

# “Döm inte boken efter omslaget”

**En kvalitativ studie om hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer**

**Av: Emma Schillerström**

Handledare: Adrienne Sörbom  
Södertörns högskola | Institutionen för  
Samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Sociologi | Hötterminen 2017



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Studiens empiriska material har samlats in genom ett kvalitativt tillvägagångssätt där sju semistrukturerade intervjuer har genomförts. Intervjupersonerna arbetar med rekrytering i Stockholms län och använder anställningsintervjuer som metod i rekryteringsprocessen. Med hjälp av tidigare forskning och teorier som förklarar likhetseffekten, homosocial reproduktion, haloeffekten samt hur en kompetensbaserad rekrytering går till visar resultatet av studien att intervjupersonernas bedömning av kandidater till stor del baseras på den "personkemi" som uppstår mellan rekryterare och kandidat vid ett första möte. Enligt tidigare forskning tenderar bedömning av kandidater baserat på ett första intryck att å ena sidan utesluta potentiellt starka kandidater och å andra sidan resultera i felrekrytering. Intervjupersonerna var medvetna om denna problematik och har därför utvecklat egna tekniker för att undvika fallgroparna som gör att de riskerar att "döma boken efter omslaget".

**Nyckelord:** anställningsintervjuer, bedömning, haloeffekten, homosocial reproduktion, kandidater, kompetensbaserad rekrytering, likhetseffekten, rekryterare, rekrytering

## **Abstract**

The purpose of this study is to increase the understanding of how recruiters handle the difficulty of assessing candidates during job interviews. The empirical material of the study was gathered based on a qualitative approach by which seven semi structured interviews were conducted. The interviewees are recruiting staff in Stockholm County who uses job interviews as a method in the recruitment process. With support by previous research and theory which explains the similar attraction theory, homosocial reproduction, the law of effect and recruitment based on qualifications, the results of the study show that the interviewees assessment of candidates are largely based on “the chemistry” created between the recruiter and the candidate during their first meeting. However, according to previous research, this is an approach that on one hand tends to exclude potentially strong candidates, and on the other hand could result in a recruitment gone wrong. The interviewees were aware of this issue, and have therefore developed their own techniques to avoid the pitfalls which puts them in risk to “judge the book by its cover”.

**Keywords:** assessment, candidates, homosocial reproduction, job interviews, law of effect, recruiters, recruitment, recruitment based on qualifications, similar attraction theory

## **Populärvetenskaplig sammanfattning**

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Studiens empiriska material har samlats in genom ett kvalitativt tillvägagångssätt där sju semistrukturerade intervjuer har genomförts. Intervjupersonerna arbetar med rekrytering i Stockholms län och använder anställningsintervjuer som metod i rekryteringsprocessen. Med hjälp av tidigare forskning och teorier som förklarar hur bedömning av kandidater under anställningsintervjuer kan gå till, samt hur man bör gå tillväga för att undvika fallgroparna som kommer vid bedömning av kandidater under anställningsintervjuer visar resultatet av studien att intervjupersonernas bedömning av kandidater till stor del baseras på den "personkemi" som uppstår mellan rekryterare och kandidat vid ett första möte. Enligt tidigare forskning tenderar bedömning av kandidater baserat på ett första intryck att å ena sidan utesluta potentiellt starka kandidater och å andra sidan resultera i felrekrytering. Intervjupersonerna var medvetna om denna problematik och har därför utvecklat egna tekniker för att undvika fallgroparna som gör att de riskerar att "döma boken efter omslaget".

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Uppsatsens disposition.....	3
2 Tidigare forskning.....	3
2.1 Möjligheter för anställningsintervjuer att förutsäga arbetsprestation.....	3
2.2 Anställningsintervjuer i praktiken.....	4
2.3 Relevans för studien.....	5
3 Teoretisk och begreppslig referensram.....	6
3.1 Bedömning av kandidater under anställningsintervjuer.....	6
3.2 Kompetensbaserad rekrytering.....	8
3.3 Sammanfattning.....	9
4 Metod.....	10
4.1 Metodologisk ansats.....	10
4.2 Urval.....	10
4.3 Datainsamling.....	12
4.4 Dataanalys.....	13
5 Resultat och analys.....	15
5.1 Underlag för bedömning av kandidater.....	15
5.2 Rekryterarens roll.....	18
5.2.1 Hantering av rekryterarens roll.....	21
5.3 Intervjusituationen.....	23
5.3.1 Hantering av intervjusituationen.....	26
6 Avslutande diskussion.....	28
6.1 Summering och övergripande diskussion.....	28
6.2 Metoddiskussion.....	30
6.3 Slutsatser.....	31
6.4 Implikationer för forskning och praktik.....	32
7 Referenslista.....	33
8 Bilagor.....	35
8.1 Kontaktbrev.....	35
8.2 Intervjuguide.....	36

## **1 Inledning**

Detta inledande avsnitt börjar med att presentera en bakgrund till studiens undersökningsområde som är bedömning av kandidater i sammanhang med anställningsintervjuer. Mot bakgrund av detta följer studiens syfte och frågeställningar för att sedan gå vidare till att presentera uppsatsens disposition.

### **1.1 Bakgrund**

“Döm inte boken efter omslaget”, är ett ordspråk många har hört. Ofta förekommer ordspråket redan under uppväxten när vi lär oss det mest grundläggande om vad som är rätt och fel. Ordspråket är en metafor för att personer inte ska bedöma andra baserat på deras utseende då det är insidan som räknas. Att bedöma en person utifrån ett första intryck ger inte en tydlig bild av vem personen är och kan resultera i att slumpen till stor del bidrar till bedömningen av den. Att bedöma en person utifrån ett första intryck är dock något som är lätt hänt, även om det i största möjliga mån bör undvikas då den bedömningen ofta är oreflekterad och känslomässig (Lindelöw Danielsson 2003, s. 73). I rekryteringssammanhang är ordspråket särskilt relevant, då en rekryterares arbetsuppgift är att bedöma kandidater utifrån dess lämplighet till tjänsten som ska tillsättas. Detta kräver en tydlig bild av kandidaten för att uppgiften ska uppnås (Lindelöw Danielsson 2003, s. 13).

Människor är en organisations största tillgång (Lindelöw Danielsson 2003, s. 17). Det är medarbetarna som bidrar med arbetsinsatsen som får organisationen att gå runt. Det är därför av stor vikt att rekryterare lyckas med sin arbetsuppgift att tillsätta en lämplig person till en lämplig plats i organisationen. Om uppgiften misslyckas resulterar det i bland annat felrekrytering, vilket innebär att kandidater som inte visar sig vara framgångsrika anställs. Felrekryteringar skapar stora konsekvenser för organisationen, inte minst ekonomiskt. Enligt Lindelöw Danielsson (2003, s. 20) kan det kosta organisationen mellan 180 000 – 990 000 kronor med en felrekrytering, pengar som skulle kunna läggas på annat. I denna summa finns kostnader för en mängd åtgärder inräknat, allt ifrån underprestation hos medarbetaren och tid för förhandlingar och diskussioner, till rekrytering av ersättare och en ny medarbetare.

Att undvika felrekryteringar är dock en nästintill omöjlig uppgift. Människor är komplexa varelser som konstant förändras och utvecklas (Lindelöw Danielsson 2003, s. 112 – 113). Vid rekrytering handlar det om att få en tydlig bild av kandidaten för att få tillräckligt underlag att förutsäga dennes arbetsprestation utan att låta sig styras av det första intrycket, då

kostnaderna för felrekryteringar är för stora för att låta slumpen avgöra vem som blir anställd. Medfödda egenskaper, personlighet och konkreta kunskaper i relation till yttre omständigheter som livssituation och social bakgrund är några aspekter som kan försvåra arbetet att bedöma kandidater utan oreflekterade och känslomässiga inslag (Lindelöw Danielsson 2003, s. 116).

I rekryteringssammanhang är kandidater ofta intresserade av att framställa sig själva i positiv dager, vilket ytterligare kan försvåra arbetet för rekryterare att bedöma dem. Enligt Lindelöw Danielsson (2003, s. 21) är det särskilt problematiskt att bedöma kandidater under anställningsintervjuer, då det är en situation där kandidaten har stor möjlighet att utforma bilden av sig själv och påverka rekryterarens intryck. Samtidigt visar tidigare forskning att personliga egenskaper är något som efterfrågas på arbetsmarknaden (Branine 2008). Efterfrågan av personliga egenskaper i kombination med kandidatens intresse att framställa sig själv i positiv dager under anställningsintervjuer kan göra det svårt för rekryteraren att avgöra om de personliga egenskaper som uppvisas är genuina eller ett tillfälligt skådespel. Trots denna svårighet har tidigare forskning visat att anställningsintervjuer är den vanligaste metoden i rekryteringssammanhang (Lindelöw Danielsson 2003, s. 23). Det finns även forskning som tyder på att anställningsintervjuer ligger högt i listan av jämförda metoder för att generera ett underlag som ger en tillräckligt tydlig bild av kandidater för att kunna bedöma dem. Denna höga placering förutsätter dock att anställningsintervjuerna är strukturerade, i termer av hur standardiserade intervjufrågorna är (Arthur och Huffcutt 1994).

Det finns ett stort utbud av litteratur som skildrar vad rekryterare bör göra och vad de bör undvika under anställningsintervjuer (Arthur och Huffcutt 1994; Lindelöw Danielsson 2003; Schmidt och Hunter 1998). Det finns även ett stort utbud av litteratur som beskriver hur vanligt förekommande en viss typ av anställningsintervjuer är (Alderfer och McCord 1970; Branine 2008). Dock finns en kunskapslucka i hur rekryterare i praktiken bedömer kandidater, framförallt under anställningsintervjuer. Med detta som bakgrund är det därför motiverat att genomföra en kvalitativ studie som fyller denna kunskapslucka, för att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med den här studien är att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att

bedöma kandidater under anställningsintervjuer. För att undersöka detta kommer jag utgå ifrån följande frågeställningar:

- Vilka svårigheter upplever rekryterare vid bedömningen av kandidater under anställningsintervjuer?
- På vilket sätt använder rekryterare olika tekniker för att bemöta svårigheterna med att bedöma kandidater under anställningsintervjuer?

### **1.3 Uppsatsens disposition**

Uppsatsen består av åtta avsnitt. Först presenteras en inledande del där detta första avsnitt ingår, i vilken uppsatsens syfte och frågeställningar ringas in. I denna inledande del ges även en bakgrundsbeskrivning till studiens undersökningsområde som är bedömning av kandidater i sammanhang med anställningsintervjuer. För att placera uppsatsens syfte och frågeställningar i ett vetenskapligt sammanhang följer sedan två avsnitt med tidigare forskning, liksom den teoretiska och begreppsliga referensram som studien utgår från. Innehållen i dessa avsnitt används sedan som en referensram i de följande avsnitten som är metod, resultat och analys samt avslutande diskussion. I denna del jämförs och diskuteras det vetenskapliga sammanhanget i relation till den empiriska verklighet som studien undersöker. Sedan följer en referenslista med studiens källor och slutligen redovisas två bilagor som har använts vid datainsamlingen.

## **2 Tidigare forskning**

I detta avsnitt presenteras en överblick av den tidigare forskning som gjorts på det undersökningsområde som denna studie behandlar. Då anställningsintervjuer som urvalsmetod vid rekrytering är vad uppsatsen undersöker, presenteras i detta avsnitt studier som fokuserar på anställningsintervjuer. Till att börja med presenteras forskning om huruvida anställningsintervjuer har möjlighet att förutsäga kandidaters arbetsprestation. Därpå följer forskning om vilken typ av anställningsintervjuer som är förekommande och önskvärd i praktiken, ur både rekryterare och kandidaters perspektiv. Slutligen sammankopplas avsnittets innehåll till studiens relevans.

### **2.1 Möjligheter för anställningsintervjuer att förutsäga arbetsprestation**

Det har genomförts ett antal kvantitativa studier om huruvida olika metoder för urval i rekryteringsprocessen har möjlighet att förutsäga kandidaters arbetsprestation (Arthur och



Huffcutt 1994; Schmidt och Hunter 1998). En omtalad studie på området är Schmidt och Hunters studie från 1998. I den jämför de olika urvalsmetoder för att komma fram till vilken metod som har störst möjlighet att förutsäga kandidaters arbetsprestation. För att komma fram till den lämpligaste metoden har de använt undersökningar sedan 85 år tillbaka som visar med vilka urvalsmetoder flest felrekryteringar har förekommit. Schmidt och Hunter (1998) kommer fram till att en kombination mellan olika urvalsmetoder har störst möjlighet att förutsäga kandidaters arbetsprestation. Den kombination som hamnar högst på listan är begåvningsstest kombinerat med personlighetstest, tätt följt av begåvningsstest kombinerat med anställningsintervjuer.

Arthur och Huffcutt (1994) kom fyra år tidigare fram till att anställningsintervjuer utan kombination med andra metoder kan ha lika stor möjlighet att förutsäga kandidaters arbetsprestation som begåvningsstest, vilket enligt Schmidt och Hunters (1998) studie är den metod som toppar listan. För att enbart anställningsintervjuer ska fungera som redskap förutsätts emellertid att anställningsintervjuerna är tillräckligt strukturerade, även om det finns en gräns för hur strukturerade de kan vara innan de inte längre tillför mer möjlighet att förutsäga kandidaters arbetsprestation. I studien har graden av struktur delats upp i olika nivåer som beskriver hur bedömning av kandidater går till (Arthur och Huffcutt 1994, s. 188). Nivåerna rör dels hur väl frågorna är standardiserade och dels hur olika svar genererar olika poäng. Den rekommenderade nivån för hur väl frågorna är standardiserade går ut på att ett antal teman ska täckas under varje anställningsintervju, men exakt vilka frågor som ställs till kandidaterna kan variera mellan varje anställningsintervju beroende på den individuella situationen (Arthur och Huffcutt 1994, s. 186). Den rekommenderade nivån för hur olika svar genererar olika poäng går alltså ut på att utifrån varje enskild fråga bedöma svaren utifrån en förutbestämd skala för vad som värderas bra och dåligt i relation till den lediga tjänsten som kandidaten i fråga söker (Arthur och Huffcutt 1994, s. 186).

## **2.2 Anställningsintervjuer i praktiken**

Att anställningsintervjuer som metod i rekryteringsprocessen är populärt finns ett antal studier som bekräftar, bland annat Lindelöw Danielsson (2003). Även Branine (2008) har genomfört en studie som bekräftar populariteten av anställningsintervjuer. Denna genomfördes med ett kvantitativt tillvägagångssätt där han med hjälp av enkäter som skickades ut till 7000 personer som arbetade med rekrytering inom organisationer i Storbritannien samlade in data till studien. Med en svarsfrekvens på drygt 50 % blev

resultatet att anställningsintervjuer fortsatt är den överlägset mest använda metoden för urval i rekryteringssammanhang. Trots att Branine (2008) hävdar att anställningsintervjuer tenderar att skapa en subjektiv uppfattning som inte är tillförlitlig för att förutsäga kandidaters arbetsprestation, visade studien även att utformningen av anställningsintervjuer har förändrats på ett sätt som blivit både mer kostnadseffektivt och objektivt, dock inte fullständigt tillförlitligt. Enligt Branine (2008) ökar objektiviteten genom att två eller fler rekryterare deltar under anställningsintervjun, eller att fler än en anställningsintervju genomförs innan beslut om kandidaten fattas för att få en tydlig bild av den. Deltagarna i Branines (2008) studie hävdade att anställningsintervjuer möjliggör en bedömning av kandidater baserad på en instinktiv känsla som kommer när rekryterare träffar en kandidat, vilket är en av anledningarna till att de föredrar att använda anställningsintervjuer som metod.

Ytterligare en förändring som skett rörande anställningsintervjuer enligt Branines (2008) studie är att efterfrågan av kvalifikationer för medarbetare i Storbritannien har förändrats över tid. Innan förändringen låg fokus på vilka utbildningar och betyg kandidaten hade, medan fokus i slutet av 2010-talet ligger på överförbara färdigheter och personliga egenskaper som motivation och samarbetsförmåga, då detta är något som efterfrågas bland studiens medverkande deltagare (Branine 2008). En drygt 35 år äldre studie från Alderfer och McCord (1970) visar hur denna förändring överensstämmer med kandidaternas önskemål som funnits sedan lång tid tillbaka. Studien utgår från kandidaternas perspektiv och undersöker på vilket sätt en anställningsintervju bör vara utformad för att uppfattas som bra (Alderfer och McCord 1970). Forskarna kommer fram till att kandidater tenderar att acceptera ett jobberbjudande i större utsträckning om rekryteraren under anställningsintervjun uppvisar stort intresse för kandidaten, ställer frågor om kandidatens styrkor och svagheter samt visar tendenser på att det finns möjlighet till löneförhöjning inom tjänsten (Alderfer och McCord 1970).

### **2.3 Relevans för studien**

Den tidigare forskning som presenterats i detta avsnitt synliggör ett samband mellan kandidaters förväntningar på anställningsintervjuer och hur rekryterare i praktiken utformar dem. Kandidater har under en längre period uppskattat fokus på deras överförbara färdigheter och personliga egenskaper, snarare än utbildningar och betyg (Alderfer och McCord 1970). Dock har denna förändring även lett till att svårigheterna för rekryterare att bedöma kandidater har ökat, då det är betydligt enklare att bedöma formella kvalifikationer än människors komplexitet (Lindelöw Danielsson 2003, s. 116). Enligt studier i Storbritannien

har rekryterare trots denna svårighet lyckats hantera bedömningen av människors komplexitet på ett sätt som behåller viss objektiv bedömning (Branine 2008). Vad som saknas bland forskningen på området är huruvida resultatet gäller även i andra delar av världen. Trots att det finns ett antal studier som berör bedömning av kandidater under anställningsintervjuer saknas det även en studie med en kvalitativ studie som utgår från rekryterares perspektiv och undersöker deras upplevelser av svårigheterna med bedömning av kandidater under anställningsintervjuer. Som komplement till den tidigare forskningen kommer jag med utgångspunkt i ett mindre material i denna studie undersöka just hur denna svårighet hanteras bland ett antal rekryterare i Stockholms län.

### **3 Teoretisk och begreppslig referensram**

I det här avsnittet redogörs för den teoretiska och begreppsliga referensram som studien utgår från. Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Därför börjar avsnittet med att behandla hur bedömning av kandidater kan gå till, där det framkommer att oreflekterade och känslomässiga bedömningar inte bör låta avgöra valet om vem som blir anställd då detta kan leda till att potentiellt starka kandidater utesluts och även resultera i felrekryteringar. Sedan följer en presentation av Lindelöw Danielssons (2003) instruktion av kompetensbaserad intervjuteknik, vilken handlar om hur rekryterare bör gå tillväga för att lyckas förhålla sig objektivt till kandidater under anställningsintervjuer. Slutligen sammanfattas avsnittens huvudsakliga poänger.

#### **3.1 Bedömning av kandidater under anställningsintervjuer**

Lindelöw Danielsson (2003) beskriver i sin bok "Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning" vilka svårigheter rekryterare ställs inför vid bedömning av kandidater. Människor är komplexa varelser som konstant förändras och utvecklas (Lindelöw Danielsson 2003, s. 112 – 113). Medfödda egenskaper, personlighet och konkreta kunskaper i relation till yttre omständigheter som livssituation och social bakgrund är aspekter som gör det svårt att få en tydlig bild av personen (Lindelöw Danielsson 2003, s. 116). I en rekryteringsprocess menar Lindelöw Danielsson (2003, s. 22 – 23) att det därför är frågan om en kvalificerad gissning när det kommer till att avgöra vem som är mest lämplig för tjänsten. Ju mer objektiv rekryterare lyckas förhålla sig till kandidater under rekryteringsprocessen, desto mer kvalificerad gissning om kandidaten kan göras (Lindelöw Danielsson 2003, s. 22 – 23).

Enligt Lindelöw Danielsson (2003, s. 73) innebär objektivitet att rekryterare undviker att fatta beslut om kandidater baserat på oreflekterade och känslomässiga bedömningar, i sådana fall förekommer istället subjektivitet. Ofta baseras beslut av denna typ på huruvida kandidaten liknar rekryteraren själv, vad de har gemensamt samt hur kandidaten lyckas imponera på den som rekryterar (Lindelöw Danielsson 2003, s 73). Detta kallas för likhetseffekten vilket är ett begrepp som innebär att människor tenderar att uppfatta personer som liknar en själv på ett mer positivt sätt än andra, exempelvis att båda parterna kan ha samma åsikter, personlighet, kön eller hudfärg (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Likhetseffekten antas underlätta bland annat huruvida den "personkemi", det vill säga hur två personer fungerar tillsammans, som skapas mellan personerna i fråga uppfattas som positiv till följd av känslan av samhörighet (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Konsekvenserna av likhetseffekten blir homosocial reproduktion (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Homosocial reproduktion innebär i rekryteringssammanhang att kandidater som mest liknar den som rekryterar blir tillsatta den lediga tjänsten i fråga, före kandidater som potentiellt är starkare men inte liknar rekryteraren lika mycket (Elliot och Smith 2004). Om kandidaten liknar rekryteraren finns därmed risk att rekryteraren bedömer kandidaten baserat på den "personkemi" som skapas. Att bedöma kandidater baserat på "personkemi" resulterar i att rekryteraren kan överskatta kandidatens kompetens och leder dessutom till oreflekterade och känslomässiga subjektiva bedömningar (Lindelöw Danielsson 2003, s. 73).

Lindelöw Danielsson (2003, s. 21) menar att fatta beslut grundade på oreflekterade och känslomässiga bedömningar är lätt hänt, framförallt under anställningsintervjuer. En anställningsintervju beskriver Lindelöw Danielsson (2003, s. 21) som en form av samspel mellan oftast två personer, där båda parter har stor möjlighet att utforma sitt möte och framställa sig som de behagar vilket i sin tur kan skapa missvisande bilder av verkligheten. Rekryteraren kan skapa missvisande bilder av exempelvis arbetet och kandidaten kan skapa missvisande bilder av sig själv. Ofta baseras dessa framställningar på vad personen tror att motparten förväntar sig, vilket ett första intryck antas ge en indikation för (Lindelöw Danielsson 2003, s. 21 – 23). Förväntningarna som personerna har på varandra leder till en anpassning av det egna beteendet och bemötandet av motparten (Lindelöw Danielsson 2003, s. 23).

Haloeffekten är ett begrepp som förklarar hur emotioner kan avgöra hur personer bedömer

varandra (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 102 – 103). Begreppet bekräftar Lindelöw Danielssons (2003, s. 23) argument om att personer anpassar sitt beteende och bemötande av motparten beroende på ett första intryck de får av den. Haloeffekten innebär att beroende på om det första intrycket av en person är positivt eller negativt, anpassar motparten sig efter det och söker sedan efter fler uttryck som bekräftar det intryck de först fått (Kaufmann och Kaufmann 2009, s. 102 – 103). Exempelvis kan egenskapen “generös” uppfattas som mer tilldragande och därmed associeras till fler positiva egenskaper, exempelvis “klok” och “pålitlig”, även om personen inte uppvisar dem (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 102 – 103). I rekryteringssammanhang finns risken att ju mer rekryteraren anpassar sig till haloeffekten genom att låta sig påverkas av kandidatens uppvisade emotioner vid det första mötet, desto mer ökar risken för felbedömning av kandidaten då personer i detta tillstånd tenderar att bli mer okritiska och därmed enkla att övertyga (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 103). En annan bild kan istället framkomma när kandidaten fått en anställning och arbetet blir vardag, där det exempelvis kan visa sig att företagskulturen inte alls är vad kandidaten hade förväntat sig eller att kandidaten inte alls har gett samma bild av sig själv som under anställningsintervjun, vilket kan resultera i felrekryteringar (Lindelöw Danielsson 2003, s. 21).

### **3.2 Kompetensbaserad rekrytering**

Lindelöw Danielsson (2003, s. 25) hävdar att för att undvika att fatta oreflekterade och känslomässiga beslut i största möjliga mån är kompetensbaserad intervjuteknik det mest överlägsna arbetssättet. Hon beskriver kompetensbaserad intervjuteknik på följande sätt:

En kompetensbaserad intervju är en särskild sorts strukturerad intervju, där intervjuaren strävar efter att på ett konkret sätt utvärdera en kandidats förmåga i relation till ett antal specifika kompetenser som är relevanta för ett visst jobb. [Lindelöw Danielsson 2003, s. 86]

Lindelöw Danielsson (2003, s. 86) menar att anställningsintervjuer bör vara strukturerade och fokusera på kandidatens kunskapsmässiga och kompetensrelaterade kvalifikationer som är relevanta för tjänsten. De kvalifikationer som är relevanta för tjänsten bör finnas med i en genomtänkt kravspecifikation. Om kravspecifikationen inte är tillräckligt genomtänkt och därmed efterfrågar kvalifikationer som inte är relevanta för tjänsten kan det resultera i att potentiellt starka kandidater utesluts (Lindelöw Danielsson 2003, s. 73 – 74). Lindelöw Danielsson (2003, s. 73) menar att ju mer heltäckande kravspecifikationen är, desto mer

kvalificerade gissningar kan göras.

För att alla som tar del av kravspecifikationen ska uppfatta kvalifikationerna på samma sätt föreslår Lindelöw Danielsson (2003, s. 32) att rekryterare arbetar fram en kompetensmodell. Lindelöw Danielsson (2003, s. 37) menar att kompetensmodell är ett dokument med beskrivningar av olika kompetenser samt vad som kännetecknar dem. Exempelvis kan beskrivningen för samarbetsförmåga i kompetensmodellen vara följande:

Arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt. [Lindelöw Danielsson 2003, s. 32]

Kompetensmodellen syftar till att skapa gemensamma begrepp för vad olika kompetenser innebär, för att samtliga rekryterare på arbetsplatsen utgår från samma begreppsliga referensram vid bedömning av kandidater (Lindelöw Danielsson 2003, s. 37).

### **3.3 Sammanfattning av teoretisk och begreppslig referensram**

I detta avsnitt har den teoretiska och begreppsliga referensram som studien utgår från presenterats. Det har framkommit att bedömning av kandidater under anställningsintervjuer är en svår process som har många fallgropar, vilka kan leda till att missvisande bilder av kandidater skapas och därmed förekommer felbedömningar av dem. Besluten blir ofta ofreflekterade och känslomässiga, vilket skapar subjektivitet i rekryteringsprocessen och ökar risken för felrekryteringar samt att potentiellt starka kandidater utesluts (Lindelöw Danielsson 2003). Ofta baseras bedömning av kandidater på huruvida de liknar rekryteraren själv, vad de har gemensamt samt hur kandidaten lyckas imponera på den som rekryterar, eftersom likhetseffekten bidrar till att rekryteraren uppfattar vissa kandidater mer positivt än andra (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Även det första intrycket av kandidaten kan komma att påverka bedömningen i form av haloeffekten. Om kandidaten uppvisar positiva emotioner kan dessa associeras av rekryteraren till andra positiva egenskaper, eller tvärtom (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 102 – 103).

I detta avsnitt har det även framkommit att dessa fallgropar kan undvikas med hjälp av en kompetensbaserad intervjuteknik. Kompetensbaserad intervjuteknik innebär att anställningsintervjuerna är strukturerade och följer upp frågor som synliggör vilka kunskapsmässiga och kompetensrelaterade kvalifikationer kandidaten har (Lindelöw

Danielsson 2003). Vilka kvalifikationer som är aktuella för tjänsten i fråga bör finnas beskrivna i en kompetensmodell vilket möjliggör att oavsett vem som rekryterar görs samma bedömning av kandidaten. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) är det först när rekryterare följer denna kompetensbaserade intervjuteknik som de kan uppnå en objektiv bedömning under anställningsintervjuer.

#### **4 Metod**

Följande avsnitt redogör för den metodologi som har använts vid genomförandet av studien. Alla val motiveras utifrån dess relevans till studien samt dess relation till vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002). Avsnittet börjar med att behandla den metodologiska ansatsen där valet av en kvalitativ ansats presenteras. Sedan följer en diskussion om valet av deltagare till studiens empiriska material där en kombination mellan bekvämlighetsurval och snöbollsurval användes. Därefter redogörs för hur materialet samlats in där semistrukturerade intervjuer användes som metod. Slutligen redogörs för hur dataanalysen genomfördes med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys.

##### **4.1 Metodologisk ansats**

Den metodologiska ansatsen som användes i denna studie är kvalitativ. Kvalitativa studier intar ett tolkande synsätt där fokus ligger på ord och upplevelser från deltagarnas perspektiv snarare än kvantitet och siffror som istället är kännetecknande för kvantitativa studier (Bryman 2011, s. 40). Denna studie syftar till att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer vilket har för avsikt att förklara en subjektiv verklighet där deltagarnas upplevelser ligger till grund. Därmed är en kvalitativ ansats mest lämplig för den här studien.

##### **4.2 Urval**

De kriterier som låg till grund för deltagarna vid insamlingen av studiens empiriska material var att de arbetade med rekrytering i Stockholms län, samt att de använde anställningsintervjuer som metod i rekryteringsprocessen. För att hitta lämpliga deltagare som uppfyllde kriterierna användes en kombination mellan bekvämlighetsurval och snöbollsurval. Bekvämlighetsurval innebär att deltagare väljs ut baserat på vilka som finns tillgängliga (Bryman 2011, s. 194). Snöbollsurval innebär att ett mindre antal personer som kan vara relevanta för undersökningen kontaktas och sedan använder dem för att få kontakt med ytterligare deltagare, från deras sociala nätverk (Bryman 2011, s. 196). I detta arbete

kombinerades urvalsmetoderna genom att inledningsvis göra bekvämlighetsurval i syfte att ta kontakt med personer som har en bekant som uppfyllde kriterierna och även var villiga att delta i en intervju. Därefter gjordes ett snöbollsurval där dessa personer ombads att ta kontakt med bekanta som uppfyller kriterierna, för att slutligen tillfråga dessa om deltagande i studien.

En nackdel med både bekvämlighetsurval och snöbollsurval är att det kan uppstå svårigheter med att generalisera resultaten, då deltagarna inte är representativa för hela populationen i fråga (Bryman 2011, s. 194). Enligt Trost (2010, s. 141) är det viktigt att finna en variation bland de som studeras även om de inte är representativa för populationen, för att eventuellt hitta mönster och samband samt för att erhålla en någorlunda rättvis bild av de olika upplevelser som existerar. Även om variationen bland deltagarna i denna studie inte är uttalade kriterier, har jag försökt få ett brett spektrum av intervjupersoner genom att gå utanför mitt sociala nätverk av kontakter med hjälp av snöbollsurval och även intervjuat rekryterare med olika bakgrund.

För denna studie intervjuades sju personer. Nedan följer en kort presentation om varje intervjuperson. I enlighet med konfidentialitetskravet som innebär att intervjupersonerna ska ges största möjliga konfidentialitet är namnen fingerade (Vetenskapsrådet 2002, s. 12).

Katrin är en kvinna på 58 år som har arbetat med rekrytering på arbetsplatsens HR-avdelning de två senaste åren där hon håller anställningsintervjuer nästintill varje dag. Gustav är en man på 25 år som även han arbetar med rekrytering på arbetsplatsens HR-avdelning. Gustav håller likt Katrin anställningsintervjuer nästintill varje dag men är dock den intervjuperson som arbetat inom branschen kortast tid, i drygt tre månader. Joel är 58 år och delägare i ett företag. Joel är den intervjuperson som har längst erfarenhet av rekrytering med 20 år men även den intervjuperson som håller först anställningsintervjuer, i genomsnitt tre stycken per år. Den fjärde intervjupersonen är Victor som likt Joel är delägare i ett företag. Victor är 35 år och har erfarenhet av rekrytering i ungefär tio år och håller i genomsnitt tio stycken anställningsintervjuer per år. Jenny är 49 år och chef för en avdelning på sin arbetsplats, likt Robin som är 32 år. Både Jenny och Robin håller anställningsintervjuer i genomsnitt en gång i månaden och har gjort det i ungefär tre år. Den sjunde intervjupersonen är Anton som är 44 år. Anton har hållit anställningsintervjuer på sin arbetsplats ett par gånger i veckan de senaste tre åren, där han arbetar som konsultchef.



### 4.3 Datainsamling

För att samla in data till studien genomfördes intervjuer, vilket kan beskrivas som en konversation med ett syfte (Berg och Lune 2017, s. 65). Anledningen till att intervjuer användes i denna studie är för det är en flexibel metod som lämpar sig för att undersöka personers upplevelser, då de själva har möjlighet att berätta om dem i konversationen. Dock kan det i vissa fall uppstå viss problematik med att använda intervjuer som metod, bland annat i form av att få ärliga och utförliga svar av intervjupersonerna. För att undvika denna eventuella problematik har jag försökt bidra till en avslappnad intervjusituation där intervjupersonerna skulle känna sig bekväma nog att dela med sig av sina upplevelser.

För att skapa en avslappnad intervjusituation och även följa vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002, s. 5) tog jag kontakt med intervjupersonerna redan innan intervjun började där jag förberedde dem för vad intervjun skulle innebära. Informationskravet handlar om intervjupersonens rätt att få all information som kan tänkas påverka valet att medverka i intervjun (Vetenskapsrådet 2002, s. 7). I enlighet med informationskravet skedde den första kontakten med intervjupersonerna via den person vi gemensamt var bekant med, där mailadressen delades. Den första direkta kontakten med intervjupersonen blev därmed via mejl, där jag presenterade både mig själv och studien samt gav all information som de kan tänkas behöva veta för att avgöra valet om deltagande i en intervju (Avsnitt 8.1).

För att skapa en avslappnad situation även under intervjutillfället lät jag intervjupersonerna föreslå en plats där de känner sig bekväma att genomföra intervjun. En problematik med valet av plats kan enligt Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015, s. 42) vara att personer tenderar att framställa sig själva på olika sätt beroende på den miljö de befinner sig i. Exempelvis kan personer i jobbmiljö tendera att framställa sig som en god medarbetare och i hemmamiljö som en god partner eller förälder (Ahrne och Eriksson-Zetterquist 2015, s. 42). Dock valde jag att värdesätta intervjupersonernas bekvämlighet och låta dem avgöra valet av plats för intervjun. Av de sju personer som deltog i studien genomfördes fyra intervjuer på deras arbetsplats och tre intervjuer hemma hos intervjupersonerna. Intervjuerna genomfördes mellan den 12 november och 27 november och längden varierade mellan 30 till 80 minuter per intervju.

Intervjuerna var semistrukturerade. Det innebär att ett antal teman och frågor var formulerade i förväg samtidigt som utrymme lämnades att ställa både följdfrågor och nya frågor (Berg och Lune 2017, s. 69). Semistrukturerade intervjuer är lämpliga för denna studie då jag vill ta reda på hur fenomenet ser ut utifrån intervjupersonernas perspektiv, vilket blir problematiskt att uppbringa genom att enbart ställa frågor formulerade i förväg. Semistrukturerade intervjuer tillåter ett större djup i det insamlade datamaterialet (Bryman 2011, s. 413). De frågor som var formulerade i förväg baserades på den tidigare forskning samt teoretiska och begreppsliga referensram som denna studie utgår från, där ett antal teman utgjorde grunden för intervjuguiden (Avsnitt 8.2).

De teman som täcktes i intervjuguiden handlade till stor del om den egna bedömningen av kandidater under anställningsintervjuer. Dock kan det vara svårt att genom en intervju avgöra hur intervjupersonerna bedömer kandidater i praktiken och därför visades även ett kort videoklipp upp för intervjupersonerna (Sky\_Tec&Media News 2017). Videoklipppet föreställde en sekvens från en anställningsintervju där det framgår att rekryteraren i videon bedömer kandidaten beroende på vilken attityd den visar under det första mötet. Videoklippets innehåll är något som kan kopplas till studiens teoretiska och begreppsliga referensram om hur rekryterare bedömer kandidater under anställningsintervjuer, där attityden, eller "personkemin" mellan rekryteraren och kandidaten kan komma att påverka bedömningen.

#### **4.4 Dataanalys**

För att bearbeta och analysera materialet från datainsamlingen började jag med att skriva ut intervjuerna i text, det vill säga att materialet transkriberades (Lindgren 2015, s. 31). För att möjliggöra transkribering av materialet spelades intervjuerna in med hjälp av mobiltelefon, vilket ingår i den information som intervjupersonerna informerades om innan intervjun började (Avsnitt 8.1). Dessa inspelningar raderades efter dem transkriberats i enlighet med nyttjandekravet som menar att det insamlade materialet enbart får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet 2002, s. 14). Dataanalysen genomfördes med hjälp av kvalitativ innehållsanalys då denna studie utgår från en kvalitativ ansats. Den kvalitativa innehållsanalysen genomfördes i enlighet med Graneheim och Lundmans (2004) modell för innehållsanalys, vilken innebär att materialet analyseras i olika steg med fokus på att finna teman, kategorier och underkategorier som representerar företeelserna i materialets likheter och olikheter.

Det första steget i Graneheim och Lundmans (2004, s. 108 – 109) modell är att finna meningsbärande enheter i materialet, det vill säga ord eller meningar som relaterar till samma saker och benämna dessa med begrepp vilka kallas för underkategorier. Att benämna dessa meningsbärande enheter innebär att materialet kodas, vilket skapar en mer hanterbar bild av materialet då komplexiteten i det reduceras (Lindgren 2015, s. 45). Koderna underlättar även för nästkommande steg i processen, där ytterligare material reduceras och slutligen blir mer fokuserad till studiens utgångspunkter (Lindgren 2015, s. 45). När alla meningsbärande enheter blivit reducerade till underkategorier fortsätter innehållsanalysen genom att dessa sammanställs och skapar ett antal kategorier, där kategorierna ligger på en högre abstraktionsnivå än underkategorierna (Graneheim och Lundman 2004, s. 108 – 109). Det sista steget i processen är att reducera materialets komplexitet, vilket går ut på att skapa en förfinad struktur av det. Detta kallas för tematisering (Lindgren 2015, s. 63). Tematisering innebär att kategorierna sammanställs och skapar ett antal teman, vilka ligger på ytterligare en högre abstraktionsnivå (Graneheim och Lundman 2004, s. 108 – 109).

I denna studie är resultat- och analysavsnittet utformat utifrån de teman som återfanns i materialet. Inom dessa finns även de funna kategorierna och underkategorierna representerade. Det första temat är “Underlag för bedömning av kandidater” vilket innefattar koder om vilket underlag intervjupersonerna anser sig behöva för att de ska få en tydlig bild av kandidaten de intervjuar och därmed kunna fatta beslut om dem. Sedan följer temat “Rekryterarens roll” vilket innefattar koder om hur den som rekryterar kan komma att påverka på vilket sätt kandidater bedöms på ett subjektivt sätt. Det tredje och sista temat är “Intervjusituationen” vilket innefattar hur kandidaten kan komma att påverka rekryterarens intryck av sig själv under anställningsintervjuerna, som i sin tur avgör rekryterarens bedömning av kandidaten. “Underlag för bedömning av kandidaten”, “Rekryterarens roll” och “Intervjusituationen” är alla teman som kopplas till studiens syfte och frågeställningar då det berör både vilka svårigheter intervjupersonernas roll som rekryterare ställs inför samt på vilket sätt de hanterar dem för att bedöma kandidaterna.

Ett återkommande problem vid kvalitativ dataanalys är att de teman, kategorier och underkategorier som återfinns i materialet kan skilja sig åt beroende på vilken forskare som utför analysarbetet (Graneheim och Lundman 2004). Då det endast är en forskare som utfört analysarbetet till denna studie är detta en aspekt som påverkar dess trovärdighet. Ytterligare

en aspekt som kan påverka trovärdigheten är hur väl de teman, kategorier och underkategorier som skapats överensstämmer med det faktiska materialet (Graneheim och Lundman 2004). Det finns en risk att det koderna symboliserar är för komplext för att beskriva enbart med de ord som använts i koden, vilket kan skapa en missvisande bild av företeelsen. För att undvika att skapa en missvisande bild av företeelsen har jag noggrant gått igenom materialet ett flertal gånger och skapat ett flertal underkategorier i syfte att fånga dess variationer.

## **5 Resultat och analys**

I det här avsnittet presenteras studiens resultat i samband med en analys utifrån den tidigare forskning samt teoretiska och begreppsliga referensram som studien utgår från. Avsnittet är uppdelat i tre teman där det första temat behandlar vilket underlag intervjupersonerna värdesätter vid bedömning av kandidater. Sedan följer ett tema som behandlar hur rekryterarens roll kan komma att påverka på vilket sätt kandidater bedöms under anställningsintervjuer, samt hur detta hanteras av rekryterare. Avslutningsvis ägnas ett tema åt hur intervjusituationen kan komma att påverka på vilket sätt kandidater bedöms, samt hur detta hanteras av rekryterare.

### **5.1 Underlag för bedömning av kandidater**

Under insamlingen av det empiriska materialet till denna studie framkom att intervjupersonerna hade varierande önskemål för vilket underlag de behöver för att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Bland annat synliggjordes de olika önskemålen tydligt genom det videoklipp som visades vid samtliga intervjutillfällen (Sky\_Tec&Media News 2017). Videoklippen föreställde en intervjusituation där det framgår att rekryteraren bedömer kandidaten beroende på vilken attityd de visar under anställningsintervjun, vilket framkallade olika reaktioner hos intervjupersonerna. Fyra av intervjupersonerna, Joel, Victor, Jenny och Anton håller med rekryteraren i videon om att attityd och personlighet är avgörande för att kandidater ska uppfattas som lämpliga för tjänsten. Katrin, Gustav och Robin är däremot av en annan åsikt. Dessa tre sistnämnda intervjupersonerna håller visserligen med rekryteraren i videon om att attityd och personlighet hos kandidater är en viktig aspekt, men inte avgörande för hur de bedöms.

Jenny som menar att attityd och personlighet är en avgörande aspekt för hur kandidater bedöms använder argumentet att det ofta finns möjligheter att utvecklas för kandidater när de

blivit anställda, vilket gör att de inte måste kunna utföra arbetsuppgifterna perfekt redan från början. Istället menar hon att den "rätta" attityden är av större betydelse då det kan underlätta för inläringen av arbetsuppgifterna.

*/.../ så anser ju jag att attityd är A & O för dem som jag vill anställa, eller generellt oftast på hela företaget, men jag brukar säga såhär "att lära sig saker kan oftast många, men har du inte rätt attityd kan du inte lära dig det". För min del är attityd allra, allra viktigast. [Jenny]*

Jennys citat tyder på att attityd och personlighet värderas högre än andra kvalifikationer av anledningen att attityd och personlighet är svårare att förändra än andra kvalifikationer. Joel är av samma åsikt som Jenny, men tillägger att även erfarenhet har betydelse när han bedömer kandidater. Joel menar dock att erfarenhet kommer i andra hand då han tenderar att avsluta anställningsintervjuer tidigare om kandidatens attityd och personlighet inte överensstämmer med hans förväntningar.

*/.../ vi börjar med en lätt diskussion såhär, berättar om oss själva lite snabbt, om firman och vad vi har för behov. Sedan får den personen berätta om sig själv, varför han då skulle vilja jobba här. Känner man då att man möter varandra, det blir liksom någon synergi känslomässigt, då går vi in på det mer yrkeskrävande frågorna. [Joel]*

Citatet från Joel tyder på att om kandidatens attityd och personlighet uppfyller hans förväntningar ges den en chans att gå vidare till nästa steg, som är bedömning av erfarenheter och andra kvalifikationer. Katrin är till skillnad från Joel av åsikten att attityd och personlighet inte är avgörande för hur kandidaten bedöms. Katrin menar istället att kandidaten bör bedömas baserat på huruvida den är lämplig för arbetsuppgifterna som tjänsten i fråga kräver.

*Du måste också kunna motivera om en person frågar "men varför fick inte jag jobbet?" Så man håller sig också inom, därför är det viktigt med annonsskrivningen, vilka färdigheter som krävs. Så därför är det väldigt viktigt med fakta, med utbildning vad som krävs och om de ska kunna svenska eller engelska eller vad det nu handlar om. För det är oftast dem som är grunderna, så har du avvikelser och du ändå anställer en person då måste du kunna motivera det också. [Katrin]*

Katrin argumenterar om att bedömning av kandidater bör baseras på deras lämplighet för arbetsuppgifterna som tjänsten i fråga kräver genom att hävda att det av juridiska skäl är av vikt att följa den i förväg fastställda beskrivningen av kandidaten som efterfrågas, för att kunna motivera besluten som fattas.

Intervjupersonernas olika ståndpunkter och resonemang kan delvis belysas genom Branines (2008) forskning som visade att efterfrågan av kvalifikationer på arbetsmarknaden har förändrats. Från att fokusera på vilka utbildningar och betyg kandidater hade har fokus istället förflyttats till kandidaters överförbara färdigheter och personliga egenskaper. Beroende på vilka kvalifikationer som efterfrågas för tjänsten i fråga bedöms kandidaterna baserat på olika underlag. För Joel, Victor, Jenny och Anton ligger fokus för tjänsterna som de tillsätter på överförbara färdigheter och personliga egenskaper, medan fokus för Katrin, Gustav och Robin ligger på kandidaters utbildningar och betyg eftersom detta är av vikt för de tjänster som dem tillsätter i sitt arbete.

Beroende på vilket fokus som finns för de tjänster som intervjupersonerna tillsätter behövs olika underlag för att göra en rättvis bedömning av kandidaterna. I fråga om att bedöma överförbara färdigheter och personliga egenskaper visar samma studie av Branine (2008) att till följd av människors komplexitet har svårigheterna med att bedöma kandidater ökat. Oavsett vilka kvalifikationer som efterfrågas för tjänsten som intervjupersonerna tillsätter är denna svårighet att bedöma kandidaternas överförbara färdigheter och personliga egenskaper tydlig. Reaktionerna av videoklippen som visades under intervjuerna synliggjorde hur intervjupersonerna bedömde kandidaten på olika sätt baserat på samma underlag. Anton uppfattade kandidaten i videon som mycket driven och av underlaget som framkom i videon skulle han göra beslutet att anställa kandidaten då han uppfattade att det var en styrka.

./../ han har iallafall bra personlighet, stark personlighet. Han gjorde precis som han ville, han lyckades med det han ville göra ./../ [Anton]

Likt Anton uppfattade även Gustav att kandidaten var driven, dock var han mer kritiskt inställd till kandidaten och menade att det vore värdefullt att noga överväga kandidatens lämplighet för tjänsten i fråga innan erbjudande om en anställning. Gustav tillade även att han uppfattade kandidaten som utåtriktad och svår att ha att göra med, egenskaper som Anton inte

verkade reflektera över.

Är personen driven eller analytisk? Han verkar vara svindriven. Är personen introvert eller utåtriktad? Jäkligt utåtriktad. Är han lätt att ha att göra med eller svår att ha att göra med? Han verkar inte vara jättelätt att ha att göra med. [Gustav]

Anton och Gustavs olika bedömningar av kandidaten tyder på att bedömningen av kandidater tenderar att bli subjektiv beroende på vem som rekryterar. Oavsett vilka kvalifikationer tjänsten som ska tillsättas fokuserar på finns även en risk att kandidaterna bedöms olika beroende på vem som rekryterar.

## 5.2 Rekryterarens roll

Reaktionerna av videoklipppet som visades för intervjupersonerna under intervjuerna synliggjorde att underlaget som önskas för bedömning av kandidater skiljer sig åt beroende på vilka kvalifikationer som efterfrågas för tjänsten de tillsätter. Reaktionerna av videoklipppet synliggjorde även hur bedömningen kan skilja sig åt mellan olika rekryterare. Samtliga intervjupersoner visade sig dock vara medvetna om att de själva kan komma att påverka på vilket sätt kandidaterna bedöms. Intervjupersonerna beskrev möjligheten att andra rekryterare på deras arbetsplats hade gjort en annan bedömning av samma kandidat med samma underlag som en eventuell fallgröp som skapar missvisande bilder av kandidaten. Även om intervjupersonerna hade svårt att sätta ord på exakt vad det är som avgör den subjektiva bedömningen av kandidater framkom att ett första intryck av dem kan vara en påverkande aspekt.

Men man får en känsla. Jag har svårt att förklara vad känslan är men man vet direkt. Alltså du känner när du pratar med personen, att den här personen kommer vara en sådan person. Någonting som händer, som gör att du kommer känna direkt. [Anton]

Citatet från Anton tyder på att han är medveten om att han bedömer kandidater till viss del baserat på det första intrycket han får av dem. Den känsla som Anton har svårt att sätta ord på kan vara den "personkemi" som uppstår vid det första mötet, där kandidaten framkallar en känsla hos Anton som han sedan baserar sin bedömning på. Victor sätter ord på förekomsten av bedömning baserad på den "personkemi" som skapas vid det första mötet genom att hävda att det är av betydelse för honom att komma överens med sina medarbetare även utanför

arbetstid.

Jag skulle aldrig anställa någon som jag inte kan sitta vid fikabordet och inte kan prata med.  
[Victor]

Trots att Victor ser den subjektiva bedömningen som en fallgrop vid rekrytering är ”personkemin” mellan honom och hans medarbetare av stor betydelse då han söker efter något mer än kandidater som enbart kan genomföra sina arbetsuppgifter. För att förstå hur ”personkemi” skapas kan likhetseffekten vara en bakgrund (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Likhetseffekten antas göra att uppfattningen av kandidater påverkas på ett positivt sätt ju mer de liknar rekryteraren själv, vad de har gemensamt samt hur kandidaten lyckas imponera på den som rekryterar (Lindelöw Danielsson 2003, s. 73). Även om ”personkemi” inte nödvändigtvis har någon betydelse för kandidatens framtida arbetsprestation är det något som både Victor och Joel anser är en viktig aspekt som har stor betydelse för bedömningen av kandidater. Joel poängterar dock att en positiv ”personkemi” inte skapas till följd av att kandidaten är för lik honom själv, då detta istället resulterar i en negativ bedömning.

/.../ det går ju inte att ha två stycken av samma på kontoret. Då blir ju elektroderna, då blir det ju positivt, positivt, då studsar de mot varandra. Man måste vara lite yin och yang för att passa. [Joel]

Joels argument om att ”personkemin” skapas till följd av att de två parterna inte är för lika varandra, utan endast till en viss gräns visar att likhetseffekten kan vara en påverkande aspekt som belyser hur bedömningen av kandidater skiljer sig åt bland intervjupersonerna beroende på vem som rekryterar. Om valet står mellan två kandidater tenderar rekryteraren enligt likhetseffekten att välja den kandidat som mest liknar en själv (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Även om Joel inte anser att det är en positiv egenskap att vara lik honom själv i för hög utsträckning är känslan av samhörighet något som kan komma att påverka hans beslut.

Lindelöw Danielsson (2003, s. 73) menar att beslut som fattas baserat på likhetseffekten tenderar att bli oreflekterade och känslomässiga. Oreflekterade och känslomässiga beslut till följd av likhetseffekten kan resultera i homosocial reproduktion, det vill säga att likasinnade personer anställs på samma arbetsplats (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Ett exempel



från Jenny visar hur homosocial reproduktion har förekommit på hennes arbetsplats. Jenny illustrerar förekomsten av homosocial reproduktion genom att berätta på vilket sätt den grupp som hon är chef för har förändrats sedan hon tog över rollen som rekryterare.

*./../ Den gruppen jag började med är ju inte densamma idag. De var väldigt analytiska och sådär, människor som har svårt att bestämma sig, de är lite introverta mer. Medan efter tiden har ju jag bytt ut lite och även haft mer extroverta personer och mer utåtriktade personer men som fortfarande har sinnet för att vara ordningssam och göra de här uträkningarna med att fakturera och om man behöver tänka till och så vidare. Så det har ju förändrats och med tiden det har förändrats har ju jag även då fått tänka "hur skulle den här personen passa in i gruppen?" ./../ [Jenny]*

Den homosociala reproduktion som har förekommit inom Jennys grupp genom att gruppen har förändrats sedan hon blev chef, tyder på att kandidater som är introverta efterfrågades för tjänsten i fråga av den person som var rekryterare innan Jenny. Dock utesluts dessa personer nu när Jenny har tagit över rollen som rekryterare då hon istället efterfrågar mer extroverta kandidater till samma tjänst. Detta tyder på att subjektivitet mellan olika rekryterare förekommer både i form av vad som efterfrågas, men även hur den upplevda "personkemin" förändras mellan olika rekryterare. Även om ett första intryck av kandidaten inte nödvändigtvis säger mycket om dess framtida arbetsprestation, utan snarare skapar missvisande bilder av kandidaten, är den "personkemi" som skapas vid det första mötet något som flera av intervjupersonerna värderar högt trots att det kan leda till att potentiellt starka kandidater utesluts, som i Jennys exempel.

Ytterligare en nyckel till att förstå hur bedömningen av kandidater skiljer sig åt beroende på vem som rekryterar kan vara haloeffekten. Som nämnts tidigare innebär haloeffekten att egenskaper som visas under anställningsintervjun associeras till andra egenskaper som inte visas (Kaufmann och Kaufmann 2009, s. 102 – 103). Ålder är ett exempel på en typ av association som intervjupersonerna tog upp. För Robin är ung ålder hos kandidater en egenskap som har negativ betydelse. Robin menar att hans erfarenheter av unga personer har varit att de har bristande ansvar på arbetsplatsen vilket har skapat association att ung ålder är en indikator på bristande ansvar, trots att det är egenskaper som kandidaten inte har visat under anställningsintervjun.

Oftast när jag hör att det är en ung person, då tänker jag ”okej då kommer jag få lära den här personen att komma i tid. Då kommer jag att få lära den här personen att man måste ringa sin arbetsgivare när man inte ska komma”, alltså det är mycket ansvarsträning. Då kommer ju tanken när jag hör att det är en ung person, då läser jag in en massa saker, du vet. Det berättar inte hur gammal den är, utan det berättar kanske hur den beter sig. Det är så jag tolkar det.

[Robin]

Trots att Robins associationer om unga personer grundar sig i erfarenheter finns en medvetenhet hos honom att det finns undantag. Det kan dock vara svårt att trots medvetenheten om de associationer som görs om kandidaterna, bortse från dem vid bedömningen. För Jenny är associationer om kandidater en fallgrop hon hamnat i. Kandidaten i fråga skapade ett så pass bra intryck under anställningsintervjun att Jenny valde att bortse från kandidatens negativa förflutna och ge henne en ny chans, vilket ledde till en felrekrytering.

/.../ hon gjorde en väldigt bra intervju så jag kände såhär att ibland kan det ju faktiskt vara så att folk får en nytändning av att byta avdelning och att byta grupp. Man behöver inte vara en dålig person men man kanske inte gör sitt yttersta på just den positionen. Och det visade sig att för den här personen gick det jättebra första halvåret /.../ efter det här halvåret då började jag se de här gamla tendenserna som jag hade sett tidigare och jag hade även hört om dem förut. De kom tillbaka. [Jenny]

Om Jenny inte hade låtit haloeffekten avgöra beslutet om kandidaten hade denna felrekrytering kunnat undvikas. Dock visar detta exempel återigen en tendens för hur den ”personkemi” som skapas vid det första mötet med kandidaterna värderas högt hos intervjupersonerna. Betydelsen av ”personkemin” gjorde att Jenny var villig att ta risken att anställa kandidaten trots de eventuella risker som kom med en anställning, vilka Jenny var medveten om.

### **5.2.1 Hantering av rekryterarens roll**

Av vad som presenterats hittills finns tendenser i resultatet som visar att oavsett vilka kvalifikationer som krävs för tjänsten i fråga verkar ”personkemi” vara en avgörande faktor för flera av intervjupersonerna vid bedömning av kandidater. Det har även framkommit att det är en fallgrop att vid bedömning av kandidater utgå från sig själv. Att utgå från sig själv kan leda till både homosocial reproduktion och felrekrytering till följd av de oreflekterade

och känslomässiga beslut som tenderar att fattas i dessa sammanhang.

Även om flera av intervjupersonerna värderar ”personkemi” vid bedömning av kandidater högt tillämpar de olika tekniker för att undvika missvisande bilder av kandidater som kan komma att påverka bedömningen av dem. Katrin och Gustav är två av de tre intervjupersoner som inte säger sig värdera ”personkemi” högre än kandidaternas kvalifikationer. Vad som är gemensamt för Katrin och Gustav är att arbetsplatserna där de arbetar tillämpar innehållet i Lindelöw Danielssons (2003) beskrivning av kompetensbaserad rekrytering, det vill säga att de använder både en kompetensmodell och kravspecifikation vid rekrytering. Dock framkom från båda intervjupersonerna att kompetensmodellen är något som tenderar att frångås ju mer erfaren rekryteraren blir medan tillämpningen av kravspecifikationen används i lika stor utsträckning oavsett erfarenhet.

Jag tror någonstans att ju mer senior man är, desto mer frångår man mallen. Jag som är ny kör ju rigoröst utifrån det här frågeformuläret som man får. Men jag skulle inte säga att alla använder den. /.../ De som jobbat där längre höftar väl lite mer. [Gustav]

Citatet från Gustav belyser användningen av kompetensmodellen på hans arbetsplats. Kompetensmodellen genererar ett frågeformulär som rekryterare på arbetsplatsen i sin tur förväntas följa under anställningsintervjuerna de håller. Dock används kompetensmodellen i mindre utsträckning ju längre rekryteraren i fråga har arbetat på arbetsplatsen. Lindelöw Danielsson (2003, s. 22 – 23) menar att avvikelser från kompetensmodellen skapar konsekvenser i form av att bedömningen av kandidater blir subjektiv beroende på vilken rekryterare som håller anställningsintervjun. Även om det enbart är två intervjupersoner som tillämpar kompetensbaserad rekrytering i mer eller mindre utsträckning på sina arbetsplatser förekommer delar av den även på arbetsplatserna som resterande intervjupersoner arbetar på. Kompetensmodellen används inte, men däremot finns en kravspecifikation för tjänsten i fråga. Kravspecifikationen innehåller de kvalifikationer som efterfrågas men betydelsen av dem varierar, eftersom kompetensmodellen som syftar till att beskriva kvalifikationerna saknas.

Under intervjuerna framkom även att samtliga intervjupersoner tillämpar en frågemall där ett antal frågor till kandidaterna är formulerade. Enligt Arthur och Huffcutts (1994) studie skapar en förutbestämd frågemall bättre möjligheter för rekryterare att förutsäga kandidaters

arbetsprestation, med förutsättning att den är strukturerad. Dock framkom att denna frågemall, likt kompetensmodellen, tenderar att användas i mindre utsträckning ju mer erfaren rekryteraren blir.

Vi har en mall i vår chefshandbok som man kan utgå från. Jag brukar plocka lite från den och så har jag lite egna saker också. [Jenny]

Bristen på både en strukturerad frågemall och kompetensmodell gör kravspecifikationen diffus och lämnar därmed utrymme för Jenny och de andra intervjupersonerna att göra en subjektiv bedömning av kandidaterna. För att minska risken att utgå från sig själv vid bedömning av kandidater och därmed undvika bland annat homosocial reproduktion hanterar sex av sju intervjupersoner detta genom att antingen ha fler än en rekryterare medverkande vid varje anställningsintervju, eller genomföra fler anställningsintervjuer med olika rekryterare innan beslut om kandidaterna fattas.

I regel har man ju några till man vill träffa och utvärdera och så kanske man får en förutfattad mening. Därför är det bra att vara två eller tre stycken vid intervjun då. För efteråt kan vi ju, vi låter det gå några dagar. Det får liksom koka ner, gärna över en helg och sen så pratar vi med varandra och säger, vad var ditt intryck? Vad känner du? Då hittar vi ju en gemensam nämnare och säger den nämnaren nej, då passar ju inte personen i fråga. [Joel]

Genom att låta fler än en rekryterare medverka vid rekryteringen menar Joel att det undviks att endast en rekryterares bedömning av kandidaten blir avgörande för beslutet. Om rekryterare bedömer kandidater baserat på likhetseffekten under anställningsintervjuerna blir det en potentiell fallgrop, som dock kan undvikas genom att låta fler än en rekryterare medverka vid rekryteringen. Visserligen innebär denna teknik att fler rekryterare behöver uppleva en positiv "personkemi" med kandidaten för att den ska bli anställd, men samtidigt ökar även beslutets objektivitet då gissningen om kandidaterna blir mer kvalificerad (Branine 2008).

### **5.3 Intervjusituationen**

Även om det hittills har framställts på vilket sätt rekryterarens roll kan komma att påverka bedömningen av kandidater är det inte den enda fallgropen som vid rekryteringssammanhang leder till känslomässiga och oreflekterade beslut. Även intervjusituationen i sig kan komma

att spela stor roll för vad bedömningen av kandidater baseras på eftersom anställningsintervjuer ger stort utrymme för kandidater att utforma bilden av sig själva och påverka rekryterarens intryck (Lindelöw Danielsson 2003, s. 21). Gustav menar att en anställningsintervju är en kort och onaturlig situation där det inte är en konst att spela en roll som någon annan än sig själv under den tiden, för att sedan visa sig vara någon annan när kandidaten blivit tillsatt tjänsten.

/.../ det känns inte som att det krävs jättemycket för att under 45 minuter framställa sig som något man inte är. [Gustav]

Vad Gustav menar med citatet är att det inte är ovanligt att kandidater framställer sig i bättre dager under anställningsintervjuerna. Intrycket som kandidaterna skapar under anställningsintervjuerna kan trots möjligheten att kandidater framställer sig i bättre dager komma att påverka rekryterarens bedömning av dem. Intervjupersonerna beskriver även hur kandidaterna kan skapa ett negativt intryck hos rekryteraren under anställningsintervjun. För Joel kan intrycket bland annat påverkas av kandidaternas utseende. Joel menar att om en kandidat under anställningsintervjun är klädd i något som inte är passande för tjänsten kan det komma att påverka bedömningen negativt.

/.../ kommer personen in i kostym och lackdojor och bakåtkammat hår, då blir det ju direkt nej, du har läst alla koder fel. Det här är ett installationsföretag, ingen advokatbyrå liksom. [Joel]

Joel menar att om en kandidat kommer till anställningsintervjun för uppklädd tyder det på att kandidaten inte kan uppföra sig i det sociala samspel som förekommer på arbetsplatsen. Även Gustav är en av intervjupersonerna som tenderar att bli påverkad av det intryck som kandidaterna skapar under anställningsintervjuer. Medan Joel nämnde kandidaters utseende som en aspekt som påverkar bedömningen under anställningsintervjuer är Gustav kritiskt inställd till kandidater som ger "bra" svar på frågorna under anställningsintervjuerna. Gustav menar att kandidater som varit på många anställningsintervjuer har erfarenhet av hur de ska bete sig för att skapa ett bra intryck. Erfarenheten av anställningsintervjuer underlättar i sin tur för kandidaten att skapa en fasad för hur den kommer att bete sig efter den blivit anställd. Gustav poängterar att det är en fallgrop som kan komma att påverka rekryterarens bedömning

av kandidaten.

/.../ men om en person varit på 50 intervjuer så är det klart att den svarar bättre än någon som är nyexad. Men frågan är ju om personen i fråga är bättre lämpad för jobbet bara för att den fått öva tillräckligt mycket. [Gustav]

Det har redan framkommit att intervjupersonerna bedömer kandidater på ett subjektivt sätt där de ofta utgår från sig själva. Även om inte Gustav nödvändigtvis påverkas av kandidatens klädsel finns det andra delar i framställningen som påverkar hans bedömning av kandidaten, i detta exempel på vilket sätt de svarar på frågorna som ställs. Oavsett hur kandidaten framställer sig själv under anställningsintervjun verkar det påverka rekryterares intryck av den, antingen positivt eller negativt beroende på vem som rekryterar. Det kan även komma att påverka beslutet om kandidaten i olika utsträckning beroende på vilka kvalifikationer rekryteraren i fråga väljer att basera sitt beslut på.

Joel är en av intervjupersonerna som har bedömt kandidater baserat på hur de framställer sig själva under anställningsintervjun, vilket resulterat i att han har hamnat i fallgropen att kandidaten framställer sig på ett missvisande sätt. Joels bedömning av kandidaten i fråga var att den inte var lämplig för tjänsten, baserat på underlaget från anställningsintervjun. Joel är dock en av de intervjupersoner som har fler än en medverkande rekryterare vid beslutsfattandet om kandidater och då visade det sig att andra medverkande rekryterare bedömde kandidaten som lämplig för tjänsten. Kandidaten i fråga anställdes och visade sig fungera utmärkt på arbetsplatsen, till skillnad från Joels bedömning av den.

/.../ och så har det även varit ett annat tillfälle där det var tvärtom, där jag liksom har haft en för kritisk bedömning av personen. Men där har man fått visa struphuvudet sedan när det visat sig att det här var ju en helt annan person /.../ han var lite för blyg, lite för tyst, lite för tillbakadragen och var inte med i den här diskussionen liksom. Visade inte vad han kunde. [Joel]

Joels berättelse om hur hans bedömning av kandidaten inte överensstämde med dennes verkliga arbetsprestation visar vikten av att inte bedöma kandidater baserat på hur de framställer sig under anställningsintervjun. Flera av intervjupersonerna har dock erfarit denna

fallgrop och är därför medvetna om dess eventuella förekomst.

### 5.3.1 Hantering av intervjusituationen

Intervjupersonerna beskriver att svårigheterna med att bedöma kandidater under anställningsintervjuer är att de låter sig påverkas av sin subjektiva bedömning i kombination med att kandidater framställer sig själva på ett missvisande sätt under anställningsintervjuer. För att hantera förekomsten av subjektiv bedömning av kandidater används tekniker som hindrar bedömningen från att bli baserat på enbart en rekryterares intryck genom att låta fler rekryterare medverka i rekryteringsprocessen. För att hantera att kandidater framställer sig själva på ett missvisande sätt under anställningsintervjuer menar flera av intervjupersonerna att anställningsintervjuer är en bra metod för att avslöja huruvida kandidaterna framställer sig själva i bättre dager.

Intervjupersonerna menar att rekryterare har möjlighet att avgöra huruvida kandidaterna är lämpliga för tjänsten i fråga delvis genom att de under anställningsintervjun inte spelar en roll som någon annan än sig själv. Även om alla intervjupersoner inte är överens om att anställningsintervjuer har möjlighet att skapa en tillförlitlig bild av kandidaterna menar dem att vissa tekniker kan underlätta bedömningen. Teknikerna syftar till att ta reda på huruvida kandidaterna spelar en roll som någon annan under anställningsintervjun. Victor menar att han har möjlighet att märka om kandidater ljuger genom att ställa frågor till kandidaten som han själv vet svaret på, för att se ifall kandidaten låtsas kunna svaret eller väljer att svara ärligt.

Alltså själva intervjun tycker jag är väldigt viktig. Därför då, jag tycker man kan se när folk ljuger. Eller liksom man kan testa dem lite liksom. /.../ Så vi kör en del testfrågor också, för att lura dem typ. Kanske också ställa felaktiga frågor. [Victor]

Genom att ställa "testfrågor" som avslöjar om kandidaterna är oärliga hävdar Victor att kandidaterna tenderar att i större utsträckning svara på frågorna utifrån sig själva, utan att de framställs i bättre dager om deras oärlighet har blivit avslöjad av rekryteraren. Victors teknik att ställa testfrågor menar han är en möjlighet för att upptäcka oärlighet under anställningsintervjun. Ytterligare en teknik för att upptäcka oärlighet menar Katrin är att få ut mycket information om kandidaten. Katrin menar att genom att ställa följdfrågor och vara lyhörd till kandidaten får hon ut mer information om den och kan sedan använda inslag av

Victors teknik att ställa testfrågor för att upptäcka oärlighet bland kandidaternas svar.

/.../ man känner ganska, eller man märker ganska snart när de kör ett mönster. Och det är där, om du är vaken i det och tar följdfrågor, då märker du om inte mönstret är densamma, om du får olika svar. Och då kan du också komma tillbaka, ja men du sa så den situationen, hur menar du nu? /.../ Jag tror det är otroligt viktigt att vara lyhörd till vad som kommer fram. Så ibland kan det vara att man hamnar i något helt annat än vad man har tänkt sig på grund av svaren som kommer och där är det viktigt. Som ibland har de något intressant att säga, som man kan få ut mer av.[Katrin]

Katrin menar att följdfrågor gör att hon kan göra en bedömning av huruvida svaren som kandidaten ger är rimliga i förhållande till övrig information som kandidaten gett.

Lyhördheten menar Katrin är av vikt för att få ut ännu mer information om kandidaten att basera sin bedömning på. Genom att sedan ställa testfrågor, eller upprepa en motsägelse som kandidaten tagit upp tidigare under anställningsintervjun kan hon även använda kandidatens förklaring som en del av bedömningen huruvida kandidaten är oärlig.

Trots att intervjupersonerna använder tekniker för att upptäcka kandidaters oärlighet under anställningsintervjuer använder de även tekniker för att förebygga förekomsten av det. Att skapa en avslappnad intervjusituation är en teknik som flera av intervjupersonerna försöker åstadkomma i syfte att minska kandidaternas nervositet och därmed inte behöver uppleva att de bör framställa sig själv i bättre dager.

/.../ för är de lite spända och sådär, då ser du inte så mycket av personen. Och de ger ju bättre svar, man kommer närmare personen tycker jag om den kan vara lite mer avslappnad. För det är ju bara att gå till sig själv liksom, är man i nervöst läge så presterar man ju inte lika bra på något vis. Jag gillar bättre att få en avslappnad atmosfär. [Jenny]

Jenny menar att den bästa intervjusituationen är när kandidaten är avslappnad och inte spelar en roll som någon annan under anställningsintervjun eftersom det skapar missvisande bilder av kandidaten. Robin är en av intervjupersonerna som nämnde att en avslappnad atmosfär har betydelse för att hantera kandidaternas tendens att framställa sig själva i bättre dager. Dock menar Robin att det i vissa situationer kan vara positivt med vissa inslag av oärlighet under anställningsintervjun. Om kandidaten är helt ärlig och delar med sig för mycket om vissa saker kan det istället bidra till att bedömningen av den blir negativ, även om det inte



nödväntigtvis är en nackdel för arbetsprestationen. Robin menar att om kandidaterna delar med sig för mycket om privata ämnen tyder det på att kandidaten inte kan uppföra sig i det sociala samspelet som förekommer på arbetsplatsen.

/.../ det den berättar för mig om vad sambon gnäller om, där har vi hur den tänker kring vad som är rimligt att dela med sig om. Om man på en anställningsintervju delar med sig om att sin mamma gick bort igår, sin sambo är otrogen, de ligger i skilsmässa, barnen hatar honom. Okej, det här kommer antagligen inte fungera i grupp för den delar med sig för mycket.

[Robin]

Att kandidaten ska fungera i det sociala samspelet är något som ingår i den kravspecifikation som tillhör tjänsten i fråga som Robin tillsätter. Då det inte finns någon kompetensmodell på hans arbetsplats som beskriver vad denna egenskap innebär har Robin utvecklat ett eget sätt att mäta detta. Även om det kandidaten säger under anställningsintervjun inte nödvändigtvis överensstämmer med verkligheten menar Robin att dennes svar tyder på om kandidaten vet hur den bör bete sig i ett socialt samspel. Utifrån svaret bedömer sedan Robin huruvida kandidaten är lämplig för tjänsten.

## **6 Avslutande diskussion**

I detta avsnitt presenteras reflektioner kring studien och förslag på fortsatt arbete.

Inledningsvis ges en summering av föregående avsnitt tillsammans med en övergripande diskussion om studiens resultat. Sedan följer en diskussion om studiens metodologiska problematik. Därefter presenteras studiens slutsatser utifrån det syfte samt den frågeställning som ligger till grund för studien. Avslutningsvis föreslås implikationer för vidare forskning och praktik inom studiens undersökningsområde.

### **6.1 Summering och övergripande diskussion**

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Frågeställningarna som studien utgår ifrån behandlar dels vilka svårigheter rekryterare upplever vid bedömning av kandidater under anställningsintervjuer, dels på vilket sätt rekryterare använder olika tekniker för att bemöta svårigheterna med att bedöma kandidater under anställningsintervjuer.

Resultatet visar att rekryterare önskar olika underlag för att bedöma kandidater beroende på vilka kvalifikationer som värdesätts för tjänsten och av rekryteraren. För majoriteten av intervjupersonerna värderas attityd och personlighet högre än erfarenhet och andra kvalifikationer, som istället bedöms i andra hand då det inte anses vara lika relevant. Vidare visar studien att oavsett vilka kvalifikationer som värdesätts för tjänsten i fråga kan uppfattningen om kandidater skilja sig åt. Uppfattningen skiljer sig åt dels på grund av att rekryteraren utgår ifrån sig själv vid bedömningen av kandidaten, dels på grund av hur kandidaten framställer sig själv under en anställningsintervju. Att subjektivitet förekommer, det vill säga att intervjupersonerna utgår från sig själva vid bedömningen av kandidater kan vara en konsekvens av likhetseffekten (Kaufmann och Kaufmann 2016, s. 217). Trots intervjupersonernas medvetenhet om subjektivitetens fallgropar visar studien att den "personkemi" som skapas vid ett första möte med kandidaten har en avgörande betydelse för hur bedömningen av kandidater går till. De få intervjupersoner som värderar attityd och personlighet lägre än erfarenheter och andra kvalifikationer är även de som inte verkar låta "personkemin" avgöra bedömningen av kandidaten, även om den kan påverka dem.

Resultatet visar även tendenser på förekomst av haloeffekten vid bedömning av kandidater, vilket tyder på att intervjupersonerna tenderar att förlita sig på information om kandidater som inte förutsäger deras framtida arbetsprestation utan istället skapar missvisande bilder av dem (Kaufmann och Kaufmann 2009, s. 102 – 103). Förekomster av likhetseffekten och haloeffekten har gjort att intervjupersonerna hamnat i de fallgropar som ofta förekommer vid rekrytering, vilket resulterar i både felrekryteringar samt att potentiellt starka kandidater utsluts (Lindelöw Danielsson 2003, s. 74).

I studien framkommer det att intervjupersonerna är medvetna om de upplevda svårigheterna som förekommer vid bedömning av kandidater. Med anledning av detta använder intervjupersonerna ett antal tekniker för att hantera dem. På två av intervjupersonernas arbetsplatser tillämpas kompetensbaserad rekrytering, dock i mindre utsträckning ju mer erfaren rekryteraren i fråga är. Anledningen till avvikelsen från den kompetensbaserade rekryteringen är på grund av att intervjupersonerna tenderar att värdesätta den egna förmågan att bedöma kandidater, samt "personkemi" med kandidater högre.

En genomgående teknik som används bland intervjupersonerna för att bemöta svårigheterna med att bedöma kandidater är att få en tydlig bild av kandidater genom att låta flera

rekryterare delta under anställningsintervjuerna. Tidigare forskning visar att genom att låta fler rekryterare bedöma kandidaterna och ”personkemin” ökar objektiviteten och gissningen om kandidaten blir mer kvalificerad (Branine 2008). Att låta fler rekryterare delta under anställningsintervjuerna hanterar svårigheten att en enskild rekryterares subjektiva bedömning avgör beslutet om kandidaten. Ytterligare en teknik som förekommer bland intervjupersonerna är att skapa en avslappnad intervjusituation samt att ställa följdfrågor, i syfte att få tydligare bild av kandidaten för att hantera svårigheten med att kandidater framställer sig på ett missvisande sätt under intervjusituationen. Om kandidaterna är avslappnade under intervjutillfället minskar deras intresse att enbart framställa sig själva i positiv dager, vilket intervjupersonerna hävdar underlättar bedömningen av dem.

## **6.2 Metoddiskussion**

Ett av de huvudsakliga problemen med studien är att det enbart genomfördes sju stycken intervjuer som resultatet och analysen kom att baseras på. Intervjupersonerna har dessutom olika upplevelser och erfarenheter av studiens undersökningsområde. Till följd av detta samt att urvalet inte heller var representativt för populationen i fråga kan studiens resultat inte förklara den spridning som finns bland fenomenets olika kvaliteter. Trots att resultatet synliggjorde en del mönster och samband finns en möjlighet att dessa förändras om samma studie genomförs med andra intervjupersoner. Det finns även en möjlighet att resultaten hade skiljt sig åt om samma studie hade genomförts med samma intervjupersoner i ett senare skede, när dessa fått fler upplevelser och erfarenheter. Dessa eventuella förändringar är dels beroende på intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter, men även deras bakgrund som exempelvis kön, utbildning och erfarenhet av rekrytering.

Det finns en möjlighet att studiens resultat hade blivit annorlunda beroende på vilka intervjupersoner som deltog i den, men det finns även en möjlighet att studiens resultat hade skiljt sig åt beroende på vem som genomförde den. I denna studie har endast en författare varit verkande, vilket försvårar arbetet med att säkerställa att andra hade kommit fram till samma sak. Att resultatet blivit på detta sätt som studien visar är dels beroende på den intervjuguide som användes under intervjuerna. Frågorna i intervjuguiden är baserad på den tidigare forskning och teoretiska samt begreppsliga referensram som studien utgår från, vilket gör den teoristyrd. Intervjuguiden kan ha varit en bidragande orsak till att viss information som kunde varit betydelsefull för studien uteblev, eftersom frågorna inte tillät dessa svar. Även bemötande samt brist på erfarenhet från mig som författare kan ha gjort att följdfrågor

som eventuellt hade gett värdefull information har missats.

Analysen av intervjuerna är den andra delen som försvårar arbetet med att säkerställa att andra författare hade kommit fram till samma resultat och slutsats. Vid transkriberingen av intervjuerna märkte jag att vissa av frågorna till intervjupersonerna misstolkades och genererade svar som jag med frågan inte hade för avsikt att få svar på. Detta visar att möjligheten finns att det förekommit att även jag har misstolkat intervjupersonernas svar. Videoklippen som visades under intervjuerna bidrog dock till att missförstånden minskade. Syftet med videoklippen var att synliggöra på vilket sätt intervjupersonerna bedömer kandidater i praktiken, vilket visade sig uppfyllas då deras resonemang om rekryteraren och kandidaten i videoklippen förtydligade deras resonemang om övriga frågor från intervjuguiden. Det finns trots detta en möjlighet att andra personer hade kodat intervjuerna annorlunda än jag gjorde och därmed kommit fram till en annorlunda slutsats. Trots försök till öppenhet vid kodningen samt ett flertal kodningar, finns en möjlighet att vissa mönster och samband kan ha missats.

### **6.3 Slutsatser**

Trots den metodologiska problematiken har resultatet av denna studie har uppnått sitt syfte, att öka förståelsen för hur rekryterare hanterar svårigheten att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Av intervjupersonerna som deltagit i denna studie har det framkommit att de teman som finns i frågeformuläret som används vid anställningsintervjuer på respektive arbetsplats inte nödvändigtvis behöver täckas för att intervjupersonerna ska anse att de får en tydlig bild av kandidaterna. De enskilda svaren behöver heller nödvändigtvis inte bedömas utifrån en förutbestämd skala. Enligt Arthur och Huffcutts (1994) studie skulle denna avvikelser från graden av struktur innebära att bedömningen av kandidaten blev mer subjektiv och enligt Lindelöw Danielsson (2003) att gissningen om kandidaten skulle bli mer okvalificerad. Slutsatsen av denna studie är således att rekryterare i praktiken tenderar att värdera subjektivitet högre än objektivitet, till följd av att likhetseffekten och haloeffekten verkar vara aspekter med stort inflytande vid bedömning av kandidater under anställningsintervjuer. Rekryterare tenderar att utgå från sig själva vid bedömning av kandidater, samt att de påverkas av hur kandidater framställer sig själva under anställningsintervjuer. Resultatet indikerar även att rekryterare vid bedömning av kandidater fokuserar på att reducera inblandningen av subjektivitet under anställningsintervjuer till en

viss grad, i syfte att undvika problematiken med att den subjektiva bedömningen av kandidater baseras på oreflekterade och känslomässiga beslut.

#### **6.4 Implikationer för forskning och praktik**

I denna studie har sju stycken rekryterare med olika bakgrund intervjuats. Det hade varit intressant att göra en jämförelse mellan dessa personer, exempelvis huruvida och på vilket sätt rekryterares bakgrund kan vara avgörande för hur bedömningen av kandidater under anställningsintervjuer går till, i syfte att öka förståelsen för fenomenet ytterligare. Vidare hade ett större antal intervjupersoner kunnat leda till en bättre representation av populationen.

Studiens resultat har visat att bedömning av kandidater inte nödvändigtvis måste ske på ett rättvist sätt där alla kandidater har samma möjlighet att bli tillsatta tjänsten. Den subjektiva bedömningen av kandidater kan leda till att potentiellt starka kandidater utesluts på grunder som inte har nödvändigtvis är relevanta för tjänsten i fråga. Vidare forskning och praktik skulle kunna undersöka ytterligare på vilka grunder kandidater väljs bort och därmed belysa huruvida den subjektiva bedömningen kan resultera i ytterligare konsekvenser än de som tagits upp i denna studie. Exempelvis kan denna studie användas som en bakgrund för fortsatta studier som belyser förekomsten av eventuell diskriminering i rekryteringssammanhang.

## 7 Referenslista

Ahrne, G., Svensson, P. (red.). 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. 2:1 uppl. Stockholm: Liber.

Alderfer, C. P., McCord C, G. 1970. Personal and situational factors in the recruitment interview. *Journal of applied psychology*, 54(4), s. 377 – 385.

Arthur, W, Jr., Huffcutt, A, I. 1994. Hunter & Hunter (1984) Revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of applied psychology*, 79(2), s. 184 – 190.

Berg, B., Lune, H. 2017. *Qualitative research methods for the social sciences*. Harlow: Pearson.

Branine, M. 2008. Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. *Career Development International*, 13(6), s. 497 – 513.

Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:1 uppl. Malmö: Liber.

Elliot, J, R., Smith, R, A. 2004. Race, gender, and workplace power. *American sociological review*, 69(3), s. 365 – 386.

Graneheim, UH., Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), s. 105 – 112.

Hjerm, M., Lindgren, S., Nilsson, M. (red.). 2015. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2:2 uppl. Malmö: Gleerups.

Kaufmann, A., Kaufmann, G. 2016. *Psykologi i organisation och ledning*. 4:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lindelöw Danielsson, M. 2003. *Kompetensbaserad rekrytering, intervju teknik och testning*. Stockholm: Natur & Kultur.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), s. 262 – 274.

Trost, J. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 2017-10-26).

Sky\_Tec&Media News. 2017, mar. 14. *#Real Job interview*. [online].  
<https://www.youtube.com/watch?v=uN1TOi5jdOw> (Hämtad 2017-11-08).

## **8 Bilagor**

Detta avsnitt börjar med en kopia av det kontaktbrev som skickades via mejl till intervjupersonerna, som även kom att bli den första kontakten med dem. Sedan följer den semistrukturerade intervjuguide som användes under samtliga intervjutillfällen.

### **8.1 Kontaktbrev**

Hej,

Tack för att du kan tänka dig ställa upp som intervjuperson i min studie! I detta mejl står en del praktisk information som du kan behöva ta del av innan intervjun börjar.

Jag heter Emma Schillerström och är personalvetarstudent på Södertörns högskola. Jag läser för närvarande den femte terminen av programmet och där ingår att skriva en C-uppsats i Sociologi. Uppsatsen jag skriver syftar till att öka förståelsen för hur bedömning av kandidater går till i rekryteringsprocessen, ur rekryterares perspektiv.

Jag är därför intresserad av en intervju med dig som arbetar med rekrytering. Intervjun kommer fokusera på hur du upplever din roll i förhållande till att bedöma kandidater under anställningsintervjuer. Du förväntas inte förbereda dig inför intervjun, utan jag är intresserad av att ta del av dina tankar, upplevelser och erfarenheter kring ämnet som de är. Intervjun kommer vara ungefär 45 – 60 minuter lång och genomföras efter överenskommen tid och plats under november månad.

Intervjun kommer att spelas in med mobiltelefon. Anledningen till det är för att materialet senare ska transkriberas och dina uttalanden användas i uppsatsen. Möjlighet till granskning och korrigerings av uttalanden i efterhand kommer att finnas om så önskas.

Både du och dina svar är anonyma i största möjliga utsträckning och kommer att behandlas konfidentiellt. Det innebär att du i uppsatsen kommer att ges ett fiktivt namn och dina uttalanden kommer inte kunna kopplas samman med dig av någon förutom mig som medverkar vid intervjutillfället.

Din medverkan är helt frivillig och även om du väljer att ställa upp har du rätt att när som helst avbryta din medverkan, alternativt avstå från att svara på vissa frågor. Resultatet



kommer att användas i forskningssyfte och den slutliga uppsatsen kommer att publiceras offentligt.

Hoppas att jag fångat ditt intresse om en medverkan i studien. Svara gärna på detta mejl snarast möjligt om du önskar delta eller inte och hör gärna av dig om du har några frågor eller funderingar. Handledare till uppsatsen är Adrienne Sörbom. Om du önskar kontakta Adrienne är hennes telefonnummer xxx. Adriennes e-post är xxx.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning,

Emma Schillerström

Telefonnummer: xxx

E-post: xxx

## 8.2 Intervjuguide

### 1. INTRODUKTION

- Informationsbladet

### 2. BAKGRUNDSINFORMATION

- Hur många år är du?
- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat med rekrytering?
  - Har du haft olika tjänster inom rekrytering, vilka?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur ofta håller du intervjuer?

### 3. REKRYTERINGSPROCESSEN

- Kan du berätta hur hela rekryteringsprocessen går till steg för steg på din arbetsplats?
- Vad tycker du är viktigt att tänka på en kandidat rekryteras?
  - Vilket underlag tycker du behövs för att kunna bedöma en kandidat?
- Finns det någon del i rekryteringsprocessen som du tycker är viktigare än andra när

det gäller att få underlag för att bedöma en kandidat?

- Varför?

#### 4. KRAV

- Vilka krav ställs på kandidaterna du rekryterar?

- Hur formuleras dem?

- Vad innebär dem?

- Finns det någon beskrivning av kravens innebörd?

- Tror du alla rekryterare på din arbetsplats uppfattar kraven på samma vis?

#### 5. INTERVJUER

- Hur tycker du att intervjuer fungerar som metod för att ge underlag att bedöma en kandidat?

- Varför?

- Vilka fördelar finns?

- Vilka nackdelar finns?

- Tror du kandidaterna ger en ärlig beskrivning av sig själva?

- Tror du att du märker om en kandidat är oärlig?

- Har du något exempel på något tillfälle när du visste att kandidaten ljög?

- Tror du det går att undvika att kandidater framställer sig själva på ett missvisande sätt under en intervju?

- Hur undviks detta?

- Hur går en anställningsintervju till på din arbetsplats?

- När i rekryteringsprocessen kommer intervjun?

- Hur många intervjuer?

- Vilka medverkar på intervjun?

- Vilka frågor ställs på intervjun?

- Finns det någon färdig mall för vilka frågor som ska ställas på intervjun?

- Hur ser den ut?

- Finns det utrymme att själv utforma intervjun på annat sätt än mallen?

- Vilka typer av frågor tycker du är viktigare att fokusera på än andra?

- Varför?

- Har du varit med någon gång om att det har varit svårt att bedöma en person?

- Hur var den personen?

- Kan du berätta om en intervju som fungerade bra?
- Kan du berätta om en intervju som fungerade mindre bra?
- Vad vad skillnaderna mellan dem?

## 6. BEDÖMNING

- Hur skapar du dig en uppfattning om en kandidat?
- Hur tror du att du uppfattar kandidater beroende på hur det första intrycket från intervjun blir?
- Vad tycker du kännetecknar ett bra första intryck (känslor, utseende, agerande)?
- Vad tycker du kännetecknar ett dåligt första intryck (känslor, utseende, agerande)?
  - Har du något exempel på något tillfälle där en person gett verkligen ett bra eller dåligt intryck?
- Tror du att du baserar din bedömning av kandidaten beroende på vad du tycker om den?
- Tror du att du tycker om kandidaten mer om den liknar dig på olika sätt?
- Tror du att det går att inte påverkas på olika sätt, som kan skapa missvisande bilder av kandidaterna?
- Om du skulle beskriva den perfekta intervjusituationen för att bedöma en kandidat, hur skulle den gå till?
  - Vilka skillnader finns mellan denna beskrivning jämfört med den du använder dig i rekryteringssammanhang?

## 7. VIDEOKLIPP (<https://www.youtube.com/watch?v=uN1TOi5jdOw> 02:52-04:55)

- Vad tycker du om intervjun du precis såg?
- Hur skulle du bedöma kandidaten utifrån det du precis såg?
- Vad tycker du om frågorna som ställdes i videon?
  - Ställdes följdfrågor på rätt ställen?
  - Vad hade du gjort annorlunda?
  - Vad hade du gjort likadant?
- Tycker du att intervjuaren fick tillräckligt bra underlag för att bedöma kandidaten i videon?
  - Varför?
- Finns det något som du skulle vilja veta mer om kandidaten?
  - Vad?

- Vad tycker du om att kandidaten inte ville upprepa sitt CV för han redan skickat det?
- Brukar du gå igenom CV när du håller intervjuer, trots att du redan läst det?
- I videon framgår att attityden har mycket att göra med vilket intryck kandidaten ger, håller du med?