

c-uppsats

Hösten 2005

Institutionen för beteendevetenskap
Personal och arbetslivsprogrammet
Psykologi

Intern eller extern rekrytering

En studie om påverkan, hantering och konsekvenser vid en
anställningsintervju

Författare

Mattias Johansson
Andreas Thunholm

Handledare

Ulf Ericsson

Intern eller extern rekrytering: en studie om påverkan, hantering och konsekvenser vid en anställningsintervju.

Författare Mattias Johansson och Andreas Thunholm

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns några skillnader mellan tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y, i vad som påverkar rekryterarens intryck vid en anställningsintervju och hur detta hanteras, utifrån vissa givna aspekter? Dessa aspekter är: Intryck, sociala regler, kroppsspråk, attityder, intuition och halo/devil effekten. Tyngdpunkten i studien ligger på intryck. Studien bygger på sju kvalitativa intervjuer, varav tre genomfördes på tillverkningsföretag x och fyra genomfördes på rekryteringsföretag y. Författarna använder sig av en hermeneutisk analysmetod för att bearbeta studieresultatet. Resultatet visar på marginella skillnader mellan tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y. Det framkommer att deltagarna i studien inte alltid är medvetna om den påverkan som finns i intervjusituationen. Av studien framgår att det finns två sorters påverkan i en intervjusituation, medveten och omedveten påverkan. Det framgår också att skillnaderna mellan företagen grundar sig i graden av subjektivitet respektive objektivitet som finns med i bedömningen av kandidaten, samt de förutsättningar intervjuarna har för att hantera den påverkan som uppstår i intervjusituationen.

Nyckelord: Rekrytering, intervju och intryck.

1 Innehållsförteckning

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
2 INLEDNING	4
3 TEORI	6
3.1 INTRYCK	6
3.1.1 Social interaktion.....	6
3.1.2 Förförståelse.....	6
3.1.3 Intrycksbildning och kategorisering	6
3.2 SOCIALA REGLER.....	8
3.3 KROPPSSPRÅK	9
3.4 ATTITYDER	11
3.5 INTUITION	12
3.6 HALO OCH DEVIL-EFFEKTEN	12
3.7 TEORISAMMANFATTNING.....	14
4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	15
4.1 SYFTE.....	15
4.2 FRÅGESTÄLLNINGAR	15
5 METOD	16
5.1 UNDERSÖKNINGSDELTAĞARE/FÖRETAG	16
5.2 PROCEDUR/MATERIAL	16
5.3 ANALYSMETOD/TOLKNING/REFLEKTION	17
6 RESULTAT	19
6.1 BERÄTTELSE TILLVERKNINGSFÖRETAG X.....	19
6.1.1 Mål.....	19
6.1.2 Placering/ Upplägg	20
6.1.3 Intryck.....	20
6.1.4 Helhetsbild.....	21
6.1.5 Sociala regler	21
6.1.6 Viktiga frågeställningar.....	22
6.1.7 Intuition	22
6.1.8 Tillverkningsföretag x syn på för- och nackdelar med att anlita rekryteringsföretag	22
6.2 BERÄTTELSE REKRYTERINGSFÖRETAG Y.....	23
6.2.1 Mål.....	23
6.2.2 Placering/ Upplägg	23
6.2.3 Intryck.....	24
6.2.4 Helhetsbild.....	25
6.2.5 Sociala regler	25
6.2.6 Viktiga frågeställningar.....	25
6.2.7 Intuition	26
6.2.8 Rekryteringsföretag y syn på för- och nackdelar med att anlita ett rekryteringsföretag.....	26
7 ANALYS OCH SLUTSATSER	27
7.1 ANALYS	27
7.1.1 Stämning och atmosfär	27
7.1.2 Helhetsbedömning	28
7.1.3 Medveten och omedveten påverkan.....	29
7.1.4 Sammanfattning	30
7.2 METODDISKUSSION	30
7.3 SLUTSATS	31
7.4 VIDARE STUDIER	32
8 REFERENSER	33
9 BILAGA 1	34

2 Inledning

Utvecklingen i svenskt näringsliv går mot allt mer slimmade organisationer. För att kunna koncentrera sig på kärnverksamheten lägger företag ut rekryteringen på rekryteringsföretag. Denna typ av rekrytering kallas i detta arbete för extern rekrytering. Motsatsen till den externa rekryteringen är intern rekrytering som innebär att ett företag väljer att sköta rekryteringen själva istället för att anlita ett rekryteringsföretag. Rekryteringsföretagen ökar i antal. Det finns rekryteringsföretag som enbart koncentrerar sig på att rekrytera en speciell yrkeskategori, exempelvis ingenjörer och det finns rekryteringsföretag som rekryterar flera olika yrkeskategorier.

En rekryteringsprocess utvecklas i flera steg med urvalsselektering, tester, intervjuer etc. Dessa delar skapar en helhetsbild av hur företaget och den sökande kommer att fungera tillsammans, fortsättningsvis i studien kommer ”kandidaten” och ”den sökande” att användas synonymt med varandra. Det är ofta svårt att skapa en rättvisande bild av en person, framförallt i en rekryteringsprocess. Intervjuns uppgift i processen är att knyta samman den information som finns om den sökande. Genom intervjun kan företaget gräva djupare in i den sökandes personlighet och på så sätt se om den sökande matchar den tilltänkta tjänsten.

I rekryteringsprocesser och i rekryteringsintervjun finns det behov av att systematisera arbetsuppgifterna och individens förmågor för att kunna jämföra olika individer med varandra (Schmitt, N. & Chan, D. 1998). Behovet av att systematisera har sin grund i en strävan att skapa en objektiv bild av individen. Med objektivitet menas i denna studie en bedömning som inte tar hänsyn till implicita fakta, såsom intervjuarens intuition, förutfattade meningar etcetera. Bedömningen bygger istället på hårda fakta, såsom betyg, tidigare genomförda utbildningar och arbeten med mera. Den objektiva bedömningen tar i större grad hänsyn till hur individen kommer att klara av arbetsuppgifterna och i mindre grad till hur individen kommer att fungera i arbetsgruppen och organisationskulturen. Till skillnad från den objektiva bedömningen är den subjektiva bedömningen mer baserad på intuition och personkemi mellan intervjuare och sökande. Den subjektiva bedömningen tar mer hänsyn till hur väl individen passar in i organisationskulturen än vad den objektiva bedömningen gör. I strävan efter att systematisera uppstår en begränsning då de subjektiva delarna av en individs personlighet är svåra att mäta, vilket gör jämförelsen av individerna komplicerad.¹

Intervjuaren står inför den svåra uppgiften att försöka samordna den objektiva och subjektiva bedömningen till en rättvisande bedömning, en kompromiss mellan dessa två. Detta är problematiskt eftersom det kan vara svårt att hitta en balans mellan dessa. Konsekvenserna av en misslyckad rekrytering blir ofta kostsamma och tidskrävande för företaget. Företagets kostnader riskerar att snabbt öka om företaget tvingas in i en ny rekryteringsprocess.

¹ Begreppen *objektivitet* och *subjektivitet* används i denna studie i syfte att jämföra och skapa en grund för en diskussion om skillnader mellan de två deltagande företagen i studien.

Författarna gör antagandet att ett rekryteringsföretag har ett mer objektivt perspektiv vid en rekrytering och ett företag, vars kärnverksamhet inte är rekrytering, som rekryterar själva har ett mer subjektivt perspektiv på rekryteringen. Med detta avses att rekryteringsföretaget i större grad ser till själva kompetensen och väger in en mindre del hur den sökande passar in i arbetsgruppen och organisationen. Det andra företaget som inte dagligen sysslar med rekrytering fokuserar något mindre på den rena kompetensen och i större grad hur den sökande passar in i organisationen. Följaktligen blir det intressant att undersöka vad som skiljer sig åt mellan de två nämnda företagsexemplen. Med ovanstående inledning som bakgrund ligger det i studiens intresse att undersöka om det finns några skillnader mellan tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y, i vad som påverkar rekryterarens intryck vid en anställningsintervju och hur detta hanteras.

3 Teori

Följande teoriavsnitt behandlar valda delar av vad som, enligt författarna, kan påverka en rekryterare under en anställningsintervju. Teoriavsnittet består av teorier och tidigare forskning som författarna relaterat till anställningsintervjun i rekryteringsprocessen.

3.1 Intryck

3.1.1 Social interaktion

Den sociala verkligheten bildas genom ett samspel mellan beteende, kognitiva och andra personfaktorer och miljön individen befinner sig i. Det är alltså inte bara individerna som påverkar den sociala interaktionen. Detta kan speglas i att en individ beter sig på olika sätt beroende på vilken plats eller miljö den befinner sig i. Storleken och utformningen på rummet kan ha betydelse för hur säker individen känner sig. I ett litet rum kanske individen känner sig inträngd, medan i ett lite större känner individen sig tryggare (Bandura 1986).

Enligt Bandura (1986) påverkas, som ovan nämnts, individen av den sociala interaktionen. Individens beteende kan på olika sätt styra interaktionen i olika riktningar. Avståndstagande bemötande kan exempelvis göra att motparten blir osäker. Känner en individ ingen trygghet i en situation minskar förmodligen sannolikheten för att denna kommer att vara öppen och tillmötesgående. Ett trevligt och ödmjukt bemötande medför sannolikt att motparten blir tillmötesgående. Men det är inte säkert, eftersom det handlar om ett samspel mellan olika faktorer.

3.1.2 Förförståelse

Genom erfarenheter i det sociala livet får människor kunskap om hur de ska handla i olika sociala situationer som uppstår. Detta medför att det skapas en förförståelse, vilken delvis består av förväntningar och uppfattningar om vad som ska hända. Medvetenhet om sin förförståelse är oerhört viktigt. Framförallt när det gäller förförståelsen gentemot en individs personlighet. Har en person varit med om en negativ upplevelse kopplat till en viss person och personlighet, finns det risk att den förstnämnda personen blir avståndstagande om den träffar en person som förknippas med den negativa upplevelsen. Därför är det oerhört viktigt att vara medveten om sin förförståelse och ha förmågan att kunna koppla bort den om situationen kräver det (Bandura 1986).

3.1.3 Intrycksbildning och kategorisering

Eftersom omvärlden är oerhört komplex möts människor hela tiden av en mängd intryck. För att kunna hantera och förstå dessa intryck förenklar människan genom att kategorisera. Det gäller inte bara ting utan även andra människor. Människor är olika och uppfattar intryck på olika sätt. Ett beteende som uppfattas som otrevligt av en person, kanske inte alls uppfattas lika otrevligt av en annan person. Därför gäller det i den sociala interaktionen med andra människor att inte döma utan ha förståelse för att människor tänker och beter sig olika (Bruner 1974).

Hur en person kategoriserar beror på hur dess kognitiva tankemönster är uppbyggt och dess tidigare erfarenheter. Ett exempel på kategorisering är att världen består av enormt många individer. Varje individ är unik, men människan kan inte i ett socialt övergripande sammanhang hantera varje individ som unik. Människan måste exempelvis kategorisera i olika världsdelar, olika länder, olika områden i länder etcetera. När det kommer till individnivå, exempelvis när två människor träffas, bör människan bedöma den andre individen utifrån dess unika egenskaper, hur den är konstruerad. Men så är inte alltid fallet. Det viktiga är att människan kommer ihåg att varje individ är unik (Bruner 1974).

Kategorisering i ett socialt sammanhang är positivt på så sätt att en bild av andra medmänniskor skapas, vilket underlättar den kognitiva informationsbehandlingen. Men det är viktigt att människan inte låser sig vid denna bild, utan är öppen för ny information och nya intryck. Det är när människan blir begränsad och betraktar andra individer i sin sociala närhet på ett bestämt och låst sätt, som stereotyper om andra människor bildas. Stereotyper är negativa eftersom de gör att en människa inte betraktar andra individer som unika, utan individen måste vara på ett speciellt sätt, beroende på vilken personlighetstyp eller grupp den tillhör. En stereotyp kan exempelvis vara att alla tysta personer är tråkiga eller att individerna i en viss grupp är ointelligenta. Gränsen mellan kategorisering och stereotyper är hårfin. Kategoriseringen är en nödvändighet för att människans kognitiva processer inte ska kollapsa, och stereotypen är en effekt av kategoriseringen som är viktig att veta om. Är individen inte medveten om detta kan individen inte bearbeta stereotyperna effektivt. Innan en individ kan börja hantering och bearbetning av en stereotyp måste individen bli medveten om att stereotypen existerar (Mcrae, Stangor & Hewstone 1996).

Den sociala verkligheten bildas som tidigare nämnts av ett samspel mellan olika faktorer. Detta är en problematik som intervjuaren vid en anställningsintervju står inför. Den sökande påverkas av miljön, intervjuarens beteende etcetera. Beroende på hur intervjuaren agerar och hur miljön är där intervjun genomförs med mera, påverkas den sökande på olika sätt. Bedömningen av hur intervjuaren ska agera mot den enskilda kandidaten är svår och om den misslyckas kan det innebära att intervjuarens bedömning av individen blir missvisande.

I intervjusituationen åligger det den som ska rekrytera att skapa en god stämning, så att den sökande kan känna sig trygg. Detta för att skapa förutsättningar till en dialog där intervjuaren kan få fram den information som behövs för att göra en rättvisande bedömning av kandidaten. Denna uppgift försvåras av att olika sökande behöver olika förutsättningar för att känna sig trygga. Varje individ är unik och intervjuaren har väldigt kort tid på sig att bedöma hur hon/han ska bemöta kandidaten och agera för att skapa en stämning där kandidaten känner sig trygg. Det är även komplicerat för intervjuaren att skapa en dialog där den sökande öppnar sig och intervjuaren kan få fram den information som önskas. Lyckas intervjuaren inte med detta ökar risken för att intervjuarens bedömning inte blir rättvisande.

Intervjuare i rekryteringsprocesser bör vara medvetna om sina tidigare erfarenheter och intryck, och gå in i varje ny intervju som om det var den första. Intervjuarens positiva och negativa intryck av tidigare kandidater ska inte påverka kommande kandidater. För att klara av att selektera bort dessa intryck måste intervjuaren vara medveten och förstå att hon/han har en förförståelse som kan påverka bedömningen av kandidaten. Konsekvenserna av att intervjuarens intryck påverkar bedömningen kan bli att den sökande delvis bedöms på en annans kandidats kvalitéer eller brister. Svårigheten är att intervjuaren inte ska förlita sig för mycket på intryck av tidigare sökanden, men samtidigt behöver intervjuaren erfarenhet för att klara av att bedöma kandidaten på den korta tid som intervjuerna omfattar. Det kan vara svårt

för intervjuaren att bedöma vilka tidigare erfarenheter som är av godo och vilka tidigare erfarenheter och intryck som bör ignoreras. Erfarenheterna och intrycken kan dessutom vara omedvetna vilket gör det än mer problematiskt.

3.2 Sociala regler

Sociala regler är en av de viktigaste delarna i interaktionen mellan människor. Både i privatlivet och i arbetslivet spelar sociala regler en viktig roll. Skillnaden mellan de två sammanhangen är att i relationerna som utgår från privatlivet har reglerna ingen eller en mindre uppgift som ska uppfyllas, medan det i arbetslivets relationer är uppgiften som är det primära (Argyle, Henderson, Bond, Ilzuka & Contarello 1986).

I en studie försökte Ramsay, Gallois & Callan (1997) undersöka hur man kan tillämpa sociala regler på en anställningsintervju och vad erfarna anställningsintervjuare hade för erfarenheter när det gällde sökanden som bröt mot dessa regler. Sociala regler kan definieras som att, sociala regler är individernas delade föreställning om vilket beteende som är lämpligt respektive inte lämpligt i en speciell situation (Argyle et al., 1986). Ett exempel på en sådan situation är en anställningsintervju (urvalsintervju). Enligt Ramsay et al. (1997), är en anställningsintervju ett formellt regelstyrt möte mellan en eller flera individer där de sociala reglerna kraftigt formar beteendet hos deltagarna.

Förväntningarna på intervjuarna var att de skulle kunna identifiera flera typer av sociala regler som uppenbarar sig i en anställningsintervju. Ramsay et al. (1997) gjorde också antagandena att de sökande som uppfattas som bra på att kommunicera, skulle få högre betyg på sin anställningslämplighet och på sin förmåga att bete sig enligt reglerna, än sökanden med mindre bra kommunikativa förmågor. Ett annat antagande var att kvinnorna i undersökningen skulle få fler anmärkningar om regelbrott än männen.

Studien visade att intervjuarna i vissa fall av regelbrott gav de sökande speciella attribut. Ett tydligt exempel på detta var när sökanden bröt mot regeln att vara förbered innan intervjun. I dessa fall uppfattade intervjuarna den sökande som omotiverad eller ointresserad. Detta var en viktig iakttagelse, eftersom företag tenderar att använda sig av intervjuer och intervjuare för att se om en sökande är motiverad och intresserad av arbetet (Ramsay et al., 1997).

Den viktigaste regeln för att se vilka som var kompetenta eller inte för tjänsten, var regeln om självkänsla. Detta tolkade forskarna som om att självkänsla är en framträdande kommunikativ egenskap som snabbt identifieras av en van intervjuare. Även den mellanmänniska kontakten var en viktig skillnad mellan kompetenta och icke-kompetenta sökande (Ramsay et al., 1997).

Slutsatserna av undersökningen är att en intervjuare måste ha information om sociala regler och veta hur de ska reagera när någon bryter mot dessa regler. Det krävs träning för att bli en effektiv intervjuare. Studien slår fast att intervjuarens sociala kompetens är väldigt viktig för att intervjuaren ska kunna hjälpa sökanden i dennes hantering av nervositet och sin presentation under anställningsintervjun (Ramsay et al., 1997).

När det gäller de sökande i undersökningen såg Ramsay et al. (1997) en markant skillnad hos de individer som hade förberett sig mot dem som inte gjort det. Förberedda sökande betraktades överlag som mer kompetenta.

Sökande med hög kommunikativ förmåga visade prov på social kompetens och självförtroende. Detta uppskattades av intervjuarna. Sökanden med dålig kommunikativ förmåga hade svårare att konkurrera eftersom de saknar förmågan att sälja sig själva. Detta visar enligt Ramsay et al. (1997), att social kompetens är viktigt vid en intervju. Som sökande måste man kunna prata och sälja sig själv till intervjuaren i en anställningsintervju (Ramsay et al., 1997).

Studien visade inte någon skillnad mellan manliga och kvinnliga sökanden när det gällde de sociala reglerna. Några orsaker till detta kan, enligt Ramsay et al. (1997), vara att studien som genomfördes var kvalitativ och att intervjuarnas träning och erfarenheter hjälpte dem att ignorera skillnaderna mellan könen.

Genom att följa de sociala reglerna ökade chanserna till anställning. Ramsay et al. (1997) menar därför att sökanden med rätt regelkompetens också har större chanser att anställas.

Författarna tolkar Ramsays (1997) resonemang, som att det är viktigt intervjuaren är medveten om att de sociala reglerna existerar och att de kan påverka intrycken och bedömningen av en kandidat. Ett problem rekryterare kan stöta på är att kandidater har svårt att uttrycka sig. En kandidat som vid intervjutillfället har svårt med kommunikationen behöver inte vara mindre kompetent för den aktuella tjänsten, än en kandidat med en god kommunikativ förmåga. Rekryteraren måste komma runt kommunikationsproblematiken och se individen bakom. Kanske är personen bara nervös för att det är dennes första arbetsintervju eller för att någonting har hänt på vägen till intervjun etcetera. Samma problematik uppstår när en kandidat inte är tillräckligt förberedd. Orsakerna till detta kan vara många och det behöver inte vara att kandidaten har låg motivation när det gäller att få den aktuella tjänsten. Författarna tolkar resultatet från Ramsays (1997) studie, som att det är viktigt för en rekryterare att vara medveten om problematiken ovan så att kandidaten ges tid till att förklara sin situation samt för att kandidaten ska känna sig trygg i intervjusituationen. Konsekvenserna av att som rekryterare inte vara medveten om denna komplexa problematik kan innebära att den mest kompetenta kandidaten sällas bort under rekryteringsprocessen. Detta får konsekvensen att kandidaten som anställs till tjänsten inte är den som är bäst för organisationen, vilket i sin tur leder till högre kostnader för utbildning, inskolning och i värsta fall nya rekryteringskostnader då förhållandet mellan organisationen och kandidaten inte fungerar.

3.3 Kroppsspråk

I mötet mellan människor finns det två olika språk, ett verbalt och ett icke-verbalt. Det verbala språket är muntligt och består av individernas tal. Det icke-verbala språket utgörs av kroppsspråket. Kroppsspråkets kommunikation är väldigt viktig för det sociala samspelet mellan individerna. Kommunikationen sker med hjälp av flera olika typer av icke-verbala signaler. Dessa signaler utgörs bland annat av: ansiktsuttryck, blick, gester och kroppsflyttningar, hållning, kroppskontakt, utseende, kläder och lukt. Oftast kombineras flera olika signaler med varandra och med den verbala kommunikationen. Icke-verbala kommunikation kan förekomma så väl medvetet som omedvetet. Oberoende av vilket, så sker icke-verbala kommunikation direkt när två individer kommer så nära varandra att de kan påverkas av kroppssignalerna. I ett möte mellan två människor är de icke-verbala signalerna viktiga för att visa motparten att man är en aktiv lyssnare med intresse och förståelse för vad denne säger (Argyle, 1988).

Direkt när en person kommer in i ett rum påverkas de andra i rummet av hur personen rör sig i rummet, personens hållning, utseende och så vidare. Det första intrycket är väldigt viktigt i till exempel en anställningsintervju. Hållningen och hur en person rör sig i rummet förmedlar olika budskap till individerna i omgivningen. En hopsjunken hållning signalerar trötthet eller nedstämdhet, men en rak hållning tyder på kontroll över situationen och framåtanda. Detta gäller för både intervjuaren och intervjupersonen. En annan sak som förstärker det första intrycket är hur handslaget känns när personerna hälsar på varandra för första gången. Ett slapt handslag tyder på ointresse och det är inget som är att föredra vid en anställningsintervju. Handslaget ska därför vara fast och hela handen ska användas, inte bara fingrarna. Meningen med att skaka hand med varandra är att skapa kontakt. Den gyllene regeln är att följa medelvägen, det vill säga inte för hårt, inte för löst, inte för lång tid och inte för kort tid (Fast, 1992).

Intervjuarens viktigaste uppgift är att skapa en trygg och positiv stämning. För att kunna göra det krävs att mötet sker på en plats där det är lugnt och stilla. Personer som har kallats till intervju är ofta lite nervösa, därför är det bra om mötet inte avbryts av telefonsamtal eller personer som går in och ut ur rummet. En bra intervjuare måste också vara en aktiv lyssnare (Fast, 1992).

Intervjuare uppskattar ofta personer som ser prydliga ut (Fast, 1992). Inom ramen för utseendet finns individens kläder. Kläderna är den icke-verbala signal som det är lättast att ändra på. Genom att klä sig på ett speciellt sätt kan en individ forma omgivningens bild, så att bilden målas upp på ett sätt som tillfredställer individens önskningar. Kläderna kan spegla individens personlighet, visa om mötet ska uppfattas som formellt eller informellt och kläderna kan också spegla vilken grupp och socialklass som individen tillhör. Gränserna för att kunna se vilken socialklass olika individer tillhör har dock blivit mer suddiga de senaste åren. Det som gör att kläderna skiljer sig från de övriga signalerna är att modet ständigt förändras och svängningarna i vad som är modernt blir allt snabbare. Det är därför svårt att veta i förväg hur kläderna en individ har på sig kommer att uppfattas (Argyle, 1988).

Inför en anställningsintervju är regeln att man ska klä sig konservativt. Med det menas att det inte lämpar sig med starka färger eller annat som "sticker ut". Det är vanligt att klädseln under anställningsintervjun är lite mer formell än vad klädseln är på själva arbetsplatsen (Fast, 1992).

Var och hur intervjun genomförs kan också vara av betydelse när det gäller att skapa en stämning i den sociala interaktionen. Sitter intervjuaren bakom ett skrivbord eller sitter intervjuaren tillsammans med sökanden i var sin fåtölj? Ett skrivbord kan fungera som ett skydd eller som en uppvisning om var makten finns. När intervjuaren sätter sig bakom ett skrivbord visar denne att situationen inte är jämlik och signalerar att mötet är av formell natur (Fast 1992). Det innebär också att den sökande upplever intervjuaren som längre, kraftigare och mer dominant (Fast 1985). För att göra situationen mindre formell kan intervjuaren välja att lämna skrivbordet och istället använda sig av ett mindre bord med några stolar eller en soffa. På så sätt får den sökande ett intryck av att vara mer jämlik med intervjuaren. Vad man som intervjuare väljer beror på vilken stämning som ska präglade intervjun. Ett annat sätt att neutralisera en anställningsintervju är genom att helt strunta i att vara på intervjuarens kontor och istället flytta ut intervjun till ett konferensrum. Oavsett var intervjun äger rum är det väldigt viktigt att mötet inte störs av andra personer, eller telefoner som ringer under intervjun (Fast 1992).

Utifrån resonemanget att kroppsspråket påverkar både intervjuaren och den sökande direkt när interaktionen mellan dem startar och innan parterna ens har börjat konversera, uppstår enligt författarna till denna studie, ett problem för intervjuaren. Hur ska intervjuaren hantera en sådan påverkan och går det att bortse från någonting som redan har påverkat en individ? Att påverkan genom kroppsspråk till en del sker omedvetet gör inte problematiken för intervjuaren lättare. Konsekvenserna av att inte hantera detta kan, enligt författarnas tolkning av Argyle (1988) och Fast (1992), bli att intervjuaren ger den sökande fel intryck. Exempelvis kan den sökande få intrycket att organisationen präglas av dominans och makt, när den i själva verket har en öppen organisationskultur med högt i tak. Konsekvenserna av att inte hantera påverkan från den icke verbala kommunikationen kan också bli att den sökande blir mer nervös och stressad, vilket kan leda till en negativ stämning under intervjun.

3.4 Attityder

Attityden som en individ har påverkar på olika sätt. Attityder kan delas in i tre komponenter och beskrivas genom ABC modellen. ABC står för affection, behaviour och cognition. Affection eller känslor, står för en individs känslor inför ett attitydobjekt. Beteende (behaviour) står för en individs förväntade beteende och kognition (cognition) står för vad en individ tror eller förväntar sig av en person eller ett objekt. En av dessa komponenter ensam förklarar inte en individs attityd, utan de måste stå i samband med varandra, för att kunna förklaras. Exempelvis går det inte att förutsäga att en individ kommer (behaviour) att köpa en produkt bara för att individen är medveten (cognition) om att produkten har vissa egenskaper. Fokus måste också läggas på vad individen tycker (affection) om dessa egenskaper. (Solomon, Bamossy & Askegaard 1999) Men även om vi vet vad en individ tror och känner inför ett objekt eller en person, är det svårt att förutsäga hur individen kommer att bete sig. Det vi vet är en individs attityder påverkar. Forskning har visat på att det finns ett samband mellan attityd och handlande. Men det har inte kunnat påvisas att attityden orsaker ett visst beteende. (Bohner & Wänke 2002)

En individs attityd till att klara av en uppgift påverkar om den kommer att genomföras och om individen klarar av att genomföra den. Exempelvis minskar sannolikheten för att en individ ska genomföra ett maratonlopp, om individen ser svårigheter i att klara det. Har individen istället en attityd att det är klart att jag klarar genomföra ett maratonlopp, är sannolikheten större att individen kommer att klara av att genomföra det. (Bohner & Wänke 2002)

Utifrån Bohner & Wänke (2002) diskussion om att det är svårt att bedöma en individs attityd, antar författarna till denna studie, att det även är svårt att bedöma en individs attityd vid en anställningsintervju. Intervjuaren kan inte vara säker på att den sökandes attityd vid intervjutillfället stämmer överens med den attityd som den sökande visar upp när den väl arbetar. Den sökande kan exempelvis ha vissa känslor inför en arbetsuppgift eller en situation som kan uppstå i arbetet. Men detta medför inte automatiskt att den sökande kommer agera efter dessa känslor när hon/han arbetar. Denna komplexitet gör att intervjuaren inte helt lätt kan avgöra hur den sökandes attityd kommer att se ut i arbetssituationen.

Intervjuarens attityd kan påverka utfallet i intervjun på olika sätt. Intervjuaren kan ha en negativ attityd mot personer som har ett visst beteende, vilket kan påverka bedömningen av en kandidat negativt. Konsekvensen av detta kan bli att en duktig kandidat väljs bort eftersom intervjuaren har en negativ attityd till denna. En skillnad kan här finnas mellan intern och

extern rekrytering. En intern rekryterare är troligen mer mån om att den sökande ska smälta in bra i arbetsgruppen, och intervjuaren kanske ska ha nära kontakt med den nya medarbetaren. Detta kan medföra att intervjuaren tar mer hänsyn till om personkemin med den sökande stämmer. En extern rekryterare kan troligen på ett lättare sätt bortse från om personkemin inte funkar, eftersom de inte kommer jobba ihop med den sökande. Båda fallen har för och nackdelar. Den interna rekryteraren riskerar att gå miste om en duktig medarbetare och den externa riskerar att skicka en sökande till sin kund som kanske inte passar in i arbetsgruppen.

3.5 Intuition

Intuitionen är någonting som individen inte kan styra över medvetet, individen kan inte göra en intuition. Det är en känsla som omedvetet bildas hos individen. Intuition består av en insikt eller vetande som inte kan förklaras av individens medvetna psyke. Det är ett tecken på att människans psyke har mer kapacitet än vad individen är medveten om (Jung 1995). Intuitionen antyder för individen hur ett fenomen kommer att utveckla sig (Jung 2003).

Eftersom intuitionen, såsom författarna tolkar Jung (1995), till stor del är omedveten skapas det problem i intervjusituationen. Intuitionens påverkan är svår att förklara och det är svårt att styra eller hantera den. Konsekvenserna av att en intervjuare påverkas av sin intuition kan vara att intervjuaren väljer kandidater som liknar intervjuaren själv eller som har egenskaper som intervjuaren känner till och tycker om. Om detta sker finns det en risk att fokus flyttas bort från tjänsten som ska tillsättas och företaget riskerar att anställa en kandidat som inte lämpar sig för den tänkta tjänsten. Ett sätt att hantera intuitionen skulle kunna vara att använda sig av flera intervjuare under en rekryteringsintervju. Efter intervjun kan intervjuarna diskutera varandras syn och uppfattning om kandidaten. På så sätt kan intuitionens påverkan minska tillräckligt mycket för att den inte ska påverka det slutliga beslutet i lika hög grad.

3.6 Halo och devil-effekten

I början av 1900-talet upptäckte forskare, att när de bad arbetsledare betygsätta sina medarbetares egenskaper oberoende av varandra, blev betygen för samma individ väldigt lika, oavsett vilken egenskap som betygsattes. Exempel på egenskaper var ledarskap, intelligens, pålitlighet, teknisk kunskap, arbetsvillighet med mera. I de fall individen upplevdes som positiv blev betyget högre på samtliga egenskaper oberoende av om de var relaterade till arbetet eller varandra. Det var uppenbart att arbetsledarna hade problem med att betrakta de olika egenskaperna separat från varandra. Arbetsledarnas generella uppfattning av individen som skulle betygsättas, färgade av sig på de olika egenskaperna så att betygen blev för höga och för jämna. Av detta resultat drog forskarna slutsatsen att arbetsledarna påverkades av någon form av effekt. Det visade sig att inte ens den mest kompetente kan separera en persons personliga egenskaper och analysera dem var för sig. Forskarna benämnde detta fenomen som en haloeffekt (Thorndike 1920).

Kort förklarat är haloeffekten när individ A känner till en positiv egenskap hos individ B, till exempel intelligens. Det uppstår då hos A, en tendens att utöka den positiva beteckningen till B: s andra egenskaper, egenskaper som inte är kända för A, till exempel att B är ärlig, vänlig, ordentlig och så vidare. Motsatsen till haloeffekten är devileffekten. Detta innebär att individ A ser negativt på individ B: s alla egenskaper trots att det endast är en negativ aspekt av individens personlighet som är känd, det vill säga att det byggs upp en föreställning om att

individen måste ha fler negativa egenskaper än den som är känd (Cook, Marsh, Hicks 2002). Hädanefter kommer författarna att använda sig av begreppet haloeffekt för att beskriva både halo- och devileffekten då de fungerar på samma sätt och skillnaden endast ligger i om effekten är positiv eller negativ.

I en studie undersökte Lachman & Bass (2001), vilken omfattning haloeffekten hade på en persons positiva uppfattning av en annan individ och hur detta påverkade den efterföljande utvärderingen av den individens andra egenskaper. Resultatet visade att med ökad information om individen som skulle bedömas, så ökade sambandet mellan den allmänna bilden av individen och dennes speciella egenskaper. I de fall där testpersonerna inte kände till individen lika bra var sambandet mellan den allmänna bilden och individens faktiska egenskaper svagare. Slutsatsen blev enligt Lachman & Bass (2001), att haloeffekten blir svagare ju mer en individ har kontakt med en annan, det vill säga mer kontakt och information desto mindre haloeffekt.

Forskningsexemplen ovan angående haloeffekten lyfter fram ett problem som kan uppstå under en rekryteringsintervju. Som författarna tolkar Thorndike (1920), tenderar människor att kategorisera in andra individer i olika fack beroende på de egenskaper som är kända om dem. Det är därför viktigt att rekryteraren, som intervjuar en kandidat, tänker på att inte grunda sin bedömning på de första egenskaperna kandidaten visar upp. En rekryterare måste ha kompetens nog att vänta med sin bedömning tills hela intervjun har blivit avklarad. Svårigheten med detta ligger i att själva intervjun pågår under en kort tidsperiod. Intervjuaren är pressad till att vara väldigt effektiv om denne ska kunna få en komplett bild av den sökande. Intervjuaren bör också vara medveten om hur haloeffekter uppstår och fungerar för att kunna motverka effekternas verkan. Till sin hjälp för att motverka haloeffekter har intervjuaren bland annat sitt bakgrundsmaterial. Detta material ger en vidare bild av kandidaten. Författarna till denna studie ser ett samband mellan den bredare informationen bakgrundsmaterialet ger intervjuaren och den slutsats som Lachman & Bass (2001) kom fram till, det vill säga mer information desto mindre haloeffekt. Konsekvensen av att intervjuaren påverkas av haloeffekten kan leda till favorisering med mera.

3.7 Teorisammanfattning

Kortfattat går det att sammanfatta teoriavsnittet ovan som att det sociala samspelet påverkar individerna i interaktionen och som intervjuare i en anställningsintervju är det viktigt att behandla varje individ som unik. Genom övning och erfarenhet kan en rekryterare skapa en medvetenhet i sin förförståelse som gör det möjligt att hantera de intryck och den påverkan som uppstår i intervjusituationen. Kategoriseringen är nödvändig för att förenkla den komplexa omvärlden, men gränsen mellan kategorisering och stereotyp är hårfin. Stereotypen är en effekt av kategorisering som det är viktigt att intervjuaren är medveten om. I intervjusituationen är det intervjuarens ansvar att skapa en trygg stämning. Under en anställningsintervju formas deltagarnas beteende av sociala regler. Att vara förberedd inför en anställningsintervju är ett exempel på dessa sociala regler. Interaktionen mellan intervjuare och sökande påverkas också av individernas kroppsspråk. Kroppsspråket har en direkt påverkan som uppstår vid första kontakten mellan intervjudeltagarna. Intervjuaren står inför en svår uppgift när det gäller att förutse den sökandes framtida attityder. Det är även viktigt att intervjuaren är medveten om sin egen attityd för att undvika att den påverkar utfallet i intervjun. Intervjuaren kan också påverkas av sin intuition som är en omedveten känsla om hur något kommer utvecklas. Då anställningsintervjun endast pågår under en kort period finns det en risk att haloeffekten uppstår. Haloeffektens påverkan minskar när informationen om en individ ökar, vilket leder till att intervjuaren måste vara så effektiv som möjligt under intervjun för att kunna samla så mycket information om den sökande som möjligt.

4 Syfte och frågeställningar

4.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns några skillnader mellan tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y, i vad som påverkar rekryterarens intryck vid en anställningsintervju och hur detta hanteras, utifrån vissa givna aspekter? Huvudaspekten är intryck, men även sociala regler, kroppsspråk, attityder, intuition och halo/devil effekten kommer diskuteras.

4.2 Frågeställningar

Utifrån syfte och vald teori har författarna tagit fram tre frågeställningar:

- Vilka intryck påverkar intervjuarens helhetsbedömning i intervjun?
- Hur hanteras dessa intryck?
- Vilka konsekvenser får detta?

5 Metod

5.1 Undersökningsdeltagare/företag

I undersökningen deltog ett tillverkningsföretag och ett rekryteringsföretag. Tillverkningsföretaget benämns i undersökningen som tillverkningsföretag x. Företaget har drygt 400 anställda varav 80 är tjänstemän. Författarna valde att använda företaget eftersom det uppfyllde författarna krav på geografiskt läge (på grund av begränsade resurser) samt att företaget var stort nog att ha en egen personalavdelning som har ansvaret för företagets rekrytering. Tillverkningsföretag x använder sig till stor del av en intern rekryteringsmetod som innebär att företagets interna personalavdelning ansvarar för företagets rekrytering. Författarna kände till företaget på grund av kontakter på arbetsplatsen.

Rekryteringsföretaget benämns rekryteringsföretag y i undersökningen och företaget har tio anställda konsulter på det kontoret som deltog i undersökningen. Även rekryteringsföretag y uppfyllde författarnas krav på det geografiska läget. Rekryteringsföretag y i undersökningen skulle också vara ett rekryteringsföretag och inte ett bemanningsföretag. Skillnaden mellan dessa typer av företag är främst att ett bemanningsföretag ”bemannar” en tjänst under en begränsad tidsperiod till exempel en vecka. Ett rekryteringsföretag rekryterar en kandidat till en tjänst i syfte att individen ska börja en tillsvidare anställning hos det aktuella företaget. Kravet på ett rekryteringsföretag i undersökningen kom sig av att författarna ville att tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y skulle ha samma mål med sin rekrytering, det vill säga en tillsvidare anställning. När ett rekryteringsföretag anlitas för att genomföra en rekryteringsprocess åt en kund definieras det i detta arbete som extern rekrytering.

Studien bestod av tre intervjuer på tillverkningsföretag x och fyra intervjuer på rekryteringsföretag y. Antalet intervjuer på respektive företag styrdes av författarnas önskemål och företagets tidsresurser. Personalchefen, produktionschefen och en fackrepresentant intervjuades på tillverkningsföretag x, alla tre var män. Personalchefen hade 20 års erfarenhet av rekryteringsarbete, produktionschefen hade tio års erfarenhet och den fackliga representantens erfarenhet var ett år. Alla fyra som blev intervjuade på rekryteringsföretag y var konsulter. Två av konsulterna hade över 20 års erfarenhet av rekryteringsarbete och de övriga två hade sju respektive fem års erfarenhet. En av konsulterna var kvinna, resten män.

5.2 Procedur/Material

Den första kontakten med rekryteringsföretag y skedde efter samråd med författarnas handledare som gav råd och förslag på tänkbara företag. Efter en kort undersökning visade det sig att högskolan i Kristianstad tidigare samarbetat med rekryteringsföretag y. Författarna tog kontakt med en av företagets samarbetspartner på högskolan och diskuterade företagets förutsättningar till att medverka i undersökningen och inledde därefter egen kontakt med rekryteringsföretag y.

Som tidigare nämnts hade författarna sedan tidigare kontakter hos tillverkningsföretag x, vilket underlättade arbetet med att undersöka företagets förutsättningar till att delta i

undersökningen. Författarna använde denna informationen för att analysera företagets lämplighet i förhållande till studiens syfte och tog sedan officiell kontakt med företaget.

Första kontakten med företagen skedde per telefon för att undersöka om det fanns något intresse av att delta i studien. Dagarna innan intervjutillfället meddelades syftet med undersökningen. Innan respektive intervju, säkerställde författarna att deltagarna var medvetna om, samt gav sitt medgivande till, att intervjun spelades in. Båda författarna agerade intervjuare. Det fanns ingen huvudintervjuare, utan författarna kompletterade varandra. Intervjuernas omfattning var cirka 40 minuter. Alla intervjuer inleddes med att intervjupersonen blev informerad om vilka författarna var samt syftet med undersökningen. Intervjuerna var halvstrukturerade och byggde på studiens syfte och författarnas teorival. Utifrån den information som framkom under intervjuerna utformades sju teman. Dessa teman var mål, placering/upplägg, intryck, helhetsbild, sociala regler, viktiga frågeställningar och intuition. Utöver dessa teman undersöktes även vilka för- och nackdelar företagen såg med att rekrytera själv eller använda sig av ett rekryteringsföretag. Författarna valde att använda sig av en kvalitativ metod istället för en kvantitativ metod, då en rekryteringsintervju är en väldigt komplex situation. Författarna ansåg att en kvalitativ undersökning kunde tränga djupare in i valt fenomen än vad en kvantitativ undersökning skulle göra. Beslutet att göra en halvstrukturerad intervju grundade sig på att författarna inte ville låsa fast sig vid specifika frågor. Genom att använda sig av en halvstrukturerad intervju fick alla sju intervjuerna en liknande grund, bestående av vad författarna ansåg relevant i förhållande till studiens syfte. Samtidigt kunde författarna ställa olika frågor beroende på vad intervjupersonen tog upp under intervjun.

För att underlätta bearbetningen av informationen i intervjuerna användes en kassetbandspelare. Författarna hade även anteckningsblock till hands under intervjun för att kunna anteckna eventuella frågeställningar som kunde uppstå.

5.3 Analysmetod/tolkning/reflektion

Författarna valde att ställa två företag med olika kärnverksamhet mot varandra för att på så sätt förstärka förståelsen för respektive företag. För att kunna förstå tillverkningsföretag x måste företaget sättas in i ett samband med någonting annat, i den här studien utgör rekryteringsföretag y detta samband. Tillsammans bildar företagen en kontext som möjliggör en ömsesidig förståelse för företagen. Kontexten gör det också möjligt att förstå de skillnader som finns mellan företagen. För att förstå tillverkningsföretag x behövs rekryteringsföretag y och för att förstå rekryteringsföretag y behövs tillverkningsföretag x. Med hjälp av ett exempel går det att ytterligare förtydliga vikten av kontexten. Om en individ ska kunna beskriva vad ljusblått är för färg måste individen använda sig av en annan blå färg som har en mörkare ton på den blåa skalan som referenspunkt. Finns inte denna referenspunkt vet inte individen om det är en ljusblå färg, det kan lika gärna vara en mörkblå färg.

Författarna har använt sig av en hermeneutisk analysmetod. Med detta menas att resultatet är författarnas egen tolkning av materialet. Genom att tolka resultatet av undersökningen skapar författarna förståelse för fenomenet. Det främsta skälet till författarnas val av analysmetod var författarnas egen uppfattning om att det krävs ett tolkande förhållningssätt för att kunna jämföra och dra slutsatser från en så komplex situation som en rekryteringsintervju är.

Första momentet bestod av att transkribera intervjuerna för att underlätta bearbetningen av materialet. Därefter analyserades intervjuerna och resultatets teman fastställdes. Författarna gjorde en sammanfattande berättelse för varje företag. Dessa berättelser är författarnas tolkning av vad respondenterna gett uttryck för och berättelserna utgör studiens resultat del. Som läsare bör man ha i åtanke att resultatet består av författarnas tolkning av vad som framkommit under intervjuerna, samt att resultatet endast innehåller material som framkommit ur intervjuerna och som har varit relevant utifrån studiens syfte. I analysdelen analyserar och diskuterar författarna resultatet i förhållande till studiens teoretiska del. I analysdelen jämförs även de båda undersökta företagen. Författarna avrundar slutligen studien med en metoddiskussion och slutsatser.

6 Resultat

Både tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y använder sig av en första urvalsintervju, där de väljer vilka kandidater som ska gå vidare till djupintervju. På tillverkningsföretag x väljer personalchefen och närmsta berörda chef vilka som ska gå vidare. På rekryteringsföretag y väljer konsulten i samråd med kunden vilka som går vidare till djupintervju. Urvalsintervjun präglas av hårda data, det vill säga vad kandidaten kan och vad den har gjort innan. Båda företagen använder sig alltså av panelintervju. Tillvägagångssättet skiljer sig något mellan företagen när det kommer till djupintervju. Tillverkningsföretag x fortsätter med panelintervju som består av tre separata panelintervjuer, där tre grupper intervjuar varje kandidat. En grupp består av personalchefen och närmsta chefen. Den andra gruppen består av fackrepresentanter och den sista gruppen består av tilltänkta medarbetare. När alla har genomfört sina intervjuer, träffas alla tre grupper och diskuterar vilken kandidat som är lämpligast. I rekryteringsföretag y djupintervju sitter konsulten ensam med kandidaten. Det finns undantagsfall där två konsulter medverkar. Men det är oftast en. Konsulten gör en rekommendation till kunden om vilken kandidat som konsulten anser är mest lämpad, men det är alltid kunden som bestämmer vilken kandidat som ska anställas. Resultatet som följer är författarnas tolkning av materialet.

6.1 Berättelse tillverkningsföretag x

6.1.1 Mål

Enligt tillverkningsföretag x är det huvudsakliga målet med intervjuerna att hitta en kandidat som uppfyller kraven i sökprofilen och som fungerar tillsammans med organisationen.

När det gäller matchningen är det svårt att veta vad företaget söker för individ. Rekryterarna måste ha en bild av organisationens utveckling för att kunna hitta en kandidat som har förutsättningar att utvecklas tillsammans med organisationen. Situationen är väldigt komplex och svårigheten är att foga samman bilden över hur individen kommer utvecklas, hur företaget måste utvecklas för att klara konkurrensen och hur den framtida marknaden kommer utvecklas och så vidare. Konsekvensen av ett misslyckande i matchningen blir att kandidaten kanske inte trivs och försvinner ur organisationen. Företaget måste göra om processen vilket kostar pengar och tar tid. Samtidigt som arbetsbördan ökar på de som måste täcka upp den tjänst som saknas.

...man måste ju själv veta vart man går, så att man inte bara springer, utan det ska vara hyfsat rät linje framåt.

Kandidaten målar upp en bild av sig själv som bygger på det intryck kandidaten har av företaget. Intervjuaren måste tränga bakom den bilden för att se vad kandidatens personlighet präglas av. Exempelvis hur motiverad en kandidat är inför de tilltänkta arbetsuppgifterna. Kandidaten kanske inte alls är intresserad av företaget eller tjänsten, utan använder sig kanske av anställningsintervjun för att pressa upp lönen på sitt nuvarande arbete, det vill säga att kandidaten hotar sin arbetsgivare med att lämna företaget för ett annat om inte lönen höjs.

6.1.2 Placering/ Upplägg

Alla intervjuer genomförs i konferensrum på företaget. Konferensrummen som används ligger på andra och tredje våningen. Detta för att undvika störningar och skydda mot insyn utifrån. Rekryterarna vill inte bli störda under intervjun, för då riskerar de att tappa fokus på uppgiften, att bedöma kandidaten.

Tillverkningsföretag x har ingen speciell strategi för hur de placerar sig i rummet under intervjun. Utan de koncentrerar sig istället på att lätta upp stämningen och skapa förtroende mellan rekryterare och kandidat. Tanken är alltså inte att korsförhöra den sökande.

Bakgrundsmaterialet inför intervjun består av CV och referenstagning. Intervjuarna påpekar att detta bara visar kandidatens självbild. Kandidaten lämnar bara referenser och meriter som är till dennes fördel. Företaget kompletterar denna bild med intervjuer för att skapa en helhetsbild. Intervjun börjar med en genomgång av företaget och enklare frågeställningar. För att sedan gradvis övergå till frågeställningar kring den aktuella tjänsten. Detta tillvägagångssätt används för att göra kandidaten lugn och skapa förutsättningar för att kandidaten ska öppna upp sig. Som sökande är det viktigt att vara sig själv och visa intresse för den tilltänkta tjänsten. Exempelvis bör den sökande förbereda sig genom att läsa på om företaget.

Fördelen med panelintervju är att rekryterarna kan komplettera varandra. Får en intervjuare ett felaktigt intryck neutraliseras detta när intervjuarna diskuterar kandidaten. Vad såg du? Hur uppfattade du detta och så vidare.

...om den ena har bommat något så kan den andra komplettera...

Tillverkningsföretag x ser det inte som något problem att de är flera intervjuare, eftersom de strävar efter att skapa en förtroendefull stämning. De som söker högre tjänster är i regel också vana vid att prata inför flera personer. Företaget ser det som en bonus att undersöka hur kandidaten hanterar en sådan situation. Eftersom liknande situationer ofta uppstår i det vardagliga arbetet.

6.1.3 Intryck

Det första intervjuarna reagerar på vid det inledande mötet med kandidaten är hur kandidaten beter sig, på vilket sätt kandidaten för sig och hur pass öppen hon/han är.

Genomgående på tillverkningsföretag x är att första intrycket anses vara väldigt viktigt. Första intrycket ger intervjuaren en föraning om hur intervjun kommer att se ut. Har kandidaten en öppen personlighet behöver intervjuaren inte koncentrera sig på att öppna upp en dialog utan kan istället koncentrera sig på att analysera de svar som kandidaten ger på intervjuarens frågor. Men om kandidaten är tyst och tillbakadragen får intervjuaren istället koncentrera sig på att få kandidaten att öppna upp sig och mycket energi går då åt till att dra fram informationen ur kandidaten.

Första intrycket upplevs också ofta stämma överens med den slutgiltiga bedömningen av kandidaten.

...till sista intervjun stämmer första intrycket oftast, men ibland blir det tvärnit och personen är tvärt emot vad man trott, så det är både och.

Påverkan från kroppsspråket finns. Men beroende på vilken tjänst som ska tillsättas läggs det mer eller mindre vikt vid det. Gäller det exempelvis en försäljare läggs det större vikt vid kroppsspråket än det görs om det gäller en nätverksoperatör.

Företaget har ingen speciell klädkod vid anställningsintervjuer. Huvudsaken är att den sökande är vettigt klädd samt hel och ren.

6.1.4 Helhetsbild

Efter djupintervjun har företaget en relativt klar bild över den sökande. Om valet står mellan två kandidater som har likvärdiga meriter, väljs den som verkar kunna ge mest och har lämpligast personlighet i förhållande till företaget och den tilltänkta tjänsten. Alla intervjuare som har varit engagerade i rekryteringen samlas och diskuterar gemensamt fram vilken kandidat som matchar organisationen och den tilltänkta tjänsten bäst. Eventuellt genomförs en andra omgång intervjuer där frågeställningarna fördjupas ytterligare.

På grund av tidigare erfarenheter är intervjuarna medvetna om att de ibland får en felaktig bild. Intervjuarna har den tanken med sig in i intervjun och anser därför att det inte är några svårigheter med att ändra inställning till en kandidat under processens gång.

Det finns mer än ett tillfälle som jag definitivt har svängt på kuttingen

6.1.5 Sociala regler

Intervjuarna i tillverkningsföretag x hade delade meningar om hur de sökandes beteendemönster ser ut. Från att inte se några direkta mönster till att dela in kandidaterna i tre kategorier. Den första är de kandidater som redan har arbete och egentligen inte behöver byta. Den andra är de som varit arbetslösa länge och den tredje är de som finns däremellan. De kandidater som har ett arbete upplevs som lugna och trygga. Dessa kandidater är på intervjun för att i första hand hitta nya möjligheter och utmaningar. Motsatsen är de kandidater som länge varit arbetslösa. De upplevs som mer nervösa och mindre trygga och tenderar till att översälja sig själva. Detta är inte bra eftersom det försprång kandidaten får genom att lova för mycket vid anställningsintervjun, försvinner när arbetet börjar, då är det bara här och nu som gäller. Kandidaten ska inte heller undervärdera sig själv. Det gäller att hitta en bra nivå. Den sökande bör inte heller börja intervjun med att reda ut sina rättigheter och förmåner. Det kan lätt uppfattas som om företaget och arbetet finns för långt ner på kandidatens prioriteringslista, vilket i sin tur skapar frågetecken om hur engagerad kandidaten kommer att vara om denne anställs.

6.1.6 Viktiga frågeställningar

Genom att fråga kandidaten om hur en arbetsplats bör vara för att hon/han ska trivas och göra ett bra jobb, kan rekryteraren jämföra svaret med hur verkligheten ser ut på företaget eller avdelningen där tjänsten ska tillsättas. För att få reda på kandidatens framtida mål kan rekryteraren fråga: Hur ser ditt liv ut om 5 år? Här kan rekryteraren även få svar på hur den sökande ser på sin egen utveckling. Det är viktigt att veta för då kan intervjuaren, som känner till företagets möjligheter, bedöma om företaget kommer att kunna tillgodose kandidatens önsknings, exempelvis om det finns möjligheter till befordran och så vidare. Finns inte detta är risken stor att kandidaten blir besviken efter en tid i företaget. Detta är varken bra för kandidaten eller för företaget och försämrar parternas samarbete. De olika intervjuarna har varierande områden och frågor de prioriterar. Till exempel utveckling, engagemang etcetera.

För mig är engagemang absolut viktigast. Vilket engagemang den enskilda kan tänkas besitta, vilja ha eller vilja visa.

6.1.7 Intuition

Magkänslan eller intuition är en övergripande känsla som är svår att beskriva. Det är inget konkret utan en omedveten känsla.

Ibland känns det rätt och ibland känns det fel, men jag kan banne mig inte sätta fingret på vad det är.

Intuition kan vara att hitta in bakom den fasad som kandidaten har satt upp, men det kan också vara en känsla som styr rekryteraren, exempelvis genom att intervjuaren försöker hitta likasinnade individer. Bara för att kandidaten tänker som intervjuaren innebär det inte att kandidaten är rätt för organisationen. Det är bättre att sträva efter mångfald. Med mångfald skapas en kreativ miljö på arbetsplatsen.

...det är nog det största felet och vanligaste...att man söker likasinnade...

6.1.8 Tillverkningsföretag x syn på för- och nackdelar med att anlita rekryteringsföretag

Tillverkningsföretag x ser tiden som den tydligaste skillnaden mellan om de rekryterar själva eller låter ett rekryteringsföretag sköta rekryteringen. Genomför tillverkningsföretag x själva rekryteringen måste de lägga resurser på annonsering, hantera urvalet och så vidare. För tillverkningsföretag x, är tiden det tar att genomföra en hel rekryteringsprocess en stor belastning. På den punkten underlättar rekryteringsföretagens arbete väldigt mycket eftersom personalen på tillverkningsföretag x slipper ägna sig åt urvalsprocessen och istället kan fokusera på andra uppgifter i företaget. Rekryteringsföretagen har också tillgång till ett vidare urval. Tillverkningsföretag x annonserar i regel bara lokalt medan ett rekryteringsföretag har kontakter över hela landet. De kan också i större grad kontakta potentiella kandidater som redan har ett arbete, kandidater som inte aktivt letar arbete, men som kan vara intresserade av att byta arbetsplats om förutsättningarna är rätt. Tillverkningsföretag x kan exempelvis inte ringa upp en person på ett annat företag och erbjuda denne ett jobb, men det kan ett rekryteringsföretag eftersom de är en neutral part.

Fördelarna som tillverkningsföretag x har gentemot en rekryteringsfirma är att de känner till sin egen organisationskultur, det som sitter i väggarna. De har en "fingertoppskänsla" om vem som passar in.

...vi känner till en del saker som är så svåra att klä i ord...

För att spara tid och få större urval använder sig tillverkningsföretag x i vissa fall av rekryteringsföretag som tar fram och rekommenderar några kandidater. Därefter intervjuar tillverkningsföretaget kandidaterna för att se vem som är mest lämpad. På så sätt får de med fingertoppskänslan om vilken kandidat som passar bäst in i organisationen.

6.2 Berättelse rekryteringsföretag y

6.2.1 Mål

Rekryteringsföretag y har olika mål beroende på vilken typ av intervju som används. När det gäller djupintervju är de huvudsakliga målen att hitta en individ som uppfyller kravprofilen och de resultatkrav som rekryteringsföretag y och kunden har kommit överens om. Ett viktigt mål är att hitta kandidater som passar in i organisationen och där matchningen av individ och organisation är ömsesidig.

Svårigheten vid intervjuerna är att komma nära individen och se hela dess person. Vilka starka och svaga sidor har den sökande? Hur ser individens personlighet ut? För att hantera denna problematik använder intervjuaren sin erfarenhet och ställer frågeställningar kring det som kommer upp genom insamlandet av bakgrundsmaterial och det som kommer upp vid djupintervjun. Konsekvensen av en misslyckad bedömning kan bli att företaget riskerar att förlora en kund. Vad organisationen kräver och kommer att kräva av kandidaten är också svårt att avgöra. Intervjuaren har därför ett nära samarbete med kunden för att kunna avgöra detta och för att dra nytta av kundens fingertoppskänsla om vad som krävs i organisationen.

6.2.2 Placering/ Upplägg

Var intervjuerna genomförs beror på om det gäller den första urvalsintervjun eller djupintervjun. Urvalsintervjun genomförs antingen på kundens företag eller på rekryteringsföretag y. Djupintervjun genomförs alltid på rekryteringsföretag y eftersom kandidaten förutom djupintervjun, genomgår en rad olika tester på rekryteringsföretagets kontor. Kandidaten spenderar en hel dag på kontoret. Rekryterarna kan välja mellan att genomföra djupintervjuerna i ett konferensrum eller i ett mer informellt rum med fåtöljer och småbord. Vilket rum de väljer beror på vilket rum rekryteraren känner sig mest bekväm i. Hur placeringen ser ut under intervjuerna är inget som läggs stort fokus på. Utan det viktiga är att skapa en god stämning i rummet för att få en närhet i interaktionen och att undvika störningar.

Det viktigaste för oss är att skapa en bra närhet...inte att grilla folk.

Rekryterarna använder sig av ett bakgrundsmaterial som kandidaten har fyllt i innan djupintervjun. Där beskriver kandidaten sig själv och sin bakgrund. Materialet består också av meriter, referenser, resultat från begåvnings och personlighetstest. Med stöd av

bakgrundsmaterialet och kravprofilen tar intervjuaren fram hypoteser som sedan skapar frågeställningar i intervjun.

Förväntningar på de sökande är att de ska vara pålästa om vad tjänsten innebär och vara pålästa om företaget i fråga. Den sökande bör även vara påläst om sitt eget liv. Vad personen har gjort innan, varför söker personen just denna tjänst etcetera. Annars uppfattas det som ointresse och att kandidaten har dålig koll. Kandidaten bör vara uppriktig i sina svar. Rekryterarna påpekar att om kandidaten inte är uppriktig i sina svar, kommer det fram förr eller senare. Det kan komma fram under intervjun eller när kandidaten väl har tillträtt den aktuella tjänsten.

...det viktigaste, och det kanske är en klyscha, men det är att vara sig själv.

Vid en panelintervju kan det vara svårare för kandidaten att vara sig själv, eftersom det blir en mer utsatt situation än vid enmans intervju. Konsekvensen av detta kan bli att kandidaten sluter sig och det blir svårt att skapa närhet. Det är då viktigt att intervjuarna klargör varför de är flera och vilka roller de har. Detta för att minska kandidatens nervositet. Exempelvis att den ena rekryteraren har till uppgift att utvärdera rekryteraren som intervjuar. Fördelen med en panelintervju är att intervjuarna kan komplettera varandra. Det ger även intervjuarna en möjlighet till kvalitetssäkring av sina intervjumetoder. Kvalitetssäkringen är viktig för att upprätthålla en hög objektivitet och professionalism.

6.2.3 Intryck

Kroppsspråket, att kandidaten är hel och ren, vilken kontakt som uppstår och om kandidaten avviker från standardmallen är exempel på vad rekryterarna reagerar på vid första mötet med kandidaten.

I vissa fall är första intrycket väldigt viktigt, exempelvis om det är en säljtjänst då kandidaten måste ha en förmåga att skapa en direktkontakt. Men oftast utgör första intrycket bara en liten del i helhetsbedömningen av individen. Det gäller därför att vara försiktig och inte ge det en avgörande roll i helhetsbedömning. Rekryterarna menar att om de låter första intrycket ha för stor roll i bedömningen minskar objektiviteten. Ingen på rekryteringsföretag y kunde uppskatta hur ofta första intrycket stämmer med den slutgiltiga bedömningen. Perspektivet saknades, då frågan saknar relevans eftersom första intrycket endast är en liten del i bedömningen.

Exempel på delar av kroppsspråket som berördes av rekryterarna är hur kandidaten rör sig i rummet, handslaget och att sitta med armarna i kors. Rekryterarna reagerar alltså på kroppsspråket, men påpekar att det inte ska påverka bedömningen av kandidaten om det inte ligger inom ramen för den tilltänkta tjänsten.

...det ligger ett enormt ansvar hos den som är konsult och gör bedömningen och ser, vad kommer detta att få för konsekvenser i jobbet...

Någon speciell klädkod för den sökande finns inte. Det är upp till den sökande att bedöma klädval beroende på företag och tjänst det berör.

...bästa tipset är nog att försöka anpassa sig till den kulturen och det företaget man söker till.

6.2.4 Helhetsbild

Att få en helhetsbild av en sökande är oftast en lång process i flera steg. Men det kan variera. Ett exempel på detta är den intervju där det tog 30 minuter för intervjuaren att göra en rekommendation, detta är dock ett undantagsfall. Oftast tar det betydligt längre tid.

Uppstår det en situation där två kandidater har likvärdiga meriter, gäller det att koppla dessa till personligheten. Vad är det här för person? En kandidat kanske vill ha nära kontakt med chefen och den andra kandidaten behöver inte ha nära kontakt med chefen. Ska då en tjänst tillsättas där chefen sitter utomlands, väljs kandidaten som inte behöver ha nära kontakt med chefen. Meriter är relativt lätt att värdera och bedöma, men personligheten är desto svårare. Ibland kan det uppstå en situation där rekryteraren rekommenderar två kandidater. Men de försöker ändå alltid att rangordna dem för att underlätta för kunden.

Rekryterarna anser att det inte är svårt att ändra bilden av en kandidat under processens gång. De anser sig vara proffs. Ett negativt eller positivt intryck är bara en detalj i helheten och ska också ses som en sådan. Det viktiga är att vara objektiv och att behandla alla kandidater på ett korrekt sätt.

...alla som varit på intervju ska uppleva att de har fått en schysst behandling och att de har fått säga vad de vill ha sagt.

6.2.5 Sociala regler

Det finns flera olika exempel på när kandidater har avvikit i sitt beteende, från de normalmönster som finns. Till exempel kandidater som gråter, är kritikkänsliga eller blir arga under press. När kandidaten bryter de sociala mönstren, tar intervjuaren upp det med kandidaten för att få reda på om kandidaten alltid reagerar så eller om det är speciella omständigheter som orsakat det. Vilka beteende som ingår i normalmönstret är svårt att definiera, det är de avvikande beteendena som märks. Uppförandekoden vid en intervju innefattar regler om etik och moral. En kandidat bör exempelvis inte prata illa om andra företag, uttala sig rasistiskt eller komma påverkad till intervjun. Detta uppfattas som dåligt omdöme.

6.2.6 Viktiga frågeställningar

Rekryterarna använder sig inte av standardfrågor i djupintervjun eftersom det skulle begränsa dem. De behandlar varje kandidat som ett eget fall. Vilka frågor som ställs beror på konsulten som håller i intervjun. Detta medför att ingen intervju blir den andra lik. Intervjuarna kunde inte nämna några frågor som alltid användes i intervjuerna, eftersom frågorna varierade från varje intervju och för varje konsult. Några exempel som togs upp som eventuella frågor var frågor om hur kandidaten planerar och prioriterar arbetet. Svaren på de frågorna kan intervjuaren matcha med hur kundens organisation arbetar.

6.2.7 Intuition

Intuition eller magkänsla uppfattas i regel som någonting negativt. Det är en känsla som inte är objektiv utan subjektiv och som består av ett helhetsintryck av kandidaten.

I de flesta fall ser rekryterarna magkänslan som en varning, om att någonting inte är helt som det ska vara eller en känsla av att det är något som konsulten inte vet. Någonting som inte går att få fram. Intervjuaren saknar närheten till kandidaten.

...det är när allting ser bra ut, men det är något som inte stämmer.

Regeln är att intervjuaren ska försöka minimera magkänslan då den inte grundar sig på objektiva fakta, men att när den dyker upp, tillkännage den till kunden eftersom kunden behöver all tillgänglig information för att kunna fatta det avgörande beslutet om anställning.

6.2.8 Rekryteringsföretag y syn på för- och nackdelar med att anlita ett rekryteringsföretag

De största skillnaderna när ett företag rekryterar med hjälp av rekryteringsföretag y, är enligt rekryterarna, att företaget får en mer professionell bedömning än de skulle få om de rekryterar själva. Intervjuarna på rekryteringsföretag y har stor erfarenhet av rekrytering då de genomför väldigt många processer under ett år. Företagets kunder kan använda rekryterarna till att få in nya idéer till det egna företaget. Rekryterarna är också tränade i att göra en så objektiv bedömning av kandidaterna som möjligt och att undersöka vilken potential kandidaten kommer att utveckla inom de närmaste två tre åren. Stämmer kandidatens utveckling överens med utvecklingen på det aktuella företaget?

...utvecklingen står inte stilla...vilken potential har den här personen...

Rekryterarna menar också att de utgör en service för de sökande kandidaterna som får komma till en neutral part när de ska bli utvärderade. Rekryteringsföretag y medger att kunden har den största kompetensen om processerna i sitt eget företag och därför är det viktigt att ha ett nära samarbete med kunden.

Det som vår uppdragsgivare naturligtvis oftast är mera kunnig om är ju sin egen bransch...vi ska vara rätt så duktiga på det också, och bättre blir vi tror jag, men i regel har de ett försprång, konstigt vore det annars.

7 Analys och slutsatser

7.1 Analys

Målet med rekryteringsintervjun är i stort sett samma för båda företagen. En av skillnaderna är att tillverkningsföretag x söker en kandidat som ska implementeras i det egna företaget medan rekryteringsföretag y söker en kandidat som ska implementeras i ett externt företag det vill säga kundens. Detta gör att rekryteringsföretag y i hög grad kan koncentrera sig på att objektivt bedöma kandidaten, då ansvaret för den subjektiva bedömningen till största delen ligger hos kunden. Tillverkningsföretag x kan inte delegera ut den subjektiva bedömningen på det sättet och måste därför själva stå för hela bedömningen av kandidaten, det vill säga hela den subjektiva och objektiva bedömningen.

7.1.1 Stämning och atmosfär

Vid en intervju är det viktigt att den sökande känner sig trygg i situationen så att rekryteraren gör en korrekt bedömning av den sökande. I detta spelar den omgivande miljön en viktig roll när det gäller att skapa en god stämning. En del i detta är att intervjuaren i vissa fall kan styra vilket rum som används vid intervjun (Fast 1992). Förutsättningar för detta finns främst hos rekryteringsföretag y som kan välja mellan två olika typer av miljöer, vilket gör att rekryterarna har mer möjlighet att anpassa miljön efter varje enskild kandidat.

Stämningen i intervjun kan även påverkas av hur deltagarna sitter placerade i rummet (Fast 1992) Företagen i studien har dock inte funderat över hur deltagarna sitter placerade under intervjun. Detta innebär att intervjuarna inte har någon kontroll över den maktfördelning som Fast (1992) talar om. Konsekvenserna av detta är störst för tillverkningsföretag x eftersom de använder sig av panelintervju. Risken finns att intervjuarna skapar en "du mot oss" atmosfär gentemot kandidaten om alla intervjuare sitter på samma sida av bordet. Detta försvårar arbetet med att skapa den goda och kreativa stämning, som företaget ser som en viktig del i intervjun. Rekryteringsföretag y använder sig inte av panelintervju och står därför inte inför "du mot oss" problematiken, men risken att maktbalansen blir ojämn finns även hos rekryteringsföretag y, då de inte tar hänsyn till placeringens påverkan under intervjun.

Företagen strävar efter att skapa en närhet och stämning som präglas av förtroende. Fast (1992) menar att, detta är en av intervjuarens viktigaste uppgifter. Lyckas intervjuaren skapa en trygghet ökar förmodligen förutsättningarna att kandidaten kommer att öppna sig. Det ligger också i linje med Bandura (1986) som menar att om individen känner sig trygg i en situation ökar sannolikheten för att individen ska öppna sig. Konsekvensen av företagets strävan är att sannolikheten för att göra en korrekt bedömning av kandidaten ökar, samtidigt som kandidaten inte hamnar i en situation som kan liknas vid ett korsförhör. Genom att skapa förutsättningarna för att ge den sökande en positiv attityd till intervjusituationen och företaget, undviker båda företagen i studien, att kandidaternas attityd försvårar rekryterarnas bedömning. Företagen minskar därmed de negativa effekterna av Bohner & Wänkers (2002) påstående att attityden till en uppgift påverkar sättet den uppgiften blir utförd på. Rekryterarna på båda företagen anser också att störningar, exempelvis insyn utifrån, försvårar arbetet med att skapa en god stämning. Detta stämmer överens med vad Fast (1992) påvisar, när han pratar om störningar som försvårar uppbyggnaden av en bra stämning under en intervju.

7.1.2 Helhetsbedömning

En viktig del av de sociala regler som finns i intervjusituationen, bygger på att vara förberedd (Ramsay et al., 1997). Intervjuarna i studien är medvetna om att det bakgrundsmaterial som används i intervjun till stor del återger kandidatens självbild. Under intervjun skapar intervjuarna en egen bild av den sökande. Genom att sedan kombinera och jämföra dessa två versioner med varandra framträder en helhetsbild av den sökande och det är utifrån denna bild som intervjuaren gör sin bedömning. Intervjuarnas medvetenhet om förhållandet mellan den sökandes självbild och bakgrundsmaterialet hjälper dem att kritiskt granska det material som beskriver kandidaten. Samtidigt måste intervjuaren vara tillräckligt självkritisk för att kunna bortse från de fallgropar som kan finnas i den egna bilden av kandidaten. Skulle intervjuaren misslyckas med något av detta får det konsekvensen att den ena versionen väger tyngre än den andra och bedömningen kommer då att grunda sig på en skev bedömningsgrund.

Det finns en markant skillnad mellan företagen när det gäller hur omfattande bakgrundsmaterialet är och hur företagen använder sig av materialet. I och med att rekryteringsföretag y genomför egna tester på kandidaterna utökar de sin kunskap om den sökande. Detta gör att riskerna för att intervjuarens bedömning kommer att påverkas av halo effekten minskar. Tillverkningsföretag x kompenserar ett mindre omfattande bakgrundsmaterial med diskussioner mellan de olika grupper som har intervjuat den sökande. På så sätt delger man de andra intervjuarna sina egna uppfattningar om kandidaten samtidigt som man får sina kollegors intryck och funderingar. Denna metod gör också att effekterna av haloeffekten minskas. De två ovanstående fallen beskriver olika strategier för att utöka intervjuarens kunskap om kandidaten, men effekten blir i båda fallen, i enlighet med Lachman & Bass (2001) slutsatser att kunskap minskar haloeffekten.

Vad gäller kandidatens förberedelse kan tydliga paralleller dras mellan företagen i denna studie och Ramsay et al (1997) forskning som visar att en kandidat som inte är tillräckligt förberedd riskerar att bli tolkad som ointresserad eller omotiverad. Det bör noteras att kandidatens förberedelser, enligt rekryterarna i företagen, inte behöver vara speciellt djupgående utan mest ska visa tecken på intresse från kandidatens sida.

Resultatet från denna studie visar tydliga skillnader på hur mycket vikt företagen lägger vid det första intrycket av kandidaten. Anledningen till att företagen har så olika svar på frågorna om första intrycket kan vara att de använder sig av två olika processer för att nå en helhetsbedömning. Rekryteringsföretag y använder det första intrycket som en detalj i helheten. De samlar ihop alla detaljer innan de börjar göra den slutliga bedömningen. Tillverkningsföretag x startar processen med ett intryck av kandidaten och sedan ändrar de detta efterhand under hela processen, tills det mynnar ut i en total bedömning. Skillnaderna kan också bero på vilket förhållande rekryteraren kommer att ha med kandidaten efter rekryteringen. I och med att rekryterarna på tillverkningsföretag x ska samarbeta med kandidaten i framtiden så ökar vikten av den subjektiva bedömningen av kandidaten, där första intrycket ingår. Rekryteringsföretag y har inte samma framtida förhållande till kandidaten vilket gör att det blir lättare att koncentrera sig på den objektiva kompetensbedömningen.

7.1.3 Medveten och omedveten påverkan

Resonemanget ovan skapar en diskussion om det första intrycket är så viktigt som Fast (1992) menar, eller om förhållandet mellan intervjuaren och kandidaten påverkar vikten av ett positivt första intryck. Det skapar också en diskussion om hur mycket av en individs intryck som individen kan hantera. Rekryterarna i undersökningen upplever att de har kontroll över de intryck som bildas av kandidaten under intervjuens gång. De menar att det går att välja vilka intryck som är relevanta och att det går att bortse från de intryck som inte får påverka bedömningen. Om rekryterarna i undersökningen har reflekterat över Argyles (1988) påstående, om att icke-verbala signaler påverkar individerna i en interaktion både medvetet och omedvetet, framgår inte av undersökningen. Frågan är om intervjuarna kan stänga ute de intryck som omedvetet påverkar henne eller honom, eller om det endast går att bortse från de medvetna intrycken?

Ett exempel på att det finns en omedveten påverkan hos rekryterarna i denna studie framkommer i diskussionen om det finns någon klädkod på företagen. Båda företagen förespråkar att kandidaten ska vara hel och ren men inget av företagen anser sig ha någon speciell klädkod i anställningsintervjun. Att vara hel och ren kan ses som en del i en allmän kod där också klädkod ingår. Denna kod är en del av de sociala regler som finns i intervjusituationen. Detta innebär att företagen trots allt har en viss kod som kandidaterna bör följa. Anledningen till att företagen inte ser hel och ren som en klädkod kan bero på att de endast tolkar klädkod som vilken typ av kläder kandidaten valt att ha på sig och inte som en del av den allmänna koden.

I och med att rekryterarna i undersökningen inte ser sambandet mellan klädkod och att vara hel och ren försvåras hanteringen av den påverkan som klädkoden kan generera. Detta gör att Ramsay et al. (1997) resonemang när det gäller att bryta eller följa de sociala reglerna i intervjusituationen blir aktuellt. Om intervjuarna inte medvetet hanterar sina intryck kan det medföra att en kandidat som inte följer klädkoden hel och ren riskerar att minska sina chanser till anställning.

Resultatet synliggör ett problem att beskriva vilka sociala regler som finns i intervjusituationen. Författarna anser att det kan bero på att det är svårt att uppmärksamma de mönster som alltid uppstår och är normala i en intervjusituation. Det är däremot lättare att reagera på avvikande mönster eftersom det bryter de vardagliga tankebanorna. Detta kan förklara varför rekryterarna på båda företagen hade problem med att beskriva vilka sociala regler som finns i intervjusituationen. Intervjuarna på rekryteringsföretag y har enligt Ramsay et al. (1997) en fördel gentemot tillverkningsföretag x när det gäller att se och hantera de sociala reglerna och avvikelser från de sociala reglerna, i intervjusituationen. Fördelen är den extra träning och de extra erfarenheter som rekryteringsföretagets intervjuare får då de hela tiden arbetar med rekryteringsfrågor. Tillverkningsföretag x använder intervjuare som har flera andra arbetsuppgifter förutom rekrytering och där rekryteringsintervjuer endast utgör en liten del av intervjuarens arbetsuppgifter.

Båda företagen är medvetna om intuitionen och att den kan påverka intervjusituationen. Resultatet av undersökningen visar att rekryteringsföretag y gör en tydligare markering än tillverkningsföretag x när det gäller att intuitionen inte ska få påverka slutbedömningen av kandidaten. Detta skulle kunna grunda sig i företagets mer objektiva förhållningssätt. Att intuitionen är omedveten (Jung 1995) gör att problematiken om hur och om det går att hantera helt eller delvis omedvetna moment i intervjusituationen återkommer.

7.1.4 Sammanfattning

Det är svårt att urskilja några större skillnader mellan vilka frågor de olika företagen använder sig av. De frågeställningar som används anpassas alltid till den enskilda individen vilket leder till att intervjuerna kan gräva djupare in i personligheten och på så sätt få mer kunskap om kandidaten. Genom att fördjupa sig i kandidatens personlighet reducerar de effekterna som kan uppstå av en eventuell haloeffekt (Lachman & Bass 2001).

I enlighet med Bruner (1974) betonar rekryterarna i denna undersökning att varje individ är unik och att de tänker och betar sig på olika sätt. Rekryterarna använder sig av sin förförståelse och tidigare erfarenheter för att göra bedömningen. Enligt Bandura (1986), är det viktigt att vara medveten om sin förförståelse för att kunna hantera den. Rekryterarnas medvetenhet om ovannämnda faktorer gör att de kan hantera och anpassa sig efter olika situationer och det gör det även lättare för dem att ändra bilden av kandidaten allteftersom intervjun fortlöper. Rekryterarna minskar också risken för att de stereotyper Mcrae et al. (1996) talar om, ska bildas hos dem då de inte låser sig fast vid en viss bild av kandidaten. Härmed minskar risken för att bilden av kandidaten blir snedvriden och missvisande.

När det gäller vilka för och nackdelar deltagarna i undersökningen kunde se med att rekrytera själva eller att använda sig av ett rekryteringsföretag var diskussionerna likartade oavsett företag. Resultatet visar att det som uppfattas som en fördel med rekryteringsföretag ofta var en nackdel för det företag som valde att rekrytera själv och vice versa. Konsekvenserna av detta blir att det enskilda företaget måste vara noga med arbetet att skapa en pålitlig vakansprövning. Detta för att veta vilken rekryteringslösning som är lämpligast för det egna företaget. Företaget bör till exempel fråga sig vilken typ av tjänst som ska tillsättas, hur mycket tid kan man lägga på en rekryteringsprocess och så vidare.

7.2 Metoddiskussion

Denna undersökning bygger på en jämförelse mellan två speciellt utvalda företag vilket skapar en begränsning i hur mycket resultatet kan vara generaliserbart. Möjligen kan resultatet vara generaliserbart till tillverkningsföretag som har liknande förutsättningar och som befinner sig i samma bransch som tillverkningsföretag x, samt rekryteringsföretag som har riktat in sig på samma typ av rekrytering som rekryteringsföretag y.

Validiteten i studien skulle kunna höjas av fler antal intervjuer. Detta var dock inte möjligt på grund av tidsbrist hos de deltagande företagen. Tidspressen var också påtaglig under några av intervjuerna, vilket kan ha påverkat hur utförliga svar respondenterna gav. I kvalitativa studier står forskaren i fokus vilket kan påverka resultatet. Forskarens erfarenheter av att arbeta med kvalitativa intervjuer kan påverka forskarens sätt att konstruera frågor och styra intervjun. Sålunda antar författarna att validiteten ökar i takt med att forskarens erfarenheter av kvalitativa intervjuer ökar. Detta har författarna av denna studie varit medvetna om under arbetet med studien.

I och med att intervjuerna i undersökningen var halvstrukturerade och att resultatet bygger på författarnas tolkning av det insamlade materialet minskar reliabiliteten i undersökningen. Detta beror bland annat på att författarnas metodval gör att detaljrikedomen om hur andra forskare kan återskapa studiens intervjuer är låg. Till exempel är det svårt att veta vilka frågor som har diskuterats under de teman som finns i intervjuguiden.

Trots ovanstående begränsningar anser författarna att den kvalitativa metod som används i denna studie är nödvändig för att kunna tolka och beskriva ett så komplext fenomen som en rekryteringsintervju.

Valet av antalet aspekter i undersökningen gjorde att djupet på undersökningen blev begränsat. Konsekvenserna av att undersökningen bygger på sex aspekter blir att studien får en större bredd. Detta tillåter att undersökningen lyfter fram och belyser olika fenomen som i sin tur kan vara intressanta att studera djupare var och ett för sig. Författarna anser att det hade varit intressant att få ett större djup i någon aspekt. För att få ett större genomgående djup i undersökningen skulle författarna behövt minska antalet aspekter.

7.3 Slutsats

En av slutsatserna som framkommer i denna studie är att det uppstår en påverkan som är riktad mot rekryteraren i interaktionen mellan rekryterare och kandidat i intervjusituationen. Aspekterna som författarna har valt att använda sig av i studien medverkar alla till att påverka intervjuaren. Hur mycket varje enskild aspekt påverkar framkommer inte av studiens resultat, men författarna ser ett mönster hos samtliga undersökta aspekter, nämligen att påverkan kan delas in i medveten och omedveten påverkan.

Detta leder fram till undersökningens andra slutsats. För att en rekryterare effektivt ska kunna hantera den medvetna påverkan är det väldigt viktigt att det finns gynnsamma förutsättningar. Rekryteraren bör arbeta aktivt med rekryteringsarbete under kontinuerlig basis för att få tillräckligt med träning och erfarenhet. Rekryterarna på rekryteringsföretag y har en fördel när det gäller detta eftersom de rekryterar dagligen, medan intervjuarna på tillverkningsföretag x rekryterar mer sällan. Hur den omedvetna påverkan ska hanteras framkommer inte i denna studie.

Tredje slutsatsen som framkommer av undersökningen är att konsekvenserna, av den påverkan som riktas mot intervjuaren, varierar beroende på hur effektiv intervjuaren är på att hantera påverkan, om intervjuaren är medveten om den samt om intervjuaren väljer att hantera påverkan eller inte.

Undersökningens fjärde slutsats är att företagen i studien skiljer sig åt när det gäller synen på hur mycket subjektivitet som ska finnas med i bedömningen av kandidaten. Skillnaden ligger i att rekryteringsföretag y har en kund som hjälper till med den subjektiva delen av bedömningen gällande om kandidaten passar in i organisationen, medan tillverkningsföretag x själva gör både den objektiva och subjektiva bedömningen. Detta gör att rekryteringsföretag y i större grad kan lägga tyngden på den objektiva bedömningen av kandidaten.

7.4 Vidare studier

Författarna anser att det är relevant att undersöka den omedvetna påverkan djupare. Detta för att underlätta rekryterarens situation och effektivisera rekryteringsintervjun som metod i syfte att bättre kunna matcha ihop individ med företag. Exempel på tänkbara frågeställningar i en sådan studie skulle kunna vara: Är det möjligt att hantera den påverkan som är omedveten? Hur hanteras den eventuella påverkan som är omedveten?

Författarna tycker också att det skulle vara intressant att välja ut en eller två av de aspekter som denna undersökning innehåller, för att på så sätt få en djupare förståelse för fenomenet.

8 Referenser

- Argyle, M. (1988). *Bodily Communication*. London: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn
- Argyle, M., Hendersson, M., Bond, M., Iizuka, Y., & Contarello, A. (1986). Cross-cultural variations in relationship rules, *International Journal of Psychology*, 21, 287-315.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Bohner, G., & Wänke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change*. New York: Taylor & Francis Inc
- Bruner, J.S. (1974). *Beyond the Information Given*. Surrey: Unwin Brothers Limited
- Cook, G.I., Marsh, R.L., & Hicks, J.L. (2002). Halo and devil effects demonstrate valenced-based influences on source-monitoring decisions. *Consciousness and cognition*, 12, 257-278.
- Fast, J. (1985). *Kroppsspråket*. Suffolk: Richard Clay Ltd
- Fast, J. (1992). *Kroppsspråk på Arbetsplatsen*. Otta: Engers Boktrykkeri A/S
- Jung, C., G. (1995). *Arketyper och Drömmar*. Falun: ScandBook
- Jung, C., G. (2003). *Litteratur, Myter och Symboler*. Falköping: Elanders Gummenssons
- Lachman, S. & Bass. A.R. (2001). A direct study of halo effect. *The journal of psychology*, 119(6), 535-540.
- Macrae, C.N., Strangor C., & Hewstone M. (1996). *Stereotypes & Stereotyping*. New York: Guilford Publications Inc
- Ramsay, S., Gallois, C., & Callan, V.J. (1997). Social rules and attributions in the personnel selection interview. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 189-203.
- Solomon, M., Bamossy, G., & Askegaard, S (1999). *Consumer behaviour: A European Perspective*. Harlow: Prentice Hall Inc
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of applied psychology*, 4, 25-29.

9 Bilaga 1

Intervjuguide

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns några skillnader mellan tillverkningsföretag x och rekryteringsföretag y, i vad som påverkar rekryterarens intryck vid en anställningsintervju och hur detta hanteras, utifrån vissa givna aspekter? Dessa aspekter är:

- intryck
- sociala regler
- kroppsspråk
- attityder
- intuition
- halo/devil effekten.

Författarna använder följande intervjuguide för att undersöka studiens syfte:

Bakgrund

- Företaget (Verksamhet, policy, antal anställda, chefsnivåer)
- Individens (Intervjuaren) (Tid i företaget, tidigare erfarenheter)

Förberedelser

- Lokal (Var, hur, varför)
- Intervjuaren
- Sökande

Kroppsspråk

- Första intryck
- Utseende (Klädsel, helhet)

Intryck

- Intrycksbildning
- Kategorisering
- Attityder
- Stereotyper
- Varseblivning

Effekter

- Halo- och devileffekt

10 Bilaga 2

Dokumentation och informationssökning

Argyle, M. (1988). *Bodily Communication*. London: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Kroppsspråk Träffar: 24
Träffnummer: 1 Motivering: Letade efter böcker om kroppsspråk.

Argyle, M., Hendersson, M., Bond, M., Iizuka, Y., & Contarello, A. (1986). Cross-cultural variations in relationship rules, *International Journal of Psychology*, 21, 287-315.

Sökmotor: ELIN Sökord: Argyle & författare i sökfältet, fulltext
Träffar: 68 Träffnummer: 68 Motivering: Det behövdes en förklaring till sociala regler avsnittet.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall Inc

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Bandura Träffar: 3
Träffnummer: 2 Motivering: Hittat referenser till boken i annan litteratur.

Bohner, G., & Wänke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change*. New York: Taylor & Francis Inc

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Attitude & psykology
Träffar: 6 Träffnummer: 2 Motivering: Letade efter en bra bok om attityder

Bruner, J.S. (1974). *Beyond the Information Given*. Surrey: Unwin Brothers Limited

Sökmotor: Libris Sökord: Bruner Träffar: 6
Träffnummer: 6 Motivering: Hittat referens i annan litteratur.

Cook, G.I., Marsh, R.L., & Hicks, J.L. (2002). Halo and devil effects demonstrate valenced-based influences on source-monitoring decisions. *Consciousness and cognition*, 12, 257-278.

Sökmotor: ELIN Sökord: Halo effect, fulltext Träffar: 71
Träffnummer: 18 Motivering: Innehöll både halo och devil effekten.

Fast, J. (1985). *Kroppsspråket*. Suffolk: Richard Clay Ltd

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Julius Fast Träffar: 2
Träffnummer: 2 Motivering: Tipsad av handledare.

Fast, J. (1992). *Kroppsspråk på Arbetsplatsen*. Otta: Engers Boktryckeri A/S

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Julius Fast Träffar: 2
Träffnummer: 1 Motivering: Hittad vid sökning av Julius Fast, se Fast (1985).

Jung, C., G. (1995). *Arketyper och Drömmar*. Falun: ScandBook

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Jung Träffar: 21
Träffnummer: 16 Motivering: Tipsad av examinator att Jung =
Intuition

Jung, C., G. (2003). *Litteratur, Myter och Symboler*. Falköping: Elanders Gummenssons
Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Jung Träffar: 21
Träffnummer: 15 Motivering: Tipsad av examinator att Jung =
Intuition

Lachman, S. & Bass, A.R. (2001). A direct study of halo effect. *The journal of psychology*,
119(6), 535-540.

Sökmotor: Psykinfo Sökord: Halo effect & perception Träffar: 146
Träffnummer: 99 Motivering: En studie av haloeffekten som kunde
kopplas till vår uppsats.

Macrae, C.N., Strangor C., & Hewstone M. (1996). *Stereotypes & Stereotyping*. New York:
Guilford Publications Inc

Sökmotor: Lbris Sökord: Stereotype Träffar: 1
Träffnummer: 1 Motivering: Tips av författare från handledare.

Ramsay, S., Gallois, C., & Callan, V.J. (1997). Social rules and attributions in the personnel
selection interview. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 189-203.

Sökmotor: ELIN Sökord: Social rules & personnel selection
Träffar: 1 Träffnummer: 1 Motivering: Det var den som fanns och
den fungerade bra.

Solomon, M., Bamossy, G., & Askegaard, S (1999). *Consumer behaviour: A European
Perspective*. Harlow: Prentice Hall Inc

Sökmotor: Bibliotekets katalog Sökord: Solomon Träffar: 16
Träffnummer: 14 Motivering: Hittat referens i artikel.

Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of applied
psychology*, 4, 25-29.

Sökmotor: Tog hjälp av bibliotekarien på högskolebiblioteket Sökord: --
Träffar: -- Träffnummer: -- Motivering: Hittade referens till
artikeln i en bok om stereotyper och i en artikel om haloeffekten.