inntrykk» (s. 199). Dette er også tilfelle når det kommer til jobbintervjuer. En studie av Schmidt i 1976 viser at det i snitt tar fire

---

minutter for en intervjuer avgjør om kandidaten er egnet eller ikke (referert i Skorstad, 2015, s. 70).

En av egenskapene som gjør jobbintervjuet unikt som seleksjonsmetode er nettopp det at man får et førsteinntrykk eller et helhetsinntrykk av kandidaten. Likevel vet man også at det er slik at diskriminering og forskjellsbehandling skjer i dagens rekruttering i Norge. Jobbintervjuet kan da potensielt være med å hemme mangfold og nye innspill inn til organisasjonen (Bjørnset, Rogstad & Sterri, 2018).

Både intervjuere og kandidater forventer ofte at et jobbintervju skal begynne med lett uformell prat. Tanken bak dette er gjerne å få kandidaten mindre nervøs og åpen for å svare ærlig og utfyllende på intervjuerens spørsmål senere (Rogstad & Sterri, 2014). I senere tid har forskere begynt å stille spørsmål om dette påvirker evalueringen av kandidaten (Levashina et al., 2014; Swider, Harris & Barrick, 2016). Swider et al. (2016) gjorde en undersøkelse med studenter hvor de undersøkte dette. De fant at denne småpraten, som var urelatert til stillingen, påvirket både intervjueren og eksperter som så intervjuet på video senere sin vurdering, tross i at resten av intervjuet var strukturert.

Nettopp dette gjør også at utadvendte kandidater stiller noe sterkere i intervjuet. Et jobbintervju er jo i bunn og grunn et møte mellom to fremmede mennesker. Flere intervjuere legger vekt på energien rundt møtet og helhetsinntrykket de får (Rogstad & Sterri, 2014). Man kan da argumentere for at intervjuet egentlig måler kandidatens sosiale kompetanse og hvor godt de håndterer den situasjonen. I enkelte stillinger er det relevant å kunne selge seg inn, i andre stillinger er det ikke.

Ettersom jobbintervjuet gjerne er første gang intervjueren ser kandidaten kan utseende spille en ubegrunnet stor rolle (Lai, 2013). Mennesker vil også ofte forbinde attraktive mennesker med kompetanse. Forskning har funnet støtte for at attraktive menn blir vurdert som mer kompetente og behandlet forskjellig i rekrutteringssammenheng (Lee, Pitesa, Pillutla & Thau, 2015). De fant også at dette ikke var tilfelle for kvinner. Denne forskjellsbehandlingen var spesielt tydelig dersom intervjueren skal jobbe med kandidaten.

Rogstad og Sterri (2014) snakker om to forskjellige formål ved rekrutteringen. En organisasjon kan ønske å finne en som passer inn i status quo og dermed redusere sjansen for feilansettelser eller de kan lete etter en kandidat som tilfører noe nytt og annerledes. De organisasjonene som ønsket å ha en som passet inn i eksisterende miljø og ofte blir *personlig egnethet* viktig.

Hva man legger i personlig egnethet ser ut til å variere. En enkel forklaring på det er i hvilken grad kandidaten passer inn i organisasjonen (Rogstad & Sterri, 2014). Følgelig vil personlig kompetanse her bli viktig. Studien viste at intervjuer gjerne mente dårlig flyt i samtalen skyltes kandidatens personlighet. Å legge vekt på personlig egnethet kan med andre ord virke som å legge vekt på personlig kjemi. Dette fokuset gjør det vanskelig å skille mellom en objektiv og subjektiv vurdering av kandidater.

#### *Negativ informasjon*

Studier har også vist at intervjuere ofte legger større vekt på informasjon som teller negativt for kandidaten enn informasjon som er positiv. Dette kan i verste fall føre til at en kandidat som ellers har gjort et godt intervju kan dømmes urettmessig strengt for et svar som intervjuer mener er feil. Det da skal da mye til for å rette opp inntrykket igjen. Flere forskere mener dette kan forklares med at vi legger bedre merke til ting som skiller seg fra det vi forventer. (Skorstad, 2015, s. 71-72). Ved å overvurdere den negative informasjonen står man i fare for å utelukke gode kandidater, da alle vil ha både positive og negative sider.

Det er ikke sjeldent man hører rekrutterer si at de visste *med en gang* om kandidaten var rett eller ikke. Det er altså et poeng å merke seg at intervjueren typisk sett legger større vekt på denne informasjonen om den kommer frem tidlig i intervjuet (Swider et al., 2016). Dette kan være med å forklare hvorfor mange intervjuere avgjør egnethet, eller mer presist: uegnethet, tidlig i intervjuet (Grimsø, 2004).

Igjen har strukturerte intervjuer en fordel her. I og med at spørsmålene er bestemt på forhånd vil alle kandidater få de i samme rekkefølge i intervjuene. På denne

---

måten unngår man at negativt ladede svar vil evalueres forskjellig basert på når de gitt. Det kan også lønne seg å være bevisst dette når man utarbeider spørsmålene i tillegg. Vanligvis vil man gjerne legge slike spørsmål mot slutten av intervjuet, som for eksempel forventet lønn og helsemessige hemninger (Iversen, 2015).

### *Likhets effekten*

*Like barn leker best*, heter det. Dette er også vist å være tilfelle i rekruttering. Likhets effekten defineres som en «*tendens til å rekruttere folk som er lik en selv*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 200). Ofte baserer dette seg på ting som er av liten betydning for kandidatens prestasjoner på jobb, som for eksempel hvor man kommer fra eller hvilken skole man har gått på (Iversen, 2015). Dersom intervjueren får et inntrykk av kandidaten han kan kjenne seg igjen i er sjansen større for at han liker kandidaten (Rogstad & Sterri, 2014, s. 24-25).

Hvis intervjueren potensielt skal jobbe sammen med kandidaten kan det være hensiktsmessig å se etter kjemi. Dette er gjerne ubevisst og ikke tatt med som et kriterium på forhånd, men kan også være noe arbeidsgiver bevisst ser etter. Om man får ansettelse kan hvorvidt leder og medarbeider kommer overens ha noe på kvaliteten på arbeidet. Dersom leder og ansatt absolutt ikke kommer overens kan det føre til at den ansatte ønsker å slutte.

Likevel er det viktig å ta med seg at å komme godt overens med sjefen ikke er ensbetydende med suksess. En medarbeider må også gå godt sammen med sine kollegaer. I noen tilfeller det kan også være ønskelig for arbeidsplassen å få inn komplementær kompetanse (Edenborough, 2005). Mange arbeidsgivere er klar over dette, og prøver å motarbeide det ved for eksempel å ha flere intervjuere tilstede.

Bjørnset et al. (2018) gjennomførte en studie på mangfold i rekrutteringsprosesser i Norge. De mente ikke at mangelen på mangfold ikke kom av at intervjueren hadde sterke preferanser for kandidater som lignet seg selv, men heller små avveininger som intervjuer gjorde (Bjørnset et al, 2018). Det kan også se ut som intervjuer er mer opptatt av å finne en som passer inn organisasjonens eksisterende miljø og at dette overstyrer likhets effekten (Rogstad & Sterri, 2014).

---

*Inntrykksstyring*

Det er altså ingen tvil om at førsteinntrykket spiller en rolle i jobbintervjuer. Dette fører naturligvis til at kandidater vil forsøke å styre inntrykket de gir i mer eller mindre grad. Det er det som kalles impression management, eller inntrykksstyring på norsk.

En form for inntrykksstyring kommer av at kandidaten ikke ønsker å fortelle noe negativt om seg selv i intervjuet. Et klassisk eksempel på det fant Rogstad og Sterri (2014) når de observerte jobbintervjuer i sin studie. På spørsmål om sine negative sider svarte kandidatene gjerne ting som at de hadde problemer med å si nei, tok på seg for mye jobb og la for mye i jobben. Altså egenskaper som kan være attraktive for en arbeidsgiver. Dette gjør at intervjuer risikerer å sitte igjen med kun positiv informasjon om kandidatene. I noen tilfeller kan det likevel hende man får negativ informasjon om en kandidat. Det er da en fare for at dette blir lagt unødvendig mye vekt på i vurderingen.

Flere studier har blitt gjort på inntrykksstyring, og de viser at så godt som alle kandidater gjør det i en eller annen grad i sammenheng med jobbintervjuer (Swider, Barrick, Harris & Stoverink, 2011). I sin studie fant Swider et al. (2011) at å promotere seg selv på en måte hvor man fremhever sine positive egenskaper, erfaring og oppnåelser for å skape et godt inntrykk øker sjansen for å bli evaluert høyere av intervjuer. Det er forventet av intervjueren at kandidaten svarer på en slik måte på spørsmålene.

En annen form for inntrykksstyring denne studien så på var ved å skape et annet bilde av seg selv enn hva som faktisk var sant. Dette kan gjøres ved at kandidaten for eksempel overdriver sine attributter slik at de bevisst blir tolket annerledes, eller direkte finner opp ting som ikke er sant i et forsøk på å fremme seg selv. Det er altså en bevisst form for løgn i et forsøk på å være mer attraktiv for stillingen. Når kandidatene gikk over denne linjen forsvant den positive effekten på evalueringen. I de mest ekstreme tilfellene ble effekten faktisk negativ (Swider et al., 2011). For å unngå dette kan det være lurt å gå gjennom kandidatens CV på intervjuet (Iversen, 2015). Det vil da være lettere å oppdage om kandidaten lyver. Ved å stille spørsmål som er relevante for stillingen vil man også fort oppdage om

---

kandidaten ikke forstår hvorfor spørsmålene er hensiktsmessige. Det kan tyde på at kandidaten mangler kompetansen.

### ***Oppsummering og intervjuet i praksis***

Basert på litteraturen som er referert i dette kapittelet bør altså et jobbintervju være atferdsbasert og strukturert for å øke validiteten. Intervjuspørsmålene bør være forhåndsbestemt og gjerne ha forhåndsbestemte oppfølgingsspørsmål. Intervjuet, som resten av rekrutteringsprosessen, bør være basert på kompetansekravene som er funnet i jobbanalysen. Til slutt bør intervjuet evalueres ved at man skårer spørsmål for spørsmål etter en skala.

Ved å strukturere intervjuene sikrer man som forklart at kandidater blir behandlet og vurdert på samme grunnlag. Både med hensyn på hvordan informasjonen blir vurdert og at alle kandidater har så likt grunnlag som mulig. Det kan se ut som dette er spesielt viktig når det kommer til personlig kompetanse og personlig egnethet, da intervjuer fort kan bli subjektiv i sin vurdering av dette, selv uten å mene det selv.

Tross i at finnes mye forskning over mange år som viser dette er det likevel overraskende mange som ikke følger dette i praksis (Skorstad, 2015). Dette skyldes trolig at mange foretrekker følelsen av en mer naturlig samtale man får gjennom det semistrukturerte intervjuet. Flere av arbeidsgiverne i Bjørnset et al. (2018) sin studie ga dessuten uttrykk for at de var ukomfortable som intervjuere og var positive til å la kandidaten styre til en viss grad. Skorstad (2015) trekker også frem mangel på opplæring som en mulig årsak.

Bjørnset et al. (2018) så også at i bedriftene de fulgte var dessuten kriteriene til kandidatene flytende gjennom prosessen. De mente dette ikke kom fra dårlige forberedninger, som f.eks. jobbanalysen. Det tillot intervjueren å endre meninger baser på egne oppfatninger. Selv om man har gjort en jobbanalyse i forkant vil en slik praksis bryte med grunnlaget for strukturerte intervjuer og vil redusere validiteten.

Uansett hvor god kvaliteten på intervjuet er vil det aldri bli helt feilfritt (Iversen, 2015). Det vil naturlig alltid være noe usikkerhet rundt en slik beslutning. Disse

---

metodene som er nevnt derimot, er vist å kunne øke treffsikkerheten på beslutningen. De vil også kunne minimere effekten av førsteinntrykket slik at kandidater vurderes likt. På denne måten kan man altså øke sjansen for å ansette rett person.

---

## METODE

### *Valg av metode*

Rekruttering, og spesielt jobbintervjuer, har vært studert mye tidligere. Det aller meste av forskningen peker samme retning. Derfor var det ønskelig å bruke kvalitativ metode for denne oppgaven. Dette valget er basert på et ønske om å kunne være mer utforskende (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er også slik at selv om teori rundt temaet peker i retningen av strukturerte arbeidsintervjuer er best egnet for å overvinne personlige feilkilder som å bli sjarmert av førsteinntrykk og bekræftelsesfellen er det ikke nødvendigvis slik at det alltid er sånn. I denne oppgaven var ønsket å gå litt mer i dybden på dette. Et intervju hvor man møter intervjupersonen en til en, vil gjøre det lettere svare ærlig og åpent enn for eksempel et fokusgruppeintervju (Kvale og Brinkmann, 2015).

I tidligere kapitler har intervjuer blitt brukt som en metode for å evaluere og velge og best egnet kandidat for en stilling. Forskningsintervjuer, som beskrives i dette kapitlet vil være noe annerledes. Formålene med disse intervjuene er å innhente mest mulig informasjon og gå i dybden på den enkelte intervjupersons subjektive virkelighet. Strukturen vil naturlig være annerledes da det er snakk om forskjellige typer intervju.

### *Validitet*

Intervjuundersøkelser er subjektive av natur, i og med at man går inn i de med en tanke om at intervjupersonen har sin egen subjektive oppfatning av sannheten og at denne er reel (Kvale & Brinkmann, 2015). Likevel er det viktig å unngå ekstreme posisjoner hvor man kan tolke litt som man vil eller det motsatte, hvor man søker den absolutte ene sannheten. Dette delkapitlet vil forklare hvordan oppgaven prøver å unngå dette, med utgangspunkt i hvordan Kvale og Brinkmann (2015) forklarer det.

Validitet viser hvorvidt metoden er egnet til å vise det den faktisk skal vise.

Relabilitet forteller om den er pålitelig eller hvor nøyaktig den er. Man kan derfor si at relabilitet er en nødvendighet for validitet, da det ikke er noe poeng å snakke



---

om validitet dersom undersøkelsen eller metoden ikke er til å stole på (Grennes, 2012). I bunn og grunn er det altså snakk om metodens troverdighet.

Validitet bør bli tatt hensyn til gjennom hele prosessen. Under innhenting av teori ble flere undersøkelser, artikler og bøker på temaet ble brukt som grunnlag. Det ble også forsøkt å bruke mest mulig kilder fra senere år.

Gjennomsiktighet er et grunnlag for reliabilitet. I transkribering ble intervjuene skrevet av ordrett i sin fullhet. De er vedlagt helt til slutt. Dette sikrer at leseren selv kan avgjøre hvor pålitelig analysene som er gjort er.

Et annet viktig grunnlag for validiteten til det kvalitative forskningsintervjuet er forskerens objektivitet. Begrepet objektivitet kan sees fra to sider. Den ene, som ofte brukes i det daglige, er den etiske siden. I forskning brukes objektivitet ofte som et metodisk begrep (Kvale & Brinkmann, 2015). Da spørsmålene ble laget og da intervjuene ble startet hadde intervjueren heller ingen kjennskap til hverken organisasjonens prosedyrer for rekruttering eller intervjupersonenes erfaringer eller meninger om temaet. Forfatteren av denne oppgaven har ingen preferanser på utfallet og den er ikke skrevet på oppdrag for organisasjonen. Dette er med på å sikre objektivitet til oppgaven.

En annen side ved objektivitet er å la intervjupersonen snakke. Dette var tanken bak å begynne med åpne spørsmål. Ønsket var å la personene snakke fritt og tolke spørsmålene som de følte naturlig. Dette var ble gjort for å sikre at de ikke ble ledet til svarene sine. Intervjuene i sin helhet og skrevet av ordrett er lagt ved etter oppgaven for å sikre gjennomsiktighet.

Grennes (2012) skriver at å kombinere med andre metoder for innhenting av data som for eksempel rapporter og å bruke flere observatører kan være med på å styrke validiteten på kvalitative undersøkelser. Grunnet begrenset tid til undersøkelsen ble funnene kun basert på intervjuene. Det begrenset også tiden observatøren kunne bruke i organisasjonen. Intervjuene, transkripsjon og analysen ble også gjort av en og samme person. Det øker faren for å overse tolkninger og perspektiver på temaet.

---

### ***Generaliserbarhet***

Spørsmålet om generaliserbarhet handler om hvorvidt resultatene er av lokal interesse eller lar seg overføre til andre situasjoner eller kontekster. (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitative intervjuer har et begrenset antall intervjupersoner. Kvale og Brinkmann (2015) nevner dette som en innvending mot denne metodens generaliserbarhet. I denne oppgaven er det brukt syv forskjellige intervjupersoner. Dette ble sett som et greit antall for å kunne skille eventuelle tilfeller som skiller seg ut, samtidig som mengden data er overkommelig å samle og tolke gitt tiden tilgjengelig.

Det er likevel viktig å merke seg at dette kun er én undersøkelse gjort på en organisasjon under en begrenset periode. Man må derfor ta hensyn til at situasjonen kan påvirke utfallet. Det er for eksempel grunn til å anta at intervjupersonene vil se etter noe av den samme kompetansen hos kandidater i og med at de rekrutterer til lignende stillinger. Ved en generalisering av individuelle studier bør man ta hensyn til flest mulig aspekter ved situasjonen.

### ***Utvalg***

Et utvalg skal være et representativt utvalg av populasjonen det er ment å representere. Kvale og Brinkmann (2015) gjengir Foleys (2012) modell. Her blir intervjupersonen forklart som *medlem* eller *informant*. Det vil si at intervjupersonen har særegne kunnskaper om temaet og blir valgt ut som eksperter. En slik tilnærming har også blitt brukt i denne oppgaven. Grennes (2012) legger også vekt på at kvaliteten på informanten blir desto viktigere ettersom kvalitative intervjuer har et mindre utvalg.

Informantene ble valgt ut på det grunnlag at de har rekruttering som deler av sine arbeidsoppgaver. De har alle noen form for trening eller utdanning innen ledelse eller HR. Seksjonslederne har også fått opplæring av HR i rekruttering. Det kom frem i et av intervjuene at ny trening var satt i gang så sent som måneden før intervjuene ble gjennomført. Informantene tilhører en stor organisasjon, så det kan virke som de har deltatt i denne opplæringen i varierende grad.

Utvalget for denne oppgaven kan deles inn i to grupper. Den første gruppen med informant 1 til 5 besto av fem ledere med personalansvar for forskjellige seksjoner

---

ved sykehuset. Fire av de var utdannet sykepleiere med spesialutdannelse i sitt felt. De hadde også noen form for lederutdannelse i tillegg. En var kontorfaglig leder. Alle hadde lang erfaring som ledere, med 9-21 år.

Informant 6 og 7 hørte til HR og jobber daglig med personalformidling. Denne avdelingen jobber primært med rekruttering og ansetter ekstravakter og bemanner flere avdelinger ved sykehuset. De ansatte her har med andre ord rekruttering som hovedområde. De rekrutterer derfor mye oftere enn seksjonslederne.

### ***Gjennomføring***

Intervjuene ble gjennomført på hver av informantenes kontor og begynt ved at informantene ble forklart formålet med intervjuene og hva de ville brukes til. Alle informantene godkjente at intervjuene ble tatt opp. Det var frivillig å stille opp. En som ble spurt ønsket ikke å stille og en annen måtte avlyse grunnet sykdom. Gjennom prosessen meldte flere informanter seg også frivillig eller ble anbefalt av sine kolleger.

Spørsmålene ble stilt med utgangspunkt en intervjuguide som var utarbeidet med hensyn på temaene tatt opp i teorikapitlet. Tanken bak spørsmålene var å finne ut om informantene ved sykehuset faktisk brukte strukturerte og atferds-baserte intervjuer i rekrutteringen og i hvilken grad. Videre var tanken også å finne ut noe om hvor bevisste de var egen persepsjon og førsteinntrykket, og hvilke aspekter ved dette de la vekt på.

Et kvalitativt intervju krever en viss grad av fleksibilitet (Grennes, 2012).

Ettersom det åpningsspørsmålet bevisst var ganske åpent ble oppfølgingsspørsmålene noe forskjellig, basert på hva informanten svarte. Dette var bevisst for å få informanten til å snakke fritt og unngå å lede svarene. Det er også forskjell på hvor mye informantene svarer og hvordan de tolker spørsmålet. Dette gjør at oppfølgingen naturlig vil variere. Guiden er likevel god å ha, slik at man sikrer å få dekket de områdene man ønsker.

En av det kvalitative intervjuets kvaliteter er at den intervjuer også lærer fra intervju til intervju. Det man har lært i løpet av det første intervjuet vil kunne tas

---

videre og øker kvaliteten på intervjuene (Grennes, 2012). Dette var også sant i denne prosessen. Etter noen intervjuer var det mulig å gjenkjenne organisasjonens prosedyrer og hva som var unikt for informanten. I retrospekt kunne det derfor vært en fordel å intervju informant 1 litt senere i prosessen, i og med at denne informantens svar skilte seg ut i ganske stor grad.

Analysering av data begynner så allerede under transkriberingen av intervjuene. Ved å høre på intervjuene på lydopptak og skrive de ned legger man merke til fler nyanser og begynner å kategorisere. Så ble dette skrevet ut og lest gjennom. Det ble tatt notater og innholdet tolket.

Målet med en analyse er å finne orden, struktur og oversikt i dataen som er samlet inn (Grenness, 2012). Analysearbeidet i denne oppgaven er veldig løst basert på grounded theory i den forstand at informasjonen fra informantene er tolket opp mot eksisterende teori som er beskrevet over i teorikapitlet.

Deretter ble dette tolket gjennom en mer analytisk koding hvor det blir forsøkt å slå sammen informasjonen til kategorier (Grennes, 2012). Dette ble så satt sammen for å prøve å koble sammen kategoriene for å prøve å finne sammenheng. Til slutt kobles det opp mot gitt teorigrunnlag for å se om denne oppgaven sammenfalt med tidligere funn.

---

## RESULTATER

### *Kompetanse*

I og med at sykehuset er en såpass stor organisasjon er det ikke slik at alle informantene selv har vært med å utarbeide jobbanalysen og stillingsannonsen, med unntak av informantene fra HR. Alle informantene i denne studien har derimot mulighet til å gjennomføre jobbintervjuene ganske fritt med tanke på struktur, innhold og hva de ønsker å legge vekt på.

Et begrep som går igjen under intervjuene var «personlig egnethet». Dette virker som å være et vidt begrep som forklarer kandidatens personlighet og holdninger opp mot jobben. Et annet aspekt av dette ser ut til å være hvor godt kandidaten ser ut til å kunne passe inn i arbeidsplassens eksisterende miljø. Dette er et punkt som nevnes av omtrent alle kandidatene. Informant 2 sa:

Også om de har en karakter jeg syntes passer inn i gruppa, ikke sant. Vi har noen veldig høylytte og noen som er veldig beskjedne. Og vi trenger kanskje noen de som er litt lugne da, men ikke veldig beskjedne og ikke veldig høylytte i hvert fall. Jeg prøver å få gruppa til å bli så harmonisk som mulig. Med plass til alle personligheter. Blir det overvekt av noe blir det vanskelig å lede altså.

Kandidatens sosiale kompetanse, spesielt evnen til å kommunisere, er også noe de ser etter under jobbintervjuer. Informant 1 forklarer at det er viktig å «se etter om de kan passe til å møte pasienter i ulike situasjoner». Informantene la vekt på kommunikasjon med både pasienter, seg selv som lederen og samarbeid med andre kollegaer. Faglig kompetanse fikk liten oppmerksomhet under jobbintervjuene. Informant 7 jobber i en HR-avdelingen som ansetter rundt om på sykehuset, og forklarer hva man ser etter slik:

Det handler jo litt om utstråling. Man kan ut ifra intervjuet se om dette virker som en person som møter på jobb med et smil om munnen. Om det virker som en person som du selv kanskje ville hatt som pleiepersonell om du selv hadde blitt syk en dag. Og ja, ut ifra intervjuene, spørsmålene, så danner du deg et helhetsuttrykk.

### *Ustrukturerte jobbintervjuer*

Strukturen på jobbintervjuene blant informantene i denne studien er noe varierende. Generelt var den lav til ikke eksisterende hos seksjonslederne, mens de fra HR hadde en noe mer strukturerte intervjuer. Med andre ord ble det funnet lav grad av strukturerte jobbintervjuer totalt sett i denne studien.

Hvordan man evaluerer kandidater etter jobbintervjuet får svært lite fokus. Det er den delen som trekker strukturen mest ned i denne studien. Kun de to informantene som tilhørte HR-avdelingen brukte en systematisk og konsekvent evaluering med skåring av kandidatene. De andre informantene la derimot stor vekt på helhetsinntrykket, eller det informant 5 beskriver som «en hel pakke».

Flere av informantene fra begge gruppene kan fortelle at de også vektlegger kandidatens referanser en god del. Kandidatens referanser brukes for å sikre at inntrykket intervjueren har stemmer overens med kandidatens tidligere leder, om kandidaten har selvinnsikt og for å forsikre seg om at kandidaten har den erfaringen de sier. Med andre ord brukes referanseintervjuet primært til å styrke intervjuet blant informantene.

Flere av informantene har en tanke om at spørsmålene bør ha noe likhet. Informant 2 og 3 fant raskt frem intervjuguider med ferdig utarbeidede spørsmål. Det er dog varierende i hvilken grad denne følges. I flere tilfeller brukes guiden som en sjekklister eller kilde til spørsmål dersom samtalen stopper opp. Informant 2 forklarer det slik: «Jeg prøver å få samtalen til å være så mye styrt av den [guiden] som er til intervju som mulig. Det er jo ikke alle som klarer å prate fra eget hjerte akkurat i en sånn situasjon».

Det syntes også å være en enighet om at intervjuer trenger en mulighet til å følge opp spørsmålene fritt. Dette begrunnes gjerne med at jobbintervjuet skal være en samtale. En annen grunn for dette ser ut til å være individuelle ting ved kandidaten som intervjuer må grave dypere i. Informant 7 forklarer det slik:

---

Noen ganger tar jo intervjuene, selv med en ganske strukturert intervjuguide, tar deg med ut på noen digresjoner. Og sånn tenker jeg det må være. Alle har jo sin unike historie å komme med. Det må man høre på så klart og ta med i vurderingen.

Noen av seksjonslederne nevner også sin egen erfaring i intervjuene sine. Det legges vekt på at erfaring kreves for å bli god på jobbintervjuer, en som informant 5 legger til på slutten av intervjuet, heller som en erstatning for struktur:

Det er liksom det der at du kan ikke bare sitte der med et skjema og følge de spørsmålene slavisk. For det første er det veldig, veldig mange. Også er det jo den lille teften man får etterhvert, da. Den erfaringen, den er viktig.

### *Spørsmålene*

Når de fikk snakke fritt om hvilke spørsmål de bruker i intervjuene og hvilke spørsmål de selv likte å bruke kom en del typiske selvevaluerende spørsmål som «fortell om deg selv», beskrive gode og dårlige sider og hvordan en tidligere leder eller kollega ville beskrevet deg. Spesielt informant 3 snakker mye om slike spørsmål og begrunner de med at selvinnsikt vektlegges i stor grad. Informanten bruker svarene på slike spørsmål for å sammenlikne med referanseintervju senere i rekrutteringsprosessen.

I en viss grad inneholder intervjuene spørsmål ment for å beskrive atferd. Det blir nevnt situasjonelle spørsmål som hvordan kandidaten ville varslet ved manglende kompetanse og atferdsbaserte spørsmål som å fortelle om en gang de opplevde stress eller konflikt. Informant 7 bruker også case som et eget grunnlag i vurderingen, som inneholder en del situasjonell vurdering.

Med andre ord er det en del variasjon i hva slags spørsmål informantene i denne studien bruker i sine intervjuer. Dette kommer nok delvis fra varierende bruk av intervjuguide fra HR-avdelingen på sykehuset. Totalt sett virker det dog ikke som slike spørsmål brukes i stor nok grad eller vektlegges nok av intervjueren til at intervjuene kan kalles atferdsbaserte eller situasjonelle.

---

### ***Førsteintrykk og inntrykksstyring***

Seksjonslederne var i stor grad positive til påvirkningen førsteinntrykket har. Informant 1 beskrev det som: «Man får en sånn følelse egentlig fra, som jeg sa, første møtet», og sa også at beslutningen i stor grad baseres på førsteinntrykket og *magefølelsen*. Flere av informantene i denne gruppa var enige i at førsteinntrykket var viktig for dem.

Informantene fra HR var også bevisst på førsteinntrykket. De var derimot klar på at de ikke ønsket å bedømme kandidatene utelukkende basert på førsteinntrykket de får. Samlet sett var det enighet og støtte om at førsteinntrykket var viktig og vektlegges betraktelig.

Når det kom til om kandidaten *ikke* passet til stillingen mente de informanten at de kunne se dette ganske tidlig i intervjuet. Informant 6 beskriver hvordan man raskt ser om kandidaten ikke passer slik:

Jeg har jo hatt intervjuer hvor jeg har avsluttet etter kort tid på grunn av førsteinntrykket da. Altså, kroppsspråk og ... Jeg kan gi eksempler på at noen kommer inn med tyggis i munnen og sitter og slafser på den og med nesten litt sånn beina-på-bordet-holdning. Da vet man at det ikke en man kanskje har lyst til å fortsette prosessen med da.

En negativ start på intervjuet kan med andre ord bety at intervjuet kortes ned og interessen for kandidaten er mindre. Negativ informasjon var også noe flere av informantene la vekt på. Det ble gitt uttrykk for at kandidaten skulle svare på negativt ladede spørsmål uten at intervjuer måtte tvinge det frem og «at det kom uten problemer», som informant 3 sa.

«Folk som fremstår som ærlige og ser deg i øynene» trekker også informant 3 frem viktige trekk hos sine kandidater. Enkelte informanter fortalte om tilfeller hvor inntrykket ikke stemte overens med kandidaten i ettertid. Informant 5 fortalte om en kandidat med flott personlighet og strålende referanser, men som ikke strakk til faglig. En ansatt hos informant 1 var flott i starten, men ble senere vanskelig å ha med å gjøre. Informant 2 forteller om en ansatt som kom anbefalt av en annen og som var flink og grei å ha med å gjøre, helt frem til det kom en



---

konflikt. Kandidater som gjerne har vært flinke til å sette lys på sine gode sider og promotere seg selv eller i noen tilfeller vært uærlige om sin kompetanse.

Informant 2 la vekt på at slik inntryksstyring kan være vanskelig å gjennomskue:

Men altså, jeg syntes det er veldig vanskelig. Jeg syntes det er kjempevanskelig. For jeg ser jo at det er veldig mange som er veldig flinke til å selge seg inn. Men de sier jo ikke hva de *ikke* kan, på en måte. Så altså det, jeg syntes det er vanskelig å avsløre. Så jeg har fått noen overraskelser som er helt, ja. For eksempel ansette sykepleier med sprøyteskrek. Vi setter sprøyter hele tiden. Det går jo ikke, ikke sant. *Det* har jeg klart å gjøre da. De selger seg inn og jeg syntes ikke det er så lett å avsløre hva som er oppblåst og hva som er, ja som de underdriver da. Det syntes jeg er litt vanskelig å se, rett og slett.

---

## DISKUSJON

### Strukturen

Strukturen på intervjuet bestemmes av om intervjuet er basert på en jobbanalyse, spørsmålene er de samme for alle kandidater som intervjues, og om de evalueres likt og ved hjelp av en skala (Levashina et al., 2014). Totalt sett fant denne studien at intervjuene hadde lav til moderat struktur. Dette stemmer også overens med Rogstad og Sterri (2014) sin Fafo-rapport hvor ingen av intervjuene de fulgte i studien var strukturerte.

Skorstad (2015) skriver at semi-strukturerte intervjuer gjerne brukes for å oppnå en mer naturlig samtale og gir intervjueren mulighet for å stille individuelle oppfølgingsspørsmål der de føler det er relevant. Argumentene for løsere struktur som ble funnet i denne studien ser i stor grad ut til å stemme overens med dette. Det som trekker strukturen ned ser derimot hovedsakelig ut til å være mangelfull evaluering av kandidater i etterkant, da informantene totalt sett hadde litt til moderat struktur på spørsmålene.

Kun to av informantene, begge fra HR-avdelingen, fortalte at de bruker skalaer i vurderingen sin. Hele prosessen deres virket også bevisst å være preget av kravene satt til stillingen og evalueringen basertes også på den ønskede kompetansen hos disse to. Informant 7 forklarte at kandidatene så ble skåret på en skala fra 1-10.

Blant seksjonslederne var det betydelig mer variasjon i evalueringsprosessen. Fra relativt enkel sammenlikning av inntrykket de hadde av kandidaten og dens tidligere erfaringer, til mer sporadisk bruk av liste med kompetansekrav, til evaluering av spørsmålene basert på «fritekst». Det er vanskelig å finne en måte å beskrive evalueringsprosessen generelt, men lav struktur går igjen. Med en slik type evaluering vil man fort kunne miste synet av hva som faktisk er relevant og vektlegger det man selv husker best fra intervjuet.

En ide om å stille noen av de samme spørsmålene ser ut til å være tilstede hos informantene. Kun en av informantene brukte ingen form for guide for spørsmålene. Videre ser det ut til å være stor variasjon i hvordan denne guiden brukes i realiteten. På den ene siden har man HR-avdelingen som sier de prøver å

---

følge den ganske strengt og alltid henter seg inn. Informant 3 forteller at den brukes dersom samtalen stopper opp og andre bruker den som en huskeliste over temaer. Det kan også se ut som det finnes tanker om at en intervjuguide som kommer fra HR-avdelingen er mer som en valgfri veiledning og kan erstattes med erfaring innen rekruttering.

Alle informantene var enige i at oppfølgingen var viktig for å sikre at de kunne grave dypere i det kandidaten fortalte og de oppfatter som viktig. Dette var en måte å høre på kandidatens «unike historie». Ingen av informantene hadde noen form for forhåndsbestemte oppfølgingsspørsmål. Et fullstendig strukturert intervju vil derimot ha ferdige oppfølgingsspørsmål. Dersom antallet spørsmål og hva som legges vekt på varierer stort mellom kandidater vil det gjøre det vanskeligere for intervjueren å vurdere på likt grunnlag i etterkant (Rogstad & Sterri, 2014). Dersom intervjuet sklir ut på et punkt vil dette temaet fort ta mye av tiden i intervjuet. Mange av spørsmålene vil fokusere på dette og i ettertid er det stor sjans for at intervjueren husker nettopp dette. Kombineres dette med ustrukturert evaluering er sjansen stor for at kandidaten evalueres i større grad basert på dette enn andre kandidater. Dette gir dermed kandidaten en større makt over intervjuet.

Når jobbintervjuet blir en samtale vil den styres av begge parter. En tidligere studie har funnet intervjueren ofte vil legge ansvaret for å holde samtalen gående over på kandidatens personlige egenskaper. Dersom samtalen stopper opp og kjemien ikke stemmer vil intervjuer legge skylden på kandidatens manglende sosiale egenskaper (Rogstad & Sterri, 2014). Kandidater som finner noe til felles med intervjuer vil også ha lettere for å holde samtalen flytende. En kandidat med gode sosiale ferdigheter og evne til å holde samtalen vil derfor kunne påvirke evalueringen i positiv retning.

Det ser ut til at flere av informantene i denne studien er enige i at spørsmålene bør være relevant for stillingen. Det er nok også sånn at intervjuerne har en tanke med seg inn i intervjuet av hvordan den rette kandidaten bør være. Informantene har derimot beskrevet jobbintervjuet som en samtale. Fokuset i denne samtalen vil trolig kunne variere stort fra kandidat til kandidat. Dette er med på å forsterke kategoriseringen av jobbintervjuene som ustrukturerte.

---

Et strukturert intervju inneholder også spørsmål som får kandidaten til å beskrive en tidligere atferd som er relevant for stillingen (Levashina et al., 2014). Disse kan være atferdsbaserte, som beskriver tidligere atferd og erfaringer kandidaten har, eller de kan være situasjonelle, hvor intervjuer beskriver en hypotetisk situasjon og ber kandidaten beskrive hvordan de ville reagert og løst situasjonen (Salgado & Moscoso, 2002).

I denne studien bruker informantene slike spørsmål i liten grad. Spørsmålene informantene trekker frem er hovedsakelig selvevaluerende. Slike spørsmål krever høy selvinnsikt av kandidater for å svare på (Iversen, 2015). Enkelte av spørsmålene til informantene er atferdsbeskrivende spørsmål. Trolig blir ikke slike spørsmål vektlagt. Effekten av disse spørsmålene faller også litt bort da intervjuerne ikke sammenligner og evaluerer svarene på en strukturert måte. Størst effekt av slike spørsmål oppnår man om svarene blir evaluert i en skala og målt opp mot andre kandidaters svar (Levashina et al, 2014).

### **Personlig egnethet – objektiv vurdering eller likhetseffekt**

I denne studien legger informantene vekt på at *personlig egnethet* er viktig for stillingen. Denne type uformell kompetanse skiller seg fra formell kompetanse som utdanning og jobberfaring ved at det ikke like lett kan leses fra en CV eller karakterer (Lai, 2013). Det er i mye større grad opp til intervjueren å avgjøre om kandidaten har rette personlighet, holdninger og «utstråling» for stillingen.

Stillingene informantene rekrutterer til er i helsesektoren. De de ansetter skal jobbe tett med andre mennesker i sårbare situasjoner. Det er klart at for å passe i en slik jobb kreves et menneske med en viss type personlig kompetanse. Dette er følgelig også viktig for arbeidsgiveren. At kandidaten skal være egnet nevnes gang på gang under intervjuene med informantene.

Flere av informantene trekker frem spørsmål de pleier å stille som i stor grad går på hvordan kandidaten er og oppfatter seg selv, hvordan de oppfattes av de rundt seg, motivasjonen deres og hvordan de vil passe inn i en gruppe. Med andre ord spørsmål som er ment for å finne ut av kandidatens personlige kompetanse.

Mangelen på strukturerte intervjuer kan derimot gjøre det vanskelig for intervjueren å faktisk finne skille egnetheten hos kandidater fra kandidater de selv

---

liker. Flere av informantene sier også at kjemien med kandidaten er viktig. Dette kan komme i veien for å gjøre en objektiv vurdering av kandidaten.

Informant 7, som har høyere grad av struktur, forteller at «Siden det er snakk om helsepersonell er jo personlig egnethet svært viktig. Akkurat hvordan man vurderer det kommer jo frem i de spørsmålene som er nøye utvalgt for å finne ut om personen er egnet eller ikke, da». Dermed hjelper strukturen intervjueren i å være objektiv ved at kriteriene for egnethet er satt før man møter personen.

Som tidligere nevnt har denne studien funnet flere mangler ved evalueringssprosessene. Dette kan være med på å gjøre den personlige egnetheten blir mer opp til intervjuerens personlige vurdering enn gitte kriterier. En må kunne anta at forskjellige intervjuere legger vekten på denne informasjonen forskjellig. Det kan tankes at intervjueren legger til sine egne stereotypier og inkluderer det i sin evaluering av kandidaten (Rogstad & Sterri, 2014). Spørsmålet da blir om intervjuerens bedømmelse av kandidatens personlige egnethet er en objektiv vurdering eller baseres på egne fordommer.

I denne studien er det også slik at de fleste informantene ikke bare lette etter den beste kandidaten for stillingen, men de lette også etter en ny kollega. Flere informanter sa at kjemien var viktig da de ville jobbe tett sammen om kandidaten får jobben. Det begrunnes med at man som leder skal ha en god kommunikasjon med sine ansatte. Som forklart i teorigrunnet er dette relevant, men kan også gjøre at en stiller spørsmål ved om dette er egentlig er en subjektiv vurdering intervjueren gjør underveis i intervjuet.

Informant 4 hadde brent seg på å legge vekt på sin kjemi med kandidaten før. En tidligere studie (Rogstad & Sterri, 2014) har funnet at arbeidsgivere i større grad leter etter kandidater som passer inn i arbeidsmiljøet og med egenskaper som passer arbeidsplassen enn kandidater som er lik intervjueren. Funnene i denne studien ser ut til å passe godt sammen med dette. Selv om informantene sier de legger vekt på kjemien med kandidatene, virker det som de i større grad legger vekt på at kandidaten skal passe inn i arbeidsmiljøet. Informant 5 forteller om å sette egen kjemi med kandidaten til side: «Da må jeg liksom gå forbi det og tenke

---

*ja, men er det en kandidat som er bra for avdelingen og de andre som jobber her?  
Kan den passe inn i miljøet?»*

Selv om informantene er enige at det ikke egner seg å tilby stillingen der og da er de derimot raske til å avgjøre om kandidaten mangler denne egnetheten. Det fortelles om evne til å se om kandidaten ikke er aktuell «nesten i det de går inn døra» (informant 1). De forteller også om varierende lengder på intervjuer og intervjuer som kuttes raskere på grunn av dårlige førsteinntrykk. Dette stemmer overens med litteraturen som sier at negativ informasjon som kommer tidlig vil vektlegges i større grad (Skorstad, 2015) og at intervjuer også tillegger kandidaten egenskaper basert på sine egne fordommer og stereotypier (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et slikt førsteinntrykk vil gjøre at de ustrukturerte intervjuene blir kortere fordi intervjueren mister interessen i kandidaten og velger å ikke følge opp svarene de gir. Det er da en fare for at man går glipp av gode kandidater.

### **Inntrykksstyring**

Et jobbintervju er en situasjon hvor mye står på spill, både for kandidaten og arbeidsgiveren. Arbeidsgiveren har et ønske om å se hvem den potensielle arbeidstakeren egentlig er. For arbeidstakeren er det et møte med en fremmed person som bestemmer om de får jobben eller ikke. Det er da forståelig at kandidatene ønsker å presentere seg selv i best mulig lys under intervjuet.

Som beskrevet i teorikapitlet er en form for inntrykksstyring når kandidaten bevisst fremhever sine beste egenskaper. Med andre ord gjør kandidaten trekk for å sikre seg et godt førsteinntrykk hos intervjueren. Informantene i denne studien, spesielt seksjonslederne, stilte seg svært positive til avvik og digresjoner i løpet av et jobbintervju. Som så vidt nevnt gir dette kandidaten gode muligheter til å fortelle og utdype der de selv føler de stiller sterkt. Dette vil som beskrevet tidligere kunne påvirke intervjuerens evaluering positivt (Swider et al., 2011). I og med at førsteinntrykket også spiller en stor rolle viser denne studien at jobbintervjuene er utsatt for denne type inntrykksstyring.

Den type inntrykksstyring som har mer alvorlige konsekvenser for arbeidsgiver er når kandidaten bevisst snakker usant for å fremstå bedre (Swider et al., 2011). Dette kan være ved å overdrive egne egenskaper til det ikke lenger stemmer eller

---

rett og slett lyve på seg kompetanse de ikke har. Å ansette en slik kandidat er en feilansettelse og noe arbeidsgiver ønsker å unngå.

Informant 2 legger spesielt vekt på hvor vanskelig slik oppblåst informasjon er å gjennomskue. Dette kan gå sammen med at tyngden av intervju spørsmål er av selvevaluerende karakter. Feilansettelser som informantene beskriver hvor den kandidaten har forandret seg etter ansettelse eller rett og slett mangler kritisk kompetanse kan unngås ved å fokusere på atferdsbaserte spørsmål. En kandidat som har god kompetanse på det gitte området vil ha mange situasjoner å velge i, mens en kandidat som mangler denne kompetansen vil ha problemer med å spinne opp en historie på stående fot (Iversen, 2015).

Denne studien har også funnet at lengden på intervjuene kan variere med så mye som 40 minutter på en stilling. Grunnen til dette er hvor interessant intervjueren syntes kandidaten foran seg er og hvor mye kandidaten prater på egenhånd. Det sistnevnte gjør intervjueren mer mottakelig for inntryksstyring. En kandidat som benytter seg mye av inntryksstyring vil snakke mye om sine gode sider og dermed fange intervjuerens interesse. Kandidaten vil sørge for å opprettholde intervjuerens oppmerksomhet og dermed gi intervjueren et godt grunnlag for en positiv evaluering. Dette forsterkes også av løs struktur på spørsmålene og muligheten det gir kandidaten til å styre intervjuet i større grad selv.

Det ser ut til at jakten på kandidatens personlige egnethet går på bekostning av spørsmål om tidligere erfaring. Flere informanter sier at det formelle kan leses av en CV og bekreftes av referanser. Som informant 3 sier: «Alle har jo stått en eksamen og er sertifisert, men det kan være stor spredning i personlighet». Ved at intervjueren er så fokusert kan de gjøre seg mottakelig for inntryksstyring. Sosial og personlig kompetanse er også knyttet til den faglige kompetansen (Lai, 2013). Informant 1 forklarer at ved å gjennomgå CV-en med kandidaten får man en et bedre bilde av kompetansen kandidaten faktisk sitter med. Dette støttes av litteraturen. Ved å gå gjennom kandidatens erfaring og snakke med de om hva de har oppnådd tidligere er det lettere å oppdage om noe ikke er som det ser ut på papiret (Iversen, 2015).

---

### **Sammenheng mellom struktur og førsteinntrykk**

Flere av informantene i denne studien fortalte at førsteinntrykket spilte en stor rolle når de hadde jobbintervjuer. Avgjørelsen baseres ofte i stor grad av inntrykket intervjueren sitter igjen med etter intervjuet. Informant 1 forteller at «det går jo veldig mye på magefølelse». Magefølelsen går også igjen hos andre informanter. Det legges også en del vekt på denne «litt umiddelbare personkontakten», som informant 3 beskriver det.

På spørsmål om de mente selv at jobbintervjuene de hadde var strukturerte svarte informant 1 raskt nei. Videre stemte dette godt overens med at blant annet spørsmålene ikke var like, evalueringen var noe tilfeldig og krav for stillingen ikke ble brukt bevisst under intervjuet. Denne informanten var den med de mest ustrukturerte intervjuene i studien. Interessant nok legger informant 1 også en god del vekt på førsteinntrykket av kandidaten. Førsteinntrykk og magefølelse går igjen flere ganger i løpet av intervjuet.

De andre seksjonslederne lå på rundt lav til moderat struktur på sine jobbintervjuer. Som tidligere nevnt var spørsmålsstrukturen noe varierende, mens evalueringen stort sett basert på inntrykk og kommentarer i etterkant av intervjuene. Fokuset de hadde på førsteinntrykket av kandidaten var også noe varierende, men sett bort fra informant 4 stilte de seg positive til effekten av førsteinntrykket. En generell oppfatning blant seksjonslederne syntes å være at det var en nødvendig del av jobbintervjuer.

Av informantene i denne studien skilte informant 6 og 7 seg ut. Det var disse to som var ansatt i avdelingen som daglig jobbet med rekruttering for sykehuset. Dette gjenspeilet seg i at strukturen deres var noe strengere og de fremsto i intervjuene mer bevisste på sine metoder. De fulgte intervjuguiden og evaluerte kandidatene mye mer systematisk og ved hjelp av skalaer.

Spesielt informant 7 ser ut til å være den informanten i denne studien med høyest grad av struktur i sine intervjuer. Guiden til denne informanten ser ut til å være nøye utarbeidet med hjelp av andre som har lignende stillinger, evalueringen er også lik jevnt over. Informanten forteller også om å holde intervjuene til normert tid på 45-60 minutter.



Informant 7 virker også å være bevisst på førsteinntrykket. I motsetning til seksjonslederne er informant 7 mye mer skeptisk til å ta avgjørelsen basert på førsteinntrykket. På spørsmål om de visste om kandidaten var aktuell eller ikke med en gang svarte informant 7 slik:

Altså, du kan ikke si at du ikke danner deg en oppfatning av personen du sitter og intervjuer. Men jeg mener det jo er kjempeviktig å følge prosessen helt til slutt. Gå gjennom alle sjekkpunktene og gjøre en så objektiv vurdering som mulig da. Og den kan ikke gjøres etter to minutter under et intervju. Så den kommer til slutt.

Med andre ord mener informant 7 at førsteinntrykket ikke er til å unngå, men at det er viktig å følge prosessen for å styre unna dette. Likevel nevner informant 7 at inntrykket man sitter igjen med etter intervjuet får noe betydning i evalueringen.

Samtlige av informantene var klare på at de aldri tilbød en kandidat jobben med en gang og at man trengte litt tid for å gjøre denne avgjørelsen. Likevel var det slik at flere av de kunne se raskt om kandidaten ikke var egnet. Dette er tross alt også et førsteinntrykk, selv om det ikke er positivt. Denne studien støtter dermed litteraturen i at negativ informasjon eller inntrykk fra kandidaten blir mer lagt merke til av intervjueren.

Dersom man ser på ytterpunktene i denne studien, informant 1 og 7, ser det altså ut som strukturen har en betydelig påvirkning på hvorvidt intervjueren er påvirket av førsteinntrykket. Tidligere studier har funnet at førsteinntrykket er betydelig korrelert med intervjuerens vurdering av kandidaten i etterkant, selv om intervjuene er strukturerte (Swider et al., 2016). Ser man på hele utvalget kan det virke som alle informantene er noe utsatt for førsteinntrykk og bekreftelsesfellen her og. I og med at denne studien er kvalitativ er vanskelig å avgjøre hva som er trend og om noen eventuelt er avvik.

Et punkt som ser ut til å ha betydning er evalueringsprosessen. Informanter som bruker kompetansebaserte evalueringer ser ut til å være mer bevisst på hvor mye

---

vekt som legges på inntrykket man har av kandidaten. Informanter som melder om sporadisk eller ingen form for evalueringsprosess er også de som legger mye trykk på hvor viktig førsteinntrykk og magefølelsen er i beslutningen. Et minstekrav bør i være at evalueringen gjøres ut fra kompetansekravene som er funnet i jobbanalysen og som dermed er relevante for stillingen og konsekvente ut rekrutteringsprosessen.

---

## KONKLUSJON

### *Konklusjon*

Denne oppgaven ønsket å finne ut i hvilken grad det brukes strukturerte intervjuer og hvilken påvirkning det har på om intervjuer vektlegger førsteinntrykket i beslutningen. For å finne svar på dette ble det benyttet kvalitativ metode i form av individuelle intervjuer med syv ansatte ved et sykehus på Østlandet som alle hadde jobbintervjuer som sin arbeidsoppgave. Etter alle intervjuene var holdt ble informasjonen de kom med analysert og sammenlignet med tidligere forskning. Kvalitativ metode er egnet for å få dybdeinformasjon fra informantene. Man søker i større grad informantenes subjektive sannhet. Det er ikke videre lett å generalisere slik data og en bør ha det i tankene med hensyn på denne oppgaven.

Litteraturen som ligger til grunnlag for denne oppgaven støtter bruk av strukturerte intervjuer. Det er noe variasjon i hvor mye som legges i begrepet, men denne oppgaven har tatt utgangspunkt i seks punkter som beskrives i Levashina et al. (2014) sin metaanalyse. Primært har oppgaven fokusert på at intervjuet skal være basert på bestemte kompetansekriterier, kandidater for samme stilling skal spørres samme spørsmål, evalueringen i etterkant og innholdet i spørsmålene.

I oppgaven ble det vist at strukturerte intervjuer brukes i svært liten grad på dette sykehuset i dag. Det kan virke som enkelte har ønske om å gjennomføre strukturerte intervjuer, men ikke gjennomfører det i praksis. Strukturen trekkes i stor grad ned av mangelfull evaluering av kandidater i etterkant av intervjuene. Samtlige var også enige i at oppfølgingsspørsmålene ikke skulle være forhåndsbestemt. Hovedargumentet for dette virket å være en mer naturlig samtale.

Funnene i denne oppgaven viste også førsteinntrykket spiller en rolle uansett grad av struktur. Det er dog verdt å merke seg at ingen av informantene i denne oppgaven brukte intervjuer som kan kategoriseres som fullstendig strukturerte. Det kan derfor ikke utelukkes at effekten av førsteinntrykket kan reduseres enda mer, basert på denne oppgavenes funn.

---

Blant de som brukte mer strukturerte intervjuer var det mer motstand mot å vektlegge førsteinntrykket i for stor grad. Spesielt ser det ut som evalueringen spiller en rolle på dette. De som la størst vekt på førsteinntrykket i sin vurdering var også de samme som la minst tanke i hvordan de evaluerte kandidaten i etterkant.

### ***Praktiske implikasjoner***

Funnene i denne studien er i stor grad sammenfallende med tidligere forskning som er gjort på feltet og har derfor noe begrenset med nye funn. Likevel kan det som er funnet her være til hjelp for den gjeldende organisasjonen eller andre organisasjoner i liknende situasjon. Organisasjoner av denne størrelser har gjerne mange som rekrutterer på forskjellige nivåer og som har forskjellig bakgrunn og kunnskaper.

Forskning har i lang tid vist at strukturerte intervjuer har betydelige høyere validitet enn ustrukturerte intervjuer. Første anbefaling vil derfor være å gå over til mer strukturerte intervjuer på tvers i organisasjonen. Denne organisasjonen vil ha nytte av dette da stillingene deres gjerne krever personlig kompetanse. Som beskrevet kan dette være vanskelig å vurdere objektivt og strukturerte intervjuer kan gjøre det lettere for intervjuerne.

Denne studienes funn tyder på at det kan være en fordel for organisasjonen å fokusere på evalueringsprosessen etter jobbintervjuet. Utarbeiding av en felles fremgangsmåte og undervisning i denne kan være fordelaktig for organisasjonen som en helhet.

Videre kan det anbefales å fokusere mer på atferdsbaserte spørsmål. Slike spørsmål gjør det lettere for intervjueren å gjennomskue eventuelle forsøk på uærlig inntrykksstyring fra kandidatens side. Slike spørsmål er godt egnet til å finne ut av kandidatens faktiske kompetanse. I tilfeller hvor kandidaten er nyutdannet eller har mindre erfaring, slik som flere informanter i denne studien har forklart de gjerne er, kan det også være greit å benytte seg av situasjonelle spørsmål i intervjuet. Slike spørsmål er vist å gi intervjuer bedre informasjon om kandidaten (Salgado & Moscoso, 2002).

Som flere studier har vist øker kvaliteten på jobbintervjuene ved at intervjueren er godt trent på feltet (Levashina et al., 2014). Alle informantene i denne studien hadde lang erfaring. Likevel kan se ut som det finnes et behov for å øke kunnskapene rundt jobbintervjuer. Som sagt innledningsvis i denne oppgaven er rekruttering viktig for organisasjoner og det kan være lønnsomt for organisasjonen å legge ressurser i det.

---

## Referanseliste

- Andersen, E. R. (2017, 20. september). Seks ting som ødelegger jobbintervjuet. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/karriere/Seks-ting-som-odelegger-jobbintervjuet-10572b.html>
- Arnold J., Randall R., Patterson F., Silvester J., Roberstson I., Cooper C., Burnes B, Harris, D. & Axtell, C. (2016). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (6. utg). Harlow: Pearson Education
- Bjørnset, M., Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2018). *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering*. (Fafø-rapport 2018:01). Hentet fra <http://www.fafø.no/images/pub/2018/20650.pdf>
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management* (1. utg). Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection and performance: a manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres*. London: Kogan Page.
- Grennes, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter* (2. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere* (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk: Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaspersen, L. (2017, 19. oktober). - Går glipp av mye når man bare jakter på utadvendte jobbkandidater. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/nyheter/2017/10/19/1924/Arbeidsliv/-gar-glipp-av-mye-nar-man-bare-jakter-pa-utadvendte-jobbkandidater>

- 
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi I organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krajewski, H. T., Goffin, R. D., McCarthy, J. M., Rothstein, M. G. & Johnston, N. (2006). Comparing the validity of structured interviews for managerial-level employees: Should we look to the past or focus on the future? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 411-422. Doi:10.1348/096317905X68790
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetansestyring* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, S., Pitesa, M., Pilluta, M. & Thau, S. (2015) When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, 15-28. doi:10.1016/j.obhdp.2015.02.003
- Levashina, J, Hartwell, C. J., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2014). The Structured Employment Interview: Narrative and Quantative review of the Research Literature. *Personnel Psychology*, 67, 241-293. doi:10.1111/peps.12052
- Rogstad, J & Sterri, E. B. (2014) *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet: En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger* (Fafø-rapport 2014:33). Hentet fra <http://www.fafø.no/images/pub/2014/20380.pdf>
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324, doi:10.1080/13594320244000184

- 
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.  
Hentet fra:  
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=69e7ab7a-5f26-41be-90c0-b320e91a1a06%40sessionmgr102>
- Skorstad E. (2015). Rett person på rett plass (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Swider, B. W., Barrick, M. R., Harris, T. B. & Stoverink A., C. (2011). Managing and Creating an Image in the Interview: The Role of Interviewee Initial Impression. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1275-1288.  
doi:10.1037/a0024005
- Swider, B. W., Barrick, M. R., Harris, T. B. (2016). Initial Impression: What They Are, What They Are Not, and How They Influence Structured Interview Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 625-638. doi: 10.1037/ap110000077



---

## Vedlegg

### *Vedlegg 1 – Intervjuene*

#### *Informant 1*

#### **Kan du starte med å fortelle om hvordan du gjennomfører jobbintervjuer?**

Svar: Ja, når jeg har jobbintervjuer presenterer jeg alltid vår avdeling og seksjon. Og sykehuset og organiseringen. Forteller om stillingens innhold, hvor mange som har søkt, hvor mange som er kalt inn til intervju og hvordan prosessen kommer til å være fremover.

Og så får kandidaten presentere seg selv fritt. Etter det stiller jeg litt spørsmål og har en dialog rundt de tingene vi lurer på om den personen, om tidligere jobberfaringer, og om det har vært konflikter der de har vært tidligere. Det er vel litt sånn generelt det foregår.

#### **Bruker du strukturerte intervjuer?**

Svar: Nei, det gjør jeg ikke.

#### **Hvordan evaluerer du i etterkant?**

Svar: Det er jo sånn at du får veldig mye inntrykk av den personen i intervjusettingen. Eller jeg får det. Det starter jo egentlig helt fra første kontakt. Og så vurderer vi jo i forhold til inntrykket vi har fått i intervjuet, ser det opp mot CV og tidligere arbeidserfaring og utdanning og om det er relevant. Og sjekker opp referanser. Og ser etter at det er en person som vil passe inn i det miljøet de skal inn i.

#### **Hva slags spørsmål stiller du vanligvis?**

Svar: ja, det er jo sånne typiske som *kan du fortelle om deg selv?* Og da kommer det jo ofte litt da, og det kommer gjerne om yrkespersonen. Også vil jeg gjerne at de skal fortelle litt om *hvem er du som person, og hvordan blir du beskrevet av en god kollega* og hvordan hun tror lederen ville beskrevet henne om jeg ringer lederen. Og om det har vært noen konflikter ved tidligere ansettelse. Hvordan hun er i samarbeid med andre. Litt i forhold til oppmøte og fravær, om det har

---

vært noe som vi burde vite om i forhold til det. Ja, det er de hovedspørsmålene jeg har da.

**Bruker du noen form for beskrivelse av stillingen, som for eksempel utlysningsteksten, når du stiller spørsmålene?**

Svar: Bruker ikke det på noen måte systematisk, men det går jo igjen når man presenterer stillingen i intervjuet. Da presenterer man det jo på lik linje med det som står i annonsen.

**Da ser du etter de egenskapene?**

Svar: Ja, de som trengs der ja.

**Du har jo vært litt inne på det, men hva mener du er det viktigste å se etter når man intervjuer?**

Svar: Nå er jo vi en sånn service-faggruppe, som yter mye service. Så jeg må jo se etter om de kan passe til å møte pasienter i ulike situasjoner. Og at de passer inn i miljøet hvor de skal være.

Det er veldig mye førsteinntrykket. Nå har jo jeg intervjuet veldig mange så det går jo veldig mye på magefølelse. Man får en sånn følelse egentlig fra, som jeg sa, første møtet. Og hvis det er to kandidater som stiller ganske likt så prøver jeg å se de inn i det eksisterende miljøet, hvordan de ville fungere der da.

**I hvilken grad legger du vekt på kjemi med kandidaten?**

Svar: Det teller ganske mye, ja.

**Når i denne prosessen pleier du å bestemme deg?**

Svar: Eh, jeg kan bestemme meg for at det *ikke* er en aktuell kandidat nesten i det de går inn døra. Fordi førsteinntrykket er viktig for meg, da. Den magefølelsen jeg får. Ellers er det jo, om det er kandidater som stiller likt, da får jeg ikke bestemt meg før jeg må liksom. Ja, noen ganger er det vanskelige valg.

**Kan du komme på noen gang du har gjort en klar feilansettelse?**

Svar: Ikke en *klar* en, men en som kanskje har utviklet seg til at jeg tenker at *hvorfor ansatte jeg henne?* For at ting utvikler seg og endrer seg litt. Var veldig

---

fornøyd til å begynne med, og så har det blitt mye jobb i ettertid da. Det er jo fordi personer endrer seg, og livshistorier, livssituasjoner. Alle mennesker endrer seg underveis, ikke sant.

**Da har jeg egentlig ikke fler spørsmål, men er det noe du vil legge til som du tenker er viktig å få med?**

Svar: Jeg tenker at man, at det jeg ser på. Det kan se ut som mange har veldig mye erfaring på CV-en. Det er utrolig viktig for meg i hvert fall, er å se på hvorfor er det så mange bytter? Og at det kan i utgangspunktet se ut som de har lang erfaring, men når man ser nøyere på det kan det bare være kortvarige. Man kan bli veldig lurt av det. Det ser ut som det er en person med mye kompetanse og mye erfaring, men så har de aldri fått noe fast eller noe lengere. Det er jo veldig sånn bommert å gå i, da.

*Informant 2*

(Informanten hadde på forhånd hentet intervjuguiden hun brukte.)

**Kan du starte med å fortelle litt om hvordan du gjennomfører et jobbintervju?**

Svar: Ja. De jobbintervjuene jeg har er veldig, litt uformelle i karakteren. Fordi vi veldig sjeldent har ledige stillinger. Sånn at de fleste hos oss rekrutteres gjennom at de er ekstravakter, og så får de vikariat, og så får de fast ansettelse. Så det er litt sånn.

Det blir ikke sånn at vi søker etter en person og ansetter, men når det er intensivsykepleiere gjør vi det. Sånn at da ringer jeg de jo og avtaler tidspunkt for intervju. Og så pleier jeg å prøve å få med meg tillitsvalgt med på intervjuet. Hvis vedkommende ikke er her, så får jeg en annen med. Koordinator, fagansvarlig, sykepleier eller en annen.

**Så dere er stort sett to?**

Svar: Ja, vi er stort sett to. Og det er en eller annen med en annen funksjon. Som sånn typ verneombud kan også brukes. Sånn at vi på en måte har en som ser kandidaten i forhold til hva avdelingen trenger da.

Ja, så har jeg den intervjuguiden som jeg prøver å styre etter. Noen er veldig sånn snakkesalige og andre sier veldig lite, så da må du liksom hale litt mer ut. Jeg pleier å begynne med å spørre hva som gjorde at de søkte her da. Hva er det de tenker om denne avdelingen her. Det er jo en veldig spesialisert avdeling, sånn at det er sjeldent noen som har den kunnskapen her fra før. De må læres opp her. Derfor er det så viktig for oss med disse ekstravaktene som er ferdig opplært og som går da rett inn i vikariater og sånn.

**Vil du si at du bruker strukturerte intervjuer?**

Svar: ja, det vil jeg si.

**Bruker du noen form for skala når du evaluerer?**

Svar: jeg bruker ikke skalaevaluering. Det blir fritekst på en måte. For eksempel er første spørsmålet *hva gjorde at du søkte hos oss*, og så *hva vet du om avdelingen, hva syntes du virker spennende med jobben*. Da er det jo konkrete funksjoner som de tenker, som jeg er ute etter å finne ut om de vet noe om. Jeg syntes det er et stort pluss om de for eksempel har vært inne på hjemmesidene være og sett hva vi holder på med. At de har orientert seg litt i forkant. Også har de grunnutdanningen sin som gjør at de har jo fagkunnskap fra før.

Så går jeg videre: *hva tror du stillingen vil innebære*, sånn jeg vet hvor jeg skal begynne å snakke da. Og hva de spør om da, det blir viktig for meg. Er det en som stiller spørsmål eller er det en som bare venter å bli fylt på, på en måte. Men nei, så jeg har ikke noen skala. Ikke på noen av de. Det er mer sånn: *Hva er viktig for deg for et godt arbeidsmiljø*, for å høre litt hvor de er. Også må de beskrive seg selv med tre ord.

Også spør jeg ikke så mye om dårlige sider. For jeg syntes det blir litt feil. Men jeg ser hvis jeg liksom får en sånn følelse av at de ikke er selvkritiske da, at de ikke vurderer sin egen personlige innsats og hvordan man fremstår, så spør jeg om det, ikke sant. Men ellers så syntes jeg ikke det er noe allright spørsmål, egentlig. Hvis de hele tiden sier «... men også kan det være jeg som gjør feil» og viser at de har med den betraktningen da.

---

**Neste spørsmål er jo egentlig hva slags type spørsmål du stiller? Det har du alt svart litt på.**

Svar: Ja. Jeg er ute etter gruppe. Altså *hvordan rolle tar du i en gruppe, Hva med nærmeste leder, hvordan ville de beskrive deg, tror du*. Ikke sant, for å se om de har innsikt i hvordan de oppfattes. For da vil jeg jo gjerne at den skal stemme overens med referansene da, ikke sant. For det som er vanskelig for meg som leder er at hvis kandidaten og jeg sitter med helt forskjellig syn på hvordan de fremstår. Det er veldig, veldig vanskelig, for du får ikke gjort noe med det. Fordi vedkommende kan ikke endre på noe hun ikke skjønner, og jeg når ikke frem med det synet jeg har nødvendigvis, da. Og det er veldig vanskelig. Vi hadde akkurat en sånn sak nå, hvor vi ikke kunne forlenge vikariatet rett og slett, fordi det er mangel på samforståelse av hvordan vedkommende fremstår.

**Har du *ett* spørsmål du alltid pleier å stille?**

Svar: Ja, jeg bruker den guiden. Så jeg stiller alle de spørsmålene, ja.

**Ja, det blir vel sånn når det er ganske like stillinger?**

Svar: ja, også er det veldig like stillinger, ikke sant. Alle gjør jo hverandres jobb hele tiden. Det er det som er så særegent med sykepleie, at noen tar over og fortsetter der du slapp. Ikke som hvis du har en sekretær som gjør hele oppgaven, og ingen gjør jobben din når du ikke er der. Så det er det med å jobbe i team og hvordan andre oppfatter deg og sånn type ting blir jo kjempeviktig. At man har et realistisk bilde av det.

**Tenker du noe over at de spørsmålene du stiller skal matche overens med stillingsbeskrivelse?**

Svar: Å ja! Men den utlysningen vår er jo, altså sykepleie er på en måte et fagområde så vi sier jo ikke så mye om den. Vi sier noe om hvilken type pasienter vi får og at man må ha en form for akuttberedskap. Det er veldig viktig her, for det er jo det vi er her for. For å overvåke pasienter og gjøre noe hvis noe skjer, ikke sant. Så jeg er avhengig av initiativrike mennesker, ikke sant.

---

**Hender det at du avviker fra de spørsmålene?**

Svar: Ja, hele tiden gjør jeg det. Jeg prøver å tilpasse det til hva de svarer. Jeg prøver ikke å stille et spørsmål som på en måte de har svart på nesten det neste spørsmålet er.

**Så du følger opp og bruker det de har svart?**

Svar: ja, jeg prøver det. Jeg prøver å få samtalen til å være så mye styrt av den [guiden] som er til intervju som mulig. Det er jo ikke alle som klarer å bare prate ut i fra eget hjerte akkurat i en sånn situasjon.

Men altså jeg syntes det er veldig vanskelig. Jeg syntes det er kjempevanskelig. For jeg ser jo at der er veldig mange som er flinke til å selge seg inn. Men de sier jo ikke hva de *ikke* kan, på en måte. Så altså det ... jeg syntes det er vanskelig å avsløre. Så jeg har fått noen overraskelser som er helt, ja. For eksempel ansette sykepleier med sprøyteskrek. Vi setter sprøyter hele tiden. Det går jo ikke, ikke sant. *Det* har jeg klart å gjøre da. De selger seg inn og jeg syntes ikke det er så lett å avsløre hva som er oppblåst og hva som er, ja de som underdriver da. Det syntes jeg er litt vanskelig å se, rett og slett.

**Hva mener du er viktig å se etter under intervjuet?**

Svar: Selvinnsikt, er det viktigste for meg. I hvilken grad de har selvinnsikt. Og så om de har, liksom, en spesiell interesse for kvinner og kvinnehelse, det syntes jeg er viktig. Det er jeg ute etter. Og så er jeg ute etter om de opplever seg som gode team-arbeidere. For du er jo aldri alene, du jobber jo sammen med folk hele tiden. Det er så viktig. Og så, om de har en karakter som jeg syntes passer inn i gruppa, ikke sant. Vi har noen som er veldig høylytte og noen som er veldig beskjedne. Og vi trenger kanskje noen av de som er litt lugne da, men ikke veldig beskjedne og ikke veldig høylytte i hvert fall. Jeg prøver å få gruppa til å bli så harmonisk som mulig. Med plass til alle personligheter. Blir det overvekt av noe blir det vanskelig å lede altså.

**Så du ser etter sånt, som personlige egenskaper?**

Svar: ja, veldig, veldig. Ser veldig lite på karakterer.

---

**Kvalifikasjoner, kommer det fra utdanning og referanser og sånt?**

Svar: Ja, også når jeg. Referanser blir veldig viktig. For det er jo når du har kommet så langt som her, er det ikke så viktig hva du har av karakterer, men det er hva du *braker* av hva du har lært. Så derfor er det ikke nødvendigvis et likhetstegn mellom de to tingene. Så vi er heldige som kan ha folk gående som ekstravakter før vi ansetter de, fordi da avslører vi nettopp det. Om du ikke kan bruke det du har lært, eller har dårlige kunnskaper. Hvordan de jobber liksom, Slår du opp hver gang du lurer på noe, eller prøver du å spørre andre? Det viktigste er jo at du henter kunnskap fra sikre kilder. At du går i prosedyreverket eller i felleskatalogen. Det er det som er viktig for oss, at man jobber trygt og sikkert.

**I hvilken grad legger du vekt på kjemi med kandidaten?**

Svar: Det gjør jeg nok ganske mye. Jeg sier jo ikke det. Jeg ville jo ikke, om du spurte meg «hadde du kjemi med henne?», så ville jeg vel syntes det var vanskelig å svare på. Men jeg vet at hvis jeg opplever at vi ikke snakker godt sammen. At det er litt sånn at vi forbigår hverandre når vi snakker. Jeg hadde akkurat en sånn ansatt, men hun var ikke i intervju. Hadde hun vært det så hadde hun ikke vært her, men fordi det var en kontaktsykepleier som gikk god for henne. Sånn at jeg stolte helt på at da var det godt for gruppa. Hun snakket så varmt om henne, men det ble veldig problematisk fordi jeg ikke kunne snakke med henne. For at når jeg skal på en måte gå inn og korrigere atferd eller gjøre ting da, så blir det så uhyre vanskelig. Så jeg legger nok mye mere vekt på kjemi enn man skulle tro.

**Du jobber kanskje ganske tett med dem og?**

Svar: Jeg gjør jo det også, og samtidig er det jo jeg som skal inn om noe skjer, ikke sant. Så med en gang en feil blir begått eller noe, så er det jo jeg som må ta det, og da må jeg kommunisere med dem.

**Når du bestemmer deg, hender det du har bestemt deg med en gang?**

Svar: Det tror jeg nok. Det tror jeg nok egentlig, at jeg er veldig raskt ute, ja. Veldig sjeldent jeg tar feil på personlighet.

---

**Kan du komme på noen gang du har gjort en feilansettelse?**

Svar: Å ja! Det var jo den ene hvor jeg ikke hadde ordentlig intervju. Hvor jeg bare tok for god fisk det kontaktsykepleieren hadde sagt. Også oppførte hun seg ganske fint når hun var ekstravakt. Så det var ikke noen sånne situasjoner, men jeg følte hele tiden at jeg ikke kommuniserte godt med henne. Men så når det ble noe så kom problemene, ikke sant. Det er da det ble vanskelig. Så jeg må innrømme det at det er veldig viktig for meg å kommunisere, samme hva. Samme hvor mye jeg skal være borti vedkommende så må vi ha en samkommunikasjon, ja.

**Ja, da har jeg egentlig ikke fler spørsmål, men er det noe du føler du vil legge til?**

Svar: nei, tror kanskje ikke det, jeg. Vi må jo også spørre om livssyn og sånn type ting på intervju da. Og det er jo sånt som sikkert kan føles veldig. Vi må spørre om livssyn kun i forhold til aborter da. Fordi de er nødt til å kunne støtte kvinner som tar abort. Så vi kan ikke ha noen som reserverer seg fra det. Så derfor så må jeg jo spørre om det. For meg så er det ikke viktig hva de har som syn for seg selv, men de må kunne støtte kvinner som har et annet syn. Så det blir viktig for meg å avklare. Det er et litt sånn kinkig spørsmål, fordi det er så privat. Du føler at du ikke har lyst til å trække inn i den private sfæren, samtidig så må du gjøre det. Det er i jobbens natur. Samtidig så syntes jeg det ikke er så vanskelig for alle svarer avklarende på det. De er så godt forberedt, det må man kanskje forvente når man velger å jobbe på et sånt sted som dette her.

*Informant 3***Kan du begynne med å forklare litt om hvordan du gjennomfører jobbintervjuer?**

Svar: Ja, jeg begynner initialt med å gå gjennom søkelista og plukke ut de som er aktuelle kandidater. Og så sender jeg en mail eller ringer til de som er aktuelle og avtaler tidspunkt. Så kommer de gjerne hit på dette kontoret. Og da har jeg med tillitsvalgt for sykepleierforbundet. Det har vært noen ganger når tillitsvalgt ikke kan komme, da har jeg plukket med meg en sykepleier som er ansvarlig for fagutvikling som har lang erfaring og som er flink til å plukke ut og kan de riktige spørsmålene.



---

Så har jeg ofte en sånn i backup, en liten sånn en sjekklister på hva jeg skal spørre om som jeg har laget selv. Jeg har plukket ut fra en intervjuguide som HR har laget opprinnelig, som er alt for lang. Jeg har slanket ned den til en sånn kort sjekklister. Så pleier jeg å gå gjennom ja, først min seksjon, hva vi driver med, hvor mange vi er, hvor vi jobber, hvordan vi jobber og litt generelt om det. Så presenterer jeg resten av avdelingen her på sykehuset, som er to andre seksjoner. En veldig kort briefing om det. Så forteller jeg litt om vaktstruktur og når på døgnet man jobber og hvilke ansvar man har på ulike skift. Så pleier jeg å gi, ja, en liten orientering om stillingen, eller forteller hva de har søkt på rett og slett. Bare repeterer at *du har søkt en turnusstilling* eller *du har søkt en dagstilling* og presiserer hva det innebærer.

Og så hopper jeg over til å spørre vedkommende som er her da. Ber de presentere seg selv og hva de driver med. Om hva slags utdanning de har og relevans i forhold til fag og hva de har lyst til å jobbe med og sånne ting.

### **Vil du si at du bruker strukturerte intervjuer?**

Svar: Det er sånn semistrukturert. Jeg har en guide i bakhodet. Så jeg snakker fritt helt til det buttrer. Det blir ofte en pause, og så plukker jeg frem den også sier jeg bare at jeg har en liten hjelpelister her også plukker jeg noen spørsmål som jeg føler vi må gå litt dypere i.

### **For å få dekket det du trenger?**

Svar: Ja.

### **Hvordan evaluerer du kandidatene?**

Svar: Litt varierende. Jeg pleier egentlig å avslutte litt åpent og takke for intervjuet. Ja, si *takk for nå, det var hyggelig å snakke med deg* og så sier jeg også at nå går jeg gjennom det vi har snakket om med tillitsvalgte eller hvem andre som har vært med, så hører du fra oss.

Og da setter vi oss ned fem minutter. Tar en summe-runde. Kanskje sammenlikne med andre kandidater som har vært på intervju før, snakker oss gjennom sterke og svake sider ved den vi har snakket med. Litt på magefølelse, det bruker vi mye, faktisk. Hvordan var vedkommende. Var det et interessant menneske? Var det

---

noen ting vi stussa på, ting man på en måte måtte hale og dra i. Og vi sjekker selvfølgelig om det formelle er i orden. Det er det jo som regel når man kommer til intervju da, men det kan jo dukke opp ting som er helt uventet. Liksom sånne *jøss* greier.

**Dette gjør dere rett etter intervjuet?**

Svar: ja, det er umiddelbart etterpå.

**Bruker du noen form for skala?**

Svar: Jeg har gjort det noen ganger når vi har hatt mange. Da har jeg bare *dotta* ned et sånn improvisert skåreskjema på faglighet, egnethet, kjønn og alder, holdt jeg på å si, og tar det veldig sånn ad-hoc for å ha noen konkrete knagger.

**Hva slags spørsmål stiller du?**

Svar: Jeg spør etter selvstendighet og initiativ, sterke og svake sider og om hvilke typer arbeidsoppgaver de liker, om det er ting de har lyst til å fordype seg i eller spesialisere seg i. Ofte er det ferske sykepleiere, så jeg spør litt om *hva syntes du er skumlest*. For det kan jo være noen ting. Og så spør jeg om det er noen ting de føler de har fått spesielt godt grep om som de trives og føler seg trygge på, på egenhånd. Liksom, hvor er komfortsonen din nå når du er nesten ferdig student som skal begynne å jobbe til høsten. Er det et område hvor du slipper ned skuldrene og føler at *yes, dette kan jeg*.

**Spør du etter eksempler eller situasjoner kandidatene har vært i?**

Svar: Ja.

**Har du ett spørsmål du alltid bruker?**

Svar: Favoritten min er egentlig *hva liker du best innen faget*. For da får du liksom et veldig tydelig bilde av om dette er noen som liker de kortvarige, tekniske tingene eller en som egner seg eller liker akuttsituasjoner, eller om noen liker langvarige operasjoner hvor du kan planlegge langt i forkant og tenke. Det sier litt om personlighet også.

---

**Hvordan utarbeider du spørsmålene?**

Svar: Ja, jeg har brukt HR sin intervju-mal. Og så har jeg laget en individuell utgave som passer for meg og for seksjonen.

**Ja, for de konkrete stillingene?**

Svar: Ja.

**Hender det du avviker fra de spørsmålene?**

Svar: Ja, for meg så blir det en samtale. Så kan det være naturlige oppfølgingsspørsmål som ligger i samtalen som ikke nødvendigvis står på skjema.

**Du bruker den for å komme gjennom gitte punkter?**

Svar: Ja.

**Hva mener du er viktigst å se etter under et intervju?**

Svar: At de er trygge i stillingen og at de svarer kjapt og ærlig, på en måte. Og at de svarer på spørsmålene, de leverer svar som ikke åpenbart er innøvd på forhånd.

**Du ser stort sett etter personlige egenskaper da, da kvalifikasjoner er i orden?**

Svar: Ja, som sagt, alle har jo stått en eksamen og er sertifisert. Men det kan jo være stor spredning i personlighet.

**Hvilken grad vil du si at du legger vekt med kjemi med kandidaten?**

Svar: Personlig kjemi?

**Ja.**

Svar: Ja, ganske stor grad. Magefølelse er viktig. Jeg kaller det magefølelse. Det går på den litt umiddelbare personkontakten. Folk som fremstår som ærlige, og ser deg i øynene, og svarer kjapt og greit og ikke nøler med å svare og å gi negativt betona svar hvis det er ting de føler de ikke mestrer. At det kommer uten problemer.

**At det ikke nødvendigvis er noe negativt med «gale» svar?**

Svar: Nei.

**Når pleier du å bestemme deg?**

Svar: Ganske kjapt.

**I løpet av intervjuet?**

Svar: sånn innvendig kan jeg gjøre det. Det er veldig sjeldent at jeg svarer kandidaten sånn over bordet. Jeg har som grunnprinsipp at jeg ikke skal gjøre det, selv om jeg er helt sikker på at vedkommende får et tilbud. Før det første fordi det kan være andre i rommet som har en helt annen oppfatning og den diskusjonen skal de få slippe å være med på. Også kan det jo komme en kandidat timen etter som er *enda* bedre. Så det er dumt å love seg bort.

**Kan du komme på noen gang du har gjort en klar feilansettelse?**

Sva: Ja. Eller en ansettelse som ble ... Det hender jo man ansetter folk fordi man *må* fylle en stilling, og det er få kandidater. Man tenker at *ja, ja vi prøver*. Og så viser det seg at kanskje man skulle drøyd det litt da.

**Ja, da har jeg egentlig ikke flere spørsmål, men er det noe vil legge til som du syntes jeg burde få med?**

Svar: tja, nei. At det hjelper å ha intervjuet mange. Det er sånn erfaringsgreie. Jo flere man har hatt innom, jo mindre avhengig blir man av sånne intervjuguider. Selv om det *uansett* kan være greit å ha den i baklomma.

*Informant 4***Kan du bare starte med å fortelle litt om hvordan du gjennomfører et intervju?**

Svar: Fra innkalling eller fra det øyeblikk de kommer inn?

**Gjerne ta det fra innkallingen.**

Svar: ja, vi bruker jo rekrutteringssystemet som hører til sykehuset. Og så tar vi ut da en oversikt over søkere, med CV og eventuelt egen søknad, som de fleste legger ved. Så går vi gjennom det og gjør en prioritering i forhold til aktuelle søkere og ikke aktuelle søkere. Det er ofte at det er en del ikke-aktuelle søkere.

---

Så plukker vi da litt ut, ja det kommer litt an på hvor mange søkere, men sånn kanskje en sånn en tredjedel kanskje. Kanskje noen ganger litt fler. Så det vi gjør da når det er personer som på en måte er nye i organisasjonen eller på avdelingen. Det er ofte en del som går gjennom vikariat som søker, så da har vi ikke så veldig lang innledning, for da vet de jo litt hvem vi er og hvordan vi fungerer og sånn. Men for de som er ukjente har vi en gjennomgang på hvordan vi er organiser og hvem som er ledere og sånt og hvilke oppgaver vi har og hvilket fokus vi har og sånne ting. Hvordan vi fordeler arbeidsoppgaver og hvem vi samarbeider med av andre yrkesgrupper og avdelinger og sånne ting. Og så prøver vi å skape en litt sånn avslappet atmosfære da. For man gruer seg ofte til intervjuer og noen gruer seg enda mer enn andre. Så forskjellig er det.

Men så snakker vi litt. Jeg ber vedkommende snakke litt om seg selv og litt sånn som ikke har noe med jobb å gjøre, men som er litt uformelt. Det kan være alt i fra om man er gift og barn og hobbyer og sånne ting. Så man danner seg et bilde av hverandre på en måte. Og skaper en relasjon.

Så går vi mer inn på de områdene vi er interessert i å vite noe om. Det er jo veldig mye hvilken kompetanse man har i forhold til vårt fag. Hvor man har jobbet hen før og sånne ting. Så spør vi litt om hva det er man føler seg veldig god på eller trygg på eller mener man har god kompetanse på. Og så spør vi litt om ting som man *ikke* føler seg så god på. Eller vi sier det jo ikke sånn. Vi sier ofte at *har du noen områder som trenger litt sånn oppussing* eller ett eller annet sånt. Da er det mange som nevner det, også danner det et bilde, og vi noterer litt ut fra det.

Så gå vi videre. Jeg har liksom noen sånne områder vi går gjennom. Neste område er jo samarbeid, som vi syntes er veldig viktig. Samarbeid og samhandling og sånt. Hvordan man ser på seg selv og hvordan man samarbeider med andre og andre yrkesgrupper og sånne ting. Og vi har veldig fokus på det som har med avvik og pasientsikkerhet og sånne ting, så vi spør veldig om hvordan man vil varsle om man opplever at ting skurrer med sin egen opplevelse og egen kompetanse og sånne ting. Hvordan man sier fra, hvordan det er med ulike profesjoners autoritet og om man føler at man er trygg til å kunne si fra selv om man føler kanskje det er noen andre som kanskje har en mer autoritær rolle i teamet og sånne ting. Det er veldig viktig for oss å vite, for vi vil liksom ha frem

---

alt som har med sånt som gjør at man ikke skaper den pasientsikkerheten som man vil da.

Det er en ting. Og så er det det siste, i vår seksjon har vi litt ulike steder vi jobber og sånt. Da forteller vi litt om at: *den styrken har man der og det trenger man der. Er det noe som du syntes er interessant.* For vi vil jo gjerne at folk skal ville jobbe med alt det vi holder på med, og ikke bare ønske seg til en side og sånne ting.

Og så spør vi litt sånn om man kanskje opplever stress. For vi har jo i denne jobben veldig mye at plutselig kan ting snu seg. Så får man beredskap til ulykker og på kvinneklinikken hvor det er sånn hastekeisersnitt og sånt. Hjertestanse og sånt og. Hvordan takler man å stå i sånne stressituasjoner, spør vi. Hvordan opplever man det. Og da danner vi oss et bilde da, av hvordan du fungerer faglig sett. Ut i fra kompetanse, holdninger og det som har med samarbeid og åpenhet og sånt.

Det danner også litt bilde av hvordan man er når det går på det som har med lojalitet. Lojalitet skal jo gå begge veier. Man skal jo være lojal ovenfor organisasjonen og det vi står for. Samtidig skal organisasjonen være lojal ovenfor medarbeiderne og sånne ting. Så det er jo sånne ting som er viktig.

Når jeg har gjennomført et intervju så, da er jo tillitsvalgte med. Noen ganger har vi med en annen fra vår seksjon. Det kan være en som har en ledende rolle eller et eller annet sånt. Slik at vi se på vedkommende med litt flere øyne.

### **Så dere er to eller tre under intervjuet?**

Svar: To eller tre, ja. Tillitsvalgte har ofte formelle forhold som de ser på. Som hvor lang tid du har jobbet og sånne ting, medlemskap i organisasjoner og passer litt på at jeg ikke skal si ting som ikke har noe med saken å gjøre. For eksempel at jeg toucher jo litt noen ganger inn på det med sykefravær og sånt. Så at man da får en liten oppfatning av hva de føler rundt det å være borte fra jobb og å være borte mye og å være borte lite og sånt. Og da kan det være litt sånt grenseområde og noen ganger kan det være sånn følsomt. Og da er det greit å ha med seg tillitsvalgt.

---

Når vi har gjennomført de intervjuene da, når vi har hatt alle sammen, så diskuterer vi alle sammen i plenum. Hvem vi syntes var gode kandidater og hvem vi ikke syntes var så gode. Hvem var gode på *det* og hvem ga et inntrykk at de var dårligere på *det*. Så setter vi opp en sånn prioritertingsliste.

**Bruker dere noen form for skala da?**

Svar: Nei, vi bruker de kriteriene som er satt før intervjuet da. Jeg har en sånn liste som går mye mer i detalj som vi tar med noen ganger. Så ser vi på det. Nå har det kommet i det siste, en sånn guideline fra sykehuset. Hvordan man skal gjennomføre et intervju og sånt. Det er noe som har kommet den siste måneden. Det er sikkert fint, for det har nok vært gjennomført intervjuer på veldig mange ulike måter.

Så når vi har gjort det, så innstiller vi og sånne ting.

**Spør du om situasjoner eller ber om eksempler under intervjuer?**

Svar: Hva tenker du på da?

**Om du kanskje ber de forklare en situasjon de har vært i basert på de kriterier dere har, eller lignende?**

Svar: Ja, noen ganger gjør vi det, ja. For eksempel *hvis du var i den og den situasjonen hvordan ville du gjøre da*. Det kan ofte være som et sånt spørsmål som dukker opp etter at vi ber de litt mer åpent snakke om ting. Som et oppfølgingsspørsmål.

**Har du ett spørsmål du alltid bruker å stille?**

Svar: ja, vi har det med samarbeid, varsling, og det med stress, og det med positive og negative sider. Det er liksom det vi alltid bruker. Og hvorfor vil du jobbe her. Også spør jeg litt sånn *hvorfor skal vi ansette deg*. Hvorfor er du en bra kandidat, på en måte.

**Bruker du noen form for beskrivelse av stillingen når du bestemmer det for spørsmålene?**

Svar: Ja, det står jo gjerne i utlysningen, og vi har jo den med. Vi sier jo også tydelig hva stillingen går ut på. Altså om det er en stilling uten vakter eller med

---

vakter. Vi sier litt om opplæringsperiode, hva vi forventer i forhold til det og etter opplæringen er ferdig.

**Vi du si du bruker strukturerte intervjuer?**

Svar: Ja, halvstrukturerte, vil jeg si. For det er jo veldig vanskelig å være veldig strukturert, for du må jo være i situasjonen og ta og føle på. Så kan det være noe man lurer på når den søkende utaler seg som man er nødt til å gå i dybden på og følge opp litt.

**Har du da noen punkter du skal gjennom, som du nevnte med de spørsmålene du alltid bruker?**

Svar: Ja, det er på en måte sånne overordnede spørsmål da. Intervjuene kan jo ta alt fra en 40, 20 minutter til en time. Det kommer jo an på hvor mye den som søker snakker selv. Og hvor mye vi ønsker å spørre og trenger å få avklart ting da.

**Hva mener du er det viktigste å se etter under intervju?**

Svar: Det er samarbeid. Det er veldig viktig. Det er viktig med kompetanse og, men det er jo ikke ... Litt sånn med karakterer og sånt, ser vi veldig sjeldent på. Du vet, alle har kommet seg gjennom [spesialutdanning for avdelingen] og er motiverte til å begynne å jobbe. Og alle er flinke.

Slik at det er det å passe inn i teamet våres. Vi er et stort team og ingen er bedre enn det svakeste ledd. Så du må liksom være i det laget og være en lagspiller. Kunne være å stole på og kunne vite hva slags kompetanse som forventes av deg i den settingen og sånt. Så det er mer å sette opp let lag, det handler mer om det enn å ansette noen som på en måte skal være veldig *flinke* og. Vi vil jo ikke at noen skal gå sololøp, og sånne ting. For det ødelegger jo for andre.

**Ja, så formelle kvalifikasjoner er stort sett på plass før intervjuet?**

Svar: ja, det er jo viktig det òg. Klart det er jo forskjell på folk, men vi vektlegger ikke *det* så veldig mye. Men vi ser på det, ja.

**Hvilken grad vil du si du legger vekt på kjemi med kandidaten?**

Svar: Det er jeg litt bevist på. Fordi det har man brent seg på så mange ganger. Slik at der tror jeg litt at min rolle i dette er å prøve å se det objektive og å ikke



---

tenke så mye på om kjemien passer og sånt. Fordi det er ulike settinger og sånne ting. I en arbeidssituasjon så fungerer man annerledes enn når man sitter i et intervju. Mange er ofte nervøse og gruer seg. Det preger jo en intervjusetting.

**Har det hent at du har bestemt deg med en gang i løpet av intervjuet?**

Svar: Det hender det at jeg blir veldig overbevist, det gjør det. Det hender også at du føler litt sånn at en del puslespillbiter faller veldig på plass. Sånn *den* passer veldig inn her. Den hadde vært veldig fint, for da kan vi styrke oss på det området og sånne ting.

**Kan du komme på om du har gjort noen klare feilansettelser?**

Svar: ja. Jeg har gjort det mange ganger. Jeg har to [arbeids]grupper jeg følger. En av de som ikke har noen direkte formell utdanning, hvor det er veldig vektlagt fra dems fagforbund at vi går etter ansiennitet veldig mye. Og sykehuset er jo stort og det å ha hatt ulike jobber på sykehuset, og da vil man gjerne at det er de som har vært her lenge som skal få disse jobbene. Og da har jeg kanskje gitt litt etter, i hvert fall i begynnelsen da jeg var litt uerfaren. Da har jeg gitt litt etter for det, i stedet for å tenke at det er i denne settingen vi har mulighet til å ansette de som vi virkelig vil. Og ikke vektlegge det som andre mener er viktig da.

Det har vel også vært litt sånn at hvis det er noen av den andre gruppen som har vært i et system, som har vært for eksempel i et vikariat, og så dukker det opp en ny når vi utlyser stillingen på ny, så tenker man kanskje at den hadde nok vært en bedre kandidat, men nå har jo vedkommende vært her. Så da vil det være en litt vanskelig avgjørelse å avslutte det og sette inn en ny. For det er jo litt sånn hjerte og hjernen man bruker. Noen ganger er det hjerte og andre ganger er det hjernen. Det bør jo egentlig være likevekt.

**Da har ikke jeg noen flere spørsmål, men er det noe du vil legge til?**

Svar: nei, tror jeg har fått med meg det meste, jeg.

---

*Informant 5***Om du kan starte med å fortelle meg litt hvordan du gjennomfører intervjuer?**

Svar: Ja, altså vi har jo webcruiter som sånn, hva skal jeg si, som sånt søknadssystem. Så da går jeg gjennom de elektroniske søknadene og finner kandidater via det systemet der. Så kaller jeg de inn til intervju via webcruiter, elektronisk. Så det er et fint system, for da kan de svare veldig raskt på om de kan komme eller ikke. Så avtaler vi tid og sted, så møter de opp, stort sett.

**Bruker du strukturerte intervjuer?**

Svar: mm. Det gjør jeg.

**Hvordan evaluerer du?**

Svar: Hva tenker du på da? Om intervjuet har gått bra eller?

**Ja, om du for eksempel bruker en skala eller noe sånt for å evaluere kandidater?**

Svar: nei, det gjør jeg ikke. Jeg bruker en sånn intervjuguide som er her på sykehuset. Den finnes i håndboka våres. Den er ganske så omfattende. Så etter mange år med ansettelse så hopper jeg litt frem og tilbake mellom de spørsmålene. Det er jo noen ganger de svarer utfyllende på ett, så da trenger vi ikke å gå gjennom det på ny.

Og så, ja jeg bruker ca. en time. Gjør ikke noen form for evaluering etterpå, nei Det gjør jeg ikke.

**Du har en sånn guide med spørsmål?**

Svar: Ja.

**Hva slags spørsmål stiller du da?**

Svar: Nei, det er jo på en måte ... Før det første begynner jeg med å spørre om de kan fortelle litt om seg selv, bakgrunn og hvem de er og hvor de kommer fra. Og litt om alder og sånne ting. Og så er det da i forhold til utdanning og arbeidserfaring, hvor de har jobbet hen. Her er det ofte nyutdanna sykepleiere, så veldig mange har ikke veldig lang jobberfaring, men da snakker vi litt om

---

praksisdelen hvor de har vært under utdannelsen sin da. Om de har hatt praksis som er relevant for avdelingen og så videre.

Andre spørsmål er jo ... Jo, et veldig fint spørsmål, syntes jeg, er jo det der *om en kollega kan beskrive personen, hva hadde den sagt da?* Eller venner. Noen ganger blir det litt forskjellige svar, hva kollegaer sier og hva venner sier, da.

### **Spør du etter situasjoner, eller noen eksempler på situasjoner?**

Svar: Jeg tar ikke og går gjennom noe case eller noe sånt nei. De svarer ikke på noe case. Men et spørsmål er for eksempel *Er det en hendelse du er stolt av, eller føler du har gjort en forskjell.* Og motsatt *er det en hendelse som på noen måte ikke gikk så bra og hvordan taklet du det,* da.

### **Hender det du avviker fra spørsmålene på guiden?**

Svar: Ja. Ja, det gjør jeg absolutt. For det blir jo gjerne en samtale.

### **Hva mener du er det viktigste å se etter under et intervju?**

Svar: Ja, det er liksom en hel pakke da. Det er jo kroppsspråket, om det er lett å snakke sammen. Og der ser jeg jo en forskjell på de som er helt nyutdannede og litt usikre, og på de som kanskje har jobbet en del. Selv om de er unge kan de liksom ha gjort mye. De har jo liksom en annen trygghet og det syntes veldig godt. På både kroppsspråk og hva de svarer. For mange sier liksom *Å, det var et vanskelig spørsmål,* mens andre gjør ikke det. Så det er liksom den totale pakka da. Ja, om de møter blikket mitt og om de er åpne. Det er jo viktig i denne jobben her da. Om de kan det med kommunikasjon da.

### **I hvilken grad vil du si at du legger vekt på kjemi med kandidaten?**

Svar: Jeg vektlegger vel det en god del. Ja, jeg gjør det. Fordi at vi skal jo samarbeide veldig tett eventuelt, om den godtar tilbudet. Men jeg ser ikke etter personer som er lik meg selv. For det hadde blitt dumt, om jeg bare hadde sett etter en hvor jeg tenkte at *å, hun var lik meg, henne vil jeg ansette.* Jeg er jo opptatt av at vi har et mangfold og. Både i alder og med erfaring og personlighet da, ja.

---

**Når i løpet av prosessen pleier du å bestemme deg?**

Svar: Ja, det er også forskjellig. Noen ganger føler du at *oi, dette her er super kandidat*. Men jeg lover aldri noen stilling i intervjuet. Og jeg ringer alltid referanser. To stykker. Og så bestemmer jeg meg. Selv om jeg kanskje på noen har fått en god følelse allerede under intervjuet, mens andre er jeg mer usikker på og da må jeg på en måte få noen gode referanser. De man ikke får den godfølelsen på med en gang, det er kanskje de jeg får minst kjemi med da. Så da må jeg liksom gå forbi det og tenkte *ja, men er dette en kandidat som er bra for avdelingen og de andre som jobber her. Kan den passe inn i miljøet?*

**Hender det at det første inntrykket endrer seg når de er ansatt?**

Svar: Ja, det er klart. Det er derfor det er viktig å gå gjennom om de passer her. De skal jo ikke bare jobbe med meg.

**Er det forskjell på de som er helt nyutdannede og de med noe erfaring da?**

Svar: Ja, det er jo det.

**Kan du komme på noen gang du har gjort en klar feilansettelse?**

Svar: Om jeg har gjort en feilansettelse? Ja, mange! Du vet, jeg har jo jobbet som leder i 17-18 år, så selvfølgelig har jeg gjort noen feilansettelser. Og det er kanskje fordi at jeg har blitt, hva skal jeg si, sjarmert at den jeg intervjuet. Og ikke ringt referanser.

Og senest nå så hadde jeg for ikke så lenge siden. Jeg tror ikke det var en feilansettelse, men kandidaten fikk jeg veldig god kjemi med, hadde veldig, veldig fin personlighet, referansene var helt topp, men den kandidaten, hun hadde ikke de kunnskapene som jeg trodde hun hadde da. Men det er jo det der med å ikke ringe referanser. Og når referansene oppgir feil.

**Jeg har egentlig ikke fler spørsmål, men er det noe du vil legge til?**

Svar: Nei, jeg vet ikke jeg. Det er liksom det der at du kan ikke bare sitte med et skjema og følge de spørsmålene slavisk. For det første så veldig, veldig mange. Og så er det jo den lille teften man får etterhvert, da. Den erfaringen, den er viktig. Så hvis jeg bare hadde fulgt den slavisk, for det første så hadde det blitt ganske

---

sånn tørt intervju, og ja. Da hadde jeg vært mer opptatt av skjema enn den som satt foran meg, tenker jeg.

### *Informant 6*

#### **Kan du starte med å fortelle meg litt hvordan du går gjennom en intervjuprosess?**

Svar: Ja, nå er jeg seksjonsleder, så det er vel ikke jeg som har mest intervjuer her. Men vi må alltid lyse ut alle ledige stillinger i webcruiter. Sånn at det kommer ut i vårt felles system, interne. Og noen stillinger lyser vi ut eksternt, på finn.no. Så er det sånn at vi har kandidathåndtering etter det. Sånn at vi har en screening sånn at vi ser hvem som passer i henhold til utlysningsteksten vår. Så kaller vi inn til intervju og gjennomfører intervjuer. Vi har alltid to intervjuer, så det er første og andregangs intervju. Og en referansesjekk, da i mellom, etter første intervjuet. Så det er litt kort fortalt om prosessen.

#### **Bruker du strukturerte intervjuer?**

Svar: Litt både og. Vi prøver jo alltid å få det til, men det spørs jo litt hvem kandidaten er og hvilken stilling de har søkt på.

#### **Hvordan evaluerer dere kandidatene?**

Svar: Det går veldig mye på tidligere erfaringer da. Ut i fra stillingsannonse våre og kriteriene vi har satt der.

#### **Bruker dere noen form for skåring eller skala?**

Svar: Ja, vi pleier det. Ut fra de kriteriene, som sagt.

#### **Går dere gjennom det rett etter intervjuene?**

Svar: ja, det er rett etter ja.

#### **Hva slags spørsmål stiller du?**

Svar: Oi, da skulle jeg hatt med de skjemaene. Det er jo også litt opp til hvilken stilling det er da. Det er jo også litt ulike spørsmål. Men det går jo veldig mye på erfaring. Hva de har gjort tidligere. Vi er veldig ute etter å finne deres personlige egnethet, så det går jo mye på det. Det går litt på hva slags datakunnskaper de har,

---

for det er også viktig hos oss. Om de har rekruttert før, og om de har jobbet innen booking tidligere. Så det må være relevant til jobben de skal gjøre her, da.

**Spør du etter situasjoner fra tidligere?**

Svar: Ja, det gjør vi også. Både om de har vært ute for konflikthåndtering, stress, hvordan de taklet disse situasjonene. Det spørs jo litt til hvilken gruppe, for er det til sykepleiere som skal jobbe ute på klinikkene er det jo litt andre spørsmål enn til de som skal jobbe her. Da blir det litt mer situasjonspreget egentlig. Litt caser og sånne ting.

**Det varierer på spørsmål ut fra hvilken arbeidsgruppe, kanskje?**

Svar: ja, det gjør det.

**Har du noen spørsmål du alltid bruker?**

Svar: ja, det har jeg. *Fortell om deg selv*, for eksempel. Sånn at vi skal få et lite inntrykk av dem. Vi spør alltid mot slutten om det er noen hensyn vi må ta hvis vi skulle ansatt vedkommende. Det kan være innen helse eller, holdt på å si: andre omsorgshensyn vi må ta. Det er et spørsmål vi alltid har med. Erfaring, tidligere erfaring og nåværende. Referanser.

**Hvordan utarbeider dere spørsmålene?**

Svar: Det er jo ut i fra hvilken stilling vi har ledige da, og ut fra hvilke kriterier vi har satt til stillingen. Så da setter vi opp spørsmålene etter kriteriene.

**Er det dere som lager egne annonser og?**

Svar: ja.

**Så det henger sammen?**

Svar: ja, det henger sammen ja.

**Så da har dere med de spørsmålene som er utarbeidet på forhånd?**

Svar: ja, alltid. Innimellom så kommer det jo opp noen ekstra spørsmål når man sitter og intervjuer også. For det spørs jo litt hva de sier, som sånn oppfølging til spørsmål også. Om du føler de har svart godt nok på det, eller kanskje det er noe de har sagt som gjør at du har behov for å spørre om andre ting da.

---

**Hender det du sklir ut?**

Svar: ja, det gjør det også. Men vi henter oss alltid inn igjen, det gjør vi. Det er jo som sagt litt om hvilken kandidat du har der og hvor mye de prater og forteller og. Innimellom så merker du at folk er veldig nervøse når du skal intervjuer de og da kan det faktisk være litt betryggende for de å skli litt ut. Snakke litt om andre ting og prøve å gjøre de litt mer rolige da. Sånn at de klarer å svare på det du egentlig spør om.

**Hva mener du er viktig å se etter når man intervjuer noen?**

Svar: Kroppsspråk, holdninger, hva de forteller, hvordan de forstår spørsmålene de får.

**Kan du utdype hvorfor du ser etter dette?**

Svar: Ja, det gir meg et inntrykk av personen da. Man får et bilde av holdninger og hvordan de tenker. Og litt hvordan innstilling de har. Motivasjonen dems.

**Er det noe du legger merke til med en gang?**

Svar: ja, det har jo vært noen. Ja, hva skal jeg si, det er litt vanskelig å svare på egentlig. Jeg har jo hatt intervjuer hvor jeg har avsluttet etter kort tid på grunn av førsteinntrykk da. Altså kroppsspråk og ... jeg kan gi eksempler på at noen liksom kommer inn med tyggis i munnen og sitter og slafser på den og med nesten litt sånn beina-på-bordet-holdning. Og da vet man at det er ikke en man kanskje har lyst til å fortsette prosessen med da.

**I hvilken grad legger du vekt på kjemi med kandidaten?**

Svar: nei, jeg legger ikke så stor vekt på at de skal ha så god kjemi med meg når jeg intervjuer. For det er ikke meg de skal jobbe nærmest med. Samtidig er det viktigere at de har den personlige egnetheten til den stillingen de skal inn i da. Også ser jeg på helhet i forhold til arbeidsmiljøet. Litt sånn type personlighet. Det syntes jeg er viktigere enn at de skal ha så god kjemi med meg.

**Når pleier du å bestemme deg?**

Svar: Vi pleier å kjøre en ganske rask prosess. Det er veldig individuelt, men vanligvis er det kort tid etter annengangsintervjuet. Ofte etter førstegangsintervjuet så har man jo en sånn mer eller mindre, hva skal jeg si, en

---

tanke på hvem man ønsker å ansette. Så har man kanskje noen oppfølgingsspørsmål på to-tre kandidater, og så plukker man ut en av de rett etter siste intervjuet.

**Har det hendt at du har visst det med en gang?**

Svar: Ja, vi har jo interne søkere da. Som vi egentlig nesten har ønsket å ansette, men på grunn av prosedyrene er vi nødt til å lyse de ut og intervju. Så da vet man det jo. Men sann ellers, hvis du tenker på folk utenfra da, så tror jeg ikke jeg har opplevd at jeg har ansatt noen med en gang. Men jeg har fått veldig godt inntrykk av veldig mange, som også har fått stilling etterpå.

**Vil du si det heller er sann at man heller har visst med en gang at de *ikke* er aktuelle?**

Svar: ja, ikke sant.

**Har dere noen måte å måle feilansettelser på?**

Svar: Nei. Det er ikke for at jeg skal skryte av oss, men vi har hatt veldig få feilansettelser. Det kan jo være noe på ekstravaktene, de har ikke jeg vært med på nå. Men vi måler det ikke på noen måter, det gjør vi ikke. Det er kun på tilbakemelding fra avdelingen eventuelt.

**Har du noen eksempler på noen feilansettelser?**

Svar: jeg har jo noe, men vi har ikke målt det. Jeg vet jo at de hadde en vikar for meg en sommer. Hun er svensk, og hun hadde ansatt en finsk. Og de forsto hverandre så godt. Men da jeg da skulle møte denne finske sykepleieren i etterkant før hun skulle starte, så skjønte hun ikke hva jeg sa. Så da tenkte jeg *hvordan skal dette gå når hun kommer ut på avdelingen*. Så etter to timer på avdelingen fikk jeg telefon fra avdelingslederen som sa at dette går ikke. Hun forsto ingenting. Hverken av språket eller av systemene våre, ingenting. Det var jo en typisk feilansettelse da.

**Ja, da har jeg egentlig ikke noen fler spørsmål, men er det noe du tenker du vil legge til?**

Svar: Nei, jeg vet ikke jeg. Jeg har ikke så veldig mange intervjuer, men tror jeg har fått med de viktigste.



*Informant 7*

**Kan du begynne med å fortelle hvordan du gjennomfører en rekrutteringsprosess?**

Svar: Ja. Det er jo litt i særstilling her på sykehuset hvor man trenger det volumet man trenger. Så vi starter jo med at vi har en egen person som sitter på screening som går gjennom alle søknadene og vurderer etter visse kriterier allerede der. Så vi luker ut en del personer der som for eksempel ikke har med den nødvendige dokumentasjonen de trenger for å kunne komme inn på et intervju. Ut av de som da har det de skal, kommer inn på intervju. Så blir det da gjennomført et strukturert intervju, med ca. en 45 minutters varighet hvor man da går gjennom litt av de spørsmålene vi mener er sentrale for å besvare om personen er egnet for å jobbe som, la oss si, som sykepleier her ved sykehuset. Skal jeg fortelle litt mer om det eller?

**Ja, kan du fortelle litt om selve intervjuet?**

Svar: Vi har noen innledende spørsmål hvor vi prater litt om motivasjon. Hvorfor man ønsker nå å begynne ved et stort sykehus. Hva man har med seg av erfaring fra tidligere, som de selv mener kan være bra for å gjøre en god jobb. Så går vi ganske grundig gjennom en del prosedyrer, som vi i samråd med en del helsepersonell her på huset da har kommet frem til at vi må ha på stell for å kunne tre rett inn i en jobb som sykepleier her. For akkurat de sykepleierne eller studentene som vi ansetter, de skal jobbe bredt på hele sykehuset, som gjør at de må kunne litt basics, som vi går gjennom på intervjuet.

**Du sa du brukte strukturerte intervjuer?**

Svar: Ja, det er det. Vårt inntrykk er at vi går gjennom mye av det de eventuelt ønsker å komme med, men det er et ganske strict regime på de intervjuene. Rett og slett fordi volumet er som det er. Vi har rundt, totalt på denne enheten her, kanskje 30 intervjuer i løpet av en ukes tid, så har vi vel egentlig landet på at det er den mest hensiktsmessige måten å gjøre det på. Slik at ikke intervjuene ikke drøyer alt for mye ut over normert til da, som vi har satt til rundt en times tid.

---

**Hender det at dere avviker fra spørsmålene?**

Svar: Så klart, så klart. Noen ganger så tar jo intervjuene, selv med en ganske strukturert intervjuguide, tar deg med ut på noen digresjoner. Og sånn tenker jeg det må være. Alle har jo sin unike historie å komme med. Det må man høre på så klart og ta med i vurderingen. Noen svarer mer utfyllende på spørsmålene og. Det er veldig individuelt.

**Hvordan utarbeider dere spørsmålene?**

Svar: Det har vel blitt til i løpet av ganske mye prøving og feiling her på avdelingen. Og funnet ut av i samråd med helsepersonell, hva som er de viktigste spørsmålene å stille i en slik setting, da.

**Har dere fast guider for forskjellige stillinger?**

Svar: ja, også blir den revidert i ny og ne når vi ser det som hensiktsmessig.

**Hvordan evaluerer du kandidatene i ettertid?**

Svar: Det handler først og fremst om tre ting. Det er totalinntrykket under intervju og hvordan de har besvart spørsmålene. I tillegg til det kommer det en case som de gjennomfører under intervjuet som vektlegges i en viss grad, men ikke like mye som selve intervjuet. Og så veier referanser, to referanser, tungt, som avgjør om kandidaten kommer videre.

**Bruker dere noen form for skala eller skåring?**

Svar: Vi har en sånn fra 1-10 på kandidatene.

**Hvor mange er dere på et intervju?**

Svar: Det er bare en.

**Hva slags spørsmål stiller dere?**

Svar: Det er litt alt mulig rart. Starter vel med *kan du fortelle hvorfor du nå sitter her, hvorfor har du søkt på den stillingen du har søkt på, hva vil du si er dine kvaliteter*. Og så kommer det noen litt mere case-spørsmål. Hvor vi prøver å sette de inn i en situasjon, så må de prøve å svare litt rundt hvordan de opplever at de mestrer tiltenkt stress da, i en situasjon hvor de kanskje blir utplassert på en helt ny avdeling og hvilke forutsetninger de har for å lykkes der.

**Så det er en sånn hypotetisk tenkt situasjon?**

Svar: ja, et par av dem og.

**Har du ett spørsmål du alltid bruker?**

Svar: Man bruker jo stort sett de samme spørsmålene på alle da. Finner man litt nytt underveis, om man tenker noe er verdt å følge opp, men jeg tror det er rundt 14-15 spørsmål som omtrent alle får.

**Hva mener du er viktig å se etter under et intervju?**

Svar: Siden det er snakk om helsepersonell er jo personlig egnethet svært viktig. Akkurat hvordan man vurderer det kommer jo frem i de spørsmålene som er nøye utvalgt for å finne ut om personen er egnet eller ikke, da. Så du danner deg jo et fint totalinntrykk i løpet av et intervju. Også litt med det faglige, og en case. Også er det jo kjempeviktig å prate med referansene, og høre litt om hvordan de har fungert tidligere da, i tilsvarende arbeid.

**Hva legger du merke til ved personen?**

Svar: hva jeg legger merke til ved personen? Det handler jo litt om utstråling. Man kan ut i fra intervjuet se om dette virker som en person som møter på jobb med et smil om munnen. Om det virker som en person som du selv kanskje ville hatt som pleiepersonell. Om du selv hadde blitt syk en dag. Og ja, ut fra intervjuene, spørsmålene, så danner du jo deg et helhetsinntrykk.

**Legger du noe vekt på kjemi med kandidaten?**

Svar: Nei. Jeg prøver å unngå det.

**Du jobber jo ikke sammen med de du intervjuer, heller?**

Svar: Nei.

**Når pleier du å bestemme deg?**

Svar: Det er helt til slutt. Etter referansesjekken.

---

**Har det noen gang hendt at du har visst det med en gang, om noen var aktuell eller ikke?**

Svar: Altså, du kan ikke si at du ikke danner deg en oppfatning av personen du sitter og intervjuer. Men jeg mener det jo er kjempeviktig å følge prosessen helt til slutt. Gå gjennom alle sjekkpunktene og gjøre en så objektiv vurdering som mulig da og den kan ikke gjøres etter to minutter under et intervju. Så den kommer til slutt.

**Har dere noen måte å måle feilansettelser på?**

Svar: Vi får jo ganske klare tilbakemeldinger fra avdelingene dersom personene ikke fungerer ute på post. Det er jo noe vi prøver å følge opp. Hva var det som skjedde her og gå litt i sømmene på hva som har skjedd. Men det skjer. Det skjer jo at man gjør feil og mener basert på det du så i intervjuprosessen at dette er en kandidat som kunne gjort en veldig god jobb. Av og til er det mismatch.

**Ja, da har jeg ikke noen fler spørsmål, men er det noe du vil legge til?**

Svar: nei, egentlig ikke.

---

**Vedlegg 2 – Intervjuguiden**

1	Kan du fortelle litt om hvordan du gjennomfører jobbintervjuer?
2	Bruker du strukturerte intervjuer når du skal ansette noen?
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan evaluerer du etter intervjuet?</li> <li>• Hva slags skala bruker du for å evaluere kandidater?</li> </ul>
4	Hva slags spørsmål stiller du? (Gjerne eksempler) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spør du etter situasjoner?</li> </ul>
5	Har du et spørsmål du alltid stiller?
6	Hvordan utarbeider du spørsmålene? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruker du noen form for beskrivelse av stillingen, som for eksempel utlysningsteksten, når du lager spørsmålene?</li> </ul>
7	Hender det du avviker fra de bestemte spørsmålene?
8	Hva mener du er viktig å se etter når du intervjuer noen for en jobb? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva legger du merke til ved kandidaten?</li> </ul>
9	I hvilken grad legger du vekt på (personlig) kjemi med kandidaten?
10	Når i prosessen pleier du å bestemme deg? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har det hendt at du har visst med en gang?</li> </ul>
11	Kan du komme på om du noen gang har gjort en klar feilansettelse? (hvordan fanger de opp)
12	Jeg har ikke flere spørsmål, men er det noe du vil legge til?