



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Bedömning av personlig kompetens vid rekrytering

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Sofia Olsson

Suzanne Staaf

Handledare: Ylva Ulfsdotter Eriksson

Juni 2011

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2011
Handledare: Ylva Ulfsson Eriksson
Examinator: Björn Ohlsson

Syfte Genom att undersöka hur rekryterare bedömer personlig kompetens vid rekrytering av personalvetare syftar uppsatsen till att bidra med ökad kunskap och förståelse för hur personlig kompetens bedöms och vilka tänkbara konsekvenser dylika bedömningar kan leda till.

Teori/Tidigare forskning Den teoretiska utgångspunkten tas i teori kring kompetens och rekrytering i allmänhet och forskning kring bedömning i synnerhet. Fokus läggs på utmaningar och konsekvenser av bedömning av personlig kompetens.

Metod Ett kvalitativt tillvägagångssätt tillämpades och empirin insamlades i huvudsak genom semistrukturerade intervjuer med rekryterare. Genom färgkodning kategoriserades resultatet och analyserades och diskuterades utifrån teori och forskning.

Resultat Studien visar att såväl personlig som formell kompetens värdesätts i rekryteringsprocessen. När de formella kompetenserna visat sig uppfylla flyttas fokus mot kandidaternas personliga kompetens. Vid bedömningen används i huvudsak traditionella urvalsinstrument såsom granskning av CV och betyg, anställningsintervju, olika typer av tester samt referenstagning. Till hjälp i bedömningen använder rekryterarna en intuitiv känsla. Personlig kompetens har visat sig svårt att tydligt definiera, vilket leder till svårigheter i bedömningen. Bedömning tenderar ske på intuitiv känsla. Socialpsykologiska processer påverkar bedömningen med risk att andra aspekter än kompetens avgör utfallet. Följderna kan bli homosocial reproduktion, felrekrytering och diskriminering. Slutligen visar studien hur magkänsla och intuition även kan liknas vid förtrogenhetskunskap.

Nyckelord personlig kompetens, rekrytering, bedömning, magkänsla

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor	2
2. Metod.....	3
2.1 Genomförande.....	3
2.2 Urval	3
2.3 Analysmetod	4
2.4 Etiska reflektioner	5
2.5 Validitet och reliabilitet	5
3. Teoretisk referensram och tidigare forskning	7
3.1 Kompetens	7
3.3 Rekryteringsprocessen och dess urvalsinstrument	10
3.4 Socialpsykologiska utmaningar	13
3.5 Vaga kriterier kan leda till homosocial reproduktion	14
3.6 Beslutsfattande utifrån intuition	14
4. Resultat.....	16
4.1 Personlig respektive formell kompetens	16
4.2 Likhet	17
4.3 Urvalsinstrument	19
4.4 En känsla i mage och ryggrad	21
4.5 Utmaningar vid bedömning av kompetens	22
5. Analys och diskussion.....	25
5.1 Ogripbara termer	25
5.2 Betydelsen av personlig kompetens	25
5.3 Urvalsinstrumenten och dess svårigheter	26
5.4 Intuitivt beslutsfattande	28
6. Slutdiskussion	29
6.1. Slutsatser	29
6.2. Diskussion och framtida forskning.....	31
7. Källförteckning	33
7.1. Tryckta källor.....	33
7.2 Elektroniska källor	34
Bilaga 1.....	36

Förord

Vi vill börja med att tacka de som bidragit till denna uppsats. Först och främst ett stort tack till de rekryterare vi har intervjuat, för att ni bidragit med empirisk data till studien och varit så tillmötesgående. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ylva Ulfsson Eriksson för att du kommit med kloka råd och feedback som bidragit till att göra vår uppsats ännu bättre. Tack till våra kurskamrater för stöd och glada tillrop samt slutligen; tack till varandra för gott samarbete.

1. Inledning

Vi söker dig med minst 2 års arbetslivserfarenhet ifrån en bred HR-roll. Utöver din arbetslivserfarenhet ser vi att du har en relevant eftergymnasial utbildning. [...] Vidare har du skinn på näsan och vågar visa framfötterna.

Platsannons HR-generalist, februari 2011

I de flesta verksamheter är människan den främsta resursen och konkurrensfördelen (Lindelöw 2008:17ff). Frågan om att lyckas attrahera, bibehålla och utveckla de medarbetare som fyller organisationens kompetensbehov därför av avgörande strategisk betydelse. Kostnaderna för felrekryteringar är svåra att kvantifiera, men klart är att de kan bli mycket stora (Lindelöw 2008:1). Att rekryterares bedömningar sker sakligt utifrån relevanta kriterier är betydelsefullt för såväl samhället, den enskilda organisationen, som individen (Mlekov & Widell 2003). För samhället är det av vikt att alla individer bidrar, bland annat utifrån frågor som den demografiska utvecklingen och arbetskraftsutvecklingen. För den enskilda organisationen handlar det bland annat om ekonomiska frågor, där lönsamhet, globalisering och behovet av marknadsanpassning spelar in. Att alla individer får samma möjligheter i arbetslivet är även en viktig rättvisefråga. Samtidigt är människan är en irrationell varelse som tenderar att förenkla, dra för långtgående slutsatser, kategorisera och föredra individer som uppvisar likhet (Lindelöw 2008; Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus 2003; Riabacke 2007). Hur kan detta mänskliga beteende relateras till samhällets, organisationens och individens behov av sakliga bedömningar?

Människans irrationalitet har historiskt inte nödvändigtvis varit ett problem, då kvantifierbara indikatorer som utbildningsbakgrund och erfarenhet tillmätts stort värde för att prognosticera framgång inom organisationen vid rekrytering (Van Loo & Semeijn 2004:33; Brown, Hesketh, & Williams 2002:27). Under omvandlingen från en industriell till en kunskapsbaserad ekonomi har individens karriär fått en mer skiftande karaktär med byten av arbetsplatser, -uppgifter och inriktningar, samtidigt som samhället erbjuder allt fler individer att odla sin anställningsbarhet genom högre utbildning (Van Loo & Semeijn 2004:331f; Brown et al 2002:3ff). Paradoxalt nog leder den ökande andelen individer med högre utbildning till att utbildning och erfarenhet får allt mindre betydelse. Detta kan dels förklaras med att synen på kunskap förändrats då samhället och omgivningens förändringar kräver fortlöpande utbildning och utveckling (Andersson, Sjösten & Ahn 2003:37). I den kunskapsbaserade ekonomin är det avgörande hur väl individen kan använda sina kunskaper och vad individen faktiskt lärt sig, snarare än vilken utbildning individen deltagit i (van Loo & Semeijn 2004:336; Andersson, Sjösten & Ahn 2003:37). Olika typer av fritidsaktiviteter som individen har ägnat sig åt under de senaste åren kan säga lika lite eller mycket om individens kunskaper som ett examensbevis från ett prestigeuniversitet. Därmed är en central fråga just hur bedömning av individens kunskaper sker.

Att allt fler uppfyller de formella krav som ställs gör att traditionella mått som utbildning och erfarenhet inte längre räcker vid rekrytering (Brown et al 2002:27). Det är inte så svårt att sälla bort personer som saknar rätt utbildning eller erfarenhet (Galfvensjö 2006:28). Däremot är det svårare att lista ut om den sökandes personliga förutsättningar motsvarar de krav som ställs. Det leder även till nya frågor kring vad som gör en person framgångsrik och vad som värdesätts. Att bedöma saker som personlighet, drivkraft, kreativitet eller ledarskapspotential är svårt att göra på ett objektivet sätt (Brown et al 2002:6). Samtidigt uppmärksammas sociala och kulturella kriterier, såsom beteende, attityd och motivation, som allt viktigare faktorer i samband med rekrytering (Bergström 1998:20f). Termer som "personkemi" och "social kompetens" används i allt större utsträckning och intervjuare anses kunna ta hänsyn även till subjektiva aspekter. Trots att dessa typer av termer är vaga, svårdefinierade och ibland ges en närmast magisk innebörd är de vitt spridda och diskuterade (Mlekov & Widell 2003:117; Bergström 1998:21). En större diskussion om hur liknande kriterier kan tillämpas är önskvärd, inte minst då dylika termer i rekryteringssammanhang tenderar resultera i att fakta helt kan ignoreras (Bergström 1998:21).

Å ena sidan har alltså synen på kunskap förändrats och allt mer fokus läggs vid sociala och kulturella kriterier, å andra sidan är dessa bedömningar svårare att göra. I den citerade platsannonseren i inledningen eftersöks en person som bland annat har eftergymnasial utbildning och arbetslivserfarenhet; kriterier som är tämligen enkla att bedöma och sälla utifrån. Men hur bedömer rekryteraren vilka sökande som har "skinn på näsan" eller "kan visa framfötterna"? Vad säger en sådan bedömning egentligen och vad kan den leda till?

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Uppsatsens övergripande syfte är att bidra med kunskap och förståelse för hur personlig kompetens bedöms vid rekrytering och vilka tänkbara konsekvenser som dylika bedömningar kan få. Detta görs genom att undersöka hur rekryterare bedömer personlig kompetens vid rekrytering av personaltjänstemän. Det empiriska underlaget utgörs av kvalitativa intervjuer med rekryterare som vid intervjutillfället nyligen annonserat efter personal. Den teoretiska utgångspunkten tas i forskning om rekrytering och bedömning av personlig kompetens. För att uppnå syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

- Vilken betydelse uppfattar rekryterare att personlig kompetens har vid rekrytering?
- Hur bedömer rekryterare personlig kompetens vid rekrytering och vilka svårigheter finns vid bedömning?
- Vilka tänkbara följder kan rekryterares inställning och tillvägagångssätt få?

2. Metod

För studien har en kvalitativ forskningsmetod valts. Vid kvalitativ forskning är det inte i första hand statistiska och kvantifierbara resultat som eftersöks utan att skapa en djupare förståelse för det område som undersöks (Kvale & Brinkman 2009). Inom den kvalitativa forskningsansatsen ryms olika metoder, och de fyra främsta är observation, textanalys, intervjuer och fokusgrupper samt ljud- och filminspelning (Silverman 2006:18). För studiens syfte bedöms kvalitativ intervju vara den mest lämpliga huvudsakliga metoden. Den kvalitativa intervjun har som syfte att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld och upplevelse av densamma (Kvale & Brinkman 2009:43ff). Målet är att nå specifik, djupgående kunskap om det studerade fenomenet. Till skillnad från kvantitativa intervjuer, vilka företrädesvis genomförs med ett representativt urval och med fasta valfrågor, genomförs kvalitativa intervjuer med öppna frågor till ett litet urval (Silverman 2006:19). Metoden valdes då den gjorde det möjligt att erhålla en inblick i hur rekryterare förhåller sig till personlig kompetens och vad de anser vara av vikt vid bedömningen.

2.1 Genomförande

En semi-strukturerad intervjuform med fasta frågeområden samt möjlighet till uppföljande frågor användes. Intervjuguiden utformades med studiens syfte och frågeställningar i åtanke, för att säkerställa att vid intervjuerna få svar på dessa (Biliaga 1). Totalt genomfördes sex intervjuer med rekryterare som var eller nyligen varit i en rekryteringsprocess vid intervjutillfället.

De första minuterna av en intervju är avgörande eftersom intervjuaren då har möjlighet att skapa en god kontakt med respondenten (Kvale & Brinkman 2009:144). Därför inleddes intervjuerna med en orientering där respondenten informerades om syfte och användningsområde för undersökningen, anonymitet, konfidentialitet samt gavs möjlighet att ställa frågor. Intervjun utformades enligt områdesprincipen, vilken innebär att intervjun inleds med frågor som ligger i periferin till det som ska undersökas för att därefter övergå till mer centrala aspekter (Dalen 2008:31). Syftet var att de inledande frågorna skulle skapa en avslappnad stämning. Intervjuerna varade i 45-60 minuter och genomfördes på respondenternas arbetsplats. Intervjuerna leddes av en person och den andra antecknade och ställde kompletterande frågor. Alla intervjuer spelades också in, efter uttryckt samtycke. Utifrån inspelning och anteckningar skrevs varje intervju ut.

2.2 Urval

För att uppnå uppsatsens syfte söktes respondenter som rekryterade till en yrkesgrupp som krävde högre utbildning, vilken ej var en tydligt avgränsad profession med legitimationskrav och dylikt. Detta då vi antog att kompetenskraven kan vara mer dynamiska i yrken som inte är

lika tydligt avgränsade. Yrkesgruppen vi fokuserade urvalet mot var personalvetare, och urvalet av respondenterna skedde därefter genom att analysera platsannonser på platsbanken, i kategorin "Personaltjänstemän, studie- och yrkesvägledare". Platsannonser för studie- och yrkesvägledartjänster sällades bort för att inrikta studien på rekrytering av personalvetare. Vidare valdes endast platsannonser med specificerade krav på eftergymnasial utbildning, som rörde tjänster om minst sex månader och med arbetsplats inom Göteborgsregionen. Utifrån de platsannonser som återstod kontaktades angivna kontaktpersoner för förfrågan om deltagande i studien. Syftet med att välja respondenter i en rekryteringsprocess var att svaren torde bli mer specifika då respondenten kan relatera till en konkret rekrytering snarare än rekryteringsarbete i allmänhet. Trots detta tenderade respondenterna till viss del att vid intervjuerna diskutera bedömning av kompetens i allmänhet.

En fördel med att olika bakgrunder representeras i studien är att en bredare bild av det undersökta området kan ges (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud 2004:187). Respondenterna i denna studie har olika bakgrunder, gällande utbildning, arbetslivserfarenheter, bransch och kön. Tre respondenter har högre utbildning inom personalvetenskap, en har en dubbel samhällsvetenskaplig examen och en är civilekonom. Tre arbetar på bemannings- och rekryteringsföretag, en inom offentlig förvaltning och två inom arbetsmarknadsprojekt i offentlig respektive privat sektor. Tre respondenter är kvinnor och tre är män och de befinner sig i åldersspannet 25 till 60 år.

2.3 Analysmetod

Vid analysen av det empiriska materialet användes meningskodning, vilket innebär att materialet färgkodas utifrån olika förutbestämda kategorier (Kvale & Brinkman 2009:217ff). För att välja ut dessa kategorier överblickades materialet i sin helhet, för att därefter grupperas i olika kategorier med utgångspunkt från syfte och frågeställningar. De kategorier som valdes ut var *urvalsinstrument*, *svårigheter*, *likhet*, *magkänsla*, *matchning*, *bedömning på detaljer* samt *förhållande mellan olika typer av kompetens*. Därefter skedde analys och färgkodning av materialet var för sig. Resultatet av analyserna jämfördes för att undersöka om materialet tolkats på samma sätt, vilket visade sig överensstämma i stor utsträckning. Kategorierna matchning samt små detaljer integrerades i övriga kategorier då de till viss del var överlappande samt för att fokusera mot personlig kompetens. Då kvalitativa analyser till stor del bygger på forskarens tolkning av materialet har det varit en fördel att kunna jämföra våra tolkningars överensstämmelse med varandra. Enligt Esaiasson et al (2004:248f) finns det en fördel i att separera empiri från analys samt använda citat då läsaren ges möjlighet att skapa sig en egen uppfattning av materialet samt att det tydligt framkommer vad som är forskarens tolkning. I likhet med detta presenteras empiri och analys separerat i uppsatsen och citat används.

2.4 Etiska reflektioner

Genom hela undersökningen har etiska frågor tagits under övervägande och de etiska riktlinjerna för forskning om människor har lett eftertanken. De etiska riktlinjerna är informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser (Kvale 1997:107ff). Informerat samtycke och konfidentialitet hanterades såväl vid telefonsamtal till potentiella respondenter som vid inledning av intervjun. Varje respondent samtyckte explicit till att beskrivas i termer av position. Utskrifterna av intervjuerna hanterades på ett säkert sätt då endast vi två haft tillgång till dessa och inspelningar av intervjuerna raderades då uppsatsen var färdigställd. Gällande konsekvenser eller fördelaktighet diskuterades vikten av att de potentiella fördelarna för en undersökningssperson och betydelsen av kunskapen som förväntas erhållas ska uppväga risker för skada för undersökningsspersonen. I enlighet med principen informerades potentiella respondenter om att deras deltagande bland annat kunde leda till ökad kunskap för dem och deras arbetsplatser och alla deltagande erbjöds ta del av resultaten då uppsatsen examinerats.

2.5 Validitet och reliabilitet

Det finns forskare som menar att begreppen validitet och reliabilitet inte lämpar sig för kvalitativ forskning, men Kvale & Brinkman (2009:262f) menar att begreppen kan tolkas om så att de passar för kvalitativa intervjustudier. Validitet handlar om frånvaron av systematiska fel och att en studie mäter det som det är tänkt att den ska mäta (Essaiasson et al 2007:63; Kvale & Brinkman 2009:264ff). För att höja validiteten i en undersökning är det av vikt att den genomförs på ett metodiskt, genomtänkt sätt. Vid inledningen av denna studie skedde en ordentlig genomläsning av metodlitteratur i syfte att fastställa en metodisk plan. En tidsplan upprättades, för att säkerställa att alla delar av studien gavs rätt utrymme i förhållande till andra delar. Syfte och frågeställningar fastställdes med utgångspunkt i relevant teori och under studiens gång fanns syftet ständigt i åtanke. För att minska risken att respondenternas svar behandlade kompetens i allmänhet identifierades innan intervjuerna tre personliga kompetenser från vardera platsannonser att lägga fokus på. Dock hade ännu mer utrymme kunnat ägnas åt att fundera kring hur studiens huvudbegrepp "personlig kompetens" kunnat förmedlas på ett sätt som säkerställde att respondenterna delade och åsyftade samma sak med begreppet som vi, för att minska risken för brister i kommunikationen.

Reliabilitet innebär frånvaro av slumpmässiga fel och påverkan från yttre faktorer med följd att en undersökning bör ge samma resultat om den görs om igen med samma förutsättningar (Kvale & Brinkman 2009:263). Reliabiliteten kan påverkas av slarv- och slumpfel under datainsamlingen såsom oläsliga anteckningar, hörfel och missförstånd. Vid alla intervjuer närvarade vi båda och materialet spelades in samt antecknades ned för att säkerställa att det som sades dokumenterades ordentligt. Kort efter intervjuerna skrevs de ut med hjälp av inspelningarna. I regel höll inspelningarna god kvalitet med undantag av ett fall då ljudkvaliteten kan ha orsakat att små nyanser inte uppfattades. Under intervjuerna gjordes

sammanfattningar och upprepningar av det som sagts för att undvika missförstånd. Dock finns det naturligtvis fortfarande risk att respondenternas mening omedvetet kan ha uppfattats fel.

Reliabiliteten handlar vidare om huruvida respondenterna kommer att förändra sina svar under en intervju och ge olika svar till olika intervjuare (Kvale & Brinkman 2009:263). Under intervjuerna förhöll vi oss neutrala till det som sades och använde en intervjuguide för att skapa struktur. Det är dock möjligt att respondenterna till viss del har anpassat sina svar för att framstå som kompetenta i sitt arbete samt attraktiva arbetsgivare inför oss som snart nytexaminerade personalvetare. Kvale och Brinkman (2009:263f) menar att det är önskvärt att försöka öka reliabiliteten vid intervjustudier men att allt för starkt fokus på detta kan hämma kreativitet och variationsrikedom, vilket uppstår då intervjuaren använder sin egen intervjustil, improviserar samt följer upp de nya aspekter som uppkommer.

3. Teoretisk referensram och tidigare forskning

Under denna rubrik behandlas den teoretiska referensramen för studien, där såväl modern som traditionell forskning berörs. Inledningsvis diskuteras begreppet kompetens för att sedan specificeras mot personlig kompetens. Detta följs av en redogörelse för en rekryterings olika steg och de metoder som vanligtvis används. Som stöd för att förstå svårigheter och risker presenteras teori kring hur psykologiska utmaningar kan störa bedömningen, hur individer som möter komplexa problem förenklar och fattar beslut utifrån intuition och hur sociala och kulturella bedömningskriterier kan leda till homosocial reproduktion.

3.1 Kompetens

Kompetent personal är i de flesta verksamheter den främsta resursen och konkurrensfördelen (Lindelöw 2008:17). Frågan om arbetssökande kandidaters kompetens är därför central vid rekrytering. Men vad är då kompetens? Definitioner kan vara problematiska då kompetens är ett kvalitativt begrepp som inte utan vidare kan mätas, värderas eller avgränsas i traditionella kvantitativa termer (Granberg 2003:414). Trots det har många teoretiker försökt att fånga begreppet och gemensamt för definitionerna är att kompetens används i relation till arbete eller en viss uppgift (Berghlund 2010:62). Egidius (1994) definierar kompetens som formell behörighet för viss uppgift eller tjänst. Denna definition skiljer sig från Lundmarks (1998:34) och Ellströms (2006:21), som med kompetens avser en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Handlingsförmågan konkretiseras av Lundmark (1998:34) till att avse kunskaper, intellektuella, manuella och sociala färdigheter samt attityd, motivation och personlighet hos individen. Till skillnad från Egidius definition ligger fokus här på förmågan att agera snarare än på vad individen kan enligt pappret. Lundmarks definition används som stöd för denna studie då den syftar till att undersöka mer än endast formella kompetenser.

3.1.1 Kategorisering av kompetens

För att göra det breda kompetensbegreppet mer hanterbart har olika modeller och kategoriseringar utvecklats av olika teoretiker. Kategoriseringarna visualiseras, exempelvis i kompetenshjulet, kompetensblomman och kompetenshanden (se exempelvis Granberg 2003; Lindelöw 2008; Lundmark 1998). Modellerna syftar till att ge en överblick över skillnaden mellan olika former av kompetens. En modell som väl täcker in olika typer av kompetens är Lundmarks kompetensmodell, den så kallade kompetensblomman. En fördel med denna modell är att kompetens ges en nyanserad innebörd och att flera sidor av kompetens innefattas, till skillnad från modeller som endast fokuserar på yrkesteknisk kompetens.



Figur 1: Kompetensblomman (Lundmark 1998:35)

Lundmark (1998:35ff) grupperar kompetens i fyra former; yrkesteknisk, strategisk, social samt personlig kompetens, samt funktionell kompetens som innebär förmåga att integrera de övriga kompetenserna för funktionsförmåga i en konkret arbetsituation. I den yrkestekniska kompetensen ingår grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för att kunna utföra de uppgifter tjänsten inkluderar. För en personalvetare kan det till exempel handla om att ha kunskap om intervjumetodik eller ett datasystem. En rekryterare som söker en individ med denna kompetens kan i stor utsträckning se till dokumenterade erfarenheter, eller kunskaps- eller färdighetstest.

Strategisk kompetens innebär kunskaper om organisationens affärsidé eller verksamhetsidé och om verksamhetens konkreta mål. Den innefattar även att individen förstår sin egen roll i organisationen samt har en förmåga att kunna arbeta långsiktigt med en helhetssyn. Vid en rekrytering kan det vara svårt att bedöma strategisk kompetens i förhållande till organisationen, då förtroendet med organisationen vanligtvis uppstår först efter en tids anställning. Rekryterare kan här istället se till individens tidigare erfarenheter och till situationsbaserad testning.

Social kompetens innebär förmåga till samarbete och anpassning i sociala situationer vilket inkluderar lyhördhet, hänsynstagande samt förståelse för kulturen i organisationen. Social kompetens har koppling till personlig kompetens där förhållningssätt, värderingar, ansvar och etik ingår. Även individens attityder och motivation inför arbetsuppgifterna liksom den människosyn som ligger till grund för hur individen fungerar i relation till andra människor inkluderas i personlig kompetens. Personlig kompetens kan vara svårt att bedöma i en rekryteringsprocess då tydliga definitioner och bedömningskriterier ofta saknas. Att personliga kompetenser är svåra att bedöma, samtidigt som det är en aspekt som integreras i

de flesta kompetensmodeller som en aspekt att ta hänsyn till, gör att en intressant spänning uppstår. I uppsatsen ligger fokus därför på personlig kompetens och hur rekryterare bedömer sådan kompetens.

3.1.2. Kunskapens dualitet

I en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, alltså individens kompetens, ryms vissa kunskaper. Detta innebär att det är relevant för denna uppsats att kort diskutera kunskapens dualitet. Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck (2011:82f) pekar på hur kunskap dikotomiseras i teoretisk och praktisk kunskap (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011:82f). Den teoretiska kunskapen tillskrivs ofta ett högre värde och den är abstrakt och intellektuellt driven. Den praktiska kunskapen är erfarenhetsbaserad och praktiskt tillägnad och för den typen av kunskap går det inte att göra en abstraherad åtskillnad mellan de begrepp som beskriver en verklighet och den faktiska verkligheten. Den praktiska kunskapen finns just i praktiken. Författarna menar dock att den starka dikotomin mellan teoretisk och praktisk kunskap blir missvisande, då all yrkesutövning kräver att hand och tanke samverkar och att det inte finns någon som är enbart praktiker eller teoretiker (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011:100).

Författarna diskuterar en ytterligare dimension av kunskap som kan sägas ligga mellan den teoretiska reflexiva kunskapen och den praktiska erfarenhetsbaserade kunskapen; förtrogenhetskunskap (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011:99). Denna förtrogenhetskunskap utvecklas i yrkesutövningen och kommer med erfarenhet. Ingela Josefsson (1991:28) beskriver detta som ett "seendets mästerskap"; något som inte kan beskrivas i logiska och vetenskapliga termer. Hon visar hur läkare utvecklar detta som en förmåga att kunna se att något inte stämmer, även då mätbara värden och medicinska prov inte visar på avvikelser (Josefsson 1991:28). Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck (2011:82ff) exemplifierar hur förtrogenhetskunskap kan utvecklas inom olika yrken av olika status; såväl hos vetenskapsmän som hos sophämtare. Samtidigt som den är erfarenhetsbaserad kan den även beskrivas som intuitiv kunskap. Därmed spänner förtrogenhetskunskapen över gränser mellan teoretisk och praktisk kunskap.

3.2 Bedömning av personlig kompetens

Trots dess svårighet att bedöma går utvecklingen mot att sociala och kulturella kriterier lyfts upp som viktiga faktorer vid rekrytering (Berlgund 1998:20f). Frågor om beteende, attityd och motivation är inte längre privata angelägenheter utanför arbetet, utan kan uppmärksammas som lika viktigt som hur väl en arbetstagare faktiskt utför arbetsuppgifterna. Gränserna mellan vad som är personliga kompetenser och personlighet är därmed inte helt klara.

Barrick, Patton & Haugland (2000) studerade hur väl intervjuare kan bedöma personlighet under anställningsintervju. I studien bedömdes deltagarnas personlighet av dem själva, en

rekryterare, en vän samt en främling. Resultaten visar att rekryterarnas bedömning av deltagarnas personlighet korrelerade högre med deras själv-klassificering än bedömningar av främlingar, men att korrelationen var lägre än mellan själv-klassificering och vänners klassificering. Överensstämmelsen mellan rekryterares bedömning och själv-klassificeringen skilde sig åt mellan olika dimensioner av personlighet. Barrick, Patton & Haugland menar att de personlighetsdrag som är viktigast för att förutsäga framgång i arbetet är samvetsgrannhet och emotionell stabilitet. För just dessa personlighetsdrag var korrelationen mellan rekryterarens bedömning och själv-klassificeringen lägre än för andra personlighetsdrag. En slutsats utifrån detta är att rekryterare i stor utsträckning kan nå och bedöma sökandes personlighet vid intervju, men inte i just de aspekter som är relevanta för att förutsäga framgång i arbetet.

3.3 Rekryteringsprocessen och dess urvalsinstrument

Att beskriva rekrytering som en linjär och planlagd process kan vara problematiskt, då variationer som spontanansökningar och rekrytering via kontakter riskerar exkluderas (Granberg 2003:318, Mlekov & Widell 2003:101). Med denna reservation nämnd sammanfattas nedan Granbergs (2003:318ff) principiella beskrivning av hur gången vid anställning bör se ut. I de första stegen fattas beslut om att en anställning ska ske, befattningskraven utreds och information om den lediga befattningen sprids. Detta följs av en period av gallring och urval, som börjar med att de sökandes meriter sammanställs, grovgallring sker och därefter urval bland de mest intressanta kandidaterna. Vanligast använda urvalsinstrument är skolbetyg, arbetsbetyg, intervju, beteendeobservation, test, referenser, läkarundersökning och provtjänstgöring (Granberg 2003:329ff). För denna uppsats är urvalet efter grovgallringen mest intressant.

3.3.1 Behovsanalys och kravprofil

Lindelöw (2008:62ff) menar att analys av organisationens behov och de krav som detta ställer på kandidaterna är avgörande. Vilken medarbetare som eftersöks kan inte avgöras innan behov och krav är fastställda. Mlekov och Widell (2003:114) framhåller att kravprofilen enbart bör innehålla det som faktiskt krävs för arbetet för att ej exkludera. Dock sker tillsättningen i många fall snabbt och kravprofilen sätts samman utifrån en beskrivning som redan finns tillgänglig.

3.3.2 Betyg

Skolbetyg har god förmåga att prognostisera framgång i högre studier, men samband mellan skolbetyg och framgång i arbetslivet är litet (Granberg 2003:331). Prognosförmågan ökar med likhet mellan studierna och det aktuella yrkesarbetet. Skolbetygens prognosförmåga sjunker dock kraftigt med tiden.

3.3.3 Anställningsintervju

Anställningsintervjun är troligen det viktigaste verktyget i rekryteringsarbetet och används vid praktiskt taget alla rekryteringar (Lindelöw 2008:122). Rekryterare förlitar sig till stor del på den bedömning som görs vid intervjun. Det finns inga entydiga studier om anställningsintervjuns prognosvärde, men klart är det varierar med intervjuarens skicklighet och intervjutyp (Lindelöw 2008:122; Granberg 2003:332).

Intervjuns struktureringsgrad påverkar prognosförmågan. Vid ostrukturerade intervjuer är det inte förutbestämt vilka frågor som ska ställas och rekryteraren kan därmed följa de spår som dyker upp och anpassa frågorna efter de sökandes svar (Mabon 2004:47). Intervjuformen är inte särskilt bra på att förutsäga framgång i arbete och en risk är att rekryteraren bemöter olika kandidater olika, utifrån sitt första intryck av dessa (Lindelöw 2008:123; Mabon 2004:47). Vid en strukturerad intervju ställs samma frågor till alla kandidater. Denna intervjuform kan göra det svårare att gå på djupet men möjligheterna att jämföra olika kandidater ökar.

En kompetensbaserad intervju är en form av strukturerad intervju, där rekryteraren försöker utvärdera kandidatens kompetens i relation till specifika kompetensområden kopplade till arbetet (Lindelöw 2008:132ff). Fokus under intervjun är arbetsrelaterade situationer utifrån tjänstens kravspecifikation. Kandidaten får beskriva situationer när han/hon behövt använda ett kompetensområde, målet med detta, hur situationen bemöttes och vilket resultat det ledde till. Lindelöw (2008:131f) menar att hypotetiska frågor bör undvikas då de kan leda till ett svar som kandidaten tror att rekryteraren vill höra snarare än en sanningsenlig beskrivning. Att beskriva beteende i en verklig situation ger mer tillförlitlig information om beteendemönster och prioriteringar (Lindelöw 2008:131ff).

3.3.4 Testning

Testning är ett väl befast urvalsinstrument i det svenska arbetslivet som bland annat används för att mäta begåvning, färdigheter och personlighet (Kahlke & Schmidt 2002:199). Två huvudsakliga typer kan urskiljas; test som mäter maximal prestation och test som mäter typisk prestation (Mabon 2003:55). Begåvnings- eller färdighetstest är vanligtvis av typen maximal prestation. Utgångspunkten är att den som testas gör sitt bästa för att prestera och att god prestation i testet predicerar god prestation i arbete där den testade förmågan krävs (Mabon 2003:55). Begåvningsstest är utformade för att övning inte ska kunna öka prestationen, medan färdighetstest mäter förmågor som kan förbättras, såsom att tala ett visst språk eller hantera ett visst redskap. Personlighetstest är vanligtvis av typen som mäter typisk prestation. Utgångspunkten är att människor kan delas in i kategorier och att personlighet är stabilt (Mabon 2003:63f). I testerna finns inga rätt och fel utan alla svar resulterar i en uppmätt personlighet (Mabon 2003:55).

För att mäta och bedöma färdigheter används även tester i arbetsliknande situationer, såsom assessment center, arbetsprover och företagsspel (Ahrnberg Swensson 1997). Testsituationen utformas för att i så stor utsträckning som möjligt efterlikna arbetet. Prestation i arbetsliknande situationer har hög prognosförmåga gällande verklig arbetssituation (Mabon 2004:33ff; Granberg 2003:345). Arbetsprover kräver dock tydliga bedömningskriterier och att testanvändarna kan använda testen på ett korrekt sätt.

Testning som urvalsinstrument har mött stor kritik (se exempelvis Granberg 2003:335ff; Kahlke & Schmidt 2002:209ff; Mlekov & Widell 2003:101ff). Kritiker menar att tester kan verka diskriminerande och att det krävs stor kunskap för att kunna tolka och hantera resultaten. Testen är dessutom utvecklade utifrån en idé om vad som är normalt i en viss kontext och kan därmed vara grundade på normativa uppfattningar. Den som har andra normer riskerar därmed få negativa värden på testernas skalor. Gällande personlighetstestning rör kritiken även det grundläggande antagandet att personlighet är oföränderligt.

3.3.5 Referenser

Referenstagning innebär att samla information om tidigare erfarenheter, prestationer och kompetenser från personer med erfarenhet från kandidaten (Mabon 2004:37f; Lindelöw 2008:150ff). Det är det vanligaste komplementet till anställningsintervjun trots att prognosvärdet är mycket lågt (Mabon 2004:33). Enligt Mabon (2004:37f) är det problematiskt att referenser oftast utgör ett selektivt urval och äldre referenser kan göra informationen inaktuell. Referensförfarandet kan även verka utestängande för den som söker sin första anställning eller om referenterna inte finns tillgängliga (Mlekov & Widell 2003:126). Enligt Lindelöw (2008:150ff) kan dock referenstagning ge värdefull information men det förutsätter att referenssamtalet behandlas som en kompetensbaserad intervju.

3.3.6 Urvalsinstrumentens prognosförmåga

Det urvalsinstrument som kan identifiera en perfekt kandidat finns inte (Mlekov & Widell 2003:104ff; Granberg 2003:329; Bolander 1999:4; Bergström 1998:20ff). Granberg (2003:329) menar dessutom att urvalsinstrumenten oftast mäter mot avgränsade befattningar, trots att tjänster i dagens samhälle sällan är varaktiga i innehåll och kontext. Detta gör det problematiskt att koncentrera urvalet mot nuvarande jobb istället för mot framtida.

Rörande urvalsinstrumentens prognosförmåga finns det omfattande forskning (Granberg 2003:345). Forskningen är inte helt entydig, men en klar tendens är att de metoder som anknyter till aktuell jobbsituation har högst prognosvärde. Mlekov & Widell (2003:101ff) menar att urvalsinstrumentens brister kan leda till ökad likriktning i urvalet och skapar utrymme för såväl indirekt som systematisk utslutning av grupper. De som bedömer är blott människor, och mänskliga bedömningar påverkas av många felkällor (Mlekov & Widell 2003:105f).

För att öka prognosvärdet rekommenderas användande av flera urvalsinstrument, samt att rekryteraren ha insikt om urvalsinstrumentens brister (Granberg 2003:346, Lindelöw 2003).

3.4 Socialpsykologiska utmaningar

I hela rekryteringsprocessen riskerar rekryteraren att göra felaktiga bedömningar på grund av psykologiska processers inverkan. Nedan behandlas processer som kan störa bedömning vid anställningsintervjun, då det är det vanligast använda verktyget (Lindelöw 2008:122).

Vid det första mötet med en kandidat riskerar det första intrycket, baserat på ytlig information, spela stor roll för hur rekryteraren förhåller sig till kandidaten (Lindelöw 2008:122). Den första information vi får har störst påverkan på uppfattning och minne (Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus 2003:650). Människan skapar intuitivt en bild som vi därefter försöker bekräfta. Ny information jämförs med erfarenheter för att underlätta för individen att snabbt förstå. Processen kan hjälpa människor att hantera nya intryck, men risk föreligger för felaktiga associationer och stereotypa uppfattningar som kan påverka bedömning.

Under intervjuens gång kan rekryterarens agerande påverka den sökande. En positivt inställd rekryterare kan uppmuntra och bekräfta kandidaten så denne känner sig trygg, avslappnad och ger längre svar på frågor, medan negativ inställning kan leda till motsatsen (Lindelöw 2008:123f). Detta kan även förklaras med selektiv varseblivning, där information som stödjer den uppfattning som rekryteraren bildat sig tidigt i intervjun ges utrymme, medan det som motsätter den ignoreras (Mabon 2004:45f). Positiv inställning kan leda till att neutral information tolkas positivt och negativ information omedvetet sorteras bort.

Det fundamentala attributionsfelet är ett av de vanligaste misstagen i mänsklig kommunikation (Smith et al 2003:655; Lindelöw 2008:124). Det innebär i korthet innebär att när det gäller att förklara en personens beteende undervärderas situationens betydelse till förmån för personlighet och personliga egenskaper. Felaktiga slutsatser kan även dras utifrån social attraktion och likhet i attityder och värderingar, vilket felaktigt antas öka möjligheten till gott samarbete (Mlekov & Widell 2003:107).

Rekryterare kan använda olika strategier för att hantera riskerna. Lindelöw (2008) framhåller strukturerade intervjuer som ger systematik och jämförbarhet. Mlekov & Widell (2003) menar att risker minskar om det är fler rekryterare som tillsammans utformar kravprofiler och bedömer kandidaters kompetens. Barrick, DeGrassi & Shaffer (2008) studerade konsekvenser som kan uppstå då kandidater försöker framställa sig själva i bättre dager, genom att bland annat lyfta fram, dölja och anpassa sig efter vad rekryteraren verkar gilla. Studien visar att arbetsökande kan skildra en bild av sig själv som rekryteraren uppskattar, men rekryterarens gillande korrelerade inte med god arbetsprestation. Slutsatserna pekar på att en väl utarbetad

intervjuguide med strukturerade frågor minskar riskerna för att rekryteraren ska låta sig luras av en välputsad fasad.

3.5 Vaga kriterier kan leda till homosocial reproduktion

Sociala och kulturella kriterier blir allt viktigare faktorer i samband med rekrytering och termer som "personlig lämplighet", "social kompetens" och "personkemi" används i allt större utsträckning (Mlekov & Widell 2003:104f; Bergström 1998:20). Mlekov & Widell (2003:115) beskriver "social kompetens" som ett exempel på termer som endast kan definieras subjektivt, i Sverige ofta som att uppträda "svenskt". Att det "svenska uppträdandet" är att betrakta som social kompetens motiveras då med att det skulle öka möjligheten till ett bra samarbete. Ytterligare ett exempel är "personlig lämplighet" (Mlekov & Widell 2003:117). Det antas betyda "att passa in" och författarna menar att bedömningar grundade på detta är svårt att ifrågasätta och kritisera då termen oftast saknar definition. Arbetsgivare som ställer dessa typer av krav bör istället definiera vad de menar med och hur det är relevant i arbetet. Vaga kriterier av detta slag lämnar utrymme för fördomar och stereotypa föreställningar.

Kriterier som är informella och inte kan bedömas systematiskt kan leda till långtgående konsekvenser. Det handlar inte bara om att organisationen riskerar att göra en felaktig och kostsam rekrytering utan kan även leda till homosocial reproduktion (Mlekov & Widell 2003:107). Begreppet syftar till att lika väljer lika; individer som inte finns representerade i organisationen blir bortsorterade till förmån för likadana individer som redan finns inom den. Detta är speciellt vanligt där kriterier inte kan definieras utan beskrivs som outtalade och självklara subjektiva. Det outtalade och självklara är ofta det normativa vilket leder till att olikheter medvetet eller omedvetet väljs bort.

3.6 Beslutsfattande utifrån intuition

Beslutsanalytikern Ari Riabackes (2007) doktorsavhandling behandlar beslutsfattande under osäkerhet och svårigheter. Den mänskliga hjärnan är inte utformad för att hantera komplexa problem, vilket leder till att beslutsfattande i de flesta moderna organisationer sker på ett icke-rationellt sätt (Riabacke 2007:35ff). När människan möter komplexa problem tenderar hon att förenkla och bortse från möjliga parametrar, alternativ och oklarheter. Detta leder till att beslutsfattande ofta blir grundat i intuition och magkänsla, snarare än rationell analys. Riabacke (2007:37) menar att intuition och magkänsla handlar om att besluten fattas utan tillräcklig analys. Det är möjligt att magkänsla bygger på kunskap och erfarenhet, men det kan likväl handla om att hjärnans förenklade process bortser från den faktiska information som finns. Författaren menar att människor måste utveckla sina starka och svaga sidor för att kunna hantera detta. Hans studie visar dock att ledare ofta saknar nödvändig information för att fatta svåra beslut och att de i allmänhet har stora svårigheter att inhämta informationen. På grund av detta förenklar de sitt beslutsfattande ytterligare och grundar beslut endast i magkänsla.

Riabacke föreslår därför att tekniker och metoder för att stötta beslutsprocessen utvecklas, såsom bättre tekniska beslutsstödsystem.

4. Resultat

Nedan följer en tematiserad presentation av insamlad empiri. Förhoppningen är att läsaren genom denna presentation ska få en god överblick över de teman som varit utmärkande under intervjuerna. Dessa teman handlar om hur personlig kompetens värderas, vilka metoder som används och vilka utmaningar som ligger i bedömningen och dess förutsättningar.

I redovisningen av resultatet kommer de individer som intervjuats för insamlingen av studiens empiri att benämnas "respondent". Då materialet rör rekrytering nämner respondenterna flertalet gånger de individer som söker tjänster som respondenterna rekryterar till. De individer som söker eller sökt arbete hos respondenterna kommer att benämnas "kandidater". För att minimera risken för förvirring gällande resultat och termer kommer de intervjuer som respondenterna genomför med kandidater i rekryteringsprocesser konsekvent att benämnas "anställningsintervju".

Slutligen kommer begreppen personlig och formell kompetens att användas. Personlig kompetens används för att beskriva såväl social som personlig kompetens i enlighet med Lundmarks (1998:35ff) definition, då dessa kompetenser till stor del sammanfaller. Yrkesteknisk och strategisk kompetens, vilket i större utsträckning kan beskrivas i dokumenterade meriter, kommer i redovisningen av resultatet att benämnas som formell kompetens.

4.1 Personlig respektive formell kompetens

Hur mycket vikt som läggs vid formell respektive personlig kompetens skiljer sig åt mellan de olika respondenterna. Respondenterna inom offentlig sektor menar att formella meriter går före vid urvalet. De framhåller att eftersom de arbetar inom offentlig sektor är det viktigt att kunna visa på varför en kandidat valts framför en annan, då alla ansökningar är offentliga handlingar. En av dem uttrycker:

Först måste man ta den formella kompetensen och se vilka som uppfyller den. Om det är fem som uppfyller i lika hög utsträckning då träffar vi de här fem och då kommer personligheterna in, de personliga bitarna. Men det går inte att ta det först som det kanske gör i ett privat företag.

Kvinna, offentligt arbetsmarknadsprojekt

Även en respondent inom privat sektor fokuserar till stor del på formella meriter. För honom är det väsentligt att den som anställs har lång erfarenhet av arbete inom näringslivet då han menar att det leder till ett brett kontaktnät. Samtidigt säger han att en grundförutsättning hos den som ska anställas är att ha viss social förmåga för att inte ställa till det för övriga anställda.

Respondenterna inom offentlig sektor har lite olika synsätt när det gäller personlig kompetens. En menar att personlig lämplighet inte är en tillräckligt tydlig merit att basera en bedömning på, då han inte ser vad som skulle kunna medföra att någon är personligt olämplig för ett arbete. Inom hans verksamhet har de därför i platsannonser inga krav på hur en kandidat bör vara som person och han menar att egenskaper inte är relevanta, endast agerande. En annan respondent ser istället en möjlighet till ökad handlingsfrihet genom att trycka mycket på personlig kompetens i platsannonserna. Hon framhåller dock att bedömningen inte får ske godtyckligt. De är först när de formella meriterna är uppfyllda som personlig kompetens kan tillåtas hamna i fokus. Denna prioritering delas av flera, som menar att formella meriter är avgörande vid grovgallringen men personliga kompetenser tar överhanden vid antställningsintervjun.

Personliga kompetenser ses som avgörande för en respondent. Hon menar att den som anställs måste kunna hantera jargongen på arbetsplatsen och dela organisationens värderingar. Ett annat synsätt som framkommer från en respondent är att förhållandet mellan formell och personlig kompetens beror på vilken tjänst det gäller. Han resonerar om att olika tjänster kräver olika sorts kompetens:

Till exempel det här med data och IT, olika programmeringsspråk, det är väldigt absoluta kunskaper. Där går det inte att höfta in någon för att han har en bra personlighet. [...] Han eller hon kommer aldrig klara av arbetet. Där är det verkligen så, då får man i så fall välja bort de personliga egenskaperna och gå på hård fakta. Är det däremot en tjänst där man ska jobba i kundtjänst och man inte har jobbat med deras datasystem eller officepaketet så är det en mindre del att komma in i. Det går lite snabbare. Är man däremot en väldigt servicebenägen person som har lätt att få kontakt med andra så kanske det har en högre sannolikhet att bli bra. Det beror lite på tjänst.

Man, rekryterings- och bemanningsföretag

4.2 Likheter

Rekryterarna har olika sätt att diskutera likhet mellan kandidat och organisation. Synsätten varierar mellan att söka någon som kan komplettera arbetsgruppen, att söka någon som passar in i företagskulturen samt att som rekryterare söka någon som liknar en själv som person. Alla dessa synsätt kan finnas hos samma respondent.

4.2.1 Komplettera arbetsgruppen

Personlig kompetens framkommer som värdefullt för att finna någon som kan komplettera organisationen genom att besitta kvalitéer som övriga medarbetare saknar. En respondent strävar efter att anställa en person som kan komplettera gruppen avseende ålder, erfarenheter, personlighetstyp, kön och akademisk härkomst. Detta för att kunna skapa en god

gruppdynamik samt igenkänndom och tillit hos deltagarna i det arbetsmarknadsprojekt hon rekryterar till. En annan respondent talar om vikten av att anställa personer med olika slags kompetens:

Man ska passa in i företagskulturen eller arbetsgruppen. Säg en inköpsavdelning med fem personer där fyra älskar att sitta och räkna på offerter och så. Då kanske det inte ska vara en till sådan person utan det kanske ska vara nån som är duktigare i sociala sammanhang, med leverantörer och i förhandlingar.

Man, bemannings- och rekryteringsföretag

4.2.2 Passa in

Flera rekryterare talar om att de strävar efter att finna en kandidat som kan passa in i organisationen och dela de värderingar organisationen representerar. En respondent säger att hon vill att de ska vara som en familj på arbetsplatsen. En annan menar att det är viktigt att personen som anställs har en social medelintelligens för att inte fördärva för andra och att de söker någon som passar in i organisationen:

Många gånger är det inte den tekniska, formella kunskapen och erfarenheten utan det är hur personen är som människa när vi frågar på bolaget.

Vad kan det vara för saker?

Det kan vara att det är en ung arbetsplats det är inga ledare som tar kommandot, man pratar med varandra, fattar beslut i konsensus. Då kanske det är svårt att få dit en person som är för dominant.

Man, rekryteringsföretag

Att passa in kan även handla om yttre faktorer. En person exemplifierar med rekrytering till en tjänst på advokatbyrå, där hon ser det som betydelsefullt att ha förståelse för den klädkod som gäller.

Det är hemskt att man ska bedöma på yttre faktorer, men samtidigt är det ju faktiskt också så att kommer man hit och söker en tjänst på en advokatbyrå då ska man ha tänkt igenom det innan och då ska man veta att där gäller kostym. Kommer man hit och inte motsvarar det då kan det tyda på att man kanske inte riktigt förstår rollen eller förstår branchen eller företaget.

Kvinna, bemannings- och rekryteringsföretag

En respondent uttrycker att det är viktigt att vara vaksam när det gäller ord som ”att passa in” i rekryteringssammanhang eftersom det kan vara baserat på fördomar. Han menar att de har mött kunder med mer fördomar än vad som är nyttigt och att de ibland har avsagt sig uppdrag hos företag på grund av att kravprofilen varit alltför smal eller konstig.

4.2.3 Lik rekryteraren

Förutom att vilja matcha den organisation dit rekryteringen sker finns det en tendens att föredra personer som liknar dem själva. En respondent söker en person som tänker och agerar på samma sätt som hon själv. Hon sammanfattar vad hon söker med "en kloning av mig själv nästan".

... eftersom jag är en idéspruta själv. Då behöver jag en likasinnad också, som kan tänka likadant.

Kvinna, privat arbetsmarknadsprojekt

En respondent i 60-årsåldern med lång erfarenhet från näringslivet anger att han inte tar in yngre personer som rekryteringskonsulter. Detta då rekrytering handlar om erfarenhet och kontaktnät, vilket är något som tiden ger. Därmed söker han någon med liknande bakgrund som han själv har.

Vi vill ha erfarna konsulter. Att vi har varit med om det så vi har en bred erfarenhet. Vi har det i ryggraden så att säga. Och sen då inte ha så himla bråttom. Är man ung så har man ofta väldigt bråttom för man vill avancera, det ska gå fort framåt i karriären. Vi har hoppat över det, vi har gjort det redan. Vi är på en fas där att leverera ett bra jobb är väldigt viktigt. Det är det säkert för de unga också, men man har bråttom. Man tror att nästa dag är den sista dagen.

Man, rekryteringsföretag

4.3 Urvalsinstrument

Respondenterna presenterar ett antal olika metoder och instrument som de använder vid bedömning av personlig kompetens. Dessa är granskning av personligt brev, CV och betyg, anställningsintervjuer, tester samt referenstagning. Bedömningen av de sökande sker alltid gentemot någon form av kravprofil, varför resultat kring detta inleder avsnittet.

4.3.1 Behovsanalys och kravprofil

Behovsanalysens och kravprofilens vikt varierar mellan olika respondenter, från att betraktas som det mest grundläggande vid rekrytering, till att snarare beskrivas som ett papper med tomma ord. För respondenter som rekryterar åt kund är det i regel kunden som avgör vad kravprofilen ska innehålla. Bland dessa respondenter framkommer en svårighet att förklara innebörden av de personliga kompetenser som kravprofilen innefattar. En respondent eftersöker en person med "skinn på näsan" som "vågar visa framfötterna". Vid frågor kring bedömning av sådan kompetens menar respondenten att kunden ofta ger henne klyschartade ord som hon själv får lägga in sina egna värderingar i. En annan respondenten har driv som en av de eftersökta egenskaperna. Vad "driv" innefattar har han dock svårt att definiera och menar att det är uttryck som användes mer än det borde:

Driv är väl egentligen en... vad ska man säga...? Det är väl en slarvig hopsättning av olika egenskaper. Det är sånt som dyker upp i munnen på många. [...] Vi använder det säkert också mer än vad man kanske egentligen skulle. Men det är olika egenskaper som är ihopsatt till någonting.

Man, rekryterings- och bemanningsföretag

4.3.2 Betyg

Ett sätt att undersöka personlig kompetens är att studera kandidatens betyg. En respondent säger sig använda betyg vid bedömning av analytisk förmåga:

I början frågar vi vad de har för mattebetyg. Det är det första vi tittar på. [...] Har man femma i matte till exempel då har man en viss kunskap och analytisk förmåga.

Man, rekryteringsföretag

4.3.3 CV och ansökningsbrev

Granskning av CV och/eller ansökningsbrev är någonting alla respondenter anger att de använder sig av vid rekryteringen, främst för att bedöma formella kvalifikationer. Om de formella kvalifikationerna inte uppfylls kan i vissa fall det personliga brevet väga upp om kandidaten där kan motivera varför denne är lämplig. CV-granskning vid bedömning av personliga kompetenser tillämpas också. Driftighet bedöms exempelvis av en intervjuperson genom att i CV:t se hur aktiv kandidaten varit utöver studier och noggrannhet bedöms genom att kontrollera stavning och grammatik i ansökan.

4.3.4 Anställningsintervju

Alla respondenter betonar anställningsintervjun som ett betydelsefullt urvalsinstrument för att undersöka personlig kompetens. Respondenterna använder situationsbaserade, semistrukturerade intervjuer för att se hur kandidaten använt en specifik kompetens i tidigare situationer eller hur kompetensen skulle användas i en hypotetisk situation. En fördel som framhävs med att ha samma grundstomme vid alla anställningsintervjuer är möjligheten att utvärdera svaren och jämföra olika kandidater mot varandra. En respondent särskiljer sig genom att inte strukturera utan istället gå på känsla. Hon ställer klassiska frågor om bland annat styrkor och svagheter men mest för att ställa dem än för att hon tror att de ger något. Materialet visar att ytterligare ett tillvägagångssätt är att beskriva organisationen för att ta reda på kandidatens förhållningssätt till och motivation för det aktuella arbetet. Resultatet visar att respondenterna vanligen träffar kandidater flera gånger för att underlätta bedömningen. Anställningsintervjuer med flera intervjuare är även det ett vanligt förekommande tillvägagångssätt.

4.3.5 Testning

Materialet visar att testning används, främst då det handlar om tillsättning av mer kvalificerade tjänster. De respondenter som arbetar med rekrytering åt kund anger att kunden avgör om testning ska ingå. För att undersöka någons personliga kompetens är det främst personlighetstest som används. De användningsområden för personlighetstest som framkommer är att undersöka ledarskapsprofil, social förmåga, säljegenskaper samt vilken roll någon tar i en grupp. En respondent nämner att de ibland använder sig av assessment center med heldagstester vid tillsättning av chefstjänster. Arbetsprover förekommer i flera fall. En av respondenterna menar att testning är ett mycket tillförlitligt urvalsinstrument med hög prognosförmåga:

Ett test är oftast väldigt bra för det går inte att manipulera ett test om man inte är väldigt manipulativ själv. Då kan man göra det. Men det är väldigt svårt att göra det för man vet inte var de olika frågorna i testet hamnar någonstans. Jag brukar alltid säga det när jag gör avstämning med testen: ”Kom ihåg att du fyllt i frågorna och svaren själv. Det här är vad du har svarat på. Det är resultatet.” Man ska inte tro att det man får fram i ett test inte stämmer alls. Ofta stämmer det till 99 procent.

Man, rekryteringsföretag

4.3.6 Referenstagning

Referenstagning används då några få kandidater återstår. En respondent utmärker sig genom att ibland kontakta personer kandidaten arbetat med utan att denne informeras. Exempel på att kandidater efter en tids anställning visat sig prestera mindre bra trots goda omdömen från referenter framkommer i intervjumaterialet. Referenstagningens låga prognosförmåga bekräftas av en respondent som uppger att det ändå används på grund av tradition:

Det känner ni säkert till, ni som läser det i skolan. Referenstagning hamnar ganska långt ner.

Är referenstagning någonting ni använder?

Vi använder referenstagning. Man vet ju om att det säger väldigt lite om någonting.

Men så är det. Varför man gör det tror jag till stor del är på grund av tradition i Sverige, det är vedertaget.

Man, rekryterings- och bemanningsföretag

4.4 En känsla i mage och ryggrad

Ett återkommande tema är intuition, vilket nämns i termer av känsla, magkänsla och ryggradskänsla. Olika sätt att diskutera denna känsla framkommer; dels som något som bygger på en helhetsbedömning av all tillgänglig information, dels som något som bygger på detaljer. Helhetsbedömningen beskrivs vara grundad i erfarenhet och utgår från det sammanvägda intrycket av kandidaten. Det sammanvägda intrycket kan antyda att något inte stämmer, som

är svårt att specificera. En respondent beskriver en rekrytering där kandidaten uppfyllde alla krav, men där ryggradskänslan sade honom att något var fel. Han kontaktade därför bekanta som arbetat med kandidaten, vilka berättade om kandidatens alkoholproblem och därmed bekräftade ryggradskänslan av oegentlighet. En annan respondent beskriver hur magkänslan består av mindre delar vilket sammantaget leder till en känsla:

Jag litar ganska mycket på min magkänsla, jag tror att det är viktigt att man gör det. När jag gjort det har det blivit väldigt bra. När man möter någon, alla faktorer sammanvägda. Vad personen ger för intryck, vad man har för kroppshållning, vad man ger för svar... alla de där faktorerna tror jag är det som ger mig en magkänsla i slutändan. Jag väger samman dem på något sätt.

Kvinna, offentligt arbetsmarknadsprojekt

Det andra sättet att diskutera känslan är som grundad i mindre detaljer och yttre faktorer. Detta ses av respondenter både som något negativt som bör undvikas, något utan värdering som man gör oavsett konsekvenser och grund, samt som något positivt och rimligt. En av respondenterna trycker på att en korrekt rekrytering inte bör handla om kandidatens personlighet, då den bedömningen handlar så mycket om rekryterarens personliga åsikt. Han menar att vaga argument som att "det inte kändes bra" bör undvikas. En annan respondent återkommer till frågor om sökandes handslag, klädsel och kroppsutsmyckningar. En intressant aspekt i hennes resonemang är att hon reflekterar över att bedömning grundad i små detaljer riskerar att bli missvisande, samtidigt som hon menar att det är så hon gör:

Det kan vara när någon stiger ut ur hissen och man hälsar. I många fall kan jag säga direkt där ute, utan att ens ha haft intervjun, att det är den här personen som kommer få tjänsten. Och i väldigt många fall blir det så.

Vad finns det för fördelar eller risker med det?

Riskerna är ju att man är väldigt mycket mer positivt inställd. Att man glömmer att gräva, för man har redan beslutat sig innan. Man är väldigt jakande, man uppmuntrar, visar på ett tydligt sätt att man tycker det den säger är bra. Hör man något negativt kanske man inte alltid, nästan, gräver i det. Det är självklart den stora risken. Det är en jättestor risk att det blir så.

Kvinna, bemannings- och rekryteringsföretag

4.5 Utmaningar vid bedömning av kompetens

Respondenterna upplever flera olika typer av utmaningar vid bedömning av personlig kompetens. Materialet visar exempel på hur bedömning av kandidaters kompetens senare visat sig felaktig. En respondent berättar om en allvarlig missbedömning av en kandidat som grundat sig i att denne just kunnat hantera liknande arbetsuppgifter väl tidigare, men att detta inte predicerade framgång i framtiden.

I ett fall visade det sig att en person som rekryterats som key account på ett stort bolag, från första dagen han kom aldrig hade lyft telefonen eller ringt en kund en enda gång. Han hade fått total blackout. Den personen hade ändå jobbat med liknande på ett konkurrerande bolag och han hade fått jättefina referenser.

Man, rekryteringsföretag

Respondenterna menar att det är svårt att bedöma kandidaternas kompetens inom områden där de själva inte är så kunniga. Detta eftersom det kandidaterna säger låter väldigt bra för någon som inte är insatt. En annan aspekt som kan påverka bedömningen är rekryterarens agerande. Vikten av ett professionellt bemötande framhävs av respondenterna då de menar att rekryterarens humör och beteende kan påverka och störa bedömningen. Om rekryteraren inte kan lägga ovidkommande saker åt sidan kan det leda till en felaktig bedömning.

Kandidatens framställning av sig själv kan förvanska rekryterarens bedömning. Ett återkommande tema är hur personer som söker arbete framställer sig som bättre än vad de faktiskt är, eller åtminstone framhåller sina bästa sidor. Detta diskuteras i huvudsak på tre olika sätt. Det första sättet är som ett konstaterande; kandidaten framhåller sina bästa sidor vilket ses som helt normalt. Det andra sättet är att kandidaten inte endast framhåller sina bästa sidor utan även döljer eller fabricerar vissa detaljer. Det tredje sättet handlar om hur en sökande närmast oreflekterat och omedvetet kan presentera en bild av sig själv som inte stämmer överens med verkligheten. En av respondenterna resonerar kring att en person som inte är medveten om sina begränsningar inte heller kan förmedla dem. En svårighet vid bedömning av personlig kompetens handlar om hur villig kandidaten är att öppna sig och prata om personliga aspekter, vilket diskuteras av en respondent:

Vissa trivs inte i intervjusammanhang, tycker inte det är roligt eller givande att svara på frågor. Känner inte att de vill dela med sig så mycket av sina personliga egenskaper eller hur de är som person. Tycker inte att det är relevant för arbetet utan ser det som att det enda som krävs är att man har jobbat med något liknande tidigare.

Man, rekryterings- och bemanningsföretag

En återkommande yttre faktor som kan försvåra bedömningen är brist på resurser. Respondenterna lyfter fram att olika typer av tester används i rekryteringar, men att det är en kostnadsfråga. Respondenterna verksamma i rekryteringsföretag diskuterar att deras kunder har inflytande över val av urvalsinstrument. En av dessa reflekterar över att det ultimata scenariot för att uppnå god validitet vore att använda personlighetsformulär, personlighetstest och kompetensbaserad intervju, men så sker inte då det är upp till kunden att fatta beslut kring huruvida testning ska användas.

En annan utmaning är tidsbrist, då rekryteringen genomförs under en begränsad tidsperiod. En respondent påpekar att det kan medföra att kravprofilen tvingas ändras om rätt kandidat inte finns på marknaden då rekryteringen genomförs. Följden av tidsbrist kan också vara att rekryteraren inte har möjlighet att inhämta all information som behövs för att kunna göra en korrekt bedömning. Respondenterna talar om att det kan finnas vinster med att göra flera anställningsintervjuer men att det av tidsbrist inte alltid är möjligt. En respondent berättar om hur en missbedömning kunnat undvikas om rekryteringen getts mer tid, men att det bara fanns tid för en anställningsintervju.

5. Analys och diskussion

På en övergripande nivå syftar denna uppsats till att bidra med ökad kunskap och förståelse kring hur personlig kompetens bedöms och vilka tänkbara konsekvenser dylika bedömningar kan leda till. De resultat som redovisats i föregående kapitel kommer nedan att analyseras gentemot tidigare forskning och den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen.

5.1 Ogripbara termer

Kompetens är ett kvalitativt begrepp som teoretiker försöker stoppa in i kvantitativa termer (Granberg 2003:414). Studien bekräftar att definitioner kan vara problematiska. Intervjuerna har skett med respondenter som idag befinner sig i en verklighet långt ifrån akademien. Det tycks vara lätt att glida mellan att tala om de personliga kompetenser som är kvalifikationer för den utlysta tjänsten till att i samma andetag tala om vikten av rätt personlighet, värderingar och fritidsintressen. Termer som personlig kompetens, egenskaper, personlighet och personlig lämplighet används utan tydlig distinktion och reflektion, vilket visar att exakt definition av personlig kompetens är svårt.

Vaga kriterier kan resultera i innehållslöshet och subjektiva beskrivningar (Mlekov & Widell 2003:115ff). Ett empiriskt exempel är svårigheter hos respondenter på rekryteringsföretag att beskriva ord de fått från kund, vilket kan tyda på att rekryteraren skapar egna definitioner om detta inte klargjorts av kund och rekryterare tillsammans. Följden kan bli att rekryteraren inte letar efter den kandidat som kunden söker, då de har olika syn på vad de efterfrågade kompetenserna innebär.

5.2 Betydelsen av personlig kompetens

Den högre utbildningens värde har devalverat i den kunskapsbaserade ekonomin (Van Loo & Semeijn 2004:331f; Brown et al 2002:3ff). Vid rekrytering värdesätts andra faktorer allt mer (Brown et al 2002:27; Bergström 1998:20). Det empiriska materialet visar att rätt utbildning och erfarenhet värdesätts vid grovgallring och att det inte är så svårt att sälla bort personer som saknar rätt utbildning eller erfarenhet, i överensstämmelse med teorin (Galfvensjö 2006:28). Materialet bekräftar även att det oftast är personliga kompetenser som faller avgörandet så snart de grundläggande formella kraven är uppfyllda.

Ett synsätt som framkommer i empirin är att betoning på personlighetsegenskaper ger handlingsutrymme vid rekryteringen. Det tyder på att respondenterna söker större utrymme att basera bedömningen på subjektiva kriterier. I materialet finns även ett resonemang om att det inte är yrkesteknisk kompetens som är avgörande utan ”hur personen är som människa.” vilket ger visst stöd för Bergströms (1998:20f) resonemang om att subjektiva kriterier uppmärksammas mer än fakta. Respondenterna söker i stor utsträckning kandidater som inte

bara uppvisar önskvärt beteende, utan som är på ett visst sätt. Det tyder på att egenskaper ses som oföränderliga och att intervjupersonerna ser kandidaternas egenskaper som viktigare än deras agerande.

Att personlig kompetens är ogripbart och svårdefinierat kan innebära att det är svårt att mäta och bedöma. Bedömningen sker till stor del sker med hjälp av en intuitiv känsla vilket i sig kan tyda på att personlig kompetens har stor betydelse för respondenterna. För formella kompetenser såsom utbildning och arbetslivserfarenhet krävs det antagligen ingen intuitiv känsla då examensbevis och intyg torde räcka. Därmed kan respondenternas fokus på bedömning med hjälp av en intuitiv känsla visa att de värdesätter personlig kompetens hos kandidaten och söker finna sätt att bedöma denna kompetens.

Andra delar av materialet visar en strävan att undvika att söka efter personliga kompetenser för att inte riskera godtyckliga och subjektiva bedömningar. Ord som att passa in menas vara viktigt att vara vaksam på då det ses som baserat på fördomar. Synsättet liknar Mlekov & Widells (2003) resonemang om hur subjektiva kriterier kan lämna utrymme för stereotypa föreställningar.

5.3 Urvalsinstrumenten och dess svårigheter

Såväl det empiriska som det teoretiska materialet visar på en rad svårigheter kopplade till de urvalsinstrument som används för att bedöma personlig kompetens (jmf Brown et al 2002:6). Definitionen av en viss kompetens kan påverka vilket urvalsinstrument som används för att bedöma kompetensen i fråga. Materialet visar hur en respondent bedömer analytisk förmåga med hjälp av skolbetyg. Analytisk förmåga kan bland annat avse analys av abstrakt företeelse, analys av ämne eller matematisk analys (Nationalencyklopedin). Vilken typ av analytisk förmåga som krävs och hur väl skolmatematiken tränar denna typ är därför avgörande för ur väl betygen prognosticerar framgång i det aktuella arbetet (Granberg 2003:331). För att kunna välja ett lämpligt urvalsinstrument är det därmed av vikt att rekryteraren är på det klara med vilken form av viss kompetens som eftersöks. Det blir även betydelsefullt att rekryterare och kandidat har samma syn på vad denna kompetens innebär, för att kandidaten ska kunna förmedla hur denne besitter den aktuella kompetensen.

Testning är ett annat urvalsinstrument som används av respondenterna och pekas ut som mycket tillförlitligt, i motsats till teorins kritik om testutformning och risk för normativitet (Kahlke & Schmidt 2002:209ff; Mlekov & Widell 2003:104f). Ett problem med att se testresultatet som mycket tillförlitligt är att riskerna negligeras och att testresultatet ses som sanningen. Utan reflektion kring testutformning och situationsanpassning samt hur detta kan hanteras finns det risk att testet inte kan visa hur väl kandidaten kommer att klara det aktuella arbetet. I förhållande till ovanstående diskussion om hur specifika kompetenser kan definieras på olika sätt blir svårigheterna särskilt tydliga.

Anställningsintervjun är ett betydelsefullt urvalsinstrument vid bedömning av personlig kompetens. För att bedöma hur väl kandidaten kan hantera en framtida situation rekommenderas i teorin kompetensbaserad intervju med fokus mot tidigare användande av aktuella kompetenser (Lindelöw 2008:131f). Kompetens handlar dock om individens handlingsförmåga i förhållande till en framtida uppgift, situation eller kontext (Lundmark 1998:34; Ellström 2006:21). Intervjumaterialet visar att god hantering av tidigare situationer inte automatiskt förutsäger framgång i framtiden. Respondenterna tenderar att begå det fundamentala attributionsfelet och undervärdera situationens betydelse i förhållande till personliga egenskaper hos individen (Smith et al 2003:655). Detta kan leda till ett antagande att kandidatens tidigare framgång eller misslyckande beror på denne som person och därmed kommer att bestå även i framtiden.

Trots att teorin visar att en strukturerad intervjugudie kan minska risker för felbedömningar (Barrick, DeGrassi & Shaffer 2008; Lindelöw 2003) används det inte alltid. När rekryteraren inte använder manus vid intervjun utan går istället gå på känsla finns en risk att olika kandidater bemöts på olika sätt beroende på rekryterarens första intryck. Socialpsykologiska processer och människans hjärna kan orsaka förenklingar och förhastade slutsatser (Mabon 2004:45ff; Lindelöw 2008:123f; Riabacke 2007:35ff). Empirin visar att såväl selektiv varseblivning och bedömning på första intryck är vanligt vid anställningsintervjun.

Referenstagning används av respondenterna i rekryteringsprocessens slutskede. I intervjumaterialet framkommer exempel på att goda referenser inte alltid kunnat förutsäga framgång i arbete, vilket överensstämmer med teori om referenstagningens låga prognosförmåga (Mabon 2004:33). En respondent visar medvetenhet kring detta, men säger sig använda referenstagning av tradition. Att respondenten använder referenser trots insikt om att det har låg prognosförmåga kan tyda på att val av urvalsinstrument inte alltid sker helt rationellt. Det skulle även kunna bero på att kunskaps- och kompetenskrav utvecklats i takt med samhället, utan att de traditionella urvalsinstrumenten utvecklats i samma hastighet (Van Loo & Semeijn 2004:331f; Brown et al 2002:3ff). Om urvalsinstrumenten är anpassade för att bedöma traditionella kompetenser kan det vara svårt att med hjälp av samma urvalsinstrument bedöma nya kompetenskrav. Detta skulle kunna vara en förklaring till att valen av urvalsinstrument inte alltid upplevs som helt rationella - om det inte finns något rationellt val att träffa.

Respondenterna visar en kluvenhet gällande hur väl de kan bedöma kandidaternas personlighet och personliga kompetens, där samma respondenter uttrycker att det är tydligt och enkelt att se för att i nästa andetag tala om hur situationen kan påverka och försvåra. Det kan tyda på att respondenterna upplever att vissa personlighetsdrag kan bedömas, medan andra är svårare att nå (jmf Barrick et al 2000).

5.4 Intuitivt beslutsfattande

Personlig lämplighet är problematiskt, med den ungefärliga betydelsen att passa in (Mlekov & Widell 2003:107). Personlig lämplighet definieras sällan, vilket lämnar utrymme för fördomar och stereotyper. Empirin visar exempel på svårigheter att definiera vissa av de personliga kompetenser som eftersöks, samtidigt som tendenser att föredra personer som passar in organisationen eller påminner om rekryteraren själv förekommer. Kandidaters benägenhet att framställa sig själva som annorlunda än de är framhävs av respondenterna, vilket skulle kunna vara tecken på att kandidaterna försöker anpassa sig efter de krav rekryteraren ställer. I de fall då rekryteraren letar efter någon som passar in kan följden bli homosocial reproduktion, där de som verkar likna individer som redan finns inom organisationen väljs ut och övriga sorteras bort (Mlekov & Widell 2003:107). Dessutom finns en risk att den kandidat som valts ut på grund av sin personliga lämplighet fortsätter försöka anpassa sig efter den norm som råder inom organisationen vilket kan hämma kreativitet och oliktankande på arbetsplatsen.

En orsak till homosocial reproduktion kan vara att magkänsla och socialpsykologiska processer tar överhanden. Empirin visar hur intuitiv magkänsla kan vara en reflexmässig bedömning grundad i mindre detaljer, vilket kan jämföras med Riabackes (2007) teori om beslutsfattande utifrån intuition. Respondenterna förefaller dra långtgående slutsatser utifrån små detaljer, utan att begrunda konsekvenserna av dessa förenklande antaganden. Trots att de uttrycker att de har erfarenheter av att bedömningar senare visat sig vara felaktiga, och därmed borde se att deras bedömningar inte är felfria, visar de få tecken på självreflexion. En möjlig förklaring till detta kan vara att bedömning av kompetens är så komplext att förstå att respondenterna för att förenkla för sig själva förklarar felaktiga bedömningar med yttre faktorer.

Respondenterna beskriver även magkänsla, ryggradskänsla och intuition i termer som kan kopplas till förtrogenhetskunskap, alltså den typen kunskap som grundas i både teori och praktik och som utvecklas med erfarenhet (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011; Josefsson 1991). Materialet tyder på att rekryterare kan utveckla denna typ av förtrogenhetskunskap gällande bedömning av personliga kompetenser. De flesta respondenter har en akademisk utbildning, i vilka krav ställs på analys och reflektion. Alla respondenter har även arbetat flera år som rekryterare och de lyfter fram att de lärt sig av erfarenheten. Dessa lärdomar kan dels vara av teoretiskt slag utifrån medveten reflexion och abstrahering, dels mer inlärdd och praktisk. Om denna typ av intuition i bedömningen är att betrakta som förtrogenhetskunskap skulle den kunna leda till mer välavvägda bedömningar.

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser studien lett fram till, diskussion kring studiens resultat samt förslag på framtida forskning.

6.1. Slutsatser

Slutsatserna presenteras utifrån studiens forskningsfrågor, för att tydliggöra och underlätta för läsaren.

6.1.1 Vilken betydelse uppfattar rekryterare att personlig kompetens har vid rekrytering?

I rekryteringsprocessen värdesätts såväl personliga som formella kompetenser. Vid inledande urval värderas formella kompetenser högst. Därefter övergår rekryteringsprocessen till mer socialt inriktade metoder och personliga kompetenser tar överhanden. Rekryterarens bedömning av kandidaternas personliga kompetenser är oftast det som avgör rekryteringsprocessens utfall. Att ställa krav på personlig kompetens upplevs av rekryterarna ge större handlingsutrymme, vilket ses både som eftersträvansvärt och som riskfyllt.

Studien visar att personlig kompetens är ogripbart och svårdefinierat. Tydliga skiljelinjer mellan personlig kompetens och personlighet i allmänhet må vara möjliga att dra i teorin, men i praktiskt arbete är det svårt att göra en klar distinktion. Gränsdragningsproblematiken kan leda till att rekryterarna lägger vikt även vid aspekter som inte är kvalifikationer för tjänsten utan att reflektera om huruvida detta är en del i personlig kompetens. Klart definierade formella kompetenser kan i större utsträckning bedömas med hjälp av traditionella urvalsinstrument. Svårigheten i bedömning av personliga kompetenser hanteras i stor utsträckning genom att ta hjälp av en intuitiv känsla. Att rekryterare värderar känslan så högt är ett tecken på att personliga kompetenser värderas högt.

6.1.2 Hur bedömer rekryterare personlig kompetens vid rekrytering och vilka svårigheter finns vid bedömning?

Studien visar att personliga kompetenser anses kunna bedömas. Vid bedömningen används i huvudsak traditionella verktyg såsom granskning av CV och ansökningsbetyg, anställningsintervju, olika typer av tester samt referenstagning. Dessa metoder används såväl vid bedömning av personliga som formella kompetenser. Rekryterarnas val av urvalsinstrument tenderar att ske utifrån vana snarare än rationella överväganden. Detta kan möjligen förklaras med att kunskaps- och kompetenskrav har utvecklats i takt med samhället men att urvalsinstrumenten inte har utvecklats i samma hastighet.

Kompetensbaserad anställningsintervju är det urvalsinstrument som rekryterarna främst använder och litar till. Studien visar dock en svårighet i att utifrån tidigare framgång inom ett kompetensområde förutsäga framtida framgång. Det visar på att kompetens är

situationsberoende och bör bedömas i förhållande till uppgiften. Rekryterarna tenderar att se kompetenser som något som kandidaten har eller inte har, utan att reflektera kring hur situationen kan påverka och hur kompetensen kan utvecklas. Bedömningarna tyngs inte sällan ned av det fundamentala attributionsfelet. Rekryterarna tenderar att värdera dispositionella eller personlighetsbaserade förklaringar högt samtidigt som situationen undervärderas när kandidaternas beteende ska förklaras.

Vidare ses personliga egenskaper som oföränderliga och fasta. Utan reflektion och hänsyn till situationens betydelse försvåras bedömningen. Rekryterarna försöker hantera svårigheterna genom att lita på sin intuitiva känsla i bedömningen. Känslan leder inte nödvändigtvis till att det är kandidaternas kompetens som avgör vem som får arbetet. Bedömning på intuitiv känsla kan leda till att andra faktorer faller avgörandet, såsom första intryck. Den kandidat som anpassar sig efter och uppvisar likhet med rekryteraren kan intuitivt bedömas som mer passande. Rekryterarna upplever i stor utsträckning att den intuitiva känslan är värdefull och ger god vägledning i bedömningen. Samtidigt visar denna studie att bedömningarna brister och kan leda till allvarliga följder.

6.1.3 Vilka tänkbara följder kan rekryterares inställning och tillvägagångssätt få?

Studien visar inte några entydiga slutsatser, men tendenser kan skönjas. Rekryterarens inställning är att personliga kompetenser värderas högt men tillvägagångssättet vid bedömning visar brister. Bedömning på förenklande, intuitiv känsla kan leda till att andra faktorer än kompetens faller avgörandet. Den kandidat som anpassar sig efter och uppvisar likhet med rekryteraren kan också intuitivt bedömas som mer passande. Homosocial reproduktion är alltså en tänkbar följd av att rekryterare fokuserar på personlig kompetens utan att på ett systematiskt sätt kunna bedöma det.

Allt detta riskerar leda till att kandidaters kompetens bedöms felaktigt och att organisationen inte rekryterar rätt personer. Följderna av detta kan bli långtgående. Felrekryteringar kan för organisationen leda till stora kostnader, förlorade intäkter och hämmad kreativitet och utveckling. Om individer som rekryteras försöker anpassa sig efter normen inom organisationen kan detta förstärkas.

För individen kan ett ökat fokus på personlighet, kombinerat med att bedömningarna brister, leda till att individer som inte uppfyller normen utestängs från arbetsmarknaden. Den rekryterare som medvetet eller omedvetet värderar fastheten i handslaget, åldern och likhet med rekryteraren själv kan sälla bort den mest kompetenta individen. Oavsett hur individen vidareutvecklar sina färdigheter och förmågor kan denne inte hävda sig på en arbetsmarknad där dessa faktorer, snarare än kompetens, blir avgörande.

6.2. Diskussion och framtida forskning

Inom personalvetarens tvärvetenskapliga kompetens ryms förståelse för individ, organisation och samhälle samt hur dessa samverkar. Denna breda kompetens ser vi som väsentlig för att kunna hantera de utmaningar och frågeställningar som denna studie lyfter och som diskuteras nedan. Avslutningsvis följer ett resonemang kring uppsatsens personalvetenskapliga relevans.

Ur ett samhällsperspektiv är det av vikt att alla individer ges likvärdiga möjligheter i arbetslivet, varför samhället inte ser med blida ögon på diskriminering. På individnivå är kompetensbaserade rekryteringar även en viktig rättvisefråga. Frågan är dock vad som är arbetsgivarens ansvar i frågan. Har arbetsgivaren skyldighet att se till att alla individer sätts i arbete? Som vi ser det är arbetsgivarens uppgift inte att vara en god samarit som anställer en individ endast på grund av dennes behov av arbete. Juridiskt har arbetsgivaren inte heller någon skyldighet att anställa den individ som är mest kompetent, utan endast att inte välja bort en individ utifrån någon diskrimineringsgrund. Däremot ser vi att arbetsgivaren och därmed rekryteraren har en moralisk skyldighet att anställa den som är mest kompetent. Yttre, irrelevanta faktorer kan inte tillåtas styra bedömningen, då det inte bara leder till att arbetsgivaren går miste om kompetens, utan även att kompetenta individer går miste om arbete. Rättvisa innebär därmed att se till att den som kan utföra arbetet bäst även får en chans att göra det.

Den ökande andelen individer med högre utbildning i samhället innebär paradoxalt nog att personlig kompetens får större utrymme vid rekrytering. Detta väcker en undran om vad som skulle kunna bli följden om utvecklingen mot större fokus på personlig kompetens fortsätter. Som nämnt ovan har rekryteraren ett stort ansvar att säkerställa att rätt kandidat får arbetet, men hur mycket är relevant att ta hänsyn till i bedömningen? För att få en arbetsplats med utrymme för oliktankande är det av vikt att vid rekryteringsprocessen försöka undvika homosocial reproduktion. Men innebär det att rekryteraren aktivt bör söka efter en kandidat som skiljer sig från övriga anställda? Eller är det irrelevant vilka värderingar och egenskaper den som anställs har så länge denne i sin yrkesroll agerar på ett korrekt sätt? Diskussionen kring vad som är relevant att undersöka hos kandidaten handlar till stor del om hur mycket arbetsgivaren bör ha rätt att begära från kandidaten; vart gränsen för det privata går. Samtidigt är en återkommande aspekt svårigheten att på ett tydligt sätt definiera personlig kompetens. Vidare studier kring innebörden av personlig kompetens och dess betydelse i framtidens rekryteringsarbete vore därför av stor relevans.

Ett uppseendeväckande resultat av denna studie för vår del är att intuitiv magkänsla även skulle kunna ses som en form av förtrogenhetskunskap. Under utbildningens gång upplever vi oss ha fått inpräntat att magkänsla är någonting negativt, som bör undvikas. Denna studie visar dock att det kan finnas olika former av magkänsla, varav den ena är en reflexmässig och förenklad tolkning av yttre faktorer och den andra är ett seendets konst grundad i erfarenhet

och teoretisk kunskap. Detta samband skulle vara intressant att undersöka närmare. Av intresse är även att de intervjuade rekryterarna visar stor ivrighet att framhäva magkänslan som betydelsefull vid bedömning av personlig kompetens. Kanske kan detta vara tecken på att förmågan att bedöma med hjälp av magkänsla görs till en unik kompetens för rekryterarna. För en yrkesgrupp utan tydlig avgränsning kan magkänslan vara det som gör rekryterarna speciella, och särskiljer dem från övriga. Framhävandet av magkänsla kan alltså vara en del i personalvetarnas professionsutveckling. Ytterligare studier kring magkänsla, dess innebörd och användningsområde skulle kunna ge ny värdefull kunskap inom området.

Det finns även andra områden av intresse för vidare forskning. Studien visar att val av urvalsinstrument tenderar att ske av tradition snarare än rationellt urval, vilket skulle kunna förklaras med att nya kompetenskrav utvecklats i rask takt men att urvalsinstrumenten inte hängt med i utvecklingen. Vi ser här ett möjligt behov av forskning inriktad på urvalsinstrumenten i förhållande till nya kompetenskrav. Vidare framkommer i studien kundfokus som ett framträdande drag hos bemannings- och rekryteringsföretagen. En jämförande studie av rekryterares inställning till personlig kompetens i förhållande till uppdragsgivares inställning vore därmed av intresse. Delar kunderna de värderingar som uppvisas hos rekryterarna? Även en studie av kandidaters förhållningssätt i förhållande till rekryterares hade kunnat berika bilden. Slutligen vore studier av rekrytering till andra yrkesgrupper av intresse för att se om personlig kompetens upplevs som lika svårbedömt vid rekrytering till mer tydligt avgränsade professioner.

Frågan om bedömning av personlig kompetens och tänkbara konsekvenser av dylika bedömningar har visat sig vara av stor personalvetenskaplig relevans. Denna studie bidrar med att belysa komplexiteten i bedömningen av personliga kompetenser. Att lyfta upp och medvetandegöra organisationen om utmaningarna är en viktig del i att kunna hantera dem vilket torde vara personalfunktionens ansvar. I uppsatsens inledning lyfts att människan i de flesta organisationer är den främsta resursen och konkurrensfördelen, vilket innebär att frågan om kompetensförsörjning är av största strategiska vikt. Detta visar ytterligare på personalvetarens centrala roll för organisationens utveckling. Vidare identifieras ett antal områden där framtida forskning fordras. För att individens, organisationens och samhällets intressen och krav ska kunna jämkas samman krävs en bredare och högre diskussion. Vi menar att de aspekter som lyfts i denna diskussion ryms inom personalvetenskapens möjligheter. Personalvetarens tvärvetenskapliga förståelse för dessa nivåer och hur de samverkar är här en avgörande styrka.

7. Källförteckning

7.1. Tryckta källor

Ahrnberg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Smedjebacken: Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB

Berglund, L. (2010). *På spåning efter arbetsplatsvalidering. En studie av fyra organisationers synliggöande av kompetens*. Umeå: Universitetstryckeriet

Bergström, O. (1998). *Att passa in. Rekrytering i ett kunskapsintensivt företag*. Sverige: Livréna Grafiska AB

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Egidius, H. (1994). *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur och kultur

Ellström, P-E. (2006). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Esaisson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2004). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Norstedt Juridik AB

Esaisson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Norstedt Juridik AB

Galfvensjö, A. (2006). *Rekrytering*. Stockholm: Jure Förlag AB

Granberg, O. (2003). *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur

Granberg O. (2004). *Lära eller läras - Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Josefsson, I. (1991). *Kunskapens former. Det reflekterade yrkeskunnandet*. Malmö: Carlssons Bokförlag

Kvale, L. (1996). *Den kvalitativa forskningsinterjyun*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, L. & Brinkman, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad Personalstrategi*. Stockholm: Natur och kultur

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i Arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning: om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Assessio

Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. Cornwall, Great Britain: TJ International Ltd

Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage

Smith, E. Nolen-Hoeksema S, Fredrickson B & Loftus G. R (2003). *Atkinson & Hilgard's introduction to psychology*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning

Ulfsson Eriksson, Y. & Flisbäck, M. (2011) *Yrkesstatus - erfarenhet, identitet och erkännande*. Malmö: Liber AB

7.2 Elektroniska källor

Andersson, P.; Sjösten, N-Å; Ahn, S. (2003) *Att värdera kunskap, erfarenhet och kompetens. Perspektiv på validering*. Myndigheten för skolutveckling, Forskning i fokus, nr 9
Tillgänglig 2011-05-20:

[http://www.skolverket.se/sb/d/193/url/0068007400740070003a002f002f007700770034002e0073006b006f006c007600650072006b00650074002e00730065003a0038003000380030002f00770074007000750062002f00770073002f0073006b006f006c0062006f006b002f0077007000750062006500780074002f0074007200790063006b00730061006b002f005200650063006f00720064003f006b003d0031003800330031/target/Record%3Fk%3D1831](http://www.skolverket.se/sb/d/193/url/0068007400740070003a002f002f0077007700770034002e0073006b006f006c007600650072006b00650074002e00730065003a0038003000380030002f00770074007000750062002f00770073002f0073006b006f006c0062006f006b002f0077007000750062006500780074002f0074007200790063006b00730061006b002f005200650063006f00720064003f006b003d0031003800330031/target/Record%3Fk%3D1831)

Barrick M, Patton, G & Haugland S. (2000). *Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits*. Personnel Psychology, Vol 53, Issue 4, p 925-951
Tillgänglig 2011-05-02

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02424.x/pdf>

Brown, P., Hesketh, A., Williams S. (2002). *Employability in a Knowledge-Driven Economy*.

Tillgänglig 2011-05-20:

<http://www.caerdydd.ac.uk/socsi/resources/wrkpaper26.pdf>

Bolander, P. (1999) *Perspektiv på rekrytering*. Stockholm: SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999:11.

Tillgänglig 2011-05-20:

http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba1999_011.pdf

Nationalencyklopedin, sökord analys och analytisk.

Tillgänglig 2011-05-10:

<http://www.ne.se>

Riabacke, A. (2007). *Development of elicitation methods for managerial decision support*.

Mid Sweden University Doctoral Thesis 24.

Tillgänglig 2011-04-20:

<http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:1995/FULLTEXT01>

Van Loo, J. & Semeijn, J. (2004). *Defining and Measuring Competences: An Application to Graduate Surveys*. Nederländerna: Kluwer Academic Publishers

Tillgänglig 2011-04-12:

<http://www.springerlink.com/content/x45073qwk33885p0/fulltext.pdf>

Bilaga 1

Intervjuguide:

Information

- Uppdraget
- Anonymitet
- Konfidentialitet
- Samtycke

Respondenten

- Vill du berätta lite om hur din roll ser ut?
 - arbetsuppgifter
 - ansvarsområden

Aktuell rekrytering

- Ni söker nu en xxx, vilka kompetenser eftersöker du hos den som ska anställas?

Bedömning av kompetens

- Hur gör du för att lista ut vem av kandidaterna som rätt för det här jobbet?
 - Metoder
 - Verktyg
 - Ytterligare sätt
- Om flera kandidater uppfyller de formella krav som ställs, som exempelvis examen och språkkunskap, hur väljer du då mellan olika sökande?

Specifikt om en personlig kompetens * 3

- (Gällande personliga kompetensen som respondenterna själva angett alternativt personlig kompetens ur annonsen)
- Hur gör du för ta reda på hur xxx kandidaten är / har?
 - metoder
 - verktyg
 - ytterligare sätt

Utmaningar vid bedömning

- Hur upplever du att det är att bedöma någons personliga kompetenser?
 - Vad är det som gör att du känner att det är (inte är) svårt?

- på vilket sätt var det svårt, hur visade det sig att det var svårt?
- vad har du för sätt att hantera sådana svårigheter?

Konsekvenser av bedömning

- Kan du beskriva någon gång när bedömning av en persons personliga kompetens har gått fel?
 - hade du kunnat göra något annorlunda?
 - om en sökandes personliga kompetens missbedöms, vad kan det resultera i för organisationen?
 - å andra sidan: om bedömningen sker korrekt, vad kan det resultera i för organisationen?

Avslutning

- något mer att tillägga?