

## Ustrukturerte ansettelsesintervjuer

Ansettelser er av de viktigste investeringer mange firma gjør og feilansettelser kan koste dyrt. Studier fra USA tyder på at produktivitetsforskjellen for en rekke kompetanseyrker er minst 1:3 mellom en person i gruppen av de 16% mest og 16% minst produktive (Schmidt and Hunter, 1998). Innen IT-utvikling tyder studier på at produktivitetsforskjellen i gjennomsnitt er ca. 1:5 mellom de 25% minst og de 25% mest produktive (Prechelt, 1999). Begge forholdstallene er trolig relativt forsiktige tall for de reelle forskjellene mellom en god og en dårlig ansettelse i mange kunnskapskrevende yrker. En feilansettelse kan for eksempel ødelegge et IT-firmas kvalitetsrenomme og skape andre alvorlige problemer.

I lys av viktigheten til gode ansettelser så er det overraskende at mange arbeidsgivere baserer seg på ustrukturerte ansettelsesintervjuer (Zibarras og Woods, 2010). Med ustrukturerte intervjuer menes her intervjuer med liten grad av testing av jobberelaterede eller andre ferdigheter, liten grad av standardisering av intervjuprosessen og liten grad av strukturert bruk av data for å evaluere kandidaten. I stedet er intervjuet en uformell diskusjon mellom arbeidsgiver og kandidat, og sluttvurderingen basert på ustandardiserte, ofte magefølelse-baserte, vurderinger av CV, referanser og inntrykk fra intervjuet. Den utstrakte bruken av ustrukturerte intervjuer ved ansettelser er uheldig fordi en rekke studier har vist at disse fører til dårligere ansettelser enn mer strukturerte ansettelsesprosesser. En oppsummering av Macan (Human Resource Management Review, 2009) viser blant annet hvordan ustrukturerte intervjuer favoriserer personer med samme kjønn og etnisitet, diskriminerer overvektige, er påvirket av intervjuers humør og belønner personer som har gått på intervjutrening. Mens effekten på selve jobbytelsen neppe påvirkes mye av jobbintervjutrening, så tyder for eksempel studier av Maurer og Solaman (Personnel Psychology, 2006) på at denne typen trening faktisk virker positivt på mulighetene til å bli ansatt.

Svakhetene med ustrukturerte jobbintervjuer har vært godt kjent i mange tiår. Hvorfor er likevel denne metoden fortsatt den mest vanlig ansettelsesmetoden? Scott Highhouse hevder i sin artikkel "Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection" (Industrial and Organizational Psychology, 2008) at grunnen *ikke* er at man mistror forskningsresultatene eller nytten av tester og strukturerte intervjuer. Det er bare det at de som ansetter tror at de selv kan gjøre *enda* bedre ansettelser basert på uformell prat med kandidatene der de kan "lese mellom linjene" og finne informasjon som de mer strukturerte metodene ikke er like gode til. Denne oppfatningen passer godt med andre funn som tilsier at de fleste tror er bedre enn gjennomsnittet og er i stand til å evaluere andre menneskers egenskaper basert på korte møter med dem. Vi tror for eksempel at vi er gode til å evaluere om noen lyver eller ikke, til tross for at forskningen er rimelig klar på at vi slettes ikke har gode evner på dette området. Vi tror også at vi ikke lar oss påvirke nevneverdig av irrelevante faktorer i våre vurderinger av andre mennesker, mens vi i virkeligheten påvirkes i stor grad. Vi er til og med påvirket av været! En studie av Uri Simonsohn (Journal of Behavioral Decision Making, 2007) fant at en søker til et amerikansk universitet hadde ca. 12% høyere sannsynlighet å bli innstilt til opptak dersom det var solskinn i stedet for overskyet den dagen søknaden ble vurdert. Interessant nok ble de akademiske ferdighetene hos kandidatene vurdert som mer og de sosiale ferdighetene som mindre viktigere de dagene det var overskyet. Med andre ord "nerdene" hadde relativt sett en fordel når det var overskyet. I likhet med ikke-optimale ansettelser har de som vurderer søknader stort sett små muligheter til å avdekke denne typen irrasjonelle påvirkninger.

Det er heller ikke slik at det er stor uenighet blant forskere og andre om hva som er de beste metodene for å forutsi fremtidig prestasjoner i en jobb. Det er nokså entydig at jobberelaterede tester og tester av generelle kognitive ferdigheter (f.eks. GMA og IQ) er de beste til dette. Evaluering av kollegaer ("peer ratings") synes å være omtrent like god som jobberelaterede tester, men kan ofte være vanskelig å innhente. Personlighetstester synes også å gi nyttige bidrag, men ikke i like stor grad som metodene ovenfor. Det som overrasker mange er nytten av å teste generelle kognitive ferdigheter, som mer eller mindre er en noe politisk ukorrekt testing av IQ til kandidatene. Det kan se ut som om disse testene sier en del om evnen til å lære. Det synes for eksempel å være slik at jo lengere erfaring, jo mer forklarer generelle mentale ferdigheter variasjoner i jobbprestasjoner.

En studie av Schmidt og Hunter (Psychological Bulletin, 1998) fant at omtrent 65% av variasjonen i fremtidig jobbprestasjon kunne forklares ved bruk av GMA og strukturert jobbintervju. Forskjell i lengden på erfaring eller utdanning, for de som har søkt på samme jobb, synes på den annen side å ha liten effekt på fremtidig jobbprestasjon.

En viktig innsikt fra forskningen er at ingen metode er i nærheten å forutsi all variasjon i jobbprestasjoner, selv når alle tilgjengelige indikatorer integreres i samme vurdering. Den store graden av usikkerhet i hvor godt en ansatt vil gjøre det i en jobb skyldes ikke mangel på forsøk å forbedre ansettelsesmetodene, men heller at en del av fremtidig jobbprestasjoner synes være svært komplisert å forutsi. Noen synes å bruke denne usikkerheten ved strukturerte ansettelser til å anbefale mer bruk av magefølelse. En erfaren rådgiver innen ansettelser hevdet for eksempel nylig at feilansettelser ofte var en følge av man ignorerte magefølelsen. Dette udokumenterte utsagnet, som nok mange vil føle stemmer, er stikk i strid med forskningen på området. Mer subjektivitet og magefølelse fører i gjennomsnitt til dårligere ansettelser, ikke bedre. Magefølelsen vår er god på mange områder, særlig innen områder der vi er i stand til å opparbeide god intuisjon fra erfaring, som for eksempel i sjakk og slukking av branner. Dessverre synes ansettelser å være et av de områdene hvor lang erfaring med ansettelser sjelden fører til vesentlig bedre intuisjon rundt ansettelser. Når noen hevder at de hadde en følelse av at noe var galt i forkant av en feilansettelse, så er det trolig ofte etterpåkløskskap eller en følelse de av og til har, uansett feilansettelse eller ikke. En grunn til manglende læring av fra erfaring er at ansettelser gjøres i en situasjon med lite relevant feedback. Vi vil for eksempel sjelden vite hvordan de vi ikke ansatte ville gjort det i en jobb og lett få et for godt bilde av hvor gode ansettelser vi gjør.

Det er situasjoner der en ustrukturert samtale mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker kan være nyttig, for eksempel for å finne ut om personkjemien stemmer, for å si ut personer med problematisk adferd som ikke tester og referanser avdekker og for å markedsføre jobbinnhold og firma overfor gode kandidater. utfordringen er da å være oppmerksom på hvordan irrelevante faktorer fra denne typen ustrukturert informasjonsinnhentning kan påvirke vurderingene og å vektlegge de strukturerte elementene, som tester og uavhengige referanser, i tilstrekkelig grad.