



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Att bedöma personlighet vid intervju -
Rekryterares tankar kring betydelse av personlighet och
objektiv bedömning

Examensarbete för kandidatexamen i Personalvetenskap 15 hp,

Sarah Karlsson
Maria Lindgren
Handledare: Petra Dewrang
Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Petra Dewrang
Examinator: Anneli Goulding

Studien syftar till att skapa förståelse gällande hur rekryterare ser på betydelse av personlighet vid anställning samt hur rekryterares intervjustruktur ser ut vid bedömning av personlighet. Syftet är även att undersöka hur rekryterare tänker kring hinder för objektiv bedömning av personlighet vid intervju. Studien baseras på teori och tidigare forskning som visar på att personlighet på dagens arbetsmarknad är av allt större betydelse samt bedömning av personlighet kan påverkas av fenomen, i studien kallat hinder för objektiv bedömning. Detta beroende på om rekryterare använder ostrukturerad eller strukturerad intervjuform. Studien är kvalitativ och baseras på semistrukturerade intervjuer med åtta rekryterare verksamma vid bemanningsföretag. Empirin analyserades genom deduktiv tematisk ansats utifrån tre förutbestämda teman framtagna utifrån studiens undersökningsfrågor. Ett fjärde tema tillkom efter intervju med respondenterna. Resultat visar att rekryterare anser att personlighet har en betydande roll gällande möjlighet till anställning, dock beroende på typ av tjänst. Majoriteten av respondenterna anser sig använda strukturerad intervju. Dock tolkar vi att formen är semistrukturerad då en strukturerad intervjumall används som underlag samtidigt som det finns utrymme för flexibilitet med öppna följdfrågor. Det finns samtidigt partier i mötet med en kandidat som kan ses som ostrukturerade. Respondenterna är medvetna gällande de hinder för objektiv bedömning som presenteras i studien. Det skiljer sig dock åt huruvida de anser dessa hinder är problematiska. Respondenterna uttrycker även att bedömning av en kandidat ofta görs utifrån andra aspekter än de svar intervjufrågorna ger. Detta gällande en helhetsbild och ”magkänsla” kring kandidaten genom handslag, kroppsspråk, klädsel, ögonkontakt och hur väl kandidaten interagerar med övrig personal på företaget innan och efter intervju.

Nyckelord: personlighet, intervju, rekryterare, bedömning, intervjustruktur.

”Som person är Du kreativ, orädd och har en förmåga att skapa egna lösningar. Engagemang, drivkraft och affärsmannaskap är avgörande egenskaper för att Du lyckas som Konsultchef hos oss. Vi värdesätter hög servicekänsla och god social kompetens och vi lägger stor vikt på Din personlighet och Dina ambitioner. Vi förutsätter att Du har lätt för att samarbeta och kommunicera samt driva och avsluta Dina åtaganden till allas fulla belåtenhet” (Arbetsförmedlingen, 12-03-14).

Som snart nyutexaminerade Personalvetare spenderas mycket tid med att granska platsannonser i sökandet efter ett första kvalificerat arbete. Vi har i denna process noterat att det i platsannonser ligger ett stort fokus vid personlighet. Önskad personlighet tar oftast mer plats i annonser än krav på specifik utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet. Samtidigt visar en enkätstudie av SHL Group Limited (refererad till i Nandorf, 2010) att drygt hälften av 500 medverkande personalchefer anser att det oftast är “fel personliga egenskaper” som bidrar till att det inte fungerar med en medarbetare på arbetsplatsen. Personlighet verkar onekligen få allt större betydelse på arbetsmarknaden, men är samtidigt kanske svårast att bedöma vid rekrytering. Ett relativt enkelt tillvägagångssätt att bedöma personlighet i en rekryteringsprocess är genom personlighetstest eller personlighetsformulär, vilket anses ha en relativt hög prognostiskt värde för att beräkna framtida arbetsprestation (Lindelöw, 2008). Trots det menar författaren att “intervjun är troligen det absolut viktigaste verktyget vi använder i kompetensförsörjningsarbetet” (Lindelöw, 2008, s. 122). I nästintill alla rekryteringsprocesser ingår intervju som delmoment och är ofta även den enda urvalsmetod som används, förutom meritförteckning (Schmidt & Zimmerman, 2004). Stort fokus läggs vid intervjumomentet och det bör därför ställas höga krav på att intervjun utförs tillförlitligt. Detta för att det slutgiltiga beslutet om anställning ska tas utifrån objektiv och relevant bedömning (Lindelöw, 2008).

Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras en översikt av teori och tidigare forskning som genomförts kring det som ovan problematiserats, gällande betydelse av personlighet på dagens arbetsmarknad, intervju som urvalsmetod samt svårigheter som kan finnas med att göra en objektiv bedömning. Då begreppen personlighet och objektivitet är centrala i studien väljer vi först att definiera begreppen. Objektivitet innebär ett sakligt och opartiskt förhållningssätt inför något (Nationalencyklopedin, 12-06-04). Personlighet utgår i studien från Pervins (1996) definition

“personality is the complex organisation of cognitions, affect and behaviours that gives directions and pattern (coherens) to the persons’ life” (Pervin, 1996, s. 414).

Vidare i studien kommer begrepp som kandidat, rekryteringsprocess samt rekryterare att användas. Kandidat definieras som den individ som medverkar i urvalsprocessen för framtida anställning. Rekryteringsprocess definieras som den process från det att ett behov av arbetskraft definieras tills dess att tjänsten är tillsatt. Rekryterare definieras som personal som ansvarar för denna process och utför intervjuer samt andra urvalsmetoder under rekryteringsprocessen.

Betydelse av personlighet. Kahlke och Schmidt (2002) menar att arbetsmarknadens krav på individen fick en vändning under 1970-talet då akademisk utbildning och intelligens inte var nog för att avgöra en individs framgång i arbetet. Istället skulle fokus ligga mer på "mjuka" kompetenser som bland annat inlevelseförmåga, självdisciplin och initiativförmåga. Svensson (2002) menar att det har skett en förskjutning från arbetsuppgifternas kvalifikationskrav till att istället handla om individers personlighet. Vidare skriver författaren att den främsta förklaringen till detta är en växande tjänstesektor med fler yrken där mänskliga möten är i fokus.

En studie gjord av Abiala (2000) visar att hälften av undersökta platsannonser gällande yrken som säljare varken hade krav på utbildning eller arbetslivserfarenhet. Att vara kundorienterad, utåtriktad, positiv, ambitiös, envis och resultatriktad var desto mer önskvärt. Sullivan (2005) diskuterar i sin artikel att arbetslivserfarenhet under lång tid tillbaka har setts som källan till kunskap, vilket ansetts vara vägen till framgång. Synen på arbetslivserfarenhet har varit nästintill helig och författaren menar att det idag är viktigt att inte stirra sig blind på hur många års erfarenhet en individ har. Sullivan (2005) menar vidare att erfarenhet idag inte säger något om faktisk kompetens. Detta då erfarenhet kan bidra till kunskap som vid tiden av ny anställning hunnit bli gammal, vilket redan sker efter två år. Därför måste rekryterare tänka om och fokusera på framtida möjligheter istället för gamla meriter.

Van Loos och Semiejens (2004) studie visar på att fokus idag bör ligga hos individers utvecklingsmöjligheter. Individer bör även ständigt uppdatera sina kunskaper och visa på användbara lärdomar och kunskaper de har tillförskaffat sig. Detta lyfter även Andersson, Sjösten och Ahn (2003) samt Brown, Hessket och Williams (2003) i sina studier där de förklarar kvalifikationskravens förskjutning genom att individer med högre utbildning har ökat i samhället. Allt fler uppfyller därmed de formella krav som ställs på arbetsmarknaden, vilket istället leder till att det ställs högre krav på personlighet vid rekryteringsprocesser.

Intervju som urvalsmetod. Samtidigt som intervju är den mest använda urvalsmetoden (Schmidt & Zimmerman, 2004) har den generellt ett relativt lågt prognostiskt värde i en rekryteringsprocess för att beräkna framtida arbetsprestation. Dock varierar det prognostiska värdet beroende på struktur. Ostrukturerad intervju har prognosvärde 0.38 medan strukturerad intervju har 0.51 (Kahlke & Schmidt, 2002; Mabon, 2004; Schmidt & Zimmerman, 2004). Detta kan förklaras genom att värden nära 0.0 innebär urvalsmetod som är värdelös och värden över 0.40 anses istället ge goda möjligheter att kunna beräkna framtida arbetsprestation. Skalan sträcker sig från 0.0 till 1.0.

Strukturerad intervju innebär att samma struktur används i samtliga intervjuer som genomförs med aktuella kandidater. Samma frågor skall ställas och ger därför bättre möjlighet att jämföra kandidaterna därefter. Ostrukturerad intervju innebär istället att inneha fria händer och att välja olika spår beroende på vad som framträder under intervjun (Mabon, 2004). Schmidts och Zimmermans (2004) studie visar att det krävs tre till fyra ostrukturerade intervjuer för att nå upp till samma prognostiska värde som en enstaka strukturerad intervju. Vid åtta intervjuer av vardera struktur hade strukturerade intervjuer fortfarande högre prognostiskt värde än ostrukturerade. Dock minskade differensen ju fler intervjuer som genomfördes. Studien visar att strukturerade intervjuers prognostiska värde är högre då samtliga intervjuer som utförs innefattar samma frågor. Svar på dessa frågor

inhämtas sedan på likartat sätt och bedöms utifrån samma mall. Strukturerad intervju ger därför bättre förutsättning till objektiv bedömning av en kandidat för framtida arbetsprestation.

Rekryterare som bedömare. ”Det centrala är att mänskliga bedömningar påverkas av många felkällor och att bedömarna sällan är medvetna om att det är så” (Mlekov & Widell, 2003, s. 107). En av de största svårigheterna med individer som bedömare vid intervju är att människor generellt anser sig vara goda personbedömare (Lindelöw, 2008). Författaren menar vidare att möjliga hinder för att bedöma en kandidat objektivt under intervju uppstår när rekryterare låter känslorna vägleda vid tolkning av information som inhämtats. Det är dock svårt att genomföra intervju objektivt då människan alltid bär med sig värderingar, erfarenheter och personlighet i bedömning av en kandidat (Hallén, 2005).

Kahlke & Schmidt (2002) uppmärksammar ytterligare svårigheter gällande individer som bedömare vid intervju, som främst uppstår vid ostrukturerad intervju. I socialpsykologisk forskning brukar de benämnas som kontrasteffekten, haloeffekten och rosenthaleffekten. Kontrasteffekten innebär att rekryteraren efter en mycket bra eller dålig intervju kan göra en bedömning av nästa kandidat i totalt motsatt riktning. Haloeffekten innebär att en positiv bedömning av en kandidat beror på social attraktion. Det kan även hända att rekryterare anser sig vara lik kandidaten gällande attityder, värderingar och beteende vilket kan antas öka möjligheten till goda framtida relationer och gott samarbete. Sears och Row (2003) benämner fenomenet för *similiar-to-me* effekten. Författarna genomförde en studie med 40 psykologstudenter och observerade hur stor möjligheten är att effekten utövas vid intervjuer. Resultatet visade att rekryterare favoriserar kandidater som visar liknande karaktäristiska drag som de själva anser sig besitta. Desto bättre matchning mellan rekryterare och kandidat, desto större chans är det att aktuell kandidat blir anställd. Vidare har det även undersökts kring huruvida det handlar om en reell likhet eller av rekryteraren upplevda likheten med en kandidat som påverkar bedömningen (Orpen, 1984). Studien visar på att det i större grad handlar om upplevd likhet som i sin tur leder till attraktion från rekryterarens sida. Författaren menar att attraktion, eller ”personkemi”, leder till upplevd likhet. Lin, Dobbins och Farh (1992) menar samtidigt att *similar-to-me* effekten leder till allt större risk att utövas i ostrukturerade intervjuer än vid strukturerad. Detta då ostrukturerade intervjuer ger möjlighet för rekryterare att dela med sig av personliga erfarenheter eller intressen.

Rosenthaleffekten innebär att förväntningar på en kandidat kan prägla rekryterares beteende och slutgiltig bedömning i antingen positiv eller negativ riktning. Ett snarlikt fenomen kallar Mabon (2004) selektiv varseblivning, vilket innebär att inledningsvis i en intervju bilda en uppfattning kring en kandidat. Om synen på kandidaten är positiv eller negativ tillbringas resterande tid åt att samla mer belägg för att styrka denna initiala uppfattning. Macan och Dipboye (1990) menar att det första intrycket rekryterare får ofta består och ofta är detsamma efter intervjun, som innan. Doughertys, Turbans och Callenders (1994) studie ger stöd för att rekryterare söker belägg för att bekräfta det första intrycket. Studiens metod var att observera och koda totalt 79 intervjuer utförda av tre studenter i form av rekryterare. Resultatet visar att första intryck av en kandidat speglar intervjuens utfall, rekryterarens frågestrategi samt slutbedömning. Ett positivt första intryck påverkar rekryterares beteende genom att vara mer positiv gentemot kandidaten, sälja in företaget, ge mer information om tjänsten, inhämta mindre information samt använda en

mer positiv framtoning. Tvärtom gäller då första intrycket är negativt. Resultatet visar slutligen att ett första intryck ger sämre objektiv bedömningsförmåga då beslutet omedvetet redan har fattats.

Vidare i studien kan kontrasteffekten, haloeffekten, similar-to-me effekten, rosen-thaleffekten och selektiv varseblivning komma att benämnas sammanfattningsvis som hinder för objektiv bedömning. Även om fenomenen skiljer sig åt på olika sätt står de alla i vägen för att objektivt kunna bedöma en kandidat vid intervju.

Problem och syfte

Rekrytering är ett centralt område, inte bara i organisationer utan även inom Personalvetarutbildning, vilket gör att den Personalvetenskapliga relevansen i studien är påtaglig.

Tidigare forskning innefattar till stor del äldre kvantitativa studier gjorda inom området där många baseras på simulerade intervjusituationer med studenter. Vad vi därför saknar är kvalitativa ansatser med studier baserade på reella situationer och då främst hur rekryterare i sin yrkesroll faktiskt ser på den problematik studien fokuserar på.

Syftet med studien är att skapa förståelse gällande hur rekryterare ser på betydelse av personlighet vid anställning samt hur rekryterares intervjustruktur ser ut. Då tidigare forskning visar att beroende på om intervjuformen är strukturerad eller ostrukturerad skapar det mer eller mindre risk för olika typer av hinder för objektiv bedömning att uppstå. Syftet är därför även att undersöka hur rekryterare tänker kring dessa hinder. Fokus ligger endast på att undersöka intervju som urvalsmetod. Detta då tidigare forskning visar att intervju har ett relativt lågt prognostiskt värde i jämförelse med andra urvalsmetoder, samtidigt som det är det vanligaste delmoment vid rekrytering. Studien har inte i syfte att analysera någon form av rätt eller fel arbetssätt och heller inte att söka mer eller mindre önskvärda personlighetsdrag hos en kandidat.

Undersökningsfrågor

- Vilken betydelse anser rekryterare att personlighet har för möjligheten till anställning?
- Vilken intervjustruktur använder rekryterare vid intervju?
- Hur tänker rekryterare kring möjliga hinder för objektiv bedömning av personlighet vid intervju?

Metod

Studiens empiriska material samlades in genom kvalitativ metod som bestod av intervjuer baserade på en utformad intervjuguide (se Bilaga 2). Målet var att inhämta djupgående information från respondenterna, de medverkande i studiens intervjuer. Kvalitativ metod ansågs vara mest lämplig då studiens syfte var av kvalitativ karaktär vilket Langemar (2008) menar innebär att undersöka hur något upplevs, går till eller vad något innebär för en individ.

Respondenter och urval

Studiens population bestod av rekryterare, individer som arbetar med rekrytering som huvudsaklig arbetsuppgift. Ur populationen gjordes sedan studiens urval. Flera företag i göteborgsområdet, som antogs ha anställda med rekryteringsansvar, kontaktades via e-post i ett tidigt skede under studiens process. Fem respondenter valde att svara och var intresserade av att delta. Detta innebär ett så kallat tillgänglighetsurval (Halvorsen, 1992). Genom ett snöbollsurval etablerades kontakt med resterande respondenter via de som tidigare uttryckt intresse att delta. Av samtliga tillfrågade var det endast kvinnor verksamma vid bemanningsföretag som valde att delta, vilket Langemar (2008) menar kan bidra till att urvalet inte är kvalitativt representativt. Detta diskuteras vidare i studiens diskussion.

Respondenterna bestod av individer som arbetar vid två olika bemanningsföretag med tjänstetiteln rekryteringsansvarig eller konsultchef. Det genomfördes totalt åtta stycken intervjuer där det inte blev något bortfall av de som hade valt att delta. Sex av respondenterna hade en personalvetenskaplig kandidatexamen, en hade kandidatexamen i service management och en hade magisterexamen i ekonomi och ledarskap. Respondenterna hade arbetat med rekrytering mellan 8 månader och 4 år och var mellan åldrarna 23 och 33 år, medelålder var 27,4 år.

Instrument

För att få fram studiens empiriska material utformades en intervjuguide (se Bilaga 2) med en semistrukturerad intervjuform, vilket innebär intervjuer med ett antal färdigformulerade frågor med plats för följdfrågor (Langemar, 2008).

Intervjuguiden omfattades av tre teman baserade på studiens undersökningsfrågor med innehåll av förslag på öppna frågor. Att använda en semistrukturerad intervju menar Kvale och Brinkmann (2009) skapar goda förutsättningar för möjlighet att kunna förändra frågornas form och ordningsföljd om det skulle behövas för uppföljning av svaren som givits. Vid behov följdes därför respondenternas svar upp med följdfrågor. Den semistrukturerade intervjun underlättade möjligheten att följa en röd tråd samt förhindra bortfall av viktiga frågor under intervjun.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna ägde rum under sammanlagt tre dagar där två respondenter intervjuades första dagen, fyra andra dagen och två tredje dagen. Intervjuerna var inplanerade under respondenternas arbetstid vid deras arbetsplatser. Enskilda rum hade bokats för att kunna tala ostört. Intervjuerna varade mellan 35 minuter och upp till 55 minuter, med majoritet på cirka 45 minuter. Alla intervjuer spelades in med hjälp av applikationen röstmemo via androidtelefon. Inspelning ansågs nödvändigt för att underlätta bearbetning och transkribering av empirin samt att undvika misstolkningar och felciteringar. Båda uppsatsförfattarna av studien var närvarande vid sex stycken intervjuer där huvudansvaret att leda intervjun samt ställa intervjuguidens frågor delades upp vid varannan intervju. Den utav författarna

som inte vid tillfället hade huvudansvar observerade att alla frågor ställdes, samt kom med eventuella följdfrågor. De resterande två intervjuerna fick, på grund av tidsbrist hos respondenterna, utföras samtidigt. Då utfördes intervjuerna istället individuellt av vardera författaren, som då hade fullständigt ansvar för intervjun och de frågor som ställdes. Innan intervjun startade fick respondenterna information om etiska aspekter enligt HSFRs (2002) forskningsetiska principer. Innan intervjuerna påbörjades efterfrågades ett godkännande av inspelning av material. Respondenterna informerades även om intervjuns syfte samt att de hade rätt att avbryta medverkan utan att utsättas för påtryckningar. Respondenterna blev även försäkrade om deras anonymitet i studien samt att insamlad data endast var avsedd för undersökningsändamål och skulle behandlas konfidentiellt. Respondenterna blev även tillfrågade efter avslutad intervju om de var intresserade av att få tillgång till transkriberad text samt slutresultat.

Databearbetning

Alla intervjuer transkriberades till text av den författare som var ansvarig för intervjun. Störningsmoment som långa tystnader eller hostningar noterades inte i transkriberingarna då det inte ansågs påverka studiens resultat eller var relevant för studiens diskussion. Texten skrevs ut i skriftspråk i syfte att förenkla läsning och förståelse. Studiens analys var deduktiv tematisk genom att den empiriska data strukturerades utifrån förutbestämda teman framtagna utifrån studiens syfte och undersökningsfrågor (Langemar, 2008). Författarna läste den transkriberade texten i sin helhet tills en god överblick var nådd. Därefter färgkodades den text som ansågs vara relevant för undersökningsfrågorna och citat sorterades utifrån de bestämda teman vilka var *Betydelse av personlighet*, *Intervjuns struktur* och *Hinder för objektiv bedömning*. Under bearbetningen av empiri framkom även ytterligare ett intressant område som kom att bli ett fjärde tema, *Vad mer bedöms?*. Slutligen sammanfattades varje tema med egna ord samt med ett par belysande citat.

Resultat

Samtliga respondenter fick presentera hur rekryteringsprocessen ser ut, vilken var likartad vid båda bemanningsföretagen. Första steget är att ta kontakt med kund som har behov av arbetskraft och anlitar bemanningsföretaget med uppdrag att genomföra rekryteringsprocessen åt dem. Respondenterna har sedan i uppgift att tillsätta aktuell tjänst som efterfrågas. Under möte med kunden utformas en kravprofil där kunden själv får ange vilka kvalifikationer som anses önskvärda. Därefter arbetar respondenterna med att, utifrån valda urvalsmetoder, finna kandidater som stämmer överens med kravprofilen. Samtliga respondenter använder intervju som huvudsaklig urvalsmetod. Utvalda kandidater presenteras sedan för kunden som slutligen genomför egna intervjuer. Den eller de kandidater kund väljer anställs sedan vid bemanningsföretaget i form av uthyrd arbetskraft.

Tabell 1

Resultatets fyra teman

Tema	Resultat
<i>1. Betydelse av personlighet</i>	Personlighet var enligt respondenterna av största betydelse vid majoriteten av tjänster jämfört med utbildning och arbetslivserfarenhet. Dock fanns skillnader i krav beroende på aktuell tjänst.
<i>2. Intervjuns struktur</i>	Samtliga respondenter menade att de använder en framtagen intervjumall för att sedan följa upp med öppna följdfrågor vid behov.
<i>3. Hinder för objektiv bedömning</i>	Respondenterna diskuterade kring hinder för objektiv bedömning genom att aktivt söka belägg som styrker ett första intryck, att fatta tycke för en kandidat då den liknar respondenten själv samt att lita för mycket på känslan av stark kemi mellan respondent och kandidat.
<i>4. Vad mer bedöms?</i>	Ytterligare en infallsvinkel var att bedömning av en kandidat inte enbart görs utifrån svar på de frågor som ställs under intervjun utan stor del läggs även vid andra händelser och beteenden.

1. Betydelse av personlighet

Många av respondenterna menade att personlighet har en stor betydelse vid bedömning av en kandidat vid intervju och att det oftast är där kunden väljer att lägga fokus i kravprofil. Ett par respondenter uttryckte att de ser en tendens till att personlighet blir viktigare och viktigare på arbetsmarknaden.

“Det är väl det jag känner såhär spontant att det är viktigare och viktigare med just personliga egenskaper och de här mjuka delarna ute hos arbetsgivarna, att det blir mer och mer vanligt att man trycker på personlig lämplighet och att man kan komma väldigt långt på det.”

Vid uppmaningen att respondenterna skulle rangordna personlighet, utbildning och arbetslivserfarenhet uttryckte samtliga att det krävdes en kombination av samtliga delar. Majoriteten valde dock att värdera personlighet högst. Några av respondenterna uttryckte vidare att det var svårt att svara på frågan då det beror på tjänst, men att personlighet till största del väger tyngst. Det diskuterades även att personlighet är av stor vikt då kandidaten ska kunna representera bemanningsföretagen ute hos kund.

“Om det är något som inte fungerat så är det nästintill aldrig utbildningen eller tidigare erfarenheter utan det är alltid personligheten det faller på i det sammanhanget då, så det är det som är viktigast /---/ 50 % personlighet, 25 % utbildning och 25 på arbetslivserfarenhet.”

Vidare menade några av respondenterna att vad som fokuseras på under intervju beror på vad kund eftersöker och vad som krävs för tjänsten. Den kravprofil som respondenterna skapat tillsammans med kunden ansågs alltid ligga till grund för bedömning och några av respondenterna ville därför uttrycka att de lägger störst fokus vid den del kunden anser är viktigast för tjänsten.

Några respondenter diskuterade att krav på en kandidat till stor del beror på vad det är för tjänst. Personlighet ansågs vara mer avgörande hos en nyutexaminerad kandidat. Några respondenter menade därför att det ställs mer krav på arbetslivserfarenhet vid främst mer kvalificerade och seniora tjänster.

”När det handlar mycket om seniora tjänster där man måste kunna många olika bitar för att kunna komma in i den rollen, men absolut jag skulle säga att personlighet väger tungt, väldigt tungt i många sammanhang.”

Flera av respondenterna berättade att det vanligtvis är yngre nyutexaminerade personer som söker sig till just bemanningsbranschen och att kandidater ofta har relativt liten arbetslivserfarenhet. Respondenterna menade vidare att kunden är medveten om detta vilket innebär att kraven oftast sänks när det gäller arbetslivserfarenhet och att personlighet därför tar större plats vid bedömning och utformning av kravprofil. Tjänster, som bemanningsföretag anlitas för att tillsätta, kräver därför inte lika mycket arbetslivserfarenhet och en respondent uttryckte att vissa kunder även ser det som en fördel med en kandidat de själva kan lära upp och utveckla.

Vid frågan om personlighet har vägt upp bristande utbildning och arbetslivserfarenhet svarade samtliga respondenter med ett övertygande ja. Detta då en kandidat måste passa in hos kunden, i deras kultur och bland kollegorna i organisationen de arbetar för.

“Absolut! Och det är ju jättekul då tycker jag, det är roligast nästan om det är någon nyexad som man märker hur mycket potential det finns i den här personen. Då försöker jag sälja in det som jag bara kan till kunden och hoppas att de nappar på det och det är ju helt fantastiskt om de gör det.”

Några respondenter diskuterade även att betydelse av personlighet beror på att många kandidater inte är låsta till endast ett uppdrag och en tjänst. Det kan hända att de blir utskickade till olika arbetsgivare där det därför krävs att de har en säljande personlighet, vilket respondenterna kallade att vara ”konsultmässig”.

Många respondenter berättade att de ett flertal gånger har lyckats övertala kund att ta emot en kandidat som egentligen inte passar in på kravprofilen fullt ut. Detta händer när respondenterna anser att personlighet har vägt upp bristande utbildning eller arbetslivserfarenhet. Några av respondenterna diskuterade kring att vissa kunder har valt att nappa på förslagen, där de har varit öppna för att själva lära och utveckla en kandidat från start.

“Träffar vi en riktigt bra person som vi tror kommer passa in i det här företaget då får man ju lyfta det med kunden och säga det att jag har en grym person här, hon har kanske inte just den här utbildningen men hon har andra saker som vi tycker väger upp. Och kunderna litar ju oftast på oss många gånger, ibland är det rätt svårt att förhandla, men ibland säger de ja det kan också vara intressant för oss.”

2. Intervjuns struktur

Vid frågan om huruvida respondenterna använder sig av strukturerad, semistrukturerad eller ostrukturerad intervju uttryckte samtliga respondenter att de har som mål att hålla sig till den intervjumall som utformats utifrån kundens kravprofil. De kan dock vara flexibla under intervjuns gång. Detta då många av respondenterna menade att det är viktigt att kunna följa upp med följdfrågor för att inte intressant information som sägs faller bort samt att kunna följa en röd tråd genom intervjun med en kandidat. Respondenterna menade att en kandidat ofta kan ge information som inte får falla bort på grund av att intervjumallen måste följas.

“Vi ska ju använda samma och det ska ju vara samma frågor men jag kan säga att det gör jag inte, kandidaterna svarar oftast väldigt väldigt olika och skall jag då ställa exakt samma frågor kommer då intervjun vara /.../ Den röda tråden kan liksom försvinna, och då måste jag ju anpassa mina frågor litegrann.”

Det diskuterades kring att det finns utrymme för att vara flexibel beroende på vem som skall intervjuas och vilka kvalifikationer och erfarenheter en kandidat har med sig i intervjun. Detta var något flera av respondenterna uttryckte är grund till vilket av de områden i intervjun de väljer att lägga mer eller mindre vikt vid. Det är upp till respondenterna själva att välja ut frågor de anser passa bäst till intervju avsedda för en specifik tjänst.

“Sedan får man liksom anpassa det efter vad det är för person, om det är en nyexad person så lägger man ju stort fokus på utbildningen om det är en äldre person som kanske inte har någon direkt utbildning utan kanske bara gymnasieutbildning så lägger vi kanske inte så mycket tid på det.”

Det framgick även att det kan skilja sig åt beroende på vilken tjänst respondenterna avsågs tillsätta. Några menade att en mer senior tjänst eller en chefsposition kräver mer flexibilitet och öppna frågor varpå det även behövs längre tid samt en annan typ av frågor. Om det istället handlar om juniora tjänster hålls då intervjuerna i allmänhet mer strukturerade.

Samtliga respondenter påstod att de använder samma intervjustruktur och intervjumall vid intervju av kandidater aktuella för samma tjänst. Dock diskuterades svårigheten med att använda identisk struktur då alla intervjuer ständigt är olika beroende på en kandidats kompetenser samt vad denne väljer att prata om. Respondenterna ville ändå uttrycka att syftet alltid är att samma typ av bedömning av en kandidat görs under intervju.

Några av respondenterna uttryckte att de frångår intervjumallen desto längre de arbetat inom yrket. Detta för att våga lita mer på erfarenhet och kunskap de anses ha utvecklat om vilka frågor som bör ställas under intervju.

“Vi har ju en ganska så specad mall egentligen som organisationen har sagt att det här är viktigt och fråga om. Sedan så i början gick man ju ganska mycket efter den för man inte visste egentligen /.../ Men nu vet man ju mer vad som man ska fråga på, vad som är bra och fråga, vad man får ut någonting av egentligen.”

Majoriteten av respondenterna talade om vikten att få en kandidat att känna sig bekväm vid intervju. Detta då de är medvetna om hur vanligt det är att känna nervositet inför intervju samt att de vill skapa en bra dynamik i samtalet. Några av respondenterna menade därför att de ofta börjar intervju med lättsamma frågor. Andra uttryckte att lättsamma frågor ibland inflikades under intervjun. Detta möjliggör även för respondenten att kunna vara personlig under samtalet.

3. Hinder för objektiv bedömning

Vid frågan om hur respondenterna ser på hinder för objektiv bedömning av personlighet vid intervju var samtliga medvetna om att det är svårt att hålla sig helt objektiv och neutral. De upplever att kemin mellan kandidat och respondent kan vara olika stark, vilket är svårt att undvika att påverkas av. Ett par respondenter diskuterade även att det är svårt att komma ifrån “magkänsla” och de naturliga instinkterna som uppkommer vid mötet med en kandidat.

“Först och främst att vi inte är neutrala någon av oss, man klickar olika bra med olika personer märker man.”

Det diskuterades kring fenomenet att vilja anställa en kandidat som är lik respondenten själv, där samtliga respondenter menade att de kände igen beteendet mycket väl samt att det är lätt hänt vid intervju. Majoriteten var ändå medvetna om att det har skett under något tillfälle i karriären som rekryterare och kunde komma med konkreta exempel. Några av respondenterna talade även om att det kan vara till en kandidats fördel då gemensamma intressen och erfarenheter kan bidra till att respondenterna anser att de förstår kandidaten och vad denne klarar av då respondenten kan ha upplevt liknande företeelser.

“Där kan jag ju ärligt säga att jag hade en kandidat som jag liksom, ja vi hade ju gått på samma gymnasium och hade samma intressen och sådär. Då tänkte jag på en gång, det här är ju klockrent det är ju taget /---/ Sedan hade en kollega också en intervju med den här personen och fick en helt annan bild och då fick ju jag backa, ja nej jag hade nog inte varit så himla objektiv i min bedömning där utan jag tillskrev nog lite egenskaper som jag tyckte passade.”

Några av respondenterna påstod att fenomenet uppkom mer i början av karriären som rekryterare. De ansåg att risken med att falla för fenomenet har minskat då de blivit

varmare i kläderna som rekryterare, samt att de har lärt sig att få fram det som kunden eftersträvar och det som eftersöks i kravprofil.

“I början så kände jag, självklart vill ju alla ha någon som är ambitiös, engagerad och så, det var min förutfattade mening att alla ville ha någon som tjena tjena nu kör vi /.../ Där har jag fått tänka om för det är inte alltid kunderna vill ha det alls.”

Samtliga respondenter var medvetna om att det är svårt att hålla sig helt objektiva vid intervju och majoriteten arbetar med att försöka förhindra risken för det att uppstå. Majoriteten såg intervjumallen som stor hjälp för att förhindra detta genom att hålla sig till den på förhand bestämda strukturen. En respondent uttryckte att kollegor är ett bra hjälpmedel för att kunna stämma av med gällande gjord bedömning. Några talade även att det var till hjälp att sätta sig ned efter intervju och verkligen tänka efter vad som sades vid mötet.

“Man måste alltid vara kritisk mot sig själv, det är något som jag alltid är när jag går ut ifrån en intervju. Vänta här nu, gillar jag den här personen bara för att jag gillar den här personen för att den varit här och är som mig eller är det så att den här personen ifråga faktiskt passar och stämmer överens med den kravprofilen som jag har?”

Andra respondenter uttryckte att de är medvetna om fenomenet kring att vilja anställa en kandidat som liknar respondenten själv, men att de inte anser sig lägga någon större vikt vid den känslan i en efterföljande bedömning av kandidaten. Det kunde handla om att de förlitar sig på intervjumallen fullt ut eller att de helt enkelt inte ser problematiken i det.

“Hittar du en person som är som jag så vet jag troligtvis lite brister och fel på de personerna i fråga /---/ det är inte alltid det är dåligt och göra på det sättet.”

Av de respondenter som inte kände igen sig lika väl vid fenomenet handlade det främst om att de arbetar med kandidater och branscher som respondenterna inte ansåg tillhöra deras egna intresse- eller yrkesområde. Det handlade även om att de inte arbetar med internrekrytering och ansåg det därför enklare att kunna följa den kravprofil kunden har skapat.

“Inom mitt område IT är det lite svårt, jag upplever inte de som lika mig på det sättet.”

Vid diskussion kring fenomenet att initialt få ett positivt eller negativt intryck av en kandidat som leder till att respondenten vidare under intervjun söker efter svar eller ageranden som bekräftar intrycket, var samtliga respondenterna medvetna om problematiken. Flera ansåg det svårt att arbeta objektivt och att inte bilda en uppfattning alldeles för fort. Samtidigt var de medvetna om beteendet och har som mål att fokusera på att genomföra en objektiv bedömning av kandidatens svar. Vanligaste orsaken till att de upplever fenomenet är om de verkligen vill att en kandidat ska vara så bra som de önskat, i

hopp om att kunna presentera en toppkandidat till kunden. Detta menade några av respondenterna bidrar till att de inte hör de dåliga svaren utan fokuserar endast på det positiva som sägs.

“Om jag känner att det är en person som jag verkligen verkar tycka är bra då kan jag nog känna att jag blir mindre kritiskt i de här frågorna när man ska leta efter bevis när de berättar hur de är och vad de gjort tidigare.”

Flera av respondenterna uttryckte att tidspress eller brist på kunskap kan bidra till fenomenet då de hellre vill presentera en kandidat för kund de anser är någorlunda bra istället för att inte presentera någon alls.

“Det kan lätt hända när man sitter i en pressad situation, att det ska vara tillsatt här nästa vecka, jag måste ju hitta rätt person och därifrån verkligen önska att de här personerna verkligen har de här egenskaperna /---/ Det är någonting som jag känner spontant ibland att man kanske glorifierar en person och sätter dit egenskaper för att man så himla gärna vill.”

4. Vad mer bedöms?

En intressant infallsvinkel som framkom vid intervju med respondenterna var att en stor del av bedömning av personlighet inte endast görs utifrån svar en kandidat ger vid intervju. Samtliga respondenter uttryckte att det handlar mycket om den helhetsbild de får, hur kandidaten betar sig både innan och efter intervjutillfället. Innan intervju kan det handla om hur kandidaten kommunicerar vid telefonsamtal och hur väl presenterade meritförteckningar är. Efter intervju menade respondenterna att beroende på hur aktiv kandidaten är med att lämna referenser samt att tacka för ett trevligt möte även vägs in i bedömningen.

“Men det är ju hela intrycket av en person också /---/ Jag tycker att det är från första kontakten när man faktiskt får in ansökan och ser hur den är utformad, hur de sköter sig under intervjun och hos kund fram till att de tackar ja till jobbet.”

Majoriteten av respondenterna betonade även att den känsla som fås genom första intrycket av en kandidat väger in vid bedömningen, där en respondent uttryckte att första intrycket kan vara avgörande för hur kandidaten uppfattas. Dock uttryckte respondenterna att de är medvetna om beteendet och menade att det är svårt att förändra den tanken. De påstod samtidigt att de är öppna med att ändra uppfattning under intervjuns gång men att första intrycket fortfarande avspeglar hur resterande tid av intervjun brukar bli.

Nästintill samtliga respondenter diskuterade om andra företeelser som sker under själva intervjun som kan väga in vid bedömning av personlighet. Företeelser som majoriteten diskuterade kring var ögonkontakt, kroppshållning, klädsel, kommunikativa förmågor samt även nervositet hos en kandidat. Dock var majoriteten snabba med att påpeka att just nervositet är fullt normalt och att de har överseende med detta.

Majoriteten av respondenterna uttryckte att handslaget är viktigt vid möte med en kandidat. Några talade även om hur handslaget bör vara och om gånger då det har gått helt

fel vilket har gett dem ett negativt intryck av kandidaten som vidare varit svårt att bortse ifrån.

“Jag blir ju inte jätteintresserad av en kandidat som inte tar i hand efter att vi är färdiga. Det känns inte naturligt för då vet jag inte vad den vill eller vad den tänkte att det här är eller vad vi står för.”

Vidare påstod några av respondenterna att det som sker i väntrummet eller receptionen innan intervju kan väga in i bedömning av en kandidat. Några av respondenterna uttryckte att de uppmärksammar hur väl kandidaten samspelar med respondentens kollegor för att kunna få en uppfattning om hur kandidaten uppträder i sociala sammanhang. En respondent tryckte starkt på att beteende gentemot receptionist är en betydande del vid bedömning.

“Ofta får jag ju ett litet mail - Nu har personen kommit och såhär upplevde jag personen /---/ för jag vill ju veta inte bara hur jag upplever och hur dom behandlar mig utan jag vill veta hur dom behandlar dom där ute också.”

Slutligen diskuterade ett par respondenter om “kemi” och “magkänsla” som kan uppstå vid mötet med en kandidat. Även om vissa av dem uttryckte en medvetenhet från tidigare utbildningar att det inte är något de bör lägga betydelse vid ansåg de ändå att ”magkänsla” brukar stämma överens med hur det framöver fungerar med kandidaten.

“Mycket är även magkänslan, det här lilla som bara man inte kan peta på riktigt som inte finns i testresultat och referenserna heller.”

Diskussion

Syftet med studien var att skapa förståelse gällande hur rekryterare ser på betydelse av personlighet vid anställning samt hur rekryterares intervjustruktur ser ut. Syftet var även att undersöka hur rekryterare tänker kring hinder för objektiv bedömning av personlighet vid intervju.

Betydelse av personlighet

Den sammantagna bilden från teori och tidigare forskning (Abiala, 2000; Andersson et al., 2003; Brown, et al., 2003; Kahlke & Schmidt, 2002; Sullivan, 2005; Svensson, 2002; Van Loo & Semiejen, 2004) visar att det har skett en förändring på arbetsmarknaden gällande vilka krav som ställs på arbetsverksamma individer och arbetssökande kandidater, där allt mer fokus verkar ligga på personlighet. Detta är något vi anser att studiens resultat styrker då samtliga respondenter uttrycker att personlighet ofta kan väga upp bristande utbildning eller arbetslivserfarenhet. Även det faktum att majoriteten av respondenterna berättade att de ett flertal gånger har lyckats övertala kunden att tillsätta en kandidat som inte uppnått de formella krav som angetts för den aktuella tjänsten. Respondenterna menar att detta görs genom att lyfta fram personligheten hos kandidaten och visar att denne har

möjlighet till att utvecklas, på vad respondenten tror, i positiv riktning hos kunden. Detta diskuterar även Van Loo och Semijen (2004) då de menar att fokus idag ligger vid individens utvecklingsmöjlighet.

Att personlighet har stor betydelse vid anställning idag kan det vidare diskuteras kring vilka konsekvenser det ger för individer som inte passar in i denna "personlighetsmall". Det kan handla om introverta och blyga individer som kanske inte kan framhäva sig lika väl vid intervju. De kan möjligtvis ses som mindre attraktiva för anställning då Svensson (2002) menar att allt fler tjänster kräver möten med människor och därav även social kompetens. Att medvetet ta ett samhällsperspektiv i rekryteringsprocesser ligger både på individers och organisationers ansvar och något som i en Personalvetenskaplig utbildning bör lyftas till diskussion.

Det kan diskuteras kring att studiens samtliga respondenter arbetar vid bemanningsföretag. Arbetet innebär ett stort kundfokus där respondenterna själva inte definierar krav till den kravprofil som sedan används vid urval av kandidater. Vi anser därför att respondenterna inte fullt ut kan besvara studiens undersökningsfrågor då de styrs av vad kunden eftersöker. Respondenterna utgår därför inte ifrån vad de själva anser är av störst vikt i jämförelse med en rekryterare som arbetar med interna tjänster. Bemanningsföretag bygger sin verksamhet på nöjda kunder och är inte i position att kunna väga in ett vidare perspektiv, som ovan diskuterat, utan ansvaret som sådant ligger hos kunden.

Respondenterna menar att krav på arbetslivserfarenhet är större då det gäller mer kvalificerade och seniora tjänster. Men då bemanningsföretag i större utsträckning arbetar med mestadels okvalificerade och juniora tjänster kan personlighet få mer plats i själva bedömningen. Vad vi här ser, och vad flera respondenter uttrycker, är att kunder är medvetna om att bemanningsföretag arbetar med yngre kandidater vilket kan bidra till att de söker sig till bemanningsföretag vid behov av rekrytering för juniora tjänster. Detta kan i sin tur ha påverkat respondenternas åsikt gällande hur stor betydelse personlighet anses ha idag. Slutresultatet visar därför hur det ser ut i bemanningsbranschen men styrker ändå det som i teori och tidigare forskning diskuterats.

Intervjuns struktur

Studiens resultat visar att majoriteten av respondenterna uttrycker att de använder en strukturerad intervju. Efter uppföljning och följdfrågor kring området anser vi dock att vad de menar med strukturerad intervju i själva verket innebär semistrukturerad intervju. Detta då respondenterna har i syfte att utgå från en strukturerad intervjumall men att kunna vara flexibla och följa upp en kandidats svar med öppna följdfrågor. Detta menar Mabon (2004) inte är en strukturerad intervju då en sådan innebär att ställa exakt samma frågor i samma ordningsföljd. Det finns därför inte något utrymme för spontana följdfrågor i en strukturerad intervju. Klart är dock att respondenterna inte använder sig av en ostrukturerad intervju då respondenterna utgår ifrån en strukturerad intervjumall. Slutsatsen av detta är därför att vi kan se att samtliga respondenter varken använder strukturerad eller ostrukturerad intervjuform där utfallet istället blir en semistrukturerad intervju. Detta menar Kahlke och Schmidt (2002) innebär en halvt planerat intervjuform med flexibel styrning.

Resultatet visar även att intervjun blir mer ostrukturerad desto mer erfarenhet respondenterna får inom rekrytering. Detta då några av respondenterna uttrycker att de vågar lita på sin egen kunskap och erfarenhet desto mer de arbetat och därför vågar de frångå den strukturerade intervjumallen allt mer. Dock har majoriteten av respondenterna arbetat inom branschen under en relativt kort period. För att kunna diskutera problematiken i ett vidare perspektiv anser vi därför att vi hade behövt ett mer varierat urval av respondenter där fler arbetat med rekrytering en längre tid.

Samtliga respondenter uttrycker att de även ställer lättsamma och spontana frågor till en kandidat för att få denne att känna sig bekväm under intervju. Denna typ av frågor tolkar vi som ostrukturerade. Vad respondenterna inte verkar vara medvetna om är att intervjuerna därför är semistrukturerade med inslag av ostrukturerade partier. Lin, et al. (1992) menar att ostrukturerad intervju gör att rekryterare får möjlighet att dela med sig av personliga erfarenheter eller intressen. Utifrån studiens resultat tolkar vi att respondenterna därför har möjlighet att göra detta vid partier då de lättsamma och spontana frågorna ställs. Således kan vi se att det är den här typen av frågor som hindrar en objektiv bedömning av en kandidat då frågorna ger utrymme för alltför personliga inslag samt att de inte är strukturerade.

Tidigare forskning (Lindelöw, 2008; Schmidt & Zimmerman, 2004) menar att intervju är den absolut vanligaste urvalsmetod och är svår att bortse från. Vad som är intressant är att intervju används i såpass hög grad samtidigt som den har en relativt lågt prognostiskt värde (Khalke & Schmidt, 2002; Mabon, 2004; Schmidt & Zimmerman, 2004). Vidare kan det diskuteras om det i framtida rekryteringar kommer finnas nya typer av urvalsmetoder med högre prognostiskt värde eller finns det en mänsklig aspekt kring viljan att genomföra intervju som inte går att bortse ifrån.

Hinder för objektiv bedömning

Samtliga respondenter känner igen fenomenet att vilja anställa en kandidat som är lik respondenten själv. Majoriteten menar att det är ett beteende som relativt enkelt kan uppstå när respondenten möter kandidaten för första gången. Beteendet är något som kan förklaras genom similar-to-me effekten (Sears & Row, 2003). Några respondenter uttrycker att det även kan vara till kandidatens fördel gällande möjligheten till anställning. Detta är något Sears och Row (2003) diskuterar, där författarna menar att en kandidat har större möjlighet att få anställning ju bättre matchningen gällande personlighet är mellan rekryterare och kandidat. Likheten mellan rekryterare och kandidat, eller snarare olikheten, är något som ett par utav respondenterna diskuterar. De uttrycker att de inte tycker sig se likheter med kandidater aktuella för intervju då respondenterna tillsätter tjänster inom yrkesområden som inte liknar deras egna. Detta bidrar till att risken blir betydligt mindre för similar-to-me effekten att få utrymme då respondenterna inte kan relatera till kandidaten i lika stor utsträckning. Vidare kan vi därför även diskutera om det är den reella likheten eller den upplevda likheten som är av vikt i avgörande av matchningen rekryterare och kandidat emellan. Orpen (1984) menar att det ofta handlar om den upplevda likheten och inte den reella. Om så är fallet är det möjligen intressant att se på hur rekryterare ser på sig själva i form av personlighet de anser sig besitta. Detta då det således kan vara intressant att

tillämpa placering av rekryterare på en sådan position där de tillsätter tjänster där potentiella kandidater generellt besitter personlighet som befinner sig långt ifrån den aktuella rekryterarens självupplevda personlighet. Dock bär det med sig ett etiskt perspektiv om huruvida individer kan kategoriseras på detta vis.

Vidare finns en skillnad på om respondenterna anser fenomenet som ett problem eller inte. Några anser sig inte kunna relatera till fenomenet då de alltid utgår från kundens kravprofil. Här ser vi att vi hade kunnat få ett annat resultat om vi hade undersökt rekryterare för interna tjänster då kandidaten i så fall blir en kollega att behöva samarbeta med. Detta då tidigare forskning menar att fenomenet uppstår enklare då respondenter tror sig kunna samarbeta med kandidaten väl i framtida arbetssituationer (Sears & Row, 2003).

Vi kan sammantaget se att respondenterna uttrycker att de är medvetna om hinder för objektiv bedömning, men som Lindelöw (2008) beskriver det, att människor ofta tror att de är bra bedömare även om de inte är det. Det är i studien svårt att avgöra huruvida respondenterna uppfattar sin medvetandegrad som den i realiteten faktiskt är. Då Mlekov och Widell (2003) menar att bedömare väldigt sällan är medvetna om att de påverkas. Det kan självklart vara så att de har en viss medvetandegrad av vad som sker och att några aktivt försöker motverka påverkan utav i studien aktuella fenomen, eller hinder för objektiv bedömning.

Samtliga respondenter känner igen fenomenet att initialt få ett positivt eller negativt intryck av en kandidat som leder till att respondenten vidare under intervjun söker efter svar eller ageranden som bekräftar intrycket, vilket tidigare forskning benämner selektiv varseblivning (Mabon, 2004). Det är inte många av respondenterna som kan ge specifika exempel på att detta skett. Men som studien tidigare påvisat är beteendet ofta omedvetet (Mlekov & Widell, 2003). Flera av respondenterna diskuterar istället löst kring att det kan ske, men i så fall att det ofta beror på att de känner press från kund att kunna presentera en bra kandidat. Att de då tenderade att bli mindre kritiska gällande bedömningen samt när de söker bevis på erfarenheter eller kompetenser genom frågor. Detta kan enligt ett par av respondenterna ske när de verkligen vill att en aktuell kandidat ska vara en toppkandidat, för att bevisa att de gör ett bra jobb inför kunden. Vi ser därför en tendens att fenomenet i dessa situationer uppstår lättare.

Majoriteten menar att tidspress från kund kan bidra till fenomenet då de hellre presenterar en kandidat som känns någorlunda bra istället för att inte presentera någon alls. Detta anser vi inte behöver uppstå vid en intern rekrytering i lika stor grad då organisationen styr processen själv. Det kan då finnas utrymme för att vara mer flexibel i den tid det tar om ingen bra kandidat hittas, då det endast är organisationen själv som ställer kraven.

Dougherty, Turban och Callender (1994) visar i sin studie på det som respondenterna uttrycker händer. Att första intryck av en kandidat speglar intervjuens utfall, rekryterarens frågestrategi samt slutbedömning. Studien visar även att ett positivt första intryck påverkar rekryterares beteende genom att vara mer positiv gentemot en kandidat, sälja in företaget, ge mer information om tjänsten, inhämta mindre information samt använda en mer positiv framtoning. Frågan är om viljan till ett positivt intryck får samma genomslag som ett reellt positivt intryck. Det är i denna studie inte undersökt men väl värt att lyftas för vidare diskussion. Vi ser här inte denna koppling tydligt då respondenterna inte vill uttrycka att deras struktur eller frågor förändras beroende på hur de uppfattar en kandidat.

Största svårigheten, som majoriteten av respondenterna uttrycker, är att hålla sig helt objektiv gällande bedömning av en kandidat under intervju. Det är även svårt att undvika känslan av olika stark ”personkemi” och den ”magkänsla” som mötet med kandidaten ger. ”Magkänsla” och ”personkemi” kan kopplas till att rekryterare anser att kandidaten är social och trevlig, vilket det i fenomenet haloeffekten talas om (Kahlke & Schmidt, 2002). Rekryteraren bör så långt som möjligt bortse från ”magkänslan” då det tillsammans med första intrycket påverkar rekryterare mer än vad som är medvetet och minskar möjligheten för att kunna göra en objektiv bedömning (Lindelöw, 2008).

Vad mer bedöms?

Vad som inte var studiens grundläggande syfte var att undersöka vad mer som påverkar bedömning av personlighet gällande vad som sker innan, under och efter intervjun. Dock tog denna del stor plats vid vad respondenterna lägger sin vikt vid själva bedömningen och vi finner det därför relevant att ta del av diskussion kring ämnet. Vi vill koppla detta till vad för typ av struktur respondenterna använder vid bedömning och vad vi skulle kalla är en ytterst ostrukturerad form. Studiens resultat visar att samtliga respondenter väger in en helhetsbild av en kandidat vid bedömning av personlighet. Det handlar mycket om hur kandidaten beter sig innan och efter intervju genom avstämning via telefon, hur denne agerar i väntrummet samt om hur aktiv kandidaten är med återkoppling. Under själva mötet vid intervju menar samtliga respondenter att andra faktorer spelar in vid bedömning av personlighet som handslag, ögonkontakt, kroppshållning, klädsel, kommunikativa förmågor samt nervositet. Vad vi här tolkar in är en omedveten bedömning från respondenternas sida. Detta kan samtidigt vara ett beteende som är svårt att undvika men desto mer viktig att vara medveten om. Om nu tidigare forskning menar att de ostrukturerade företeelserna vid intervju skapar hinder för objektiv bedömning av en kandidat är det därför här medvetenheten bör finnas.

Implikationer

Bemanningsföretag har ett specifikt arbetssätt gällande rekrytering där fokus ligger på kundens behov. Därför är inte studiens resultat talande för rekryterare i allmänhet utan endast för rekryterare verksamma vid bemanningsföretag, vilket inte var ett grundläggande syfte.

Att samtliga respondenter är verksamma vid bemanningsföretag kan även ha påverkat resultat i bemärkelsen att respondenterna har ett likartat arbetssätt, vilket i sin tur kan bidra till ett entydigt resultat. Att bredda variansen av respondenter hade därför bidragit till ett mer nyanserat resultat gällande befattningar och företag de är verksamma vid. Att respondenterna är anställda vid sammanlagt två företag kan även bidra till ett entydigt resultat, då vi inte kunnat undersöka flertalet olika typer av arbetsprocesser.

Som tidigare nämnt menar Langemar (2008) att en studie med respondenter som är allt för likartade inte kan vara kvalitativt representativt. Vad som kan ha påverkat studiens empiri är att samtliga respondenter är kvinnor, i liknande åldrar samt att majoriteten har arbetat med rekrytering under en relativt kort tid. Frågan är därför huruvida resultatet hade

blivit annorlunda och breddat med infall av manliga respondenter samt respondenter i högre åldrar som varit verksamma i branschen under en längre tid. Vi ser dock en tendens att bemanningsbranschen har en dominans av kvinnor i yngre åldrar. Detta går att härleda till Personalvetarprogrammets könsfördelning som antas vara någorlunda lik den vi ser i bemanningsbranschen. Vi har även en hypotes om att många nyutexaminerade Personalvetare påbörjar sitt första kvalificerade arbete inom branschen. Slutsatsen av detta är därför att vi kan ana en tendens till kvalitativ representativitet trots respondenternas liknande förutsättningar då urvalet kan representera verkligheten, både på arbetsmarknaden samt vid Personalvetarprogrammet.

En teoretisk implikation handlar om att mycket av tidigare forskning är engelskspråkig och de begrepp studien bygger på verkar ha många olika benämningar. Detta kan leda till bortfall av forskningsområden där nyckelord har varit avgörande vid sökning i olika databaser.

Studiens bidrag till forskningsområdet

Studien stämmer till stor del överens med forskningsområdets tidigare resultat och har inte bidragit med någon ny vetenskaplig grund. Dock är branschen bemanningsföretag en ny koppling till problematiken som inte är ett, vad vi kan se, väl utforskat område. Vi anser därför att studien har tillfört något nytt i den mening att en ny infallsvinkel antagits. Studien är kvalitativ, till skillnad från majoriteten av tidigare forskning inom området. Studien syftar även på det reella arbetet yrkesverksamma rekryterare utför istället för simulerade situationer som stor del av tidigare forskning bygger på.

Vidare forskning

Då studien är genomförd med ett relativt litet urval kan vidare forskning innebära att undersöka liknande område med en större bredd. Detta genom att använda observationsstudier av rekryterares möte med kandidater. Dock anser vi den kvalitativa ansatsen mest intressant för att utveckla det nuvarande breda forskningsområdet med kvantitativ ansats. Att det existerar mycket tidigare forskning med simulerade situationer som metod gör att det finns utrymme för en annan typ av studier inom området vilka istället kan baseras på reella situationer. Det är även intressant att undersöka vidare kring vad kraven på personlighet kan ha för konsekvenser för individer i samhället som inte ingår i den "personlighetsmall" som idag är önskvärd på arbetsmarknaden.

Slutsats

Studiens resultat styrker vad teori och tidigare forskning diskuterar kring att personlighet har större betydelse på dagens arbetsmarknad. Detta uttrycks genom att respondenterna vill mena att personlighet ofta väger upp bristande utbildning eller arbetslivserfarenhet. Respondenterna menar även att de ett flertal gånger lyckats övertala kund med en kandidat med "rätt" personlighet men mer bristande utbildning eller arbetslivserfarenhet. Dock menar respondenterna att det beror på tjänst då de uttrycker att mer seniora tjänster

kräver mer arbetslivserfarenhet och personlighet blir inte lika betydande. Vi anser dock att resultatet är vinklat i det avseende att respondenterna är verksamma vid bemanningsföretag dit ofta unga personer söker sig. Att respondenterna arbetar efter en kravprofil som är framtagen av kunden anser vi även påverkar resultatet genom att respondenterna styrs av denna profil gällande vad som anses är av betydelse.

Samtliga respondenter använder semistrukturerad intervju då en strukturerad intervjumall används som underlag samtidigt som flexibilitet finns med öppna följdfrågor. Det finns samtidigt delar i mötet med en kandidat som kan ses som ostrukturerade. Detta i form av spontana och lättsamma frågor, bedömning av handslag, ögonkontakt, kroppsspråk, klädsel, kommunikativa förmågor samt nervositet. Det framgick även att respondenterna ansåg att beteende innan och efter intervju väger in vid bedömning av en kandidat.

Resultat styrker vad tidigare forskning presenterat om vilka hinder det finns med objektiv bedömning vid intervju. Respondenterna uttrycker hinder som att få ett intryck allt för tidigt för att sedan finna belägg till detta, att fatta tycke för en kandidat då denne liknar respondenten själv samt att lita för mycket på känslan av stark "kemi" mellan respondent och kandidat. Vad som inte stämmer lika väl överens är att första intryck speglar hur respondenterna betar sig gentemot en kandidat under intervju. Respondenterna ser dock olika på problematiken där några förlitar sig på en utarbetad intervjumall och erfarenhet inom yrket. Andra menar att de arbetar med kandidater som inte är lika dem själva. Samtidigt menar tidigare forskning (Lindelöw, 2008; Mlekov & Widell, 2003) att rekryterare ofta är omedvetna om att det sker vilket gör det svårt för oss att veta hur stor medvetenhetsgraden egentligen är. Slutsatsen är därför att rekryterare kan vara blinda för hur subjektiva de faktiskt är vid intervju.

Referenser

- Abiala, K. (2000). *Säljande samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Andersson, P., Sjösten, N-Å., & Ahn, S. (2003). *Att värdera kunskap, erfarenhet och kompetens. Perspektiv på validering* (Forskning i fokus 2003:9). Stockholm: Myn-digheten för skolutveckling.
- Arbetsförmedlingen. (2012). Platsbanken. Administration, ekonomi, juridik. Personaltjänstemen, studie- och yrkesvägledare. Konsultchef. Hämtad 14 Mars, 2012.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of education and work*, 16, 107-126.
- Dougherty, T., Turban, D., & Callender, J. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 659-665.
- Hallén, N. (2005). *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. Malmö: Liber ekonomi.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: Att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Lin, T-R., Dobbins, G.H., & Farh, J-L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77, 363 - 371.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning (2:a upplagan)*. Stockholm: Psykologiförlaget AB.
- Macan, T. H., & Dipboye, R. L. (1990). The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, 43, 745 - 768.
- Mlekov, K., & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur AB.
- Nandorf, T. (2010). Felrekrytering kan bli dyrt. *Dagens nyheter*. Hämtad 27 April, 2012, från <http://www.dn.se/ekonomi/job/felrekrytering-kan-bli-dyrt>.
- Nationalencyklopedin. (2012). Sökord; Objektivitet. Hämtad 4 Juni, 2012, från <http://www.ne.se/lang/objektivitet>.
- Orpen, C. (1984). Attitude similarity, attraction, and decision-making in the employment interview. *Journal of Psychology*, 117, 111-120.
- Pervin, L. A. (1996). *The science of personality*. New York: Wiley.
- Schmidt, F. L., & Zimmerman, R. D. (2004). A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *Journal of Applied Psychology*, 89, 553-561.
- Sears, J. G., & Rowe, M. P. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 35, 13-24.
- Sullivan, Dr J. (2005). Experience--it 'ain't what it used to be' it's time to kill the sacred cow of job experience in recruiting. *Public Personnel Management*, 29, 511-517.
- Svensson, L. G. (2002). Arbete och kompetens. I Hansen, L. H., & Orban, P. (red:er). *Arbetslivet*. (ss. 185-218). Lund: Studentlitteratur AB.
- Van Loo, J., & Semeijn, J. (2004). Defining and measuring competences: an application to graduate surveys. *Quality & Quantity*, 38, 331-349.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 3 April, 2012, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Hej!

Vi är två studenter vid Göteborgs Universitet som snart ska påbörja vårt examensarbete inom Personalvetenskap. Vårt syfte är att undersöka kring bedömning av personlighet vid intervjumoment och vi söker därför er som arbetar med rekrytering som huvudsaklig arbetsuppgift som skulle vara intresserade att delta i studien genom intervju.

Intervjuerna kommer vara under cirka 30 till 45 min och vi beräknar att de kommer ske någon gång under veckorna 14, 15 och 16. Intervjuerna kommer att spelas in vilket ni självklart först får godkänna.

Vi hade varit väldigt glada för all hjälp vi kan få. Inga namn eller företagsnamn kommer avslöjas i studien, vi försäkrar att dina svar är anonyma och behandlas konfidentiellt. Resultatet används endast i undersökningssyfte och ni har självklart rätt att avbryta er medverkan utan att utsättas för påtryckningar från oss.

Hoppas några av er finner det intressant att delta och vi är tacksamma för svar snarast om möjligheten finns.

Tack på förhand!

Med Vänliga Hälsningar

Maria Lindgren och Sarah Karlsson

maja.lindgren@hotmail.com, karlssonsarah@hotmail.com

Intervjuguide

1. Bakgrund

- Ålder.
- Utbildning.
- Befattning och arbetsuppgifter.
- Total yrkeserfarenhet inom rekrytering.

2. Intervju som urvalsmetod

- Hur ser rekryteringsprocessen ut vid ert företag?
- Hur stor vikt lägger du vid intervjumomentet vid bedömning av en kandidat?
- Hur styrker du belägg för bedömningen du får?
- Hur strukturerar du dina intervjuer?
- Används samma struktur för alla kandidater?
- Anser du dig använda strukturerad, semistrukturerad eller ostrukturerad intervju? På vilket sätt?
- Används intervjuguide? Hur ser den ut? Till hur stor del arbetar du med den?
- Vart under intervjutillfället tror du att du bygger upp mest uppfattning om kandidaten?

3. Personlighet

- Hur bedömer du personlighet vid intervju? Ge exempel.
- Finns det annat du bedömer än självaste svaren vid bedömning av personlighet? Utveckla.
- Vilken vikt lägger du på kandidatens personlighet gentemot utbildning och arbetslivserfarenhet?
- Vad väger oftast högst? Rangordna.
- Har personlighet någon gång vägt upp ”bristande” utbildning eller arbetslivserfarenhet? Utveckla.

4. Svårigheter

- Vad anser du det finns för svårigheter med att bedöma personlighet vid intervju?
- Hur mycket vet du vanligtvis om kandidaten innan intervjun? Händer det att du ändrar uppfattning? Ändrar du uppfattning om kandidaten fler än en gång under intervjun?
- Känner du igen beteendet att snabbt få en positiv eller negativ inställning till kandidat och sedan ägna resten av intervjutiden till att söka belägg till den uppfattningen? Utveckla. Ge exempel.
- Känner du igen beteendet att rekrytera kandidater som liknar dig själv eller speglar organisationens befintliga personalstyrka? Utveckla. Ge exempel.
- Hur arbetar du för att förhindra dessa beteenden?

5. Avslutning

- Något du önskar tillägga?
- Informera att det fås tas del av transkribering samt slutresultatet om så önskas.

- Godkännande om att få återkomma vid behov av förtydliganden eller svar på något ytterligare.
- Tacka för medverkan!