

REFLEKSION TIL DISKUSSION

- En specialeafhandling om perspektiver for inddragelse af organisatorisk coaching i jobsamtalen

Karina Visborg Johansen & Pernille Bystrup Holm
Speciale i Interpersonel organisationskommunikation
Maj 2012, Aalborg Universitet
Vejleder: Søren Frimann

REFLEKSION TIL DISKUSSION

- En specialeafhandling om perspektiver for inddragelse af organisatorisk coaching i jobsamtalen

Speciale i Interpersonel organisationskommunikation
Aalborg Universitet, maj 2012

Karina Visborg Johansen
Pernille Bystrup Holm

Vejleder: Søren Frimann

Anslag: 253.951
Normalsider: 105,81

Karina Visborg Johansen

Pernille Bystrup Holm

ABSTRACT

This master thesis is centered around the job interview and has the main purpose of examining which perspectives to draw when you combine the present structure of the interview and the interaction of participants with the somewhat different aspects of organizational coaching.

A lot of people have the experience of participating in a job interview, mostly as job seekers, but some also as managers or recruitment responsables. Especially the internet provides a lot of how-to literature for the job seekers on how to prepare their participating in a job interview: How to behave, how to answer the questions correctly, and how to make a good impression on the job interviewers. This thesis has arisen from a concern about how the basis of assessment is created between the interview participants when they both know what to expect. Following, this thesis has arisen from the concern of the great predictability and transparency that seem to be predominant in the field.

The aim is to explore how organizational coaching and job interviews – two fields with differing logics – can benefit from one another in spite of their differences, for example in regards to the main purpose of the dialogue; in coaching the purpose is to ensure and support development and learning for the focus person and the main purpose of a job interview is to evaluate; an evaluation which is done by both candidate and interviewer, though primarily by the latter.

Prior to the thesis we had the hypothesis that there was a great amount of similarities to be found in job interviews in regards to especially structure of the interview and interaction between the participants. Based on this hypothesis, we additionally had the desire to bring new perspectives to the field, as we saw an obvious possibility for development. As we were curious as to whether the hypothesis could be confirmed or invalidated we agreed upon cooperating with a large, privately held organization. Thus, the empirical foundation for the thesis was established.

Through several analyses of our empirical data we explore partly how the interaction between the job candidate and the recruitment responsible unfolds, and which situations the interaction contains, and partly how the structure of the interview is set. We discuss options and limitations for considering the job interview as organizational coaching. Through these analyses we confirm our hypotheses and in addition to this we find elements of coaching in the way the recruitment responsables ask questions.

We answer our main problem for the thesis through a discussion on how the perspectives of organizational coaching can contribute to the contemporary structure of the interview and the interaction of the participants.

FORORD

Indeværende speciale er udarbejdet under studiet af interpersonel organisationskommunikation på Aalborg Universitet, hvor studiet af mellemmenneskelig kommunikation i organisatoriske kontekster har været særligt fokusområde.

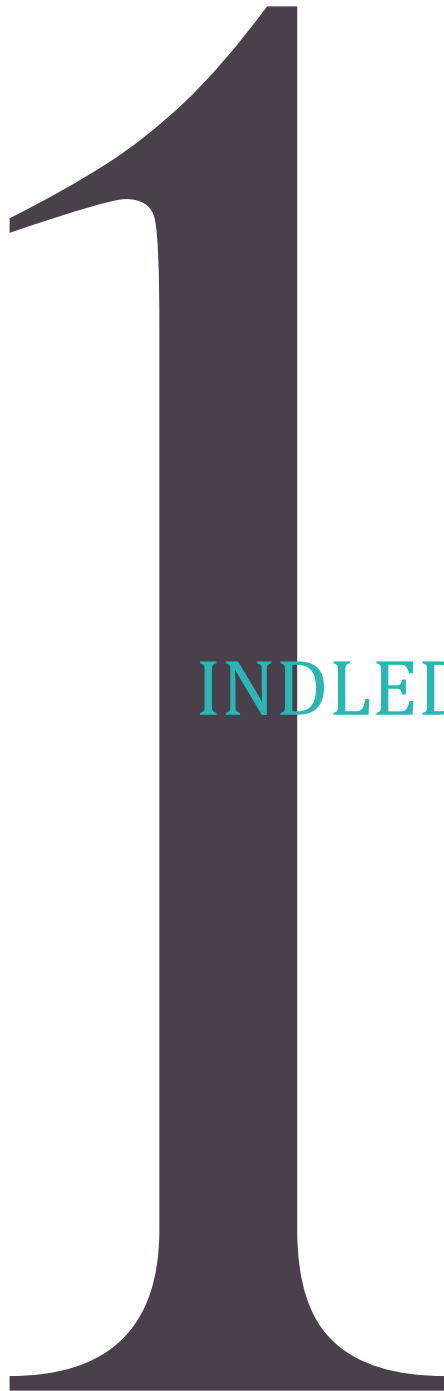
Specialet bygger på et samarbejde med en HR-afdeling i en større dansk virksomhed, hvor vi har observeret og optaget deres jobsamtaler.

Det diskuteres hvorledes coaching som en professionel samtale i en organisation, kan bidrage i en jobsamtale, hvilke perspektiver dette kan have for samspillet deltagerne imellem. samt hvilke perspektiver den organisatoriske coaching kan bidrage med ift. jobsamtalens struktur.

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1: INDLEDNING	8
1.1 Problemformulering	10
1.2 Afgrænsning	11
1.3 Specialets relevans	11
1.4 Læsevejledning	11
1.5 Jobsamtalen som forskningsfelt	12
KAPITEL 2: METODE	16
2.1 Sammenhængen mellem vores viden- skabsteoretiske ståsted, vores metoder og empiri....	17
2.2 Det empiriske fundament	19
2.3 Analysetilgang	23
KAPITEL 3: VIDENSKABSTEORI	26
3.1 Hermeneutik	27
3.2 Socialkonstruktionisme	30
KAPITEL 4: ET METAPERSPEKTIV	34
4.1 Lokal/emergent - Elitær/a priori	36
4.2 Konsensus - Dissensus	37
4.3 Konsensus - Lokal/emergent	38
4.4 Dissensus - Lokal/emergent	39
4.5 Opsamling	40
KAPITEL 5: JOBSAMTALENS DNA	42
5.1 Hvad er en jobsamtale?	43
5.2 Forholdet til andre samtaler	44
5.3 Formålet med jobsamtalen	44
5.4 Det asymmetriske forhold	45
5.5 Forventninger til jobsamtalen og dens deltagere	47
5.6 Opsamling	49

KAPITEL 6: FORANALYSE	50
6.1 Forløbsanalyse	51
6.2 Taletursanalyse	55
KAPITEL 7: SAMHANDLINGSANALYSE	60
7.1 Den dramaturgiske analogi	61
7.2 Metode	62
7.3 Indledende analyse	63
7.4 Tema 1: "Velkommen og tak, fordi du ville komme"	64
7.5 Tema 2: Hvem er sælgeren?	65
7.6 Tema 3: Den gode stemning	67
7.7 Tema 4: En umulig situation	72
7.8. Opsamling	73
KAPITEL 8: COACHINGANALYSE	76
8.1 Organisatorisk coaching	77
8.2 Hvad er coaching?	78
8.3 Coaching i en organisatorisk kontekst	79
8.4 Metode	80
8.5 Elementer af coaching i jobsamtalen	81
8.6 Coachings muligheder og begrænsninger	83
KAPITEL 9: DISKUSSION	88
9.1 Coaching og/eller salg	89
9.2 En anderledes samtalestruktur	90
9.3 Et Anderledes vurderingsgrundlag	91
9.4 Nye rollesammensætninger	92
9.5 Opsamling	94
KAPITEL 10: KONKLUSION	96
10.1 Svaret på problemformuleringen er	97
10.2 Vores svar hviler på... ..	98
10.3 Svaret har følgende begrænsninger... ..	99
10.4 Vores svar har følgende perspektiver	99
Litteraturliste	100
Procesbeskrivelse	103
Anvsarsliste	104



INDLEDNING

- En præsentation af specialets indledende tanker og hypotedannelser, samt det omkransende problemfelt. I kapitlet præsenteres også en præsentation af udvalgte dele af den allerede eksisterende forskning indenfor job-samtalen.

INDLEDNING

Vi kommer sikkert alle til at opleve det på et tidspunkt i vores liv – at skulle søge job og deltage i en jobsamtale. Nogle oplever det flere gange end andre, og nogle har sikkert ligesom os undret sig over, hvad det egentlig er, der sker under samtalerne og hvordan kan man være sikker på, at de, der sidder som repræsentanter for virksomheden og skal vurdere en, kan overskue samtalen og sikre, at indholdet der bliver skabt i samtalen også kan danne grundlag for en vurdering af en til jobbet.

Der er efterhånden produceret utallige bøger og web-sider, hvor ansættelse kan finde råd og vejledning i, hvad en jobsamtale er, hvordan de skal afholde jobsamtaler og hvad de skal spørge om. Samtidig er der udgivet mindst lige så megen, hvis ikke mere, litteratur til de jobsøgende, hvor de kan finde råd og vejledning i, hvordan de skal gå til jobsamtale og kan træne sig i at skabe det gode indtryk under samtalen, hvilke spørgsmål de kan forvente at blive stillet samt råd til, hvordan de skal svare. Men bliver det efterhånden ikke for forudsigeligt for både ansættelse i virksomhederne og de jobsøgende kandidater, når begge parter ved, hvad de kan forvente? Bliver det ikke for forudsigeligt, når kandidaten efterhånden er så velforberedt om vidende om, hvordan samtalen foregår? Og kan man ikke blive bekymret over, at jobsamtalen bliver så gennemsigtig og forudsigelig, at kandidaten ikke svarer på spørgsmål ud fra eget perspektiv, men blot svarer ud fra de standarder diverse websites og how-to-bøger har givet? Bliver ansættelsesudvalgets beslutning så ikke taget på et skrøbeligt grundlag og er det overhovedet til gavn for virksomhedens og kandidatens fremtid?

I bekymringen over, at jobsamtalen bliver for gennem-

skuelig, ligger samtidig et ønske om en større seriøsitet omkring jobsamtalen – at den ikke bare er en uformel snak, men er genstand for stor opmærksomhed fra virksomhedernes side. Seriøsitet kan ligge i, at man som ansætter og beslutningstager reflekterer over, hvad man vil have ud af samtalerne, hvem man sætter til at afholde dem, og hvordan man mener, de med fordel kan afholdes, så både ansætter og kandidat får det ud af mødet, de ønsker. Herunder ligger et fokus på at skabe en samtale, hvor ansættelse er bevidste om det samspil, der er mellem kandidat og dem selv; at de er bevidste om, at dialogen og sproget i samtalen er en væsentlig faktor for, hvordan forholdet mellem dem selv og kandidaten udvikler sig og dermed også for, hvilken type af samtale, det bliver.

Ovenstående tanker har givet anledning til en hypotese om, at jobsamtaler i al almindelighed i store træk afholdes efter samme skabelon, hvad angår indholdet, samspillet, rammerne og strukturen. Endvidere har tankerne bidraget med et ønske om at undersøge mulige perspektiver for samtalerne.

Da vi gerne ville have undersøgt vores hypotese, indgik vi samarbejde med en stor dansk virksomhed. Vi fik her mulighed for at optage tre jobsamtaler omhandlende tre forskellige stillinger; én samtale med én kandidat og to samtaler med en anden. I forbindelse med optagelserne og transskriberingen af samtalerne fik vi intuitivt oplevelsen af, at hensigten med jobsamtalerne var, at jobsøgeren skulle vurderes til en stilling i virksomheden på baggrund af kandidatens faglige og personlige kvaliteter, og hvor det var virksomhedens opgave at undersøge denne kandidat med henblik på at vurdere muligheden

for et match. Vi blev interesserede i den måde ansættelsesudvalget valgte at udforske ansøgernes kvaliteter til stillingen, samt den måde de forsøgte at afsløre svaghederne hos kandidaten. Vi syntes at kunne genkende enkelte passager, der havde karakter af coaching, men det lå som en underlæggende del af samtalen, der kun blev praktiseret i enkelte passager.

På baggrund af vores intuitive fornemmelser traf vi beslutning om at indsnævre vores hypotese til blot at omhandle strukturen og deltagerens samspil. Vi traf dette valg af flere årsager; fokuset på deltagerens samspil har sin begrundelse dels i vores umiddelbare fornemmelse for, at der i dette var noget interessant på spil deltagerne imellem, og dels i vores akademiske ophav og lærdom, der består i en kommunikationsfaglig baggrund med særskilt fokus på den interpersonelle organisationskommunikation. Fokuset på strukturen i jobsamtalerne har sin begrundelse i vores fornemmelse af, at strukturen havde indflydelse på deltagerens samspil.

Da vi gerne ville undersøge samspillet mellem deltagerne vendte vi os mod vores teoretiske ophav og Erving Goffmans analyser af menneskers sociale samhandling i en mikrosociologisk kontekst. Gennem en analyse med begreberne ansigtsarbejde, frontstage og backstage fik vi mulighed for at nærmere at undersøge og her igennem pinpointe nogle af de intuitive fornemmelser, vi havde fået på baggrund af empiriindsamlingen og transskriberingerne. Med inddragelsen af Goffman introduceredes begrebet *samhandling* i vores speciale.

Vores fornemmelser og spontantolkninger under optagelserne og transskriberingerne havde også givet os anledning til ideen om at inddrage organisatorisk coaching i specialet, som tilgangen er beskrevet af forskerne ved Aalborg Universitet, herunder Helle Alrø, Poul Nørsgaard-Dahl og Søren Frimann. Vi havde undervejs syntes

at kunne ane træk fra den organisatoriske coaching – et interessant og overraskende aspekt, vi ønskede at udforske nærmere. Gennem analysen har vi fået bekræftet vores fornemmelser om, at der var elementer af organisatorisk coaching i samtalerne – dog i sparsomt omfang. Da vi allerede forud for specialet har haft et ønske om at undersøge muligheden for fornyelse af jobsamtalen, valgte vi at forfølge dette ønske gennem en yderligere udfoldelse af den organisatoriske coaching i jobsamtalerne. Vores nysgerrighed i forbindelse med inddragelsen af coaching udsprang i en undren over, om man ville kunne udnytte redskaberne i og rammerne for den organisatoriske coaching i en jobsamtale til at udforske og undersøge jobansøgerens faglige og personlige styrker og svagheder? Endvidere er ansættelsesudvalgets mål for samtalen at undersøge kandidatens faglige og personlige kvaliteter og vurdere om kandidaten matcher til en stilling i virksomheden, der ønskes besat - kunne den organisatorisk coaching bidrage med værktøjer, der ville give nye muligheder for samspillet deltagerne imellem og kunne det bidrage til en ny måde at strukturere jobsamtalen på hos virksomheden? Dette var alle spørgsmål, vi ønskede at undersøge nærmere. Ovenstående aspirationer og refleksioner gav anledning til følgende problemformulering:

1.1 PROBLEMFORMULERING

Hvilke perspektiver kan organisatorisk coaching bidrage med ift. jobsamtalens struktur og deltagerens samhandling?

Vores svar på problemformuleringen går gennem en undersøgelse af de nuværende forhold i de tre samtaler. Vejen til svaret indeholder en analyse af vores tre optagede jobsamtaler ud fra Goffmans begreber ansigtsarbejde, frontstage og backstage samt en analyse af taleture og en

forløbsanalyse. Heri finder vi frem til situationer omkring samspillet, der har karakter af en salgssituation (sælger-køber), besøg (vært-gæst) og en kamp (udfordrer og forsvare). Vi fortsætter analysen ved at inddrage organisatorisk coaching for at undersøge, hvilke elementer af dette, der er at spore i samtalerne. Afslutningsvist diskuterer vi, hvad inddragelsen af organisatorisk coaching i jobsamtalen vil betyde for opfattelsen af, hvad en jobsamtale er. I kapitlet med titlen *Jobsamtalens DNA* har vi beskrevet, hvad fundamentet i en jobsamtale er, og hvad forventningerne til en jobsamtale er, som den ser ud i dag. Ved en større inddragelse af coaching i samtalerne vil der blive rykket på dette fundament.

1.2 AFGRÆNSNING

Med baggrund i vores akademisk-faglige baggrund har vi i indeværende speciale anlagt en kommunikationsteoretisk vinkel på vores undersøgelse. Derfor har vores undersøgelse af deltagernes samhandling ikke inkluderet psykologiske aspekter som identitet. Vi har i stedet taget udgangspunkt i skabelsen af diskursive roller, som de opstår, konsolideres eller forandres i den enkelte kontekst.

Vi har i vores undersøgelser udelukkende fokuseret på den verbale kommunikation og hermed fravalgt et fokus på den nonverbale. Begrundelsen for dette skal findes i to forhold; Da vi ikke havde mulighed for at optage samtalerne med video, har det ikke været os muligt at undersøge den nonverbale kommunikation. Men da det omvendt har været vores hensigt blot at fokusere på det verbale – da det er her, vi har fundet den største inspiration.

Vi har i vores undersøgelser, refleksioner, tolkninger og konklusioner haft et primært fokus på ansættelserne i samtalen. Da vi har undersøgt strukturen og deltagernes samhandling har vi dog stadig valgt at inddrage kandi-

daten i vores analyser, da samspillet og påvirkningen af strukturen opstår i forholdet mellem alle deltagere; hvad den ene siger har eller kan have indflydelse på den anden.

Vi diskuterer ikke de forskellige perspektiver, man kan have på organisatorisk coaching, men forholder os til definitionerne, som de er præsenterede af Helle Alrø, Poul Nørgaard-Dahl, Søren Frimann m.fl. (2009, 2011).

1.3 SPECIALETS RELEVANS

Dette speciale skal ses som et bidrag til forskningen om jobsamtaler. Et bidrag, der støtter op om meget af den tidligere forskning på området, men også et speciale, der sætter nye spørgsmålstegn og skaber nye perspektiver. Det skal ligeledes betragtes som et videnskabeligt bidrag til og også kritik af den førmentalte how-to litteratur, som vi anser for at være generaliserende over jobsamtalen og desuden stærkt erfaringsbaseret kontra funderet i videnskabelig forskning. Denne kritik skal ikke forstås som et udtryk for, at vi betragter den erfaringsbaserede litteratur som uanvendelig, men nærmere ud fra det perspektiv, at erfaringer ofte er gentagelser af allerede eksisterende, afprøvede metoder. Hermed mener vi, at den erfaringsbaserede litteratur kun sjældent bidrager med nye perspektiver.

1.4 LÆSEVEJLEDNING

Metode

I dette kapitel redegøres for vores metodiske, teoretiske, empiriske og videnskabsteoretiske refleksioner. Kapitlet indeholder hermed en beskrivelse af, hvordan vi både processuelt og praktisk er kommet fra indledning og problemformulering til konklusion.

Videnskabsteori

Kapitlet indeholder et overblik over vores videnskabsteoretiske ståsted, der går gennem en redegørelse for dels vores hermeneutiske og dels vores socialkonstruktivistiske metoder.

Et metaperspektiv

Kapitlet indeholder en identifikation og uddybning af specialets forskningsparadigmer gennem inddragelse af Stanley Deetz' model.

Jobsamtalens DNA

I dette kapitel præsenteres definitionen af en jobsamtale, hvordan den adskiller sig fra andre typer samtaler og hvilke forventninger jobsamtalens rammer stiller til dens deltagere

Foranalyse

Kapitlet indeholder en analyse af jobsamtalernes struktur, der afslører et gennemgående mønster i samtalerne, samt en taletursanalyse, som viser en forskel i mængden af taleture i to af samtalerne.

Samhandlingsanalyse

Kapitlet indeholder en undersøgelse af samtaledeltagernes indbyrdes verbale samhandling med udgangspunkt i Erving Goffmans dramaturgiske analogi og Jann Scheuers situationsdefinitioner.

Coachinganalyse

I kapitlet præsenteres den organisatoriske coaching som begreb. I analysen betragtes jobsamtalen ud fra de organisatoriske rammer, for at identificere coachingen i samtalerne, samt vurdere hvor den har sine muligheder og begrænsninger i en jobsamtale.

Diskussion

Kapitlet indeholder en diskussion af mulige perspektiver

i forhold til jobsamtalens struktur og deltagernes samhandling.

Konklusion

Kapitlet indeholder vores speciales konklusioner og præsenterer svaret på den fremsatte problemformulering, hvilket grundlag svaret hviler på, og hvilke begrænsninger svaret har. Konklusionen indeholder ligeledes en perspektivering for specialets anvendelse fremover.

På de medfølgende to bilagsCD'er findes dels samtalerne og dels alle skriftlige bilag herunder transskriberinger.

1.5 JOBSAMTALEN SOM FORSKNINGSFELT

Dette afsnit giver et overblik over udvalgte dele af den eksisterende og igangværende forskning om jobsamtaler, der har relevans for dette speciale, og fra hvilke vi har hentet inspiration til vores undren og nysgerrighed, samt løbende hypotesedannelse.

Betragter vi al litteratur omkring jobsamtalen findes der utallige bøger henvendt til både rekrutteringsansvarlige og jobansøgerne. En simpel google-søgning på 'jobsamtale' giver over 600.000 resultater og søgningen på det engelske "Job Interview" giver over 940,000,000. En hurtig gennemgang af bare de første sideres resultater, viser artikler, bøger og sites, hvor man kan finde råd og vejledning i at gå til samtale – set fra jobansøgers perspektiv. (se fx Kahlke og Schmidt 2002, Svensson og Ingemann 2005, jobzonen.dk og jobsamtalen.dk). Disse pædagogiske 'how to' vejledninger og håndbøger er irrelevante for denne undersøgelse, da de 1) de er ikke baserede på empiriske data, men på erfaringer og 2) det er ikke tydeligt, hvilket analysearbejde, der ligger bag.

Forskningslitteratur om jobsamtaler

Det følgende afsnit præsenterer en kronologisk gennemgang af udvalgte forskningsprojekter indenfor jobsamtaler, hvor forskere og studerende har vist og demonstreret en dybdegående empirisk funderet analyse på baggrund af en klart defineret teori- og metoderamme. Projekterne er ligeledes udvalgt ud fra, at de har haft indflydelse på dette speciale, enten fordi vi har inddraget dele af projektets konklusioner i specialet, eller fordi dele af projektet har givet os anledning til yderligere hypotesedannelse.

Gennemgangen indeholder kun udvalgte dele af den nordiske forskningslitteratur indenfor feltet jobsamtaler. Valget på den nordiske litteratur begrundes vi i, at de udenlandske forskningsprojekter, som fx amerikanske og britiske kan være præget af en anden kulturopfattelse omkring jobsamtalen, som vi ikke har mulighed for at identificere og derfor kan konklusioner derfra være svære at overføre direkte på den danske (nordiske) kultur omkring jobsamtaler, uden først at definere de kulturelle forskelle. Valget på den udvalgte litteratur er ligeledes foretaget på baggrund af, at det enten er den nyeste eller mest anvendte litteratur på området, og undersøgelserne indeholder konklusionerne og perspektiver, vi har taget med i dette speciale. Derfor vil det også være gennemgående, at vi har udvalgt de dele af undersøgelserne, som har været interessante for specialet og dermed er bevidste om, at undersøgelserne indeholder meget mere, med er valgt fra, da det ikke har været interessant i forhold til vores problemformulering.

Viveka Adelswärd, professor i samtaleforskning, ved institutionen Tema kommunikation, Linköpings universitet, forskede i relationen mellem køn og jobsamtaler i undersøgelsen *"Styles of Success"* fra 1988. Hun observerede 48 jobsamtaler i en stor svensk virksomhed hvor konklusionerne primært omhandlede hvilke kønsforskelle jobsamtalen indeholder. Ift. til dette speciale,

påviste Adelswärd i hendes undersøgelse også det interaktive element i dialogen. At interviewerne aktivt med til at skabe det grundlag, på hvilket de senere vurderer, hvorvidt de vil ansætte ansøgerne eller ej.

(...)the interviewers seem to look for certain characteristics, and therefore support some applicants more than others and the applicants seem to adapt to subtle clues provided by the interviewers. Thus both parties contribute to the process. The interviewer is in a sense actively creating what he is looking for"

(Adelswärd 1988:161)

Adelswärd's påpegelse af, at ansætterne leder efter nogle bestemte karakteristika, og derfor er med til at skabe indholdet i samtalen, har givet os anledning til at analysere nærmere på deltagernes sproglige adfærd i samtalen. Vi undersøger bl.a. hvordan ansætterne stiller spørgsmål til kandidaten, for bl.a. at undersøge, hvordan dette kan påvirke ansøgerens svar. (se evt. kapitel 8)

Jann Scheuer, sprogforsker og lektor på Københavns universitet undersøgte i 1998 virksomheders og ansøgere sproglige adfærd i jobsamtaler for at belyse, hvordan brugen af sprog påvirkede rekrutteringen af arbejdskraft. Scheuer fokuserede primært på sammenhæng mellem køn og sprog og konkluderede bl.a. at jobsamtalen, som den fungerede i 1998, ikke var kønsneutral, men favoriserede mandlige ansøgere og bestemte sociale grupper (Scheuer 1998). Ligesom Adelswärd (1988) konkluderede Scheuer også, at ansættelsesudvalget har afgørende indflydelse på kandidatens fremtræden. Scheuer er den nok mest anvendte reference når man undersøger jobsamtaler i Danmark, og de forskningsprojekter, der er blevet til efter 1998 referer næsten alle til Scheuers analyser og konklusioner. Der er dette speciale ikke en udtagelse. Bl.a. er vores hypotese omkring den genkendelige og forudsigelige struktur delvis

udsprunget af Scheuers analyse af strukturen, som vi opfatter stadig er gældende her 14 år senere. Derfor er vores interesse for at se anderledes perspektiver for jobsamtalen ligeledes udsprunget af vores undren over, at strukturen er den samme som dengang (se evt. forløbsanalysen i kapitel 6).

Scheuers betragtninger af jobsamtalen som en salgs- og besøgssituation (Scheuer 1998) inddrager vi i vores analyse af samspillet deltagerne imellem. Betragtningen af at disse situationer er tilstede i jobsamtalen, har bidraget til vores hypotese om, at disse situationer også er en del af de samtaler, der udgør specialelets empiri, samt en nysgerrighed overfor, om der muligvis også opstår andre situationer i samtalerne og hvilke situationer der kunne opstå med inddragelsen af coaching i jobsamtalen.

Louise Rams, tidligere specialestuderende i kommunikation og **Poul Nørgaard Dahl**, lektor ved Institut for Kommunikation på Aalborg universitet udgav i 1998 artiklen "Dialog og magt i jobsamtaler" (Rams og Dahl 1998), der har taget udgangspunkt i tankerne fra Louise Rams' specialeafhandling fra samme år (Rams, 1998). De henviser også til Scheuer i forhold til salgssituationen i jobsamtalen og påpeger, at når samtalen kommer til at handle om ansøgerens eventuelle svagheder i forhold til stillingen, skal ansætteren være varsom med hurtigt at komme med sine fortolkninger, hvis ansøgeren ikke skal begynde af kommunikere ud fra en salgsorientering, da Rams og Dahl mener, at salgssituationen ikke fremmer en dialog i samtalen. De argumenterer for, at ansætteren i stedet skal være eksplicit omkring jobbet og afdelingen, og også være eksplicit omkring sine iagttagelser og tjekke om ansøgeren kan genkende dem, og hvordan ansøgeren fortolker dem. Rams og Dahl indikerer ligeledes, at ansøgeren står bedst i samtalen ved at være dialogorienteret, og denne ønsker at forholdet i samtalen skal være ligeværdigt, så ansøgeren har lige så meget ret til at få viden om stillingen og virksomheden, som ansættterne

har om ham (Rams og Dahl 1998).

Rams' og Dahls pointer er en del af indeværende speciale, i kraft af vores interesse for den organisatorisk coaching. Med fokus på, at dialogen skal være tilstede, samt ansætteren skal holde sine tolkninger tilbage, har givet os anledning til at lade os inspirere af coachingsamtalen, der bl.a. indeholder disse aspekter.

Malin Lindelöw Danielsson, fil. dr. i psykologi beskriver med en videnskabelig tilgang til rekruttering og ansættelse og kompetencebegrebet i fokus, hvordan man trin for trin kan gribe ansættelsens mange forskellige faser an for at sikre det bedst mulige match mellem job og ansøger. I forhold til interviewet som metode i jobsamtalen påpeger Danielsson bekymringen over, at interviewerens i gennemsnit træffer sin beslutning om kandidaten til jobbet indenfor samtaleens første 4 minutter. En beslutning, der ikke beror på faktuel viden om kandidaten fra samtalen, men blot førstehåndsindtrykket, som handler mere om interviewerens egen subjektive indtryk, end kandidatens kompetencer til stillingen (Danielsson 2006:70). I den forbindelse udtrykker hun ligeledes bekymringen over de kandidater, man af forskellige årsager hurtigt valgte fra til en jobsamtale, som muligvis kunne være et skjult talent, hvis man fulgte op på disse personer. (Danielsson 2006:71). Danielsson angriber interviewerens tendens til at vurdere ud fra mavefølelse og intuition, men vil samtidig sikre, at de opfatter interviewet som en rationel proces. Hun mener ikke man skal se bort fra denne første reaktion, når man møder kandidaten, men man skal ikke lade den vurdere kandidaten med det samme. "Det kræver indsigt om, hvem man selv er, og hvordan man reagerer, og det kræver en distance til ens egen stillingtagen" (Danielsson 2006:72). Som Rams og Dahls konklusioner gav os anledning til at inddrage coaching i jobsamtalen, ligeledes gør Danielssons konklusion om, at ansætteren skal være tilbageholdende og bevidst om egne tolkninger.

Iben Jensen er lektor på RUC under instituttet Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier med speciel interesse i kommunikationsformer og vidensproduktion. Ud fra en analyse af omkring 100 jobsamtaler i Danmark og i udlandet, og hendes undersøgelse fokuserer på, hvad der ofte går galt i danske jobsamtaler, når ansøger ikke er etnisk dansk. Hendes konklusioner indeholder bl.a. at ansøgere til en jobsamtale bliver kategoriseret og dermed udvalgt efter, hvordan denne kategorisering passer på den ledige stilling. Jensen angriber denne kategorisering, da hun mener, at virksomheden ansætter bestemte mennesker ud fra kategoriseringen og dermed går glip af mangfoldighed og kvalifikationer.

I dette speciale arbejder vi ikke med at undersøge, hvem der rent faktisk bliver tilbudt til en stilling, og hvem der bliver fravalgt, men vi anvender Iben Jensens tanke om, at der finder en kategorisering sted i samtalen. At ansættelserne på forhånd har en defineret stillingsbeskrivelse, de ønsker ansøgeren skal passe ind i, og som Adelswärd påpegede i 1988, at de dermed diskursivt påvirker ansætteren til at svare, så denne passer ind i den foruddefinerede ramme. Disse tanker har vi taget med os videre i diskussionen af, hvorledes inddragelsen af coachingen kunne ændre dette, og hvilke svar der så ville kunne blive givet af kandidaten, hvis denne ikke diskursivt bliver presset ind i en ramme.

Lars Lundmann Jensen, Ph.d.-studerende, Institut for Psykologi, RUC, er udover dette speciale det nyeste skud på stammen af undersøgelser af jobsamtalen. Jensen arbejder med udgangspunkt i en betragtning af, at personligheden er en af de mest afgørende faktorer for, om en given kandidat skal tilbydes en given stilling. I projektet undersøger han, hvordan disse personlighedsvurderinger foretages, og hvilke grundforståelser der ligger i disse vurderinger. Undersøgelsens spørgsmål lyder bl.a.: "hvilken betydning tilskrives kandidatens adfærd under

selve samtalen? Hvordan håndterer man, at det er kandidaten selv, som er den primære informationskilde (www.ku.dk, se bilag 1) Ph.D.projektet er opstartet i 2011 er og stadig undervejs, men vi ser frem til at få fremlagt Jensens konklusioner, da de ud fra en psykologisk vinkel kunne bidrage til nogle af de spørgsmål, der også er opstillet i dette speciale, om som specialet ikke har kunnet formå af svare på, qua den kommunikative vinkel og ikke den psykologiske. Ligeledes lægger vores perspektiver på, at man gennem coachingen kunne placere testen i begyndelsen af samtalen, og dette ville evt. ændre på ansøgerens adfærd, som Lars Jensen netop undersøger.

Gennemgangen af de udvalgte dele af den eksisterende forskning på området har vist os, at fokusområderne har været varierede, men også, at undersøgelserne konklusioner ofte har peget i samme retning, hvad angår dem, vi har fremhævet som inspirerende for vores hypotesedannelser. Vi har fået bekræftet at ingen tidligere undersøgelser har beskæftiget sig med coaching i jobsamtalen, men at der i mange af de tidligere undersøgelsers konklusioner, er blevet lagt op til, nogle af de aspekter coachingen indeholder.



METODE

- I dette kapitel redegøres for vores metodiske, teoretiske, empiriske og videnskabsteoretiske refleksioner. Kapitlet indeholder hermed en beskrivelse af, hvordan vi både processuelt og praktisk er kommet fra indledning og problemformulering til konklusion.

METODE

Metodekapitlet beskriver og begrundet den anvendte fremgangsmåde til løsning af specialets problemformulering og indeholder en overordnet metodik for special-ets fremgangsmåde som helhed. Metoden har dermed til hensigt at gøre det klart, hvordan vi er nået fra problemformulering til konklusion. Som litteratur til kapitlet har vi anvendt Emil Kruuses "Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag" (2007) og Christopher Pole og Marlene Morrisons Ethnography for Education (2003).

Kapitlet her er opdelt i tre dele:

- 1. del omhandler vores videnskabsteoretiske ståsted og dets forhold til både empirien og vores metoder. Mere konkret gør vi i denne del rede for, hvordan vores hermeneutiske og socialkonstruktionistiske ophav forholder sig til vores problemformulering, proces og rapport.
- 2. del er en præsentation af vores empiri herunder en redegørelse for empiriens forhold til problemformuleringen.
- 3. del er en gennemgang af vores analysetilgang og fungerer hermed som redegørelse for vores praktiske metode. Heri redegøres desuden for, hvordan vores analyse forholder sig til problemformuleringen.

2.1 SAMMENHÆNGEN MELLEM VORES VIDENSKABSTEORETISKE STÅSTED, VORES METODER OG EMPIRI

Indeværende speciale har i et videnskabsteoretisk perspektiv trukket på to forskellige metoder nemlig hermeneutikken og socialkonstruktionismen. Med vores problemformulering: *Hvilke perspektiver kan organisatorisk coaching bidrage med i forhold til jobsamtalens struktur og deltagernes samhandling?* har vi ønsket at undersøge vores konkrete empiriske materiale og hypoteser nærmere med inddragelsen af udvalgte teorier med henblik på at opnå forståelse gennem fortolkning og desuden at inddrage andre perspektiver på samtalerne. Vores videnskabsteoretiske ståsted er afgjort af vores fremgangsmåde for undersøgelsen af empirien, og fremgangsmåden har rødder i både socialkonstruktionismen og hermeneutikken. Som vi også nærmere vil forklare senere i forbindelse med kapitlet *Et metaperspektiv*, har vi med hermeneutikken og socialkonstruktionismen altså hentet vores videnskabsteoretiske tilgange i to forskellige kvadranter i Stanley Deetz' model. Begge de to paradigmer er placerede i den del af modellen, der bl.a. er kendetegnet ved 1) at kredse om fortolkning og forståelse frem for en endegyldig sandhed, som det fx er tilfældet i naturvidenskaberne, og 2) at forskeren er situationsbunden. Vores empiriske grundlag har været tre diktafonoptagne jobsamtaler, altså en kvalitativt indsamlet empiri, som vi har anvendt med henblik på forståelse gennem fortolkning. Desuden har vi ikke ønsket at konkludere noget alment gældende på baggrund af vores empiri, hvorfor vi tillige har arbejdet lokalt og situationsbundet. Dette placerer os inden for et hermeneutisk forskningsideal, hvortil modpolen er det nomotetiske

forskningsideal, der i højere grad involverer kvantitative indsamlingsmetoder og desuden kredser om forklaring i stedet for fortolkning (Kruuse 2007: 17-18). Med inddragelsen af en dybdegående undersøgelse af få samtaler har vi altså placeret os i et hermeneutisk forskningsideal. Vi har neden for nærmere redegjort for, hvordan vi i specialeprocessen og i selve rapporten har kunnet og kan se vores videnskabsteoretiske aner.

Det hermeneutiske ophav

Vores anvendelse af den hermeneutiske tilgang kan ses i både vores specialeproces samt i selve specialerapporten. Som vi har beskrevet i afsnittet om hermeneutikken senere i indeværende metodekapitel, har vi i forbindelse med en hermeneutisk tilgang til processen bl.a. løbende opstillet hypoteser om forskellige aspekter af empirien. Mange af hypoteserne er dog efterfølgende blevet forkastede, efterhånden som det er stået os mere og mere klart, hvad vores egentlige aspirationer og undren er udsprunget i. Udvalgte hypoteser er blevet forfulgt og enten be- eller afkræftet. Foruden dette har vi i processen kontinuerligt søgt en dybere forståelse og har forsøgt at nærme os en tentativ sandhed; besvarelsen på vores problemformulering.

Vores hermeneutiske ophav i selve specialerapporten kan bl.a. ses qua vores problemformulering. Vi har opstillet spørgsmålet: *Hvilke perspektiver kan organisatorisk coaching bidrage med i forhold til jobsamtalens struktur og deltagernes samhandling?* En besvarelse af dette går gennem besvarelsen af flere underliggende spørgsmål bl.a.: *Hvordan er deltagernes nuværende verbale samhandling i de tre jobsamtaler?* og *Hvad karakteriserer organisatorisk coaching og samhandling?* Med spørgsmålene tydeliggøres det, at vi har arbejdet i cirkelstrukturer - mellem del og helheder - også i den skriftlige fremstilling, da svaret på problemformuleringen går gennem både

vores præsenterede redegørelser, gennemgange, analyser, fortolkninger og diskussion. Disse enkeltdele ville ikke alene kunnet have besvaret vores problemformulering – det er delene, der har gjort helheden og helheden, der har gjort delene relevante.

Det socialkonstruktionistiske ophav

Vores socialkonstruktionistiske aner kommer bl.a. til udtryk i forbindelse med vores overvejelser i forhold til valg af interesse og problemfelt. Vi har taget en af socialkonstruktionismens grundideer op, nemlig at alt i princippet kunne være konstrueret anderledes, end det er tilfældet. Med dette udgangspunkt har et af omdrejningspunkterne for dette speciale været overvejelser om, hvorvidt strukturen og deltagernes samhandling kunne tage sig anderledes ud, end det har været tilfældet. Vi har fundet det interessant nærmere at undersøge, hvordan jobsamtalen kunne konstrueres anderledes, da vi i forskellige kilder har fundet hjemmel for, at jobsamtaler generelt gennemføres efter samme struktur og med samme indhold. Det har derfor været spændende nærmere at undersøge, hvilke perspektiver organisatorisk coaching kunne bidrage med i den forbindelse.

En anden anvendelse af socialkonstruktionismen kan findes i vores forhold til vores svar på problemformuleringen. Vi er bevidste om, at der kan findes andre svar på denne end netop vores. Og desuden er vores opfattelse af sprogets rolle tillige et udtryk for vores socialkonstruktionistiske perspektiv, da vi bl.a. har undersøgt de diskursive roller, som deltagerne har indtaget i samtalerne. Vores anvendelse af socialkonstruktionismen i specialet vil vi desuden og mere uddybet komme tilbage til i gennemgangen af vores videnskabsteoretiske ståsted.

2.2 DET EMPIRISKE FUNDAMENT

Det overordnede formål med specialet har været at undersøge udvalgte dele af jobsamtaler. Da vi ikke har haft intentioner om at konkludere noget alment gældende på baggrund af vores undersøgelse, har vi indsamlet kvalitativ empiri kontra kvantitativ empiri, som også tidligere skrevet. Derfor er vores empiri af den valgte beskaffenhed. Den indsamlede empiri har hjulpet os med besvarelsen af vores problemformulering, og vores problemformulering lægger netop op til en besvarelse med hjemmel i lokal og specifik empiri.

Det empiriske grundlag for specialet har bestået i lydoptagelser af tre jobsamtaler foretaget hos en stor dansk IT-virksomhed. Samtalerne blev optaget ultimo januar til primo marts 2012. Til samtalerne deltog én af os som observatør, hvilket vi yderligere vender i tilbage til i forbindelse med afsnittet *Kvaliteten af empirien* senere i dette kapitel. Overordnet for de tre samtaler kan siges, at de vedrørte tre forskellige stillinger i tre forskellige afdelinger, dog alle i den samme by og de samme bygninger. Stillingerne var forskellige, hvorfor lederne og medarbejderne i de tre samtaler følgeligt også var det. Der deltog i samtalerne to forskellige konsulenter, og konsulenten, der deltog to gange, var i henholdsvis samtale 2 og 3. Samtalerne er i øvrigt karakteriseret ved:

- Samtale 1: I samtalen deltog en kvindelig HR-konsulent, en mandlig afdelingsleder og en mandlig medarbejder fra den pågældende afdeling, hvorfra stillingen var opslået. Kandidaten er en mand på cirka 45 år, der ikke har nogen tilknytning til virksomheden i øvrigt.
- Samtale 2: I samtalen deltog en kvindelig HR-konsulent, en kvindelig afdelingsleder og en kvindelig medarbejder fra den pågældende afdeling, hvorfra stillingen var opslået. Kandidaten er en kvinde på cirka

33 år, der søgte og var blevet indkaldt til samtale vedrørende to stillinger. Samtale 2 var hendes første samtale, og kandidaten havde ikke nogen tilknytning til virksomheden i øvrigt.

- Samtale 3: I samtalen deltog samme konsulent og kandidat som i samtale 2 og en kvindelig leder. Der deltog ingen medarbejder i denne samtale.

Kvalitativ empiri

Vi har i forbindelse med indsamlingen af vores empiri anvendt en kvalitativ metode bestående primært af lydoptagelser og kun ganske lidt af observation herunder feltnotater. De kvalitative metoder som generelt fænomen har deres oprindelse bl.a. i etnografien, hvorfor vi kort vil redegøre for vores anvendelse af kvalitative metoder i en etnografisk ramme. Christopher Pole og Marlene Morrison har skrevet bogen *Ethnography for Education* (2003), hvori de argumenterer for en distinktion mellem etnografi som metode og etnografi som metodologi. Bogen henviser undervejs til undervisningssituationer som eksempler for mulige anvendelsesområder, men trods bogens fokus på anvendelsen af etnografi i forbindelse med undervisningssituationer har vi stadig fundet bogen relevant, da vi har været enige og fundet inspiration i deres definitioner og refleksioner. Pole og Morrisons betragtning er, at *metode* oftest refererer til udvalgte værktøjer såsom spørgeskemaer og interviews og *metodologi* til de teoretiske og filosofiske rammer, som anvendelsen af disse værktøjer kan passe ind i (Pole & Morrison 2003: 4). Vi har fravalgt etnografi som metodologi og i stedet inddraget hermeneutik og socialkonstruktionisme som videnskabsteoretisk grundlag, hvilket vi vil vende tilbage til. Fravalget af etnografien som filosofisk ramme skal findes i Pole og Morrisons definition af etnografi som metodologi:

An approach to social research based on the first-hand experience of social action within a discrete location, in which the objective is to collect data which will convey the subjective reality of the lived experience of those who inhabit that location.

(Pole & Morrison 2003: 16)

Pole og Morrison definerer hermed etnografi som metodologi som værende (forskerens) førstehåndsoplevelser af en given situation, hvor formålet med dataindsamlingen er at opnå forståelse for den virkelighed, som aktørerne lever i og som den netop opleves af aktørerne selv og ikke af forskeren. Da vi med denne opgave har ønsket at undersøge vores udvalgte dele af jobsamtalen i et teoretisk perspektiv, har vi fravalgt aktørernes egne forståelser af de optagne jobsamtaler og dermed etnografien som metodologi. Vi har i stedet anvendt, hvad Pole og Morrisson definerer som etnografi som metode, da vi har inddraget indsamlingsmetoderne lydoptagelser og observation.

Pole og Morrison (2003) har opstillet nogle krav til, hvad det indebærer at arbejde etnografisk, og opsamlende har vi valgt etnografien til i det omfang,

- at vores empiri er indsamlet ved hjælp af lyd- og førstehåndsoplevelser af jobsamtalerne
- at empirien afspejler en afgrænset begivenhed, da den består af et antal jobsamtaler i en stor, dansk IT-virksomhed
- at formålet med deltagelsen i jobsamtalerne har været at indsamle empiri til brug ved analyse,
- men at vores primære fokus ikke har været at opnå større forståelse for aktørernes oplevelser af, holdninger til og følelser i de givne jobsamtaler, hvorfor vi ikke har anvendt etnografisk metodologi, men netop anvendt etnografi som metode.

Transskribering

Samtalerne er optaget af den udsendte observatør på en diktafon og er herefter transskriberet af os begge. Samtalerne er lovet holdt anonyme, hvorfor optagelserne ikke er offentligt tilgængelige – kun i transskriberet form, hvor personoplysninger er anonymiserede dvs. alle navne, steder m.m. er udeladt i transskriptionen og erstattet med fx [firma] eller [navn]. Både lydoptagelser og transskriberinger er vedlagt som bilag. Tallene i transskriberingerne henviser til linjer i dokumentet og er dermed ikke et udtryk for hverken taleture eller andet. Disse nummereringer er anvendt i forbindelse med citater og uddrag, hvor vi har henvist til linjenumrene for de enkelte udtalelser. I forbindelse med henvisninger til citater og uddrag fra samtalerne, har vi efter selve citaterne skrevet følgende: (Samtale 1: 432-654), hvor de sidste tal som skrevet er henvisninger til linjenumrene i transskriberingerne.

Vi har i forbindelse med analysen fravalgt den indledende small talk, der er i begyndelsen af hver af de tre samtaler. Vi er i stedet begyndt analysen fra det tidspunkt, hvor konsulenten byder velkommen til samtalen. Fravalget af den indledende small talk skal findes i vores fokus på samtalen som det primære omdrejningspunkt for vores analyser. Da vi har ønsket udelukkende at fokusere på den 'rene' samtale, har vi skåret det omkringværende tale fra. Dette involverer også den samtale, som ansættelserne fører indbyrdes mellem samtalerne. Denne samtalen fremgår af lydoptagelserne. Vores sondring mellem 'den rene samtale' og det omkringliggende kunne have været en anden, og vi har også kunnet finde argumenter for at inddrage netop den indledende small talk, da den, som det fremgår af optagelserne, også er en fast bestanddel af samtalerne. Fravalget af det indledende bunder derfor også i et praktisk spørgsmål om at begrænse empirien. Dog har vi vurderet, at samtalerne har sin reelle begyndelse fra velkomsten, hvorfor vi mener at kunne forsvare

dette (fra)valg.

Samtaledeltagerne er i transskriberingerne benævnt som følgende:

Ka= Kandidat

Ko = Konsulent

Le = Leder

Me/Ma = Medarbejder

Obs = Observatør

I forhold til, hvilken metode vi har valgt for transskriberingerne, har vi valgt fuld transskribering. Vi har opstillet egne regler for transskribering med inspiration fra Emil Kruuse (2007). Disse regler er som følger:

- Udskriftens ordrækkefølge svarer til den, der er brugt af personen under optagelsen, og vi har meget nøje anvendt de nøjagtige ord.
- Hvis der er ord eller passager, vi ikke har kunnet forstå, har vi skrevet (uf)
- Sammenfaldende tale, hvor personerne taler i munden på hinanden er markeret med fed skrift fx:
 - *Ka: Ja, man kan jo gøre det, som **man vil***
 - *Ko: **Som man vil**, ja*
- Lange pauser over to sekunder er markeret i teksten som fx: (pause på 5 sekunder)
- Tryk på ord, vokal- og konsonantforlængelser er udeladt i transskriberingerne
- Tempo og tidsangivelser er udeladt. Dog har vi flere steder indlagt pausemarkeringen: (...), hvor pauserne har været kortere end de tidligere omtalt to sekunder.
- Vokal gestus som latter og bevægelse er notet efter det, personen har sagt (Kruuse 2007: 296)
- Foruden smil og latter, har vi som hovedregel ikke noteret nonverbale udtryk, da vi ikke har haft samtalerne i videoformat. Vi har dog enkelte steder

noteret et forløb af enkelthandlinger som fx (kandidaten vælter sin kop). Vi har indskrevet disse begebenheder, når vi har set det som væsentligt for forståelsen af samtaleens videre forløb.

Når det talte sprog bliver nedskrevet, vil det altid blive taget ud af den oprindelige kontekst. Oversættelsen fra det sagte til et skrevet sprog indebærer, at alle de emotionelle indtryk, selve stemningen og atmosfæren i samtalen ikke tydeliggøres i en transskribering. Derfor har vi valgt at udelade emotionelle udtryk så som ironi, betoning, pauser og lignende.

Kvaliteten af empirien

I forbindelse med en vurdering af vores empiri vil vi indledende definere vores rolle som observatører, som den tog sig ud under indsamlingen af empirien. Som tidligere skrevet deltog kun én af os under samtalerne. Emil Kruuse (2007) har med udgangspunkt i Buford Juncker (1960) opstillet fire forskellige tilgange til observatørrollen:

1. Undersøgelser, hvor forsøgslederen er fuldstændig deltager
 - a. Forskeren indgår her som en naturlig deltager i de observeredes liv. Observatørrollen er skjult for de observerede.
2. Undersøgelser med en deltager som observatør
 - a. Én eller flere deltagere, fx ansatte i en virksomhed, observerer og interviewer de observerede. Observatørrollen kan betragtes som "fluen på væggen", og de observerede ved, at de deltager i en undersøgelse.
3. Undersøgelser, der har en observatør som deltager
 - a. I disse tilfælde ved de observerede, at de

deltager i en undersøgelse.

4. Undersøgelser med fuldstændig observatør

a. I disse tilfælde er observatørrollen fuldstændig skjult for de observerede og et eksempel er skjult kamera.

(Kruuse 2007: 265-279)

Vi har under optagelserne anvendt tilgangen *observatør som deltager*, da vi sad med under samtalen dog uden nogen særlig deltagelse forstået på den måde, at vi bortset fra præsentationsfasen forholdt os i ro og ikke sagde noget. Vi har ved vores tilstedeværelse påvirket samtalen ved at have siddet med som observatører, og vores diktafon har ligget på bordet. Men vi fornemmer dog ikke, at det har påvirket deltagerne, men kan omvendt heller ikke vide os sikre, da vi ikke spurgte deltagerne. Vi spurgte ikke, da vi ønskede at interagere så lidt som muligt med deltagerne i håb om dermed også at påvirke deltagerne så lidt som muligt. Dog er vi med sociolingvisten William Labovs (1979 i Kruuse 2007) begreb *Observer's paradox* bevidste om, at vores tilstedeværelse altid vil have haft en eller anden effekt på de observerede til trods for, at påvirkning er forsøgt undgået. I samtale 1 vidste alle deltagere forud for samtalen, at der ville være en observatør med under samtalen; i samtale 2 vidste ansættelserne forud for samtalen, at der ville være en observatør til stede, og i samtale 3 vidste konsulent og kandidat forud for samtalen, at der ville være en observatør til stede. Vi gjorde i begyndelsen af interviewene opmærksomme på:

- **Hvem vi var:** Navn og uddannelse
- **Hvorfor vi var med:** Vi var i gang med vores speciale vedrørende jobsamtaler, hvorfor vi havde indgået samarbejde med den pågældende virksomhed.
- **Hvad vores fokus var:** Vi havde fokus på ansættelserne, hvorfor det var dem, vi undervejs ville holde fokus på

- **Hvad vores rolle under interviewet og efterfølgende var:** Vi ville undervejs tage notater, men vi var ikke en del af beslutningsprocessen
- **Hvad deltagerne og specielt kandidaten kunne forvente:** Vi ville anonymisere alle personfølsomme oplysninger såsom person- og stednavne og kandidatens tidligere arbejdspladser.

Vores forhåbning med offentliggørelsen af vores rolle og formål med at være deltagende under samtalen har været, at vi kunne tage presset af kandidatens skuldre om at blive observeret. Samtidig er vi dog bevidste om, at vi i stedet muligvis har lagt pres på ansættelserne. Da ansættelserne har vidst, at det særligt var dem, vi holdt fokus på, er de muligvis blevet ekstra bevidste om deres verbale og nonverbale kommunikation. Vi tog valget om at offentliggøre, hvem vi primært ville holde fokus på i empiriindsamlingen allerede tilbage i december 2011, da samarbejdsaftalen med virksomheden blev indgået. Dette var en præmis for, at vi ville få adgang til jobsamtalerne, da virksomheden netop selv ønskede en undersøgelse og udvikling af jobsamtalerne med særligt fokus på ansættelserne. Da fokuset allerede var offentliggjort for afdelingslederen valgte vi derfor at fortsætte den åbne og informative linje.

I forbindelse med, hvilken påvirkning vi har haft på samtalen og dens deltagere, har vi deltaget i samtaler, der med eller uden vores deltagelse, ville være blevet afholdt. Vi har ikke haft nogen indflydelse på hverken indhold, struktur, deltagere eller rammer for samtalerne, og vores empiri har derfor i den henseende været så realistisk som muligt.

Opsamlende kan siges, at vi har forsøgt at undgå så mange fejlkilder som muligt, men da vi må erkende, at vi har været 'unaturligt' til stede under samtalerne, og at deltagerne har kendt vores formål og fokus med at være

der, har vores tilstedeværelse muligvis stadig haft en vis indflydelse på deltageres kommunikation.

Validitet og reliabilitet

Ifølge Emil Kruuse (2007) har der ikke været megen interesse for at undersøge validiteten inden for et hermeneutisk videnskabsideal, som vi befinder os inden for. Årsagen til dette skal bl.a. findes i, at det hermeneutiske sandhedsbegreb opfattes som relativt, da empirien lever muligheden for flere forskellige fortolkningsmuligheder, hvoraf den ene ikke er mere rigtig end den anden. Hvad, der opfattes som sandt i et hermeneutisk perspektiv, afhænger af den optik, hvorigennem man betragter det givne (Kruuse 2007: 245-246). Dette er vi enige i. Vi har dog trods dette gennem vores undersøgelser forsøgt at bidrage med flere forskellige fortolkningsmuligheder, hvorefter vi har taget udgangspunkt i den for os mest sandsynlige. Iflg. Conbach (1970) i Kruuse (2007) kan man definere sandheden som en proces, der kaldes at undersøge (Kruuse 2007: 245).

I forhold til reliabiliteten kan det være svært i forbindelse med kvalitative undersøgelser at gentage dem og opnå samme resultat (Kruuse 2007: 31). Vi har forsøgt at imødegå dette ved at være to om analyserne og fortolkningerne deraf. Vi har diskuteret mulige forslag til fortolkning, hvorved vi har forsøgt at kvalificere vores undersøgelse. I tillæg til dette har vores mål ikke været at opnå resultater, der kan gentages, men at opnå forståelse for, hvad der er på spil i netop vores indsamlede empiri, hvilket i nogen grad sætter reliabiliteten ud af spil. En yderligere opkvalificering af reliabiliteten kan dog forsøges ved at involvere flere folk i transskriberingen og den følgende analyse.

Vi vil som det næste gøre rede for vores konkrete metode for behandling af empirien og i forlængelse heraf en ek-

splicitering af vores udvælgelsesproces for, hvad vi i empirien har fundet interessant

2.3 ANALYSETILGANG

Den praktiske metode

Vores udvælgelse og konkretisering af fokus for specialet er af flere omgange blevet udkrystalliseret gennem den bearbejdning af empirien, vi har været igennem. Både under optagelserne, altså indsamlingen, og i forbindelse med transskriberingen er vi intuitivt blevet opmærksomme på forskellige temaer, der med fordel kunne undergå en nærmere analyse. I forlængelse heraf dannede vi os nogle hypoteser om, at der var flere gennemgående mønstre i samtalerne, og vi traf derfor tidligt beslutningen om at fokusere på samspillet deltagerne i mellem med et særskilt fokus på ansættelserne. I tillæg havde vi allerede forud for empiriindsamlingen et ønske om at undersøge muligheden for nye perspektiver for jobsamtalen. Denne inspiration havde vi fundet i gennemgangen af den litteratur og tidligere forskning, der er udgivet på området, og som fremlagde konklusioner om ensartethed i jobsamtalen.

Da vi indledningsvist havde truffet beslutning at undersøge vores hypoteser om mønstre i samtalerne og hermed om problemfelt og vinkling, vendte vi os herefter mod vores teoretiske ophav. Vi havde et ønske om at blotlægge nogle af mønstrene i samtalerne, da vi som skrevet umiddelbart så flere gennemgående træk. Til arbejdet med mønstergenkendelsen inddrog en forløbsanalyse samt Conversation Analysis-begrebet taletursanalyse. Vi fik gennem disse to metoder både be- og afkræftet hypoteser, og mønstrene i samtalerne, men især brudene i disse, gav os anledning til ny hypotesedannelse. Da vi gerne ville undersøge deltageres samspil, faldt det naturligt at inddrage Erving Goffmans begreber for

ansigtsarbejde, frontstage og backstage, da disse netop er med henblik på analyse af menneskers samhandling i hverdagssituationer.

Som det næste ønskede vi at analysere empirien med henblik på at afprøve vores hypotese om, at der allerede i de nuværende samtaler var elementer af organisatorisk coaching. Dette fik vi bekræftet, skønt mængden af elementer var beskedne. Den beskedne mængde bidrog til vores ønske om at undersøge perspektiverne for inddragelse af yderligere organisatorisk coaching i samtalerne. Da vi allerede forud for specialeprocessen havde haft ønsket om at undersøge mulighederne for andre perspektiver på jobsamtalen, var dette den oplagte mulighed. Vi har altså både anvendt organisatorisk coaching som analyseredskab og som kilde til diskussion og perspektivering.

I forbindelse med analysen valgte vi at gennemgå alle samtaler med de valgte analytiske begreber med henblik på at finde bekræftelser på og afvigelser fra mønstrene både internt i hver enkelt samtale og på tværs af samtalerne. Vi har hermed anvendt en analysemetodik med rødder i en strukturalistisk tankegang. Efter at have dannet os overblik over alle samtalerne udvalgte vi temaer med baggrund i vores inddragede litteratur og teorier; hvor kunne vi bekræfte litteraturens hypoteser og teoriernes anvendelse, og hvor kom de til kort? De udvalgte temaer har fungeret både som processuelt rammeværktøj i forbindelse med analyserne, men også som struktur for præsentationen af analyserne i indeværende rapport.

Teorigennemgang

Vores besvarelse af problemformuleringen er gået gennem flere led, og vi vil som det næste gennemgå den inddragede litteratur og de inddragede teorier og begreber.

De enkelte teoriers filosofiske ophav vil vi redegøre for i forbindelse med gennemgangen af Deetz' kvadrant i kapitlet *Et metaperspektiv*, og selve teorierne, begreberne og den metodiske fremgangsmåde for analysen er gennemgået i de enkelte analyser. Nedenstående gennemgang tager ikke nødvendigvis afsæt i en beskrivelse af hvert enkelt kapitel, men i den litteratur og/eller teori, vi har anvendt. Dette valg, da vi ofte har anvendt den samme teori eller litteratur i flere forskellige kapitler. En decideret gennemgang af kapitlerne findes i læsevejledningen tidligere i rapporten.

Den tidligere forskning: Vores gennemgang af den tidligere forskning og litteratur om jobsamtaler har fungeret som en indledende undersøgelse af vores problemfelt. Gennemgangen har givet os anledning til adskillige hypoteser om forskellige forhold ved jobsamtaler.

Nogle af disse hypoteser har vi gjort til genstand for vores undersøgelser, men de fleste er forkastede undervejs i processen, da vi enten ikke har fundet dem tilstrækkeligt relevante og/eller interessante at undersøge nærmere. Gennemgangen af den tidligere udgivne litteratur har desuden givet os anledning til kapitlet *Jobsamtalens DNA*. Den tidligere forskning har hermed fungeret som inspiration til hypotesedannelser og som understøttende argumentation for konkret indhold i rapporten.

Jobsamtalens DNA: En undersøgelse af bl.a. indholdet, strukturen og forventningerne til jobsamtalerne har haft flere formål. Dels har undersøgelsen bidraget med forskellige hypoteser, fx har vi gennem Scheuers situationsdefinitioner (1998) opstillet en hypotese om, at disse også er genkendelige i vores empiri. Da vi i forbindelse med analyserne af de nuværende omstændigheder for samtalerne har taget udgangspunkt bl.a. i Scheuers situationsdefinitioner og forventningerne til jobsamtalen, har *Jobsamtalens DNA* fungeret som et understøttende element til besvarelsen af vores problemformulering.

Forløbsanalysen: Formålet med forløbsanalysen har været at klarlægge samtalerne struktur og dermed skabe overblik over indholdet i samtalerne. Med udgangspunkt i Scheuers kortlægning af strukturen for hans empiriske grundlag (1998) har vi dannet en hypotese om, at forløbet forholdt sig på samme måde i vores samtaler. Denne hypotese er blevet bekræftet, men vi har tillige fundet ud af, at én af vores samtaler skilte sig ud og havde en væsentligt anderledes struktur end de andre. Dette har bidraget til nysgerrigheden over, hvordan strukturen ellers kunne være samt, hvilke perspektiver en ændring af strukturen ville give forventningerne til jobsamtalen. I denne henseende har forløbsanalysen fungeret som understøttende argument og hypotesedannelse for besvarelsen af vores problemformulering.

Taletursanalysen: Taletursanalysen har fungeret som et understøttende element i forbindelse med hypotesedannelsen. På baggrund af analysen har vi fået bekræftet en af vores hypoteser om, at samtalerne primært er blevet brugt med henblik på ansætternes vurdering af kandidaten – og ikke omvendt. Men samtidig har analysen givet os anledning til en ny hypotese om, at jobsamtalerne ikke udelukkende var for ansætternes vurdering af kandidaten, men netop også den anden vej rundt, hvilket har givet os anledning til nærmere at undersøge dette forhold med en inddragelse af Erving Goffmans begreber. Taletursanalysen har hermed fungeret som grundlag for hypotesedannelse og inspiration til nærmere undersøgelse.

Ansigtarbejde, frontstage og backstage: Med udgangspunkt i Erving Goffmans begreber har vi ønsket nærmere at undersøge deltagerne indbyrdes verbale samhandling. Vi har i specialet ønsket at give nye perspektiver på samtalerne, som de tager sig ud i optagelserne, og en diskussion af mulige perspektiver er gået gennem en undersøgelse af status quo; den nuværende tilstand og de nuværende forhold. Goffman-

analysen har hermed fungeret både som understøttende argumentation og som en direkte del af besvarelsen af problemformuleringen.

Organisatorisk coaching: Formålet har indledningsvist været at få bekræftet vores hypotese om, at der i samtalerne allerede på nuværende tidspunkt er elementer af organisatorisk coaching. Bekræftelsen har efterfølgende givet os inspiration til en diskussion af, hvilke perspektiver en yderligere inddragelse af organisatorisk coaching kunne bidrage med dels for deltagerne verbale samhandling og dels for jobsamtalens struktur. Inddragelsen af organisatorisk coaching har hermed fungeret som både understøttende argument, grundlag for hypotesedannelse og analyse og som en direkte del af besvarelsen af problemformuleringen.

Der er med ovenstående analysetilgang skabt en ramme om specialets analytiske metode, hvor empirien er det styrende i analysen med inddragelse af de nævnte relevante teorier og begreber. I det følgende kapitel vil vi som lovet gøre rede for, hvad vores valg af metode og teori har af betydning for vores videnskabsteoretiske fundament i specialet.



3

VIDENSKABSTEORI

- Et overblik over vores videnskabsteoretiske ståsted, der går gennem en redegørelse for dels vores hermeneutiske og dels vores socialkonstruktivistiske metoder.

VIDENSKABSTEORI

Vi har i indeværende opgave opereret inden for to videnskabsteoretiske retninger, hermeneutikken samt socialkonstruktionismen. Med dette valg har vi som tidligere skrevet været eklektiske i vores valg af videnskabsteori, da de to teorier har rødder i hvert sit paradigme; hermeneutikken i modernismen og socialkonstruktionismen i postmodernismen. Vi vil i dette kapitel give en kort introduktion til begge tilgange samt beskrive vores anvendelse heraf. Vi indleder med en gennemgang af hermeneutikken, hvorefter vi går videre til socialkonstruktionismen.

3.1 HERMENEUTIK

Gennemgangen af hermeneutikken inkluderer - som uddybning af det tidligere skrevne - en sideløbende redegørelse for vores anvendelse af tankerne bag både undervejs i specialeprocessen og indeværende rapport. Vi har primært anvendt bøgerne *Sandhed og metode* (2007) af Hans Georg Gadamer, *Humanistisk videnskabsteori* (2003) af Finn Collin og Simo Køppe (red.) samt *Filosofi - Politikens bog om moderne videnskabsteori* (2005) af Dagfinn Føllesdal, Lars Walløe og Jon Elster.

Hermeneutikken interesserer sig for, hvordan vi opnår forståelse, og hvad denne forståelse består i. En definition af hermeneutikken er af Føllesdal, Walløe og Elster givet som:

Studiet af, hvad forståelse er, og hvordan vi metodisk bør gå frem for at opnå forståelse.

(Føllesdal, Walløe og Elster 2005: 88)

I forlængelse heraf søger man med hermeneutikken at finde frem til en fortolkning og forståelse af det

meningsfulde i noget givet, og det givne er produkter af menneskelig aktivitet, da man i hermeneutikken er af den opfattelse, at menneskelige aktiviteter og produkter netop indeholder mening, da de er lavet af mennesker, der mener og vil noget (Collin og Køppe 2003; 140).

Forståelse og brugen af hypotetisk-deduktiv metode

Hermeneutikken har rødder tilbage til det antikke Grækenland, og ordet stammer da også fra græsk og betyder "fortolke". Den moderne hermeneutik begynder at tage form fra det 18. århundrede og frem, og filosofen og teologen Friedrich Schleiermacher regnes som den egentlige grundlægger (Collin og Køppe 2003; 142). Den tyske filosof Wilhelm Dilthey (1833-1911) udvider hermeneutikken og anser både personer, handlinger og produkter af handlinger for hørende under hermeneutikken, og i Tysklands 1960'ere opstod den såkaldte "ny-hermeneutiske" retning, der især fokuserer på den første del af definitionen oven for nemlig, hvad forståelse er (Føllesdal, Walløe og Elster 2005: 89).

Succeskriteriet for hermeneutikken er som skrevet at opnå forståelse, hvorimod naturvidenskabens succeskriterium i højere grad kredser om forklaring. I den forbindelse er den hypotetisk-deduktive metode traditionelt blevet klassificeret som hørende til i naturvidenskabens, men Føllesdal, Walløe og Elster mener, at metoden også kan anvendes ifm. studiet af mennesker og ikke blot naturen. Hermeneutikken beskæftiger sig med det "meningsfulde", hvorfor forfatterne kommer frem til følgende tese:

Den hermeneutiske metode er den hypotetisk-deduktive

metode anvendt på meningsfuldt materiale.
(Føllesdal, Walløe og Elster 2005: 89)

Vi danner løbende og kontinuerligt hypoteser om verden omkring os, men det er først, når der er noget, vi ikke forstår, at vi gør brug af den hermeneutiske metode. Når der er noget, vi ikke forstår, kommer vi med en hypotese af, hvordan vi mener, det givne skal forstås, som vi efterfølgende afprøver på stoffet. Og det er denne fortolkning og fortolkningsproces - efterprøvningen - som hermeneutikken centrerer sig om. Passer hypotesen, mener vi at forstå materialet bedre, men støder vi senere på noget i materialet igen, som ikke passer ind i vores fortolkning, starter processen forfra med en ny hypotese, som efterprøves. Når vi umiddelbart forstår (og altså ikke gør brug af eksplicite hypoteser, som vi afprøver, men blot anvender vores ubevidste eksisterende hypoteser) gør vi brug af vores *forståelseshorisont*, der er defineret ved: *mængden af de meninger og holdninger, bevidste og ubevidste, som vi har på et givet tidspunkt, og som vi ikke er opmærksomme på* (Føllesdal, Walløe og Elster: 2005; 90-91).

Vores anvendelse

Ovenstående tanker om brugen af den hypotetisk-deduktive metode tilslutter vi os, da vi gennem specialeprocessen af flere omgange har opstillet forskellige hypoteser om de optagede jobsamtaler og omstændighederne omkring som fx ansætternes og kandidaternes samspil. Ikke alle hypoteserne har som tidligere skrevet fundet vej til den endelige rapport og er i processen blevet forkastede til fordel for andre og for os mere interessante. At det kun er i de tilfælde, hvor vi er stødt på noget for os uforståeligt eller mærkværdigt, har været tydeligt for os, da der har været mange dele af jobsamtalens forløb og udførelse, som vi ikke har sat spørgsmålstejn ved, da disse elementer i forvejen har været en eksisterende del af

vores forståelseshorisont. Eksempler på dette har været den blotte anvendelse af jobsamtaler ifm. ansættelse og vurdering af en potentiel ny medarbejder eller det overordnede indhold af samtalerne. Dette har vi anset som umiddelbart naturligt i denne kontekst, hvorfor vores spørgsmål og hypoteser har kredset i andre retninger. Som det fremgår, har vi dog efterfølgende været bevidste om nogle af disse manglende spørgsmålstejn, hvorfor vi senere i processen har kunnet identificere nogle af "naturlighederne".

Den hermeneutiske cirkel

Et af de mest centrale begreber inden for hermeneutikken er "den hermeneutiske cirkel", der har været anvendt siden dets indførelse i 1808 af den tyske filosof og teolog Friedrich Ast (1788-1841). Udtrykket dækker over flere forskellige cirkelstrukturer, der beskriver forholdet mellem del og helhed i forståelses- og fortolkningsprocessen. Cirklen kan for argumentets og overblikket skyld spaltes i fire cirkler:

- Helhed-delcirkel: Man må forstå helheden på baggrund af de enkelte dele, men man må samtidig forstå enkeltdelene på baggrund af den helhed, de indgår i.
- Subjekt-objektcirkel: Vi forstår noget givet på baggrund af vores egen forståelseshorisont og samtidig kan materialet ændre denne forståelseshorisont.
- HDM-cirkel: Den hypotetisk-deduktive metode, hvor vi går i en proces mellem materialet og de hypoteser, vi danner om det og fortolkningerne heraf, og tilbage igen for at afprøve disse hypoteser
- Spørgsmål-svarcirkel: Denne cirkel er beslægtet med den foregående cirkel; vi nærmer os materialet med spørgsmål, som vi får helt eller delvist besvaret, og som igen leder til nye eller reviderede spørgsmål, som vi søger svar på osv.

Bevægelsen i cirkelstrukturer med brug af spørgsmål og svar til noget givet materiale benævnes holisme, hvor modsætningen - at man forstår noget lineært og mener at finde den absolutte sandhed - kaldes fundamentalisme (Føllesdal, Walløe og Elster 2005: 96-97).

Vores anvendelse

Fra begyndelsen af specialeprocessen havde vi nogle ideer og hypoteser, som vi ønskede at undersøge nærmere. Da vi havde fået vores aftale om empiri i stand, og vi vidste, hvad der i den forbindelse var muligt, reviderede vi nogle af spørgsmålene og fik samtidig nye, og sådan blev processen løbende ved med at ændre sig og nærme sig det endelige output. Revideringen og tilblivelsen af nye spørgsmål og hypoteser har altså ændret sig gennem vores arbejde med empirien, vores metodiske overvejelser og teoretiske apparat, og vi har løbende opstillet hypoteser og spørgsmål til materialet og processen - spørgsmål som vi enten har fået besvaret eller ikke fundet tilstrækkeligt interessante til at beskæftige os mere med. Vi begyndte specialeprocessen med den brede og overordnede problemformulering – *Hvordan er det muligt at innovere på strukturen og indholdet for jobsamtaler?* – og denne problemformulering blev efterhånden forsvindende lille i bakspejlet, mens vi stille og roligt fik snævret os mere og mere ind på, hvad der præcist interesserede og fascinerede os ved de optagne jobsamtaler. Det har altså været tydeligt for os undervejs i hele processen, at vi har benyttet os af bevægelserne i den hermeneutiske cirkel. I anvendelsen af hermeneutikken som overordnet metode er det i princippet en uendelig fortolkningsproces, der finder sted. I indeværende rapport er vi dog nået til en foreløbig endestation ved præsentationen af vores bud på problemformuleringen, og vi har med vores analyser og diskussion sandsynliggjort vores konklusioner. Med andre ord har det i praksis ikke været en uendelig fortolkningsproces. Omvendt kan

vi ved en ny undersøgelse af empirien på et senere tidspunkt måske danne nye hypoteser og efterprøve disse.

Nyere hermeneutik

Den nyere hermeneutik er præget frem for alt af de tyske filosoffer Martin Heidegger (1889-1976), Hans Lipps (1889-1941) og Hans-Georg Gadamer (1900-2002). I 1960 udgiver Gadamer værket *Warheit and Methode*, hvori han redegør for sin forståelse af hermeneutikken. Gadamer kalder den ny retning for *filosofisk hermeneutik*, og den bygger videre på Martin Heideggers syn på hermeneutikken. Forskellen på traditionelle hermeneutikere og tilhængere af den filosofiske DO er i høj grad bestemt af, hvorvidt man vurderer det muligt at adskille sig fra sin egen forståelseshorisont i en søgen for at forstå andre. Edmund Husserl var af den opfattelse, at man via en erkendelse og afdækning af sin egen forståelseshorisont var i stand til lægge den fra sig i udforskningen af en andens. Dette erklærer Martin Heidegger sig i værket *Sein und Zeit* fra 1927 uenig i, da han ikke mener, man kan iagttage forståelseshorisonten reflektivt. Som edderkoppen, der ikke kan se sit spind udefra, men kun trinvist afdække det indefra, mener Heidegger heller ikke, at vi kan udforske mere end den del, vi står i. Gadamer tager som skrevet tråden op herfra og er enig med Heidegger i, at vi kun kan udforske vores forståelseshorisont partielt og på baggrund af, at der dermed er en del, vi samtidig ikke holder fokus på. Dette kalder Gadamer for *hermeneutikkens universalitetsfordring* (Føllesdal, Walløe og Elster 2005: 98-99).

Gadamer erklærer sig ligeledes uenig med den traditionelle hermeneutik ifm. begrebet *fordomme*, som Gadamer finder negativt associerende. Han benævner de meninger, holdninger og forventninger, som vi bringer med os i en forståelsesproces, *for-domme* (med bindestreg)

(Føllesdal, Walløe & Elster 2005: 98-100):

Fordom skal forstås i 'neutral' forstand, eller i ordets oprindelige betydning, nemlig at fælde dom på forhånd. Og dette gør vi hele tiden og på alle områder – hvad enten vi vurderer, om noget er sandt eller falsk, rigtigt eller forkert, smukt eller grimt osv. Fordomme udgør vores forudforståelse eller erfaringshorisont i den forstand, at vi altid fortolker det, vi ikke kender eller forstår, ud fra det, vi kender.

(Gadamer 2007; xviii)

Forståelse bliver da for Gadamer, når vi gradvist justerer vores for-domme, så de er i overensstemmelse med dét, vi forsøger at forstå. Dette kalder han en *horisontsammensmeltning*, når to mennesker forstår hinanden. Forståelse er for Gadamer dermed ikke et spørgsmål om at forstå den mening, der bliver udtrykt i noget givet, men at opnå enighed om forståelsen (Føllesdal, Walløe og Elster 2005: 98-100).

Vores anvendelse

Vi har undervejs i specialeprocessen forsøgt at gøre os vores egne forståelseshorisonter bevidste i forsøget på at gøre det klart, hvilke overvejelser, der har ligget til grund for vores valg. Som vi tidligere beskrev er dette bl.a. kommet til udtryk ved forforståelse af jobsamtaler og det overordnede indhold som værende "naturligt". Vi har, som Gadamer også bemærker ikke er muligt, ikke haft intentioner om at frigøre os fra vores forståelseshorisonter, men den blotte bevidsthed om den, har bidraget til mere reflekterede beslutninger. Vi har som eksempel været vores humanistiske og kommunikationsfaglige forklarings- og refleksionsramme bevidste, hvilket er kommet til udtryk i fokus for opgaven samt beskaffenheden af vores løbende hypoteser. I forbindelse med gennemgangen af samtalerne har vi set nødvendigheden af at kende egne holdninger og vurderinger, da de har kunnet

påvirke os i fokuset på bestemte temaer. Fx er sympatier og antipatier over for bestemte deltagere i samtalerne blevet diskuteret indbyrdes i gruppen netop med henblik på at tydeliggøre konsekvenserne af dette og bevidstliggøre vores for-domme.

Foruden ovennævnte skildring af hermeneutikken findes endvidere, hvad der kaldes *Den ideologikritiske hermeneutik*, der er grundlagt af den tyske filosof Jürgen Habermas (f. 1929) (Collin og Køppe 2003; 158-161). Denne tilgang har vi valgt ikke at beskrive her, da den ligger uden for vores interesse- og arbejdsområde.

Gergen, og hermed socialkonstruktionisterne, er af den opfattelse, at vi alle bidrager i skabelsen af vores forståelse af verden, og at denne skabelse er en fortløbende dialog med polyvokale indslag, hvoraf nogle er enige, andre uenige. Dog er der fællestræk på tværs af disse stemmer, fællestræk som danner fundamentet for en socialkonstruktionistisk opfattelse. Vi har nedenfor redegjort for disse fællestræk og efterfølgende beskrevet, hvordan disse træk er afspejlet i indeværende speciale.

3.2 SOCIALKONSTRUKTIONISME

Sammen med hermeneutikken har vi som skrevet også haft en socialkonstruktionistisk tilgang i forbindelse med positioneringen inden for det videnskabsteoretiske felt. Som det næste vil vi kort redegøre for de socialkonstruktionistiske ideer samt vores anvendelse heraf. Som litteratur til dette har vi valgt en af de ledende forskere inden for socialkonstruktionismen, den amerikanske psykologiprofessor Kenneth J. Gergens *En invitation til social konstruktion* fra 2010. I denne giver Gergen en introduktion til socialkonstruktionismen samt praktiske eksempler på, hvordan vi iflg. ham alle bidrager til konstruktionen af det, vi anser for virkeligheden og selvet. Foruden Gergen har vi anvendt Søren Wennebergs *Socialkonstruktivisme*

– positioner, problemer og perspektiver fra 2000 samt Collin og Køppe's *Humanistisk Videnskabsteori* fra 2003.

Alt er en social konstruktion

Den mest basale grundide i socialkonstruktionismen er, at alt er en social konstruktion, og at alt derfor kunne være konstrueret anderledes, end det er. Vi kan med andre ord se på alt, der omgiver os af betydninger, vores forståelser og overbevisninger og gentænke dem i et nyt perspektiv. En af grundideerne i socialkonstruktionismen er altså, at man sætter spørgsmålstegn ved alt det kendte og det, der præsenterer sig som "naturligt", og overvejer, om og måske også hvordan det kunne være anderledes. For konstruktionister er en kritisk refleksion over ens egne præmisser og alt, hvad der umiddelbart synes indlysende, essentielt (Gergen 2010; 12-26).

Gergen kalder sin forståelse for socialkonstruktionisme, mens Collin og Køppe og Wenneberg er af den opfattelse, at socialkonstruktionismen blot er en tilgang inden for socialkonstruktivismen. Og socialkonstruktivismen kan findes i mange varierende grader alt efter, hvor radikal ens konstruktivistiske opfattelser er. Søren Wenneberg (2000) har inddelt opfattelserne i fire kategorier, der fra 1 til 4 i stigende grad bliver mere og mere radikal i synet på, hvad der er socialt konstrueret. Hvor 1) for Wenneberg er et udtryk for en relativt uskyldig opfattelse af, at 'det naturlige' kunne have taget sig anderledes ud, er 2) udtryk for en opfattelse af den sociale verden og dens institutioner som værende socialt skabte. 3) dækker over en erkendelsesteoretisk position i forhold til en konstrueret virkelighed, hvor det hermed er en forståelse af, at vores viden og videnskab er socialt skabt og 4) er et udtryk for en ontologisk opfattelse, hvor man betragter selve den fysiske verden som socialt konstrueret (Wenneberg 2000; 71-112). Collin og Køppe (2003) og Wenneberg (2000) har alle det synspunkt, at Kenneth Gergens position er

en ontologisk, hvilket i Wennebergs terminologi placerer ham på niveau 4. Vi vil i samme terminologi placere os på niveau 1-2, hvilket vores beskrivelser af tilgangen samt vores redegørelser for vores anvendelse er et udtryk for. I korte træk er det dels vores opfattelse af sproget som havende en markant rolle og dels vores opfattelse af, at vores sociale verden og institutioner som fx jobsamtalen kunne have taget sig anderledes ud, der er definerende for vores socialkonstruktionistiske opfattelser. At Gergen tillægger sproget så markant en rolle, som han gør, er årsagen til, at det netop er ham, vi har anvendt som kilde her. Vi har dog fravalgt hans beskrivelser fx af socialkonstruktionisternes opfattelse af selve den fysiske virkelighed og af identitet, da dette netop falder uden for vores anvendelsesområde.

Sprogets rolle

For, det er muligt for os at bidrage til konstruktionen af verdensforståelser, gør vi brug af vores sprog. Og sproget spiller hermed en helt central rolle i socialkonstruktionismen, da det netop er med sproget, at vi beskriver det erfarede. Det er gennem sproget og vores relationer, at vi skaber vores virkelighed, da det er gennem sproget, at vi koordinerer forståelsen med hinanden. Vores tilgængelige vokabular er dermed afgørende for, hvilken virkelighed, vi oplever. Har vi et begrænset sprog til rådighed, bliver vores beskrivelser og oplevelser af verden mere snævre end sammenlignet med en person med et meget udvidet sprog, der kan opleve verden mere facetteret, da denne person har flere begreber at fokusere og opleve på baggrund af. Forskellige sprog, og dermed forskellige opfattelser af verden, kan opleves fx på tværs af kulturer, subkulturer, socioøkonomiske lag, videnskabelige retninger og nationaliteter (Gergen 2010; 16-20). Når sproget er, hvad der skaber virkeligheden, kan sproget også anvendes strategisk, og man kan således skabe sin fremtid i kraft af sin sprogbrug (Gergen 2010; 24-25).

Med sproget danner vi iflg. filosofen Ludwig Wittgenstein, som Gergen trækker på i sin beskrivelse af socialkonstruktionismen, *Sprogspil*. Et Sprogspil dækker over det sprog og de handlinger, der hører til en bestemt slags begivenhed fx i vores tilfælde med jobsamtalerne, hvor samtalen indledes med en præsentation af alle parterne. Vi anvender fx også Sprogspil hos frisøren, i banken, i en fodboldkamp, ved julefrokosten osv. Den samlede mængde relationer i en given sammenhæng, altså ordene, handlingerne og genstandene kalder Wittgenstein for *Livsformer* eller kulturelle traditioner, og eksempler på disse kan være religion eller naturvidenskab. Når vi opfatter sproget som noget, der får sin betydning qua dens brug i relationer, giver det sproget en anden rolle end blot noget, der afbilder eller spejler verden – vi laver verden med vores sprog (Gergen 2010; 20-21). Når vi trods den opfattelse, at vi alle med vores sprog er skabere af virkeligheden, stadig er enige om, at visse forhold er mere sande eller præcise end andre, skyldes det som tidligere skrevet vores enighed herom, vores konventioner, og ikke at det givne afbilder verden bedre end andre udsagn. Ved deltagelse i forskellige Livsformer har vi forskellige opfattelser af virkeligheden og dens indhold, og sandhedskriterierne dannes inden for den enkelte Livsform og dermed i de forståelser, hvor de er nyttige (Gergen 2010; 22-24).

Socialkonstruktionismens ophav

Ser man tilbage til midten af det 20- århundrede finder man begyndelsen for en af de mest markante strømninger inden for socialkonstruktionisme, en strømning som også har dannet frontløber i socialkonstruktionismens opblomstring, nemlig det kritiske blik på videnskaben, dens idealer, metoder og resultater. Da videnskaben gennem de sidste flere hundrede år har vundet status som værende repræsentant for sandheden og det objektive,

var og er hensigten med denne drejning at udfordre, men dog ikke nedbryde, hvad Gergen sammenligner med *en ny æra af ypperstepræster, et raffineret diktatur, hvor vi blot er føjelige undersåtter* (Gergen 2010; 38). Flere har bidraget til dette kritiske blik på (natur)videnskabelige praksisser, men især Thomas Kuhn satte med *The Structure of Scientific Revolutions* (1962 som set i Gergen 2010) røre i vandene. Han var af den opfattelse, at det, de flest andre opfattede som kontinuerlige skridt nærmere objektivitet og præcision qua de videnskabelige metoder og instrumenters optimering og udvikling, kun var gældende inden for rammerne af netop det ene paradigme. Inden for et andet ville sandhedskriteriet være et andet (Gergen 2010; 40-41). Foruden udspringet i et ønske om opgør med det videnskabelige herredømme, har socialkonstruktionismen også rødder i fænomenologien, hvis antagelse om, at et transcendentalt subjekt konstruerer sin virkelighed og erkendelse har gjort sig gældende op gennem det 20. århundrede. Med socialkonstruktivismen skifter konstruktionen af virkeligheden dog fra et individuelt fokus til et socialt fokus – deraf navnet (Collin og Køppe, 2003; s. 249-250).

I forbindelse med forståelsen af sproget som havende en essentiel rolle har socialkonstruktionismen ligeledes fællestræk med poststrukturalisterne. Sidstnævnte er med deres videreførelser af strukturalisternes forståelser af den opfattelse, at ord får sine betydninger i kraft af deres forskellighed fra andre, samt at betydningerne ændres over tid. I forlængelse heraf mener poststrukturalisterne, at strukturen netop ændres i den konkrete sprogbrug, da folk her giver deres version af begrebernes betydning og hermed potentielt skaber bevægelse og ændring i den oprindelige betydning (Jørgensen og Phillips, 1999; s. 18-21).

Kritik af socialkonstruktionismen

Et område, hvorpå konstruktionismen har mødt stor modstand, er i forhold til socialkonstruktionismens iboende selvmodsigelse; hvis alle virkeligheder er socialt konstruerede, hvordan kan konstruktionismen da være sand? Er konstruktionismen ikke selv en konstruktion? (Gergen 2010; 217-218). Til sidstnævnte vil en konstruktionist svare bekræftende, da han eller hun ikke mener at sidde inde med Sandheden eller det objektive. Gergen mener 1), at kritikere, der fremfører denne påstand selv har taget de socialkonstruktionistiske ideer til sig i kritikken af selvsamme, og 2) at denne kritiske forholden sig til konstruktionismen er sund og danner essentielt grundlag for, at socialkonstruktionismen netop ikke ender med at fremstå som en ny Sandheden, men i stedet bidrager til, at der fortløbende kan være en dialogisk tilgang til, hvordan vi opbygger verdener (Gergen 2010; 217-219).

Vores anvendelse

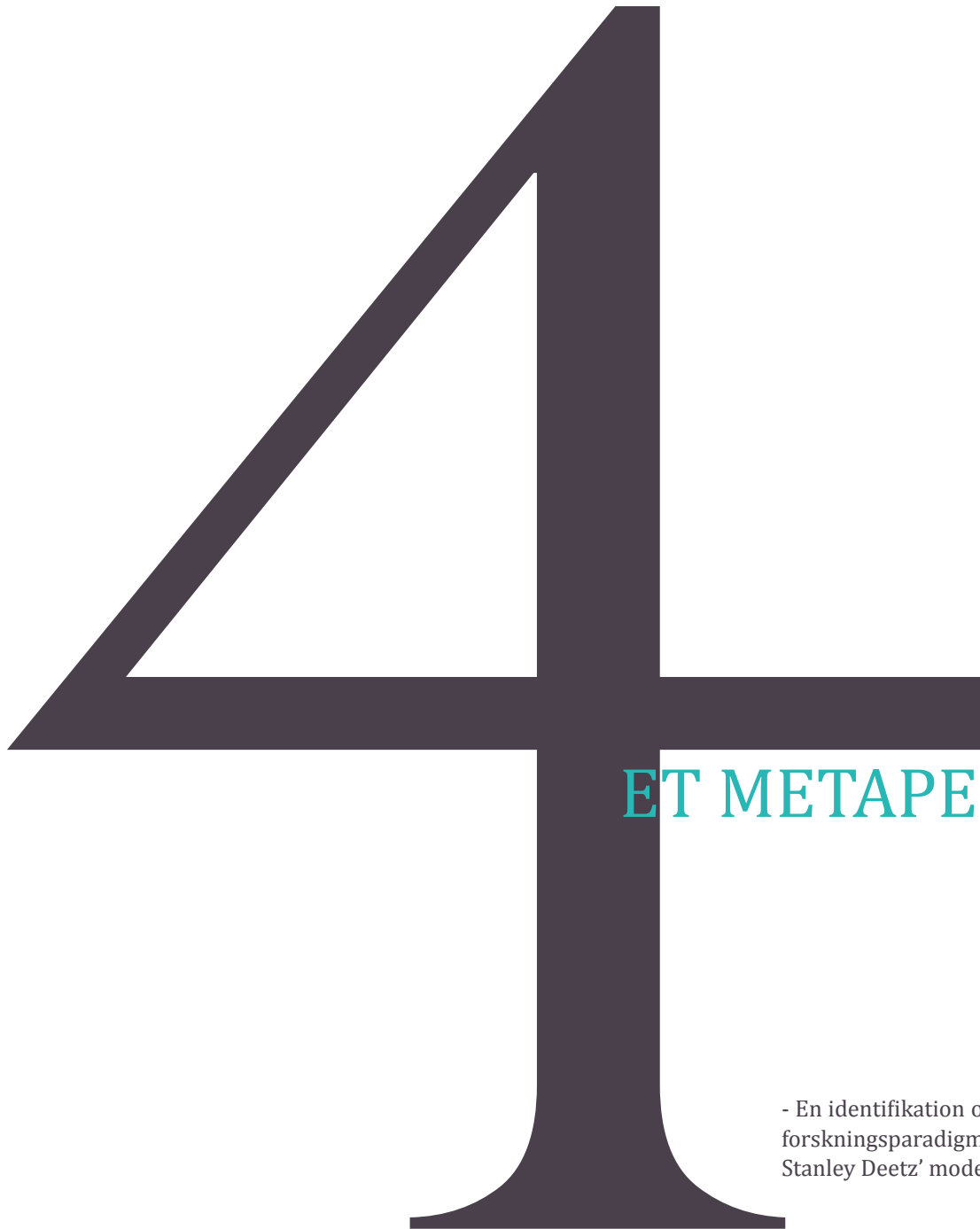
Vi har i dette speciale valgt at fokusere på, hvilke perspektiver organisatorisk coaching kan bidrage med i forhold til jobsamtalens struktur og deltageres samhandling. I den forbindelse kommer vores socialkonstruktionistiske opfattelser til udtryk flere i flere henseender. Som beskrevet tidligere kommer de bl.a. til udtryk i forbindelse med vores overvejelser i forhold til valg af interesse og problemfelt, da vi har undersøgt, hvordan strukturen og samhandlingen mellem deltagerne kan tage sig anderledes ud, end det er tilfældet i de tre optagne samtaler.

En anden anvendelse af socialkonstruktionismen kan findes i vores forhold til vores svar på problemformuleringen. Vi har med hermeneutikken søgt en tentativ sandhed – en foreløbig besvarelse af vores problemformulering, men vi er med socialkonstruktionismen i ryggen af

det opfattelse, at dette foreløbige svar blot er ét muligt svar. Andre havde måske fundet andre svar – og måske også andre problemstillinger. Vores foreløbige sandhed er dermed ikke mere sand end andre bud, men den er et udtryk for netop vores bud.

Vores opfattelse af sproget som havende en væsentlig rolle for vores socialt levede liv er tillige et udtryk for vores socialkonstruktionistiske tankegang. Vi har i indeværende opgave undersøgt, hvordan deltagerne diskursivt agerer i en bestemt rolle, herunder hvordan disse roller diskursivt løbende er konsolideret og ændret gennem samspillet med andre. Vi har i stedet for identitet valgt at fokusere netop på roller i samtaler. Vi betragter som Erving Goffman disse roller som kontekstafhængige og dermed muligvis flygtige. Rollerne er i vores anvendelse diskursivt skabte gennem de involveredes samhandling. Vores opfattelse af sproget som værende både konstituerende for og konstitueret af deltageres roller og samspil er dermed udtryk for en mere pragmatisk tilgang til den socialkonstruktionistiske opfattelse af identitet.

Efter at have redegjort for vores videnskabsteoretiske opfattelser og metoder i henholdsvis specialeprocessen og selve rapporten, vil vi som det næste anlægge et metaperspektiv på vores inddragede litteratur, teorier og metoder.



ET METAPERSPEKTIV

- En identifikation og uddybning af specialets forskningsparadigmer gennem inddragelse af Stanley Deetz' model.

ET METAPERSPEKTIV

I dette kapitel vil vi tage et metaperspektivisk blik på specialet ved at inddrage den amerikanske professor i Kommunikation Stanley Deetz' model, som vi vil bruge til at identificere og uddybe dels de forskningsparadigmer, som de tidligere undersøgelser af jobsamtalen og vores undersøgelse indskriver sig i, og dels de organisations- og kommunikationssyn som diskurserne i modellen repræsenterer.

Da specialet her er skrevet under studiet af interpersonel organisationskommunikation, er det relevant at forklare, hvilket kommunikations- og organisationssyn specialet afspejler, hvorfra specialets metoder og teori er hentet samt, hvilken betydning dette har haft for specialets konklusioner. Som Stanley Deetz påpeger i artiklen *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy* (1996), ligger det interessante og vigtige i dels at gøre sig klart 1) hvorfra vi inddrager vores forståelse og 2) konsekvenserne af hvorfra vi trækker begreber, teorier og metoder (Deetz 1996: 200). Inddragelsen af Deetz' model skal være med til at tydeliggøre vores videnskabsteoretiske ståsted og hjælpe med til at bringe undersøgelsen til et metaniveau.

Modellen angiver en overblik over forskningstraditioner, som Stanley Deetz opstiller i sin artikel fra 1996. Som titlen afslører, er Deetz' hovedgerning i artiklen at nytænke Gibson Burrell og Garreth Morgans model fra 1979, som de opstillede i *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Deetz tager udgangspunkt i Morgan og Burells firdelte paradigmegitter. Deetz mener, dette har haft en fundamental betydning for anskuelsen

af alternativer i organisationsanalyse og som reference-ramme for videre diskussion af emnet, men mener dog også, at gittrets forsimplede forklaring på fænomenerne er blevet u hensigtsmæssig anvendt i takt med, at forståelsen af organisationsvidenskab og organisationsforskning er vokset (Deetz 1996: 191). Derudover har Morgan og Burells paradigmegitter iflg. Deetz haft den utilsigtede konsekvens, at den har ledt til en hurtig kategorisering og diskussion af paradigmenes formulering snarere end deres konsekvenser (Deetz: 1996: 191). Deetz' nytænkning af modellen indebærer derfor et ønske om, ikke bare at opstille et nyt gitter, men at skabe en interesse og mulighed for at ændre tendensen til at reducere sin forskning, så den passer ind ét sted i gitteret, men i stedet fokusere på kontrasterne frem for lighederne.

The question is not: Are these the right categories or who fits in each? But: Are these differences that make a difference? Do these differences provide insight into genuine differences in research programs?

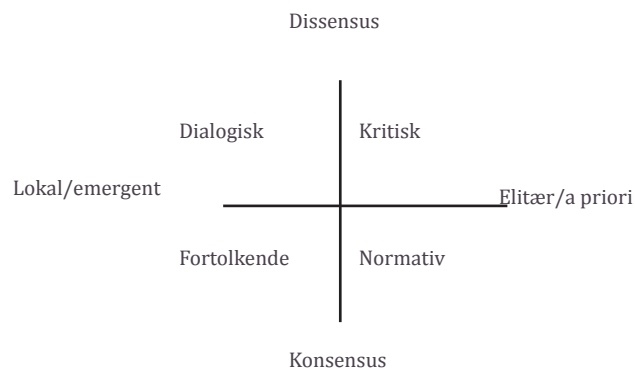
(Deetz 1996: 191-192)

Som Deetz her foreskriver, har vores hensigt med anvendelsen af modellen ikke blot været at kategorisere specialet ét sted i gitteret, men nærmere at beskrive, fra hvilke traditioner vi trækker vores viden, og hvordan vi forholder os til spændingen mellem diskurserne. Deetz' pointe med modellen er, at man skal fokusere på selve kontrasterne forskningstraditioner imellem, og ikke blot placere en teori i modellen, som Deetz hævder, Burrell og Morgan lægger op til. Med fokuset på kontrasterne mener Deetz, at man da kan få en dybere og mere inte-

ressant forståelse af teorierne. I tråd med Deetz har vi derfor ikke placeret specialet som én enkelt prik i modellen, men vi har i stedet forklaret, hvilke kontraster specialet indeholder og til sidst markeret, i hvilket område specialet primært kan siges at have rødder i modellens terminologi.

Deetz' model er udformet som et koordinatsystem, hvormed der fremkommer fire kvadranter, som repræsenterer hver sin diskurs. Den horisontale akse fokuserer på, hvor og hvordan forskningsbegreber opstår og er baseret på polerne Lokal/emergent og Elitær/a priori. Den vertikale akse er funderet i, hvilket syn forskeren har på den organisatoriske orden og er baseret på polerne Dissensus og Konsensus (Deetz 1996: 195-197). Polerne har dannet grundlag for vores omtrentlige placering af specialet og dets ophav. Vi har fravalgt en redegørelse for hver enkelt kvadrant og en dertilhørende egenplacering med udgangspunkt i disse, da vi finder Deetz' beskrivelser af hver enkelt kvadrant utilstrækkeligt som placeringsgrundlag. Omvendt har vi fundet polbeskrivelserne fyldige og klart formulerede, og det har i vores anvendelse af Deetz' model været relevant blot at definere os i forhold til polerne.

Vi vil som det næste forklare polerne i modellen og herefter komme med vores bud på vores placering i forhold til polerne med udgangspunkt i, hvor vores inddragede teorier og litteratur har sine rødder og dermed hvilke paradigmer vores speciale trækker på.



(Model, egen tilvirkning efter Deetz 1996: 198)

4.1 LOKAL/EMERGENT – ELITÆR/A PRIORI

Denne akse angiver som skrevet, hvordan en given forskning og dennes begreber er opstået. Ved polen Lokal/emergent ligger de forskningsprojekter, som tager udgangspunkt i det, som navnet antyder, lokale og emergente dvs. det, der dukker op i undersøgelserne af feltet, der ikke kunne identificeres ud fra det eksisterende. Forskeren tager udgangspunkt i de lokale fortællinger og er meget situationsbunden og praktisk funderet. Her arbejdes med et åbent sprogsystem, og der produceres viden, der forholder sig til, at den er lokalt funderet, og der derfor kan findes andre sandheder indenfor samme felt. Det teoretiske fundament i forskningen er oftest udvalgt med henblik på at åbne empirien/forskningsfeltet op og som metode til at gå dybere ned i problemstillingen og åbne nye muligheder i analysen. Forskningen bliver udviklet i samarbejde med organisationens medlemmer og løbende ændret, og forskningen bærer i høj grad præg af ønsket om indsigt fremfor sandhed (Deetz 1996: 195). Ved polen Elitær/a priori ligger den forskning, der søger mod at frembringe en endegyldig sandhed og generaliserbar viden. Den type forskningsprojekter, der pla-

cerer sig her, er drevet af et på forhånd defineret teori- og begrebsapparat og bliver i høj grad drevet af teorien og ikke selve processen i projektet, som det er tilfældet ved Lokal/emergent. Man kan som forsker vælge at inddrage empiri i forbindelse med en afprøvning/test af den udvalgte teori. Hypotesedannelsen sker på baggrund af teoriapparatet (Deetz 1996: 196).

Dette speciale placerer sig i den venstre side af modellen, ved polen Lokal/emergent. Årsagen til dette skal findes flere steder:

- I indeværende speciale har vi ikke ønsket at nå frem til alment gyldige konklusioner, hvorfor vi har taget udgangspunkt i kvalitativt indsamlet empiri og ikke kvantitativt DO. Med denne type empiri har det samtidigt ikke været os muligt at fremsætte generaliserbare konklusioner. Vi har i stedet holdt os til at analysere, diskutere og konkludere i forhold til de samtaler, vi har optaget.
- Vi har i specialeprocessen ikke taget udgangspunkt i noget givet teori, som vi efterfølgende har ønsket at teste på empiri. Vi har i stedet gået hypotetisk-deduktivt til værks, som vi vil vende tilbage til lidt senere. Pointen er, at vi har taget udgangspunkt i vores empiri, og derimod ikke i vores teori. Den inddragede teori har, som det er kendetegnet for en placering ved Lokal/emergent-polen, fungeret som udforskning af vores empiri. Vi har med andre ord ikke arbejdet deduktivt i specialeprocessen, hvilket netop er det kendetegnende for den højre side af modellen.

Med baggrund i ovenstående har vi redegjort for vores fravalg af en placering i den højre side af modellen. Vi vil efter gennemgangen af akserne Konsensus-Dissensus redegøre for vores placering i den venstre side af modellen

samtidig med, at vi vil forklare vores placering ved begge poler af Konsensus-dissensus-aksen.

4.2 KONSENSUS – DISENSUS

Aksen beskriver forskningens forhold til den eksisterende sociale orden internt i organisationen. Denne dimension skal ikke forstås som enighed/uenighed, men som en præsentation af sammenhold eller forskelle. I Konsensus behandles sproget som et system af repræsentationer, der skal gøres neutralt og gennemsigt. Ved en Konsensus-præget forskning er opmærksomheden oftest rettet mod de processer, der reducerer afvigelser, usikkerhed og dissonans, og konflikter behandles som systemproblemer, hvorfor opmærksomheden rettes mod, hvordan man forholder sig til konflikterne i forsøget på at vedligeholde den sociale orden. I denne type forskning forholder forskeren sig neutral, og hovedformålet er at afspejle virkeligheden i forskningen og gøre den gyldig.

I den anden ende af akserne ligger Dissensus, som i modsætning til Konsensus, søger konflikter eller modsætninger frem for at skabe orden. Forskningen i denne ende af spektret er opmærksom på kampe, forskelle, konflikter og spændinger og ser disse som en naturlig tilstand. Forskningen er funderet i at gøre opmærksom på og udforske forskelle og at se bag det umiddelbare (Deetz 1996: 197).

4.3 KONSENSSUS – LOKAL/EMERGENT

Lokal/emergent

Fortolkende

Konsensus

I den nederste venstre kvadrant ligger krydsfeltet mellem Konsensus- og Lokal/emergent-polerne, og kvadranten, dette krydsfelt danner, kalder Deetz for den fortolkende diskurs. Specialet har rødder her af flere årsager:

- Med inddragelsen af hermeneutikken og den hypotetisk-deduktive metode placerer vores metodiske valg og en del af vores videnskabsteoretiske udgangspunkt sig i krydsfeltet mellem Lokal/emergent og Konsensus. Vores hypotesedannelser og fortolkninger af deltagernes interaktion har hjulpet os til at opnå en forståelse af samspillet i samtalen. Det har været inddragelsen af teori og litteratur og herigennem en følgende fortolkningsprocessen, der har hjulpet os med at åbne vores empiri op. Vores hermeneutiske tilgang til empirien har givet os redskaber til at fortolke vores empiriske materiale, og med tilgangen har vi hermed også tilkendegivet, at vi i høj grad inddrager vores egen forforståelse i undersøgelsen. Vi forholder os samtidig til, at fortolkningsprocessen i princippet kan være uendelig, og specialet derfor repræsenterer et tentativt svar på problemformuleringen og derfor blot er én mulig fortolkning af situationen ud af flere mulige. Vi har blot anset konklusionerne som værende de for os foreløbigt mest velargumenterede.

- Specialets inddragelse af kvalitativt indsamlet empiri placerer os i venstre side af kvadraten, ved Lokal/emergent. Vores analyser har været baserede på tre jobsamtaler, og vi har fokuseret på den enkelte kontekst for disse samtaler, hvorfor vi har arbejdet lokalt. Vi har været bevidste om, at empirien består af én type situation omkring en jobsamtale, som måske ville have set anderledes ud i en anden virksomhed. Målet for vores speciale har med udgangspunkt i førnævnte derfor ikke været at generalisere, men tværtimod at forstå den enkelte specifikke situation.
- Vores overordnede ønske om at genkende mønstre og brud og den heraf følgende inddragelse af litteratur og teori, der netop har kunnet hjælpe os i denne proces, er endnu et argument for, at vi har placeret os i krydsfeltet mellem Lokal/emergent og Konsensus. Neden for er gennemgået de teorier, der har været medvirkende til vores placering.

Vores turtagnings- og forløbsanalyse placerer specialet i den fortolkende diskurs, da vi herigennem splitter samtalerne op med henblik på at genkende mønstre, ligheder og forskelle i samtalerne og åbne op for en ny forståelse. Opsplitningen og den samtidige kategorisering af samtalerne i taleture og faser er et udtryk for en strukturalistisk tankegang, da man med denne organisering af et kvalitativt stykke empiri – her en flydende samtale mellem tre-fire parter – forsøger at rubricere, kvantificere og sætte samtalen på formel.

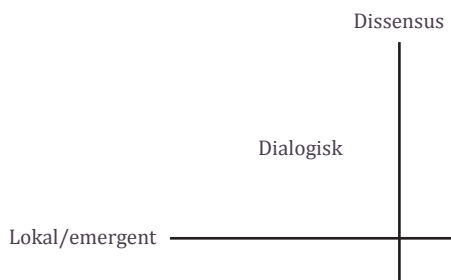
Inddragelsen af Goffmans begreber har også bidraget til vores placering i den fortolkende diskurs, da hans arbejder koncentrerer sig om at strukturere og finde mønstre i det moderne samfunds sociale liv. Han undersøgte med udgangspunkt i empirisk indsamlet materiale, hvordan folk agerede i forhold til hinanden i forskellige

situationer, og med forskellige teoretiske begreber bl.a. dem, vi har udvalgt i indeværende opgave, forsøgte han at kategorisere folks sociale handlinger.

I forhold til den tidligere forskning, vi har gennemgået, er det også her i den fortolkende kvadrant, at størstedelen af undersøgelserne placerer sig. Scheuer (1998), hvis konklusioner vi i flere henseender har inddraget i dette speciale, har som eksempel taget udgangspunkt i strukturen og indholdet i samtalerne og funderet forskningen meget lokalt i form af enkelte optagede samtaler.

Organisatorisk coaching har sine rødder i den dialogiske kvadrant, som vi vil vende tilbage til senere. Men vores anvendelse af organisatorisk coaching har indledningsvist været strukturalistisk i sin tankegang, da vi har anvendt udvalgte coachingbegreber med henblik på mønstergenkendelse og -brydning i forbindelse med vores coaching-analyse af samtalerne, hvorfor vores metode for coachinganalysen har bidraget til en placering i den fortolkende kvadrant.

4.4 DISSENSUS – LOKAL/EMERGENT



I forhold til krydsfeltet mellem polerne Dissensus og Lokal/emergent ligger i øverste venstre hjørne, hvad Deetz kalder den dialogiske kvadrant. Specialet har

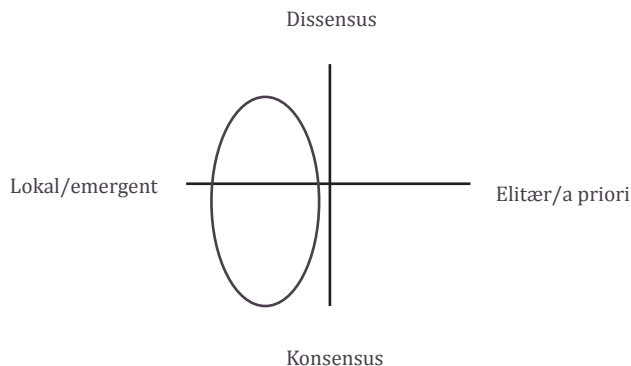
rødder i her af flere årsager:

- En af grundideerne i socialkonstruktionismen er, at man sætter spørgsmålstegn ved alt det kendte og det, der præsenterer sig som "naturligt", og overvejer, om og hvordan det kunne være anderledes. Dette er afgørende for, at socialkonstruktionismen er placeret her. Man har opfattelsen af, at der til alle tider både vil og skal være polyvokale stemmer, der kan bidrage med divergerende perspektiver. Sproget spiller en helt central rolle i socialkonstruktionismen, og det er gennem vores konkrete sprogbrug og vores relationer, at vi skaber vores virkelighed, da det er gennem sproget, at vi koordinerer forståelsen med hinanden.
- Vi har lænet os op ad den legende stemning, der er kendetegnet for dette krydsfelt, da vi har ønsket at diskutere perspektiver for jobsamtalens udformning og samspillet deltagerne imellem. Specialet placerer sig hermed i dette krydsfelt qua vores bekymring for, at jobsamtalen forbliver en konstant størrelse, at den forbliver meget forudsigelig, som vi delvist har fået bekræftet, at den er. Vi har med indeværende speciale ønsket at diskutere andre muligheder.
- Vores inddragelse af organisatorisk coaching bidrager til specialets placering i den dialogiske kvadrant. Organisatorisk coaching her rødder i den postmodernistiske tradition, hvilket netop er kendetegnende for denne kvadrant, hvilket også er årsagen til, at socialkonstruktionismen er placeret her. Den organisatoriske forståelse af sprogets rolle og funktion er én af grundene til, at den placerer sig her.
- Som vi tidligere har argumenteret for, er Goffmans begreber udtryk for en strukturalistisk tankegang, da han med disse netop har forsøgt at genkende mønstre og skabe overblik over menneskers sam-

handling. Dog mener vi at kunne argumentere for, at Goffmans rolleopfattelse har rødder i en dialogisk tradition. Goffman ser på roller og social samhandel, som det udspiller sig i konkret sprogbrug, og han har i sine undersøgelser fokuseret på samhandling og på, hvordan roller diskursivt konsolideres eller forandres. Han snakker ikke om roller forstået som en fast størrelse, men som noget, der ændres i henhold til konteksten. Man er frontstage nogle steder og backstage andre steder.

4.5 OPSAMLING

I forhold til Stanley Deetz' model har vi med vores valgte processer, teorier og litteratur placeret os i den venstre side af modellen. Dette har bl.a. sine årsager i, at vi har taget udgangspunkt i vores indsamlede, kvalitative empiri og med baggrund i den har opstillet hypoteser, som vi har ønsket at be- eller afkræfte gennem inddragelse af teori. Vores primære fokus har dermed ligget på empirien. Vi er i vores analysemetodik gået frem efter en strukturalistisk tankegang, da vi har haft et udpræget fokus på mønstergenkendelse samt eventuelle brud på disse, hvilket har placeret os i ved konsensus-polen. Vi er med vores opfattelse af sprogets rolle, inddragelse af organisatorisk coaching samt vores ønske om forandring også placeret ved dissensus-polen. Med vores afsluttende diskussion af mulige perspektiver på jobsamtalen og deltagernes samspil har vi ligeledes åbnet for en polyvokaltet i forslagene til udvikling.



Vores speciales placering ift. Deetz

Efter at have redegjort for vores metoder og teories paradigmatisk ophav herunder en placering af specialet i forhold til Deetz's model, vil vi som det næste præsentere vores indledende analyser.



JOBSAMTALENS DNA

- I dette kapitel præsenteres definitionen af en jobsamtale, hvordan den adskiller sig fra andre typer samtaler og hvilke forventninger jobsamtalens rammer stiller til dens deltagere.

JOBSAMTALENS DNA

Omdrejningspunktet for dette speciale har været jobsamtalen, hvorfor vi har fundet det relevant nærmere at undersøge og definere, hvad begrebet dækker. Hvad definerer en jobsamtale? Hvad er formålet med den? I hvilken kontekst skal en jobsamtale forstås? Og hvilke forskellige forventninger ligger til samtalen som helhed og til de deltagende parter? Dette er spørgsmål vi i kapitlet vil undersøge.

5.1 HVAD ER EN JOBSAMTALE?

Fænomenet jobsamtaler er for den overvejende del af den danske befolkning et ganske kendt begreb, og de fleste har tillige selv prøvet at deltage i én eller flere i løbet af deres erhvervskarriere – enten som jobsøgende eller som jobudbydere. Formålene med en jobsamtale kan, som vi vil komme tilbage til, være multifacetterede, men indledningsvist kan vi nærme os en definition af formålet ved at støtte os til Per Gotfredsens, udviklingsdirektør for Dansk Handel & Service, og Lene Court-Payens, advokat hos Dansk Handel & Service, beskrivelse af jobsamtalens formål som værende følgende:

Ansættelsessamtalen skal give såvel virksomheden som ansøger tilstrækkeligt kvalificeret grundlag for at bedømme, om et fremtidigt ansættelsesforhold vil kunne blive tilfredsstillende for begge parter.

(Gotfredsen og Court-Payen i Busch-Jensen 2011: 129)

Med dette citat fremhæver Gotfredsen og Court-Payen to overordnede forhold ved samtalen; 1) de deltagende i en jobsamtale er virksomhedens repræsentant(er) samt en

ansøger, og 2) der indgår i samtalen en bedømmelse *fra* begge parter, *af* begge parter. Selvom Mette Kim Witten, marketing- og kommunikationskonsulent, mener, at proceduren for jobsamtaler er *påfaldende ens, konventionel og uden nytænkning hos langt størsteparten af landets arbejdspladser* (K-forum 2007) er der opstået flere alternativer til den gængse jobsamtale, som den afholdes i de enkelte virksomheder, fx den udbredte brug af rekrutteringsvirksomheder til håndtering af al den indledende rekruttering samt medierede alternativer som online jobsamtaler. Vores empiriske grundlag inkluderer udelukkende samtaler indsamlet i forbindelse med afholdelse af samtaler i en privatejet virksomhed, hvor kandidat og ansættelse mødes fysisk i virksomhedens lokaler, hvorfor vi i indeværende kapitel og samlede opgave ser bort fra ovenstående alternativer til den 'klassiske' jobsamtale.

En definition af jobsamtalen inkluderer en undersøgelse af konteksten – både af den deciderede, enkelte samtale, men også af de omkringliggende omstændigheder for samtalen – den samlede rekrutteringsproces - der kan have indflydelse på selve samtalen. Nedenfor er en model af rekrutteringsprocessen, som den oftest tager sig ud, når virksomheder skal have besat en stilling.

- Mangel på arbejdskraft/Behov
- Udarbejdelse af stillings- og personprofil
- Opslag/annoncering
- Modtagelse af ansøgninger
- Gennemlæsning af CV'er/ansøgninger
- Indkaldelse af udvalgte ansøgere
- Jobsamtaler

- Vurdering
- Evt. flere samtaler under med efterfølgende vurderinger
- Evt. personlighedsanalyse
- Referencetagning
- Ansættelse/tiltrædelse
- Indslusning af ny medarbejder i virksomheden

Ovenstående model er en skitse af rekrutteringsprocessen, som den tager sig ud for virksomheden i forbindelse med den lige vej fra anerkendelse af behov til indslusning af den ny medarbejder. Modellen tager ikke højde for samtlige dele af rekrutteringsprocessen, fx er de administrative opgaver i forbindelse med bekræftelse på modtagelse samt afslag ikke inkluderet. Som det fremgår af modellen, er selve jobsamtalen blot ét led i omfattende proces, og der ligger meget arbejde både forud for og efter samtalen, hvilket bevirker, at mængden af beslutninger og overvejelser er fordelt ud over hele processen – beslutninger og overvejelser, der kan øve indflydelse på selve samtalen. Et eksempel på dette er i forbindelse med gennemlæsning af CV'er/ansøgninger, hvor der allerede på dette tidspunkt i processen er foretaget en vurdering af kandidaten; vurderinger, der taler for, men muligvis også imod kandidaten og som bliver bragt med videre til samtalen.

5.2 FORHOLDET TIL ANDRE SAMTALER

Jobsamtaler adskiller sig fra hverdagssamtaler i flere henseender, fx omhandler samtalen et på forhånd afgjort og fastlagt emne, nemlig stillingen, hvorfor vi definerer jobsamtaler som hørende til i gruppen af professionelle, organisatoriske samtaler. I denne gruppe hører tillige bl.a. MU-samtaler, coachingsamtaler, mentorsamtaler og supervisionssamtaler. Jobsamtalerne har flere fællestræk med disse, men også forskelle, og en sammenligning er derfor relevant. Jobsamtaler har følgende fire karakter-

istika:

- samtalen finder sted på et aftalt sted og på et aftalt tidspunkt
- det overordnede emne for samtalen har aldrig været til diskussion
- deltagerne har med god sandsynlighed ikke tidligere mødt hinanden
- rolledefinitionerne er givne på forhånd

De fire punkter kan i nogen udtrækning og nogle tilfælde gælde for samtlige af de nævnte organisatoriske, professionelle samtaler, hvilket bidrager til lighederne mellem samtalerne. I MU-samtaler, coachingsamtaler, mentorsamtaler og supervisionssamtaler er hensigten at hjælpe og udvikle fokuspersonen. Medarbejderen er på dette tidspunkt allerede en del af virksomheden, hvorfor en hjælp til at styrke denne person, hvad enten det er i virksomhedens eller medarbejderens favør, er hensigten. Grunde til at afholde disse samtaler kan være med henblik på at øge trivsel, motivation, omsætning, produktivitet og/eller andet. Men i forbindelse med jobsamtaler er et femte aspekt af afgørende betydning; bedømmelsen. Som vi tidligere har været inde på i forbindelse med en definition af jobsamtalen, er bedømmelsesaspektet en essentiel faktor for netop disse samtaler. Omdrejningspunkt og fællesnævner er dermed på tværs af MU-samtaler, coachingsamtaler, mentorsamtaler og supervisionssamtaler udvikling; omdrejningspunktet for jobsamtaler er bedømmelse.

5.3 FORMÅLET MED JOBSAMTALEN

Som vi indledningsvist i dette kapitel skrev, kan formålet med en jobsamtale være multifacetteret. I samtalen indgår to parter, ansætteren og kandidaten, og de to har, som vi ser det, forskellige mål for samtalen. Som skrevet er det overordnede mål bedømmelsen, hvilket afspejler både ansætters og kandidats ønsker for samtalen. At det

både er ansætter og kandidat, der bedømmer, anser vi nok som en sandhed med modifikationer. Det er oplagt, det er virksomheden, der bedømmer, da repræsentanter for denne skal afgøre, om kvalifikationer, kompetencer og kemi lever op til den i de indledende dele af rekrutteringsprocessens udfærdigede stillings- og jobprofil. Som Gotfredsen og Court-Payen giver udtryk for i det tidligere inddragede citat, mener de også, at bedømmelsen sker fra kandidatens side ift. om denne i mødet med virksomheden finder denne og de præsenterede opgaver interessante, og om kemien mellem ham/hende og virksomhedsrepræsentanterne også lever op til kandidatens forventninger. I praksis vil vi dog anholde dette og sætte spørgsmålstegn ved, om kandidatens bedømmelse af virksomheden er lige så udtalt, som det tilfældet den anden vej, og om ønsket om et job ikke kan sætte bedømmelsen betydeligt ud af kraft, som også Scheuer (1998) bemærker – specielt i disse år med en arbejdsløshedsprocent på over 6 (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd 2012, se bilag). Da kandidaten dog stadig har muligheden for at fravælge virksomheden, selv hvis denne tilbyder stillingen, har vi dog godtaget den fremlagte præmis samtalen; bedømmelsen går begge veje, skønt vi bestemt anser den for eksisterende i varierende grader på tværs af bordet.

Som vi har lagt op til, kan samtaleens formål anskues fra både ansætter/virksomheds perspektiv samt kandidatens perspektiv. Ansætters overordnede formål med samtalen er at vurdere kandidatens potentiale på tværs af flere parametre, men dette indebærer flere understøttende formål. Dels er et formål at lære kandidaten bedre at kende på den relativt korte tid, der oftest er til rådighed (Busch-Jensen 2001: 9), dels at afdække de forhold, der ikke fremgår af det til virksomheden fremsendte CV og ansøgning. For kandidaten er formålet tillige at vurdere, hvilket denne kan gøre gennem flere kanaler fx beskrivelserne af arbejdsopgaver og kemi med

ansætterne. Formålet for kandidaten kan dog også være andre. Arbejder man videre med vores hypotese om, at vurderingen primært foregår fra ansætter mod kandidat og ikke omvendt, bliver et formål med samtalen for kandidaten at fremstå så attraktiv som muligt. Dette leder os videre til et andet vigtigt aspekt ved jobsamtalens DNA; nemlig det asymmetriske magtforhold mellem ansætter og kandidat.

5.4 DET ASYMMETRISKE FORHOLD

Vi har i indeværende opgave fravalgt et specifikt fokus på de indbyrdes magtforhold i jobsamtaler, da dette aspekt er afdækket tidligere (bl.a. Rams og Dahl 1999, Scheuer 1998). Dog er det asymmetriske forhold mellem ansætter og kandidat et så grundlæggende aspekt af netop jobsamtalen, at vi ikke har kunnet endsige villet se bort fra det, da vi fuldt ud anerkender eksistensen af et sådant. Derfor har vi ønsket at redegøre for, hvori dette asymmetriske magtforhold ligger.

Et centralt aspekt i Erving Goffmans teoriapparat omhandler 'definitionen af situationen'. Det er afgørende for den enkelte at kunne afkode en given situation, hvis han/hun skal kunne afgøre, hvilke regler, der gælder og hvilke roller, der kan spilles. Den enkelte situation forhandles løbende mellem de deltagende parter, og der opnås enighed, men undervejs kan man som deltager have interesse i at forsøge at påvirke og ændre situationsdefinitionen. Goffman kaldte disse situationsdefinitioner for 'rammer', og han mente, at vi altid vil forsøge at indramme de sociale situationer, vi indgår i. Afkodningen af rammen er dermed altafgørende for at kunne agere passende og i overensstemmelse med forventningerne til den givne situation – at kunne indtage en passende rolle. Med 'passende' skal forstås, at man lever op til de ritualer for samhandling, som vi socialt og kulturelt har opnået konsensus om (Kristiansen og Jacobsen 2009: 492-493).

Jann Scheuer, Nordisk Forskningsinstitut, præsenterer i "Den umulige samtale (1998) forskellige mulige scenarier for jobsamtalen – altså forskellige definitioner af deltagerens forhold til hinanden. Samtalen kan iflg. Scheuer anses som værende en gæst/vært-situation og en salgssituation. Kandidaten skal i forbindelse med en salgssituation fremstå så eftertragtet, som det er ham/hende muligt. Kandidaten skal forsøge at overbevise 'køberne' om, at han/hun er den mest kvalificerede og generelt bedst egnede til jobbet. Kandidaten kæmper i denne henseende mod de andre kandidater, der er kaldt til samtale, og til dels også mod virksomheden, der kan vælge at genopslå stillingen, såfremt de ikke har fundet en tilstrækkelig egnet kandidat i første omgang. Denne situation, hvor kandidaten først og fremmest skal virke overbevisende med henblik på at sælge varen - sig selv – bidrager til et ændret styrkeforhold deltagerne imellem. Hvor styrkeforholdet fremstår mere ligeværdigt i den situation, hvor både ansætter og kandidat bedømmer, forskybtes denne balance i ansætters favør, da denne nu har magten til at afgøre, hvorvidt han/hun ønsker at købe den tilbudte vare – kandidaten. Salgssituationen kan dog også vende til fordel for kandidaten i de tilfælde, hvor kandidaten er højt kvalificeret, og virksomheden anser denne for yderst eftertragtet. I den forbindelse skubbes balancen, så begge parter vurderer hinanden ligeligt, eller balancen tipper i kandidatens favør og det hovedsageligt er virksomheden, der skal sælge sig selv. Dette er fx gældende i situationer, hvor en kandidat er fundet via headhunting.

Foruden salgssituationen præsenterer Scheuer også jobsamtalen som bestående af en besøgssituation (Scheuer 1998: 28). Gæst/vært-situationen lægger, som navnet antyder, op til, at man i jobsamtalen kan betragte én af parterne som værende værten og den anden af parterne som værende gæsten. Da samtalerne holdes i virksomhedens lokaler, og det er ansættterne, der har indkaldt

(inviteret) til samtale, er det ansættterne, der bærer rollen som vært. Omvendt er det kandidaten, der er inviteret, hvorfor denne er gæst. Til begge roller følger visse privilegier og pligter; til rollen som vært hører, at man fx at man sørger for en venlig og imødekommende tone, er ansvarlig for de fysiske og tidsmæssige rammer for mødet, står for forplejning og er initiativtager. Desuden giver rollen som vært privilegier i kraft af, at man hermed netop kan bestemme samtaleens indhold og forløb og desuden, at man er dominerende i forhold til kandidaten, da gæsten skal indordne sig værtens normer og regler. Desuden er kandidatens opgave at være venlig som tak for gæstebuddet.

En tydelig indikator på en overordnet forskydning i magtbalancen parterne imellem kan observeres qua de rettigheder, som deltagerne har. Det er under samtalen naturligt for begge parter, at kandidaten bliver spurgt til tidligere erhvervs erfaring, faglige og personlige kompetencer, personlighedstræk, oplevelser med tidligere ledere, karriereplaner osv., hvor samme spørgsmål ikke er accepterede kommer de fra kandidaten (Scheuer 1998: 28). Der er med andre ord nogle helt klare normer, roller og forventninger i spil for en jobsamtale. De tre begreber er tæt forbundne og hænger uløseligt sammen med formålet og definitionen af en jobsamtale, men opsplittet er normerne for samtalen, at det 1) er ansætter, der primært stiller spørgsmålene og kandidaten, der svarer, 2) er ansætter, der afgør de ydre fysiske samt indre strukturelle rammer for samtalen, og 3) er ansætter, der hovedsageligt styrer indholdet af samtalen bl.a. qua spørgsmålene. Mht. roller kan der være både formelle og uformelle i spil. De uformelle og de, der skabes diskursivt, er svære at afgøre og kan skifte flere gange undervejs i samtalen, mens de formelle er lettere at identificere og også er givne på forhånd; der er én eller flere ansætttere og én kandidat. Ansættterne kan, som det er tilfældet i vores tre samtaler, være fordelt på en HR-konsulent,

en leder og en medarbejder, og til disse tre forskellige formelle roller er der indbyrdes forskellige forventninger til disse roller, hvilket vi i næste afsnit har undersøgt nærmere. Opsamlende kan noteres, at det asymmetriske magtforhold efter vores opfattelse er et grundvilkår for jobsamtalen. Man kan som deltagende parter forsøge at udligne denne niveauforskel, men da ansætter ultimativt – hvad enten de higer efter kandidaten eller ej – sidder med magten i forhold til at tilbyde stillingen til kandidaten, anser vi det for umuligt helt at fjerne asymmetrien.

5.5 FORVENTNINGER TIL JOBSAMTALEN OG DENS DELTAGERE

Lige så vel som der er forskellige mål for samtalen for henholdsvis ansætter og kandidat, lige så vel er der også forskellige forventninger til samtalen og til deltagerne. Det, vi hidtil har gennemgået i kapitlet, er enten eksplicit eller implicit også udtryk for forventninger, fx er de just præsenterede roller genstand for forskellige forventninger; til rollen som HR-konsulent ligger en anden forventning end til rollen som leder eller medarbejder i et ansættelsesudvalg. Også til samtalen som fænomen findes forventninger, som alle deltagere forventes at kende til og agere efter. Her er fx tale om kendskabet og accepten af det asymmetriske magtforhold, som vi just har beskrevet. De overordnede forventninger til ansættelse er, at de 1) skaber en god og tryk stemning under samtalen med henblik på, at kandidaten føler sig godt tilpas, 2) er loyale over for virksomheden samt, 3) giver kandidaten en 'fair' behandling. Væksthus for Ledelse, hvis formål er at sætte fokus på ledelse i kommuner og regioner, definerer en fair behandling af kandidaten som dækkende over:

- en ensartet vurdering af de indkaldte kandidater
- at de stillede spørgsmål er relevante for jobbet og for vurderingen

- nøgterne vurderinger af kandidaterne på tværs af køn, etnicitet, religion, alder osv.
- informering af kandidaten om den videre proces
- at man som ansætter både indsamler og tilbyder information
- at man sikrer kandidaten diskretion

(Væksthus for Ledelse 2007, se bilag)

Foruden at være udtryk for en forventning om ansvarlighed overfor kandidaten er listen og hele opfordringen om at give kandidaten en 'fair behandling' tillige et udtryk for, at det er ansættelse, der har ansvaret for samtalen og dermed er den dominerende part. Vi er i vores research til indeværende opgave ikke stødt på retningslinjer til kandidaten for 'fair behandling' af ansættelse, hvorfor vi ser ovenstående liste som understøttende argument for det asymmetriske forhold kandidat og ansætter imellem. Mht. forventningen om, at ansættelse skal være den bærende part i forhold til at skabe en tryk og uformel stemning under samtalen, ser vi nogle udfordringer. Vi antager, at det som ansætter til tider kan være svært at skabe denne stemning, da en ægte tryk og uformel tone ofte bæres frem af et ligeværdigt forhold parterne imellem. Med 'ægte' mener vi, at vi anser det som muligt, at skabe en på overfladen god stemning, men når alt kommer til alt, er det ansættelse, der afgør udfaldet af samtalen. Det er dem, der til syvende og sidst har magten til at afvise. Ansættelse kan forsøge at udligne eller negligere tilstedeværelsen af en ulig magtbalance, men da den er så grundlæggende et vilkår ved samtalen qua ansættelses magt, kan den trykke og venlige tone på overfladen være helt reel, men vurderingsaspektet og den mulige afvisning lurer under overfladen.

Foruden forventningerne til ansættelse som samlet gruppe, er der også forventninger til hver enkelt, formel rolle i ansættergruppen. Vi antager, at forventningen til

lederen er at være den, der har det endelige ord i beslutningsprocessen, da det er denne person, der har identificeret og anerkendt behovet for en ny medarbejder – eller i det mindste godkendt andres behov for en ny medarbejder. Dermed antager vi, at forventningerne til lederen er, at det er ham/hende, man som kandidat skal lægge størst vægt på at overbevise i salgssituationen ift. at blive tilbudt stillingen og desuden, at lederen med samme argument er engageret i samtalen. Vi antager desuden, at der til lederrollen ligger en forventning om at besidde stor autoritet og måske også, at denne er dominerende, hvilket delvist kan kædes sammen med forventningen om, at det er lederen, der har det endelige ord i beslutningsprocessen. I forbindelse med medarbejderen antager vi, at forventningerne til denne er at være den fagligt kompetente og måske endda mest vidende om den opslåede stillings karakteristik, da medarbejderen er kollega til den ny medarbejder og potentielt sidder med samme eller lignende opgaver i sin hverdag. Medarbejderen er vant til at have fingrene 'nede i maskinen', hvorfor han kender afdelingen, jobbeskrivelse og rutiner. Vi antager, at forventningerne til HR-konsulenten er, at hun er den, der har hovedansvaret for den gode stemning under samtalen, er imødekommende og er den, der håndterer tilbagemeldingen af en eventuel test. Vi antager desuden, at forventningen til HR-konsulenten er, hun er den af de tre, der strukturerer samtalen og står for rammerne og af de tre ansættelse er hende, der mest interesseret i de bløde værdier. Der er også forventninger til kandidaten fra ansætternes side. Vi antager, at disse forventninger dækker over, at kandidaten fx beredvilligt svarer på de stillede spørgsmål og i det hele taget ønsker at tage sig godt ud, da han/hun gerne vil have jobbet. Desuden antager vi, at der til kandidaten er en forventning om jf. den overordnede forventning om at godtage og agere efter normerne/ritualerne for en jobsamtale, forholder sig som den 'underdanige' part i samtalen lige så vel, som at ansætterne accepterer og agerer efter at være den dominerende part.

Foruden forventninger til de deltagende parter er der også forventninger til selve samtaleindhold og dens forløb. Som dansker har man med god sandsynlighed enten selv været kandidat til en samtale eller hørt om familie eller venners erfaringer med sådanne. I tillæg til dette kan forventningerne til en samtale også være skabt gennem mediernes fortællinger om og fra sådanne. Og både som kandidat og ansætter antager vi, at det er svært ikke at blive påvirket af disse oplevede eller videregivne erfaringer, hvilket måske er årsagen til, at virksomhedernes jobsamtaler i så udpræget grad ligner hinanden, som Mette Kim Witten (K-forum 2007, se bilag) giver udtryk for; forventningerne er med til at fastholde både virksomheder og kandidater i ritualerne for den slags samtaler, hvilket i udpræget grad gør dem forudsigelige. Dette kan dog være både en fordel og en ulempe for deltagerne, hvor ulempen ligger i, at den kan blive rutinepræget og måske ligefrem kedelig at gennemføre. Fordelen kan derimod ligge i, at man som deltager ved, hvad man kan forvente sig af både struktur, rammer og indhold, hvorfor alle har mulighed for at forberede sig. At jobsamtaler i store træk afholdes efter samme skabelon, antager vi også som værende en væsentlig årsag til den massive "how-to"-litteratur, der findes på både internet og i bøger og med både kandidat og ansætter som omdrejningspunkt. Forventningerne til jobsamtalen er dermed med god sandsynlighed i relativ overensstemmelse mellem kandidat og ansætter. En forventning til rammerne er fx, at samtalen foregår om et bord i 30-60 minutter i et passende lokale enten i virksomheden eller på neutral grund afhængig af ansættelsens omstændigheder. Forventninger til indholdet kan være, at stemningen og tonen er venlig og imødekommende, at samtalen er struktureret og velforberedt af begge parter, og at samtalen er omgærdet af seriøsitet og professionalisme.

5.6 OPSAMLING

Jobsamtalen indgår i gruppen af professionelle, organisatoriske samtaler, men adskiller sig fra fx coaching og MU-samtaler ved at have et betydeligt element af vurdering og bedømmelse iboende. Der er for de involverede parter flere formål med samtalen, og de divergerende mål er bidragende til, at samtalen er karakteriseret ved et asymmetrisk magtforhold oftest i ansætters favør. Ansætters mål er at vurdere kandidaten i forhold til forskellige parametre, og kandidatens mål for samtalen er dels at vurdere virksomheden og stillingen, men primært at gøre sig eftertragtet, så denne får stillingen tilbudt. Kandidaten og ansættterne har ikke adgang til de samme rettigheder, hvilket bl.a. tydeliggøres med mængden, men også typen af spørgsmål, der stilles, men kandidaten har følgelig heller ikke samme ansvar. Det forventes, at ansættterne overholder både moralske anvisninger, og i det hele taget af samtalen omgærdet af forventninger. Forventningerne, rollerne, rettighederne, rammerne, strukturen og indholdet er alle faktorer, der er afgørende for, at jobsamtalen fremstår som en kontrastfyldt samtale.

Med ovenstående præsentation af definitionen af jobsamtalen og de rammer den er omgivet af, vil vi i næste kapitel præsentere vores foranalyse, der har været med til at bekræfte flere af vores opstillede hypoteser.



FORANALYSE

- Foranalysen indeholder en analyse af job-samtalernes struktur, der afslører et gennemgående mønster i samtalerne. samt en taletur-analyse, som viser en forskel i mængden af taleture i to af samtalerne.

JOBSAMTALENS STRUKTUR

Som vi indledningsvis beskrev ligger vores interesse for jobsamtalen bl.a. i en bekymring om, at den er blevet for gennemskuelig og genkendelig. Vores hypotese går på, at samtalen forløber efter et genkendeligt mønster, som vi har set det i diverse how-to- bøger omkring jobsamtalen og fra Scheuers undersøgelse af jobsamtalens struktur (Scheuer 1998:88). Scheuer viste, at jobsamtalens følger en fastlagt fremgangsmåde, og strukturen var den samme i de to ud af de fire virksomheder, han undersøgte jobsamtaler i. I de to andre virksomheder, fulgte de også strukturen, men nogle dele af den var ikke til stede. Men eftersom Scheuers undersøgelser er fra 1998, vil vi alligevel undersøge strukturen for jobsamtalen og be- eller afkræfte Scheuers undersøgelse af et genkendeligt mønster i samtalen. Formålet med denne forløbsanalyse er derfor at skabe et overblik over samtalerne indholdsmæssige struktur og identificere ligheder og forskelle i samtalerne. Dette indholdsmæssige overblik vil vi også anvende til at kunne søge ind i samtalerne, samt til hele tiden at kunne forholde os til, hvor vi indholdsmæssigt er i samtalen i analyserne senere her i rapporten.

Ko: (...) Jeg vil lige sådan skitsere programmet. Vi har sådan en halvanden times tid til rådighed

Ka: Ja.. Jamen så skal vi jo fatte os i korthed

Ko: Jaarh... vi vil bruge tiden på først lige kort at præsentere os selv

Ka: Ja

Ko: Og der efter vil vi spille bolden over til dig og høre lidt om din motivation for at søge jobbet og hvad du har med i bagagen, der ligesom kan bidrage ind til den.. den stilling som du har læst om på papiret. Og så vil (Le og Ma) fortælle lidt om jobbet og afdelingen og hvad rører sig i hverdagen

og hvorfor vi skal bruge en ny medarbejder. Og så har du besvaret testen og den skal du have en tilbagemelding på, og så lige til sidst lidt generelt om (virksomhed). Så det er sådan i grove træk rammerne.

Ka: Jo”

(Samtale 1, 48-53)

Som ovenstående citater viser, har konsulenten på forhånd fastlagt en struktur for samtalen. Strukturen bliver tydeligt fremlagt af konsulenten i begyndelsen af alle tre samtaler. Men interessant er det at se, hvordan strukturen så rent faktisk ser ud i samtalen ud fra det indhold deltagerne skaber, og ikke blot ud fra, hvad den oprindelige plan var.

FASEINDELING

Strukturen for samtalen, som vist listen på næste side er udarbejdet efter en forløbsanalyse af hver af de tre samtaler. Faserne, samtalerne er inddelt i, er identificeret ud fra det indholdsmæssige i samtalerne. Dvs. vi har gennemgået hver samtale for de emner deltagerne taler om gennem samtalen og markeret hver gang samtalen emne har skiftet. Faserne er inddelt efter transskriptionens talinddeling. Alternativt kunne faseinddelingerne være inddelt efter tidsangivelse, men da vi ikke har fokuseret på det tidsmæssige aspekt i samtalen, finder vi det mere hensigtsmæssigt at inddele faserne efter transskriptionens talinddeling, da vi således kan sammenholde faserne med de senere analyser. Strukturen for de enkelte samtaler, ses på de næste sider, men her først den samlede opstilling af jobsamtalens faser.

1.

Velkommen og dagsorden:

Kandidaten hilser på de øvrige deltagere og bydes velkommen. Herefter fremlægges mødets dagsorden

Præsentation af ansættelsesudvalget:

Medlemmerne af ansættelsesudvalget præsenterer sig og fortæller, hvad deres stilling i virksomheden er, og hvad deres arbejdsopgaver består af.

Præsentation af kandidaten:

I denne fase bliver ordet givet til kandidaten, der bliver bedt om at fortælle om sig selv.

Job- og afdelingsbeskrivelse

Ansættelsesudvalget fortæller om stillingen, der ønskes besat, og hvilke arbejdsopgaver den indeholder. Ligeledes en introduktion til afdelingen og de udfordringer de evt. har.

Kandidaten ift. jobbet:

Ansættelsesudvalget og kandidaten taler frem og tilbage i forhold til kandidatens præsentation af sig selv og arbejdsopgaverne stillingen indeholder.

Testtilbagemelding:

Her gennemgår konsulenten testen for kandidaten, og fremhæver gode og svage sider ved kandidaten.

Generelt om virksomheden og ansættelsesvilkår:

Ansættelsesudvalget fortæller om virksomheden generelt og hvilke regler og vilkår kandidaten evt. vil komme til at arbejde under. I denne fase forhandles også løn og man taler om, hvornår kandidaten evt. kan begynde i stillingen.

Optakt til afslutning:

Der bliver lagt op til en afslutning på samtalen ved at en fra ansættelsesudvalget fx spørger om kandidaten har

nogle afsluttende spørgsmål. Det kan også være ansættelsesudvalget har nogle enkelte spørgsmål de skal have uddybet inden samtalen slutter.

Afslutning:

Der bliver aftalt hvornår kandidaten kan forvente at høre om ansættelsesudvalgets afgørelse, og der bliver sagt farvel

Scheuer (1998) foretog en forløbsanalyse på 41 optagede jobsamtaler, og hans faseinddeling er meget lig denne. Dog afskiller denne struktur sig fra Scheuers ved, at der i hans undersøgelser også lå en fase hans kaldte Spørgsmål fra ansøgeren og mere samtale (Scheuer 1998:88). Denne fase har vi ikke kunnet identificere i indeværende analyse, kun at ansættelsesudvalget giver kandidaten mulighed for at stille spørgsmål, men kun i ét tilfælde har en kandidat haft et spørgsmål han ønskede uddybet. Det skal her nævnes, at denne forløbsanalyse udelukkende er analyseret ud fra samtalen, og eventuelle på forhånd aftalte strukturer for samtalen, der kunne være nedskrevet i en samtaleformular, som ansættelsesudvalget har taget udgangspunkt i, ikke inddraget eller undersøgt nærmere. Vi ønsker at undersøge samtalen ud fra det, der rent faktisk bliver sagt og gjort i samtalen, og ikke ud fra, hvad planen var på forhånd. Vi kan dog, ved at sammenstille konsulentens plan for samtalen, som vi viste citerer fra i begyndelsen af dette kapitel, og sammenstille dem med nedenstående modeller se, at samtalerne nogenlunde følger den fremsatte dagsorden.

STRUKTUR FOR DE TRE SAMTALER

Udover den sammenstillede model af jobsamtalens faser, som vi tolker den ud fra analysen af de tre samtaler, vil vi også se på, hvordan strukturen rent faktisk så ud i de tre samtaler, og hvor der er nogle afvigelser og ligheder imel-

lem samtalerne. Modellerne xx, xx og xx viser strukturen inddelt i faser for hver af de tre samtaler.

Samtale 1:

1. Velkommen og dagsorden
2. Præsentation af ansættelsesudvalget
3. Præsentation af kandidaten
4. Job- og afdelingsbeskrivelse
5. Kandidaten ift. jobbet
6. Testtilbage melding
7. Generelt om virksomheden og ansættelsesvilkår
8. Optakt til afslutning
9. Job- og afdelingsbeskrivelse
10. Afslutning

Samtale 2 :

1. Velkommen og dagsorden
2. Præsentation af ansættelsesudvalget
3. Præsentation af kandidaten
4. Job- og afdelingsbeskrivelse
5. Testtilbage melding
6. Generelt om virksomheden og ansættelsesvilkår
7. Afslutning

Samtale 3:

1. Velkommen og dagsorden
2. Præsentation af lederen + Job- og afdelingsbeskrivelse
3. Præsentation af kandidaten
4. Job- og afdelingsbeskrivelse
5. Kandidaten ift. jobbet
6. Job- og afdelingsbeskrivelse
7. Kandidaten ift. jobbet
8. Job- og afdelingsbeskrivelse
9. Kandidaten ift. jobbet
10. Testtilbage melding
11. Job- og afdelingsbeskrivelse
12. Testtilbage melding

13. Præsentation af kandidaten
14. Optakt til afslutning
15. Præsentation af kandidaten
16. Afslutning

Samtale 1 og to næsten identiske

I sammenstilling med model xx , er det primært ud fra samtale 1 og 2 at strukturen for samtalen er hentet. Det er tydeligt, at alle tre samtaler identisk starter ud med en dagsorden og dernæst præsentationer af ansættelse og kandidaten. Disse faser tolker vi som den del af samtalen, hvor deltagerne får talt sig varme og set hinanden an, og derfor ligger faserne så fast. Samtale 1 og 2 adskiller sig kun fra hinanden strukturmæssigt i to steder i samtalen. Efter jobbeskrivelsen i samtale 1, indgår fasen om kandidaten ift. jobbet, hvor der bliver talt om, hvorledes den beskrevne stilling passer på kandidaten. Denne fase indeholder samtale 2 ikke. Her går samtalen direkte videre til testgennemgangen. Den anden forskel der ligger fra samtale 1 til 2 er i slutningen af samtalen, hvor der i samtale 2 er en optakt til en afslutning og endnu en afdelings- og jobbeskrivelse, inden samtalen afsluttes. Vi tolker dette som værende et udtryk for, at nogle forhold omkring afdelingen og jobbet ikke var blevet afdækket tydeligt nok i forudgående afdelings- og jobbeskrivelse.

Samtale 3 skiller sig ud

Samtale 3 er helt forskellig fra de to andre samtaler. Her blandes præsentationen af ansættelsesudvalget med jobbeskrivelsen, og der veksles mellem faserne gennem hele samtalen.

Da konsulenten er den samme i samtale 2 og 3, kan forklaringen ikke ligge i måden konsulent holder samtaler på, da de netop er helt forskellige strukturerede.

En anden tolkning kan være, at leden følger en anden

dagsorden, end den kandidaten startede ud med at præsentere:

Ko: men ellers synes jeg lige at [lederen] lige skal sige lidt om, hvem hun er

Ka: ja

Ko: og ellers, så igen, fortælle, egentlig lidt som du gjorde i den sidste samtale, fortælle om hvem du er og hvad, hvad du lige synes omkring det her job, der har fået dig til at søge og

(Samtale 3: 107-109)

Ovenstående citat fortæller, at konsulenten havde besluttet, at lederen skulle præsentere sig og dernæst kandidaten. Men leder vælger ikke blot at præsentere sig selv, men også beskrivelsen af afdelingen og jobbet. Forståelsen kan måske også ligge i, at kandidaten og konsulenten allerede kender hinanden fra den forudgående samtale om en anden stilling og der ikke er en medarbejder med til denne stilling. Derfor går lederen i gang med det samme.

Et andet interessant punkt ift. strukturen er den vekslen der foregår mellem flere af faserne. Der bliver flere gange skiftet mellem faserne afdelings- og jobbeskrivelse og jobbet ift. kandidaten og senere mellem testgennemgangen og jobbet ift. kandidaten.

Ud fra denne forløbsanalyse kan vi konkludere, at samtale 3 skiller sig strukturemæssigt markant ud fra samtale 1 og 2 ved gentagelse af flere af faserne og vekslen mellem dem. Dog tyder dette på, at forklaringen muligvis kan findes i de specielle kontekstuelle forhold der gør sig gældende for samtale 3. Ligeledes fik vi bekræftet vores hypotese om, at samtalen følger en lignende struktur som fra Scheuers undersøgelser i 1998. En bekræftelse, der giver os en nysgerrighed overfor, hvilke muligheder der ligger for, at denne struktur måske kunne se anderledes ud, og en nysgerrighed overfor, hvilke perspektiver

det vil give opfattelsen af, hvad en jobsamtale er. Tankerne bringer vi videre i kapitel x og x, hvor inddragelsen af coaching i jobsamtalen måske kunne rykke ved denne struktur.

TALETURSANALYSE

Vi har valgt at inddrage et fokus på udvalgte dele af turtagningssystemet, da dette har kunnet bidrage til en afdækning af forholdet mellem deltagerne i samtalen. Som den nu afdøde sociolog ved Københavns Universitet, KU, Torben Berg Sørensen beskriver det i "Taleture og hørerkommunikation" (1988) kan man vha. turtagningssystemet bl.a. undersøge rolleforskelle parterne imellem. Vi har valgt at inddrage den del af turtagningssystemet, der omhandler taleture, da vi med en kvantitativ opgørelse af dette bl.a. har opnået indsigt i, hvem af de fire samtaledeeltagere, der er mest verbalt til stede i samtalen. Før analysen og fortolkningerne af taletursopgørelserne har vi som det næste defineret begrebet taleture samt redegjort for det videnskabsteoretiske fundament.

HVAD ER EN TALETUR

Teorien bag turtagning tager udgangspunkt i noget af det mest almindelige i samtaler, nemlig at ordet – en taletur – går på skift mellem de deltagende parter. Når vi taler med andre, tænker de færreste nok over, hvordan denne forhandling om ordet foregår, da vi med verbale og non-verbale udtryk gennem tiden har udviklet et system for og en organisering af, hvordan disse taleture går på skift (Sørensen, 1988: 7). Vi vil som den danske lingvist Jakob Steensig definere en taletur som *det en deltager siger fra han/hun begynder til han/hun holder op* (Nielsen og Nielsen 2005: 35). Som der hentydes med referencen anvender også Mie Femø Nielsen, lektor hos Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab, KU, og Søren Beck Nielsen, adjunkt i sprogpsykologi, KU, også denne definition i deres bog *Samtaleanalyse* (2005). En taletur er

med andre ord i vores analyse blevet defineret som, det en deltager siger uden at blive forstyrrende afbrudt. Med 'forstyrrende' skal forstås, at verbale tilbagekanaliseringer ikke er medregnet som en afbrydelse, da disse som udgangspunkt ikke virker forstyrrende for taleren, hvorfor denne kan fortsætte uden pause. I forbindelse med differentieringen af taleture og tilbagekanaliseringer har Duncan (1972, 1973) og Duncan og Niederehe (1974) i Sørensen (1988) defineret forskellen som hørende til to forskellige roller under en samtale, henholdsvis rollen som taler (den, der har taleturen) og rollen som hører (den, der giver tilbagekanaliseringer) (Sørensen 1988: 52).

Analysen af turtagning kan indeholde mange flere begreber og fokuspunkter, end vi har valgt at inddrage i vores analyse. Vi har som skrevet valgt at holde os til en kvantitativ opgørelse af taleture og herunder en undersøgelse af, hvor korte eller lange disse taleture har været. Vi har til gengæld fravalgt et fokus på fx turallokering (hvordan taleturene administreres), turjobs (relationen til forudgående og efterfølgende taleture), overlappende tale og overgangsrelevante steder i samtalen (Nielsen og Nielsen 2005, Sørensen 1988). Disse fravalg bunder i et ønske om i stedet at inddrage forskellige teorier vedr. samtaleroller.

Konversationsanalysen, hvorunder turtagningssystemet hører, har sin oprindelse i den amerikanske, sociologiske tradition etnometodologi, hvor Harold Garfinkel i 1950'erne og 60'erne er én af de mest fremtrædende kræfter. I slutningen af 1960'erne skiller konversations-

analysen sig ud som en selvstændig aflægger fra etnometodologien med arbejderne af Sacks, Schegloff og Jefferson (Kjærbeck 1998: 141-142), og hvor artiklen *A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation* fra 1974 kan betragtes som særlig væsentlig i forbindelse med turtagning.

Metode

Vi er begyndt vores samlede analyse med opgørelsen over taleture. Disse indledningsvise, nøgterne optællinger af taleturene har fungeret som første led i en opsplnitning af samtalerne og har hermed bidraget til et overblik over samtalerne og fordelingen af ordet parterne i mellem. I forlængelse af tidligere definition af en taletur, har vi inddelt taleturene i henholdsvis korte taleture (1-10 ord), mellem (11-50 ord) og lange (51 eller flere ord). Med denne inddeling har vi hermed også mulighed for at undersøge, hvor meget hver enkelt deltager har sagt under samtalen og ikke blot, hvor mange gange, de har haft turen. Et eksempel fra vores empiri på de tre taletursinddelinger findes i følgende uddrag af samtale 1:

Ka: Og det skulle der så simpelthen bygges et xml-layer på, og det var så det, jeg testede.

Ma: Okay?

Ka: De har 480 unikke systemer dernede som når de skal tale sammen, så skal der bygges et specielt kommunikationslag mellem de to, der er intet SOA, der er intet til fælles, der er nyt.. ny grænseflade hver gang, og det er de så også ved at gå bort fra, men det lider stadig af.. under det.

Ma: Nå, så du har simpelthen været udvikler altså?

I ovenstående uddrag er den første taletur fra kandidaten (Ka) et eksempel på en mellemklassificering, da turen indeholder 17 ord. Medarbejderens efterfølgende *Okay?* er et eksempel på en tilbagekanalisering, hvorfor den ikke tæller med i optællingerne over taleture. Kandidatens

næste taletur er et eksempel på en lang taletur, da der i denne indgår 56 ord. Og endelig er medarbejderens spørgsmål til sidst i uddraget et eksempel på en kortklassificering, da denne taletur består af 8 ord.

ANALYSE

Nedenfor er en kommenteret opgørelse over hver enkelt af de tre samtaler. Vi har efterfølgende samlet op på analyseresultaterne og sammenlignet de tre samtaler med henblik på udredning og fortolkning af resultaterne.

Tabel: 1 : Taleture samtale 1

	Korte	Mellem	Lange	Taleture i alt
Konsulent	18	33	16	67
Leder	10	13	7	30
Medarbejder	12	13	4	29
Kandidat	15	42	45	102

Af tabel 1 fremgår, at det klart er kandidaten, der med 102 taleture i alt er den, som har flest taleture. Han har mere end tre gange så mange taleture som lederen og medarbejderen og godt 30 % flere end konsulenten. Dette møns-ter går med undtagelse af opgørelsen over de korte taleture igen gennem tabellen, da kandidaten tillige har flest mellem- og langeklassificeringer. Faktisk har kandidaten ift. de lange taleture knap 3 gange så mange lange taleture som den næste, konsulenten, og hele 6 og 11 gange så mange som henholdsvis lederen og medarbejderen. Opsamlende for samtale 1 kan der udledes, at lederen og medarbejderen er mindst verbalt aktive i samtalen, og at kandidaten er den klart mest verbalt dominerende efterfulgt af konsulenten, der også har relativt mange mellem- og langeklassificeringer. På baggrund af taletursopgørelsen og den sideløbende gennemgang af samtalerne i det hele taget har vi kunnet konkludere, at det i samtale 1 hovedsageligt er kandidat-

en, der er verbalt dominerende.

Tabel 2: Taleture samtale 2

	Korte	Mellem	Lange	I alt
Konsulent	31	40	10	81
Leder	13	18	5	36
Medarbejder	15	17	10	42
Kandidat	41	47	5	93

Som det også gjorde sig gældende i forbindelse med taletursopførelsen af samtale 1 har kandidaten det samlede antal taleture med 93 styks. Konsulenten er den deltager, der har næst flest med 81. Hermed har kandidaten og konsulenten mellem 2-3 gange så mange taleture end lederen og medarbejderen med henholdsvis 36 og 42. Kigger man dernæst på længden af taleturene, fremgår det af optællingen, at det er konsulenten, der er mest verbalt aktiv, da hun har 10 lange- og 40 mellemklassificeringer, hvor kandidaten har 5 lange- og 47 mellemklassificeringer. Lederen og medarbejderen er stort set lige verbalt aktive med undtagelse af langeklassificeringerne, hvor medarbejderen har 10 og lederen kun det halve antal.

Tabel 3: Taleture samtale 3

	Korte	Mellem	Lange	I alt
Konsulent	14	29	15	58
Leder	16	35	10	61
Kandidat	19	32	3	54

Samtale 3 adskiller sig fra de to andre samtaler i den henseende, at der kun er tre deltagere; konsulenten, lederen og kandidaten. De tre har cirka lige mange korte- og mellemklassificeringer, dog har kandidaten en svag overvægt af korte og lederen en svag overvægt af mellem. Mht. langeklassificeringerne er forskellen markant, da kon-

sulenten har klart flest med 15 styks, herefter lederen med 10 og endelig kandidaten med 3. Konsulenten har dermed fem gange så mange lange taleture som kandidaten og 50 % flere end lederen, der har godt og vel 3 gange så mange lange som kandidaten. Kandidaten har samlet set færrest taleture og lederen flest, og forskellen i det samlede antal spænder fra 54-61.

Tabel 4: Taleturene samtale 1-3 samlet

	Korte	Mellem	Lange	Taleture i alt
Konsulent	63	102	41	206
Leder	39	66	22	127
Kandidat	75	121	53	249
Medarb. (samt 1+2)	27	30	14	71

I forbindelse med ovenstående opgørelse over det samlede antal taleture på tværs af de tre samtaler skal det indledningsvist bemærkes, at medarbejderen kun har deltaget i to af samtalerne, hvorfor dennes antal taleture ikke direkte kan sammenlignes med de tre andre deltagere. Lægger man for eksemplets skyld 50 % (det, der ville svare til en ekstra samtale) oven i medarbejderens samlede antal taleture, ville han dog stadig have færre ture end de øvrige deltagere. Det skal desuden bemærkes, at samtale 3 er kortere end samtale 1 og 2, hvorfor mængden af taleture i samtale 1 og 2 tæller mere op i den samlede opgørelse end taleturene i samtale 3.

Af tabellen er det tydeligt, at det er kandidaten, der har flest taleture, både hvad angår det samlede antal, men også hvad angår de tre klassificeringer. Konkluderende for denne observation kan vi dermed afgøre, at det er kandidaten, der er mest verbalt aktiv set over en bred kam. Den næste mest aktive set på tværs af de tre samtaler er konsulenten, der som kandidaten har mange lange- og mellemklassificeringer set i forhold til lederen og medarbejderen.

HVEM VURDERER HVEM?

Af tabellen af de samlede antal taleture for de tre samtaler fandt vi frem til, at kandidaten er den deltager, der har de samlet fleste samt de fleste mellem og lange taleture, hvilket gør ham til den generelt mest verbalt dominerende i samtalen. Dette kan indikere, at der i jobsamtalernes struktur er en tendens til, at det er kandidaten, der primært skal redegøre for noget givet. Det er kandidaten, der enten tager eller får ordet i den overvejende del af samtalen. Og med hensyn til om kandidaten enten får eller tager ordet, kan vi ved at undersøge indholdet af samtalerne fastslå, at megen af den kommunikation, der udspringer fra virksomhedsdeltagerne, er baseret på enten direkte eller indirekte spørgsmål til kandidaten, hvor størsteparten af den kommunikation, der afgår fra kandidaten følgerigt er svar på disse spørgsmål og redegørelser for personlige og faglige kompetencer og præferencer. Hermed er det også i langt størstedelen af samtalerne virksomhedsdeltagerne, der styrer indholdet af samtalerne, da de er ophavsmænd til spørgsmålene. De er dermed samtalestyrende, da kandidaten med få undtagelser vælger at svare på de stillede spørgsmål. De få spørgsmål fra kandidaten og de mange fra virksomhedsdeltagerne indikerer, at det er sidstnævnte, der primært skal vurdere kandidaten og ikke omvendt. I denne forstand forløber samtalerne generelt som klassiske jobsamtaler, hvor det er virksomhedsrepræsentanterne, der primært stiller spørgsmål, hvis formål er at afgøre, hvorvidt kandidaten er egnet til stillingen.

Tager man indikationerne om, at det i de udvalgte samtaler er virksomheden, der vurderer kandidaten på baggrund af spørgsmål-svar-strukturen, hvor kandidaten med god sandsynlighed til følge er den, der har den overvejende verbale aktivitet i samtalen, er samtale 3 særlig interessant. Samtale 3 adskiller sig fra 1 og 2 med hensyn til mængden af taleture, særligt de mellem og lange. Samlet set har kandidaten i denne samtale færrest taleture i

forhold til lederen og konsulenten og med hensyn til de lange, har hun markant færrest. Hun har cirka lige mange mellemklassificeringer som de to andre deltagere. At hun har markant færrest lange, lige mange mellem og samlet set færrest taleture er atypisk i forhold til de to andre samtaler. Med undtagelse af de lange taleture i samtale 2 har samtale 1 og 2 nemlig det omvendte styrkeforhold; her er det kandidaten, der er enten mest eller næst mest verbalt aktiv, hvor det i samtale 3 er konsulenten og lederen. Det er interessant, at kandidaten i denne samtale har færrest taleture i den henseende, at inddrager man samtidig indholdet af samtalen, bliver det tydeligt, at samtalen her foregår konsulenten og lederen i mellem i langt højere grad, end det er tilfældet i 1 og 2. Et eksempel på dette er i forbindelse med job- og afdelingsbeskrivelserne, som løbende bliver præsenteret. Her understøtter de to hinanden med henholdsvis spørgsmål og svar på, hvordan stillingen og afdelingen er bygget op samt hvilke opgaver, der løses.

Opsamlende for denne analyse kan konkluderes, at mængden og fordelingen af taleturene i samtale 1 og 2 adskiller sig fra 3, da de sammenholdt med samtaleindholdet indikerer, at det i førstnævnte to er virksomhedsdeltagerne, der vurderer kandidaten. Dette understøttes ved mængden af taleture, da kandidaten har markant enten flest eller næst flest, hvor styrkeforholdet i samtale 3 er det reciprokke; her har kandidaten færrest taleture særligt med henblik på langeklassificeringerne. Den fraværende mængde taleture i samtale 3 indikerer, at det ikke er kandidaten, der på; det er ikke hende, der skal præstere, men tværtimod konsulent og leder. Dette kan fungere som hjemmel for, at det i samtale 3 hovedsageligt er kandidaten, der skal vurdere; det er hende, der på baggrund af konsulentens og lederens redegørelser skal afgøre, hvorvidt hun er interesseret i jobbet.



SAMHANDLINGS- ANALYSE

- En undersøgelse af samtaledelegernes indbrydes verbale samhandling med udgangspunkt i Erving Goffmans dramaturgiske analogi og Jann Scheuers situationsdefinitioner.

SAMHANDLINGSANALYSE

Denne analyse har haft til formål at bidrage med en forståelse for samtaledeletagernes verbale samspil. Konklusionerne fra denne analyse har vi anvendt i forbindelse med besvarelsen af, hvilke perspektiver organisatorisk coaching kan have for deltagernes samhandling. Indeværende analyse har med andre ord dannet grundlag for vores undersøgelse af, hvordan deltagernes nuværende samhandling tager sig ud.

I analysen af samtaledeletagernes samspil har vi taget udgangspunkt i mikrosociologen Erving Goffman, der gennem sit omfattende forfatterskab har beskrevet menneskers sociale samhandling i ansigt-til-ansigt møder. Vi har anvendt artiklen *"Erving Goffman – social samhandling og mikrosociologi"* (2009) samt bogen *"Erving Goffman – Sociologien om hverdagslivets samhandling"* (2004) begge af professor på Aalborg Universitet Michael Hviid Jacobsen og lektor på Aalborg Universitet Søren Kristiansen, hvoraf Jacobsen og Kristiansen har fungeret som redaktører på sidstnævnte.

Erving Goffman (1922 – 1982) var én af den moderne sociologis mest fremtrædende forskere. Han arbejdede ved flere prestigefyldte universiteter, og den sidste stilling han bestred, var professor ved University of Pennsylvania. Hans arbejder kan iflg. Kristiansen og Jacobsen inddeles i to hovedemner (...) *hvordan den sociale samhandling mellem mennesker ordnes og reguleres og (...) hvordan opretholdes og skabes selvet* (Kristiansen og Jacobsen 2009: 490). I forlængelse heraf beskriver Jacobsen og Kristiansen den sociale samhandling som værende (...) *den orden og struktur, der findes i sociale situationer, hvor mennesker mødes ansigt til ansigt* (Jacobsen og Kris-

tiansen 2004: 18). Vi har i analysen af de tre samtaler udvalgt dele af Goffmans teori vedr. netop den sociale samhandling, og vi har fokuseret særligt på (...) den sociale samhandlings rituelle aspekter (Jacobsen og Kristiansen 2004: 21) gennem inddragelsen af begreberne ansigtsarbejde, frontstage, backstage, 'giver' og 'afgiver'.

7.1 DEN DRAMATURGISKE ANALOGI

Iflg. Goffman er den dramaturgiske analogi oplagt som sammenligning til de dele af sociallivet, som han fokuserer på, da analogien giver mulighed for at betragte mennesker som havende både medspillere og publikum. Goffman bemærker, at alle mennesker ønsker at give et bestemt billede af, hvem de er til andre, hvilket sker gennem en 'performance' på scenen. I den forbindelse kan der skelnes mellem de indtryk, man 'giver' af sig selv til andre, og de indtryk, man 'afgiver'. Førstnævnte dækker over de indtryk, man selv er i kontrol over, og hører til det billede, man ønsker, andre skal have én. De indtryk, man derimod 'afgiver', er den kommunikation, man ikke nødvendigvis selv er bevidst om og herre over og dækker det billede, som andre får af én til trods for ens egne intentioner og bestræbelser. Til analogien hører også begreberne frontstage og backstage. Disse er defineret ved to fiktive placeringer af selvet på en scene; den placering, hvor skuespilleren står foran publikum og skal præstere – frontstage – og den del, hvor skuespilleren er bag scenen og kan være sig selv – backstage. Frontstage er karakteriseret ved, at individet her påtager sig en rolle med henblik på at tilpasse sig forventningerne, rollerne og normerne for den givne kontekst. Den enkelte skal i frontstage forsøge at skjule, hvad der ikke passer ind i

konteksten, samt at gøre et godt indtryk. Backstage er omvendt karakteriseret ved, at individet er bag scenen og muligvis er mere afslappet, da han/hun her ikke skal leve op til de føromtalte forventninger og roller. Backstage er et skjul, hvor der er plads til fejl (Kristiansen og Jacobsen 2009: 490-493).

Goffman beskriver desuden begrebet ansigtsarbejde, der dækker over en række handlinger, som den enkelte kan udføre i arbejdet med sin egen eller andres fremtoning. Vi udfører ansigtsarbejde, når vi eksempelvis giver komplimenter, fører os frem eller forsøger at dække over mangler (Kristiansen og Jacobsen 2009: 490-492). Der er flere typer af ansigtsarbejde, og vi har kort beskrevet dem, vi har inddraget i analysen. Det vil af analysen fremgå, på hvilken måde vi har anvendt begreberne:

- *Undvigeprocessen*: Når man forsøger at undgå trusler på sit ansigt og derfor trækker sig, hvis man fornemmer en trussel undervejs (Jacobsen og Kristiansen 2004: 49-51)
- *Korrektionsprocessen*: Når man har tabt ansigt og forsøger at genopbygge dette igen (Jacobsen og Kristiansen 2004: 51-55)
- *Passende ansigtsarbejde*: Når man selv gør opmærksom på et ansigtstab, selvom de andre tilstedeværende måske har ignoreret tabet (Jacobsen og Kristiansen 2004: 58-59)
- *Samarbejde om ansigtet*: Når man af andre bliver støttet og forsøget 'reddet' fra et ansigtstab. Man kan også samarbejde om et ansigt med henblik på at genoprette denne persons ansigt (Jacobsen og Kristiansen 2004: 59-62)
- *Aggressivt ansigtsarbejde*: Når man gør brug af be-

regnende og/eller manipulerende adfærd og altså overvejer, hvad man kan vinde ved en given adfærd (Jacobsen og Kristiansen 2004: 55-57)

7.2 METODE

I forhold til vores metodik har vi gennemgået de tre samtaler med henblik på indledningsvist at identificere ansætternes fronstage. Herefter har formålet været nærmere at undersøge de situationer, hvor deltagerens roller har skabt nogle interessante situationer; hvor rollerne enten konsolideres eller forandres i forbindelse med ansigtsarbejde og/eller backstage. Vi har i fremstillingen af analysen valgt at fremhæve udvalgte og repræsentative situationer for deltagerens roller og samspil og dermed kun inddraget få citater og/eller eksempler. Vi har i stedet i fremstillingen prioriteret fortolkningerne. Empirien er som bekendt vedlagt som bilag, hvorfor det altid er muligt at undersøge grundlaget for fortolkningerne her. Da vi i analysen har fokuseret specielt på brydningerne i frontstage i samtalerne, er der ikke et ligeligt fordelt fokus på de tre samtaler. I samtale 2 er deltagerne primært i frontstage, hvorfor vi hovedsageligt har lagt fokus på henholdsvis samtale 1 og 3. Til trods for, at det primært er ansætterne – lederen, konsulent og medarbejderen – vi har holdt fokus på i denne opgave, har vi også inddraget en analyse af kandidatens ansigtsarbejde. Dette valg, da ansigtsarbejdet og de dertilhørende front- og backstage sker i samspillet mellem deltagerne, og kandidatens ageren har dermed stor betydning for ansætternes DO. Det har derfor været afgørende for vores analyse også implicit at have inddraget kandidatens forholdemåder.

Efter at have gennemgået vores analysemetode, vil vi som det næste begynde analysen med en afklaring af ansætternes frontstage-roller

7.3 INDLEDENDE ANALYSE:

Et væsentligt aspekt af en analyse med udgangspunkt i Goffmans begreber, ansigtsarbejde, 'giver', 'afgiver', frontstage og backstage er at have defineret situationen og de deltagende parter roller heri. En sådan indledende afklaring er relevant, da man for at kunne skelne, hvornår deltagerne henholdsvis er frontstage eller backstage, må kende udgangspunktet og konteksten. I forbindelse med denne analyse vil vi derfor henvise til vores tidligere kapitel "Jobsamtalens DNA", hvori vi redegjorde for den kontekst, som en jobsamtale indgår i, forventningerne til samtalen og de deltagende, herunder deres formelle roller, samt det asymmetriske magtforhold i samtalen. Som redegjort for er der til hver enkelt formelle rolle knyttet bestemte forventninger. Til alle deltagende parter – specielt ansættelserne - ligger forventningen om at bidrage til den gode stemning samt at acceptere og agere efter tilstedeværelsen af det asymmetriske magtforhold parterne imellem. Konsulenten forventes tillige at være imødekommende, venlig, struktureret, interesseret specielt i de 'bløde', personlige forhold og hende, der håndterer det praktiske og rammerne for samtalen – en mødeleder. Lederen forventes foruden at leve op til de overordnede forventninger til ansættelserne at være engageret, dominerende og udvise stor autoritet, og den primære forventning til medarbejderen, igen foruden at leve op til de overordnede forventninger til ansættelserne, er at være fagligt kompetent herunder velinformeret om den pågældende stillings indhold. Forventningen til kandidaten inkluderer også de overordnede forventninger til samtalen og her foruden, at denne forsøger at præsentere sig så godt som muligt, da man må formode, denne ønsker jobbet og derfor gerne vil fremstå attraktiv for ansættelserne. Opsummerende er ansættelserne og kandidaten i frontstage, når de følger normerne for samtalen og så vidt muligt bidrager til at opretholde den gode stemning.

Der er som udgangspunkt en forventning om, at særligt

ansættelserne er ansvarlige for den gode stemning under samtalen, og indeværende analyse af samtalerne understøtter denne hypotese. Da frontstage-rollerne er definerede ved at indordne sig forventningerne og normerne, er den gode stemning karakteriseret ved brugen af frontstage-roller, hvor ansættelserne fx interesserede lytter og spørger til kandidaten. Vi tolker af analysen, at ansættelserne primært befinder sig i frontstage-rollerne, da stemningen netop er gnidningsfri langt størstedelen af samtalerne. Ansættelserne agerer i deres frontstage interesseret, venlige, imødekommende, rolige, støttende, humoristiske og informative. Vi har nedenfor præsenteret eksempler fra samtalerne på ansættelsernes frontstage-roller. Et eksempel på konsulenten som værende støttende er:

Ka: Den tid man vinder der i starten, den kan man altså ikke.. NEEJ (hans kop vælter)

Ko: Uuuh, hoovsa (...) Den fikser vi hurtigt, haha

(Samtale 1: 178-189)

Et eksempel på lederen som værende interesseret og informationssøgende er følgende:

Le: altså nogle er gode til ferie, nogle er gode til refusion og nogle er gode til at beregne selve lønnen. Hvad er det lønnen skal give på den her lønspecifikation. Kan du sådan sige lidt mere om hvad for nogle områder har du...hvad har du sådan arbejdet med?

(Samtale 3: 174)

Og et eksempel på medarbejderen som værende fagligt kompetent er følgende:

Ma: Vi har jo selvfølgelig også lidt rådgivning og vejledning kan man sige, for det er jo ikke alle kunder, der er lige skarpe, sådan for at være helt ærlig, sådan er det jo bare. Og og og så nogle gange skal man bare hjælpe, jamen det

er sådan og sådan du skal gøre inde i (program) eller det der, kan du ikke stoppe der eller sådan og sådan. Men det, rigtig mange af vores henvendelser, det er faktisk fejlsøgning (...) hvor vi også sådan skal, vi lærer jo også sådan at komme lidt ind bag ved systemerne nogle gange. Fordi man jo ikke altid bare med det blotte øje kan gå ind på en eller anden infotype og se, nå men du har gjort sådan og sådan, så skal vi måske ind i nogle tabeller og sådan noget. Men det er jo, hvis man er lidt vild med fejlsøgning, og det synes jeg også er spændende

(Samtale 2: 598-600)

Ovenstående karakteriseringer af konsulenternes, lederes og medarbejdernes fronstage-roller er baseret på ansætterne set som en samlet enhed forstået på den måde, at ansætterne indbyrdes springer mellem at være humoristiske, informative, støttende, interesserede osv., hvorfor vi kun her i fremstillingen af analysen har valgt at vise ét eksempel på fronstage-adfærden fra hver af deltagerne. I tillæg til forventningerne til ansætterrollen generelt som værende imødekommende, interesserede osv. findes også de kontekstafhængige og individuelle forventninger, der sammen med ansætter-rolle er bundet op på de formelle roller, som vi også var inde på i kapitlet Jobsamtalens DNA. Det forventes fx, at medarbejderen er fagligt kompetent på den pågældende stilling, at konsulenten er særligt støttende for kandidaten, og at lederen er den med det afgørende ord i beslutningsprocessen. Som det fremgår af ovenstående udvalgte citater har vi i empirien også fundet belæg for denne forventning til ansætterne.

7.4 TEMA 1: "VELKOMMEN OG TAK, FORDI DU VILLE KOMME..."

I forlængelse af den ovenstående analyse og præsentation af ansætternes fronstage, har vi inddraget Jann Scheuers perspektiver på jobsamtalen som værende

henholdsvis en salgssituation og en gæst/vært-situation. Førstnævnte vender vi tilbage til i forbindelse med analysen af næste tema, og sidstnævnte vil vi tage op her. Gæst/vært-situationen fordrer en god stemning og en efterlevelse af normerne for jobsamtalen, hvorfor deltagernes fronstage er essentiel i denne sammenhæng. Vi har i vores analyse af empirien fundet belæg for, at gæst/vært-situationen er en del af alle tre samtaler dog i varierende grad. Alle kandidaterne bliver diskursivt konstrueret som gæst, da de af ansætterne (konsulenterne) bliver budt velkomne, hvorefter kandidaterne takker, hvorved rollerne som både gæst og vært konsolideres. Eksempler på dette er følgende:

Ko: Ja, jamen velkommen til og tak fordi du ville komme.

Ka: Jamen, det var da så lidt.

Ko: Med lidt kort varsel

Ka: Det var ikke kort

Ko: Synes du ikke det? Nå det var godt.

(Samtale 1: 44-48)

Og

Le: Hvis du skulle fremhæve tre ting inde hos (virksomhed), som var nogle af de bedste ting, er der så noget, du vil sige øh de her tre ting ved det job, det var bare rigtig godt eller det var , det fangede min interesse.. Er der noget, du kan fremhæve som...? (...)

Ka: Altså jeg kunne sådan set godt lide alle aspekter af det, altså. Både når folk henvendte sig og når de ringede altså, også når jeg skulle sidde og finde efter fejl, altså .. Altså faktisk nok den med fejl, når man skal sidde og grave sig lidt dybere ned i

(Samtale 2: 291-294)

Førstnævnte er et eksempel på velkomsten, som i store træk er ens på tværs af de tre samtaler. Åbningerne i samtalerne venlige og imødekommende, og ansætterne

viser deres glæde ved at, kandidaten havde accepteret deres invitation, og kandidaterne viser deres taknemmelighed over at have modtaget invitationen. Det sidste uddrag er et eksempel på værtens (ansætternes) privilegier. Værten har initiativretten, og samtalen foregår på værtens præmisser, hvorfor det er ansætterne, der spørger kandidaten til både faglige og personlige forhold og kompetencer, mens det omvendte anses som upassende qua det asymmetriske forhold og rollerne som gæst og vært. I sidstnævnte eksempel stiller konsulenten i frontstage interesseret et spørgsmål, som kandidaten efterfølgende beredvilligt svarer på. Og vi tolker, at gæst/vært-situationen er særligt tydelig i netop samtale 2, da alle deltagerne primært befinder sig i frontstage og altså lever op til normerne for samtalen, herunder gæst/vært-rollerne.

I den ovenstående gennemgang af tema 1 omhandlende gæst/vært-situationen og den indledende analyse af ansætternes frontstage, har vi hermed fundet udgangspunktet, status quo, for de næste dele af denne analyse. Deltagernes frontstage-roller bliver nemlig særligt interessante, når vi efterfølgende undersøger de situationer, hvor frontstage-rollerne brydes, og hvor deltagerne ikke nødvendigvis er bevidste om de indtryk, de 'afgiver', da ovenstående situationer alle er udtryk for tidspunkter, hvor ansætterne er i kontrol. Som det næste har vi udvalgt nogle temaer, der alle er udtryk for situationer, hvor deltagerne frontstage udfordres, og hvor normerne og forventningerne brydes.

7.5 TEMA 2: HVEM ER SÆLGEREN?

Som nævnt anser Scheuer (1998) salgssituationen som værende til stede i en jobsamtale. Vi har i vores analyse også fundet belæg for denne konklusion, dog med skiftende fordeling af sælger- og køberrollen. Vi tolker af samtalerne 1 og 3, at salgssituationen her er ganske

tydelig. I samtale 1 er sælgeren kandidaten, da han i langt størstedelen af samtalen forsøger at overbevise konsulent, lederen og medarbejderen om sine både faglige og personlige kompetencer. Situationen i samtale 3 vender vi efterfølgende tilbage til. Et eksempel med kandidaten som sælger er nedenstående citat:

Ka: Jo, jamen, jeg har jo altid arbejdet med sådan noget teknik og drift og IT og sådan noget, så derfor var det jo nærliggende at søge den, ikke også, men da jeg læste stillingsopslaget, så var der altså flere ting, hvor jeg tænkte, det her, det er lige præcis mig. Jeg kan godt finde nogle af de ting, som jeg liiige øøøh.. fandt deri... Dem har jeg lige her.. øøøh.. Håndtering af kunder, ansvar for kundens oplevelse af driften, koordinering af incidents og problems, øøøh kunden i centrum, succeskriterium at du har forretningsmæssigt helhedssyn, tage en teknisk dialog med kunder og teknikere, projektledelse i større og mindre grad, dialog med kunder og kollegaer som omdrejningspunkt i din hverdag, kommunikation med andre, evnen til at sætte sig for bordenden og styre en proces internt som eksternt, som person robust, fleksibel, analytisk, medansvar, respekt.. Det er alt sammen noget, som, hvad skal man sige, er inden i mig. Og øøøh, det var egentlig det, jeg tænkte, det her, det er jo mig, der skal have det her job.

(Samtale 1: 72)

Vi tolker, at det udvalgte citat (tilsammen med andre eksempler fra empirien) er udtryk for, at kandidaten anser jobsamtalen for en salgssituation med ham som den udbydende part. Han skal gennem overbevisning forsøge at gøre sig selv mest muligt attraktiv, så de potentielle købere slår til. At vi tolker kandidatens udtalelser som værende et udtryk for hans karakteristika af samtalen som en salgssituation bevirker, at frontstagen for kandidaten bliver de tidspunkter, hvor han netop agerer sælger og dermed udviser stor selvtillid, er udadvendt, har kontrol med situationen, forsøger at smigre køber samt viser sit

overskud ved brug af humor. Sælgeren kan med de nævnte karaktertræk under kontrol koncentrere sig om at sælge varen, hvilket i denne situation er ham selv. Han forsøger derfor gennem samtalen med de fortællinger, han bidrager med om sig selv bl.a. at 'give' indtrykket af sig selv som værende initiativrig, kollegial, kompetent, handlekraftig, beslutsom og vedholdende. Omvendt bliver backstage for kandidaten de tidspunkter, hvor sælgeren udfordres qua købers tvivl på enten sælgers troværdighed eller varens fortræffeligheder. Dette vil vi vende tilbage til senere i indeværende kapitel.

I samtale 1 er det som anført oven for åbenlyst kandidaten, der agerer i rollen som sælger og ansætterne i rollen som køber. I samtale 3 er dette forhold med omvendt fortegn; her tolker vi sælger som værende ansætterne og køber som værende kandidaten. Kandidaten har været til to på hinanden følgende samtaler, hvoraf hun kun kan opnå ansættelse i én af de opslåede stillinger. Vi tolker af ansætternes udtalelser, at de har bestemt sig for, at de gerne vil have i virksomheden, hvorfor de skal forsøge at overbevise hende om, at hun skal vælge en af stillingerne. Derfor tolker vi endvidere, at ansætterne i samtale 3 ønsker at give kandidaten så godt et indtryk af den pågældende stilling som muligt. Et eksempel på dette er følgende citat:

Le: det er vi jo faktisk gode til i [virksomheden]. Det er og sige, jamen så rykker vi sommetider rundt lidt

Ko: rokerer vi rundt

Le: Og det er også...det også det samme hvis du starter herovre ved mig. Og det simpelthen ikke er dig alligevel, jamen så...

Ko: ja, ja

Le: og det er ikke sådan

Ko: altså der er mange der flytter internt i [virksomheden] og det er ikke bare sådan

Le: det er ikke sådan du er bunden (griner)

Ka: (griner)

Ko: personalepolitisk også, at øh vores interne jobansøgere, de, de har, altså ... de skal have en samtale og har lige som lidt...man kan ikke sige på samme måde mere, at man har forsteret til jobbet, fordi man skal selvfølgelig kunne gå ind i det job, som der så er ledig ik

Le: selvfølgelig

Ka: ja

Ko: så det kan jo også give mening på den måde

Ka: mmm

Ko: men ellers også, så er der rigtig mange i [virksomheden], der flytter internt mellem afdelingerne

Ka: okay

Ko: og det er jo også, der er store muligheder når det er så stor en virksomhed du kommer ind i

(Samtale 3: 589-604)

Af det udvalgte eksempel tolker vi det som tydeligt, at det er kandidaten, der sidder med retten – og pligten – til at vurdere, hvilken stilling hun ønsker. I uddraget fortæller leder og konsulent nærmest i munden på hinanden, at det er en mulighed for kandidaten at skifte stilling internt i virksomheden, såfremt hun ikke finder sig til rette i den afdeling, hun ender i. Vi tolker, at konsulenten og lederen i denne situation begge er i frontstage-roller, da de forsøger at give kandidaten så godt et indtryk af både dem selv og deres produkt; virksomheden. Kandidaten, tolker vi, forholder sig også i sin frontstage-rolle, da hun i samtalerne kommer med korte tilbagekanaliseringer og anerkendelser og i øvrigt i samtalen flere gange smiler, griner og i det hele taget agerer efter normerne.

Af taletursanalysen, som vi præsenterede i et tidligere kapitel, opstillede vi en hypotese om, at vurderingsansvaret i samtale 1 og 2 lå anderledes end i samtale 3, da det helt tydeligt var kandidaten, der havde størst verbal aktivitet i de to første og ansætterne, der havde størst aktivitet i sidstnævnte. Vi tolkede på baggrund af den

analyse, at det i samtale 1 og 2 var kandidaten, der havde noget at bevise; det var denne, der var mest på banen. I samtale 3 tolkede vi omvendt, at det var ansættelserne, der havde noget på spil, da den verbale aktivitet kunne ses som et udtryk for, at det var dem, der var i fokus. Denne indledende analyse og de tilhørende fortolkninger har vi med Goffmans begreber i denne analyse fundet yderligere hjemmel for. Samtale 1 og 3 har vi tolket som værende udtryk for salgssituationer; men til trods for samme definition af i hvert fald dele af samtalerne er der qua fordelingen af rollerne som henholdsvis køber og sælger stor forskel på, hvordan rollerne forvaltes. Hvor vi tolker sælgerne i begge samtaler som værende i frontstage og offensive i deres salgsstrategier, ser det anderledes ud for køberrollerne. I samtale 1 forholder køber (her lederen) sig kritisk og arbejder med aggressivt ansigtsarbejde på at afsløre sælgeren i sin autoritet og rolle som netop sælger. Mens køber i samtale 3 (her kandidaten) forholder sig enten anerkendende eller passivt til sælgerrollen og dermed støtter op om ansætternes frontstage-roller. Vi formoder, denne forskel kan findes i normerne for samtalen; i det asymmetriske forhold parterne imellem. Qua lederens (købers) formelle rolle som leder og kontekstafhængige rolle som ansætter og heraf følgende autoritet og magt, har denne taget muligheden for at skabe splid i samtale ellers pæne facade. Han er, som vi tidligere har været inde på, i rollen som vært, hvorfor han har autoriteten til at afgøre spillereglerne for samtalen. Samme mulighed har kandidaten i samtale 3 (køber) ikke, da hun agerer i rollen som gæst, hvorfor hun skal "skik følge eller land fly". Det er værten (her sælgerne), der sætter dagsorden for samtalen, og forventningen til hende er at følge denne.

7.6 TEMA 3: DEN GODE STEMNING?

Som nævnt i forbindelse det just gennemgåede tema *Hvem er sælgeren?*, antydede vi, at der i forbindelse med kandidatens rolle som sælger i samtale 1, forelå muligheden for, at kandidatens troværdighed som sælger og hermed dennes ansigt var blevet sat på spil. Dette spil om kandidatens ansigt vender vi nu tilbage til. En interessant situation, hvor deltagerens roller henholdsvis skifter eller konsolideres, er nemlig følgende cirka 2/3 henne i samtale 1 – under testtilbagemeldingen – hvor kandidaten er blevet præsenteret for testens (og konsulentens) hypotese om, at han er udpræget analytisk og søger overblik kontra detaljer:

Ka: Det er noget af det, jeg kan prøve at vise jer .. Altså når jeg har.. (finder tre A3-ark med tegninger og modeller frem fra sin taske og placerer på bordet) været projektleder for noget.. Og vi, altså, deler jo selvfølgelig op i faser, ikke også. Altså nu har jeg taget tre forskellige måder at gøre tingene på, ikke også. Jeg kan godt finde på at lave sådan en her (...)

Ka: Hvis folk de har det, jamen så leverer de også det, der skal til.

Ma: Når de faktisk bare får det hele serveret. Altså når de sådan set bare har en punktplan, de skal følge så (UF)

Ka: Jamen, det her det var så.. Det her det det det.. Det var på sådan en mast, der ikke, også. Og det kommer altså fra et akvareloplæg fra en designer (...)

Ma: Jamen det ser yderst velstruktureret og hvad hedder det oog øøøh velplanlagt ud, det gør øøøh

Le: Hvordan hænger det der sammen med ildebrand?

Ka: Haha.. Ja øøøh, altså det her er som jeg siger, når vi laver et projekt, jo

Le: Mm

Ko: Det er når der er god tid, kan man sige

Ka: Ja. Men MEN, når der er en ildebrand så øøøh.. Så er det ikke sikkert, jeg lige tager øøøh, hvad hedder det.. mind-mappen frem og sidder og tegner og skriver. Jamen altså

det kan jo være, jeg bliver fanget ude på gangen, ikke også. Men det der, det er når der er tid til det, ikke også. Altså når der er ildebrand, så foregår meget af det altså også heroppe (...)

Le: Mmm. Så hvis ikke du har tiden til det, til at få det ned

Ka: Jamen altså så bliver det jo inde i mit hoved.

Le: Så hvordan får du budskabet ud til de samarbejds, samarbejdspartnere, du har? (...)

Ka: Jamen man kan eventuelt ringe til folk, man kan mødes med folk, kalde folk sammen, og så aftale det og det og det og det

Le: Mm

Ka: Og så går jeg ned bagefter, når jeg har sat folk i gang, og skriver en mail eller et memo eller hvad det nu er, det kunne også være en plan, et mind map, det kunne være hvad som helst, og sender ud til folk igen. Men med mindre det er noget, der tager fem minutter (...) Altså, det er situationsbestemt, altså hvad gør man.

Ma: Altså, det er jo svært at redegøre for, hvad man lige præcis ville gøre i en fiktiv situation, men det er jo det her med, om man har evnen til at skelne mellem, om det er noget langtrækkende (...) og om man lige pludselig kan skifte op i højeste gear og få pulsen op og så stadig reagere velovervejet (...)

(Samtale 1: 583-617)

I denne situation indleder kandidaten med at være i sin frontstage, og kandidatens frontstage følges op af medarbejderen, der også er i sin frontstage, da han giver kandidaten ret i hans pointer. Medarbejderen roser tillige kandidaten med kommentaren om, at tegningerne ser velstrukturerede ud. Herpå spørger lederen, hvordan det der (tegningerne, red.) hænger sammen med ildebrand?, som kandidaten tidligere har nævnt, at han er kompetent i forbindelse med, da han med sine egne ord er god til brandslukning (samtale 1: 430). Lederen udfordrer med sit spørgsmål hermed kandidaten ved at gå denne på klingen, og vi tolker, at lederen sætter spørgsmålstejn

ved kandidatens evner i forbindelse med brandslukning og hurtige beslutninger. Lederen anvender hermed aggressivt ansigtsarbejde, da vi tolker, at han bevidst forsøger at presse kandidaten på dennes udtalelser og troværdighed. Kandidaten forsøger efterfølgende at redegøre for sammenhængen og sine kompetencer inden for både brandslukning og planlægning og siger bl.a., at tegningerne kun er i de situationer, hvor der er tid til at planlægge. Til dette spørger lederen: *Så hvis ikke du har tiden til det, til at få det ned (...) hvordan får du (så, red.) budskabet ud til de samarbejds, samarbejdspartnere, du har?* Igen forsøger kandidaten herpå at redegøre for sine reaktioner i de scenarier, lederen har sat op og afslutter med at konkludere, at (...) *det er situationsbestemt, altså hvad gør man.* Vi tolker kandidaten som værende i forsvar - i en såkaldt undvigeprocess - da han argumenterer for sine reaktioner og handlemønstre. Han ser en potentiel risiko for at tabe ansigt, medmindre han forsvare sig eller trækker sig. Han trækker sig dog ikke tilbage, da han tager udfordringen om at redde sit ansigt op. Vi tolker, at medarbejderen fornemmer den kamp fra kandidatens side om at undgå at tabe ansigt, da medarbejderen tager taleturen. Han indleder denne med først at støtte kandidaten og altså samarbejde om dennes ansigt, ved at sige: *Altså, det er jo svært at redegøre for, hvad man lige præcis ville gøre i en fiktiv situation (...).* Her tilkendegiver medarbejderen, at han forstår kandidatens frustration over spørgsmålene. Fortsættelsen af medarbejderens taletur lyder som følger: (...) *men det er jo det her med, om man har evnen til at skelne mellem om det er noget langtrækkende, som du har vist der (...) og om man lige pludselig kan skifte op i højeste gear og få pulsen op og stadig reagere velovervejet (...).* I denne del af taleturen skifter medarbejderen fra at støtte kandidaten til også at støtte lederen i sine pointer. Medarbejderen samarbejder dermed om kandidatens ansigt samtidig med, han støtter op om lederen og dennes position og rolle. Vi tolker, at medarbejderen også støtter lederen dels qua indholdet

af det sagte – medarbejderen synes, det er vigtigt med de nævnte personlighedstræk – men også dels da medarbejderen ikke vil risikere, at lederen taber ansigt, da dette vil betyde et fald for den formelle rolle som leder. Mht. konsulenten har denne primært kommet med korte tilbagekanaliseringer til støtte for kandidaten. På ét tidspunkt siger hun dog: *Det er når der er god tid, kan man sige.* Denne kommentar fungerer tillige som samarbejde om kandidatens ansigt, for kommentaren falder, da lederen første gang kommer med et pressende spørgsmål. Hun forholder sig hermed også i frontstage gennem den udvalgte situation, som det også er tilfældet med medarbejderen. Den gode stemning presses altså med lederens kritiske spørgsmål til kandidaten.

Et andet eksempel på, at samtalens gode stemning sættes under pres, og kandidatens ansigt er truet er cirka 2/3 inde i samtale 3, hvor følgende udspiller sig:

Le: Nu er der jo, nu har jeg jo, eller jeg har dem sådan set ikke mere, men jeg har tidligere ansat nogle inde fra [virksomhed]. [navn] og [navn], kender du dem?

Ka: ja

Le: ja. Hvad tror du de vil sige, hvis jeg spørger efter hvad du er for en pige?

Ka: Det var dælme et godt spørgsmål (griner)

Le: ja

Ka: det er ikke noget jeg sådan har

Le: hvad ville de sige om dig

Ka: det er ikke nogen som jeg sådan har arbejdet sådan super tæt med altså det, det er jo ik. Jamen det ved jeg faktisk ikke

Le: nej

Ka: det synes jeg faktisk er lidt svært og øh...

Le: ja

Ka: jeg håber da det er positivt (griner)

Le: ja ja, men det kunne jo godt være, altså det var bare sådan for at

Ka: ja

Le: ja

Ko: men ellers, hvis vi ringede ind til [navn]?

Le: ja

Ka: det er jeg helt sikker på det vil være, altså det vil være ansvarsbevidst, som jeg også selv har skrevet og pligttopfyldende

(Samtale 3: 246-263)

Lederen sætter med sit andet spørgsmål om, hvad de to fællesbekendte mellem leder og kandidat ville sige, hvis lederen *spørger (dem, red.) efter hvad du er for en pige?* under pres. Kandidaten bevæger sig ved både dette og de to opfølgende spørgsmål ind i en undvigeproces, da vi tolker, hun føler en potentiel risiko for at tabe ansigt. Vi tolker, at hun ønsker at svare lederen, da hun gerne vil efterleve normerne for samtalen om at følge værtens henvisninger, men omvendt afslører hun senere i uddraget, at de to omtalte personer faktisk ikke er nogen, hun har *arbejdet sådan super tæt med.* Herefter tolker vi, at lederen indser det pres, hun har lagt på kandidaten, hvorfor hun med udtalelsen: *Ja ja, men det kunne jo godt være, altså det var bare sådan for at,* bevæger sig ind i en korrektionsproces, da hun indser, at hun har tabt ansigt qua presset og det følgende brud på den gode stemning. Vi tolker, at kandidaten accepterer denne korrektionsproces og samarbejder om lederens ansigt ved tilbagekanaliseringen *Ja.* Herefter tager konsulenten over med spørgsmålet *Men eller, hvis vi ringede ind til (navn)?.* Konsulenten har i samtale 2 snakket med kandidaten om denne person, hvorfor konsulenten ved, at kandidaten kender denne, og konsulentens spørgsmål kommer hermed til at fungere som både samarbejde om kandidatens ansigt – da hun netop har været sat under pres – og lederens ansigt – da hun netop har tabt sit qua bruddet på den gode stemning. Med konsulentens spørgsmål får kandidaten mulighed for også at indgå i en korrektionsproces og genoprette sit ansigt fuldt.

En tredje situation, som vi her har udvalgt, er følgende, hvor konsulenten agerer mødestyrer og foreslår, at de går til næste punkt på dagsordenen. I denne situation er det ikke kandidaten, der bliver presset, men tværtimod en af ansættelserne:

Ko: Ja, jeg tror, vi skal springe videre til testen, og der kommer vi også ind omkring både faglige og personlige ting, så det er sådan et godt udgangspunkt for at få en god snak i gang.

Ka: Ja

Ko: (...) Har du prøvet at blive testet før?

Ka: Uha ja...

Ko: Mange gange?

Ka: Ja

Ko: Så du har været ude i at svare på alle de der svære spørgsmålspør og

Ka: Ja

Ko: og har måske også en ide om, hvilken profil, du har

Ka: Altså, jeg har prøvet MEGET grundigere test end dem der

Ko: Ja

Ka: Så jeg er spændt på, om den der, den giver det rigtige svar

Ko: Ja, hvad hedder det, det er jeg også spændt på så, haha

Ka: haha

Ko: Men øøh, lad os se på det. Har du prøvet den her bth tidligere eller.. ?

Ka: Ja, jeg tror nok jeg har prøvet den der engang, også her hos (virksomheden) for øh lang tid siden

Ko: For lang tid siden, ja, jeg vil lige sådan vise dig, hvordan testen den er bygget op.

(Samtale 1: 383-399)

I denne situation indleder konsulenten med at være i frontstage, da hun 'giver' indtrykket af at være struktureret, selvsikker og velforberedt. Kandidaten siger så: *Altså, jeg har prøvet MEGET grundigere test end dem der*

(...) Så jeg er spændt på, om den der, den giver det rigtige svar. Kandidaten er her også i fronstage, da han fremstår selvsikker og erfaren. Kandidaten lægger med sin kommentar om, at han har prøvet tests, der var betydeligt grundigere, end han finder denne, pres på konsulenten, da dette indirekte kan betyde, at hendes formelle rolle som konsulent og herunder testtilbagemelder udfordres qua testens pålidelighed. Kandidaten presser yderligere konsulenten ved at lægge op til, at der er et rigtigt – og hermed implicit også et forkert – svar på en testtilbagemelding. Konsulenten har med denne kommentar altså mulighed for at tabe ansigt, såfremt hun ikke kan levere det 'rigtige' svar. Vi tolker herpå, at konsulenten med den efterfølgende kommentar: *Ja, hvad hedder det, det er jeg også spændt på så, haha*, fornemmer dette pres og forsøger at undgå et senere potentielt ansigtstab ved at sige, at hun er spændt. At hun er spændt åbner for muligheden for en anerkendelse af, at testen muligvis ikke giver det 'rigtige' svar, hvilket hun hermed har forsøgt at komme i forkøbet. Hendes reaktion kan hermed tolkes som en undvigeproces, da hun forsøger at undgå trusler mod sit ansigt. Hun spørger endvidere, om kandidaten har prøvet den specifikke type af test før, hvortil han siger *Ja (...) for øh lang tid siden.* Den sidste bemærkning *for lang tid siden* åbner endnu et hul for konsulenten for beskyttelse mod et potentielt ansigtstab, da testresultaterne kan have ændret sig i mellemtiden, hvorfor hun kan henvise til dette argument skulle kandidaten finde testsvarene utilstrækkelige. Dette smuthul understreger konsulenten også selv, da hun siger *For lang tid siden, ja.* Hun er helt tilbage i frontstage med sin sidste kommentar: *(...) jeg vil lige sådan vise dig, hvordan testen den er bygget op.* Hermed har hun genvundet autoritet som kompetent inden for sit felt og genoprettet sit ansigt.

Kandidaterne i samtale 1 og 3, som eksemplerne i analysen af dette tema er hentet fra, befinder sig i samtalerne primært i frontstage. Kandidaten i samtale 1 forsøger

gennem fremhævelse af sine mange kompetencer at skabe autoritet og troværdighed. Denne troværdighed og autoritet tolker vi dog, at lederen forsøger at skyde ned, da han gennem flere spørgsmål og kommentarer enten håner eller presser kandidaten på dennes udtalelser. Vi tolker, at der i samtale 1 er et spil mellem kandidaten og lederen, der kan betragtes som en kamp; kandidaten fremstiller sig som sælger i superlativer og forsøger at være oven på situationen og have overskud, mens lederen også – måske grundet sin formelle rolle som leder og rollen som vært – ønsker at være den mest dominerende i lokalet af de to. Vi tolker, at der i løbet af samtalen opbygges en irritation fra lederens side, der bl.a. er begrundet i, at kandidaten i sin sælgerrolle giver udtryk for kompetencer, der iflg. testtilbagemeldingen er modstridende fx at være detaljeorienteret samtidig med, man er god til at have overblik, hvorpå lederen ønsker at afsløre kandidaten som værende storskrydende. Vi anser dermed lederen for primært at benytte sig af aggressivt ansigtsarbejde. Vi tolker dog et skift i denne adfærd hen mod slutningen af samtalen, da kandidaten af konsulent- en bliver spurgt, om han stadig ønsker jobbet efter, hvad han gennem samtalen har hørt. Dette svarer kandidaten anerkendende til, hvorefter vi tolker, at han opgiver sælgerrollen og i stedet faldbyder sig med kommentarer som: (...) *Jeg vil FRYGTELIG gerne arbejde ved (virksomheden) (...)* Og jeg vil have RO PÅ! (...) *Jeg vil gerne være det samme sted i 10, 15 år* (samtale 1: 706-712). Herefter bliver lederen mere verbal og informativ, end han ellers har været tidligere i samtalen, og han spørger endda kandidaten, hvornår han kan starte, hvis det skulle blive aktuelt. Vi tolker denne ændring fra aggressivt brug af ansigt til imødekommende frontstage som et udtryk for, at lederen føler sig anerkendt af kandidaten i sin formelle rolle som leder og vært, da han ser, at kandidaten skifter fra sin sælgende fronstage-rolle til en ydmyg backstage-rolle. Hermed kan kampen betragtes som afsluttet med lederen som vinder. Lederen bidrager hermed i sidste

del af samtalen til opretholdelsen af den gode stemning – en stemning han ellers primært har udfordret gennem samtalen.

Knap så dramatisk tolker vi situationen i samtale 3. Men lederen presser dog stadig flere gange kandidaten, hvorved den gode stemning sættes under pres. Da lederen direkte giver udtryk for, at hun ønsker kandidaten ansat, som vi så i forbindelse med analysen af temaet 'Hvem er sælgeren?', tolker vi modsat lederens reaktion i samtale 1, at lederen i samtale 3 er så ivrig efter at overbevise kandidaten om at 'vælge hende', at det bliver hendes mål for samtalen. Presset opstår da i hendes iver efter at få kandidaten til eksplicit at vælge den pågældende stilling, hvilket stiller kandidaten i en umulig situation, som vi vender tilbage til som det næste tema. Da vi tolker, at lederen i samtale 3 har som mål at overbevise kandidaten om vælge hendes opslåede stilling, kan lederens pres tolkes som værende aggressivt ansigtsarbejde. Lederen har en skjult dagsorden med de spørgsmål, hun stiller; en dagsorden, der dog afsløres i løbet af samtalen.

Den tredje repræsentative situation, hvor det er kandidaten, der presser konsulenten, er atypisk i forhold til de to andre tilfælde, hvor det som bekendt har været ansættterne, der har presset kandidaten. En mulig tolkning af kandidatens pres på konsulenten kan være, at kandidaten, som i det første eksempel under dette tema viste, selv løbende er blevet presset under denne samtale, hvorfor muligheden for at genoprette sit ansigt, sin troværdighed og autoritet, kan ske gennem en hævde af sig selv over for andre, her konsulenten. I den henseende kan kandidatens ansigtsarbejde ses som værende et udtryk for en korrektionsproces, da han forsøger at genoprette et tidligere tabt ansigt. Men det kan også tolkes som værende et udtryk for aggressivt ansigtsarbejde, da kandidaten har en skjult hensigt med at hævde sig over en deltager i ansættelsesudvalget og derfor fremstår bereg-

nende. Årsagen til, at kandidaten tør udfordre en ansætter trods gæst/vært-forholdet, kan findes i, at kandidaten i højere grad vælger at tolke situation som værende en salgssituation end en gæst/vært-situation. I det tilfælde er det mest fordelagtige for kandidaten at fremstå så troværdig og kompetent som muligt, hvorfor ansigtstab er hans største trussel. Da han på det givne tidspunkt allerede har enten tabt ansigt eller været i en undvigeproces gælder det for kandidaten om at korrigere dette bedst og hurtigst muligt.

7.7 TEMA 4: EN UMULIG SITUATION

Som vi kort var inde på i opsamlingen af analysen af det foregående tema, sættes kandidaten i samtale 3 i en praktisk taget umulig situation, da hun eksplicit af ansættterne bliver bedt om under samtalen at tage stilling til, hvilken af de to stillinger, hun har været til samtale om, hun ønsker. Eksempler på dette er følgende to uddrag:

Le: hvad tænker du så? Hvor, hvor tænker du selv du vil passe bedst eller du har mest lyst?

Ka: jamen det er jo, jeg var lige ved at sige, det er jo dælme næsten svært at sige, fordi jeg synes vitterligt begge to lyder rigtig, rigtig spændende. To vidt forskellige job kan jeg godt høre

Le: ja

Ka: Men som vi også allerede sagde ved det første, så kan jeg jo godt lide det der med at gå ned og koncentrere mig om en ting (...) Jeg kan godt lide og skal sidde og nørkle med noget, eller hvad man skal sige (...) øhm...ja...så jeg synes det er lidt svært at sige hvorfor en af dem at jeg ville vælge

(Samtale 3: 523-532)

Og:

Le: jeg sidder og tænker på, hvordan kan vi hjælpe dig med og... at du øh... hvad, hvad puhh...hvad, hvad skal vi gøre

for, at du lige som kan se dig selv i det her? Eller hvad du helst vil?

Ko: eller hvad for et af dem du bedst kan se dig selv i

Le; ja hvordan kan vi hjælpe dig

Ka: altså jeg, jeg var lige ved at sige, det bliver jeg nødt til at skal hjem og

Ko: ja det bliver du nødt til og ja, du skal tænke lidt

Le: og selvfølgelig skal du det

Ka: ja og tænke lidt

Ko: det skal du, det er klart

Le: ja selvfølgelig skal du det

(Samtale 3: 560-571)

Kandidaten bliver i det første eksempel presset af konsulentten til at svare på *hvor, hvor tænker du selv du vil passe bedst eller du har mest lyst?* Konsulentten lever med sit åbenlyse pres af kandidaten ikke op til forventningen om at arbejde for den gode stemning, hvorfor hun i den henseende kan anses for at være i backstage. Men konsulentten spørger på en pæn måde i et venligt tonefald, hvorfor stemningen alligevel forsøges opretholdt. Kandidaten bevæger sig herefter ind i en undvigeproces, hvor hun med kommentaren *Men som vi også allerede sagde ved det første, så kan jeg jo godt lide det der med at gå ned og koncentrere mig om en ting* og de efterfølgende to kommentarer spiller sikkert, da lederne i begge stillinger har gjort det klart, at begge jobs handler om at kunne fordybe sig i noget givet.

I det andet eksempel indleder både leder og konsulent med at presse kandidaten samtidigt. Kandidaten bevæger sig igen ind i en undvigeproces for at undgå det potentielle ansigtstab i at vælge. Vi tolker, at lederen og konsulentten bliver bevidste om deres eget pres på kandidaten og den mulige trussel af den gode stemning, som er et udtryk for backstage-rollerne, da de efter kandidatens kommentar altså jeg, jeg var lige ved at sige, det bliver jeg nødt til at skal hjem og begge sporenstregs giver hendes ret og anerkender hendes behov for muligheden for at

træffe beslutningen udenfor samtalekonteksten. Konsulenten og lederens enighed tolker vi som et udtryk for en korrektionsproces, da de hermed forsøger at genoprette deres tabte ansigter ved at have bevæget sig i backstage og presset kandidaten.

Kandidaten forsøger med løbende undvigeprocesser gennem både samtale 2, men specielt samtale 3, at undgå et potentielt ansigtstab. Dette ansigtstab bunder i, at hun er sat i et umuligt skisma; gør hun det eksplicit klart, at hun ønsker det første job, taber hun ansigt i den nuværende situation. Gør hun det klart, at hun foretrækker og vælger én af stillingerne, risikerer hun ansigtstab på længere sigt, da hun med valget fraskriver sig retten til at kandidere om det andet. Vi tolker, at kandidaten er bevidst om, at der fortsat er en vurderingssituation hos ansættterne, hvorfor hun ikke blot kan beslutte sig for, hvilket job, hun ønsker, og så få det. At det ikke helt er op til kandidaten blot at vælge en stilling, gøres klart i begge de to samtaler, hvor denne kandidat deltager. Fra den første af kandidatens samtaler udspiller følgende sig:

Ko: Men det er rigtig nok, det er jo to vidt forskellige jobs

Le: Ja, det er det

Ko: Så det er jo ligesom det, vi skal ind og vurdere på. Og DU skal vurdere på bagefter. Men det skal jo også være, altså vi skal også ind og vurdere på, hvor tror vi, du vil passe bedst ind for.

Ka: Ja selvfølgelig

Ko: Ja.. Men det er jo også langt hen ad vejen, hvor synes du selv, du ville

(Samtale 2: 873-877)

I denne situation kommer konsulenten med meget tvetydige kommentarer om, hvem der rent faktisk sidder med afgørelsen, da hun dels lader det være op til kandidaten og dels lader det være op til hende og de to andre ansæt-

tere. Opsamlende for dette tema kan siges, at vi tolker, at kandidaten med sin undvigeprocess gør, hvad hun kan for at undgå det potentielle ansigtstab. Hun forholder afventende trods presset fra henholdsvis konsulent og leder.

7.8 OPSAMLING

Formålet med denne analyse, der har taget udgangspunkt i Erving Goffmans begreber ansigtsarbejde, frontstage, backstage, 'giver' og 'afgiver' har været at undersøge deltagerens indbyrdes, verbale samhandling, som den præsenterer sig i de tre samtaler. Med baggrund i kapitlet Jobsamtalens DNA havde vi forud for analysen en hypotese om, at deltagerne primært befandt sig i deres frontstage-roller med henblik på at skabe og opretholde den gode stemning og pæne facade. Desuden havde vi en forventning om, at kandidaten ville stræbe efter at fremstå så attraktiv og kompetent som muligt. Disse hypoteser har vi gennem analysen fået bekræftet, hvilket blandt andet er kommet til udtryk med henvisninger til Jann Scheuers (1998) situation for jobsamtalen, besøgssituationen, hvor ansættterne agerer vært og kandidaten gæst. Vi har desuden fået bekræftet forventningerne til deltagerens formelle roller. Men i tillæg til vores hypoteser har vi også fundet andre interessante perspektiver på deltagerens samhandling. Scheuer (1998) opstiller foruden besøgssituationen også salgssituationen, der iflg. Scheuer er karakteriseret ved, at sælgeren er kandidaten og køberen ansættterne. Dette har vi også i analysen fundet belæg for, men vi har tillige fundet belæg for det modsatte, hvor det i stedet er ansættterne, der agerer sælger, og kandidaten, der har rollen som køber. At det er kandidaten, der skal vurdere ansættterne og virksomheden i højere grad end den anden vej rundt, anser vi som et værende udtryk for en forskydning i den ellers asymmetriske magtbalance deltagerne imellem. Dog har vi ikke fundet belæg for, at magtbalancen helt tippes, da det stadig er ansættterne og virksomheden, der har den endelige

afgørelse i forhold til, hvorvidt de ultimativt ønsker at ansætte kandidaten. Vi har som supplement til Scheuers besøgs- og salgssituation fundet en tredje situation som udtryk for deltagernes samhandling, nemlig kampsituationen. Det kendetegnende her er ansætternes forsøg på at afsløre kandidaten i dennes salgsmetoder med anvendelse af aggressivt ansigtsarbejde. Ved at presse kandidaten – og hermed også den gode stemning – forsøger ansætterne at afsløre kandidaten som overdrivende i sine kompetence- og personbeskrivelser. Spillet mellem kandidat og ansætter bliver hermed til en kamp, da kandidaten samtidig forsøger at opretholde sin frontstage, hvorfor ansætterne i denne henseende kan betragtes som værende udfordreren og kandidaten forsvareren. Som det måske fremgår mellem linjerne bidrager kampsituationen til vedligeholdelse af det asymmetriske magtforhold.

Deltagernes samhandling kan, som indeværende analyse har vist, betragtes med forskellige af Erving Goffmans begreber, og vi ønsker som det næste yderligere at opkvalificere undersøgelsen af deltagernes samhandling, men med inddragelsen af begreber hentet inden for organisatorisk coaching.



COACHINGANALYSE

- I kapitlet præsenteres den organisatoriske coaching som begreb. I analysen betragtes jobsamtalen ud fra de organisatoriske rammer, for at identificere coachingen i samtalerne, samt vurdere hvor den har sine muligheder og begrænsninger i en jobsamtale.

COACHINGANALYSE

Vi har i dette speciale valgt at beskæftige os med organisatorisk coaching, nærmere bestemt hvilke perspektiver coaching kan give for jobsamtalens nuværende samhandling og struktur. Derfor vil vi her indkredse organisatorisk coaching som begreb og dernæst analysere jobsamtalen ud fra identifikationer af coachings elementer i samtalerne. Afslutningsvis vil vi diskutere den organisatoriske coachings muligheder og begrænsninger i jobsamtalen, samt se på mulige perspektiver for udbredelsen af coaching i jobsamtalen.

Vi har indtil nu betragtet jobsamtalen ud fra flere forskellige situationer. En vurderingssituation, en salgssituation og en besøgssituation, samt inddraget bevidstheden om, at jobsamtalen er omgivet af bestemte forventninger til deltagerne. I forløbsanalysen så vi, at samtale 3 skiller sig markant ud fra de to andre samtaler ved, at der foregår en veksling mellem præsentation af kandidaten og præsentation af afdelingen og jobbet, som ikke foregår i de to andre samtaler. Faserne går flere gange igen gennem samtale 3, hvilket har gjort os nysgerrige på, hvad der foregår i samspillet i samtalen. I forrige kapitel fandt vi frem til, at det i denne samtale kan tolkes som om, det er kandidaten der er køberen og ansætterne sælger i salgssituationen. Den identificerede kampsituation i samtale 1, hvor ansætterne forsøger at få kandidaten til at afsløre evt. svagheder ved at få kandidaten til at træde ud af sælgerrollen, er også interessant for denne analyse. Ansætterne forsøger her gennem en salgs- og kampsituation at få kandidaten til at slippe sin salgsrolle og i stedet forsvare sig selv og sine svagheder. I inddragelsen af coachingen ønsker vi også at undersøge, hvordan dette samspil muligvis ville blive et andet, og afsløringen af

kandidatens svagheder en anden, hvis coachingsituation var en del af deltagerens samhandling.

Med nysgerrigheden overfor coachings muligheder i en jobsamtale samt bevidstheden om jobsamtalens flere niveauer og fastlagte rammer, har vi fundet begrebet organisatorisk coaching interessant. Vi finder organisatorisk coaching i forhold til jobsamtalen interessant, både fordi vi kan spore flere dele af den organisatoriske coaching i jobsamtalen, men også at inddragelsen af coaching medfører en kompleksitet i forhold til samtalens mål og deltagerens samspil i interaktionen, som vi finder interessant i forhold til vores fremsatte problemstilling. Kan jobsamtalen betragtes som en del af organisatorisk coaching? Hvori ligger mulighederne for coaching i jobsamtalen, og hvor har den sine begrænsninger? Spørgsmålet her er, om coaching har en mulighed for at udfolde sig i jobsamtalen, og i hvilke konsekvenser vil det få for opfattelsen af at gå til en jobsamtale?

8.1 ORGANISATORISK COACHING

Organisatorisk coaching er de senere år blevet et interessant område indenfor coaching og især forskere på Aalborg Universitet har deltaget i udvidelse af debatten omkring begrebet og udgivet en række bøger, netop om organisatorisk coaching. Kort sagt indeholder organisatorisk coaching et tankesæt, der både har organisationen og fokuspersonen som interessenter i samtalen, og adskiller sig ligeledes fra andre typer af coaching ved, at kontrakten er bundet op på fokuspersonens arbejdsmæssige forhold (Thøgersen og Stegeager 2009:10), og der inddrages derfor kun personlige forhold, når det

er nødvendigt i forhold til den faglige problemstilling eller udfordring.

”Genstanden for samtalen er fokuspersonens eller teamets ressourcer, der skal undersøges og udvikles ift. til en given organisatorisk indrammet udfordring”.

(Alrø, Nørgård Dahl og Frimann 2009:21)

Vores interesse for at se jobsamtalen som en del af organisatorisk coaching skal findes i ovenstående citat, der beskriver, hvad formålet for organisatorisk coaching er. Som i jobsamtalen er målet, at undersøge en fokuspersons ressourcer, og i jobsamtalen er den organisatoriske indrammede udfordring, den manglende arbejdskraft, man derfor forsøger at finde gennem jobsamtalen. Forskellen fra jobsamtalen og den organisatoriske coaching ligger i udviklingen af fokuspersonens ressourcer. Udviklingen ligger ikke som en del af målet for jobsamtalen, som den i høj grad gør i coachingen, men det kunne måske være et interessant mål at indlægge i jobsamtalen. Det kommer vi tilbage til senere her i kapitlet. Men først må vi have en forklaring af begrebet coaching på plads, for at se den ud fra en organisatorisk ramme og senere i jobsamtalen.

8.2 HVAD ER COACHING?

Coaching er oprindeligt udsprunget fra idrættens verden, hvor en coach gennem en samtale hjælper en idrætsudøver med at forbedre sin sport (Thøgersen og Stegeager 2009:10) og derfra kommer også grundessensens i coaching: at det er en samtale, hvor der er en klar rollefordeling mellem hjælper og fokuspersonen/erne, der har ytret ønske om hjælp, og at samtalen sigter mod personlig udvikling (Thøgersen og Stegeager 2009:10). Som en træner ikke nødvendigvis er ekspert overfor idrætsudøveren, men blot hjælper ham på vej, da

det er idrætsudøveren, der sikkert har mest viden om sin sport, er det i coachingen heller ikke et krav, at coachen/hjælperen skal agere ekspert overfor fokuspersonen, der ønsker hjælp. Coachen skal hjælpe til, at fokuspersonen selv kan finde frem til udvikling og forbedring.

Vi er bekendte med, at coachingen betegnes som et vidt begreb, og bliver anvendt og præsenteret forskelligt. Vores formål med indeværende speciale, har ikke været at diskutere begrebet coaching, og vi har derfor valgt at forholde os til definitioner præsenteret af Helle Alrø. Lic.phil., professor i kommunikation ved Aalborg Universitet. Helle Alrø er forfatter og medforfatter til en lang række bøger om kommunikation i organisationer, herunder supervision og coaching. Hun er bl.a. medlem af forskergruppen i coaching og læreprocesser i organisationsudvikling og har mange års erfaring med coaching. Ydermere inddrager vi forskere, der alle er tilknyttede Aalborg universitet og medforfattere for en bogserie om organisatorisk coaching, udgivet i samarbejde med Attractor, Rambøll Management Consultings afdeling for kurser, uddannelser og konsulenttydelser.

Alrø definerer coaching som; *”en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper en person eller en gruppe til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til en aktuell udfordring”* (Alrø 2011: 13). Ud fra definitionen betragter vi altså samtalen som 1) en samtale mellem to eller flere personer, hvor én af deltagerne er hjælper for den anden/de andre. 2) Samtalen handler om at *undersøge og udvikle handlemuligheder*. Og 3) samtaleens omdrejningspunkt er en *aktuel udfordring*.

En rammesat samtale

En coachingsamtale er en rammesat samtale, der adskiller den fra andre samtaler og især hverdagssamtaler ved, at den foregår på flere niveauer. Et niveau, hvor fokus ligger på samtaleens indhold, og et metaniveau, hvor deltagerne taler om samtaleens fremgangsmåde, hvor

samtalen skal gå hen og hvilken udvikling den skal tage (Alrø 2011:13). Rammerne består af en foruddefineret tidsramme (Alrø, Dahl og Frimann 2009: 26) og en kontrakt, hvor coach og fokuspersion aftaler på forhånd eller i starten af samtalen, hvilken aktuell udfordring fokuspersionen gerne vil coaches omkring. En forventningssafstemning, der indkredser udfordringen og målet for coachingen (Alrø 2011:13). Ligeledes skal samtalen *"afsluttes med en refleksion over, hvor samtalen har bevæget sig hen, hvilke erkendelser fokuspersionen eller fokusgruppen er nået frem til, og hvilke handlemuligheder der skal afprøves"* (Alrø 2011:13).

Asymmetriske roller

Coachingsituationen er omgivet af klart definerede roller for både coach og fokuspersion. Coachen er den professionelle hjælper og procesfacilitator, der skal stå til rådighed for fokuspersionen (Alrø, Dahl og Frimann 2009: 26 og Alrø og Keller 2011:60) og *"coachens har som sin særlige opgave at stille spørgsmål og levere andre bidrag til samtalen, der kan kvalificere undersøgelsen"* (Thøgersen og Stegeager 2009:10-11). Coachens særlige opgave er ligeledes at kunne forholde sig undersøgende over for fokuspersionen, men samtidig være i stand til at slippe sin egen forståelse af situationen for at kunne hjælpe fokuspersionen på dennes præmisser (Alrø, Dahl og Frimann 2009: 34).

Fokuspersionens rolle i coachingen er at bidrage med en aktuell udfordring og ønske at blive coachet i forhold til denne udfordring. Det kræver dermed også fokuspersionen er *"villig til at undersøge, blive i tvivl, se nye muligheder, ændre sin allerede dannede opfattelse af tingene osv."* (Alrø, Dahl og Frimann 2009:34-35). Coachingen handler for fokuspersionen om, at undersøge problemstillinger, udfordringer og drømme ift. samtaleens problemstilling, og der er derfor vigtigt for samtaleens proces, at fokuspersionen

er indforstået på disse præmisser.

Med de klart definerede roller i samtalen skabes også en asymmetrisk forhold mellem deltagerne, da det er fokuspersionen der bestemmer hvad samtalen skal handle om, men det er coachen der i høj grad afgør, hvilken retning samtalen tager qua de spørgsmål hun vælger at stille til fokuspersionen (Alrø, Dahl og Frimann 2009: 37)

Coaching handler altså om samtale, der gennemgøres i et tillidsfulde og konstruktive omgivelser, med det sigte at lukke op for fokuspersionens potentiale til at forbedre egen situation og maksimere sine præstationer fremover. Coachen skal ikke fremkomme med løsningsforslag men i stedet sætte den coachede i stand til selv at finde muligheder og vælge mellem løsningsmulighederne. Med denne præsentation af, hvad coaching indeholder, vil vi se på betydningen for, at det bliver sat i en organisatorisk ramme.

8.3 COACHING I EN ORGANISATORISK KONTEKST

Som nævnt indledningsvis her i kapitlet, dækker begrebet organisatorisk coaching over, at de elementer coachingen indeholder, bliver placeret i en organisatorisk ramme. Denne ramme bevirker, at dele af elementerne i coachingen bliver indsnævret. Fra at coachingen kunne bestå af både personlige og faglige udfordringer, indeholder den organisatoriske coaching kun fokuspersionens faglige udfordring og arbejdsmæssige situation (Thøgersen og Stegeager 2009:10).

Den organisatoriske coaching er opstået i udviklingen af vores samfund til et primært videnssamfund, hvor vi er afhængige af, at genere viden og dele viden i organisationerne. Hermed er også opstået en bevidsthed om, at organisationsmedlemmerne er et vigtigt råstof, der besidder stor viden, og denne viden kan man udnytte til at udvikle og lære nyt om organisationen (Thøgersen og Stegeager 2009:12). For at denne viden kan blive delt, er coachingen blevet et interessant værktøj, da det udfordrer organisationsmedlemmerne til at drømme, ud-

forske og finde muligheder løsninger, af egen kraft, da de er eksperter og derfor ofte vil have svaret selv – de skal bare hjælpes på vej af en coach. Dermed er vi tilbage til, hvilke afvigelser den organisatoriske coaching fra den "rene" coaching. Da coachingen foregår i en organisatorisk ramme, får samtalen også flere interessenter. Hvis en medarbejder bliver coachet af sin leder omkring en arbejdsmæssig udfordring, er denne udfordring et eller andet sted også lederens, hvis det ikke bliver løst. Og den løsning medarbejderen kommer frem med, er betinget af de muligheder han har i organisationen og de muligheder lederen giver. Dermed er ejerskabet for løsningen af udfordringen flyttet fra kun at være fokuspersionens til også at være organisationens.

"Organisatorisk coaching kan således siges at have et dobbelt fokus grundet udvidelsen i antallet af interessenter i samtalen, idet en afledte effekt af en forøgelse af medarbejderens handlekompetence er organisatorisk gevinst - eller omvendt? Komplexiteten korrelerer med antallet af sammenfaldende og divergerende mål"
(Thøgersen og Stegeager 2009:14)

Ovenstående betragtning af den organisatoriske coaching er interessant. For bevirker coachingen, at medarbejderen kommer til en evt. erkendelse af ressourcer og kvaliteter, han gerne vil have bliver en del af hans arbejde, men ikke kan lade sig gøre, fordi ledelsen er af en anden opfattelse? Denne situation vil åbne for, at medarbejderen muligvis ikke passer ind i stillingen mere. Situationen kommer vi tilbage til senere her i kapitlet.

Opsummerende indeholder den organisatoriske coaching store dele af coachingen, men afvigelsen af, at fokuspersionen kun arbejder med en faglig arbejdsmæssig udfordring i coachingen og den organisatoriske ramme bevirker at samtalen får flere interessenter end kun fokuspersionen. Ovenstående tanker og beskrivelser af den organisatoriske coaching har vi taget med os i

analysen af de tre samtaler. I næste afsnit beskriver vi, hvordan vi har analyseret samtalerne med henblik på at identificere coachingen i samtalen, samt hvordan vi har set på muligheder og begrænsninger for den organisatoriske coaching i jobsamtalen.

8.4 METODE

Fremgangsmåden for analysen af de tre samtaler har taget udgangspunkt i Thøgersen og Stegeagers definition på coachingsamtalen og coachens opgaver i samtalen:

"(...) en samtale, hvor vi undersøger problemstillinger, udfordringer og drømme og hvor coachen har som sin særlige opgave at stille spørgsmål og levere andre bidrag til samtalen, der kan kvalificere undersøgelsen"

(Thøgersen og Stegeager 2009:10-11).

Coachens bidrag til samtalen kan være mange i forbindelse med coaching (se evt. Alrø, Dahl og Frimann 2009: 32). Vi har derfor fokuseret på enkelte elementer, der kan tydeliggøre de passager i samtalerne, der har karakter af coaching.

Vi har valgt at analysere samtalerne ud fra spørgsmålstyperne lukkede og åbne spørgsmål. Åbne spørgsmål vil vi definere som spørgsmål, der giver fokuspersionen muligheden for at reflektere og svare frit. Et lukket spørgsmål er derimod på forhånd givet en ramme til svaret og kan yderste instans kun svares med ja eller nej. I undersøgelsen af spørgsmålstyperne har vi ligeledes undersøgt, i hvilket grad spørgsmålet lægger op til de rammer coachingen indeholder om, at fokuspersionen skal kunne reflektere, drømme og finde mulighederne og begrænsningerne i sig selv, blot med hjælp fra coachen. Valget i kun at analysere samtalen ud fra ovenstående, skal findes i erkendelsen af, at mange af coachings

elementer allerede er indeholdt i rammerne for en jobsamtale og nogle af samtalens grundvilkår. Vi kan derfor blot konstatere de er til stede, men ikke tolke dem som tegn på coaching, da de allerede er en del af jobsamtalen. Det drejer sig om undersøgelsen af, om ansætterene agerer som coaches ved at være spørgende, lyttende og undersøgende overfor kandidaten. Det har fundet som et grundvilkår for jobsamtalen og var noget af det, der gav os anledningen til at inddrage coaching, da deltagerne på forhånd forholdt sig lyttende, spørgende og interesserede, og vi derfor fandt det interessant hvordan coachingen kunne få en større andel i de allerede eksisterende rammer.

8.5 ELEMENTER AF COACHING I JOBSAMTALEN

De fleste elementer af coaching i jobsamtalerne ligger i fasen, hvor kandidaten præsenterer sig selv og specielt i testgennemgangen. De coachende spørgsmål bliver fx anvendt, når ansættelsesudvalget gerne vil høre lidt mere om kandidaten:

Ko: Så jeg kunne rigtig godt tænke mig, hvis du kunne sige sådan lidt om øøh, hvad du forestiller dig, at din rolle skal være, når du øøøh måske skal have jobbet her hos os med udgangspunkt i det stillingsopslag, du har set og øøh. Kan du sige lidt om, hvad du forestiller dig, din rolle skal være her?

(Samtale 1: 168)

I citatet bruger konsulenten ordet "forestille", som lægger op til refleksion hos kandidaten, og vi tolker her, at spørgsmålet er gjort meget åbent til kandidaten, så denne kan svare ud fra egne forestillinger. I kandidatens præsentation af sig selv, kan vi også identificere enkelte eksempler på brug af coachingelementer:

Le: Mmm, så nogle af de positive ting, det er det med fejl-søgning og så rådgive øh øh brugerne

Ka: ja

Le: Er der noget, du tænker, det var.. faktisk meget udfordrende i jobbet, var der nogle opgaver eller nogle roller, som øh du tænker tilbage på og tænker, det var egentlig ret udfordrende eller øøh

Ma: svært

Le: eller knap så spændende, haha, svært ja,

Ka: Jamen, nej... ikke øøøh, ikke i forhold til selve arbejdet altså som sådan, nej

(Samtale 2: 387-392)

Lederen lægger her ud med et meget åbent spørgsmål til kandidaten, ved at spørge kandidaten hvad han/hun vil vurdere som udfordrende eller mindre interessant. Og ved at tilføje: "Er der noget du tænker." lader lederen kandidaten selv afgøre og reflektere over, hvad hun vil svare. Ud over overgangen til fasen omkring præsentationen af kandidaten, kan elementer af coaching især identificeres under testgennemgangen. Flere af konsulentens spørgsmål er coachingbaserede og lægger op til refleksion hos kandidaten.

Ko: (...) Hypotesen den er, at du arbejder sådan ret selvstændigt og du trækker sandsynligvis ikke de store ressourcer sådan hos lederen. Hvis du har brug for vejledning, så søger du det sandsynligvis selv, du er ikke sådan.. den der sidder og venter på, at andre sidder og

Ka: Det er lige præcis korrekt

Ko: og sidder og kommer i tanker om, at du har brug for hjælp.

Ka: Det er korrekt, ja

Ko: Ja. Hvordan synes du selv, altså du synes, det passer på dig?

Ka: Det passer meget godt, ja.

Ko: Ja, kan du prøve at sætte sådan et par ord på, hvad du tænker, når du hører selvstændighed i arbejdet.

Ka: Selvstændighed det er evnen til selv at tage en opgave og selv øøøh hvad skal man sige.. føre den i mål. Jamen, altså, det er selvstændighed, at man selv kan påtage sig en opgave og selv køre den igennem

(Samtale1: 407-414)

I citatet her er konsulenten i gang med testgennemgangen, og fremlægger testresultatet for kandidaten. Vi tolker her, at konsulenten indirekte beder kandidaten om at reflektere nærmere over testens hypotese ved at spørge ind til, hvordan kandidaten synes det passer på hende, og beder også kandidaten om at sætte nogle ord på selvstændighed.

I testgennemgangen indeholder samtalerne flere lignende eksempler på konsulentens undersøgende coach- adfærd, her er vist blot et par eksempler:

Ko: Ja.. fint nok.. Så skriver du også det der med, at du kan være LIDT for hjælpsom.

Ka: Ja

Ko: Hvad betyder det sådan?

(Samtale 2: 986-988)

Ko: Du skriver også heri, du er viljestærk.

Ka: Ja

Ko: Hvor-hvordan kommer det til udtryk?

(Samtale 2: 1020-1022)

Spørgsmålstyper som disse, optræder flere gange testgennemgangen i samtalerne, og dette er de tydeligste eksempler på coaching, hvor spørgsmålene er åbne og lægger op til fri refleksion hos kandidaten. Når vi anvender begrebet fri refleksion, er det fordi vi kan finde eksempler på coaching i samtalerne, hvor der også bliver lagt op til refleksion hos kandidaten, men det er i form af lukkede spørgsmål og refleksionen bliver derfor sat i en ramme.

”Le: Hvordan har du det med øøøh rammer og forholdsvis rigide processer som skal overholdes og øøøh... Man skal dokumentere det, man laver og øøøh

Ka: Jamen det har jeg det godt med. Jeg kan faktisk bedst lide at have en ramme

Le: Mmm

Ka: som siger dertil må du gå og ikke længere. Jeg går også LIGE til grænsen, for det er mit spillerum. Det er ikke fordi jeg vil udfordre grænsen øøøh Men jeg ved, at her, der må jeg gå, og så er det mit spillerum, og det kan jeg godt lide.”

(Samtale 1: 325-328)

Og:

”Le: Vi har også nogle opgaver som er øøøh trivielle ved jeg ikke om er det rigtige ord, men øøøh hvad skal man sige, det er nogle skal-opgaver, som vi skal igennem hver evig eneste dag. Det kunne være øøøh opfølgning på en masse sager, hvor det servicemål, som vi har givet kunderne fx det er ved at nå til enden. Hvordan øøøh har du det med sådan nogle arbejdsopgaver?”

(Samtale 1: 369)

I disse to citater udtrykker lederen først, hvilke arbejdsopgaver og metoder jobbet indeholder, ”rammer” og ”skal-opgaver”, og forsøger dernæst åbent at spørge kandidaten, hvordan hun har det med det. Vi tolker her, at spørgsmålet ikke åbner op til fri refleksion hos kandidaten. Og her er vi tilbage til, at deltagerne befinder sig i en vurderingssituation – og det ved kandidaten også. Derfor, tolker vi, vil det være svært for kandidaten at reflektere over spørgsmål som disse, da svaret er givet af lederen. I første citat nævner lederen, at jobbet indeholder nogle ”rigide processer” og ”dokumentere det man laver”, og spørger hvordan kandidaten vil have det med sådanne opgaver. Hvis kandidaten gerne vil have jobbet, siger han selvfølgelig, at han har det godt med sådanne opgaver, hvilket han også gør.

Vi har indtil nu set, at jobsamtalen indeholder dele af coaching i form af åbne spørgsmål, der henviser til kandidatens forestiller og drømme om sin faglighed og arbejdsmetoder. Og berørt kompleksiteten i, at mange af spørgsmålene bliver lukkede qua den forudgående jobbeskrivelse. De åbne spørgsmål ligger i starten af samtalen under præsentationen af kandidaten og under testgennemgangen.

Ovenstående betragtninger leder os videre til spørgsmålet, om coaching i en jobsamtale overhovedet er muligt, da vi har at gøre med en vurderingssituation, hvilket kan begrænse kandidatens muligheder for at reflektere frit.

8.6 COACHINGENS MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER

En "åben" fokuspersion i en vurderingssituation?

Coaching er interessant for jobsamtalen i den henseende, at ansættelsesudvalget ønsker at få et så bredt billede af kandidaten som muligt – og ærligt billede. Gennem coaching vil ansættelsesudvalget kunne få noget frem i kandidaten, som han eller hun muligvis ikke selv havde fremlagt, ved at få kandidaten til at reflektere over egne kompetencer og udvikling. Men faren ligger i, at konteksten for samtalen kan begrænse kandidaten i coachingen. I og med at der også ligger et niveau af bedømmelse i samtalen, og kandidaten ønsker at passe ind i stillingen, kan dette begrænse kandidaten i sin udfoldelse af drømme og ideer.

Som vi så det i foregående afsnit, bliver lederens ellers åbne coachende spørgsmål til lukkede spørgsmål, da lederen starter ud med at forklare jobbet indhold, og dernæst spørger kandidaten om hans/hendes holdning til disse arbejdsopgaver.

Le: hvad vil du sige til at skulle holde et møde sammen med en kunde, når vi skal til at udvikle et eller andet nyt øh... have en dialog med kunden. Hvad er deres krav og forventninger til det her? Stå foran seks personer og holde et indlæg eller et eller andet? Hvad tænker du om det?

Ka: jamen altså, så længe det er noget jeg har styr på, og det vil det jo selvfølgelig være, ellers skulle jeg ikke gøre det

Le: nej

Ka: så vil jeg have det fint med det

(Samtale 3: 435-438)

I citat her skaber lederen et billede, som kandidaten skal forestille sig, og spørger derefter, hvad kandidaten tænker om det. Vi tolker, at spørgsmålet igen bliver et lukket spørgsmål, selvom lederen spørger åbent: "Hvad tænker du om det?". Og qua den eksisterende vurderingssituation, svarer kandidaten at hun vil have det fint med det, da vi tolker at hun godt ved, at det billede lederen skabte, kunne være en virkelig situation i stillingen. Og vil hun have stillingen, må hun synes godt om det. I forlængelse disse betragtninger af vurderingssituationens begrænsning ift. coachingen vil vi diskutere, om coachingen i jobsamtalen kan give et bredt og ærligt billede af kandidaten eller ej, når samtalen også indeholder en høj grad af vurdering. Taler kandidaten ud fra eget perspektiv? Kunne hun virkelig tænke sig at holde kundemøder, eller siger hun det blot, fordi hun fornemme, at det vil kræves for at få jobbet? Det kan vi ikke få svaret på, da vi ikke har spurgt kandidaten efterfølgende, men dilemmaet har Thøgersen og Stegeager ligeledes arbejdet med omkring organisatorisk coaching:

"Organisatorisk coaching kan således siges at have et dobbelt fokus grundet udvidelsen i antallet af interessenter i samtalen, idet en afledte effekt af en forøgelse af medarbejderens handlekompetence er organisatorisk gevinst - eller omvendt? Komplexiteten korrelerer med antallet af sammenfaldende og divergerende mål"

(Thøgersen og Stegager 2009:14)

Her påpeger Stegager og Thøgersen det, der netop er på spil i jobsamtalen. Her er det både i ansættelsesudvalgets og kandidatens interesse at holde samtalen. Og selvom det er kandidaten, der er fokuspersonen, som ansættelsesudvalget spørger til og forsøger at få til at reflektere og drømme om jobbet, bliver alle svarene hele tiden holdt op mod, at ansættelsesudvalget kan få svarene til at passe på jobbet og virksomheden. Der er her coachingens reflekterende og drømmende ramme korrelerer med det vurderende aspekt i jobsamtalen. Ligeledes korrelerer ansættelsesudvalgets forsøg på at få kandidaten til at være ærlig med kandidatens mål om at få jobbet. Som vi har set det, vil kandidaten være åben for de langt de fleste forslag ansættelsesudvalget kommer med, hvis han/hun vil have jobbet. Og hvad gør ansættelsesudvalget, når kandidaten så kommer frem med nogle refleksioner, ansættelsesudvalget ikke mener, er holdbare og i tråd med virksomhedens mål og jobbet's indhold? (Alrø, Dahl og Frimann 2009:39). Argumentationen ligger i, at det selvfølgelig også lidt er det, jobsamtalen går ud på. At afsløre, hvor kandidaten ikke ville kunne passe ind i stillingen og på det grundlag have nogle kandidater man kunne vælge fra. På den anden side, vil ansættelsesudvalget evt. kunne se nogle nye aspekter i jobbet, som kandidaten åbner op for, som de ikke tidligere havde tænkt.

Refleksioner, der ikke passer ind

Et af de grundlæggende aspekter i den organisatoriske coaching er, at få fokuspersonen til at reflektere over sin egen arbejdsmæssige udfordring eller komme frem til udviklingspotentialer. Som vi kort nævnte i den teoretiske gennemgang indeholder den organisatoriske coaching også organisationen, virksomheden som interesser, og ikke kun fokuspersonen. Og i jobsamtalen er

det ansættelserne der er de andre interesser.

"Ko: hvis nu sådan øh... man skulle sige til [navn] øh... kunne du prøve at pege på et par områder, hvor [kandidaten] hun godt kunne udvikle sig lidt...blive bedre. Hvad kunne det være? Hvad tror du han ville sige der?"

Ko: Eller nogle af dine kolleger derude

Le: eller hvad tænker du selv kunne du også øh..

Ka: ja jamen øh, det var måske, altså, det var måske sådan noget med gå ud og undervise eller sådan noget

Le: ja

Ka: det har jeg aldrig lige gjort i

Le: nej

Ka: det kunne måske være sådan noget. For jeg tænker sådan i forhold til det daglige arbejde, jeg siger ikke at jeg sådan er fuldstændig fejlfri

Le + Ko: nej

(...)

Ko: nej. Det var også sådan mere, hvis der var nogen af de opgaver som du havde haft derinde hvor han tænkte argh, der kunne [kandidat] godt lige trænge til og blive lidt skarpere, eller der kunne hun godt trænge til at udvikle sig lidt, eller gøre det lidt bedre på det og det område eller

Ka: altså det tror jeg ikke, at

Ko: det kan også være rent personligt

Le: mmm

Ko: nej

Ka: jeg kan slet ikke lige se hvad skulle være

Ko: det er også ligegyldigt"

(Samtale 3: 276-294)

I citatet her spørger konsulentens kandidaten, hvad hendes tidligere chef måske ville nævne som mulige udviklingsområder for kandidaten, hvis de ringede til ham. Og lederen følger op på spørgsmålet ved at sige: "eller hvad tænker du selv...". Vi tolker det her som om, at kandidaten tager imod det meget åbne reflekterende spørgsmål og svarer derfor, at hun kunne forestille sig at undervise.

Konsulenten afviser dog kandidatens refleksion ved at sige: "nej, det var sådan mere, hvis der var nogen af de opgaver som du havde haft derinde...". I stedet for at gå videre med emnet omkring undervisning, vil konsulenten hellere vide mere om nogle konkrete opgaver kandidaten har arbejdet med, og ikke, hvad hun kunne drømme om. Vi tolker det her som om, at kandidatens forestillinger om undervisning ikke passede ind i jobbet og derfor ikke fanger konsulenten eller lederens interesse. Her ser vi netop, hvordan coaching i jobsamtalen kan have sin begrænsning, fordi det kun er refleksioner, der passer ind i jobbet, der er interessante for ansættelsesudvalget og bidrager til den positive bedømmelse.

Krav til fokusperson og coach

I forhold til, hvad vi har set i forudgående analyser, vil kandidaten gerne reflektere og undersøge sin egen person, når ansættelsesudvalget med åbne spørgsmål lægger op til det. Men i de tilfælde, hvor svaret på forhånd er givet, lægger kandidaten sig op at ansættelsesudvalgets holdning, i og med, at det er den der hører til jobbet. Der er her allerede en konflikt med kravet til fokuspersonens måde at forholde sig i coachingen og de forhold han/hun bliver givet i jobsamtalen.

Coachens primære opgave er, at kunne forholde sig undersøgende til fokuspersonen og samtidig slippe sin egen forståelse af situationen for at kunne hjælpe på fokuspersonens præmisser (Alrø, Dahl og Frimann). Som vi har set i de forudgående analyser, stiller ansættelsesudvalget ofte uddybende spørgsmål til kandidaten og er nysgerrige på at vide mere, men samtidig er mange af spørgsmålene møntede på jobbets indhold. Og igen, det er en vurderingssituation, så ansættelsesudvalget kan ikke slippe deres forståelse af situationen. De skal hele tiden holde det oppe på jobbet.

En af præmisserne for coachingen er også, at fokuspersonen har et behov for hjælp, og det er fokuspersonen der har valgt coaching, at det er frivilligt valgt af fokuspersonen (Alrø, Dahl og Frimann 2009: 34-35). I jobsamtalen kan man diskutere, hvem der har taget initiativet. I og med at kandidaten har sendt en ansøgning, har han/hun indirekte sagt ja til en eventuel uddybende jobsamtale. Samtidig har ansættelsesudvalget også taget initiativet, da de har indkaldt kandidaten til jobsamtalen. Som vores analyser har vist, indeholder jobsamtalen kun få elementer af coaching, hvor der stilles åbne spørgsmål til kandidaten, hun kan reflektere frit over. Man vil derfor ikke kunne tale om jobsamtalen som en coachingsamtale, som den ser ud, ud fra vores analyser, og der vil ikke være et behov for at skulle diskutere, hvorvidt kandidaten er indforstået med coachingen, da den indgår som en meget lille del af samtalen. Men blev det tilfældet, at jobsamtalen i højere grad skulle indeholde coaching, ville det også ændre hele opfattelsen af samtalens rammer. Så skulle kandidaten være indstillet på, at hendes refleksioner, som svar på de åbne spørgsmål, ville være risikable, da de kunne risikere ikke at passe ind i stillingen og ansættelsesudvalget forestillinger. Vil en kandidat have det fint med at komme til jobsamtale, hvor samtalen skulle være primært coachingbaseret, og derfor risikoen for at fortælle noget om sig selv, der ikke passer til stillingen vil være større? Vil kandidaten være tilfreds med at få afslag på en stilling, fordi coachingen viste, at hun ikke passede ind, men hun så har lært noget nyt om sig selv? Spørgsmål der kunne være interessante at spørge kandidaterne om, men også spørgsmål, der hører til en anden undersøgelse end denne.

Udvikling og læring

En af grundstenene i coaching er fokuspersonens udvikling og læring. Vi har indtil nu set et enkelt eksempel på (forrige afsnit), at kandidaten får mulighed for at re-

flektere frit, og dermed kommer frem til, at undervisning måske ville være spændende. Udover dette eksempel vil vi tolke hele testgennemgangen i samtalerne som elementer af coachingen. Det er i testgennemgangen, at kandidaten kan lære noget nyt om sig selv. Det er dog ikke konsulenten, der her alene agerer coach, men også testen, da det er den, der opstiller hypoteser, som konsulenten

præsenterer for kandidaten. Testgennemgangen er det tydeligste eksempel vi har kunnet identificere i form af, at kandidaten får mulighed for at finde ud af noget om sig selv, han ikke gjorde inden samtalen.

Jobsamtalen som organisatorisk coaching?

Ud fra den ovenstående analyse er det blevet tydeligt, at jobsamtalen har muligheder for at kunne blive betragtet som organisatorisk coaching, men også sine begrænsninger. Den giver ansættelsesudvalget en mulighed for at stille kandidaten åbne spørgsmål, der kan få kandidaten til at reflektere over sin arbejdssituation, og dermed indirekte fortælle ansættelsesudvalget om denne vil passe ind i stillingen eller ej. Og de undgår derved at stille ledende og lukkede spørgsmål, der kan præge kandidatens svar i den retning, der passer til stillingen.

Et element af den organisatoriske coaching kommer til syne igennem testgennemgangen, da kandidaten her bliver yderligere bevidst om sig selv og dennes personlige kvaliteter og udfordringer i en arbejdsmæssig kontekst. Der sker herigennem en læring for kandidaten, som også er en af coachingens grundvilkår.

Ud fra analysen får coachingen svære vilkår i og med at jobsamtalen også er en vurderingssituation, da tvivlen går på, om kandidaten svarer ærlig qua de mange forsøg fra ansættelsesudvalget på åbne spørgsmål, der i stedet kommer til at fungere som ledende og lukkede. Ligeledes stiller coachingen krav til deltagerne om anderledes ad-

færd og samspil, da de alle skal kunne være i stand til at forholde sig åbne for nye muligheder, der evt. vil fremkomme fra kandidaten gennem coachingen. Qua vurderingssituationen bliver kravet om et frit refleksionsrum i coachingen presset, da bedømmelsen af kandidaten kommer til at vurdere om refleksionerne passer ind i stillingen eller ej.

Ovenstående analyse af coachingens nuværende elementer i samtalen og dens muligheder og begrænsninger i jobsamtalen leder os videre til næste kapitel, hvor konklusionerne og tankerne fra indeværende kapitel, samt forrige kapitel vil blive samlet og diskuteret med udgangspunkt i, hvad inddragelsen af coachingen i jobsamtalen kan bidrage med af perspektiver for de analyserede samtaledeltageres samhandlinger og for strukturen.



DISKUSSION

- En diskussion af mulige perspektiver i forhold til jobsamtalens struktur og deltagernes samhandling.

DISKUSSION

Med udgangspunkt i de forudgående analyser af samspillet og den organisatoriske coachings begrænsninger og muligheder i jobsamtalen, vil vi i dette kapitel diskutere de perspektiver inddragelsen af synet på jobsamtalen som organisatorisk coaching kan have for det samspil og den struktur, der allerede eksisterer i jobsamtalerne. I kapitlet præsenteres fire temaer vi har fundet interessante som perspektiver for samspillet og strukturen i de tre analyserede samtaler. Det skal her nævnes, at når vi i indeværende kapitel skriver *coaching* anvender vi det som forkortelse for organisatorisk coaching.

9.1 COACHING OG/ELLER SALG

Vores analyse af deltagernes samspil i samtalerne viste en høj grad af salgssituation. I samtale 1 bliver kandidatens rolle som sælger særligt tydelig, da han gennem overbevisning forsøger at sælge sine kvaliteter til ansættelserne med målet om, at de skal "købe" ham og hans kvalifikationer til stillingen. Som analysen viste, bliver det ansættelsernes opgave at afsløre kandidatens salgstrick og finde frem til de eventuelle svagheder, han måtte have i forhold til stillingsbeskrivelsen og de dertilhørende arbejdsmetoder.

I salgssituationen er kandidaten som sælger sikkert på forhånd bevidst om mange af sine stærke og svage sider og kan i forvejen have forberedt sig på, hvordan han skal overbevise ansættelsesudvalget om, at han er den rette til jobbet. Han har gennem et stillingsopslag kunnet forberede sig på, hvilke faglige og personlige kvaliteter, han mener at skulle fremhæve hos sig selv med henblik på at overbevise ansættelsesudvalget. Under samtalen kan

han ligeledes gennem ansættelsesudvalgets ledende spørgsmål og uddybende beskrivelse af afdelingen og stillingen yderligere forsøge at sælge sig i forhold til de af ansættelsesudvalget givne rammer.

I coachingsituationen vil kandidaten på forhånd ligeledes være bevidst om sine faglige og personlige kvalifikationer i forhold til stillingen og kan have forberedt, hvordan disse skal præsenteres bedst muligt, så de overbeviser ansættelsesudvalget. Men han kunne potentielt qua de coachende rammer få muligheden for at skabe ny erkendelse og finde sider af sig selv, han måske ikke kendte til, eller muligheder i hans faglige og personlige egenskaber, han ikke selv havde vurderet som relevante og interessante for stillingen. Ligeledes vil de coachende rammer nedtone salgssituationen, som vi nævnte i forrige afsnit, hvis ansættelsesudvalgets beskrivelse af afdelingen og jobbet kom til at lægge som noget af de sidste i samtalen. Hermed ville kandidaten ikke have samme mulighed for at sælge sig selv ud fra den viden, han bliver givet.

Salgssituationen indebærer, at ansættelserne vil forsøge at afsløre kandidatens mangler og svagheder i forhold til stillingen, eftersom kandidaten kun fremhæver sine kvaliteter i sælgerrollen. Denne afsløring vil også kunne finde sted i coachingen, blot med anderledes redskaber. Gennem coachingen vil kandidaten blive indbudt til selv at reflektere over eventuelle svagheder og udfordringer og samtidig få mulighed for at reflektere over, hvordan disse svagheder kunne gøres til styrker eller kunne udvikles og ændres.

Modsat, forsøger kandidaten i salgssituationen at skjule

sine svagheder, da disse kunne være en ulempe med hensyn til at skulle overbevise ansættelsesudvalget. Tilbage er spørgsmålet, om coachingen kan blive en realitet i job-samtalen, og om kandidaten vil være villig til at blive i tvivl på egne kvaliteter i en situation, hvor han gerne vil fremstå bedst muligt?

9.2 EN ANDERLEDES SAMTALESTRUKTUR

Med forløbsanalysen har vi fået bekræftet vores hypotese om, at jobsamtalernes struktur langt hen ad vejen ser ud, som den gjorde i Jann Scheuers undersøgelser fra 1998. Vores analyse af empirien har givet os ideen til at diskutere, hvordan strukturen for jobsamtalerne kunne ændres ved inddragelsen af organisatorisk coaching. Konsulenten i samtale 1 siger forud for testtilbagemeldingen følgende til kandidaten:

Ko: Ja, jeg tror, vi skal springe videre til testen, og der kommer vi også ind omkring både faglige og personlige ting, så det er sådan et godt udgangspunkt for at få en god snak i gang.

(Samtale 1: 383)

Som det fremgår af citatet, mener konsulenten her, at testen, hvorigennem de (hun selv og kandidaten) vil komme ind omkring både faglige og personlige ting danner et godt grundlag for at få en god snak i gang. Vi tolker her, at konsulenten med denne udtalelse selv er af den opfattelse, at man med testgennemgangen kan opnå samtale, hvor fokus er både på kandidatens personlige og faglige kompetencer, motivationer og arbejdsmønstre, da det netop er, hvad testen og den tilhørende snak bidrager med i den pågældende samtale. Et oplagt bud på en strukturændring i forbindelse med coaching kunne dermed være at placere testgennemgangen i begyndelsen af samtalen til fordel for job- og afdelingsbeskrivelsen, som vi også tidligere har været inde på. En sådan

prioritering af kandidatens personlige kompetencer og motivationer frem for job- og afdelingsbeskrivelsen ville muligvis kunne bidrage med en mere fri og åben refleksion fra kandidatens side, hvilket er ønskværdigt i forbindelse med en coachingsamtale. Vi ser muligheden for en mere fri refleksion qua kandidatens manglende mulighed for at kunne beskrive sig selv i forhold til den specifikke stilling. Jobopslaget kan i den mulige strukturændring også laves om, så det i stedet for at indeholde en udførlig beskrivelse af forventninger og krav til den kommende medarbejders personlige kompetencer i stedet blot er koncentreret om de faglige kvalifikationer. På denne måde ville kombinationen af kandidatens manglende fornemmelse for, hvad der kræves til medarbejderens personlige kompetencer samt placeringen af testgennemgangen i begyndelsen muligvis kunne bidrage til den friere refleksion. Som det er tilfældet i samtale 1, beskriver kandidaten nemlig sine egne personlige kompetencer med baggrund i netop jobopslaget. Et eksempel på dette er følgende:

Ka: (...) men da jeg læste stillingsopslaget, så var der altså flere ting, hvor jeg tænkte, det her, det er lige præcis mig. Jeg kan godt finde nogle af de ting, som jeg liiige øøøh.. fandt deri... Dem har jeg lige her (...) kommunikering med andre, evnen til at sætte sig for bordenden og styre en proces internt som eksternt, som person robust, fleksibel, analytisk, medansvar, respekt.. Det er alt sammen noget, som, hvad skal man sige, er inden i mig. Og øøøh, det var egentlig det, jeg tænkte, det her, det er jo mig, der skal have det her job.

(Samtale 1: 72)

Af kandidatens udtalelse er det tydeligt, at han har beskrevet sig selv ud fra, hvad der i opslaget er beskrevet som ønskværdigt. Da virksomheden stadig skal have mulighed for at indkalde kvalificerede ansøgere, kan en mulighed derfor som skrevet være at udelukke

personbeskrivelsen i opslaget. Dette ville i noget omfang give både kandidat og ansætter mulighed for at vurdere kandidatens personlige kompetencer i forhold til jobbet uden en mulighed for kandidaten i at tilpasse sine svar til det formodet ønskværdige. Da kandidaten stadig skal have mulighed for at vurdere, om stillingen er noget, han eller hun ønsker, kan job- og afdelingsbeskrivelsen lægges til sidst i samtalen.

Ovenstående perspektiv på coachingens mulige bidrag til en ændring i jobsamtalens struktur kan have indflydelse på flere aspekter af jobsamtalen og deltagernes samhandling:

- Ansætterne kan med strukturændringen muligvis opnå større indblik i kandidatens reelle personlige kompetencer og ønsker, da der på trods af jobopslaget er mindre information at forholde sig til og profilere sig selv i forhold til som kandidat. Salgssituationen kan hermed blive reduceret, da kandidaten dermed kun kender produktet (sig selv), men ikke kender købers præferencer og derfor ikke ved, hvilket salgsargument, der skal slås på.
- Tilbageholdelsen af informationer kan betyde yderligere magtasymmetri i ansætters favør, da kandidaten først til sidst i samtalen får yderligere information om stillingen. Kandidaten holdes med andre ord i uvished og har ikke nogen rettesnor for, hvad der forventes. Coachingen kan i den henseende anvendes beregnende, men dette ville dog stride mod grundprincipperne for coachingen.
- Den ændrede struktur kan, såfremt kandidaten er villig til at give slip på opfattelsen af at skulle sælge sig selv og fremstå bedst muligt, åbne op for muligheden for læring hos kandidaten. Går kandidaten ind på præmissen om at reflektere frit over egne personlige kompetencer og motivationer, kan kandidaten muligvis bedre fokusere på testgennemgangen samt testen og konsulentens hypoteser. Med det større

fokus åbnes der for, at kandidaten ikke vurderer hypoteserne med baggrund i en vurdering af, hvorvidt kandidaten tror, at et givet personlighedstræk stemmer overens med, hvad ansætterne ønsker. Kandidaten kan dermed muligvis åbne for en mere nysgerig refleksion over egne kompetencer.

9.3 Et ANDERLEDES VURDERINGSGRUNDLAG

Med inddragelsen af coachingen er det muligt, at virksomheden også skulle kunne håndtere det anderledes indhold, der ville blive skabt i jobsamtalen. Som det var tilfældet i samtale 3 blev kandidaten spurgt, hvilke udviklingsområder hun kun kunne forestille sig var interessante for hende. Da hun dertil svarer undervisning, tolkede vi, at ansættelsesudvalget ikke så denne mulighed i stillingen og derfor hurtigt korrigerede, at det handlede om hendes nuværende måde at arbejde på. I forbindelse med en udvidelse af coachingens rolle i samtalen vil der sikkert komme flere refleksioner som disse, der umiddelbart ikke passer ind i den stillingsbeskrivelse ansættelsesudvalget på forhånd har beskrevet, og ansættelsesudvalget skal derfor kunne håndtere disse informationer i forhold til vurderingen.

Som vi har fundet frem til i de tidligere analyser kan ansætternes ledende og lukkede spørgsmål få kandidaten til at svare ud fra, hvad der passer på den beskrivelse spørgsmålet indeholder. De ledende spørgsmål kan for ansætterne hurtigt give et svar på, hvilke muligheder der ligger i kandidaten for en specifik arbejdsopgave; et svar, der umiddelbart kan bidrage med et konkret aspekt i forhold til vurderingen. Den nuværende samtaleform giver altså et mere specifikt vurderingsgrundlag ift. arbejdsmetode hos kandidaten, men med en risiko for, at kandidaten har fået sig til at passe ind i beskrivelsen, som ansætterne på forhånd har givet qua de lukkede og ledende spørgsmål.

Derimod kan coachingen fratage kandidaten muligheden for at tilpasse sine svar efter, hvad ansættelsesudvalget specifikt efterspørger. Coachingen risikerer derimod at skabe en risiko for kandidaten i, at dennes refleksioner omkring fx reelle og ønskeværdige arbejdsmetoder ikke passer til stillingens indhold.

I forhold til den nuværende situation i jobsamtalen vil vurderingsgrundlaget blive baseret på de svar, kandidaten giver ansættelsesudvalget ud fra de meget ledende spørgsmål indrammet af jobbeskrivelsen og ansættelsesudvalgets forestillinger om stillingen. Med den fremgangsmåde vil ansættelsesudvalget hurtigt kunne spore sig ind på, om kandidaten kan passe ind i deres forestillinger og til deres forventninger. I coachingen derimod kan de åbne og reflekterende rammer kombineret med den manglende afdelings- og jobbeskrivelse, som ansættelsesudvalget tilbageholder, derimod bevirke, at kandidatens svar kan komme til at brede sig over et bredt spektrum. I og med, at ansættelsesudvalget skal tilbageholde deres tolkninger og bedømmelser af svarene, kan det blive svært for ansættelsesudvalget at spore kandidaten ind på det specifikke arbejdsområde, de ønsker at få afdækket i samtalen.

9.4 NYE ROLLESAMMENSÆTNINGER

Med inddragelsen af coaching i samtalen vil vi argumentere for, at rollerne og samhandlingen bliver anderledes end det nuværende, eller hvert fald bidrager til at betragte rollerne ud fra et anderledes perspektiv. Vi har indtil nu betegnet fokuspersonen som kandidaten i jobsamtalen og coachen som konsulenten eller lederen i ansættelsesudvalget. Men disse roller kunne også forvaltes anderledes, og hvilke hvilket samspil vil så opstå i samtalen. Vi tager i det nedenstående udgangspunkt i tre scenarier:

- Ansættelsesudvalget som coach og kandidaten som fokusperson,
- Konsulenten som coach og kandidaten som fokusperson og
- Konsulent som coach, leder og kandidat som fokuspersoner.

Ansættelsesudvalg som coach kandidat som fokusperson

Denne konstruktion har været den gennemgående i samtale 1 og 2, hvor vi har identificeret eksempler på coaching. Her har både leder, medarbejder og konsulent inddraget elementer af coaching i deres interview af kandidaten. Spørgsmålene har primært været lukkede og møntet på stillingen, der ønskes besat, hvilket afslører samtalen som en vurderingssituation. I denne konstruktion er konsulenten, medarbejderen og lederens rolle den samme i kraft af, de er alle tre coaches og kandidaten fokuspersonen. Konstruktionen bevirker, at der bliver stillet mange spørgsmål fra ansættelsesudvalget, da de alle tre bidrager med deres tolkninger og indirekte vurderinger af kandidatens svar og derfor har noget, de vil vide mere om eller have uddybet. Samtidig bliver det, som vi så i taletursanalysen, kandidaten der taler meget, da denne skal beskrive sig selv og svare på de mange spørgsmål. Konstruktionen vil kræve, at alle i ansættelsesudvalget besidder evnerne til at coache en anden person. Hvis blot én af ansættelsesudvalget falder udenfor rammerne af coachingen, vil samtalen blive en blanding af coaching og jobsamtalen, som den ser ud hos virksomheden nu, hvor de ledende spørgsmål og risikoen for, kandidaten svarer indenfor de rammer, han bliver givet, stadig tilstede.

Konsulent som coach kandidat som fokusperson

Konteksten for samtale 3 var anderledes end de to andre samtaler, da konsulenten og kandidaten havde deltaget i samtalen forinden (samtale 2), hvorfor konsulenten på forhånd kendte til kandidatens personfaglige profil. Forestillingen i denne konstruktion er, at konsulenten forinden jobsamtalen med lederen, har en coaching-samtale med kandidaten forud for samtalen, der i højere grad kunne frigøre rammerne fra at være en vurderingssamtale til en mere coachingbaseret samtale. En samtale hvor lederrollen, den bedømmende rolle, ikke ville være til stede. Dog kan man vurdere i hvor høj grad konsulenten ville kunne frigøre sig fra vurderingen, hvis konsulenten var ansat i virksomheden; i så fald kunne man overveje en ekstern konsulent. Men igen, konsulentens rolle skulle ekspliciteres – enten skal hun være fuldt ud coach og ikke tage hensyn til selve jobbet, eller også skulle hun medtænke jobbet i coachingen. Men hvilke konsekvenser vil denne forudgående coachingsamtale så have for selve jobsamtalen? Med udgangspunkt i samtale 3 har vi kunnet identificere, at kommunikationen mellem deltagerne ændrer sig i sammenstillingen med samtale 1 og 3 fx:

Ko: men øh... men det vi har snakket om lidt med (kandidaten), det er at øh...altså der er blandt andet samarbejde. Det er jo den hvor hun var valgt flest ord til, og det er jo det der med hun både er...øh...en der kan gå i gang med opgaverne selv og ikke sidder og har brug for at der hele tiden er nogen der står og siger at nu skal man gøre det og det og det. Men [kandidaten] faktisk rigtig godt kan lide at have nogle kolleger omkring sig som...som man kan spare med hele tiden.

Le: ja

Ko: og når man har valgt så mange ord til samarbejde som [kandidaten] har, så er det meget det der med, at man...man øh...man har brug for nogen omkring sig hele tiden.

Man vil gerne have nogle mennesker omkring sig. Noget af det du også nævner...øh [kandidat], det er der med også og...du kan godt lide og have nogle gode kolleger. Der skal være lidt grin, lidt sjov

Ka: ja

Le: mmm

Ko: og øh...vi skal kunne bruge hinanden og hjælpe hinanden. Det er noget af det du sådan også har både har skrevet om heri, det der med at være hjælpsom og...

Le: bestemt

Ka: ja

(Samtale 3: 618-626)

Citatet er fra gennemgangen af testen, og til forskel fra samtale 1 og 2 taler konsulenten her om kandidaten i 3. person: *snakket lidt med (kandidaten, red.), hun har valgt, Men (kandidaten, red.) kan.* Konsulenten vender så senere i passagen tilbage til at nævne kandidaten som *du*. Vi tolker her, at fordi konsulenten har talt med kandidaten inden, henvender hun sig i højere grad til lederen i testtilbagemeldingen og ikke til kandidaten, da det er nyt for lederen og ikke så meget for kandidaten. Hun nærmest præsenterer kandidaten for lederen.

Ko: (...) noget af det vi også lige snakkede om, det var, at [kandidaten] så ikke havde været med på fornyelsen i [virksomhed]

Le: nej

Ko: hun arbejdede på det gamle system

Le: ja

Ko: For det var lige præcis på det tidspunkt, hvor hun så stoppede, at de skulle til og over på det nye.

(Samtale 3: 856-860)

I citatet her ser vi igen, at konsulenten præsenterer viden om kandidaten for lederen og igen taler om kandidaten i 3.person. Det bliver konsulenten i stedet for kandidaten

selv, der fortæller. Ligeledes kommer lederen også til at henvende sig til konsulenten i stedet for kandidaten for at få uddybet et spørgsmål:

Le: den der udadvendthed

Ka: ja

Le: kan du ikke ligge... kan du sætte nogle få ord på det

Ko: jo men den ligger, altså der, der har du ikke valgt så mange i den der hedder udadvendthed. Og det kan være øh... det kan være mange forskellige ting. Det kan være det der med, som du selv nævner, du er ikke så vant til det der med for eksempel at skulle stå og undervise

Ka: Nej

Ko: med udadvendthed, det er jo også meget det der med at være sådan lidt mere øh... stille og tilbageholdende

Ka: jamen det vil jeg sige, det er jeg som regel i starten på en arbejdsplads

Le: eftertænksom

Ko: ja

Ka: men der går ikke ret lang tid, så er jeg ikke mere

Ko: nej

(Samtale 3: 719-72)

Her er det lederen, der ønsker en uddybelse af kandidatens udadvendthed, men i stedet for at spørge kandidaten selv, henvender lederen sig til konsulenten. Vi tolker heraf, at lederen opfatter coachen som eksperten. Hun henvender sig til konsulenten, da hun opfatter konsulenten som den, der har svaret.

Konsulent som coach

leder og kandidat som fokuspersoner

Denne konstruktion har vi ikke kunnet identificere eksempler på i de tre samtaler, men tanken er interessant. Hvis konsulenten skulle agere coach for både lederen og kandidaten i samtalen, vil både lederen og kandidaten skulle udfylde rollerne som værerende åbne, undersø-

gende og villige til at se andre muligheder end de eksisterende. Samtidig skulle konsulenten som coach kunne frigøre sig fra bevidstheden om jobbet indhold og skabe et rum for både lederen og kandidaten, hvor de kunne reflektere frit og måske komme til nogle muligheder, der kunne tjene dem begge. En mulighed er i denne forbindelse at se potentialet for kandidatens anvendelse i en anden funktion end de i jobbeskrivelsen præsenterede. Dette kræver, at lederen er villig til at åbne for muligheden af kandidatens kompetencer - selv i en endnu ikke beskrevet stilling; kandidaten kan have ressourcer, der kan bruges et andet sted i virksomheden.

9.5 OPSAMLING

Vi har i denne diskussion præsenteret fire temaer, som er interessante perspektiver at se den organisatoriske coaching i jobsamtalen ud fra. Temaer, som alle bidrager til at betragte jobsamtalens struktur og deltagerens samhandling ud fra et nyt perspektiv, der både kan have mange kvaliteter for udviklingen af jobsamtalen og samtidig perspektiver, man skal tage med i overvejelserne omkring inddragelse af organisatorisk coaching i jobsamtalen.

Vi har fundet ud af, at coachingen kan bidrage med perspektiver i forhold til at kunne afsløre svagheder hos kandidaten, som ellers kunne være svære at afsløre i en salgssituation, da coachingens rammer kan bidrage med et mere åbent og reflekterende samspil mellem ansættelse og kandidaten.

Inddragelsen af coachingen vil kunne gøre testtilbagemeldingen til en anderledes og mere inkluderende del af samtalen og bidrage til kandidatens præsentation af sig selv samtidig med, at ansættelsesudvalget ville kunne støtte sig op ad testens hypoteser i deres spørgsmålsdannelse.

Coachingen vil kunne tilbyde en anderledes struktur, hvor beskrivelsen af afdelingen og jobbet vil lægge til sidst i samtalen og testtilbagemeldingen som noget af det første. Det vil bidrage til det iboende ønske for anvendelse af coaching om, at kandidaten skal reflektere frit og ikke lade sine svar påvirke af at skulle passe ind i de givne oplysninger fra ansættelsesudvalget.

Coaching i jobsamtalen vil kunne skabe et indhold, der i højere grad bærer præg af frie fortolkninger fra kandidaten, som muligvis vil passe ind i ansættelsesudvalgets forestillinger om stillingen, men også en mulighed for, at de ikke gør. Denne mulighed giver ansættelsesudvalget et anderledes grundlag at skulle vurdere kandidaten ud fra fremfor det nuværende, hvor kandidaten svarer på de spørgsmål ansættelsesudvalget stiller ud fra de rammer ansættelsesudvalget stiller på baggrund af deres fortolkninger af kandidaten og dennes indpas i jobbet.

Coachingen vil stille krav til ansættelsesudvalgets evner om at kunne forvalte rollen som coach og kunne anvende coachingens værktøjer samt at kunne strukturere og forvalte de svar, de får fra kandidaten til at danne et vurderingsgrundlag til stillingen. Samtidig stiller coachingen kandidaten overfor en ny type rolle som fokuspersion, der skal kunne indgå på coachingens præmisser om at reflektere over egne styrker og svagheder og ikke skulle forsøge i ligeså høj grad at overbevise ansættelsesudvalget. Refleksionen bidrager i den henseende tillige med en egenvurdering fra kandidatens side.

10

KONKLUSION

- Specialets konklusion giver svaret på den fremsatte problemformulering, hvilket grundlag svaret hviler på, og hvilke begrænsninger svaret har. Konklusionen indeholder ligeledes en perspektivering for specialets anvendelse fremover.

KONKLUSION

Vi havde indledningsvis et ønske om, at bidrage med et nyt perspektiv på, hvordan jobsamtalens struktur og deltagernes samhandling kunne se anderledes ud, med inddragelse af den organisatoriske coaching. Nysgerigheden for at bidrage med alternativer lå bl.a. i vores bekymring over, at ansættelsesudvalgets vurdering af jobsansøger efterhånden må blive taget på et skrøbeligt grundlag, eftersom jobsansøgeren på forhånd har kunnet læse sig til gode råd om, hvordan han skal forholde sig i samtalen, samt indsigt i, hvilke spørgsmål han kan blive stillet under samtalen og råd til, hvordan de skal besvares. Vores ønske bestod i, at finde alternativer til den nuværende måde at afholde jobsamtaler på, alternativer, der ville kunne bidrage til rekrutteringsansvarliges overvejelser omkring, hvordan de vil afholde jobsamtaler med bevidstheden om, at de aktivt at med til at skabe det indhold i samtalen de senere vurderer kandidaten ud fra.

10.1 SVARET PÅ PROBLEMFORMULERINGEN ER

Ved at betragte samtalen ud fra den organisatoriske coachings rammer, opstår en mulighed for, at der kan blive skabt et anderledes vurderingsgrundlag i samtalen, som samtidig vil udfordre ansættelsesudvalget i, at skulle kunne håndtere et vurderingsgrundlag, der er mere skrøbeligt i den forstand, at de spørgsmål kandidaten vil blive stillet ikke i ligeså høj grad bliver dannet på baggrund af ansættelsesudvalget foruddefinerede forestilling om jobbet og deres fortolkninger af kandidaten, og kandidaten får derfor ikke muligheden for at kunne give sine svar, så de passer på ansættelsesudvalgets ønsker. Den organisatoriske coaching i samtalen vil samtidig kunne bidrage til, at samhandlingen mellem ansæt-

telsesudvalget og kandidaten vil fremstå mindre som en salgssituation, i og med, at coachingens skabelse af et reflekterende rum i højere grad vil kunne få styrker og især svagheder frem i kandidaten. Svagheder som er svære at frembringe i salgssituationen. Et afgørende perspektiv for indvirkning på samtalen er, om den vil kunne få muligheden for at ændre på salgssituationen, da den korrelerer med det overskyggende mål, at kandidaten er kommet til en samtale med den forhåbning, at hans personlighed og faglighed vil kunne passe til stillingen denne har søgt, da målet for kandidaten er, at få tilbudt stillingen.

Inddragelsen af coachingen bidrager med et nyt perspektiv på ansætterrollen og dennes samspil med kandidaten under samtalen. Det stiller krav til ansættelse om, at evne at anvende coachingens værktøjer og stiller krav til, at de tilbageholder deres vurderinger og tolkninger af kandidaten i samtalen, for at coachingen kan udfolde sig. Samtidig stiller coachingen også krav til kandidaten om at kunne indgå på coachingens præmisser ved at kunne sætte sig selv i rollen som fokuspersion, der skal stille sine refleksioner og tankemønstre til rådighed for samtaleprocessen.

Jobsamtalens ellers genkendelige struktur bliver udfordret i den organisatoriske coaching, da der gennem coachingens mål om et udviklingsperspektiv for kandidaten kan argumenteres for, at testtilbagemeldingen skal være en indledende fase i samtalen og ikke en afsluttende. Ligeledes vil ansættelsesudvalgets præsentation af afdelingen og jobbet skulle placeres sidst i samtaleforløbet, så kandidaten ikke kan lade sine refleksioner og

besvarelse påvirke at ansætternes forestillinger herom.

Vores svar på problemformuleringen er gået gennem en bekræftelse af vores indledende hypotese om, at en undersøgelse af jobsamtalerne ville give anledning til udbredt mønstergenkendelse, hvad angår fokusområderne struktur og deltagerens samhandling. Denne bekræftelse er gået gennem en undersøgelse af de nuværende forhold i vores tre jobsamtaler.

I forhold til strukturen har vi gennem forløbsanalysen fået bekræftet vores hypotese om, at strukturen i jobsamtalerne i store træk er ens. Dog skiller én af samtalerne sig ud, da strukturen her er væsensforskellig fra de to andre. Denne forskel bidrog til vores idé om at undersøge mulighederne for nye perspektiver for samtalerens opbygning.

I forhold til deltagerens verbale samhandling har vi undersøgt de nuværende forhold gennem tre analyser; én med udgangspunkt i Erving Goffmans begreber ansigtsarbejde, frontstage og backstage, én med udgangspunkt i udvalgte dele af organisatorisk coaching og én med udgangspunkt i en taletursoptælling. Disse analyser har tilsammen bidraget til vores forståelse af samspillet natur deltagerne imellem. Mere specifikt har taletursanalysen givet anledning til yderligere undersøgelse af forholdet mellem deltagerne qua sine indikationer om, at samtalen i et vurderingsperspektiv primært er til gavn for ansætterne, da det som udgangspunkt er kandidaten, der er mest verbalt aktiv og dermed har mest at skulle bevise. Én af samtalerne skilte sig dog ud, da det her var ansætterne, der talte mest, hvilket har bidraget med et argument for det modsatte. Hvordan vurderingsperspektivet forholdte sig i samtalerne, har vi nærmere undersøgt gennem analysen med udgangspunkt i Goffmans begreber, hvor vi også i bredere forstand har udfoldet undersøgelsen af deltagerens samspil gennem identifika-

tion af samhandlingssituationerne besøg, salg og kamp. Samhandlingssituationerne har indikeret, at samtalerens deltagere vil gå langt for at opretholde den gode stemning, men at den trods dette til tider bliver presset qua deltagerens diskursive konstruktion af kontekstafhængige roller som fx sælger og udfordrer. I den henseende har vi fundet ud af, at rollen som sælger bliver indtaget af både ansætter og kandidat, hvilket tillige henviser til taletursanalysens indikationer. Inddragelsen af organisatorisk coaching har i analytisk sammenhæng bidraget med en undersøgelse af, hvilke elementer af coaching, der er til stede i samtalerne, og herigennem har vi fundet indikationer for, at ansætterne fx i forbindelse med testgennemgangen stiller spørgsmål med henblik på refleksion og egenlæring hos kandidaten. Indholdet af coaching-elementerne har dog vist sig begrænset grundet jobsamtalerens iboende vurderingsaspekt.

10.2 VORES SVAR HVILER PÅ...

Ovenstående svar på problemformuleringen hviler på vores valgte metoder, der har været afgørende for vores beskaffenhed af vores indsamlede empiri og de udvalgte teorier. Der kan i den forbindelse sondres mellem to metoder, der dog absolut er gensidigt afhængige; dels en videnskabsteoretisk metode og dels en praktisk metode, der er kendetegnet ved analysetilgangen.

I forhold til vores videnskabsteoretiske metode er vores hermeneutiske ophav genkendeligt i vores hypotetisk-deduktive tilgang, der både indledende og løbende har været katalysator for dannelsen af ny undren og deraf følgende spørgsmål. Foruden hypotesedannelsen afspejler vores proces en hermeneutisk metode med vores søgen efter en dybere forståelse og en foreløbig sandhed.

I forhold til vores socialkonstruktionistiske ophav afspejler den sig i vores influeren af tilgangens grundidé om at betragte det 'naturlige' og se muligheden for forandring.

Foruden dette har vi haft en socialkonstruktionistisk forståelse i vores syn på sprogets rolle som en afgørende faktor for konsolideringen eller forandringen af de diskursivt skabte roller og situationer i samtalerne.

Vores rødder i de to forskellige videnskabsteoretiske tilgange har suppleret hinanden, da vi ved en begrænsning til blot én af dem havde fået et andet speciale, hvad angår både indhold og proces. Vores overordnede metode har dermed vist sig velegnet til besvarelse af den opstillede problemformulering.

Vores valgte videnskabsteoretiske retninger har begge rødder i den venstre side af Stanley Deetz' model; en side, der bl.a. er kendetegnet ved forholdet til det situationelle og lokale. Dette afspejler sig i vores fokus på empirien, der har været et centralt omdrejningspunkt for vores opgave.

Vores svar på problemformuleringen hviler foruden de videnskabsteoretiske metoder som skrevet også på en praktisk metode; på en analyse af empirien. Gennem inddragelsen af Deetz' model er vi blevet bevidste om de valgte metoder og teoriers indbyrdes forhold. I forlængelse heraf er vi gennem Deetz nået til erkendelse af, at vores analysetilgang har bygget på strukturalistisk tankegang, da vores indledende hypotese er blevet bekræftet gennem en identifikation af mønstre på tværs af samtalerne.

10.3 SVARET HAR FØLGENDE BEGRÆNSNINGER...

Da vi i indeværende opgave har valgt udelukkende at forholde os til vores kvalitativt indsamlede empiri bestående af tre jobsamtaler, har vi ikke kunnet bidrage til forskningen med almen gyldig og generaliserbar viden. Vi har udelukkende kunnet komme med konklusioner om disse samtaler. Vores valgte metoder og herigenem svaret på vores problemformulering har dermed en

svaghed i at lægge en begrænsning for vores konklusionssgrundlag. Havde vi valgt at inddrage kvantitative data fx i form af statistiske undersøgelser, der nåede et bredere publikum, havde vi kunnet gøre svaret mere generaliserende. Vores hensigt har været at undersøge et udsnit af virkeligheden, hvorfor vores konklusioner hermed kun kan ses som en pilotundersøgelse til en større afdækning af muligheden for i højere grad at involvere organisatorisk coaching i jobsamtaler.

10.4 VORES SVAR HAR FØLGENDE PERSPEKTIVER

Vi forestiller os, at vores konklusioner kan finde anvendelse i flere henseender – dels i praksis og dels i akademisk sammenhæng. I forhold til praksis ser vi en potentiel anvendelsesmulighed for rekrutteringsansvarlige i landets virksomheder. Vi har med vores diskussion af mulige perspektiver for jobsamtalerne kastet nogle bolde op i luften, der med fordel kan afprøves i virksomhederne og særligt i vores samarbejdsvirksomhed, da det netop er denne vores empiriske materiale og konklusioner er baseret på. Perspektiverne kan hermed fungere som en håndgribelig inspiration.

I forhold til anvendelsesmulighederne i en akademisk sammenhæng har vi som tidligere skrevet betragtet specialet som et pilotprojekt; et projekt, hvis konklusioner kan give anledning til videre udforskning. Da vi har undersøgt muligheden for fornyelse af jobsamtaler med udgangspunkt i et begrænset empirisk materiale, foreskriver vi os, at grundlaget for konklusionerne kan udvides, hvorved det ville være muligt at generalisere.

LITTERATURLISTE

- Adelswärd, Viveka. (1988). *Styles of Succes – On impression management of collaborative action in job interviews*, 1.oplag. Linköping University.
- Alrø, Helle (2011). "Kontraktens betydning i coaching". I Alrø, Helle Poul Nørgård Dahl og Søren Frimann (red.) (2011) *Coaching – fokus på samtalen*. 1.udgave, 1.oplag. Hans Reitzels Forlag: s. 13-35.
- Alrø, Helle og Hanne Dauer Keller (2011). "Kvaliteter i rollen som coach". I Alrø, Helle, Poul Nørgård Dahl og Søren Frimann (red.). (2011). *Coaching – fokus på samtalen*. 1.udgave, 1.oplag. Hans Reitzels Forlag: s. 60-83.
- Alrø, Helle, Poul Nørgård Dahl og Søren Frimann (2009). "Coaching-samtalen". I Jakob Nørlem (red). *Coachingens landskaber, nye veje- nye landskaber*. 1. udgave, 1.oplag. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag: s. 21- 50.
- Ankersborg, Vibeke (2011). *Specialeprocessen – tag magten over dit speciale*. 1. udgave, Samfundslitteratur.
- Busch-Jensen, Niels (red.). (2001). *Ansættelsessamtaler i praksis og perspektiv*. 1.udgave, 1.oplag. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Collin, Finn & Simon Køppe (red.).(2006). *Humanistisk videnskabsteori*. DR Multimedie, s. 248-271, 1.udgave 3.oplag.
- Dahl, Poul Nørgaard(2008)."Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik". I Helle Alrø og Søren Frimann (red.) *Kommunikation og organisationsforandring*. Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag, 2008,1. udgave, 1.oplag s.11-64.
- Danielsson, Malin Lindelöw (2006). *Kompetencebaseret interview – løsningen, der matcher ansøger og job*. Frydenlund.
- Føllesdahl, Dagfinn, Lars Walløe og Jon Elster (2005). *Filosofi - Politikens bog om moderne videnskabsteori*, 2. udgave. Politikens Forlag A/S.
- Gadamer, Hans-Georg (2007). *Sandhed og Metode – Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. 2. udgave. Academica. Oversat af Arne Jørgensen på baggrund af originalværket "Warheit und Methode" (1960-1990), J.C.B. Mohr.

- Gergen, Kenneth J. (2010). *En invitation til social konstruktion*. 2. udgave, Forlaget Mindspace. Oversat af Tom Bøgeskov på baggrund af originalværket "An Invitation to Social Construction".
- Godtfredsen, Per G. og Lene Court-Payen (2001). "Ansættelsessamtaler – praktisk og juridisk". I Niels Busch-Jensen, (red.). (2001). *Ansættelsessamtaler i praksis og perspektiv*. 1.udgave, 1.oplag. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Jacobsen, Michael Hviid og Søren Kristiansen (2004). *Erving Goffman – Social samhandling og mikrosociologi*. Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, Iben (2011). *Jobsamtaler med etniske minoriteter*. 1. udgave. Roskilde Universitetsforlag
- Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag
- Kahlke, Edith og Schmidt, Victor (2002). *Job og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse*. 2.udgave, 1.oplag. Børsens Forlag A/S
- Kjærbeck, Susanne (1998). *Den etnometodologiske konversationsanalyse som kulturanalytisk metode*. Hermes – Journal of Linguistics, no. 20. s.41-42
- Kristiansen, Søren og Michael Hviid Jacobsen (2009). "Erving Goffman – sociologien om hverdagslivets samhandling". I Mogens Hansen (red.), *50 samfundstænkere*. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S: 487 – 500.
- Kruuse, Emil.(2007). *Kvalitative forskningsmetoder- i psykologi og beslægtede fag*. 6.udgave, 1.oplag. Emil Kruuse og Psykologisk Forlag
- Nielsen, Mie Femø og Søren Beck Nielsen (2005). *Samtaleanalyse*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Nørlem, Jacob (red.) (2009) *Coachingens landskaber, Nye veje – nye landskaber*. 1.udgave, 1.oplag. Hans Reizels Forlag: s.9-20.
- Pole, Christopher & Marlene Morrison (2003). *Ethnography for Education*. Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Rams, Marie Louise (1998). *Dialog og samtaler*. Specialeafhandling, Humanistisk information, Kommunikation, Aalborg universitet, oktober 1998.
- Rams, Marie Louise og Dahl, Poul Nørgaard (2009). *Dialog og magt i jobsamtaler*. Ledelse & Erhvervsøkonomi 3/99.

- Rienecker, Lotte og Peter Stray Jørgensen (2002). *Den gode opgave – opgaveskrivning på videregående uddannelser*. 2.udgave, 3.oplag. Samfundslitteratur
- Scheuer, Jann (1998). *Den umulige samtale – sprog køn og magt i jobsamtaler*. Akademisk forlag
- Svensson, Steen & Ingemann, Lone. (2005). *Forbered dig til jobsamtalen – hvad spørger de om og hvad svarer du?*. Fokus.
- *Sørensen, Torben Berg (1988). Taleture og hørerkommunikation – interview og samtaleanalyse 2*. Forlaget Gestus.
- Thøgersen, Ulla og Nikolaj Stegeager(2009).”Et nyt landskab: indledende tanker”. I Jakob Nørlem (red). *Coachingens landskaber, nye veje- nye landskaber*, 1. udgave, 1.oplag. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur.
- Willert, Søren (2011).”Spejling som interventionsform i professionelle samtaler”. I Alrø, Helle Poul Nørgård Dahl og Søren Frimann (red.) (2011) *Coaching – fokus på samtalen*. Hans Reitzels Forlag, 1.udgave, 1.oplag. s. 156 - 184
- Zeller, Jörg. (2007). *Information, Medie, Kommunikation – en faglig videnskabsteori*. Aalborg universitetsforlag

Findes på bilags-CDén:

- Bilag 1: Transkription af samtale 1, 2 og 3
- Bilag 2: Beskrivelse af Lars Lundman, Ph.d. studerende. hentet fra www.ku.dk
- Bilag 3: *Jobansøgning: What a beautiful waste of personality!* af: Mette Kim Witten, K-forum Mandag d. 6. februar 2012
- Bilag 4: *Økonomisk kommentar - ledighedstal: Svagt faldende arbejdsløshed*. af: Chefanalytiker Frederik I. Pedersen Arbejdsbævegelsens Erhvervsråd, 26. april 2012
- Bilag 5: *Find den rigtige leder*. Væksthus for ledelse, 1. udgave: Marts 2007

Anvendte internetsider:

- jobzonen.dk
- jobsamtalen.dk
- www.ku.dk (Københavns Universitet)
- www.ae.dk (Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd)

PROCESBESKRIVELSE

I dette afsnit vil vi give en kort beskrivelse af vores proces, hvordan interne samarbejde i gruppen og vores samarbejde med vejleder.

Samarbejdet i gruppen

Med henvisning til studieordningen begyndte vi vores indledende proces med specialet allerede tilbage i sommeren 2011. Vi vidste på baggrund af blot ét møde, at omdrejningspunktet for specialet skulle være jobsamtaler. Vi fordelte fra begyndelsen litteratur, vi gerne ville undersøge nærmere med henblik på at skabe et indledende overblik over feltet. Sommeren og det tidlige efterår blev brugt på denne feltafdækning. Den resterende del af efteråret blev – igen med henvisning til studieordningen brugt på at koncentrere os om, hvilken teoretisk basis vi umiddelbart ønskede for specialet. Med afleveringen i december af 9. semestersopgaven, der fungerede som forundersøgelse til vores speciale blev den egentlige specialeperiode skudt i gang. Herefter gik det stærkt; I december fik vi indgået samarbejdsaftale med den udvalgte virksomhed, og allerede i januar var vi til de første samtaler. Februar, marts og april blev brugt på transkribering, hypotesedannelse, indledende analyser og teori- og metodebeskrivelser, og maj blev brugt på den resterende analyse og diskussion og specialepræsentationen – rapporten.

Vi har i hinanden fundet supplerende faglige og personlige kompetencer, der har været en stor hjælp for os gennem hele processen. Med henvisning til både 9. semestersopgaven og den indledende litteratursøgning havde vi forud for den egentlige specialeproces akkumuleret viden inden for hvert sit område, hvilket kom os til hjælp. Desuden har vores forskellige skrivemetoder vist sig

særdeles anvendelige i den afsluttende proces i forbindelse med selve rapportskrivningen.

Vi har dog også haft udfordringer i vores kombination af kompetencer; vi er begge meget overblikorienterede og ingen af os er udprægede idémennesker. Ønsket om overblik og struktur kan være en besværlig størrelse, når man ikke har noget at have overblik over. Vores opstartsproces har derfor været lang og til tider temmelig frustrerende. Dog har vi gennem vores udfordringer styrket de svage kompetencer.

Samarbejdet med vejleder

Vi har undervejs i specialeprocessen haft stor glæde og gavn af vores vejleder, der har fungeret som idémager, øjenåbner, inspirationskilde og konstruktiv kritiker. Historien er ikke så lang; vi har afholdt fire møder med vejleder, hvis datoer alle blev fastsatte tilbage i december i forbindelse med vores første møde. Til møderne har vejleder rettet det tilsendte materiale, men mest givtig har de metodiske og teoretiske ideer og refleksioner været for os, da det netop var her, vi selv manglede kompetencer – idegenereringen! Opsamlende op vejledersamarbejdet kan siges, at vi kun har haft gode erfaringer med vores vejleder – hans gemyt og faglige kompetencer har suppleret vores på mest hensigtsmæssig vis.

ANSVARSLISTE

KAPITEL	HOVEDANSVARLIG	MEDANSVARLIG
ABSTRACT	Pernille, Karina	
INDLEDNING	Pernille, Karina	
METODE	Karina	Pernille
VIDENSKABSTEORI	Karina	Pernille
ET METAPERSPEKTIV	Pernille	Karina
JOBSAMTALENS DNA	Karina	Pernille
FORANALYSE	Pernille, Karina	
SAMHANDLINGSANALYSE	Karina	Pernille
COACHINGANALYSE	Pernille	Karina
DISKUSSION	Pernille	Karina
KONKLUSION	Pernille, Karina	

