

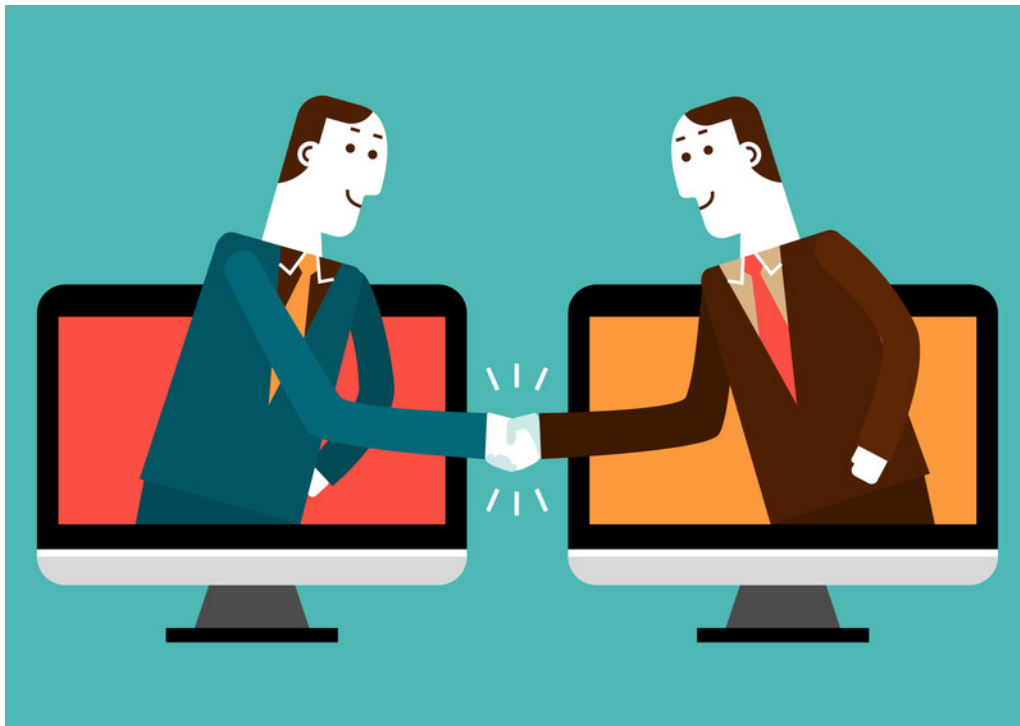
BCR3103

Bacheloroppgave

Innleveringsdato: 01.06.2021

Antall ord: 18352

Opplevelsen av å utføre jobbintervjuer under en pandemi



Vår 2021

“Denne besvarelsen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en avsluttende del av vårt bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Rekruttering er det faget som har interessert oss mest under bachelorløpet de siste 3 årene, og på bakgrunn av vår interesse så har vi valgt rekruttering som tema. Interessen og nysgjerrigheten som skapte bacheloren sitt tema kommer fra koronapandemien, som har forårsaket store endringer i rekrutteringsprosessen, blant annet hvordan rekrutterere avholder sine intervjuer. Tross omstendighetene som fremstår av å leve under en pandemi, så har arbeidet med oppgaven vært en utrolig lærerik og spennende prosess. Vi har tilegnet oss berikende kunnskap og forståelse under prosessen, noe som vi anser vil være svært verdifullt for oss videre i arbeidslivet.

Først og fremst ønsker vi takke vår kjære veileder Birthe Kåfjord Lange. Du har vært en inspirasjon for oss gjennom dine gode tilbakemeldinger og råd, men ikke minst ditt positive engasjement fra start til slutt.

En stor takk rettes også til alle våre respondenter som har bidratt til at vi har fått tilegnet mye god kunnskap og data, gjennom deres meninger, erfaringer og synspunkter. Uten deres gode uttalelser og innspill så ville ikke forskningsprosjektet vårt vært mulig å gjennomføre.

Vi håper du får en verdifull lesning og at det skapes en bredere forståelse rundt tematikken med å avholde intervjuer under en pandemi.

7134, 6862, 7591

Høyskolen Kristiania Bergen, 01.06.2021

Sammendrag

Bacheloroppgaven tar for seg hvilke fordeler og ulemper rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske- til digitale intervjuer under koronapandemien. Bakgrunnen for oppgaven er basert på vårt engasjement rundt hvordan rekrutterere i bemanningsselskaper har taklet endringen, som på mange måter kan omtales som en påtvunget endring. For å få innsyn i dette har vi benyttet oss av kvalitative intervjuer, hvor vi har intervjuet 8 respondenter som jobber med rekruttering til daglig, samt innsamlet relevant teori knyttet til problemstillingen vår. Dette har gitt oss forståelse til å besvare hvilke fordeler og ulemper som har oppstått under endringen.

Fordeler vi har funnet ved de digitale intervjuene er at rekrutterere har opplevd en rask og uproblematisk tilvenning, der vi har sett at samtlige respondenter har beveget seg rett til tilpasningsfasen, som er beskrevet i boken “Psykologi i organisasjon og ledelse” av Kaufmann & Kaufmann (2015). De digitale intervjuene har også vist seg å være svært effektive for de fleste av respondentene, hvor blant annet intervjuene har blitt mindre tidkrevende og at de slipper reiseavstander til kunder og kandidater for å avholde intervjuer. Fordelen er at de heller kan avholde intervjuene på kontoret, eller hjemme hos seg selv.

Selv om de digitale intervjuene har vært en rask og uproblematisk tilvenning for noen, har det vært en brutal endring for andre, noe vi anser som en ulempe. Respondentene våre har også opplevd at det er mer utfordrende å lese og tolke kroppsspråk, holdninger, førsteinntrykk og mellommenneskelige ferdigheter, som blant annet omgjengelighet, kreativitet og kommunikasjonsferdigheter. Dette har medført at det er blitt vanskeligere å få et helhetsinntrykk av kandidatene. “Small-talk” har også mer eller mindre forsvunnet for de fleste av respondentene våre, noe som har medført større utfordringer til å betrygge kandidater under de digitale intervjuene.

Konklusjonen vår baserer seg på at mange av fordelene og ulempene henger sammen med hverandre, der blant annet effektiviteten respondentene har opplevd, har gått på bekostning av relasjonsbyggingen med kandidatene under intervjuene. På den ene siden så har det vært krevende å tolke kroppsspråk, holdninger og mellommenneskelige ferdigheter for respondentene, noe de har sett på som en ulempe. På den andre siden derimot, har vi funnet ut at dette kan bidra til å svekke subjektive vurderinger om kandidater, hvor rekrutterere heller

legger mer vekt på den objektive informasjonen de har om kandidatene, noe som Espen Skorstad (2018) beskriver i en av sine fallgruver i boken "Rett person, på rett plass". Selv om det har vært utfordrende å lese og tolke kroppsspråk og holdninger for rekrutterere, har de likevel kunne kartlagt en av de viktigste faktorene som skal til for at kandidaten får jobben, nemlig motivasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning.....	8
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema</i>	8
1.2 <i>Avgrensninger.....</i>	9
1.3 <i>Valg av problemstilling.....</i>	9
2.0 Teori.....	10
2.1 <i>Rekruttering.....</i>	10
2.2 <i>Rekrutteringsprosessen</i>	11
2.3 <i>Jobbintervjuet</i>	12
2.3.1 <i>Fallgruver ved intervjuet</i>	13
2.4 <i>Rekruttering med digitale intervjuer.....</i>	14
2.5 <i>Rekruttere under en pandemi.....</i>	15
2.5.1 <i>Media Richness Theory</i>	15
2.5.2 <i>Media Naturalness Theory.....</i>	16
2.5.3 <i>Signaling Theory.....</i>	17
2.6 <i>“Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM”</i>	18
2.7 <i>Endring.....</i>	19
2.7.1 <i>Hva er endring</i>	19
2.7.2 <i>Endringskurven av Scott & Jaffe (1994).....</i>	20
3.0 Metode	23
3.1 <i>Hva er metode?</i>	23
3.2 <i>Hvilken metode skal benyttes til vår problemstilling.....</i>	24
3.3 <i>Metodevalg forklares</i>	24
3.4 <i>Kvalitativ forskningsdesign.....</i>	25
3.5 <i>Valg av utvalg.....</i>	25
3.5.1 <i>Oversikt av respondenter.....</i>	26
3.6 <i>Forklar metodevalg</i>	27
3.7 <i>Fremgangsmåte av intervjuene.....</i>	28
3.7.1 <i>Pilotintervju</i>	29
3.8 <i>Dataanalyse, transkribering og koding.....</i>	30
3.9 <i>Reliabilitet og Validitet</i>	32
3.9.1 <i>Ekstern validitet.....</i>	32
3.10 <i>Etikk og personvern</i>	33
3.11 <i>Kritikk til metoden og utvalget</i>	34

4.0 Presentasjon av funn	35
4.1 Økt effektivitet i arbeidshverdagen.....	35
4.2 Tidssparing	36
4.3 Tilvenning.....	36
4.4 Digital kompetanse.....	37
4.5 Større geografisk frihet	37
4.6 Kandidatens trygghet under intervjuet	38
4.7 Førsteintrykk og magefølelse under digitale intervjuer.....	39
4.8 Fysisk tilstedeværelse	40
4.9 Kvaliteten på intervjuet.....	41
4.10 Lese og oppfatte kroppsspråk og menneskelige ferdigheter	41
5.0 Analyse/drøfting av funn	42
5.1 Påtvungen arbeidsform	42
5.1.1 Økt digital kompetanse på bakgrunn av en påtvungen arbeidsform	42
5.1.2 Benektelsesfasen	43
5.1.3 Brutal endring	44
5.1.4 Delkonklusjon - Påtvungen arbeidsform.....	45
5.2. Effektivitet ved digitale intervjuer	45
5.2.1 Økt effektivitet ved digitale intervjuer	45
5.2.2 Forarbeider blir mer tidkrevende.....	46
5.2.3 Lyd og nettverksproblemer.....	47
5.2.4 Delkonklusjon - effektivitet ved digitale intervjuer	48
5.3 Mangel på den fysiske tilstedeværelsen.....	48
5.3.1 Upersonlige og tekniske intervjuer	48
5.3.2 Menneskekjenneren svekkes.....	49
5.3.3 Kostnadsbesparende, tidseffektivt og bærekraftig.....	50
5.3.4 Kandidatens trygghet.....	50
5.3.5 Delkonklusjon - Mangel på den fysiske tilstedeværelse.....	52
5.4 Rekruttererene sine evner til å få et reelt inntrykk av kandidater under digitale intervjuer	53
5.4.1 Førsteintrykket svekkes under digitale intervjuer	53
5.4.2 Lese og oppfatte kroppsspråk og mellommenneskelige ferdigheter.....	54
5.4.3 Delkonklusjon - Rekruttererene sine evner til å få et reelt inntrykk av kandidater under digitale intervjuer.....	55
6.0 Oppsummering og konklusjon	56
6.1 Oppsummering	56
6.2 Konklusjon	57
6.3 Hovedkonklusjon	58
7.0 Refleksjon	58
8.0 Videre forskning.....	59

9.Litteraturliste 60
10.0 Vedlegg 64

1.0 Innledning

I dette kapitlet skal vi beskrive bakgrunn for valg av tema, og hvorfor dette er et viktig tema for oss. Vi skal også fokusere på valg av problemstilling, samt beskrive avgrensninger og forutsetninger til oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Rekruttering er det overordnede temaet for studiet vårt. Grunnen til at vi har valgt rekruttering er for at vi har stor interesse for faget, og vi syntes at dette er et spennende tema å fordype oss i. Vi har også ambisjoner om å arbeide innen rekrutteringsbransjen i fremtiden, og vi så det dermed naturlig å skrive vår bacheloroppgave rundt denne tematikken.

Koronapandemien har påvirket hele den norske befolkning. Koronaviruset har forårsaket at vi ikke kan møtes fysisk som tidligere, noe som også har påvirket hele det norske arbeidsmarkedet. Alternative arbeidsarrangementer, smittevern og protokoller for sosial distansering har påført en kontinuerlig utfordring for de fleste bransjer. En av de berørte bransjene er rekrutteringsbransjen, hvor en av de sentrale arbeidsoppgavene for rekrutterere er å intervju kandidater. Restriksjonene som følge av pandemien, førte dermed til at rekrutteringsbyråer ikke kunne avholde fysiske intervjuer, og er dermed blitt erstattet med digitale intervjuer. Plutselig ble rekrutterere sitt første møte med kandidater endret til å bli praktisert gjennom en digital tilnærming. Rekrutteringsprosessen ble dermed omgjort fra å hovedsakelig være fysisk til å gå inn i en digital verden med mange nye inntrykk og følelser. Endringen har vært uvant for mange ettersom faktorer som fysisk tilstedeværelse og samspill mellom kandidat og rekrutterere har blitt endret eller forsvunnet helt i omstillingen (Arbeidsgiverportalen 2020). Akkurat hva dette har av betydning for individer som skal rekruttere er av stor interesse hos oss. Denne studien vil dermed ta for seg relaterte erfaringer med jobbintervjuer midt i en krise som karakteriseres som flyktig, usikker, kompleks og tvetydig.

1.2 Avgrensninger

De fleste forberedelsesfaser i forskningsprosjekter starter med en ide, som dermed vil bli utformet til et tema og deretter til en problemstilling. Problemstillingen skal dermed gi klare indikasjoner på hva undersøkelsen skal gi svar på, hvor den blant annet skal være konkret og avgrensede. Å formulere presise problemstillinger kan dermed være en utfordring, hvor det er viktig at forskerne er klar over at denne prosessen kan være tidkrevende (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2015, 49-55). Vi har valgt temaet rekruttering, hvor det kjente begrepet rekrutteringsprosessen finner sted. Vi har dermed valgt å fokusere og avgrense forskningen vår til den delen av prosessen som vi skal undersøke, nemlig jobbintervjuet. Avgrensingen gjør vi på bakgrunn av at rekrutteringsprosessen i sin helhet er relativt stor, det ville dermed vært for mye for oss å fokusere på, og vi kunne blant annet risikert å skape en for generell problemstilling. Vi valgte kvalitative intervjuer for å innhente data, og tok en beslutning om å avgrense forskningen vår til bemanningsbyråer i Vestland og Rogaland.

1.3 Valg av problemstilling

Av stor interesse for det ovennevnte temaet, ønsker vi å analysere spesifikke fordeler og ulemper med endringen som har oppstått under en nærmest tvungen omstilling for rekrutterere. Vi skal dermed ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke fordeler og ulemper har rekrutterere opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer?

Underveis med arbeidet i forskningsprosessen så har vi utviklet og finjustert problemstillingen vår, dette har vi gjort ettersom vi har fått økende innsikt og forståelse rundt tematikken i forskningen.

Endringen forandrer kjente tilstander, hvor vi som mennesker generelt ikke liker endring som påvirker vår arbeidshverdag eller kjente rutiner (Hennestad og Revang 2017, 182). Som alle andre, har også rekrutterere i bemanningsbyråer sine faste og kjente rutiner, hvor de også har et ansvar for å finne kandidater som skal fylle spesifikke krav, og ikke minst føre til merverdi for kundene/organisasjonene de ansetter for. Dette arbeidet er krevende nok fra før, og den moderne rekrutteringsprosessen har frem til året 2020 hatt sine frie tøyler for best mulig arbeidsoptimalisering. Vi ser det dermed interessant og ikke minst spennende å se på hvordan koronapandemien påvirket rekrutteringsprosessen slik vi kjenner den, i form av en ny normal og påtvunget tilnærming. Vi har valgt å fokusere problemstillingen vår inn i to hovedtilnærminger innen den pågående endringen som er, nemlig fordeler og ulemper.

2.0 Teori

I dette kapittelet har vi valgt å belyse det vi mener er av sentrale teorier og vitenskapelige artikler som er relevant for å kunne svare på problemstillingen vår. Forskningens hovedtematikk er fordeler og ulemper ved endringen med å gå fra fysiske til digitale intervjuer, og vi har av den grunn valgt å benytte oss av teori innenfor rekruttering, endring, og vitenskapelige artikler om nye og moderne digitale tilnærminger innen rekruttering.

2.1 Rekruttering

Med økt konkurranse i privat sektor, store endringer i det offentlige, raskere teknologisk utvikling og økt internasjonalt samarbeid er behovet for kompetanse større enn noen gang (Skorstad 2018, 24). Rekruttering av medarbeidere er vesentlig for å skaffe kompetanse organisasjoner har behov for (Lai 2013, 83). Bloisi definerer rekruttering på to måter: Den “Vide” og den “smale” definisjonen. Den “vide” definisjonen beskrives som de ulike aktivitetene man gjør for å tiltrekke seg søkere til et selskap og utvalg av kandidater til å fylle en ledig stilling (Bloisi, 2007). Den “smale” definisjonen begrenser omfanget av aktiviteter til det som inneholder å tiltrekke seg mennesker til å søke en jobb i selskapet (Bloisi, 2007).

2.2 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen har mange trinn, og vil være varierende i forhold til hvilke søkere organisasjonen søker, om det er samsvar mellom organisasjonens virksomhetsstrategi, kultur, organisasjonsform og typen medarbeider de søker, og i hvilken grad personalpolitikken setter grenser for hvilke kandidater som primært skal anvendes til (Grimsø 2014, 53). Iversen (2003) deler rekrutteringsprosessen inn i syv ulike faser som vist på figuren nedenfor:



(Figur 1. – Iversen 2003, 11)

Vi har valgt å begrense vår oppgave til jobbintervjuer som kommer under seleksjonsfasen i modellen ovenfor. Seleksjonsfasen må utarbeides på bakgrunn av stillingen og kravspesifikasjonene til stillingen (Iversen 2003, 13). Vi har tatt utgangspunkt i rekrutteringsselskaper, der det som regel er et stort omfang av ulike stillinger og ansettelser de jobber mot. Mange virksomheter som skal rekruttere nye medarbeidere benytter seg av rekrutteringsselskaper. I en undersøkelse foretatt av Iversen (1999) fremkom det at de vanligste årsakene til å benytte bemanningsbyråer er at det kan være svært tidsbesparende, noe som gjør at mange selskaper ser på det som effektivt å kjøpe tjenesten, samt at bemanningsbyråer har som regel et bredere nettverk og har større oversikt over markedet (Iversen 2015, 94). Etter man har kartlagt behov og hvilke typer egenskaper og kompetanser stillinger krever, kan man begynne å planlegge utvalgsmetoder, der både intervju, testing og referanseintervju inngår (Iversen 2003, 13).

2.3 Jobbintervjuet

Jobbintervjuet er den enkelt metoden som benyttes mest i kompetansevurdering.

Jobbintervjuet anses dermed som en viktig del av rekrutteringsprosessen, og brukes for å blant annet bygge gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, markedsføre selskapet, forhandle om betingelser, men også vurdere om hvorvidt selskapet og kandidaten passer sammen (Anderson 1993 - Skorstad 2018, 58). Intervjuer medfører også at en kan gå i dybden ved å stille gode oppfølgingsspørsmål (Iversen 2003, 59).

Intervjuet er utmerket for å danne seg et førsteinntrykk, både for rekrutterere, men også for jobbsøkeren. Det er mange rekrutterere som mener at håndtrykket til kandidaten sier mye om vedkommende, hvor man blant annet kan få et inntrykk om kandidatene er ekstroverte eller introverte (Johansen & Sætersdal 2018, 76). En annen grunn for at intervjuet hjelper å skape et førsteinntrykk, er fordi intervjuet kan legges opp på en fleksibel måte slik at spørsmål kan stilles underveis, i motsetning til en test eller en nettbasert rekrutteringsportal. Intervjuet bygger dermed en relasjon mellom organisasjonen og kandidaten, gjennom småprat og deretter informasjon om hovedpunkter i stillingen. Ved et fullstendig strukturert intervju, så vil det være vanskeligere å skape den gode interaksjonen, på grunn den rigide strukturen. Skorstad (2017) mener at intervjuets overlegne fortrinn er å være en relasjonsskaper, og det vil være nødvendig å fokusere på dette i fremtiden, særlig i en tid hvor nettbaserte rekrutteringsløsninger er i fremvekst (Skorstad 2017, 58-59).

Strukturerte intervjuer kan føre til økning av intervjuets kvalitet. Ifølge Cooper & Robertson (1995) så kan en doble sjansen for å velge rett kandidat ved å benytte seg av strukturerte intervjuer (Skorstad 2017, 81). Ved en strukturert tilnærming så har man fokus på å sikre at spørsmålene innhenter relevant informasjon fra kandidaten, istedenfor for å ha det hyggelig og ivareta selve samspillet, men å sikre nyttig informasjon om kandidaten. Ifølge mange rekrutterere så føler de at de mister "menneskekjenneren" i seg selv ved å benytte en strukturert tilnærming (Skorstad 2017, 103).

Intervjuet vil også føre til at kandidaten som søker vil kunne få et attraktivt bilde over organisasjonen. Hvor kandidaten blant annet vil kunne få innblikk i interessante arbeidsoppgaver, arbeidsklima, organisasjonsverdier, og hvordan arbeidsstedet oppfattes. Et annet viktig formål med intervjuet er nemlig å finne ut om organisasjonen og kandidaten

passer sammen. Her vil det være nødvendig at intervjueren har søkelyset rettet mot kandidatens interesser, verdier, motivasjon og fremvekst (Skorstad 2017, 59-60).

2.3.1 Fallgruver ved intervjuet

Intervjuet som seleksjonsmetode anses som å være lite treffsikkert, med andre ord lav validitet. Eder og Ferris (1989) har påpekt at den lave validiteten for intervjuet henger sammen med både aktive og passive vurderingsfeil som intervjuere begår når de samler inn, mottar og behandler kandidat informasjon. Det er dermed blitt gjort en del forskning på hvilke fallgruver en kan gå i under et intervju (Skorstad 2017, 61). I henhold til oppgaven sin relevans, har vi kun tatt for oss 2 fallgruver som Skorstad (2017) beskriver.

Selv om rekrutterere stadig oppfordres til å basere sine beslutninger på mest mulig objektiv informasjon, benytter de seg likevel av “magefølelsen”, og selv om de fleste rekrutterere mener at magefølelse og “intuisjon” faktisk blir sett på som fordelaktig, viser forskning at det i mange tilfeller kan gi tilfeldige resultater. Dette fordi intuisjon baserer seg på den enkeltes skjønn (Skorstad 2018, 65). Dette kan bli galt dersom kandidatene sin objektive informasjon forsvinner, til fordel for rekrutterere sine subjektive fortolkninger. Beslutningen om kandidaten får stillingen eller ikke vil da i større grad basere seg på hvilken person som vurderer informasjonen av intervjuet, istedenfor kandidatens objektive kompetanse (Skorstad 2018, 65). Viktigheten av dette vil naturligvis variere fra stilling til stilling. Magefølelse og intuisjon vil være viktig å ta til betraktning dersom en skal for eksempel ansette en barnehagelærer. Da vil kandidatens pedagogiske evne og evne til å vise omsorg bli høyere verdsatt, enn dersom det for eksempel skal rekrutteres en ingeniør som skal sitte på et kontor å regne på ulike masser.

En annen fallgruve handler om førsteinntrykk og bekreftelsesfellen. For at en rekrutterer skal få et mest reelt og fullstendig bilde av en kandidat, vil det være viktig at vedkommende stiller en rekke spørsmål, tar notater underveis, samt sammenstille intervju informasjonen med øvrige informasjonskilder, slik som CV og testresultater. En vanlig feil mange rekrutterere begår i intervjusammenheng derimot, er at de lar førsteinntrykket styre deres oppfatning av kandidaten (Skorstad 2018, 70). Studier har faktisk vist at det i snitt kun tar fire minutter før intervjueren har tatt sin beslutning, om hvorvidt kandidaten er egnet for stillingen eller ikke (Schmidt 1976).

2.4 Rekruttering med digitale intervjuer

I en ny tverrsnittundersøkelse (2019) som ble distribuert gjennom «Society for Maternal Fetal Medicine», ble det kartlagt mange ulike ulemper og fordeler med bruk av 100 % digitale intervjuer. Det ble også kartlagt hvordan rekrutterere i bedriften taklet denne drastiske overgangen.

En av fordelene som ble avdekket var blant annet at 88.9% av rekruttererne mente at det ved bruk digitale intervjuer, så økte dette effektiviteten deres betraktelig, hvor de blant annet kunne intervju flere kandidater om dagen (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 4). Selv om det var mer effektivt å intervju digitalt, så hadde mange av rekruttererne problemer med å formidle en nøyaktig og omfattende representasjon av selve arbeidet/programmet. De følte også at det var vanskeligere å bli bedre kjent med kandidatene, og vurdere deres holdninger og personligheter. Selv om de følte at det var vanskeligere å vurdere kandidater fra et digitalt intervju, sammenlignet med et fysisk intervju, så var opplevelsen rundt digitale intervjuer mye bedre enn forventet for de fleste rekruttererne. Derimot mente de at mer innsats og arbeid var nødvendig for å forbedre og optimalisere opplevelsen for både kandidatene, men også for rekruttererne (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 5).

Fysiske intervjuer har mange ulike fordeler, som blant annet at det som oftest blir ekstra tid til interaksjon mellom kandidater og rekrutterer. I en undersøkelse som ble utført i 2018, ble det kartlagt at en av de viktigste faktorene i rangering av søker, var kandidatens mellommenneskelige ferdigheter og interaksjoner under intervjuet. Dette ble dermed en primær bekymring for rekruttererne, når de skulle over til digitale intervjuer. Ettersom at det var usikkerhet om en kunne vurdere en slik faktor like godt på en virtuell plattform (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 6). Undersøkelsen kartlagte også at digitale intervjuer førte til at selve rekrutteringsprosessen ble enklere for rekrutterer å holde, men også lettere for kandidater. Det var også mye mindre kandidater som avviste eller meldte avbud på intervjuene (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 8).

Tverrsnittundersøkelsen fra «Society for Maternal Fetal Medicine» viste at digitale intervjuer er mer kostnadseffektive og effektive generelt, og at i fremtidige år så vil det være rimelig å benytte seg av digitale intervjuer (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 12). Selv om det viste seg at digitale intervjuer vær svært effektive, så kunne det også oppstå «virtuell møteutmattelse». Ettersom at rekrutterere gikk gjennom så mange intervjuer om

dagen, så kunne de rett og slett bli utmattet. Rekruttererene bestemte seg dermed å intervju fire timer eller mindre hver dag, slik at de skulle unngå en slik utmattelse. Her mente de at innovative strategier ville være nødvendig for å forbedre selve prosessen både for rekruttererene, samt for kandidatene. De ønsket dermed å benytte seg av en «hybridmodell» i fremtiden, som bestod av både digitale og fysiske intervjuer (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 12).

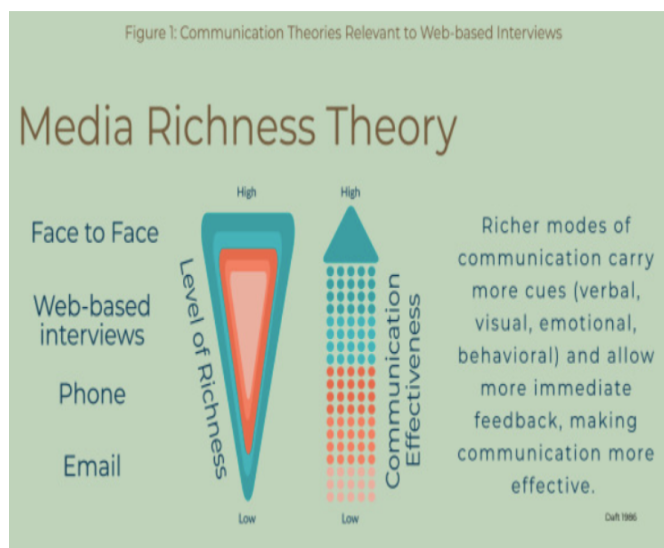
2.5 Rekrutterere under en pandemi

Wolff & Burrows (2021) har skrevet en artikkel som heter “Planning for Virtual Interviews: Residency Recruitment During a Pandemic”. Denne artikkelen tar for seg hvordan det er for rekrutterere som har intervjuet digitalt, der de tar utgangspunkt i tre kommunikasjonsteorier som er: Media Richness Theory, Media Naturalness Theory og Signaling Theory, heretter omtalt som MRT, MNT og ST.

2.5.1 Media Richness Theory

MRT antyder at de ulike kommunikasjonsmetodene man benytter under et intervju, vil variere i kvalitet basert på kommunikasjonssporene: verbal, visuell, emosjonell, atferdsmessig og umiddelbar tilbakemelding (McColl & Michelotti, 639).

Kommunikasjonsmetodene som har flere “signaler”, som vist på *figur 2*, og gir mer umiddelbar respons enn andre, antas som “rikere”, og har mindre sannsynlighet for å føre til feilkommunikasjon (Wolff & Burrows 2021).

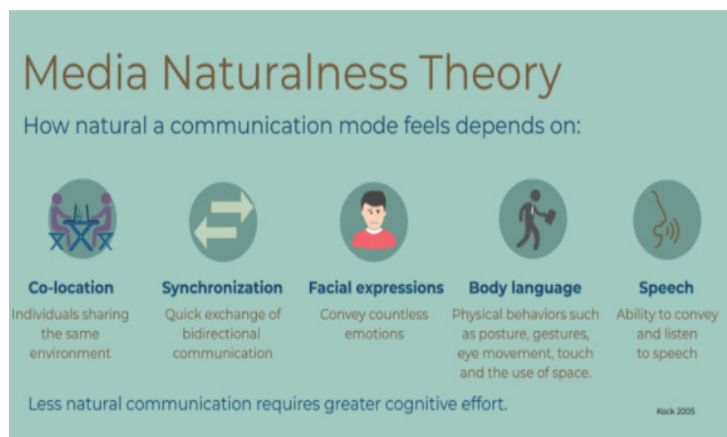


Figur 2 – Media Richness Theory (Wolff & Burrows 2021)

På *figur 2* ser vi at telefonintervju er den intervjuformen som har mest begrensede evner til å få umiddelbar respons fra en kandidat, utenom epost. Digitale intervjuer tillater større evne til å få respons, mens fysiske intervjuer gir den maksimale evne til å få umiddelbar respons (Wolff & Burrows 2021). For eksempel i et fysisk intervju er det lettere for kandidaten å indikere at vedkommende har et spørsmål ved bruk av kroppsspråk, sammenlignet med et digitalt intervju. Når man sitter “face to face”, kan bare øyekontakt og en liten bevegelse med kroppen være nok for at intervjueren skjønner at kandidaten ønsker å stille et spørsmål. Dette er vanskeligere i et digitalt intervju, der kandidaten kan få en følelse av at vedkommende avbryter dersom man stiller spørsmål mens intervjueren snakker (Wolff & Burrows 2021).

2.5.2 Media Naturalness Theory

Wolff & Burrows (2021) tar også for seg Media Naturalness Theory. MNT beskriver elementer som får kommunikasjon til å føles naturlig og engasjerende (Kock 2005, 117-130). Denne teorien antyder at naturlig kommunikasjon er avhengig av samme lokasjon, synkronitet og evner til å uttrykke og oppfatte ansiktsuttrykk, kroppsspråk og tale (Wolff & Burrows 2021). MNT beskriver også hvordan digitale intervjuer svekker kommunikasjonen, da det føles mindre naturlig for de deltagende partene i intervjuet. Dette fører til at kommunikasjonsprosessen krever en større kognitiv innsats (Wolff & Burrows 2021). Dette kan eksempelvis skyldes redusert synkronitet på grunn av lyd- og bilde- forstyrrelser som “lagging”.

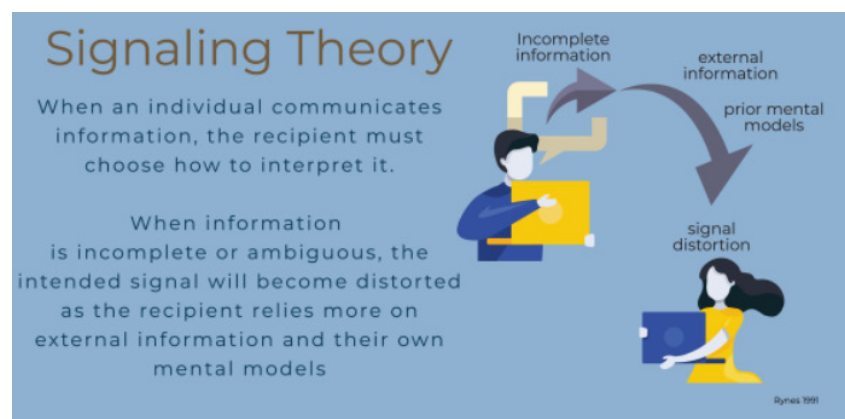


Figur 3 – Media Naturalness Theory (Wolff & Burrows 2021)

2.5.3 Signaling Theory

En annen teori, som i likhet med MRT og MNT, bygger på antagelsen om at individer selv tolker budskapet fra sender, er Signaling Theory. Når en rekrutterer formidler informasjon, er det kandidaten som selv velger hvordan informasjonen tolkes. Dersom informasjonen er tvetydig vil det tiltenkte signalet bli forvrengt ettersom mottakeren stoler på ekstern informasjon og tidligere erfaringer. (Wolff & Burrows 2021).

Denne viser hvordan asymmetri i intervjusituasjonen vil skape “signalforstyrrelser”. Signalforstyrrelser skjer ved at mottaker tolker budskapet gjennom sine mentale modeller, ekstern informasjon og tidligere erfaringer. Ut ifra dette, trekker vedkommende egne forklaringer ut ifra det en har av informasjon. Her vektlegges informasjonsfylde i kommunikasjon. Dersom det er kompleks informasjon, vil mottakeren tilpasse informasjonen inn i den nevnte tolkningsprosessen, noe som kan medføre misforståelser (Wolff & Burrows 2021).



Figur 4 – Signaling Theory (Wolff & Burrows 2021)

2.6 “Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM”

I en undersøkelse som er utført av Mccoll & Michelotti (2019), tydeliggjøres det at rekruttering og seleksjon er nøkkel aktiviteter for en HR-medarbeider, der feilansettelser kan ha negative effekter på produktivitet, menneskelig kapital og organisatoriske ferdighetsnivåer (Hsu & Leat, 200; Iles, Chuai, & Preece, 2010). Forskning innen psykologi og teknologi hevder at digitale intervjuer kan forvrengre kommunikasjonen mellom kandidat og intervjuer, men også rekrutteringsresultatet (Kock, 2005, 2009; Sun & Jeyaraj, 2013; Vlahovic, Roberts og Dunbar, 2012). Sammenlignet med fysiske intervjuer så synes kandidater at rekrutterere kan virke mindre vennlige over digitale intervjuer (Straus, Miles og Levesque, 2001). De mener også at bedriftene anses som mindre attraktive, og føler intervjuene er mindre rettferdige (Chapman & Rowe, 2002). Rekrutterere sine evner til å vurdere kandidaters personlighet, karakter og om kandidaten passer inn i selskapet er mer utfordrende under digitale intervjuer, sammenlignet med fysiske intervju (Mccoll & Michelotti 2019, 638).

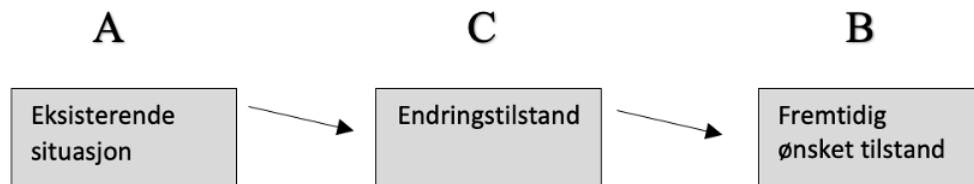
I undersøkelsen fremlegges det at kostnads- og tidsbesparing var to hovedfaktorer for motivasjonen til å benytte seg av digitale intervjuer. Ved digitale intervjuer slipper intervjueren å organisere intervjuet, som for eksempel reiseavstand og overnattinger. Dette var da svært kostnads- og tidsbesparende. I tillegg til dette belyste Mccoll & Michelotti (2019) at de digitale intervjuene også var miljøvennlig. I undersøkelsen ble det også identifisert ulike tekniske problemer som kunne forstyrre kommunikasjonen mellom kandidaten og rekruttereren, i form av lyd- og video forstyrrelser, belysning, bakgrunnsstøy, kleskode, men også verbale og ikke verbale kommunikasjonsproblemer, som for eksempel øyekontakt, håndtrykk, gestikulering og kroppsbevegelser. Undersøkelsen fant ut at det i 11 av 30 intervjuer oppstod lyd og/ eller bildeproblemer. På grunn av disse tekniske problemene økte intervju-spenningen mellom rekrutterer og kandidater, som kunne påvirke kandidatens prestasjoner negativt, og helhetsvurderingen til kandidaten. Mccoll og Michelotti (2019) påpekte at under to intervjuer av samme kandidat, så ble det fremstilt under det fysiske intervjuet at kandidaten var selvsikker, viste lederegenskaper og samhandling. Derimot under det digitale intervjuet så fremstod kandidaten tendenser for nervøsitet, og virket mer ustabil enn tidligere. Yngre kandidater er mer avslappede under digitale intervjuer, på grunn av deres bredere erfaring innen teknologi og digitale verktøy, likevel viste det seg at yngre kandidater nødvendigvis ikke presterte bedre enn eldre kandidater under digitale intervjuer. Dette fordi

eldre kandidater generelt opprettholdt en mer formell tilstedeværelse til tross for mindre erfaring (Mccoll & Michelotti, 2019, 647). Det ble også fremstilt at rekrutterer mente at det var vanskeligere å stille spesifikke spørsmål til kandidaten, noe som medførte at rekruttereren fulgte intervjuguiden mer slavisk (Mcoll & Michelotti 2019, 648).

2.7 Endring

2.7.1 Hva er endring

Ordet endre er synonymt for å gjøre om på noe eller forandre, derav handle/utføre annerledes. Hennestad og Revang (2017) beskriver endring i seg selv som en felles betegnelse for oss mennesker der det skjer et skifte eller en omslutning som fører til noe nytt. Endringen oppstår med at mennesket eller for eksempel organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand (A), der den fremtidige ønskede tilstand (B) er hvor organisasjonen eller mennesket ser for seg å være, og perioden mellom A og B er endringstilstanden eller perioden (C) (Hennestad & Revang 2017, 92). Som vist på bildet nedenfor:

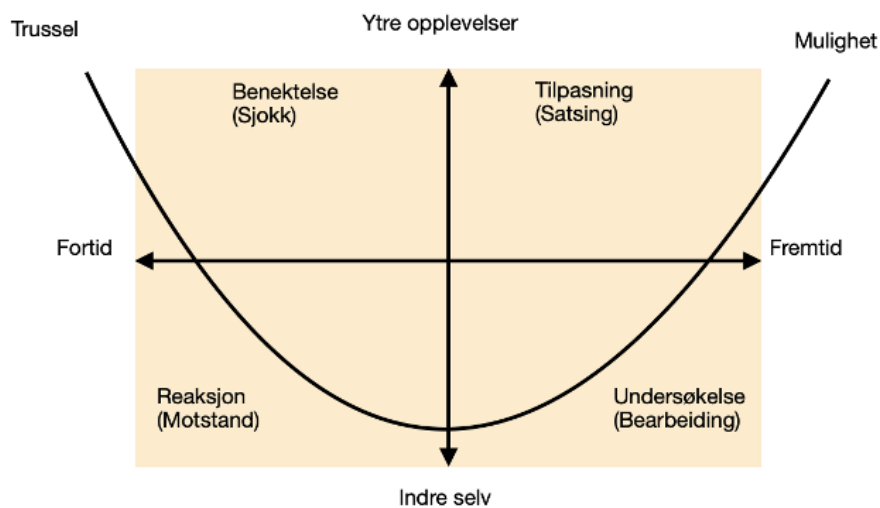


Figur 5 - Endring

Denne tilstanden fremstår som en kontinuerlig del av livet både som planlagte og ikke planlagte tilfeller. Endring er uunngåelig og oppstår når det skjer en forandring, det betyr at både små og store endringer er noe som vil forekomme kontinuerlig. Et eksempel på en endring er når en rekrutterer som vanligvis ansetter jobbsøkere fysisk, må endre sine rutiner og funksjoner, og derav digitalisere ansettelsesrutinen eller prosesser på bakgrunn av en pandemi som var uforutsett.

2.7.2 Endringskurven av Scott & Jaffe (1994)

Endring i seg selv er en felles betegnelse for oss mennesker om at det skjer et skifte eller en omslutning som fører til noe nytt. Endringsprosesser forandrer dermed ofte kjente tilstander, hvor vi som mennesker holder sterkt på daglige rutiner og normer. Det er derfor en generell tolkning at man ikke liker endringer som påvirker arbeidshverdagen eller kjente tilstander (Hennestad & Reevang 2017, 183). Det å forstå og godta krav om endring krever en modningsprosess. Endringskurven er en prosess som forutser krav og bidrar med å forstå reaksjonsmønstre. Denne teorien er hentet fra kunnskap om reaksjoner på traumatiske hendelser, ulykker og dødsfall, og begir seg ut på fire ulike faser: Benektelse, reaksjon, undersøkelse og tilpasning (Kaufmann & Kaufmann 2017, 379).



Figur 6 - Omstillings Kurven (Kaufmann & Kaufmann 2017, 379)

På bakgrunn av problemstillingens relevans vil vi fokusere på 2 av fasene, derav benektelse fasen og tilpasningsfasen, men vi vil anerkjenne de to andre fasene også:

Benektelsesfasen

I denne fasen møter individer en sterk opplevelse som fører til endring (Kaufmann & Kaufmann, 2017, 379). Oppstår det en endring, vil det ifølge Hennestad & Revang (2017) oppstå en usikkerhet rundt hva som vil skje videre i forhold til fremtiden, og hvilke konflikter dette medbringer. I denne benektelsesfasen kan individet tenke at endringen ikke angår dem

eller begynner å uttrykke frustrasjon på bakgrunn av redsel eller usikkerhet rundt uvitenheten eller endringsrommet som oppstår. Dette er en form for motstand, og individet blir ifølge motstandsteorien til Hennestad & Revang (2017) ofte konservativt, hvor denne endringen kun skaper usikkerhet og angst, og det til stadig handler om å beskytte egne interesser (Hennestad & Revang 2017, 184). Individet beveger seg dermed videre til reaksjonsfasen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379).

Reaksjonsfasen

Ettersom at alle mennesker er forskjellige, kan man forvente mange ulike reaksjoner i denne fasen. Individet blir ofte egosentrisk og tenker på egne behov og hva som angår dem. Dette fremstår i ulik grad og i ulik form for individer, og kan oppstå av frykten for det ukjente, frykten for tap av identitet, frykt for at maktforhold endres, sosial forandring i miljøet eller krav om nyinvestering. Individet engster seg for det ukjente, og hva man kan mangle eller miste av kompetanse, posisjon eller makt knyttet til det bestående (Hennestad & Revang 2017, 185). Kaufmann & Kaufmann (2015) presiserer at i denne fasen vokser individet fra benektelsesfasen og forstår at endringen blir en realitet, men går inn i en mental motstand mot endring.

Undersøkelsesfasen

I denne fasen skjønner individet at man beveger seg fremover, og bearbeider endringen i mye større grad. Her kan det oppleves at mulighetene tilsynelatende virker større enn tidligere tenkt, og at det oppstår muligheter og handlinger som følge av endringen som har skjedd (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379).

Tilpasningsfasen

Man kommer så inn i tilpasningsfasen eller ofte kalt satsings-fasen, hvor individet løfter blikket vekk fra seg selv, og benytter muligheter fremover og videre tenkning. Individet tilpasser seg, og nye muligheter blir klarere. Dette kan føre til forståelse og økt produktivitet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379).

Endringskurven i arbeidshverdagen

Arbeidshverdagen endres stadig, hvor virkeligheten er mangeartet og komplisert. Teknologi er vanskelig, og mennesker er kompliserte nok alene. Samlet blir det både bedre og verre (Hennestad & Revang 2017, 86). Hennestad & Revang (2017) fastslår at samfunnet og omgivelsene påvirker krav til endring, og det er individet selv som avgjør om de liker endringen eller ikke. Det kan dermed være krevende for mennesker å være en del av endring, da de fleste ofte trenger tid på å håndtere eller overbevises til å bemerke, eller bidra positivt i endringsprosessen. Endringen forandrer kjente tilstander, hvor vi som mennesker generelt ikke liker endring som påvirker vår arbeidshverdag eller kjente rutiner (Hennestad & Revang 2017, 182).

Endringskurven er en sammenslåing av detaljert statistikk, og som en teoretisk modell viser den at reaksjoner ikke er unormalt. Den er nyttig og viktig i den grad at folk flest reagerer ulikt, og viser ulike faser og karakteristikk. Den viser dermed at det er helt normalt at folk går gjennom ulike reaksjoner når man går gjennom ulike endringer. Teorien normaliserer opplevelser for den enkelte og forklarer det typiske mønsteret for reaksjon. Modellen er derimot på aggregert nivå og blir brukt som en prediktiv modell som viser fasene folk går gjennom når de beveger seg gjennom organisasjonsendring. Teorien forklarer hvordan de fleste reagerer, og tar ikke for seg hvordan man skal håndtere endringen selv. I stedet fokuserer den på menneskene som er påvirket av endringen via ulike faser. Spesielt fokuserer den på hvordan individer godtar organisasjonsendring når det skjer. Den forklarer dermed ikke hvorfor eller hvordan det enkelte individet reagerer ulikt. En svakhet er derfor at den ikke forklarer hvordan et enkelt individ opplever endringen, men derimot hvordan de fleste vanligvis vil reagere i de ulike fasene. Alle reagerer ulikt, så derfor vil ikke modellen kunne brukes til å forklare konkrete eksempler på hvordan et individ faktisk har det, men bare fasen individet befinner seg i under endringen (Scott & Jaffe 1988).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjennomgå hvilken metodisk fremgangsmåte vi har benyttet oss av, og hvordan denne tilnærmingen har hjulpet oss for å besvare oppgavens problemstilling. Metode kommer fra det greske ordet “methodos”, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål.

Hensikten med metodedelen er dermed hvordan vi skal gå frem for å innhente informasjon, og hvordan man skal analysere denne informasjonen/dataen. Metode-prosessen er i følgende rekkefølge: metode for valg av problemstilling, forskningsdesign, utvalg av respondenter, metodevalg, fremgangsmåter ved intervjuer og dataanalyse.

3.1 Hva er metode?

Metode/empirisk forskning kjennetegnes ved at det er systematikk, grundighet og åpenhet, som er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 25). I den samfunnsvitenskapelige metodelæren finnes det to forskjellige metoder, nemlig kvantitative og kvalitative metoder. Skillet mellom de to metodene er noe som ofte dukker opp i den samfunnsvitenskapelige metodelæren. Når man benytter seg av en kvantitativ tilnærming så har man gjerne mange respondenter i undersøkelsen, og man benytter seg gjerne av spørreundersøkelser for å innhente data, hvor det er faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. I slike tilnærminger er man dermed opptatt av å telle opp fenomener, som vil si å kartlegge utbredelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 27-29).

Kvalitativ metode derimot er hensiktsmessig å benytte seg av, hvis en skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt til fra før av, og som er blitt lite forsket på. For å samle inn kvalitative data, så bruker en ofte intervjuer, gruppeintervjuer, men også observasjon som verktøy. Ved bruk av en kvalitativ tilnærming så får man mer dybde og forståelse rundt fenomenene vi undersøker (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 27-29). En vil også kunne få en mye mer “nærhet” til det man forsker på, ettersom at ved kvalitativ forskning så kommer man ofte tett på dem man forsker på. Enten om det er gjennom intervjuer med informanter, eller at en kan observere informantene i en gitt situasjon (Tjora 2018, 15).

3.2 Hvilken metode skal benyttes til vår problemstilling

Forberedelsesfasen til et forskningsprosjekt starter som regel med en ide, som dermed vil bli utformet til et tema, deretter vil forskeren/forskningsgruppen kunne komme frem til en relevant problemstilling (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 49) I vårt tilfelle så startet forberedelsesfasen ved at vi raskt fant ut hvilket overordnet tema vi ønsket å forske på, nemlig rekruttering. Dermed startet den krevende prosessen for å finne ut hva i temaet vi ønsket å forske på. Vi startet dermed med en idemyldring, hvor vi gikk gjennom mange forskjellige ideer om temaet "Rekruttering" som kunne forskes på. Til slutt ble vi enige om en felles ide, hvor vi ønsket å undersøke hvilke fordeler og ulemper rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale jobbintervjuer i korona pandemien. Vi valgte dette temaet, på bakgrunn av at vi syntes det virket ut som et spennende og nyansert tema.

Etter vi hadde utformet temaet vårt, så kom vi fort fram til en relevant problemstilling. En problemstilling, eller forskningsspørsmål er et sentralt begrep i metodelitteraturen. Problemstillingen er vanligvis et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på. Det viser dermed en nysgjerrighet overfor forskningen. Selve begrepet problemstilling kan defineres som "*spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*" (Halvorsen 2008, 35).

3.3 Metodevalg forklares

Når det gjelder valg av metode, så bestemmes dette oftest av problemstillingen som er blitt utarbeidet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 54). I vårt tilfelle så ønsker vi å undersøke fordeler og ulemper som rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale jobbintervjuer. Dette er et fenomen som vi ikke kjenner særlig godt til fra før av, samt at vi ikke har en noe særlig kunnskap eller forståelse rundt det.

Ifølge Aksel Tjora (2018) så er det argumenter for eller imot de to hovedtilnærmingene i den samfunnsvitenskapelige metodelæren. Argumentene baserer seg dermed på generelle karakteristikk av de to tilnærmingene, hvor bruk av kvalitative metoder vil kunne fremheve

innsikt og søke forståelse, mens kvantitative metoder vil kunne fremheve oversikt og søke forklaring (Tjora 2018, 28-29). På bakgrunn av dette så har vi kartlagt at det vil være hensiktsmessig av oss å benytte oss av en kvalitativ tilnærming. Dette er på grunn av at vi har svært lite kunnskap, innsikt og forståelse rundt forskningsspørsmålet vårt. En annen grunn for at vi valgte en kvalitativ tilnærming er fordi vi ønsker å komme tett på det vi forsker på, samt oppnå en god forståelse rundt forskningsspørsmålet vårt. Det vil også kunne føre til at forskningen blir svært spennende og interessant å jobbe med (Tjora 2020, 15). I vårt tilfelle så ønsker vi å komme tett på personer innenfor rekrutteringsbransjen, slik at vi kan få en forståelse og innsikt i hvordan deres meninger og opplevelse har vært under denne endringen.

3.4 Kvalitativ forskningsdesign

Når forskere har valgt å benytte seg av en kvalitativ tilnærming, så vil det være nødvendig å etablere et forskningsdesign for forskningsprosessen. Det finnes mange forskjellige kvalitative forskningsdesign, som f.eks. etnografi, grounded theory, casedesign og fenomenologi. Sistnevnte betyr "læren om fenomenene". En fenomenologisk tilnærming betyr dermed å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer ved å forstå et fenomen. Denne tilnærmingen benyttes dermed for å studere verden slik personer oppfatter den, hvor målet er å gi en nøyaktig beskrivelse av personens egne opplevelser, perspektiver og forståelseshorisont (Johannessen, Tuft & Christoffersen 2016, 77-78). På bakgrunn av vår problemstilling mener vi at et fenomenologisk design dermed vil være hensiktsmessig for vår undersøkelse. Ved bruk av et slikt design vil vi kunne utforske hvilke erfaringer og forståelse ansatte i rekrutteringsbyråer har ovenfor problemstillingen vår.

3.5 Valg av utvalg

Å bestemme utvalg er en viktig del i all samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative studier. Det handler i bunn og grunn om å finne ut hvem som skal delta i undersøkelsen. I kvantitative studier så er en gjerne opptatt av et tilfeldig utvalg av respondenter, men når man

gjennomfører kvalitative studier så er det helt andre prinsipper (Johannessen, Tuft & Christoffersen 2016, 113). Da velger man gjerne et utvalg av informanter som har muligheter til å uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle forskningstemaet. Et slikt utvalg kan betegnes som strategiske- eller teoretiske utvalg (Tjora 2018, 130). Ved et strategisk utvalg, så må det være en relevant målgruppe, slik at forskeren(e) får mulighet til å samle inn nødvendig data (Johannessen, Tuft & Christoffersen 2016, 116). Man bruker gjerne et slikt utvalg fordi en ønsker å avdekke spesifikke meninger, erfaringer og synspunkter fra respondenter. Ved et teoretisk utvalg derimot så ønsker man å innhente spesifikke erfaringer, eller kombinasjoner av erfaringer fra respondentene (Skilbrei 2019, 122). Ettersom at vi ønsker å undersøke hvilke fordeler ulemper rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer, så fant vi ut at det vil være hensiktsmessig av oss å velge et strategisk utvalg. For å kunne besvare problemstillingen vår valgte vi dermed en klar målgruppe, og det var nemlig personell i rekrutteringsbyråer. Bakgrunn for dette utvalget var på grunn av at de hadde god kunnskap og innsikt i forskning fenomenet vårt, samt at det var et bra mangfold med lang erfaring innen rekrutteringsbransjen. Dette gav oss dermed indikasjon på at utvalget kunne ha en stor betydning for forskningens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2015, 177).

3.5.1 Oversikt av respondenter

Vi har utarbeidet en tabell som gir en kort presentasjon av våre respondenter, slik at en kan få et klarere bilde av dem, ut ifra deres erfaringer, stillinger og kjønn. Under besvarelsen vil vi presentere respondentene fra 1-8, dette er på bakgrunn av at vi ønsker å bevare deres anonymitet.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
<i>Stilling:</i>	Bedriftsrådgiver	Bedriftsrådgiver	Distriktssjef	Regionleder	Direktør	Rekrutteringskonsulent	Regionsansvar/ Seniorrådgiver	Direktør
<i>Erfaring:</i>	7 år	10 år	9 år	10 år	10 år	2 år	13 år	20 år
<i>Kjønn:</i>	Mann	Mann	Kvinne	Kvinne	Mann	Kvinne	Mann	Mann

Figur 7 – Oversikt over respondenter

3.6 Forklar metodevalg

Som tidligere nevnt så benytter en seg ofte av intervjuer, gruppeintervjuer, samt observasjon som verktøy for å samle inn kvalitative data (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 29). Ifølge Tjora (2018) så er ulike former for intervjuer den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Den mest populære formen for intervjuer er dybdeintervjuer, som blant annet handler om å skape en avslappet og rolig situasjon, hvor det kan være samtaler rundt spesifikke temaer som forskerne har bestemt på forhånd.

Dybdeintervjuer har ofte en romslig tidsramme, hvor intervjuene oftest varer i en time eller mer. Hensikten bak dette er at intervjuobjektet skal få mulighet til å reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til forsknings-fenomenet (Tjora 2018, 113-114).

I forarbeidene av forskningsprosjektet ønsket vi å benytte oss av dybdeintervjuer for innhenting av data. Planen var å avholde dybdeintervjuer som hadde en tidsramme på 1 time, slik at intervjuobjektene kunne få mulighet til å reflektere, samt komme med meninger og erfaringer rundt fordeler og ulemper rekrutterere har opplevd under endringen fra fysisk til digitale jobbintervjuer. På bakgrunn av omstendighetene som vi befinner oss i nå, så viste det seg at det vil være problematisk å avholde intervjuer på en slik tidsramme. Dette skyldtes at intervjuobjektene hadde en relativ stram tidsplan, og vi ville dermed ikke få mulighet til å avholde dybdeintervjuer slik vi ønsket.

Vi valgte dermed å benytte oss av fokuserte intervjuer, som er en kortere form for dybdeintervjuer. Fokuserte intervjuer kan være ganske effektivt, men det forutsetter at forskningstemaet er snevret godt inn før selve intervjuene foretas, og at tillit fort kan etableres under intervjuene. Når forskere skal velge mellom dybdeintervjuer og fokuserte intervjuer, så vil det være nødvendig at de også tenker gjennom om undersøkelsen deres virkelig krever dyptpløyende samtaler med intervjuobjekter, eller om dette bare vil være bortkastet tid for både informantene og forskerne (Tjora 2018, 113 & 126). Vi bestemte oss dermed for å snevre inn teamet vårt, slik at det ble tydelig definert i forkant av intervjuene våre. Deretter startet vi med arbeidet av intervjuguiden vår, hvor vi lagde en liste over hvilke temaer og spørsmål som skulle gjennomgås under intervjuene våre (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2015, 14). Under arbeidet med intervjuguiden ble vi oppmerksom på at det kanskje ikke ville være nødvendig med dyptpløyende samtaler for å få svar på temaet og

spørsmålene våre. Dette gav oss en dermed en indikasjon på at vi hadde valgt riktig intervjuform for innhenting av kvalitative data, selv om vi i bunn og grunn hadde et ønske om å benytte oss av dybdeintervjuer.

3.7 Fremgangsmåte av intervjuene

Ved kvalitative intervjuer så finnes det ulike måter å gjennomføre intervjuer på. Den ene måten er et ustrukturert intervju, som er en uformell samtale rundt et tema, mellom et intervjuobjekt og en forsker. Det motsatte av ustrukturerte intervjuer, er strukturerte intervjuer, som handler om at forskeren på forhånd har fastlagt både tema, spørsmål, samt rekkefølgen på spørsmålene. Selv om spørsmålene er fastlagt, så vil de fortsatt være åpne og formulert slik at intervjuobjektene vil kunne besvare dem med egne ord. Den tredje og siste måten er semi-strukturerte intervjuer, som dermed er en blanding av ustrukturerte og strukturerte intervjuer. Her er det gjerne en overordnet intervjuguide som blir benyttet, men oftest så kan teamene, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene varieres, hvor intervjueren ofte kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 148). Ettersom at vi valgte fokuserte intervjuer for innhenting av kvalitative data, så fant vi det hensiktsmessig å kombinere dette med strukturerte intervjuer. Dette var fordi vi ønsket å redusere risikoen for at vi skulle lede bort i fra spørsmålene og teamet som vi på forhånd hadde snevret inn og avgrenset. Vi ønsket også å være så effektive som overhodet mulig, ettersom at vi kun fikk 20-30 minutter med hvert intervjuobjekt.

Ifølge Tjora (2018) så er det vanlig å gjennomføre intervjuer på steder hvor respondenten kan føle seg avslappet og trygg, som for eksempel på arbeidsplassen til vedkommende (Tjora 2018, 121). På grunn av korona-situasjonen, så måtte vi benytte oss av digitale intervjuer med samtlige respondenter, selv om vi ønsket å holde fysiske intervjuer. Intervjuene ble dermed utført over “Teams” og “Zoom”, og vi prøvde så godt vi kunne for å skape en trygg og avslappet atmosfære mellom oss og respondentene våre. Selv om vi avholdt intervjuene digitalt, og samtlige hadde web-kamera så følte vi at vi mistet noe av kroppsspråket under intervjuene, og dette medførte at dynamikken gjerne ble litt annerledes enn det vi hadde forventet. Under intervjuene så kunne vi ikke benytte oss av lydopptak, ettersom at vi fikk en anbefaling fra Høyskolen Kristiania om å ikke samle inn data som krever NSD-registrering.

Å skrive notater er dermed et alternativ når en ikke har mulighet til å benytte seg av lydopptak (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 155). På bakgrunn av dette så valgte vi dermed å notere ned for hånd under intervjuene. Dette var en ordning som fungerte relativt bra, ettersom at vi var to personer som noterte underveis og det var en som avholdt intervjuene. Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016) så er tiden etter intervjuet svært kritisk når en benytter seg av håndskrevne notater, ettersom forskeren(e) ofte sitter igjen med mye forskjellige inntrykk, beskrivelser og utsagn som kom frem gjennom intervjuet, men som ikke forskeren(e) fikk tid til å skrive ned. De mener dermed at det vil være nødvendig å notere umiddelbart etter intervjuene (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 155). Dette var noe vi valgte å praktisere etter hvert eneste intervju, hvor vi diskuterte og skrev ned alt som var uklart. Selv om det var hektisk og tidkrevende, så medførte dette at samtlige fikk en felles forståelse rundt respondentens meninger og erfaringer om forskningsteamet vårt.

3.7.1 Pilotintervju

Under arbeidet med intervjuguiden, fant vi ut at det ville være nødvendig å utføre et par pilotintervjuer før vi startet selve intervjuprosessen. I form av rene forberedelser kan det være nyttig å gjennomføre et pilotintervju for å kartlegge eventuelle gjentakende, forvirrende eller mindre aktuelle spørsmål. Vi valgte derav å utføre tre pilotintervjuer i forkant av de faktiske intervjuene. På denne måten fikk vi korrigert og luket ut, samt reflektert hvorvidt spørsmålene våre var koblet opp mot det vi faktisk var på utkikk etter i problemstillingen. Vi så det dermed vesentlig å tilføye eventuelle korrigeringer der vi følte svarene kunne bli vage, eller ikke fokusert opp mot problemstillingen vår. Denne fremgangsmåten så vi på som svært lærerik og nyttig da vi raskt fant ut hvor det trengtes korrigeringer eller forbedringer vi ellers måtte utført etter et hoved intervju. En ulempe ville da vært at vi brukte opp en respondent på spørsmål som ikke gav oss verdi eller riktig informasjon til forskningen vår. Et pilotintervju vil også gi forskeren kunnskap om hvordan han eller hun er som intervjuer, noe som er meget relevant i situasjoner der man trenger å bli kjent med seg selv som intervjuer (Skilbrei 2019 s.132).

3.8 Dataanalyse, transkribering og koding

Vi har som tidligere nevnt valgt å benytte oss av et fenomenologisk design. Når vi har transkribert intervjuene, så har vi vært opptatt med å lese datamaterialene fortolkende og ønsket å forstå den dypere meningen, samt erfaringen til respondentene våre (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 173).

Når vi har analysert datamaterialene så har vi valgt å benytte oss av en tematisk analyse. Vi har dermed tatt utgangspunkt i Helga Eggebø (2019) sin artikkel rundt tematisk analyse. En tematisk analyse er en grunnleggende metode innenfor kvalitativ dataanalyse, og analysen er et fellestrekk på tvers av ulike metodologiske tilnærminger. Ved bruk av denne analysen har vi fått muligheten til å identifisere, analysere og skildre ulike tema i vårt datamateriale.

Analysen inneholder 6 hovedfaser.

Fase 1:

Den første fasen omhandler å bli kjent med datamaterialet, og innebærer å transkribere, samt å fordype seg i dataen som er blitt innhentet (Eggebø 2019). Tjora (2018) anbefaler bruk av lydopptak og fullstendig transkribering ved utførelse av dybdeintervju (Tjora 2018, 173). I vårt tilfelle kunne vi ikke benytte oss av lydopptak på bakgrunn av anbefalinger fra Høgskolen Kristiania, vi måtte dermed gjøre transkriberingen uten lydopptaket. Som tidligere nevnt, måtte vi sitte i etterkant av intervjuet å diskutere respondentens meninger og uttalelser, og vi valgte dermed å fullføre transkriberingen av intervjuet umiddelbart. Grunnen til dette var fordi vi så det hensiktsmessig å transkribere ett intervju om gangen, ettersom at vi hadde intervjuet friskt i minnet. Vi prøvde dermed å transkribere intervjuene så detaljerte som mulig, men vi valgte å fokusere på forskningsteamet vårt, og unnlot dermed avsporinger og småsnakk om irrelevante uttalelser (Eggebø 2019).

Fase 2:

Den andre fasen handler om å lage de første kodene. Dette innebærer at en ønsker å finne meningsbærende data som fremstår som interessant å analysere, og f.eks. sette merkelapper på utsnitt av teksten (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 173). Vi har dermed arbeidet oss gjennom datamaterialet vårt, for å observere interessante aspekter ved hvert intervju, og

vi har prøvd å skille ut det som er relevant for forskningsspørsmålet vårt. Når vi har funnet interessante funn så har vi notert dem i margin på dokumentet (Eggebø 2019). Etter vi var ferdig å kode alle de 8 intervjuene så hadde vi en lang liste med ulike koder nedover i dokumentet.

Fase 3:

Dette førte dermed til den tredje fasen, som omhandler å sette kodene under overordnede temaer. Her startet vi arbeidet med å tenke ut hvor de ulike kodene skulle plasseres og deretter navngi teamene. Etter denne organisering ble det mye lettere for oss å plassere de ulike kodene. For eksempel det ene temaet vi opprettet var “Kandidatens trygghet”, det at vi navnga temaet gjorde prosessen mye enklere med å finne ut hvilke koder som skulle gå under hvilket tema. Vi endte dermed opp med mange forskjellige temaer som vi bygde opp en analyse-struktur av, på bakgrunn av kodene våre (Eggebø 2019).

Fase 4, 5 og 6:

Den fjerde fasen i den tematiske analysen handler om å gå kritisk gjennom teamene som er blitt opprettet. Etter vi hadde opprettet ulike temaer, så vi det nødvendig å revurdere og bryte ned noen temaer, og heller koble dem sammen til et overordnet tema. Dette var på grunn av at noen av temaene var nokså like, og det var naturlig å koble dem sammen. For eksempel så hadde vi et tema som omhandlet “Tidssparing” og et tema som handlet om “Effektivitet”, vi valgte dermed å koble dem sammen, ettersom at mye av kodene som vi hadde analysert gikk under samme historie i datamaterialet. Når vi hadde koblet dem sammen så gav vi teamet et nytt treffende navn, og det var “Effektivitet ved digitale intervjuer”. Dette arbeidet var dermed den femte fasen i analysen, hvor man skal identifisere og finne treffende navn på hvert tema, som vi syntes fanget essensen på en naturlig måte. Den siste fasen i den tematiske analysen handler om å skrive en overordnet rapport etter at alle teamene er blitt utarbeidet og navngitt (Eggebø 2019).

3.9 Reliabilitet og Validitet

Dataens pålitelighet er et grunnleggende spørsmål i all forskning. Ved dette så dukker ofte begrepet reliabilitet opp, som betyr pålitelighet. Reliabilitet handler dermed om *nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måte de samles inn på, og hvordan de bearbeides* (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 36). Som tidligere nevnt så valgte vi å benytte oss av strukturerte intervjuer for å samle inn kvalitative data. Dette var blant annet fordi vi ikke ønsket å lede bort i fra intervjuguiden vår, og ikke ville miste fokuset fra forskningsspørsmålet vårt. Ved å benytte seg av en slik rigid struktur under hvert intervju, så la vi merke til at svarene og uttalelsene til respondentene var både nøyaktige, ærlige og reelle. Det kan da tolkes som at dataene som ble innhentet var pålitelige.

Et annet kjent begrep innen samfunnsvitenskapelig forskning er validitet (gyldighet) også betegnet som intern validitet, som handler i bunn og grunn om vi faktisk måler det vi ønsker og tror vi måler. Validitet i kvalitative studier dreier seg imidlertid om i hvilken grad forskeren(e) sine funn og fremgangsmåter kan på riktig måte reflektere formålet med studien, og dermed representere virkeligheten (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 232). Ifølge Jacobsen (2018) så er kvalitative studier kun så gode som de dataene som blir innhentet i de første fasene. Dataene blir gjerne innhentet fra en kilde, enten om det er en situasjon, et dokument eller en respondent. Gyldigheten på de dataene som blir innhentet er dermed svært avhengig av disse kildene (Jacobsen 2018, 229). I vårt tilfelle så valgte vi å ha et representativt utvalg for å kunne se om studiet vårt representerer virkeligheten. Dette innebar at vi fikk intervjuer høyt erfarne rekrutterere i rekrutteringsbransjen, for å få en innsikt i deres erfaringer og meninger rundt endringen fra fysiske- til digitale intervjuer.

3.9.1 Ekstern validitet

Validitet, eller intern validitet handler dermed om de fenomenene vi har undersøkt representerer virkeligheten på en riktig måte. Ekstern validitet derimot, handler om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen vår kan “generaliseres” til andre enn dem vi faktisk har undersøkt. Det stilles dermed krav om at utvalget skal være representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen 2018, 237-238). Dette gjenspeiler i undersøkelsen vår, hvor vi ofte har undret om funnene våre også gjelder flere. Hvor vi for eksempel har undret på om funnene våre gjelder andre rekrutteringsbyråer, HR-avdelinger eller andre som avholder intervjuer daglig. Dette er noe som vi finner svært interessant, men på bakgrunn av de strenge

kravene til et representativt utvalg, så vil det være vanskelig for oss å argumentere for at funnene våre kan generaliseres. Ettersom at dette er noe vi antar, eller mener er sannsynlig, men i bunn og grunn er ikke dette noe vi kan bevise uten videre forskning.

3.10 Etikk og personvern

“Som hovedregel skal forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem.” - (NESH 1999)

Vi har i denne bacheloroppgaven tatt forbehold slik at forskningen underordner seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Det er sørget for at alle data om mennesker og samfunn som innhentes, videre bearbeides, lagres og deles trygt og lovlig i henhold til avtalte virkningsområder. Vi har valgt å anonymisere informantene, slik at ingen data vil kunne spores tilbake til dem. Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet har preget kontakten vi har hatt med våre deltakere i prosjektet (Tjora 2018, 46). Det har vært informert om muligheten for å unnlate å svare, delta, ikke være identifiserbar, og andre personvernritualer som er til stede i forskningsetikk (NESH 1999). Respondentene våre vil kunne få innsyn over intervjuet i etterkant, for eventuell retting eller sletting av informasjon. Ved behandling av eventuelle personopplysninger meldes det til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), som leverer personverntjenester for student- og forskningsprosjekter, og behandler personopplysningene. Vi har ikke tatt i bruk personopplysninger og har i samarbeid med Høyskolen Kristiania vurdert opplysningene våre som ikke melde- eller konsesjonspliktig. Forskingen har lovlig tilgang til innhentet data og eventuelle bedriftsopplysninger i senere tid. Det er tatt utgangspunkt i generelle forskningsetiske retningslinjer for respondentene under deltagelse av undersøkelsen/intervjuene.

3.11 Kritikk til metoden og utvalget

Under forskningsprosessen så har vi oppdaget noen kritikkverdige aspekter ved både valg av metode, men også utvalget vårt. Det vil imidlertid være hensiktsmessig å påpeke at vi er fornøyde med valg av kvalitative metoder, ettersom at tematikken i vår besvarelse er relativt ukjent.

Det første kritikkverdige aspektet er at vi valgte å benytte oss av strukturerte intervjuer. Som tidligere nevnt så valgte vi en slik struktur, ettersom at vi ønsket å minimere risikoen for at vi skulle lede bort i fra spørsmålene og teamet, men også på grunn av tidssperren. Dette resulterte til at intervjuene kunne bli nokså forhastet, og dynamikken i noen av intervjuene ble relativt formell og teknisk. På bakgrunn av dette så skulle vi ønsket at vi hadde hatt mulighet til å avholde et dybdeintervju med respondentene, hvor vi blant annet kunne holdt et semi-strukturert intervju, slik at vi kunne fått en mer avslappet stemning ved hjelp uformelle samtaler og småprat.

Under arbeidet med besvarelsen, så har vi også reflektert over at vi skulle ha kombinert forskningen vår med en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming, slik at vi også kunne fått muligheten til å samle inn kvantitative data. En vanlig måte å samle inn kvantitative data på er å benytte seg av spørreundersøkelser. Ved bruk av slike undersøkelser så får man muligheten til å samle inn data fra mange individer på relativt kort tid, hvor man også får muligheten til å se på likheter og variasjoner i måten respondenter svarer på. I vårt tilfelle kunne vi fortsatt avholdt intervjuer med utvalget, men i tillegg så kunne vi ha sendt ut spørreundersøkelser til ulike rekrutteringsbyråer, som kunne resultert i at vi hadde fått muligheten til å “generalisere” funnene våre i en større grad (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 261).

Når det gjelder utvalget vårt, skulle vi gjerne ha skapt et mer representativt utvalg av respondenter. Ettersom at når vi rekrutterte respondenter til vårt utvalg, så var vi ikke særlig opptatt av deres erfaringer, alder, stillinger og eller i hvilken avdeling de jobbet i. Vi var derimot kun fokusert på å rekruttere individer som vi mente kunne gi oss bedre innsikt og forståelse rundt tematikken vår. Det vil imidlertid være viktig å påpeke at vi gjennom rekrutteringsprosessen fikk mye avslag fra potensielle respondenter, noe som tilsier at det var

nokså vanskelig for oss å rekruttere. I etterkant ser vi at det ville vært hensiktsmessig av oss å rekruttere et større utvalg, som bestod av flere individer fra rekrutteringsbransjen med ulik erfaring, aldre, stillinger, men også gjerne sammenlignet rekrutteringsbyråer med hverandre, for å skape et mer representativt utvalg, som dermed kunne ha medført til et bedre resultat.

4.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet skal vi presentere funnene våre, som er blitt innhentet fra de kvalitative intervjuene vi har avholdt med totalt 8 respondenter. Etter arbeidet med den tematiske analysen satt vi igjen med en god del funn, og vi bestemte oss dermed for å kategorisere funnene våre i ulike overordnede temaer, slik at vi kunne oppnå mest mulig kontroll og oversikt over funnene. Teamene er basert på spørsmålene i intervjuguiden, der vi har flettet noen av disse i drøftingsdelen. Som tidligere nevnt så har vi benyttet oss av en tematisk analyse og et fenomenologisk design for å kunne analysere funnene våre. Ved bruk av en fenomenologisk tilnærming så har vi fått muligheten til å utforske og fått en dypere forståelse fra respondentene sine erfaringer, meninger og opplevelser, med endringen fra fysiske til digitale intervjuer.

4.1 Økt effektivitet i arbeidshverdagen

Gjennom kodingen av intervjuene med respondentene har vi funnet ut at de fleste har fått en mer effektiv arbeidshverdag. Respondent 8 påpekte at det var i forberedelsene av forarbeidet, de la merke til den største forskjellen på effektivitet, og ikke under selve intervjuet.

Respondent 3 påpekte at overgangen fra fysiske- til digitale intervjuer var en rask tilvenning, der hun kunne holde flere intervjuer i uken. Det var også flere respondenter som påpekte at effektiviteten på intervjuene økte, men på grunn av at lengden til intervjuene var kortere, og at “small talk” forsvant, så mente de at intervjuene ble mer upersonlig. Respondent 1 svarte at han kunne se på notater og dokumenter samtidig som vedkommende holdt intervjuet, noe

som han mente var effektivt, men at det også kunne være stressende å bytte skjerm under intervjuene. Respondent 4 mente at effektiviteten gikk opp med bruk av teams, ettersom at det ble mindre snakk om “dill og dall”. Hvor det blir mer effektivt og presist, selv om “small talk” er borte på godt og vondt. Respondent 6 svarte at intervjuene er kortere under digitale intervjuer, på grunnlaget av at man mister “small talk”, møtene er saklige og upersonlige, ting er mer effektivisert, og respondenten var usikker på om kvaliteten er bedre.

4.2 Tidssparing

Respondent 5 sa at digitaliseringen har gjort intervju prosesser annerledes, da man mister den fysiske velkomsten. Men forklarer videre at selv om det er annerledes, så er det hakket mer effektivt når det gjelder tidsforbruket på bakgrunn av dette. Respondent 3 sier at det brukes rundt 30-45 min på et digitalt intervju, mens ved fysiske ble det brukt 45-60 min.

Respondenten mente også at hun i gjennomsnitt har 5-10 intervjuer i uken. Hvor hun påpekte at hun sparte i gjennomsnitt ca. 2 timer i uker på å holde digitale intervjuer, sammenlignet med fysiske intervjuer. Respondenten sier også at tiden som spares blir brukt på noe annet produktivt.

4.3 Tilvenning

Flere av respondentene har gitt uttrykk for at overgangen fra fysiske til digitale intervjuer har gått bra, og vært positivt, samt vært en rask og uproblematisk tilvenning, selv om de ikke har hatt særlig stor teknisk kunnskap fra før av. Flere av respondentene gav også uttrykk for at de hadde gode rutiner på digitale verktøy fra før av, noe som gjorde at omstillingen gikk bra.

Respondent 5 påpekte at det var en rask, men brutal overgang. Respondenten nevnte at før koronapandemien så benyttet de seg av telefon, som et digitalt verktøy for pre-screening av kandidater, og dermed holdt fysiske intervjuer etter pre-screening. Han påpekte dermed at dette ikke var mulig lengre, ettersom de ikke kunne avholde fysiske intervjuer etter pre-screening, vedkommende påpekte dermed at de måtte finne på andre løsninger. Respondenten presiserte også at 2020 var tidenes år for bedriften, og de hadde hatt veldig mye arbeid. Vedkommende mente at de hadde vært svært effektive, tross den brutale overgangen.

Respondent 6 derimot, mente at det mest sannsynlig ble mer og mer av digitale intervjuer, da kollegaer har gitt uttrykk for at løsningen er fantastisk. Respondenten mente selv at fysiske intervjuer er bedre, og skal kjempe for å beholde det tradisjonelle, i frykt for å gå glipp av mange gode kandidater under digitale intervjuer.

4.4 Digital kompetanse

Under spørsmålet om hvordan bedriftens rutiner var før korona pandemien, så svarte respondent 1 at de digitale metodene ikke var like utbredt før korona, som de er nå. Han presiserte at man ble nærmest sett på som “sær” om man benyttet seg av digitale intervjuer. Respondent 4 sa at før korona pandemien inntraff landet, så var det bare 2 av 8 som kom seg inn på videomøter, mens nå er det 99% som kommer seg rett inn. Respondent 5 mente at pandemien har ført til at støttesystemene deres har utviklet seg, noe som har ført til økt effektivitet. Respondent 3 påpekte at endringen har ført til en “påtvungen” kompetanse innen digitale rekrutteringsverktøy, noe hun syntes var positivt.

4.5 Større geografisk frihet

Flere av respondentene påpeker at man kan søke kandidater i andre byer, som for eksempel skal tilflytte. De mente også at dette kunne medføre at flere kandidater kan søke på stillinger, som gjorde at de har flere å velge mellom. Respondentene hadde også en felles mening om at en kunne intervjuer kandidatene med en gang, og slapp dermed å vente flere dager for å holde intervjuet. Respondent 8 påpekte at det å slippe å reise til kunder for å holde intervjuer også var en stor fordel, ettersom at man slipper store reiseavstander. Han nevnte at dette også var svært miljøvennlig. Respondent 3 mente at samarbeidet mellom de ulike kontorene fra ulike geografisk avstand også kunne samarbeide bedre. For eksempel at kontoret i Bergen kunne samarbeide med kontoret i Stavanger om ulike stillinger og kandidater. Respondent 3 mente at det var en stor fordel at en rekrutterer i Stavanger kunne sitte i møte med en kandidat fra Bergen digitalt. Det ble derav mye mer effektivt og man kan i tillegg dra inn miljø, ettersom at en slik ordning er svært bærekraftig. Respondent 1 forklarte at digitale programmer har utviklet seg nå, og at innenlandsreiser av den grunn vil bli redusert. Man tenker seg gjerne om

dagsturen til Oslo virkelig er nødvendig, kun for å sitte i møtet, når en kan benytte seg av digitale intervjuer. Der det er både kostnadsbesparende og bærekraftig å ha digitale møter.

4.6 Kandidatens trygghet under intervjuet

Respondent 1 mente at kandidatene følte seg tryggere under digitale intervjuer sammenlignet med fysiske. Der han påpekte at kandidatene gjerne følte seg mer komfortable, og kunne slappe av mer i eget hjem. Kandidatene slapp også å bruke tid på å tilrettelegge før intervjuene, ettersom at de slapp å ta buss og lignende for å finne frem til kontorlokalene. Han nevnte også at bakdelen var at kandidatene fikk rekruttereren “inn i stuen”, der familie, unger eller kjæledyr kunne være til stede. Respondenten mente at det var viktig for han som rekrutterer å få kandidaten til å føle seg trygg. Respondent 2 hadde opplevd at kandidatene var mer avslappet hjemme hos seg selv, da kandidatene følte at de ikke trengte å “stramme” seg like mye opp, slik som de ofte må gjøre under et fysisk intervju. Respondent 5 opplever også at kandidatene føler seg mer tryggere hjemme, der han påpekte at det var lettere for kandidatene å føle seg trygg da det var en distanse mellom dem. Respondent 4 derimot mente at kandidatene kan sitte igjen med en manglende følelse av trygghet under intervjuene, noe som i verste fall kan medføre at kandidaten takker nei til stillingen. Ettersom at kandidaten ikke følte seg trygg, men også at hun ikke fikk et overordnet helhetsinntrykk.

Respondent 3 sa at kandidatene ikke føler seg tryggere på video, der de heller skulle ønske de kunne møte opp fysisk. Vedkommende sier også at hun har fått tilbakemelding av intervjuobjektene sine at de føler det er veldig kunstig å sitte foran en dataskjerm. Respondent 4 støtter også påstanden til respondent 3, der hun mener at noen synes at det er betryggende å sitte på videointervju, men at det også er noen som synes det er ubehagelig. Respondent 6 sa at de eldre kandidatene synes det er mer ubehagelig med videointervjuer enn yngre kandidater. Det kunne også oppstå utrygghet for personer fra ulike land med ulike kulturer under digitale intervjuer. Respondent 8 opplever at kandidater ikke er noe særlig trygge under video intervjuer, hvor vedkommende nevnte at han som rekrutterer har et visst ansvar for å skape en trygg atmosfære under intervjuet, og ikke få det til å føles som det blir en stor avstand mellom rekrutterer og kandidat. Han hadde et eksempel hvor fra et tidligere intervju, hvor både representanter fra kunden og kandidaten var til stede under intervjuet,

hvor flesteparten på kundens side skrudde av kameraene sine idet kandidaten skulle svare på spørsmål. Respondenten fikk senere tilbakemelding i fra kandidaten om at dette var en veldig ubehagelig og stressende situasjon for han, ettersom at kandidaten blant annet ikke fikk øyekontakt.

Respondentene mente også at dynamikken blir annerledes under digitale intervjuer, hvor vedkommende påpekte at det aldri blir skikkelig dialog. Han kom dermed eksempel på dette at når deltakerne på et intervju har “mute” knappen på, signaliserer personen at det ikke blir en naturlig dialog, men litt mer “av og på”. Respondent 3 mente de 3 første minuttene er viktige for å betrygge og roe ned intervjuobjektet. Respondenten mente at dette for en mye bedre til under fysiske intervjuer.

4.7 Førsteintrykk og magefølelse under digitale intervjuer

Respondent 1 sier at førsteinntrykket forsvinner med digitale intervjuer, hvor man ikke kan se ansikt eller skuldre og får dermed ikke et godt nok bilde av holdningen til kandidaten. Videre sier han at samtaler ikke blir samstemte på samme måte som ved fysiske intervjuer, der det av og til kan oppfattes som litt “kleint”. Flere av respondentene mente at det var vanskeligere å få et reelt førsteinntrykk, der de mente at ved bruk av digitale intervjuer ble førsteinntrykket mer objektivt. Respondentene måtte blant annet bruke lengre tid på å google kandidatene for å få et mer reelt inntrykk av kandidaten. Respondent 8 påpekte, som flere, at det er vanskelig å lese holdninger under et digitalt intervju, men han er overrasket over hvor mye man kan finne ut over digitale intervjuer, der endringer ikke har påvirket dem negativt.

Flere av respondentene mente at det var ofte enklere å åpne seg når man sitter i samme rom, men at dette naturligvis ville variere fra person til person. Respondent 2 mente det er lettere for de yngre kandidatene å uttrykke seg selv, mens de eldre sliter mer med dette, der de ikke er vandt til å måtte lære seg med det digitale, og da blir man gjerne dårligere å lese kroppsspråk over nett presiserte respondenten. Respondent 3 mente at hvis kandidaten hadde vanskeligheter å logge seg på teams-møter, så kunne dette resultere i et dårlig førsteinntrykk. Respondenten presiserte at dette varierer fra stilling til stilling. For eksempel rekrutterer man til en IT-stilling, og ikke kandidaten kommer seg på zoom, vil det påvirke førsteinntrykket.

Er det derimot en stilling som tømmer så vil ikke dette ha stor betydning, mente respondenten. Respondent 3 nevnte også at førsteinntrykket alltid er noe vi mennesker vil ha med oss videre vedrørende personer vi møter. Hun fastslår at rekrutterere som jobber med dette til daglig, vet at de må legge dette bort og se på helheten gjennom flere intervjuer og tester. Videre sa respondenten at dette måtte de gjøre for å finne alle sidene med kandidaten, og vurdere om dette er en bra match til jobben som skal utføres. Respondenten sa at alle kan ha dårlige dager, da det er veldig trist for kandidaten å spilere en jobbmulighet, dersom rekruttereren har fått et dårlig førsteinntrykk av vedkommende.

4.8 Fysisk tilstedeværelse

Under spørsmålet om hvordan rutiner for jobbintervjuer var før korona, så svarte flere av respondentene at det var mye lettere å møte kunder og medarbeidere fysisk, der det var mer ideelt at man kunne besøke og følge mer opp. De mente dermed at man mister den personlige oppfølgingen under digitale intervjuer, hvor flere av respondentene presiserte at den “sosiale happeningen” forsvinner i en stor grad. Flere av respondentene påpekte også at mangel på den fysiske tilstedeværelsen gjorde intervjuene mer upersonlige og tekniske. Respondent 1 mente dermed at “small talk” forsvinner, og intervjuene generelt kunne bli litt mer “tørre” og tekniske. Under spørsmålet om kandidatene følte seg tryggere under digitale intervjuer, så påpekte Respondent 5 at kandidatene gjerne burde vært mer på “hugget” under digitale intervjuer, slik som de er på fysiske. De burde dermed kle seg like profesjonell som de pleier å gjøre under fysiske intervjuer. Respondent 1 mente at de som rekrutterer trenger tilstedeværelsen, ettersom at dette påvirker menneskekjenneren i dem. Han mente at det var enklere for åpne seg for andre, hvis man sitter i det samme rommet. Respondent 6 sa at mangel på fysisk tilstedeværelse gjorde at hun måtte stille seg mer kritisk til å intervju og stilte mer krav til kandidaten. Hun stilte strengere spørsmål, for å få et grundigere inntrykk av personen som satt bak kameraet. Dette førte ofte til at det ikke ble en særlig god flyt i intervjuet.

4.9 Kvaliteten på intervjuet

Respondent 6 påpekte at kvaliteten på ansettelsen ikke ble den samme under digitale intervjuer, ettersom at ved fysiske intervjuer fikk man helt andre nyanserte bilder av kandidater. For eksempel at man ikke kan observere om kandidaten er nervøs. Respondenten mente også at det var vanskelig å betrygge kandidaten like godt under digitale intervjuer, noe som kunne gå utover kvaliteten på intervjuet. Respondent 1 sier det av og til oppstår dårlig telefondekning når man intervjuer digitalt, noe som han påpeker at er veldig forstyrrende. Flere av respondentene sier også at det er irriterende når bilde fryser og det oppstår lyd- og nettverksproblemer. Respondent 5 sier også at det har oppstått problemer med innlogging til intervjuer, noe som kan påvirke helhetsvurderingen. Respondent 6 sier at det 3 av 6 ganger skjer lyd- og nettverksproblemer og at man ofte hører ekko under intervjuet, noe som påvirker kvaliteten.

4.10 Lese og oppfatte kroppsspråk og menneskelige ferdigheter

Flere av respondentene gav uttrykk for at muligens den største ulempen med digitale intervjuer var å ikke kunne lese kroppsspråket til kandidatene. De kunne ikke lese og analysere kroppsspråket til kandidaten like godt, i og med at de bare så hodet og skuldrene på video. Respondent 5 mente at man ikke kunne se om kandidatene var stresset, ved å f.eks. observere om de rister på bena eller ikke. Respondent 4 sa at det var vanskelig å lese selvtilliten til kandidatene, der hun påpekte at fremtoningen er veldig forskjellig fra fysisk til digitalt intervju. Flere av respondentene sa også at det var vanskelig å se om kandidatene var “laid back” eller stresset under intervjuer. De mente også at det var vanskelig å observere og tolke mellommenneskelige ferdigheter under digitalt intervju, der omgjengelighet, kommunikasjonsevner, samhandling, humor og kreativitet var vanskelig å lese. Respondent 8 kom med eksempel på når de holdt gruppeintervjuer, var det lettere å se kandidatens kommunikasjonsevner og omgjengelighet når de var i samme rom med flere personer. De kunne da analysere og se hvilke evner kandidatene hadde til å samhandle med andre deltakere under intervjuet. Dette var noe han mente ikke var lett å observere i digitale intervjuer. Respondent 6 mente at motivasjonen derimot var lettere å observere enn de andre

mellommenneskelige ferdighetene. Hvor hun presiserte at dette er en av hovedfaktorene for at kandidaten skal få jobb. Respondenten gav også uttrykk for at noen stillinger så kunne en benytte seg av digitale intervjuer, men vedkommende presiserte at hvis det f.eks. gjaldt stillinger som barnehagelærer, så ville hun foretrekke fysisk intervju med kandidaten, ettersom at en da kunne se mellommenneskelig- og kropps kommunikasjon.

5.0 Analyse/drøfting av funn

I dette kapitlet skal vi drøfte funnene som vi har presentert ovenfor, for å finne ut hvilke fordeler og ulemper våre respondenter har opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer. Vi har kategorisert funnene våre i noen ulike temaer som er: Påtvungen arbeidsform, effektivitet ved digitale intervjuer, mangel på den fysiske tilstedeværelsen og førsteinntrykket. Under disse temaene kommer det flere undertemaer som også vil bygge opp mot problemstillingen vår. Dette er fordi vi ønsker å ha en ordentlig struktur i besvarelsen vår. Under hvert av temaene vil vi presentere en delkonklusjon som vil oppsummere kort hva vi har funnet ut og drøftet.

5.1 Påtvungen arbeidsform

5.1.1 Økt digital kompetanse på bakgrunn av en påtvungen arbeidsform

Endringen fra fysiske- til digitale intervjuer kan anses som en påtvungen arbeidsform, på bakgrunn av koronapandemien. Selv om det har vært en tvungen endring, så har mange av våre respondenter gitt uttrykk for at de har taklet endringen og omstillingen bra, noe som blant annet har medført at de har blitt bedre på å benytte seg av digitale verktøy. For eksempel påpekte respondent 4 at før korona var det kun 2 av 8 som behersket å koble seg på videomøter, mens nå var det 99% som kom seg rett inn på møtene. I endringskurven til Kaufmann & Kaufmann (2015) finner man tilpasningsfasen, som er den siste fasen i kurven. Her presiserer forfatterne at dersom individer blir utsatt for endring, vil de løfte blikket vekk

fra seg selv, og benytte muligheter fremover og videre tenking, der individer tilpasser seg, og nye muligheter blir klarere (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379).

Etter uttalelsene vi har fått fra respondentene våre, kan det tenkes at de har tilpasset seg situasjonen, og sett mulighetene som kan oppstå ved bruk av digitale intervjuer. Dette gjenspeiles i det respondent 3 påpekte om at endringen har ført til en påtvungen kompetanse innen digitale rekrutteringsverktøy, noe vedkommende syntes var svært positivt. Dette er noe vi kan trekke paralleller til tilpasningsfasen, hvor respondenten har tilpasset seg den påtvungne endringen ved å kun benytte seg av digitale intervjuer, og vedkommende har sett at det kan føre til flere muligheter, som kan resultere i økt produktivitet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379). Flere av respondentene har gitt uttrykk for at endringen fra fysiske til digitale intervjuer har gått bra, og at det har vært en rask og uproblematisk tilvenning. Det at endringen har medført en større digital kompetanse enn tidligere, samt vært en rask og uproblematisk tilvenning, anser vi som en fordel.

5.1.2 Benektelsesfasen

Flere av respondentene gav uttrykk for at de dermed hadde hatt en positiv utvikling under koronapandemien, og bruk av digitale intervjuer var ikke så problematisk som de hadde tenkt seg. Denne tilnærmingen var derimot ikke alltid slik, der respondent 1 påpekte at før koronapandemien så ble man sett på som “sær” ved å benytte seg av digitale intervjuer. Det kan dermed tolkes at respondentene våre befant seg i benektelsesfasen i det korona pandemien inntraff, med tanke på endringen fra fysiske til digitale intervjuer, og på grunn av deres tidligere holdninger og meninger om digitale intervjuer. Denne fasen handler om at individer tenker at endringen ikke kommer til å angå dem, og at det kan oppstå usikkerhet rundt uvitenheten i endringsrommet som har oppstått (Hennestad & Revang 2017, 183).

Svakheter med endringskurve-modellen er presisert gjennom tolkningen av at den er for generell. Det er ikke fast bestemt at et individ må gjennomgå de fire ulike fasene for å forstå eller oppnå endring. Det er innlysende at hvis en ansatt sin første reaksjon på en endring er at det er flott og de virkelig kan se fordelene for både seg selv og organisasjonen, vil de umiddelbart befinne seg i trinn 4 av modellen, som er tilpasningsfasen. I dette tilfellet vil det ikke være motstand mot endringen, men heller en direkte situasjon av tilpasning (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379). Vi tolker det ikke som respondentene har sett på endringen som

flott og fordelaktig, men ettersom at pandemien har forårsaket strenge retningslinjer og restriksjoner om å møte fysisk, så har respondentene våre blitt “tvunget” til å tilpasse seg en ny arbeidsform, der vi tolker det som at noen av respondentene har beveget seg direkte til tilpasningsfasen.

5.1.3 Brutal endring

Ifølge Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) har endringen fra fysiske til digitale intervjuer vært mye bedre enn forventet. Forskerne mente derimot at det var nødvendig å legge inn mer innsats og arbeid for å tilpasse seg endringen (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz, 2019, 5). Dette kan gjenspeiles i svaret til respondent 5, som mente at endringen var brutal. Respondenten kom med et eksempel for å illustrere den brutale endringen, der vedkommende tidligere kunne benytte seg av digitale verktøy for pre-screening av kandidater, og deretter avholde fysiske intervjuer, noe som respondenten ikke kunne praktisere lenger. Dette resulterte i at respondenten måtte bruke mye tid og energi på å finne nye løsninger for å kompensere med de fysiske intervjuene. På bakgrunn av dette så kan det tolkes som at den påtvungne endringen har ført til noen negative faktorer, som kan anses som ulemper.

Samfunnet og omgivelsene påvirker krav til endring, og det er individet selv som avgjør om de liker endringen eller ikke. Det kan dermed være krevende for mennesker å være en del av endring, da de fleste ofte trenger tid på å håndtere eller overbevise, eller bidra positivt til endringsprosessen (Hennestad & Revang, 2017, 86 & 182). Det er ingen tvil om at samfunnet og omgivelsene har medført endringer i arbeidshverdagen til respondentene våre. Det er ingen som ønsket at pandemien skulle komme, der endringer fra fysiske til digitale intervjuer kan på mange måter defineres som en “påtvunget endring”, og restriksjonene, som følge av korona pandemien, har ført til at rekrutterere ikke kan holde fysiske intervjuer lenger. Selv om det har vært en påtvunget endring, har flere rekrutterere håndtert endringen bra. Respondentene har gitt uttrykk for at det her vært en rask og mer eller mindre uproblematisk tilvenning. Flere av respondentene har påpekt at de selv ikke har hatt stor teknologisk kunnskap, men at selskapene har hatt god opplæring, som har resultert i at de har lært seg teknologien fort. Respondent 5 kunne tale for hele selskapet sitt når han sa at året 2020 var

det beste noensinne. Vi tolker det som at endringen som følge av pandemien har vært “god” for bemanningsbransjen i form mange nyansettelser og permitteringer.

5.1.4 Delkonklusjon - Påtvungen arbeidsform

Vi ser at endringen har vært brutal for noen av respondentene, slik som respondent 5 påpekte da overgangen førte til at de måtte bruke mer tid og krefter for å finne på nye løsninger for å kompensere for de fysiske intervjuene. Samtlige respondenter har også sagt at de heller foretrekker fysiske overfor digitale intervjuer, selv om endringen på mange måter har gått bedre enn forventet. Endringen har medført en utvikling av digital kompetanse hos respondentene våre, der det er flere som mestrer digitale intervjuer nå, enn før koronapandemien. Det har også vært en rask og uproblematisk tilvenning, noe som indikerer på at selskapene har hatt god tilrettelegging og gode opplæringssystemer for digitale intervjuer. På bakgrunn av dette så tolker vi det som at en tvungen endring ikke er positivt i seg selv, men dersom man tilpasser seg best mulig, kan det resultere i fordeler ved en slik endring.

5.2. Effektivitet ved digitale intervjuer

5.2.1 Økt effektivitet ved digitale intervjuer

Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) belyser at effektiviteten øker betraktelig ved bruk av digitale intervjuer. Denne undersøkelsen stemmer overens med svarene vi fikk fra flertallet av respondentene våre, der de poengterte at de hadde fått en mer effektiv arbeidshverdag etter endringen fra fysiske til digitale intervjuer. Der blant annet respondent 3 påpekte at endringen førte til at hun kunne holde flere intervjuer i uken. Videre ser vi i en undersøkelse som Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) utførte at 88,9% av rekrutterere mente digitale intervjuer var svært effektivt å benytte seg av. Hvor de blant annet kunne avholde flere intervjuer om dagen (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 4). På bakgrunn av denne undersøkelsen og svarene vi fikk fra respondentene våre, ser vi at

effektiviteten har økt betraktelig med digitale intervjuer, noe vi anser som en stor fordel. Det var ulik oppfatning mellom respondentene våre om effektiviteten hadde økt. På den ene siden påpekte respondent 3 at det var blitt økt effektivitet, ettersom at hun sparte i gjennomsnitt 20 minutter per intervju ved bruk av digitale intervjuer. Hun holdt rundt 5-10 intervjuer i uken, noe som vil tilsi at hun sparer rundt 2 timer i uken ved bruk av digitale intervjuer, hvor hun presiserte at den sparte tiden fikk hun brukt til noe annet produktivt. På den andre siden var det noen respondenter som mente effektiviteten ikke hadde økt. Der blant annet respondent 2 påpekte at han ikke fikk den samme mimikken under de digitale intervjuene. Her tolker vi det som at er ulik oppfatning på om effektivitet har økt under digitale intervjuer, men basert på funnene våre har de fleste opplevd en økt effektivitet, noe vi anser som en fordel.

5.2.2 Forarbeider blir mer tidkrevende

Respondent 8 hadde en litt annen tilnærming til “effektivitet” enn de andre, hvor vedkommende presiserte at effektivitet kom fra forberedelsene i forarbeidet av intervjuene, og ikke under selve intervjuene. Ved dette ser vi at påstanden til Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) om den økte effektiviteten under digitale intervjuer stemmer overens med uttalelsene vi har fått fra respondentene våre. Vi ser det også hensiktsmessig å nevne at noen av respondentene våre brukte mer tid ved bruk av digitale intervjuer, på bakgrunn av mer forarbeid. For eksempel der respondent 6 påpekte at hun måtte stille seg mer kritisk til intervjuene, hvor hun blant annet måtte bruke lenger tid på å søke opp og kartlegge kandidatene, samt utarbeide intervjuguiden ytterligere, ved å stille strengere spørsmål. Dette gjorde hun får å finne ut hvem som satt bak kameraet, noe som medførte til at det ble dårlig flyt under intervjuene. På bakgrunn av dette ser vi at selv om det kan være mer effektivt å holde digitale intervjuer, kan det likevel måtte brukes mer tid på forarbeider og kritiske spørsmål for å danne seg et større helhetsinntrykk av kandidatene. Vi anser dette som en ulempe ved bruk av digitale fremfor fysiske intervjuer. Dette gjenspeiles i artikkelen til Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) hvor de mente at selv om det var mer effektivt å intervju digitalt, synes rekrutterere at det var vanskeligere å bli bedre kjent med kandidatene (Rhoades, Ramsey, Metz & Lekowitz 2019, 5). Artikkelen gjenspeiler også det flere av respondentene våre påpekte, der de svarte at “small talk” med kandidatene forsvant, og at intervjuene ble mer upersonlige. Vi anser dette som en stor ulempe, ettersom rekruttererene mister mye av den personlige relasjonen til kandidatene. Espen Skorstad

(2015) påpeker at intervjuets overlegne fortrinn er å være en relasjonsskaper mellom kandidat og rekrutterer (Skorstad 2017, 58-59). Ut ifra dette kan det tolkes som at de digitale intervjuene mangler det overlegne fortrinnet, nemlig å bygge gjensidig relasjon mellom kandidat og rekrutterer. På bakgrunn av dette så tolker vi det som en stor ulempe ved den økte effektiviteten under digitale intervjuer.

5.2.3 Lyd og nettverksproblemer

En annen negativ faktor som kan påvirke effektiviteten er lyd og nettverksproblemer. Mccoll & Michelotti (2019) fant ut i en undersøkelse at 11 av 30 digitale intervjuer ble utsatt for lyd- og bildeforstyrrelser. Flere av respondentene våre gav uttrykk for at slike tekniske problemer ofte oppstod, hvor respondent 1 sa at det av og til kunne være dårlig mobildekning under telefonintervjuer. Flere av respondentene presiserte også at det kunne oppstå lyd- og nettverksproblemer under de digitale video- intervjuene, noe som var svært forstyrrende og irriterende. Ifølge Wolff & Burrows (2021), hvor de beskrev Media Richness Theory, beskrev de at kommunikasjonsmetodene som har flere signaler og gir mer umiddelbar respons, antas som "rikere", og har mindre sannsynlighet for å utføre feilkommunikasjon (Wolff & Burrows 2021). Respondent 1 påpekte at det av og til kunne være dårlig telefondekning under intervjuene, noe vedkommende mente var veldig irriterende. Telefonintervju anses som den intervjuformen, utenom e-post, som har mest begrensede evner til å få umiddelbar respons fra en kandidat (Wolff & Burrows 2021). Dette gjenspeiles i erfaringene til respondent 1, som sier at det ofte kan oppstå forstyrrelser under telefonintervjuer. Media Richness Theory påpeker at digitale video intervjuer har større evne til å få umiddelbar respons enn telefonintervjuer, men at fysiske intervjuer overgår begge metodene (Wolff & Burrows 2021). På bakgrunn av dette så kan vi se at bruken av metoder som gir mindre umiddelbar respons, kan skape negative faktorer, som deretter kan påvirke effektiviteten under intervjuet. Dette anser vi dermed som en ulempe. En annen teori som er knyttet mot Media Naturalness Theory, er Signaling Theory, som handler om hvordan informasjon blir formidlet og tolket. Det kan tenkes at om det oppstår tekniske problemer under de digitale intervjuene, slik som dårlig dekning og "lagging", så kan dette føre til at informasjonen kan bli forvrengt, noe som igjen kan påvirke kandidatens inntrykk av stillingen og selskapet, samt rekruttererens sine inntrykk av kandidatene (Wolff & Burrows 2021). Flere av respondentene våre har påpekt at de ikke kan slå av en spøk, eller lignende under intervjuene, for det virket så upersonlig. Det kan tenkes at kandidatene er redd for at

informasjonen forvrenges, som for eksempel humor over video, siden det er vanskeligere å lese og tolke akkurat dette.

5.2.4 Delkonklusjon - effektivitet ved digitale intervjuer

Etter å ha analysert funnene våre og knyttet de opp mot teori ser vi at det finnes både fordeler og ulemper knyttet til effektiviteten av digitale intervjuer. Fordelene ved effektiviteten tolker vi, etter funn og teori, som at intervjuene tar kortere tid, noe som igjen fører til at rekrutterere får mer tid til andre arbeidsoppgaver, og i tillegg kan det holdes flere intervjuer på kortere tid. Vi ser derimot at “small talk” forsvinner, det oppstår lyd og nettverksproblemer, de digitale intervjuene blir mindre personlige, og det skapes ikke den samme relasjonen mellom rekrutterer og kandidat. Dette var derimot ikke en felles mening, der respondent 7 påpekte at “small talk” ble den samme under digitale intervjuer, og at intervjuene tok like lang tid. Ut ifra dette ser vi at respondentene har en ulik tilnærming til effektiviteten rundt digitale intervjuer, der noen av respondentene våre mener at effektiviteten øker, eller til en viss grad er den samme, hvor det på en annen side er meninger om at effektiviteten reduseres. Vi kan på flere måter tolke det som at fordelene og ulempene henger sammen, ettersom at når effektiviteten ved de digitale intervjuene øker, går det utover relasjonsbyggingen mellom rekrutterer og kandidat. Dette fordi de mister den fysiske tilstedeværelsen under intervjuet.

5.3 Mangel på den fysiske tilstedeværelsen

5.3.1 Upersonlige og tekniske intervjuer

Den fysiske tilstedeværelsen har naturligvis forsvunnet under digitale intervjuer, der det kan være vanskelig for rekrutterere å få et reelt inntrykk av kandidatene, men også å presentere stillingen som utlyses på en god måte. I undersøkelsen, utført av Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019), fant de ut at mange rekrutterere mente at det var omfattende å formidle en representasjon av selve stillingen til kandidater under digitale intervjuer. Rekruttererene mente også det var svært vanskelig å bli kjent med kandidatene, der det var vanskelig å

identifisere deres holdninger og personligheter (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 4). Dette kan gjenspeiles i det respondentene våre svarte i intervjuene, der flere påpekte at de mistet den personlige oppfølgingen under intervjuet, intervjuene ble upersonlige og tekniske, samt at “small talk” forsvant. Espen Skorstad (2015) sier at de fleste intervjuer starter med småprat mellom intervjueren og kandidat for å kunne myke opp stemningen. Videre vil intervjueren gå gjennom agendaen, og gi informasjon om jobbens innhold, rammer og muligheter (Espen Skorstad 2017, 58). Ut ifra uttalelse fra respondentene våre så kan det tolkes som at ved bruk av digitale intervjuer så hopper man over den viktige småpraten, som er en brobygger for å myke opp stemningen, og går dermed direkte til den formelle praten angående stillingens omfang. Media Naturalness Theory beskriver at naturlig kommunikasjon er avhengig av samme lokasjon, synkronitet og evner til å oppfatte kroppsspråk og ansiktsuttrykk. (Wolff & Burrows 2021). Den naturlige kommunikasjonen vil da, ifølge Media Naturalness Theory bli svekket, noe som gjenspeiler seg i det respondentene våre har uttalt. Dette kan dermed antas som at de digitale intervjuene er svært upersonlige og teknisk, noe vi ser på som en stor ulempe.

5.3.2 Menneskekjenneren svekkes

“Man trenger tilstedeværelse, hvis ikke vil dette kunne svekke menneskekjenneren i deg under digitaliseringen” - Respondent 1

Respondent 1 påpekte at det var mye enklere å åpne seg for andre om man sitter i samme rom. Ifølge Skorstad (2015) benyttes ikke strukturerte intervjuer for å ha det hyggelig under intervjuer, men for å hente ut og sikre nyttig informasjon om kandidatene. På bakgrunn av dette så er det mange rekrutterere som føler at de mister “menneskekjenneren” i seg når de benytter seg av strukturerte intervjuer (Skorstad 2017, 103). Som tidligere nevnt har flere av respondentene våre påpekt at intervjuene er blitt upersonlige, tekniske og at en gjerne droppet “small talk” og gikk rett på sak. Ut ifra dette så kan det dermed tolkes som at mange av de digitale intervjuene som våre respondenter har holdt, har vært strukturerte intervjuer, selv om de utgangspunktet ikke hadde et ønske om det. På bakgrunn av dette så kan vi tolke det som en ulempe.

5.3.3 Kostnadsbesparende, tidseffektivt og bærekraftig

I undersøkelsen fra Mccoll & Michelotti (2019), ble det fremlagt at det finnes to hovedfaktorer av motivasjon for å benytte av digitale intervjuer, nemlig at det er svært kostnadsbesparende og tidseffektivt, samt miljøvennlig (Mccoll & Michelotti, 2019, 647). Ut ifra denne teorien og uttalelsene til respondentene våre, så tolker vi det som at de digitale intervjuene er både svært kostnads- og tidsbesparende, fordi rekruttererene slipper å reise store geografiske avstander for å avholde et fysisk intervju, men kan derimot avholde intervjuet på kontoret, eller hjemme i stuen. Det er også mange av våre respondenter som har uttalt seg om at bruk av digitale intervjuer er svært miljøvennlig, noe som sier seg selv, ettersom man slipper å reise avstander med ulike fremkomstmidler, noe som vi anser som en av de største fordelene ved bruk av digitale intervjuer. Selv om de digitale intervjuene har forårsaket at respondentene våre har opplevd tids- og kostnadsbesparing, samt en mer bærekraftig metode å benytte seg av, så har dette medført ulemper i form av å miste den fysiske tilstedeværelsen. Ved å miste den fysiske tilstedeværelsen ved digitale intervjuer, kan dette også påvirke jobben med å betrygge kandidatene under intervjuet.

5.3.4 Kandidatens trygghet

5.3.4.1 Trygghetsfølelsen vil variere fra stilling til stilling, og fra kandidat til kandidat.

Skorstad (2017) mener at intervjuets overlegne fortrinn er å være en relasjonsskaper, og at det vil være nødvendig å fokusere på dette i fremtiden, særlig i en tid hvor nettbaserte rekrutteringsløsninger er i fremvekst (Skorstad 2017, 58-59). Ut ifra teorien tolker vi det som at å skape en relasjon mellom rekrutterer og kandidat innebærer blant annet å få kandidaten til å føle seg trygg under intervjuet. Under spørsmålet på om kandidatene føler seg tryggere under digitale intervjuer var responsen nokså ulik. Respondent 2 og 7 mente at kandidatene følte seg tryggere under digitale intervjuer, hvor de virket mer avslappet i eget hjem, på bakgrunn av at de slapp å opptre like formelt som i fysiske intervjuer. Her tolker vi det som at respondentenes evne til å få kandidatene til å føle seg trygge, ikke påvirkes av digitale intervjuer. Respondent 3 og 8 derimot, hadde en helt annen tilnærming. De påstår at kandidatene ikke følte seg tryggere, da de hadde fått inntrykk av at de fleste følte det ble veldig kunstig og upersonlig foran en skjerm.

Dette indikerer på at det er ulik oppfatning blant respondentene våre, om kandidatene føler seg tryggere under digitale intervjuer sammenlignet med fysiske. Vi vet at mennesker er forskjellige, og at det av den grunn vil være ulike tilnærminger for å trygge enhver intervjusituasjon. I dataen som vi har innhentet, tolker vi det som at respondentenes evne til å få kandidatene til å føle seg trygge, vil variere fra stilling til stilling, og fra kandidat til kandidat, og ikke nødvendigvis rekruttereren.

5.3.4.2 Yngre vs. eldre kandidater

På spørsmål om kandidatene følte seg trygge, svarte respondentene også at det var særlig de yngre kandidatene som virket tryggere under digitale intervjuer enn de eldre, på grunnlag av deres erfaring med teknologiske verktøy. Dette gjenspeiler i det Mccoll & Michelotti (2019) påpeker i sin forskningsartikkel, der de mener yngre kandidater er tryggere under digitale intervjuer. Mccoll & Michelotti (2019) sier imidlertid at de yngre kandidatene nødvendigvis ikke presterer bedre under de digitale intervjuene, fordi at de eldre kandidatene generelt har en mer formell tilstedeværelse, til tross for mindre erfaring med digitale verktøy (Mccoll & Michelotti, 2019, 647). Det kan dermed tolkes som at om kandidaten er trygg eller ikke, kommer an på formidlingsevnen til rekrutterere, men også kandidaten i seg selv. Som for eksempel alder, kulturell bakgrunn og teknisk forståelse. På bakgrunn av dette så kan vi tolke det som både en fordel og ulempe, ettersom at respondentene våre har forskjellige tilnærminger rundt kandidatens trygghet og forståelsesevne.

5.3.4.3 Konsekvens ved manglende trygghet

Mccoll & Michelotti (2019) påpekte også i sin artikkel at under digitale intervjuer var det høyere tendenser til at kandidatene virket nervøse, enn ved fysiske intervjuer. Under fysiske intervjuer virket kandidatene som mer selvsikre, der de kunne vise mer av sine egenskaper og samhandlingsevner (Mccoll & Michelotti 2019, 638). Dette gjenspeiler seg i det respondentene våre fremla under intervjuene. Hvor respondent 4 påpekte at kandidatene satt igjen med en manglende følelse av trygghet under de digitale intervjuene, noe respondenten mente kunne påvirke kandidaten til å si nei til stillingen.

“Under digitale intervjuer kan kandidaten sitte igjen med en manglende følelse av trygghet, eller det overordnede helhetlige inntrykket. Begge parter skal jo velge. Det kan ende med at kandidaten ikke sier ja til tilbudet, siden de ikke får møtt jobben.” - Respondent 4

Dette kan vi trekke paralleller mot undersøkelsen til Mccoll & Michelotti (2019), hvor de mente at kandidatens manglende følelse av trygghet, kan skyldes at rekruttereren ikke virker like vennlig og åpen over digitale intervjuer, eller at det er vanskeligere for en rekrutterer å betrygge en kandidat (Straus, Miles og Levesque 2001). Etter det respondent 4 påpekte, og på bakgrunn av undersøkelsen til Mccoll & Michelotti (2019) tolker vi det som at noen kandidater føler seg mindre trygge under digitale intervjuer, som kan resultere i at de takker nei til stillingen, dette anser vi dermed som en ulempe ved bruk av digitale intervjuer.

5.3.5 Delkonklusjon - Mangel på den fysiske tilstedeværelse

Etter å ha analysert funnene våre og teori så ser vi at det finnes fordeler og ulemper knyttet til mangel på den fysiske tilstedeværelsen. Som vi har presisert, er de digitale intervjuene svært upersonlige og tekniske for mange av respondentene våre. "Small talk" og muligheten for å myke opp stemningen under intervjuet forsvinner i stor grad. Menneskekjenneren i respondentene vil også svekkes, ettersom de ikke sitter i samme rom som kandidatene sine. Den fysiske tilstedeværelsen vil dermed ikke eksistere under digitale intervjuer, noe som vi anser som en ulempe.

Mangel på den fysiske tilstedeværelsen vil derimot føre til at rekrutterere kan spare mye tid i arbeidshverdagen, med tanke på at de slipper unna reiseavstander, noe som også er kostnadsbesparende, bærekraftig og svært effektivt. Som tidligere nevnt anser vi dette som en fordel. Til slutt så kan det tolkes som at kandidatens trygghet er en viktig del av ethvert intervju, vi anser det dermed som vanskeligere å betrygge kandidater gjennom et digitalt intervju. Dette gjenspeiler i det respondent 3 påpekte:

"De første minuttene er veldig viktig for å roe ned kandidaten, og at han/hun føler at det ikke er for formelt, og at de heller kan prøve å slappe av. Dette er noe en får til mye bedre på et fysisk intervju" - Respondent 3

5.4 Rekruttererene sine evner til å få et reelt inntrykk av kandidater under digitale intervjuer

5.4.1 Førsteintrykket svekkes under digitale intervjuer

Ifølge Espen Skorstad (2015) er intervjuet en utmerket metode for å danne seg et førsteinntrykk, både for rekrutterer, men også for jobbsøkeren (Skorstad 2017, 58). I henhold til uttalelsene fra respondentene våre, så stemmer ikke dette overens med digitale intervjuer. Samtlige respondenter hadde samme oppfatning om at ved bruk av digitale intervjuer så var det vanskeligere å få et reelt førsteinntrykk av kandidaten. Respondent 1 sa følgende:

“Førsteintrykket forsvinner med digitale intervjuer, hvor man ikke kan se ansikt eller skuldre og får dermed ikke et godt nok bilde av holdningen til kandidaten” – Respondent 1

Dette gjenspeiles i Rhoades, Ramsey, Metz & Lewowitz (2019) hvor de presiserte at det var vanskeligere for rekrutterere å bli bedre kjent med kandidatene, og vurdere deres holdninger og personligheter under digitale intervjuer (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewowitz 2019, 5). Som vi ser i både funn og teori, så tolker vi det som at det er en stor utfordring å danne seg et reelt førsteinntrykk, noe vi anser som en ulempe ved det digitale intervjuet. Det er imidlertid flere av respondentene som har påpekt at digitale intervjuer er ypperlige å benytte seg av i en screening-fase. Da flere har uttalt at det er lettere å selektere ut hvem som skal tas ut til et andregangsintervju, der det kan tenke seg at rekruttererene vil spare mye tid på uaktuelle kandidater. Vi tolker det på den ene siden som at respondentene våre ikke får det samme førsteinntrykket som de ellers ville fått under et fysisk intervju, noe vi anser som en ulempe, men at de likevel greier å danne seg en eller annen form for inntrykk. På den andre siden belyser Espen Skorstad (2018) førsteinntrykk og bekræftelsesfellen som en av sine fallgruver ved intervjuer. Der han beskriver at en vanlig feil mange rekrutterere begår i intervjusammenheng er at de lar førsteinntrykket styre deres oppfatning av kandidaten (Skorstad, 2018, 70). Ettersom at vi tolker det som at førsteinntrykket svekkes under digitale intervjuer, så er ikke dette nødvendigvis bare en ulempe. Men hvis vi tar utgangspunkt i Skorstads fallgruve, så kan vi tolke det som at ved bruk av digitale intervjuer at en vil kunne minimere risikoen for å la førsteinntrykket styre rekruttererens oppfatning av kandidaten, noe vi anser som en fordel ved bruk av digitale intervjuer. Respondent 4 sa at dersom han skulle

danne seg et fullstendig inntrykk av kandidatene han intervjuet, så ville det være nødvendig å verifisere kandidaten ved et fysisk oppmøte, for å få en indikasjon på at inntrykket under det digitale intervjuet samstemmer eller ikke. Det kan imidlertid tenkes at om rekrutterere møter kandidater fysisk, så kan det forekomme subjektive vurderinger av kandidaten.

“Det er vanskeligere å få et reelt førsteinntrykk av en kandidat under digitale intervjuer. Selv om dette er en ulempe, så er det også en fordel, på grunn av at mye av subjektiviteten til intervjueren forsvinner, der man ikke ubevisst forhåndsdommer eller danner seg fordommer.

Jeg mener at digitale intervjuer blir mer objektive” - Respondent 6

Espen Skorstad (2018) skriver i “Rett person på rett plass” at rekrutterere stadig oppfordres til å basere sine beslutninger på mest mulig objektiv informasjon, men at de likevel benytter seg av magefølelsen og intuisjon. Ifølge Skorstad (2018) så er dette en av mange fallgruver ved intervjuer (Skorstad 2018, 65). Vi tolker det som at magefølelse og intuisjon er noe man danner man seg gjerne ved hjelp av et førsteinntrykk. Intuisjon baserer seg på den enkeltes skjønnsvurderinger, noe som kan gi tilfeldige resultater. Dette kan bli galt dersom kandidatens objektive informasjon forsvinner til fordel for rekruttererens sine subjektive fortolkninger (Skorstad 2018, 65). Det kan tenkes at ved bruk av digitale intervjuer vil man til en viss grad miste førsteinntrykket, noe som vi tidligere har nevnt er en ulempe, men vi kan anta på bakgrunn av uttalelsen til respondent 6 og teorien til Espen Skorstad (2018) at den subjektive vurdering vil kunne elimineres i større grad. Dette anser vi som en fordel, ettersom at når den subjektive vurderingen svekkes, vil den objektive vurderingen styrkes under digitale intervjuer.

5.4.2 Lese og oppfatte kroppsspråk og mellommenneskelige ferdigheter

Under intervjuene våre gav samtlige respondenter uttrykk for at den største ulempen med digitale intervjuer var å ikke kunne lese kroppsspråk eller mellommenneskelige ferdigheter.

“Jeg føler det nesten er umulig å lese kroppsspråk over nettet, man kan ikke tolke dem skikkelig”- Respondent 2

Ifølge Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) så ble det kartlagt i en undersøkelse i 2018 at den største bekymringen rekrutterere står ovenfor når en skal benytte seg av digitale

intervjuer, er om man kan lese og vurdere kandidaters mellommenneskelige ferdigheter og interaksjoner, over en virtuell plattform (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 6). Dette gjenspeiles i funnene våre, hvor det har blitt nevnt at både omgjengelighet, kommunikasjonsevner, samhandling, humor og kreativitet var vanskeligere å lese under digitale intervjuer, sammenlignet med fysiske.

Respondent 8 kom med et eksempel når de avholdt fysiske gruppeintervjuer, der det var enklere å se kandidatens personlighet og om vedkommende hadde gode samhandlingsevner, i og med at de kunne observere hvordan kandidatene samhandlet med hverandre, og deres evne til å kommunisere med flere folk samtidig. Dette gjenspeiles også i det Mccoll & Michelotti (2019) skriver, hvor de mener at rekruttererene sine evner til å vurdere kandidaters personlighet, karakter og om kandidaten passer inn i selskapet er mer utfordrende under digitale intervjuer, sammenlignet med fysiske intervju (Mccoll & Michelotti 2019, 638). Vi tolker dermed at det er vanskeligere å lese og oppfatte kroppsspråk og mellommenneskelige ferdigheter under digitale intervjuer, noe vi anser som en ulempe. Vi tolker imidlertid at den aller viktigste faktoren som skal til for at kandidatene vil være aktuelle til en stilling, er om rekruttereren har mulighet til å observere motivasjonen til kandidaten.

“Motivasjon er ikke vanskelig å se, det er den hovedfaktoren jeg mener må være med for at kandidaten skal få jobb” - Respondent 6

5.4.3 Delkonklusjon - Rekruttererene sine evner til å få et reelt inntrykk av kandidater under digitale intervjuer

Ut ifra det teorien sier og det vi har analysert i funnene våre, så ser vi at det er både fordeler og ulemper med rekruttererens evne til å få et reelt inntrykk av kandidater under digitale intervjuer. Hvor blant annet det vil være vanskeligere for respondentene våre å danne seg et reelt førsteinntrykk av en kandidat. Vi har imidlertid analysert at den objektive vurderingen kan styrkes under digitale intervjuer. Vi har også analysert at det er vanskeligere for respondentene våre å lese og oppfatte mellommenneskelige ferdigheter, men derimot at de fortsatt har muligheten til å observere en av de viktigste faktorene med en kandidat, nemlig motivasjonen til vedkommende.

6.0 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet vil vi legge frem en oppsummering, samt konklusjon for å fullstendiggjøre resultatene av hvilke fordeler og ulemper rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer. Vi skal gjennomgå de viktigste momentene fra drøftingsdelen, og dra frem hovedpunktene som besvarer forskningsspørsmålet vårt. Vi mener det er hensiktsmessig å påpeke at våre funn ikke vil kunne ses på som representative for hele rekrutteringsbransjen i Norge, ettersom vi bare har et utvalg som består av 8 respondenter fra rekrutteringsbransjen.

6.1 Oppsummering

Vi ser gjennom forskningen vår at den digitale endringen har bydd på både fordeler og ulemper for respondentene våre. Det fremkommer i funnene våre at samtlige respondenter har gitt uttrykk for at de foretrekker fysiske ovenfor digitale intervjuer, men at endringen har overrasket dem positivt. Endringen som har vært en påtvungen arbeidsform, har både vært en rask og uproblematisk tilvenning. Gjennomgående i besvarelsen vår så har vi analysert at endringen har medført en tvungen digital kompetanse, samt at effektiviteten i arbeidshverdagen har økt betraktelig. Flere av respondentene våre har uttalt at lengden på de digitale intervjuene er vesentlig kortere enn de fysiske, noe som har ført til at de har fått mer tid til å utføre andre arbeidsoppgaver.

I funnene våre fremkommer det imidlertid at noen av respondentene ikke synes effektiviteten har økt ved bruk av digitale intervjuer, der de har måttet bruke lengre tid på forarbeider, samt at evnen til å knytte relasjoner til kandidatene er redusert. Menneskekjenneren i respondentene har også blitt redusert, ettersom de digitale intervjuene har fremstått som svært upersonlige og tekniske. Dette har blant annet forårsaket at de har mistet “small talk” med kandidatene, noe som antas å være en viktig faktor for å myke opp stemningen under alle typer intervjuer. Selv om de i noen grad har mistet “menneskekjenneren” i seg, på grunn av den manglende fysiske tilstedeværelsen, har de digitale intervjuene vist seg å både være miljøvennlig, kostnads- og tidsbesparende. Mangel på den fysiske tilstedeværelsen har også medført at det har blitt vanskeligere for respondentene våre å få et reelt inntrykk av kandidater, både for å danne seg et førsteinntrykk og kunne lese og oppfatte mellommenneskelige ferdigheter.

6.2 Konklusjon

“Fordelene og ulempene rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer”

Fordelene rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer er at det har vært en rask og uproblematisk tilvenning, der den digitale kompetansen har økt betraktelig hos våre respondenter. Det kommer tydelig frem i funnene våre at de digitale intervjuene har vært effektive, hvor det har oppstått ulike tilnærminger om hva effektivitet er. På den ene siden synes noen at det ble mer effektivt under selve intervjuene, hvor de kunne avholde flere intervjuer om dagen. På den andre siden var det flere som mente at effektiviteten økte i forarbeidene. Arbeidshverdagen har også vært mer effektivt med tanke på at det har blitt mindre reising til kunder/ kandidater for å avholde fysiske intervjuer, som har medført til kostnads- og tidsbesparinger. På bakgrunn av dette, så kommer det tydelig frem i funnene at de digitale intervjuene har vært svært miljøvennlig og effektive. Det er også flere respondenter som har uttalt at de digitale intervjuene er ypperlige å benytte seg av i en screening-fase.

Ulempene rekrutterere har opplevd under endringen fra fysiske til digitale intervjuer er at den påtvungne arbeidsformen har vært, i motsetning til rask og uproblematisk tilvenning, en brutal overgang for noen av respondentene våre. Den påtvungne endringen har også ført til at respondentene har mistet den fysiske tilstedeværelsen, noe som har svekket deres evne til å knytte relasjon til kandidatene. Det fremkommer i funnene våre at “small talk” har mer eller mindre forsvunnet, noe som har ført til at det har vært vanskeligere å betrygge kandidatene under de digitale intervjuene, men også at menneskekjenneren hos respondentene våre har blitt svekket betraktelig. Det har også vært vanskelig å observere og lese mellommenneskelige ferdigheter, som blant annet omgjengelighet, kreativitet og samhandling. Det har vært vanskelig å lese og tolke kroppsspråket og holdningene til kandidatene under intervjuene. Ifølge respondentene våre så er lyd og nettverksproblemer faktorer som vil kunne påvirke effektiviteten på intervjuet negativt. Det kommer også tydelig frem fra våre respondenter at de digitale intervjuene har også blitt opplevd som svært tekniske og upersonlige.

6.3 Hovedkonklusjon

Hovedkonklusjonen er at mange av fordelene og ulempene henger sammen. Effektiviteten har økt betraktelig under de digitale intervjuer, som dermed har gått på bekostning av den fysiske tilstedeværelsen. Mangel på den fysiske tilstedeværelsen har ført til at intervjuene er blitt mer tekniske og upersonlige ovenfor intervju deltakerne, noe som igjen har påvirket respondentenes tid og evne til å betrygge og skape relasjon til kandidater. Vi tolker på en annen side, at mangel på den fysiske tilstedeværelsen har gitt mindre rom for subjektive vurderinger av kandidater, hvor respondenten heller kan få muligheten til å fokusere mer på den objektive vurderingen. Det fremkommer i funnene våre at det er vanskeligere å observere de fleste mellommenneskelige ferdigheter under intervjuene, men selv om dette har vært problematisk så har respondentene våre kunnet observere en av de viktigste faktorene for at en kandidat skal få seg jobb, nemlig motivasjon.

7.0 Refleksjon

Vi har gjennom hele dette forskningsprosjektet fokusert på knytte relevant teori opp mot funnene vi har avdekket i intervjuene, for å oppnå best mulig kvalitet på besvarelsen vår. Prosessen i seg selv har både vært svært lærerik, men også utfordrende, ettersom at vi gjennom hele forskningsprosjektet, fra start til slutt har befunnet oss i en pandemi, som har ført til ulike restriksjoner. Hvor vi blant annet ikke har fått mulighet til å avholde fysiske intervjuer med respondentene våre, som vi i utgangspunktet hadde ønsket. De ulempene som vi har avdekket i besvarelsen vår, har vi også erfart selv under våre kvalitative intervjuer. Hvor vi blant annet opplevde at intervjuene ble korte, samt at vi mistet “small talk” med respondentene våre, noe som førte til at det ble vanskeligere å knytte en god relasjon med dem. Vi opplevde at det var vanskelig å stille direkte oppfølgingsspørsmål under de digitale intervjuene. Dette kan ha ført til at vi ikke fikk nøyaktig de svarene vi ønsket, ettersom at noen av svarene vi fikk var relativt korte og konkrete. Det ville dermed vært hensiktsmessig av oss å omformulere noen av spørsmålene våre, slik at de ble mer spisset mot forskningsspørsmålet vårt, eller at vi kunne “gravd” dypere i samtalene, slik at vi fikk mer utfyllende svar. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette er første gang vi avholder slike

intervjuer, og vi har dermed ikke noe særlig god erfaring med det. Vi har også opplevd en av fordelene som vi avdekket i drøftingsdelen vår, nemlig å holde intervjuer fra en geografisk avstand, hvor vi har intervjuet respondenter i 3 ulike byer i to fylker.

8.0 Videre forskning

I studien vår har vi kartlagt de fordelene og ulempene som har oppstått ved endringen fra fysiske til digitale intervjuer. Endringen kan antas å være påtvungen, der det er ingen som har ønsket at koronapandemien skulle inntreffe hverdagen vår. Studien vår har dermed vist at mange har fått øynene opp for en ny arbeidsform, som kan være nyttig å benytte seg av i fremtiden. Alle respondentene våre har uttalt seg at de tror intervjuprosesser vil endres etter koronapandemien er ferdig, hvor samtlige har presisert at digitale intervjuer vil bli aktuelt å benytte seg av i fremtiden. Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz (2019) belyser, ettersom at digitale intervjuene viser seg å være kostnadseffektive og effektive generelt, så mener de at det vil være urimelig å slutte å benytte seg av digitale intervjuer i fremtiden, der de påpeker at en hybridmodell, som består av både digitale- og fysiske intervjuer vil bli den nye arbeidsformen for jobbintervjuer (Rhoades, Ramsey, Metz & Lewkowitz 2019, 12). Ved å foreta videre forskning, på bakgrunn av våre funn og fremlagt teori, anser vi det som svært spennende å kunne undersøke om en slik hybrid modell vil kunne gjøre intervjuprosessen mer effektiv for rekrutterere i fremtiden. Til videre forskning ville det vært spennende for oss å undersøke om det finnes noen statistikk på om det har vært, eller kommer til å bli kvalitetsforskjell på ansettelse. For eksempel i noen bemanningsbyråer ansetter de til midlertidige og faste stillinger. De midlertidige stillingene er ofte på 3 måneder, der kandidatene har mulighet til å få seg fast stilling etter prøveperioden. Det ville dermed vært interessant for oss å undersøke om det har blitt flere, færre eller like mange som har blitt ansatt ved bruk av en slik hybrid modell. Det ville vært spennende å forske på om utviklingen under de digitale intervjuene har ført til kvantitet over kvalitet på ansettelse, hvor man senere kan benytte seg av en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge hvor mange av kandidatene som har blitt faste ansatte etter prøveperioden.

9.Litteraturliste

Bøker:

Anderson, Alan H. 1993. *Successful training practice: A manager`s guide to personell development*. Cambridge: Blackwell.

Bloisi, Wendy.2007. *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.

Cooper, Dominic og Ivan T Robertson. 1995. *The psychology of personell selection: A quality approach*. London: Routledge.

Eder, R.W. & G.R. Ferris. 1989. *The employment interview handbook*. California: Sage Publications.

Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Cappelen Akademisk

Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang 2017. «*Endringsledelse og ledelsesendring, fra plan til praksis*». 3. utg. Oslo. Universitetsforlaget.

Iversen, Ole I. 2003. *Testhåndboka: Personlighet, rekruttering og utvalg*. 1. utg. Oslo. Tiden Norsk Forlag.

Iversen, Ole I. 2015. *Rekrutterings- intervjuetknikk, om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. 1. utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. “*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*”. 3.utg 1. opplag. Oslo. Cappelen Damm.

Johannessen, Asbjørn, Per arne Tufte & Line Christoffersen. 2016. “*Samfunnsvitenskapelig metode*”. 5. utg. 3 opplag. Oslo. Abstrakt forlag AS.

Johansen, Olav & Helene Sætersdal. 2018. *HR og personalledelse*. 2.utg. 1. opplag. Bergen. Vigmostad & Bjørke AS

Karp, Tom 2014. «*Endring i organisasjoner, ideologi, teori og praksis*». 1 utg. 2. oppslag 2018. Oslo. Cappelen Damm AS.

Kaufmann Geir, og Kaufmann Astrid. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg, 4 opplag. Bergen. Vigmostad & Bjørke.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen. Vigmostad & Bjørke AS.

NESH 1999. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, juss og humaniora*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Schmidt F.L. 1976. *A note on the Urry method of approximating the item parameters of latent trait theory*. 1976. Washington, D.C: U.S Civil Service Commission.

Skilbrei, May-Lenn. 2019. "*Kvalitative Metoder*". 1 utg. 1 opplag. Oslo. Vigmostad & Bjørke AS.

Skorstad, Espen. 2017. "*Rett person på rett plass*". 2. utg. 2 opplag. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Skorstad, Espen. 2018. "*Rett person på rett plass*". 2. utg. 3. opplag. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tjora, Aksel 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utg, 3. opplag. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vitenskapelige artikler:

- Braun, Virginia & Victoria Clarke. 2008. *Using thematic analysis in psychology*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>

- Chapman, D.S. & P.M. Rowe. 2002. *The influence of videoconference technology and interview structure on the recruiting function of the employment interview: A field experiment*. 2002. International Journal of Selection and Assessment.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00208>
- Hsu, Yu-ru & Mike Leat.. 2000. *A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan*. Internationalm journal of Human Resource Management. <https://doi.org/10.1080/095851900339936>
- Kock, N. 2009. *Information systems theorizing based on evolutionary psychology: An interdisciplinary review and theory integration framework*. 2009. MIS Quarterly . <https://doi.org/10.2307/20650297>
- Kock, N. 2005. *Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward e-communication tools*. 2005. IEE Transactions on Professional Communication.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12249>
- McColl, Rod & Marco Michelotti. 2019. *Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12249>
- Rhoades, James S, Patrick S Ramsey, Torri D. Metz & Adam K. Lewkowitz. 2019. */Maternal-fetal medicine program director experience of exclusive virtual interviewing during the coronavirus disease 2019 pandemic*. <https://www-sciencedirect-com.egms.idm.oclc.org/science/article/pii/S2589933321000392>
- Scott, Cynthia D & Jaffe, Dennis T. 1988. *Survive and thrive in times of change*". 1998. Training & Development Journal.

<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA6682063&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00410861&p=AONE&sw=w>

- Straus. S. G. Miles, J.A. & L.L Levesque. 2001. *The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on recruiter and candidate judgment in employment interview*. 2001. Journal of Management.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630102700308>
- Wolff, Margaret & Heather Burrows. 2021. *Planning for Virtual Interviews: Residency Recruitment During a Pandemic*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876285920305593>

Nettsider:

- Arbeidsgiverportalen. 2020. "*Digitale jobbintervjuer*". Oppdatert 25. juni 2020.
<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-handtere-rekruttering-under-koronakrisen/digitale-jobbintervjuer> Lesedato: 13.05.2021
- Eggebø, Helga. 2019. "*Tematisk analyse - metodeartikkelen som løyser alt*". Oppdatert: 18. juni 2019. Lesedato: 17.04.2021
<http://helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyser-alt/>
- Expert Program management. "*Scott and Jaffe`s Change Model*."
<https://expertprogrammanagement.com/2018/05/scott-and-jaffe-change-model/>
Lesedato: 13.05.2021
- Fast web. 2020. "*5 digital interview tips*". Oppdatert: 08.04.2020. (Forsidebilde).
<https://www.fastweb.com/career-planning/articles/five-digital-interview-tips>
Lesedato: 27.05.2021

10.0 Vedlegg

Intervjuguide

1. Hvilken stillingstittel har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i Manpower/Personalhuset?
3. Hvordan var bedriftens rutiner for jobbintervjuer før korona pandemien?
4. Hva er bedriftens rutiner for jobbintervjuer nå under korona pandemien?

(underspørsmål- bruker dere mest telefon, zoom, skype, etc)

5. Hvordan har overgangen fra fysiske til digitale jobbintervjuer vært?

Teknologisk overgang. Rask tilvenning?

6. Føler du effektiviteten under intervjuer er den samme som før korona?

Er det mer fleksibelt?

Er det flere søkere på grunn av den geografiske friheten? F.eks. fra by til by

Har mengden intervjuer økt/ redusert?

7. Hvor lenge varte t intervju i gjennomsnitt før korona? - hvor lenge varte det etter korona?
8. Hvor mange intervjuer har du i gjennomsnitt per/uke?

9. Føler du at får brukt tiden du sparer på intervju til noe annet produktivt?
10. Hvordan føler du kandidatene oppfører seg i et digitalt intervju. Er de tryggere når de sitter hjemme hos seg selv kontra i intervju lokalene?
11. Hvordan har overgangen til digitale intervjuer påvirket førsteinntrykket/magefølelsen din overfor kandidater? - *Er det vanskeligere å få et reelt førsteinntrykk/magefølelse av en kandidat over et digitalt intervju kontra et fysisk intervju? Hva er dine synspunkter rundt dette?*
12. Det er en svakhet hos mange av oss at førsteinntrykket av en person lett kan bli dominerende "Jeg visste det med en gang jeg så ham at han ikke passet" Hva er dine tanker rundt dette? Føler du dette har endret seg?
13. Forekommer det ofte tekniske problemer, som nettverk, lyd eller andre ting som forstyrrer intervjuet?

Oppfølgingsspørsmål. Hvis det skulle vise seg at kandidaten kommer for sent eller bruker for mye tid på den teknologiske delen av å intervju. Vil det da påvirke helhetsvurderingen av kandidaten? F.eks. hvis en kandidat blir for sen til et fysisk intervju, så kan dette påvirke helhetsvurderingen av kandidaten. Personlige tanker rundt dette?

14. Føler du at digitale intervjuer vil bli aktuelt å benytte mer i fremtiden?

(I fysiske intervjuer kan det være lettere for kandidaten å stille spørsmål ved hjelp av kroppsspråk, holdning, gestikulere, anerkjenner): Under et jobbintervju, har dere merket at kandidaten stiller mindre spørsmål ved visuelle intervjuer kontra fysiske knyttet til stillingen?

15. Er det vanskeligere å observere / vurdere mellommenneskelige ferdigheter over virtuelle intervjuer hos kandidaten? F.eks. omgjengelighet, kommunikasjon, samhandling, humor, kreativitet, motivasjon og synlig ledelse.

Er det vanskeligere å observere om kandidaten er ekstrovert eller introvert?

16. Hvordan er “menneskekjenneren” i deg blitt påvirket av digitaliseringen, derav hvordan opplever du endringen som rekrutterer som blant annet har gode evner til å lese stemningen i rommet, kroppsspråk og holdninger, har endret seg under digitaliseringen?
17. Er det noen andre fordeler og ulemper ved digitale intervjuer
18. Det er mye snakke om en «hybridmodell», hvor en både kan bruke digitale intervjuer og fysiske intervjuer. Tror du dette er noe dere også kommer til å praktisere i fremtiden?