

Kristianstad Högskola

Beteendevetenskapliga institutionen

C – uppsats 10 poäng, sociologi.

2007-01-30

Vem är du, vem är jag, vem är anställningsbar?

Överväganden under rekryteringsprocessen.

Petra Hedin & Åsa Larsson

Handledare: Stefan Andersson

Examinator: Gudmund Jannisa

Vem är du, vem är jag, vem är anställningsbar?

Överväganden under rekryteringsprocessen.

Petra Hedin & Åsa Larsson

Arbetslösheten i Sverige är med historiska mått mätt hög och utgör ett samhällsproblem som kräver en lösning. För att om möjligt öka vår förståelse kring varför vissa får arbete och andra ställs utanför arbetsmarknaden inriktade vi oss på att undersöka vilka överväganden som rekryterare gör under en rekryteringsprocess. Vi valde att göra en kvalitativ studie som bygger på 8 intervjuer med rekryterare på ett större företag i Nordvästra Skåne. Resultatet av studien visar på att de intervjuade gör sina överväganden och fattar beslut om anställning utifrån antaganden baserade på olika bilder som de skapar sig av den sökande under processens gång. Vilka dessa antaganden och bilder är beror på rekryterarens sociala verklighet och påverkas av de sociala institutioner som de rör sig inom. Det man tittar på och som får ligga som bedömningsgrund utifrån vilka de skapar sina antaganden och fattar sina beslut är bland annat; den sökandes utbildning, erfarenhet och fritid. Utifrån dessa variabler tas ett beslut om huruvida den sökande passar in i organisationen, men det som slutligen avgjorde valet mellan olika kandidater var rekryterarnas magkänsla.

Nyckelord – rekrytering, arbetslöshet, bedömningsunderlag, mentala bilder, subjektivitet.

Tack.

Vi skulle vilja tacka alla våra intervjupersoner som har ställt upp med sin tid och delat med sig av sina tankar och erfarenheter kring rekrytering.

Vi vill speciellt tacka vår handledare på företaget som hjälpt oss att få tillgång till material och en plats att sitta på.

Ett stort tack skall även riktas till Stefan Andersson som har varit vår handledare för uppsatsen, hård men rättvis, tack Stefan.

Innehållsförteckning	s. 4
1. Inledning	s. 6
2. Bakgrund	s. 8
2:1. Ett förändrat arbetsliv	s. 8
2:2. Från industriarbete till tjänstearbete	s. 8
2:3. Vikten av utbildning	s. 9
2:4. Arbetsmarknaden idag	s. 10
2:5. Invandrare på arbetsmarknaden	s. 10
2:6. Primär och sekundär arbetsmarknad	s. 11
3. Syfte	s. 12
4. Frågeställning	s. 12
5. Teori	s. 13
5:1. Ontologisk utgångspunkt	s. 13
5:2. Aktuella begrepp	s. 14
5:2:1. Flexibilitet	s. 15
5:2:2. Kompetens	s. 16
5:2:3. Social kompetens	s. 17
5:3. Rekryteringsansatser	s. 18
5:4. Teoretisk förståelse	s. 20
5:4:1. Virtuellt social identitet	s. 20
5:4:2. Vi och dem	s. 21
5:4:3. Normerande strukturer	s. 23
5:4:4. Insider och outsiders	s. 24
5:5. Hur upprätthålls skillnaderna?	s. 25

6. Metod	s. 28
6:1. Design	s. 28
6:2. Företaget – det empiriska fältet	s. 29
6:3. Urval	s. 31
6:4. Intervjuguide	s. 32
6:5. Förberedelse inför intervjutillfället	s. 34
6:6. Genomförande av intervjuerna	s. 34
6:7. Analys	s. 35
7. Rekryteringsprocessen	s. 37
8. Resultat och analys	s. 39
8:1. Bilden innan	s. 40
8:2. Bilden av personen utifrån ansökan	s. 43
8:2:1. Hur ansökan är skriven	s. 45
8:2:2. Den röda tråden	s. 45
8:2:3. Fritid	s. 48
8:3. Bilden under intervjun	s. 49
8:4. Det slutgiltiga beslutet	s. 52
9. Fördjupas analys – vår bild	s. 54
10. Slutsats	s. 59
11. Vidare forskning	s. 61
Referenslista	s. 62
Bilaga 1, Rekryteringsprocessen	
Bilaga 2, Intervjuguide	

1. Inledning

Att ha ett arbete är något vi tar mer eller mindre för givet och har gjort under hela människans levnadstid, att arbeta har setts som en självklarhet. Dock förändras saker och ting och att ha ett arbete är idag inte en självklarhet för alla. Trots vissa goda prognoser där arbetslösheten sägs minska är den med svenska mått mätt hög och betraktas som ett samhällsproblem som behöver en lösning.

Precis som samhället utvecklas, utvecklas även arbetet, förutsättningarna och formerna förändras samt hur vi ser på arbetet som företeelse. Utvecklingen i samhället har gått genom olika förändringsepoker, vilka även har påverkat och utvecklat formerna för arbetet och vilken funktion det fyller för individen. Idag säger vi ofta att vi befinner oss i ett modernt eller postmodernt samhälle där tjänstesektorn dominerar på arbetsmarknaden vilket har fått till följd att arbetstillfällena ökat här samtidigt som de har minskat i den industriella sektorn, den sektor som varit dominerande under stora delar av 1900-talet (Magnusson & Ottosson 2003).

På dagens arbetsmarknad är det företagen som är de stora vinnarna, det är så att säga deras marknad. Individen försöker att matcha sig själv mot vad som efterfrågas men vad är det egentligen som efterfrågas? Den stora tillgången på kompetent arbetskraft gör att rekryteringen av nya medarbetare sker på företagets premisser, de kan välja och vraka mellan arbetssökande och de kan bestämma förutsättningarna.

Det ställs allt högre krav på en arbetssökande på dagens arbetsmarknad. Vad som är intressant idag är att vid sidan av den formella utbildningen tycks individens ickeformella egenskaper skattas allt högre, det är inte bara vad du är utan även hur du är som är viktigt. Detta kan ses i relation till det faktum att tusentals akademiker saknar arbete, att kvinnor saknas i ledande och betydelsefulla positioner samt att invandrare oavsett utbildningsbakgrund har svårt att få fotfäste på arbetsmarknaden.

Då de ickeformella egenskaperna är knutna till individens personlighet är det inte alltid ”lätt” för en arbetssökande att bevisa att hon eller han är just den person som företaget söker, dvs. att han eller hon har de egenskaper som söks. Men beslut tas ändå varje dag till fördel för någon och till nackdel för någon annan, vår tanke är att reflektera över hur egenskaperna synliggörs och hur beslut tas i processen.

I slutändan är det arbetsgivaren som bedömer huruvida den arbetssökande innehar de efterfrågade egenskaperna och som därefter avgör om individen blir anställd eller inte. Därmed finns det inga rätt eller fel beslut, sanna eller osanna bedömningar av en arbetssökande. Sanningen vilar i betraktarens öga och kan endast bestridas om någon kan visa på motsatsen. Vår önskan med denna undersökning och uppsats är att söka förståelse kring de mekanismer som styr rekryteraren vid rekryteringsbeslutet.

2. Bakgrund

Vi vill i detta avsnitt förmedla en bild av ett arbetsliv i förändring och detta gör vi genom att göra en historisk tillbakablick för att sedan titta på hur det ser ut idag på arbetsmarknaden. Vi vill visa och styrka vår bild av arbetsmarknaden som ett problematiskt område.

2.1. Ett förändrat arbetsliv

I ett utpräglat jordbrukssamhälle, som Sverige före år 1850, fanns inte begreppet arbetslös. En människa som inte hade arbete och därför inte kunde försörja sig betraktades som ”näringslös, utan laga försvar” och kunde tas ut till tvångsarbete eller värvas till försvarsmakten (Arbetsmarknadspolitik i förändring, 1998 s 11).

Industrialismen har sedan dess framväxt i slutet av 1800-talet givit upphov till förändrade försörjnings- och levnadsvillkor för människan och har därmed också påverkat hela vårt samhälles utseende. I och med samhällets utveckling förändrades också industrin. Den första industriella revolutionen handlade om övergången från det agrara samhället till fabriken där arbetet för första gången delvis gjordes med hjälp av maskiner. Den andra revolutionen inleddes vid förra sekelskiftet och präglades av massproduktion vilket krävde nya arbetsorganisatoriska förutsättningar vilka implementerades med Taylorismen som främsta förebild (Magnusson & Ottosson, 2003).

Industrin gick på högvarv och den svenska ekonomin blomstrade, så till den grad att det under 1960-talet rådde arbetskraftsbrist i Sverige. För att råda bot på detta problem liberaliserades invandringspolitiken så att utländsk arbetskraft lättare kunde rekryteras. Enbart under år 1965 kom nästan 50 000 personer till Sverige för att arbeta (Ahrne m.fl. 1996 s 84). Bristen på arbetskraft gjorde att även kvinnorna synliggjordes som potentiellt förvärvsarbete och en rad olika statliga åtgärder implementerades för att underlätta deras utträde på arbetsmarknaden (Ahrne m.fl. 1996).

2.2. Från industriarbete till tjänstearbete

På 1970-talet förändrades industrins förutsättningar vilket till stor del berodde på globala förändringar. Den ökade rörligheten av kapital, varor och tjänster som industrin ställdes inför innebar ökad konkurrens mellan företag som tävlar om samma marknader.

Från denna tidpunkt börjar en övergång från det industrialiserade samhället till ett mer utpräglat tjänstesamhälle.

Enligt Magnusson & Ottosson (2003) pågår det just nu en teknisk och ekonomisk revolution där konjunkturella och strukturella förändringar kommer att påverka vår framtida arbetsmarknad. De menar att marknadens förändrade konsumtionsbehov har lett till nya sätt att producera varor och tjänster på vilket gett upphov till att nya sektorer vuxit fram på bekostnad av dess föregångare. Något som brukar nämnas i detta sammanhang är den ekonomiska kris som Sverige genomgick under 1990-talet då över en halv miljon arbetstillfällen inom industrisektorn försvann. Även den offentliga sektorn drabbades hårt av 1990-talets kris och tvingades till kraftiga besparingsåtgärder och därmed också förlorade arbetstillfällen. De som drabbades värst var framförallt kvinnor som saknade yrkesutbildning.

I Integrationsverkets rapport ”Rapport Integration 2005” (2005) kan vi läsa att omfördelningen av jobb från industrin till andra sektorer framförallt drabbade utrikes födda. I slutet av 1980-talet arbetade omkring 40 procent av alla sysselsatta utrikes födda män och drygt 20 procent av alla utrikes födda kvinnor i industrin. Dessa andelar har nästan halverats till 25 respektive 10 procent år 2004. Även för inrikes födda har sysselsättningen i industrin minskat, men i betydligt mindre utsträckning. De sektorer där andelen sysselsatta bland de utrikes födda ökat är framförallt övrig privat service och inom statliga sektorn.

2:3. Vikten av utbildning

På dagens arbetsmarknad råder en enad uppfattning om att individer genom utbildning stärker sina chanser att hitta jobb och det ställs högre krav på kompetens på arbetsmarknaden. Idag finns det knappt några jobb som inte kräver någon form av utbildning. Även för lågkvalificerade jobb krävs oftast minst gymnasiekompetens. Sedan mitten av 1980-talet har andelen personer med 3 årig gymnasieutbildning eller högskoleutbildning nästan fördubblats och allt färre har kortare utbildning än 9 årig grundskola (Arbetslivsfakta nr 2 2005 juni). I början av 90-talet gjorde den dåvarande regeringen bedömningen att utbildningen kraftigt skulle expandera då den ansågs vara en mer lämplig åtgärd än exempelvis beredskapsarbete som hade används i tidigare konjunkturnedgångar. Målet för högskolepolitiken var att hälften av en årskull skulle ha påbörjat en högskoleutbildning innan 25 års ålder, ett mål som inneburit att högskolepolitiken sedan 1990 varit inriktad på expansion.

Högskoleverkets rapport ”Arbetsmarknad och högskoleutbildning 2006” (2006 s 13) visar att läsåret 2003/2004 var antalet högskolenybjörjare drygt 83 000 vilket är mer än en fördubbling sedan slutet av 1980-talet. Rapporten visar även på en positiv utveckling för unga med utländsk bakgrund när det gäller högskolestudier. Andelen unga med utländsk bakgrund går i högre grad än unga med svensk bakgrund vidare till högskolestudier, drygt 48 respektive knappt 46 procent.

2:4. Arbetsmarknaden idag

I Arbetsmarknadsstyrelsens rapport ”Arbetsmarknadsutsikterna för 2006 och 2007” (2006) går det bland annat att läsa om vilka grupper av arbetslösa vars framtidsutsikter på arbetsmarknaden inte ser särskilt ljusa ut. Rapporten visar att arbetslösheten bland ungdomar med kort utbildning kommer att stiga. Även arbetslösheten bland utomeuropeisk födda riskerar att öka och kvinnor som saknar längre utbildning kommer att ha fortsatta problem med att få fotfäste på arbetsmarknaden. I rapporten går det också att läsa att ovan nämnda gruppers deltagande i arbetsmarknadspolitiska åtgärder sannolikt kommer att öka och att en del av dem aldrig varaktigt kommer ut på arbetsmarknaden. Vad som kan utläsas av denna rapport vad gäller den framtida utvecklingen kan eventuellt komma att förändras genom det regeringsskifte som har skett. Den nya regeringens arbetsmarknadspolitik har en annan agenda vilken kan leda till förändringar, något som redan uppmärksammats är förändringarna av a – kassan.

2:5. Invandrare på arbetsmarknaden

I Integrationsverket rapport, ”Rapport Integration 2005” (2005), går det bland annat att läsa om invandrades situation på arbetsmarknaden. År 2005 var enligt rapporten 81 procent av den inrikes födda befolkningen i åldern 20-64 år sysselsatta, mot 64 procent av de utrikes födda. Vad rapporten visar på är att det inte är på utbudssidan som förklaringarna till skillnaden i sysselsättning kan ges, det är alltså inte den utrikes födda populationens egenskaper, beteenden eller brist på utbildning som orsakat dess förhållandevis svaga förankring. Det är snarare på efterfrågesidan som man måste titta på för att kunna förklara och förstå dessa skillnader, det vill säga i uppfattningar och värderingar av personer från andra länder och deras kompetens av arbetsgivare, fackföreningar och folk i allmänhet. Författarna till rapporten grundar denna slutsats på den mängd av studier som visar på tydliga indikationer på att diskriminering förekommer.

Rapporten (2005) tar även upp vilka rekryteringskanaler som används av dem som fick jobb och om inrikes och utrikes födda använder sig av samma kanaler när de söker jobb samt om dessa ger olika utdelning av lön. De rekryteringskanaler som det syftas på är de informella respektive formella. Med formella kanaler avses privat eller offentlig arbetsförmedling samt annonsering. De informella kanalerna avser de arbeten som förmedlas via släkt och vänner eller genom att den sökande blir kontaktad av arbetsgivaren. De som själva tar kontakt med arbetsgivaren bildar en egen kategori. Det som rapporten visar på är att inrikes födda i högre utsträckning fått arbete genom att använda sig av informella kontakter samt att dessa dessutom får högre lön än de som fått jobbet via formella kanaler. För utrikes födda leder de informella kanalerna till arbeten med lägre löner vilket förklaras med att de nätverk som grupperna använder sig av ser olika ut. Inrikes födda omger sig ofta av ett större nätverk och att detta ofta innefattar personer med en starkare anknytning till arbetsmarknaden.

2:6. Primär, sekundär arbetsmarknad

När det gäller arbete handlar det inte bara om att ha eller inte ha ett arbete det handlar även om vilket arbete man har. Enligt Furåker (2002) kan arbetsmarknaden delas upp i två delar, vilka han benämner som den primära och den sekundära arbetsmarknaden. På den primära arbetsmarknaden finns välbetalda och trygga jobb med utbyggda karriärstegar medan den sekundära inrymmer lågt betalda, otrygga, tidsbegränsade arbeten med obefintliga eller obetydliga avanceringmöjligheter. De grupper vi ofta kan finna på den sekundära arbetsmarknaden är kvinnor och invandrare. Furåker (2002 s 71) menar vidare att sannolikheten att en individ rör sig emellan de båda är mycket liten, antingen tillhör du den ena eller den andra

Även Anders Neergard (2006) och David Byrne (1999) reflekterar över detta och talar om en social exkludering som följd av dels att inte ha ett arbete men även genom att inte ha rätt arbete. De menar att problematiken är att de människor som inte har arbete eller tillhör den sekundära arbetsmarknaden exkluderas från andra områden i samhället. Byrne (1999) pekar bland annat på att dessa personer utestängs, eller vill inte ta del av det politiska livet i samhället då det uppfattas som meningslöst. Det blir även svårare för dessa personer att skapa sig ett nätverk likt det som nämndes i förra avsnittet. Den enskilde individen drabbas även hårt ekonomiskt då denne får en lägre arbetslöshetsförsäkrings- och socialförsäkringsstandard och lägre pension.

3. Syfte

Med utgångspunkt i det ovan förda resonemanget kring situationen på arbetsmarknaden och dess utveckling ansåg vi att det skulle vara intressant att utforska en av de processer som leder fram till denna bild, nämligen rekrytering. Vad är det egentligen som håller på att hända eller som redan har hänt på arbetsmarknaden, kommer vi i framtiden att ha ett arbetsliv som Furåker beskriver som splittrat, där vissa blir vinnare och andra förlorare?

För att kunna visa på hur det ser ut på dagens arbetsmarknad talar vi om olika grupper som drabbas av arbetslöshet i högre grad än andra. Forskning kring arbetslöshet fokuserar ofta på olika grupper och diskrimineringen av dessa. Vi vill inte fokusera på någon specifik grupp i denna undersökning då vi anser att individen är den intressanta parten och hur denne blir bedömd. Att gruppera och kategorisera människor är problematiskt då individen aldrig synliggörs. För att kunna synliggöra individen måste vi först förstå hur grupperingen sker.

Vårt syfte är att försöka förstå och förklara vilka överväganden som görs under rekryteringsprocessen och i förlängningen skapa en bild som kan säga något om varför vissa ställs utanför arbetsmarknaden.

4. Frågeställning

Utöver det övergripande syftet med undersökningen har vi haft ett par centrala frågeställningar som vi ville fokusera på:

- *Vilka överväganden gör rekryteraren under rekryteringsprocessens gång?*
- *Vilka egenskaper bör en arbetssökande ha för att anses vara "anställningsbar"?*
- *Vad innebär dessa egenskaper och varför efterfrågas de?*

5. Teori

5.1. Ontologisk utgångspunkt.

Vi anser att individen är en social konstruktion vilken konstrueras utifrån den sociala kontext hon befinner sig i men även den sociala kontexten är en konstruktion vilken är konstant föränderlig då den är under ständig påverkan av människans konstruerande. Tankarna om strukturerna som konstruerade av människan för oss in på det teoretiska området som vi anser vara relevant för vår uppsats nämligen det där konstruktionisterna rör sig och där verkligheten är en social konstruktion vilken skapas genom möten mellan individer. Människan är i mötet med andra människor bärare av strukturer, hon bedömer andra människor genom dessa strukturer och blir i sin tur bedömd men, hon är ingen icke-handlande varelse i den form att hon är förslavad under strukturerna utan det är hon som har makten att skapa eller reproducera strukturerna. Problemet som vi ser det är att då vi lever våra liv efter strukturerna och handlar efter dem blir vi blinda för följderna. Strukturerna, hur konstruerade de än är och trots vår kraft att omstrukturera dem, kan bli så starka att vi blir blinda för dem och slutar att reflektera över dem. Vi ställde en fråga när vi skrev på bakgrunden till arbetet – hur kan det komma sig att så många kvinnor, akademiker och invandrare står utanför arbetsmarknaden? Genom detta resonemang skulle svaret bli strukturer, strukturer, strukturer...

Men om det är individen som skapar strukturerna varför förändras de inte om de är negativa och dåliga? Lika sant som det är att individen är den som har möjligheten att skapa strukturerna är det sant att en individ aldrig är ensam. Med ensam menar vi inte ordet ensam i dess fysiska numerära funktion utan att individen mentalt aldrig är ensam utan alltid uppkopplad mot en grupp. För att strukturen ska få bäring måste flera stå bakom den då det är gruppen som kan bilda strukturen. Detta resonemang vill visa på att en individ är handlingskraftig men att kraften påverkas av strukturer.

Genom att välja detta förhållningssätt till verkligheten ges vi möjligheten att förhålla oss till det som ofta inom sociologin ses som två dualiteter, individen och samhällets strukturer. För att förstå vad som händer i processen måste vi se både individen och strukturerna.

Vi anser att det är viktigt att påpeka att strukturerna kan få sin kraft och ta sig uttryck i olika områden i samhället, en människa tillhör olika grupper vilka påverkar strukturerna i dennes liv och vi anser att en människa kan förhålla sig till flera olika strukturer eller områden och att hon då kan ha olika förhållningssätt.

Strukturerna vi skriver om har två dimensioner och vi vill använda oss av Jackson och Carter (2002) för att förklara detta närmare. Strukturer utgörs dels av mer konkreta fakta och det som vi "kan ta på", dels av de föreställningar, normer och värderingar som finns runtomkring oss. Den dimension som vi berör i vårt arbete är den senare. Det handlar om att kunna se individen i strukturerna och strukturerna i individen, hur individen använder strukturerna och hur individen konstruerar dem. Det är detta som vi måste försöka se för att kunna förstå varför vissa får arbete och andra inte. De som rekryterar handlar efter och konstruerar strukturer som får genomslag i processen.

I frågan om vad eller vem som kom först bör inte individen och strukturen ses som dualiteter utan bör behandlas som växelverkare i en cirkulär process, men det är även det som kommer att utgöra ett problem då en cirkel inte har någon början eller slut. Dock ska inte detta uppfattas som att vi menar att verkligheten inte utvecklas utan endast går i cirklar för så fasta kan strukturerna aldrig vara att vi inte går framåt, uppåt eller neråt beroende på hur man värderar det nya.

5:2. Aktuella begrepp.

I vår bakgrund försöker vi ge en bild av ett arbetsliv i förändring vilket innebär nya krav på individerna. Det förväntas mer av en individ på dagens arbetsmarknad än två händer och "råstyrka", en tjänst är idag flerdimensionell på ett sätt som inte gällde tidigare. Det finns några begrepp som vi upplever som allt viktigare och som vi även upplevde framkom under vårt arbete, inte alltid i den exakta och mer formella form vi presenterar dem i här men tankarna fanns ofta. Dessa tre begrepp som vi presenterar är på inget sätt de enda men de är relevanta.

5:2:1. Flexibilitet

De förändringar som ägt rum på arbetsmarknaden och som vi gett en bild av innan har givit upphov till nya förutsättningar för både arbetsgivare och arbetstagare. Med arbetslösheten i fokus är det kraven på de arbetssökande och på dem som redan arbetar som oftast står i fokus. Ett av de begrepp som det ofta talas om i sammanhanget är flexibilitet och just då arbetstagarens möjlighet eller behov av att vara flexibel i sin arbetsroll.

Arbetstagaren förväntas uppträda smidigt, vara öppna för förändringar med kort varsel, ständigt ta risker och bli mer och mer oberoende av regler och förordningar (Sennett 1999 s 17).

Richard Sennett diskuterar flexibilitetsbegreppet ingående och använder iakttagelsen av ett träd för att beskriva dess innebörd. Trots att ett träd alltid rör sig efter vinden så fjädrar dess grenar alltid tillbaka till dess utgångsläge, det kan således både ge efter och räta upp sig igen (Sennett 1999 s 67). Flexibilitet handlar enligt Sennett just om förmågan att kunna "fjädra" sig efter sin omgivning. Detta är en egenskap som inte bara hyllas på arbetsmarknaden och ses som en "bonus", den är snarare ett måste, ett krav som ställs på människan idag.

Utvecklingen mot en mer flexibel arbetsmarknad genomsyras av ett tänkande där förändring och förnyelse av gamla system och regler är i fokus. Samhället och därmed organisationer har med andra ord förväntningar på hur individen på arbetsmarknaden ska uppträda efter dessa "regler". Att förändra och förnya sig ses som en attraktiv egenskap på arbetsmarknaden idag och något som i stort sätt är nödvändigt för att man som organisation och individ ska kunna överleva på marknaden. Förmågan att flytta omkring mellan olika projekt anses som något positivt liksom lättheten att bryta upp och att snabbt smälta in i nya miljöer. De människor som fortfarande inte hänger med i denna nya utvecklingslogik kan ha svårt att hantera flexibilitetens konsekvenser. Det kan medföra svårigheter att anpassa sig till den rådande arbetsmarknaden och att man riskerar att hamna utanför.

Arbetsmarknaden styrs enligt Sennett (1999) av en kortsiktighetsprincip där stabilitet och långsiktighet är föråldrade värden. De nya anställningsformerna som vi kan se på arbetsmarknaden idag såsom till exempel visstidsanställningar och projektanställningar är ett uttryck för denna princip.

De nya sätten att organisera arbetet innebär enligt Sennett (1999) att individens mjuka egenskaper, eller informella kompetens, blivit allt viktigare då det krävs att de temporära arbetsgrupperna kan fungera snabbt och smidigt för att ge bästa resultat. Med mjuka egenskaper menas bland annat, förmågan att lyssna och vara lyhörd mot andra, samarbetsförmåga samt anpassningsförmåga till både nya människor och grupper men också till nya uppgifter och utmaningar.

Arbete i team eller grupp är allt oftare tidsbegränsat och fokusera på nuet, konsekvensen av detta blir enligt Sennett att individen inte kan etablera några långvariga relationer med andra människor inom teamet eller gruppen. Samtidigt presenteras ofta en bild från företagen som visar på stark kultur och gemenskap men Sennett pekar då på detta som en ”låtsas” gemenskap, det är snarare ett spel inför kulisserna än en bild av verkligheten. Trots all flåshurtig entusiasm som den moderna företagsledningen utvecklar kring lagarbete inom industrin och näringslivet, är och förblir det i grunden en ytlig ideologi. Teamwork är den förnedrande ytligheten satt i system (Sennett 1999 s 138).

5:2:2. Kompetens.

Ett centralt begrepp i rekryteringssammanhang är begreppet kompetens, det är individens kompetens som sägs avgöra huruvida hon blir anställd eller inte. Trots att begreppet är flitigt använt används det ofta på ett mångtydigt sätt vilket gör att det kan vara svårt att förstå dess innebörd.

Ellström (1992) diskuterar i sin bok ”*Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*” begreppen kompetens, kvalifikation och yrkeskunnande och menar att även om innebörden av begreppen kan tyckas vara den samma så har de var för sig sin egen mening och är alltid bundna till en viss kontext.

För att precisera kompetensbegreppet utgår Ellström från ytterligare två begrepp, individ och arbete och med hjälp av dessa gör han följande definition: kompetens är en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder (Ellström 1992 s 21).

Därefter visar Ellström på vilka faktorer som denna förmåga kan innefatta: psykomotoriska som t.ex. fingerfärdighet och ”handlag”, kognitiva som förmåga att lösa problem och fatta beslut, affektiva som engagemang och värderingar, personlighetsfaktorer som t.ex. självförtroende och självuppfattning samt sociala faktorer dvs. olika sociala färdigheter såsom samarbets- och kommunikationsförmåga.

Begreppet kvalifikation syftar enligt Ellström till arbetet i sig och vilka krav detta ställer på individen, den kompetens som krävs för att individen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Medan begreppet kompetens utgår från individen och dennes potentiella förmåga i relation till ett visst arbete så utgår begreppet kvalifikation från arbetet och de krav som detta ställer på individens kompetens. En individ kan alltså besitta en rad kompetenser, som inte utgör kvalifikationer i förhållande till ett visst arbete, dvs. som varken krävs av arbetet eller efterfrågas av arbetsgivaren. Omvänt så kan kvalifikationer efterfrågas eller krävas i ett arbete, utan att individen besitter den aktuella kompetensen (Ellström 1992 s 30).

Det sista begreppet, yrkeskunnande kan enligt Ellström definieras på olika sätt. Den första är yrkeskunnande som formell kompetens, dvs. den kompetens, som förvärvats genom formell utbildning, och som kan dokumenteras med ex betyg. Den andra är den reella kompetens som en individ besitter och som kan utnyttjas för att lösa en uppgift eller utföra ett arbete. Den tredje är yrkeskunnande som utnyttjad kompetens, dvs. den kompetens som individen besitter och som kommer till faktisk användning i arbetet. Den sista är den kompetens som formellt eller informellt föreskrivs och efterfrågas av en arbetsgivare (Ellström 1992 s 38).

5:2:3. Social kompetens

Ett annat begrepp som på senare år blivit allt mer förekommande och som ofta efterfrågas av arbetsgivare är social kompetens.

Enligt Persson (2000) utgår begreppet social kompetens från individens förmåga att hantera relationer mellan sig själv, de andra och samhället. Han skriver vidare att begreppet då det kopplas till arbetslivet kan ha två dimensioner nämligen en gruppaspekt samt en relationsaspekt. Gruppaspekten av begreppet handlar enligt Persson om att kunna smälta in i gruppen och finna sin plats, ”passa in”, i den befintliga gruppen.

Relationsaspekten fokuserar på hur individen förhåller sig till och fungerar i relationer med andra individer, alltså inte primärt i relationer med gruppen. Här ligger fokus mer på att fungera i vardagliga situationer med andra individer.

Social kompetens är en individuell förmåga men bedömningen av den är social. Den sociala kompetensen är en konstruktion av människan då hon försöker gruppera vissa eftertraktade företeelser i ett och samma ”paket”. Den sociala kompetensen existerar inte bara i människan som besitter den utan existerar snarare om betraktaren upplever den (Persson 2000).

5:3. Rekryteringsansatser.

Ovan har vi nu presenterat några begrepp som ger en bild av vad som efterfrågas på arbetsmarknaden. Vår inställning till begreppen är att de är konstruerade och dess nödvändighet är något som människan själv har frammanat, konstruerat. Som nämns är social kompetens en konstruktion för att kunna kategorisera människor. Det är något som sägs ligga hos personen men det är samtidigt något som tillskrivs genom betraktarens upplevelse och på så sätt kan vi säga att social kompetens inte finns innan den upplevs. Följden blir att vi egentligen ska frikoppla begreppet från personen och se det som något som konstrueras genom betraktarens preferenser. Detta gör att den sökandes roll i en rekryteringsprocess blir svår att styra över ur den sökandes perspektiv och ett stort ansvar läggs på rekryteraren när det gäller att göra en bra bedömning.

Att göra en bra bedömning, vad innebär det? Från företagets sida innebär det att anställa ”rätt” person för företaget. Alla beslut är nära sammankopplade med risktagande och för ett företag är rekryteringsbeslut kopplade till risker då ett taget beslut alltid får konsekvenser. En ”felrekrytering” får ekonomiska konsekvenser för företaget men det är också viktigt att en person passar in för att undvika att arbetsmiljön blir lidande. Om vi skall se på en bra och rättvis bedömning från den sökandes sida aktualiseras lagstiftning som förbjuder diskriminering samt allmänna samhälleliga diskurser som vänder sig mot diskriminering och här blir rekryterarens förmåga till objektivitet viktig för sammanhanget.

I sin forskning visar Bolander (2002) på två olika ansatser för rekrytering varav den psykometriska är den som vid sidan av den sociala ansatsen framhåller ett objektiva förhållningssätt som det viktigaste för att anställa ”rätt” person. Processen skall då följa tydliga riktlinjer för att rekryteraren inte skall falla för sitt eget ”tycke och smak”.

Ansatsen bottnar i ett tayloristiskt förhållningssätt till personalen och processen, där processen syftar till att göra en prognos över den sökandes förmåga att utföra ett specifikt arbete. Denna ansats har för handen att rekryteraren skall förhålla sig objektivt till den sökande och till processen som sådan. Den ger även att utfallet skall bli det bästa möjliga i förhållande till det behov företaget upplever. Fokus ligger just på företagets behov och vilken person de behöver. Men ansatsen säger egentligen inget om vad som händer under processen och tar inte hänsyn till att det faktiskt är tal om ett möte mellan människor där båda sidor har sin egen agenda.

Om personerna bara följer mallen blir beslutet objektivt. Den sociala ansatsen sätter däremot in människan som en faktor att räkna med vid rekrytering. Rekryteringsprocessen ses här som en social process där mänsklig interaktion är avgörande (Bolander, 2002 s 16). Den kritik som riktas från den sociala ansatsen mot den psykometriska bygger på att människan inte behandlas som ett subjekt, tänkande och kännande, och som har föreställningar om sig själv men även om sin omvärld och de människor som befinner sig i den – de andra om vi så vill.

Genom den sociala ansatsen kritiserar Bolander den psykometriska ansatsen, utgångspunkten ligger i den realistiska kritiken som bygger på att det psykometriska förhållningssättet inte är verklighetstroget. Problemen som belyses här och som ger att objektivitet inte alltid är möjligt är dels att den sökande inte betar sig som väntat, men kanske det viktigaste är att rekryteraren inte gör det. Det arbetssätt som den psykometriska ansatsen förutsätter och som ska ligga till grund för en objektiv process har relativt lite att göra med vad som händer i verkligheten (Bolander, 2002 s 18).

Vi har tidigare pekat på en världssyn där verkligheten är något som individen bär med sig genom strukturer vilka styr hennes agerande och på samma sätt som den sociala ansatsen ifrågasätter rekryterarens möjlighet att vara objektiv gör vi också det. Kan rekryteraren, en människa som är uppväxt och socialiserad i en viss verklighet vid rekryteringstillfället kasta av sig hela denna verklighet som hon är bärare av eller kommer detta att påverka henne i mötet med andra individer?

5:4. Teoretisk förståelse.

Hur det fungerar i praktiken ligger enligt vår uppfattning närmare den sociala ansatsen än den psykometriska. Rekryteraren är en individ som gör en subjektiv bedömning av personen som han eller hon möter. Bedömningar av människor gör vi alla varje dag men dessa får troligtvis inte samma konsekvenser som för den som befinner sig i rollen som arbetssökande. När människor möter varandra i många andra sammanhang utgör det inga problem att bara säga ”jag gillade henne” eller ”jag gillade inte henne”. Det är inte ofta vi i vardagliga sammanhang börjar reflektera över varför vi inte gillade henne och vad som utlöste vårt ogillande eller gillande. Det är snarare så det bara är, det är ”common sence” att vi inte kan gilla alla och det är sällan så att vi börjar fundera över eller överhuvudtaget är medvetna om de underliggande strukturerna som styr vårt gillande och i dessa sammanhang kanske det inte spelar så stor roll. De flesta anser nog att en rekryteringsprocess inte skall avgöras av att rekryteraren gillar en eller inte. Vi anser dock att det är svårt oavsett vilka metoder rekryteraren använder, olika modeller för urval, att helt röra sig bort från vad som till slut framstår som en subjektiv bedömning.

Om en individ går från att vara arbetslös till anställd avgörs som sagt inte av den sökande individen själv. Oavsett om dennes bakgrund, utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper tycks matcha med tjänsten är det rekryteraren som fattar detta beslut. Rekryteraren bör därför göras, eller göra sig själv medveten om varför hon gör dessa bedömningar samt utifrån vilka strukturer som de görs. Vi vill nedan belysa några teoretiker som alla reflekterar över individen, strukturer, kategoriseringar, grupperingar samt likheter och skillnader. Dessa anser vi kunna spegla och ge vissa förklaringar till varför rekryteraren gör bedömningar och ser det han eller hon ser.

5:4:1. Virtuellt social identitet.

Erving Goffman (1990) för ett resonemang om en individs virtuella identitet och förhållandet till dennes faktiska sociala identitet. Den virtuella identiteten bygger på människans stereotypa bild som hon skapar sig genom att kategorisera människor efter det som hon upplever som samma attribut och sedan skapa sig vissa förväntningar på individerna i kategorin. Kategoriseringarna gör det lättare för oss i mötet med nya människor. Då vi redan har en bild och vissa förväntningar kopplade till personen vet vi på förhand hur vi skall förhålla oss i mötet. Problemet är att vi oftast gör denna bedömning utan någon större eftertanke.

Vi lutar oss mot våra förväntningar och förvandlar dem till normativa föreställningar och till slut blir dessa omvandlade till mer eller mindre direkta krav på personen att den ska vara på ett visst sätt (Goffman 1990 s 12). På detta sätt uppstår en av dessa osynliga strukturer som vi tidigare har skrivit om och dessa bär då rekryteraren med sig in i processen.

Rekryteraren precis som alla andra skapar en virtuell social identitet åt en individ som är baserad på sina egna förväntningar. Problem kan dock uppstå då det i mötet aktualiseras en diskrepans mellan den virtuella – och den faktiska sociala identiteten hos personen. I mötet kan rekryteraren upptäcka nya attribut som inte stämmer överens med de attribut som är befintliga i den kategori där man vill placera individen. I vissa fall handlar det bara om att göra en omplacering till en annan kategori men inte alltid. Personen eller den sökande kanske hör hemma i den kategori där den har blivit placerad utifrån förväntningarna som har byggts upp men bär samtidigt med sig attribut som är mindre åtråvärda och som skiljer ut henne från kategorin. Det är dessa attribut som enligt Goffman (1990) stigmatiserar personen. Detta innebär att betraktaren, rekryteraren inte ser denna person som en ”hel människa” i förhållande till kategorin. Det är dock viktigt att förstå att dessa attribut inte alltid stigmatiserar en person utan det beror på vilken kategori denne befinner sig i, eller snarare vilka förväntningar rekryteraren har på kategorin. Att vara stigmatiserad innebär att man har ”misslyckats” i förhållande till sin kategori och de förväntningar som finns gentemot kategorin. Det som är viktigt att poängtera är att personen inte faktiskt är misslyckad utan att vara misslyckad utgår från betraktaren. Detta hjälper dock inte personen som blir stigmatiserad då den enligt Goffman (1990) inte längre kommer att ses som ”oss de normala” utan ses som ”onormal”.

5:4:2. Vi och dem.

Även Zygmunt Bauman (1992) reflekterar över hur vi förhåller oss till (var)andra och det handlar då om vår förmåga att känna igen och vara bekanta med andra och på så sätt upprätta någon form av kategorisering. Kategoriseringen enligt Bauman bygger på personlig kännedom eller individens förmåga att utifrån begränsad kunskap hänföra folk till olika typer. Människor som vi har möjligheten att möta ansikte mot ansikte och som vi kan utveckla ett djupare förhållande till ser vi som individer men ju längre ifrån oss som en individ befinner sig desto större är sannolikheten att vi typifierar utifrån det lilla vi vet.

Vår kunskap om dessa individer är av det mer generella slaget och vår bild blir då en mer generell sådan, men bilden finns vilket påverkar hur vi reflekterar över dessa individer och hur vi uppträder i ett eventuellt möte med dem. Det talas ofta om att använda sina kontakter när det gäller att ta sig fram på arbetsmarknaden och få ett försprång i rekryteringsprocessen, detta får en innebörd om vi kopplar till det Bauman reflekterar över. Om vi ser till Bauman borde det vara lättare för en individ som redan är just en individ i rekryterarens ögon att få den utannonserade tjänsten. Här har rekryteraren möjlighet att visa objektivt på att detta var den bästa personen genom att visa på den kunskap man har om personen – ”jag vet vad denna person kan”. Då det alltid innebär en risk att ta beslut ökar risken genom att rekryteraren väljer en person om vilken kännedomen är mindre. Det är bättre att välja en individ än en ”typ”.

Den starkaste distinktionen mellan olika grupperingar är enligt Bauman (1992) den mellan vi och dem. I ”vi gruppen” känner individen igen sig, här finns alla likheter till skillnad från ”dem gruppen”, där finns allt det som individen inte förstår eller kan relatera till. Det som händer i ”dem gruppen” är för individen vagt och fragmentariskt, oförutsägbart och skrämmande. Det mest relevanta som Bauman tar upp i sammanhanget vi och dem, är det faktum att den ena krävs för att den andra ska kunna existera. Det som framträder som lika för ”vi gruppen” är den relationella skillnaden till ”dem gruppen”. Det är just skillnaderna, eller motsättningarna, som ligger till grund för våra grupperingar, vårt skapande av kategorier eller våra klassificeringar. Detta par av motsatta attityder är ouplösligt, det kan inte finnas ett vi utan ett dem.

Vad som håller samman gruppen är enligt Bauman (1992 s 57) mer känsla och inte så mycket vad man i ”vi – gruppen” faktiskt gör. ”Vi – grupper” kan skapas utifrån kategorier som kön, ålder och nationaliteter, det som görs då är grova generaliseringar och vi blundar för skillnaderna som finns i dessa storskaliga grupperingar. När vi tänker på dessa stora grupper som ”vi – grupper” är gemenskapen och likheten av det mer imaginära slaget än rent konkret. Det som händer är att dessa grupperingar blir mer av en stereotyp för de enskilda individerna än att det speglar den riktiga individen.

Att kategorisera i rekryteringsprocessen handlar om att välja mellan olika individer för att belysa hur valet går till kan vi använda dels Goffmans (1990) tankar om hur individer härleds till olika kategorier men även Baumans (1992) reflektion över de relationella skillnaderna mellan kategorierna, mellan vi och dem.

Utfallet eller valet skulle i så fall bygga på att rekryteraren väljer en individ som ligger nära den egna individen och den egna gruppen. Personen skulle göra en sällning baserad på de upplevda olikheter som denne kopplar till individen genom den kategorisering som denne utsätts för.

5:4:3. Normerande strukturer.

För att belysa hur människan konstruerar verkligheten genom kategoriseringar använder sig Pierre Bourdieu (1986) av begreppen fält och habitus. I ett fält sammanförs en person med andra till en homogen grupp genom att de relationellt sätt liknar varandra gällande kapital, egenskaper och klass och relationellt sett skiljer sig från andra när det kommer till detta. Personerna eller kategorin i ett fält delar samma habitus. Habitus är ett system av dispositioner som bestämmer hur de ska handla, tänka, uppfatta och värdera i givna sociala sammanhang. Det är habitus som ger mening åt en situation, det är vad individen känner till och kan förhålla sig till. De system som finns i habitus är varaktiga och överförbara, strukturerade strukturer som är ägnade att fungera som strukturerande strukturer. Det blir fältets habitus som ställer upp gruppens gemensamma preferenser och som bestämmer vad som är ”rätt respektive fel”, denna belysning av skillnader gör det möjligt för individerna att placera in en annan individ i dennes rätta fält. Enligt Bourdieu (1986) är gruppens preferensordning socialt konstruerad, vad som är rätt eller fel är trots att vi kan uppleva det som en objektiv sanning en social konstruktion. Verkligheten som vi lever i, det är en social fiktion och det är vi, individerna i samhället som kollektivt skapar och bestämmer, vi ger bäring eller sanning åt den sociala konstruktionen och därigenom existerar den.

Bourdieu (1994) ger familjen som exempel på en konstruerad samt normerande struktur i samhället. Bilden av familjen utgörs inom många fält av den traditionella kärnfamiljen, mamma, pappa och barn. Denna förhärskande och allmänt erkända definitionen av den normala familjen har två funktioner. Dels beskriver den en verklighet, det ger en bild av en tillsynes objektiv sanning, dels står denna sanning som en norm för hur familjen bör utformas.

Problematiken i denna struktur är att den är främst en mental struktur, i verkligheten lever många människor i andra familjekonstellationer än kärnfamiljen. Då det är denna bild som är normen och som tillskrivs ett högre värde inom vissa fält fortsätter individerna att rekonstruera bilden. Kärnfamiljen som struktur upprätthålls genom de dispositioner som ligger i habitus. Strukturen står som en symbol för det normala och följden blir att de som står utanför kärnfamiljen blir de onormala vilka inte passar in i fältet.

Bourdieu (1986) ger här en bild av att vi uppfattar oss själva och andra som tillhörande olika grupper baserat på olika värderingar och preferenser. Att följa fältets givna spelregler ger ett visst symboliskt kapital som ger individen rätten att tillhöra ett fält. Beroende på om detta kapital förvaltas eller förslösas kan individen röra sig mellan fälten. Detta visar på att normerna är kontextbundna, det som gäller för ett fält gäller inte alltid för ett annat. Utfallet av Bourdieus tankar för en rekryteringsprocess kan vara att rekryteraren försöker känna av individerna för att kunna placera dem för att sedan bedöma dem. Det troliga är att rekryteraren söker en individ ur samma fält, med samma värderingar och preferenser då detta borgar för ett visst symboliskt kapital. Det är lättare för rekryteraren att förhålla sig till en individ som faller under samma normalitetsprincip som denne själv gör.

5:4:4. Insider och Outsider.

Norbert Elias (1999) menar att vi bör vända oss mot grupperna snarare än individerna. Även de andra teoretikerna vi har tagit upp relaterar individen till grupper och kategorier men Elias gör det mer uttalat och lyfter fram gruppstillhörigheten ännu tydligare samt ur ett annat perspektiv. Han pekar på att ofta förhåller vi oss till grupper som skapade utifrån mer konkreta faktiska kategorier som genom att de behängs med andra sekundära egenskaper utvecklas till stereotypa bilder som vi jämför individen med. Elias poängterar att dessa synliga kategoriseringar inte alltid är relevanta då det gäller att skapa en gruppstillhörighet. I Elias teoretisering kan vi tala om en organisatorisk sammanhållning i den etablerade gruppen vilken utestänger de han benämner som outsiders. Det är insider gruppens sammanhållning och inre organisation som gör det möjligt för gruppen att utestänga de andra genom att monopolisera på viktiga poster i samhället.

Det uppstår en obalans i maktförhållandet mellan insider gruppen och outsider gruppen, genom att insider gruppen tillskriver sig själva alla de goda egenskaperna och outsider gruppen som helhet alla de dåliga egenskaperna är det omöjligt för en individ ur outsider gruppen att bli betraktad och bedömd som en enskild individ (Elias 1999).

5:5. Hur upprätthålls skillnaderna?

Vi är av den uppfattningen att situationen på arbetsmarknaden idag delvis kan förklaras genom att se till de resonemang som förs av ovan nämnda teoretiker. Rekryterare gör val och bedömningar baserat på subjektiva upplevelser vilka får näring genom strukturerna. Det skapas generaliserande bilder vilka påverkar valen som görs under en rekryteringsprocess. I samhället idag finns lagstiftning som ska förhindra godtycklighet vid bedömningar och val och förhindra diskriminering. Trots detta finns det som vi tidigare visat på vissa grupperingar av individer som i större utsträckning står utanför arbetsmarknaden. Det talas om jämställdhet, integration och generationsbyten men ändå förekommer det diskriminering utifrån kön, etnicitet och ålder mm. Varför är strukturerna svåra att bryta, hur kommer det sig att vi fortsätter bygga vissa förväntningar till vissa kategorier?

Bauman (1992) relaterar människans agerande till det förflutna, vår kategorisering och utsällning får sin legitimitet genom arvet från våra förfäder och traditioner. Detta kan liknas vid en form av läroprocess genom vilken lärdom om strukturer förflyttas från en generation till en annan. Asplund (1992) använder sig av begreppet socialisation, detta innebär att vi från födseln socialiseras in i samhället genom att vi får lära oss hur livet skall levas och vad som är rätt eller fel. Vår identitet skapas under socialisationen och bygger på vilka förväntningar vi har på oss.

Utifrån Bourdieus (1986) tankegångar kan vi göra en liknelse till ett ekorhjul för att förklara varför vi reproducerar strukturerna. Innebörden är att individerna inom ett fält ser vad som är rätt enligt habitus och för att leva efter normen fortsätter de att göra rätt i enlighet med detta. Drivkraften ligger i viljan att följa normalitetsprincipen inom fältet vilket ger ett visst symboliskt kapital. Detta skulle kunna liknas vid en form av självuppfyllande profetia något som även är gångbart då vi ser till Norbert Elias (1999) förklaring till att grupperingar upprätthålls. Då insider gruppen fortlöpande tillskriver outsider gruppen negativa egenskaper börjar dessa själva tro på och anpassa sig till dessa egenskaper.

Elias (1999) talar även om att strukturerna upprätthålls genom en intern social kontroll. Insider gruppen utövar en inbördes kontroll över sina medlemmar, genom detta kan de etablerade försäkra sig om att ingen kontakt etableras med outsider gruppen då detta skulle innebära utfrysning från gruppen.

Den bild som målas upp genom dessa resonemang gör att individen tillsammans med andra skapar förutsättningarna för verkligheten men att förutsättningarna eller strukturerna i sig får något av ett eget liv. De blir till en nödvändighet för vår vardag och något som vi slutar att reflektera över. Detta ger strukturerna en viss makt över dem som skapat dem vilket innebär att vi kan tala om en strukturell form av uteslutning från arbetslivet. Rekryteraren har som individ ett ansvar för att reflektera över sin subjektiva inställning till dem hon möter men kan inte handla utan kollektivets medgivande, dvs. han eller hon kan inte handla utanför normen utan att det visualiseras.

Samtidigt som processen är beroende av rekryterarens egna gränsdragningar och den personliga agendan är hon under inflytande av de strukturer hon rör sig i. Ett företag eller en organisation utgör en viss struktur i individens verklighet och den strukturen kräver att individen aktivt relaterar till den. De los Reyes (2006) och Göran Ahrne (2000) resonerar båda kring detta om än på olika sätt. De los Reyes (2006) talar just om hur individen påverkas av de organisationer och institutioner hon rör sig i och hon menar därför att de val individen gör alltid är präglade av den omgivning hon verkar inom. De los Reyes menar därför att det inte bör talas om personlig diskriminering utan om en institutionell sådan. Ahrne (2000) använder begreppet organisatorisk kentaur för att visa att en organisation aldrig kan handla själv utan att det är individer som handlar men även för att visa att en individ inte handlar själv utan i relation till organisationen och sin övriga omgivning.

För att visa på en annan vinkel vilken rationaliserar bort individens betydelse och lägger fokus och förklaring till verkligheten på en nivå över individen. Byrne (1999 s 128) menar till skillnad från de andra att exkludering inte utgår från individen eller styrs av olika sociala fält. Det är mer en nödvändighet och ett karaktistikum för den ojämlika postindustriella kapitalismen som är formad runt en flexibel arbetsmarknad där kollektivets organisation och makt är starkt tillbakahållen. Utifrån detta perspektiv sker det som sker som en nödvändighet på grund av det ekonomiska klimat som råder på arbetsmarknaden.

Häri kan finnas vissa sanningar men om vi skulle följa en sådan linje skulle vi ta ett annat ontologiskt perspektiv och gå in mer på verkligheten som en utanförliggande storhet under vilken vi är slavar. Att uteslutning från arbetsmarknaden skulle frikopplas helt från individernas ansvar skulle göra alla former av diskriminering tillåten genom att hänvisa till den yttre objektiva verkligheten. Detta skulle få till följd att individen kan avskriva sig allt ansvar och problemet skulle inte kunna lösas.

Å andra sidan skulle vi kunna vända oss mot Byrnes resonemang genom att aktualisera vad Max Weber (1978) säger om kapitalismens uppkomst. Här är det starka normer och värderingar i religionens namn som präglar individens handlingar och som knyter individen till en grupp eller stöter denne ifrån en grupp. Det ekonomiska systemet utgör en för oss tillsynes objektiv verklighet, och kanske nödvändighet, men det är kanske snarare så att även detta är en struktur som har skapats och grundmurats av människan genom att kapital och materiella ting har fått ett vad Bourdieu (1986) skulle ha benämnt symboliskt värde och blivit en norm i samhället.

6. Metod

6:1. Design

Detta arbete går inte ut på att testa en befintlig teori, det vill säga detta är ingen deduktiv undersökning men vi utgår ifrån att vi aldrig kan bortse från det vi anser oss veta vilket innebär att vi har en viss förförståelse inför arbetet. Denna må vara riktig eller inte men den finns och påverkar oss när vi försöker se på den process vi vill undersöka. Detta innebär för vår del att vi inte kan vara fullt ut objektiva utan kommer att präglas av det faktum att vi är en del av det vi vill undersöka. Därför blir det inte heller rätt att säga att undersökningen är induktiv då detta borde innebära att vi är helt öppna och förbehållslösa då vi ser på processen och att vi inte förhåller oss till någon förförståelse eller teori. Vi skulle snarare vilja påstå att vi har vad Alvesson och Sköldbberg (1994) kallar ett abduktivt förhållningssätt när det gäller denna undersökning. Abduktion ligger enligt dem nära induktions begreppet på så sätt att forskaren utgår från empirin men den lägger sig även i linje med deduktion eftersom teoretiska föreställningar på intet sätt avvisas.

Från början hade vi en tanke om att vi skulle göra en fallstudie på ett företag för att på vis kunna gå på djupet med detta företags rekryteringsprocess. I slutändan var det fortfarande ett företag som stod i fokus men deras process blev inte så grundligt genomgången att det kan utgöra en fallstudie utan företaget används mer för att exemplifiera en rekryteringsprocess och vad som sker där. Detta ska inte missförstås och tolkas som att vi lägger några objektivistiska ambitioner här och vill dra generella slutsatser. Vi kommer varken säga att så här är det överallt eller så här gör alla på företaget men vi anser att det som vi visar på kan hända i andra rekryteringsprocesser och kan därför utgöra en tankeställare för fler än endast våra intervjupersoner. Vi valde att söka kunskap om rekryteringsprocessen genom att intervjua personer som rekryterar på det aktuella företaget. Vi hade tankar om att låta dessa personer läsa riktiga eller fingerade ansökningar och göra bedömningar av dessa och vi funderade under arbetets gång på möjligheten att följa en process och vara en fluga på väggen under denna. På grund av vår egen tidsaspekt men även företagets representanters tid var detta tillvägagångssätt inte möjligt att genomföra. Vi ansåg trots detta att vi genom intervjuer fortfarande kunde be dem reflektera över vilka antaganden som görs under en process, även om dessa inte var direkt kopplade till en individ.

Detta ser vi dock som något positivt då det personerna sa inte var färgat av att individen från början tillhörde en viss gruppering eller kategori.

6:2. Företaget – det empiriska fältet.

Följande fakta är hämtat från det aktuella företags årsredovisning från 2005 samt olika policy dokument och övriga foldrar med information om företaget som vi fått ta del av.

Det företag vi valt att genomföra vår undersökning på är ett stort svenskt företag vilket även har en internationell lokalisering. Huvudkontoret finns i nordvästra Skåne, här finns även produktion och utvecklingsenheterna. Företaget har en 125 årig historia inom kemisk industri och har fortsatt inom den banan och har även på senare år slimmat organisationen till att vara fokuserad på denna del av företaget.

Förutom i Sverige finns företags produktion i Asien, Europa samt Nord- och Sydamerika. Utöver denna produktion har man säljkontor på alla stora marknader runtom i världen. Antalet anställda är idag ca 1700 personer och företaget omsatte under 2005 ca 6,3 billioner kronor.

Genom sin långa utveckling säger sig företaget idag ha en ”rich performance Culture”, denna kultur och kunskap som man utvecklat presenteras som företags styrka när det gäller att möta kundernas behov. Kunderna utgörs inte av människorna ”i affären” utan de utgörs av andra företag som använder produkterna i sin tillverkning.

Under de senaste åren har företaget byggt sin strategi och sitt agerande runt tre strategiska principer vilka de menar ger dem ett fundament för affärsverksamheten. Dessa är:

- Värdeskapande och tillväxt genom aktiv utveckling av vår produktportfölj,
- Operativ effektivitet genom kontinuerliga förbättringar, samt
- En prestationsinriktad kultur.

Dessa strategier är i sin tur kopplade till företags kärnvärden. Företags kärnvärden definierar den höga standard man eftersträvar inom organisationen och i förhållandet till kunderna.

De uttrycker vad man står för och hur man vill att företaget skall uppfattas. Dessa kärnvärden bör ses som en integrerad del av alla interna och externa aktiviteter. Dessa tre skall styra företagets/medarbetarnas beteende:

- Fokuserad innovation

Detta innebär mycket mer än bara utveckla nya kemiska lösningar. Det innebär att finna nya innovativa sätt att titta på och möta kundernas behov, att förbättra sin operationella skicklighet och sin kultur. Det handlar inte om nytänkande för sakens skull utan om att finna den bästa lösningen och skapa ett värde för kunden såväl som för oss själva.

- Pålitlighet

Detta innebär att vi ska vara trovärdiga och pålitliga i allt vi gör. På affärsnivå innebär det att vi tillhandahåller pålitliga processer i allt vi gör, både för värde för kunden men även för vår egen kostnadseffektivitet. På individ nivå ger pålitligheten oss möjlighet att bygga upp förtroende i alla relationer. Förtroende är ett resultat av att vi agerar pålitligt.

- Ansvarstagande

Detta visar på att vi som individer och som organisation bryr oss om vad som händer och hur vi agerar. Det visar på en mogen hållning och attityd i affärer som gör att alla kan känna tillförsikt och trygghet. Vidare betyder detta att man agerar när det behövs. Det innebär att man har framförhållning och är uppmärksam i alla våra relationer.

Företaget har en jämställdhets och mångfaldsplan och dessa frågor säger man sig arbeta aktivt med. Företaget skriver själva att en medvetenhet redan vid nyrekrytering ökar möjligheterna för jämställdhet och mångfald, och ingen diskriminering får ske i urvalsprocessen.

Målsättningen med företagets arbete för ökad jämställdhet och mångfald är:

- Jämnare könsfördelning för bättre arbetsklimat
- Alla arbeten är till för alla
- Vi behandlar varandra med respekt
- Aktivt föräldraskap och aktivt arbete
- Utbildning och kompetensutveckling
- Lika lön för lika arbete

6:3. Urval

Vi hade en kontakt på det företag vi valde att vända oss till för att få göra vår undersökning, detta var positivt då vi inte hade så mycket tid på oss, att sedan detta företag var ett intressant företag var en positiv bonus. Vår interna kontakt fungerade som en inkörsport till företaget och genom denna person kom vi i kontakt med den person som kom att bli vår handledare på företaget. Med handledarens hjälp kom vi i kontakt med HR - avdelningen som bad oss att komma och presentera våra tankar inför arbetet. Presentationen gjordes vid ett möte med två personer från HR - avdelningen och efteråt var de positiva men ville ha lite tid för att fundera över om det var intressant för dem och vilka som skulle kunna tänkas ställa upp på våra intervjuer. Redan här avgjordes vårt urval då vi kom överens med HR - representanterna att de skulle kontakta de personer som de trodde kunde vara intresserade av att medverka. Det vi diskuterade med dem var att eventuellt få tag på personer som rekryterade till olika tjänster för vilka det ställdes olika krav på formell utbildning. Utfallet blev, visade det sig senare, att våra intervjupersoner rekryterade till i stort sett tjänster med samma utbildningsbakgrund, men vi anser inte att det kom att utgöra något problem. Vi anser inte heller att det hade blivit annorlunda om vi gjort urvalet själva då anledningen till att vi överlät till HR var att vi inte ansåg oss ha tillräcklig vetskap om företaget för att göra det på egen hand.

Då HR kontaktade de tilltänkta intervjupersonerna berättade de att intervjun skulle vara c. en timme. Det var svårt att säga exakt hur länge en intervju skulle vara men vi upplevde att det var viktigt att ge en tidsram då de flesta enligt HR hade väldigt mycket att göra. När HR kontaktat dem som de såg som möjliga intervjupersoner fick vi deras namn och mailadresser varpå vi tog kontakt med dem. Vi skickade med ett dokument som i korta drag beskrev vårt syfte med intervjun, då de redan i kontakten med HR hade angett vissa datum och tider då de kunde bli intervjuade gav vi i våra mail förslag på de tillfällen som passade oss bäst. Den enda begränsning vi satte var att vi ville göra intervjuerna innan vecka 48, genom dessa tider pusslade vi sedan samman ett körschema. Det enda problemet som vi upplevde när det gällde detta schema var att vi vid två tillfällen, eller två dagar hade bokat in tre intervjuer i följd och det var ganska jobbigt att vara ”på hugget” tre timmar i sträck. Detta kan ju bero mycket på att vi inte är så vana intervjuare. Även om detta gjorde oss utmattade upplevde vi inte att det påverkade undersökningen på något sätt. Vi reflekterade över om det kan ha gjort att vi missat andra infallsvinklar, men det är inget vi har kunnat konstatera.

6:4. Intervjuguide

Vi bestämde oss ganska tidigt för att intervjuerna skulle vara halvstrukturerade till sin form. Vi ansåg att vi hade det ganska så klart för oss vad vi ville få ut av intervjuerna och vi kände att den halvstrukturerade formen gav oss möjligheten att ”hoppa runder” och följa spår som vi ansåg var intressanta. Vi valde dock att ha vissa teman och fasta frågor för att inte tappa bort tråden i intervjun. Vi valde också att lägga intervjuernas upplägg i linje med företagets processkartläggning över rekryteringsprocessen. Detta gav både oss och intervjupersonerna en bra bas att följa och det gav oss även ett distinkt tidsperspektiv att hänga upp processen på.

Företagets rekryteringsprocess ser i korta drag ut som följer¹, som de flesta andra rekryteringsprocesser vi kan läsa om i litteratur på ämnet (se Swenson Ahrnborg 1997, Frykman 2005) börjar processen med medvetandegörande om behov av nyanställning. När rekryteringsbehovet är kartlagt tas en befattningsbeskrivning fram och det görs en kravprofil i samråd mellan berörd chef för tjänsten i fråga och personal från HR avdelningen. Tjänsten går sedan ut via annons eller genom andra sökvägar vart på ansökningar kommer in till företaget och det görs ett urval för intervju. Urval görs av berörd chef samt HR - personal därefter kallas utvalda kandidater till en första intervju. Enligt processkartläggningen hålls två intervjuer, en med chefen och en med personal från HR - avdelningen, detta är dock inte alltid fallet då de även håller intervjuer tillsammans. Vid det första intervjutillfället utförs oftast ett personlighetstest, efter den danska modellen Geruda. Därefter går utvalda kandidater vidare till en andra intervju, även här ligger det två intervjuer. Vanligtvis träffar kandidaten även andra berörda personer vid den andra intervju, som till exempel chefens chef och framtida arbetskamrater. Det är efter den andra intervjun som referenser tas på kandidaterna, därefter tas beslut om anställning.

Utifrån processkartläggningen utformade vi en intervjuguide² som byggde på sex teman som var kopplade i kronologisk ordning till rekryteringsprocessen. Vi valde att döpa dessa till

- Kort presentation
- Arbetsanalys
- Annonser
- Ansökningar

¹ För utförligare bild se bilaga ett.

² Se bilaga två.

- Intervju ett
- Intervju två

Kort presentation – Vår tanke med detta tema var att få reda på vilken roll personen hade i företaget och var personen kommer in i rekryteringsprocessen. Den andra tanken var att genom att börja med en frågeställning i vilken personen känner sig trygg och som den lätt kan svara på kunde personen komma in i intervjun på ett bra sätt och bli ”varm i kläderna” (Bryman 2001). Vår förförståelse var att personer har lätt för att prata om sig själva och gärna gör det, i alla fall utifrån sin yrkesroll där de är experterna och vi är de som står utanför och kanske saknar kunskap att ifrågasätta.

Arbetsanalys – Detta tema fokuserade på vilka övervägande som görs under uppbyggnaden av en kravprofil. Här ville vi veta vilka informella respektive formella egenskaper som de söker. Vår tanke var att låta dem svara utifrån en generell uppfattning, vilket visade sig vara svårt då de själva gärna ville koppla det till specifika tjänster och processer. När vi uppmärksammat detta lät vi dem göra dessa kopplingar för att underlätta intervjuens gång.

Annons – Frågorna rörande detta tema handlade om var de annonserar och varför samt om annonsens utformning. Detta tema var förhållandevis litet och kunde därför avklaras relativt snabbt.

Ansökningar – Detta tema tog upp frågor rörande vilka överväganden som görs när ansökningarna börjar komma in. Vad tittar de på först och vilken bild anser de sig kunna måla upp av den sökande utifrån dess ansökan? Hur väljs kandidaterna ut till intervjuer, vad är avgörande? Här gjorde vi så att vi uttryckligen bad dem tala om dessa överväganden dels utifrån den formella kompetensen men även den informella.

Intervjuerna – Här ställde vi frågor kring de intervjuer som hålls med de sökande. Vad sker när personerna möts i intervjun, vilka frågor ställs, hur utvecklas den bild som rekryteraren skapat av den sökande utifrån ansökan? Vi var intresserade av att få veta vilka överväganden som görs här och om dessa skilde sig åt beroende på vilken intervju det gällde.

Vi kände att guiden gav oss ett bra underlag och att de teman vi hade borde kunna ge oss svar på det som var intressant för vår studie. Det enda stora misstaget som vi såhär i efterhand kan se att vi gjorde under intervjuerna var att förutsätta vilka svar vi skulle få på vissa frågor. Under de första intervjuerna berodde det nog på vår förförståelse, vad vi trodde oss veta. Under resterande intervjuer blev vi nog färgade av föregående intervjuer. Vi hade svårt att släppa taget och att "tänka nytt" och låta processen var ny och okänd för oss. Konsekvenserna av detta gjorde att vi ibland under intervjuernas gång fick försöka tänka om och inrikta oss på nya frågor som kunde leda oss in på nya banor.

6:5. Förberedelse inför intervjutillfället

Vi var inga vana intervjuare vilket gjorde att vi var lite nervösa inför uppgiften, lägg till detta att ett intervjutillfälle innebär ett möte mellan människor och precis som i alla andra möten kan man aldrig vara helt säker på hur det kommer att utvecklas. Vi kände ändå att vi genom vår guide hade en bra grund att stå på och det faktum att vi började med att intervjua de två HR personerna som vi varit i kontakt med tidigare gav en bra början.

Det vi hade kunnat göra innan intervjuerna och som ofta förespråkas var en pilotstudie. Detta hade gett oss möjlighet att dels testa vårt material och samtidigt öva oss i rollen som intervjuare. Vi gjorde aldrig någon pilotstudie på just det material vi tänkte använda på företaget men vi fick däremot en möjlighet att öva oss som intervjuare under en metodkurs några veckor innan vi började arbetet med uppsatsen. Denna möjlighet gav en del tankeställare, bland annat lärde vi oss vikten av att våga styra intervjun när den glider in på något som inte är av intresse, detta för att minska "bruset" som man annars kan råka ut för. Vi upptäckte även vikten av att våga vara tysta och "vänta ut" svaren.

6:6. Genomförande av intervjuerna

Vi genomförde sammanlagt åtta intervjuer, två av dessa var som vi nämnde med personer på HR avdelningen och de andra sex var med chefer för olika avdelningar inom företaget. Alla intervjuer utfördes på företaget, i de flesta fall på deras kontor, endast i två fall satt vi någon annanstans och då var det i ett konferensrum på företaget. Val av plats och tid överlät vi till intervjupersonerna då vi ansåg att vi kunde vara mer tillgängliga än vad de kunde.

Det enda direkta problemet vi upplevde under intervjun vad gäller plats var då vi själva under en intervju placerade oss på vars en sida om personen, vid övriga intervjuer satt vi båda mittemot respondenterna. Detta innebar att denne inte kunde se oss båda två på samma gång, vilket gjorde att personen fick sitta och vända sig hela tiden. Känslan blev lite obekvämt men påverkade för övrigt inte intervjun men det fick oss att reflektera över det faktum att det inte bara är vad som sägs som påverkar intervjun. Alvesson och Deetz (2000) menar att det är viktigt att beakta att intervjusituationens komplexitet och menar att den är lika komplex som våra andra sociala relationer.

Innan intervjuerna startade och vi satte igång bandspelaren gav vi lite information till intervjupersonen. Vi talade om för dem att vi intervjuade dem utifrån deras yrkesroll och inte som privatperson men vi sa även att vi har den uppfattningen om att privatpersonen aldrig helt kan skiljas från yrkesrollen. Vi informerade även personen om att denne skulle behandlas anonymt i studien och endast benämnas som intervjuperson ett, två osv. Vi frågade även om det var något de ville fråga om innan intervjun, som vi nämnde tidigare hade vi i förväg skickat ett dokument med information kring uppsatsen och eventuella frågor rörandes intervjutillfället och vi ville ge dem en chans att återkoppla till denna information.

Som vi nämnt tidigare satte vi en tidsram på en timme. Detta var i de flesta fall tillräckligt och det var endast vid något enstaka tillfälle vi kände att vi behövde mer tid och det var endast vid ett tillfälle som intervjupersonen kommenterade att denne upplevde att det var för kort tid. Vi valde att "lösa" detta problem genom att fråga om det fanns möjlighet till vidare kontakt via i första hand mail och sedan telefon. Vi uppmuntrade även intervjupersonerna till att ta kontakt med oss om de ville tillägga något eller hade några frågor.

När intervjuerna var avslutade frågade vi om de ville ta del av sin utskrivna intervju eller om de ville vänta tills de kunde få ta del av den fullständiga uppsatsen.

6:7. Analys.

Vi valde att skriva ut alla intervjuer eftersom det gav oss ett bättre utgångsläge för analysen. Vi hade vårt syfte och våra frågeställningar med oss hela tiden och efter ett tag såg vi att vi kunde behandla dessa genom att titta på de olika bilder som intervjupersonen kunde skapa sig av den sökande under processens gång.

Därför ansåg vi att ett bra sätt att titta på materialet var att följa ungefär samma teman som vi följde i intervjuguiden men fokusera på bilderna som träder fram. Dels var vi intresserade av att titta på vad de enskilda intervjupersonerna sa, dels var vi intresserade av att se om det fanns några mönster. De enskilda tankarna blandas med de mer generella i analysen.

Vad gäller reliabiliteten i undersökningen anser vi att det finns vissa slutsatser som vi kan dra av materialet och som har en relativt hög reliabilitet men vi anser att uppfattningen om huruvida det stämmer eller inte ligger främst hos våra intervjupersoner. Vi har redan tidigare nämnt att vi inte bortser från det faktum att vi sedan tidigare hade en viss förförståelse och att detta kan ha påverkat oss. Mycket av det vi reflekterar över i undersökningen skulle kunna hänföras under en "common sence" kategori, vi har den uppfattningen att många känner igen det vi talar om utifrån hur de själva tänker. Detta borgar inte för någon vetenskaplig sanning men som vi skriver om i vårt arbete så är verkligheten en social konstruktion vilken konstrueras av människor och vi är en del av denna verklighet och om andra känner igen det vi skriver om borde det innebära att vi kanske inte lyckats förklara men väl lyckats spegla de strukturer vi lever i.

7. Rekryteringsprocessen

Innan vi börjar med analysen av resultatet som framkommit genom undersökningen vill vi visa en bild av hur de intervjuade beskriver processens tillvägagångssätt.

Resultatet av våra intervjuer visar att alla våra intervjupersoner går till väga på samma sätt i rekryteringsprocessen, det vill säga att de följer den processkartläggning som vi fick ta del av³. Vid vakans, det kan gälla nyanställning eller ersättningsrekrytering, startas processen upp genom samtal mellan berörd chef, chefens chef och HR - avdelningen.

De går tillsammans igenom befattningsbeskrivningen och därefter utformas en kravprofil för kandidaten. Utifrån denna information sätter de samman en annons, vem som gör detta är olika, i vissa fall är det HR - avdelningen men det kan även vara chefen själv som gör det. Alla tjänster utannonseras internt på grund av avtal med facket dessutom används olika formella sökvägar exempelvis tidningar och arbetsförmedlingens hemsida. Till mer specifika tjänster där det upplevdes att det skulle vara svårt att finna sökande använde man sig av branschtidningar och andra jobbsighters på nätet utöver arbetsförmedlingens.

Företaget har en utvecklad HR - avdelning som har det huvudsakliga ansvaret för att driva processen framåt men de har även ett avtal med ett bemanningsföretag vilka ibland anlitas vid rekryteringar. När ansökningar kommer in till företaget läses dessa av både HR - personal och ansvarig chef. Därefter beslutar de tillsammans vilka sökande som ska kallas till intervju. I endast två fall fick man ett färdigt urval, dessa processer drevs till den punkten av bemanningsföretaget.

I de flesta fall väljer de ut tre till fem sökanden som kallas till intervju. Vid den första intervjun träffar kandidaten dels en representant från HR - avdelning samt den berörda chefen. Ibland träffar kandidaten båda personerna samtidigt men i de flesta fall delas intervjun i två delar, en med HR och en med chefen. I mötet med HR – representanten får kandidaten vid detta tillfälle göra ett personlighetstest som följer den danska modellen Geruda. Testet går i korta drag ut på att den sökande gör en självskattning på sexton olika personlighetsdrag.

³ Se bilaga 1.

Efter den första intervjun är det i vanliga fall två personer som går vidare till en andra intervju. Vid detta tillfälle görs en uppföljning av personlighetstestet som gjordes vid den tidigare intervjun och kandidaten får ta del av sitt resultat och kommentera detta. Eventuella frågor eller tankar rörande det tidigare mötet eller som uppkommit efteråt diskuteras också. Kandidaten får också träffa ett antal anställda från avdelningen, dels från den arbetsgrupp som personen eventuellt kommer att bli en del utav och i vissa fall övriga som kan ha ett intresse av den specifika rekryteringen. De anställda som har haft möjlighet att träffa kandidaten får sedan vid ett personligt möte med chefen återkoppla sitt intryck av personen, hur de tror att personen kommer att passa in både i arbetsgruppen och på företaget. Efter den sista intervjun sker en sista överläggning mellan HR och chefen där de väver in all information de fått under processens gång för att komma fram till ett anställningsbeslut.

Vårt undersöknings företag har som de flesta andra företag en väl kartlagd process vilken de anser fungera bra. De följer alla stegen för att hitta den bästa individen för den utannonserade tjänsten och minimerar därmed enligt dem själva riskerna i det beslut som skall tas.

Kartläggningen följer en psykometrisk tankegång där specificerade tillvägagångssätt ska borga för en objektiv hållning i relation till de sökande. Problematiken som vi ser den med ett sådant förhållningssätt är att det sällan fungerar som man tänker sig. I kartläggningen har det inte tagits någon hänsyn till vad som faktiskt händer under processens gång, kartläggningen ger sken av en statisk och oföränderlig bild av verkligheten där vad individerna kommer att tillföra inte har fått utrymme för reflektion.

8. Resultat och Analys

Vi har kort gjort en genomgång för hur det praktiska arbetet under rekryteringsprocessen går till på det valda företaget men fokus ligger som syftet aktualiserar mer på det som vi inte kan utläsa av en kartläggning eller av genomgången ovan. Hur reflekterar rekryterarna över de individer som söker en utannonserad tjänst, kan vi utifrån deras reflektioner belysa varför en del individer och i förlängningen vissa grupperingar ställs utanför arbetsmarknaden?

Utifrån vårt intervjumaterial landar vi i den uppfattningen att rekryteraren under processens gång arbetar med olika bilder för att göra sina val. Bilderna utgår främst från den mentala ”rätt bilden” av en kandidat vilken utgår från de strukturer som respektive person rör sig i och bär med sig. Denna bild används under processen som en urvalsmåttstock och möter under processen de andra bilder som rekryteraren har möjlighet att skapa sig utifrån de sökandes ansökningar och genom intervjutillfällena. Om den uppskattade bilden av en sökande inte stämmer överens med den förväntade är risken stor att den sökande blir bortvald.

Processen innehåller tre steg då rekryteraren ställs inför situationer då denne skall ta ett beslut om huruvida en sökande skall slussas vidare i processen eller väljas bort. Det första beslutet tas utan att rekryteraren har träffat den sökande och utgörs av den mentala bilden som delvis konkretiseras i den skriftliga befattningsbeskrivningen. Det andra tas då ansökningarna anländer för bedömning, här har rekryteraren för första gången en möjlighet att skapa en ”faktisk” bild av den sökande byggd på dennes egna ord. Den tredje bilden och det tredje beslutet skapas respektive tas i det faktiska mötet med den sökande vid intervjutillfället.

Valen och bedömningarna som rekryteraren gör baseras dels på den upplevda skillnaden mellan den mentala ”rätt” bilden av den man söker och den som skapas av de olika individerna genom att jämföra dem med de förväntningar som finns men även genom den skillnad som kan uppfattas mellan de sökande.

Det visar sig att de egenskaper som de sökande kategoriseras efter ofta är mer komplexa än de synes vara. Kategoriserings ord vilka kan uppfattas beskriva en objektiv verklighet kan bära mer än denna innebörd när rekryteraren målar upp sin bild av den sökande. Denna djupare innebörd kan erbjuda en viss förståelse till varför en del inte får arbete.

Vår tanke inför analysen är att gå in vid de ögonblick då bilder skapas och valen görs och se vilka överväganden som görs.

8:1. Bilden innan

Den första bilden som aktualiseras enligt den kartläggning som finns över processen är den i kravprofilen. Här finns dels den faktiska kompetens som krävs för tjänsten i fråga men här träder även andra efterfrågade egenskaper fram, de som handlar om hur personen bör vara. Dessa egenskaper är kopplade till tjänsten men ställs även i relation till den eventuella grupp som den sökande skall ingå i.

Rekryterarna tittar på hur sammansättningen i gruppen ser ut, vad är det för individer som utgör denna och vad behöver man tillföra? Här tittar man dels på kompetens men även på personlighet. Denna bild som rekryteraren har kommer att utgöra den första gränsdragningen för processen. Det är detta som till viss del kommer att utannonseras och som de sökande har att förhålla sig till när det gäller att möta de krav som ställs.

Vissa delar av den första bilden var relativt konkreta och lätta att förhålla sig till. De som vi intervjuade rekryterade främst till tjänster där det av den sökande krävdes en viss utbildning, minst 120 poäng inom relevant utbildningsområde. Utbildningen utgjorde därför en relativt objektiv utgångspunkt för dem som rekryterade. Utöver utbildning såg man i vissa fall erfarenhet som något viktigt att reflektera över inför tillsättningen av tjänsten. Krävdes det erfarenhet var det viktigt att personen hade med sig detta i bagaget. Detta utgör också en relativt objektiv urvalskategori då personens erfarenhet i antal år är relativt lätt att beräkna.

Ett antal av de intervjuade nämner även ålder som en faktor som man av olika skäl reflekterar över under tiden man arbetar fram kravprofilen. Ett skäl till detta var arbetsgruppens sammansättning åldersmässigt, ett annat var de eventuella utvecklingsmöjligheter som fanns för den tjänst som rekryteringen gällde. När det gäller den senare visade sig att kandidatens ålder var av stor vikt och att bilden av en yngre respektive äldre person i detta avseende skilde sig åt.

Denna skillnad förklaras av en intervjuperson på följande sätt.

”Får man en som är lite yngre får man en som man kan forma den i utvecklingen på ett helt annat sätt.”

När en annan av de intervjuade berättar om hur man resonerade kring en tidigare rekryteringsprocess där det för tjänsten i fråga fanns vissa utvecklingsmöjligheter låter det så här.

”Vi hade väl, jag har en idé om att man skulle ha en lite yngre förmåga som man kunde bygga vidare på...”

Bland de intervjuade som nämner ålder som en faktor i utformandet av kravprofilen verkar det finnas en enad uppfattning om att när de rekryterar till en tjänst där det finns utvecklingsmöjligheter är det en yngre person som man söker efter. Att en yngre person tycks vara lättare att forma, stöpa i en redan given form, har kanske att göra med dennes brist på arbetslivserfarenhet. Detta är enligt oss väldigt intressant då en yngre person till merparten av de tjänster som de rekryterar till ofta tycks sakna den erfarenhet som värderas så högt.

Att vara ung respektive gammal bidrar på olika sätt till den bild som rekryteraren målar upp av den sökande. Som vi nämnde ovan när det gäller utvecklingsmöjligheter är en yngre person lättare att forma medan en äldre person hade en erfarenhet som en yngre person många gånger hade svårt att tillföra företaget.

Det framstår som att det finns vissa mer konkreta kategoriseringsmått som kan ställas upp inför rekryteringen, som kan utgöra några fasta punkter i bilden och som de flesta tänker lika kring. Merparten av de intervjuade anser att det är svårt att tala generellt om egenskaper som efterfrågas då de upplevs som knutna till tjänsten och kanske främst till den arbetsgrupp som den nyanställde skall in i. Här framkommer lite olika bilder av behovet och av vilken person man söker. Bilden blir grumligare och egenskaperna knyts mer till rekryterarens möjlighet att se objektivt på individen. Men de flesta menar ändå att de har en tydlig bild av vad de söker.

”När det gäller -tjänsten så har vi en klar bild för vi har jobbat, vi har rekryterat in så många så där vet både, där vet jag och där vet X liksom vad han vill ha så att där behöver vi inte skriva ner det utan det sitter mer i ryggmärgen känns det som. Men många gånger så har jag känt att vi kanske... Jo jag känner nog att jag har en hyfsad klar bild, det gör jag.”

Många gånger är det så självklart vad man söker till en tjänst att man inte reflekterar över det.

”Det är ju, alltså överväganden och så som vi diskuterar, egentligen är det rätt så självklart så jag kan inte påstå att vi diskuterar så himla mycket kring det.”

Den uppfattning som vi fick var att de intervjuade inte alla gånger riktigt reflekterade över kravprofilen utan istället använde sig av den profil som redan fanns tillgänglig vilken bygger på dem som arbetar där för tillfället eller på den som eventuellt slutat sin tjänst. Som två av intervjupersonerna uttrycker det:

”Min erfarenhet är ju att man helst vill ha en ersättare som ska vara exakt som den som har slutat, alltså det är väl oftast så att är det en Kalle som har slutat så ska man ha en ny Kalle.”

”... Man har en så stark bild av den här personen som slutar så man tänker liksom att man ska ersätta den och så ska man ha en likadan”

Konsekvensen av att de inte skapar en ny bild vid rekryteringen blir att gruppen reproduceras i sin befintliga form istället för att man tar tillfälle att förnya och skapa ny dynamik. Genom att inte direkt reflektera över vad man faktiskt skulle behöva utan istället gå efter en ”gammal” känsla, vilken utgår från vad som har fungerat tidigare, kan detta innebära att vissa individer kontinuerligt utestängs från denna arbetsgrupp.

Som vi klargjorde innan var utbildning en av de viktigaste faktorerna, den mest nödvändiga enligt de intervjuade, när det gällde den bild som skulle stå som mall för rekryteringen. En del uttryckte att denna mall var väldigt viktig för att kunna förhålla sig objektivt till ansökningarna som kom in och då en rekrytering är kostsam är det viktigt att vara objektiv för att hitta rätt person.

Alla de intervjuade uttrycker på olika sätt att enbart den formella kompetensen inte räcker, det krävs något mer. Som en av de intervjuade uttrycker det

”För mig är det jätteviktigt vem man är, nästan viktigare än vad man är givetvis måste du ha kompetensen och bakgrunden men kan man forma en människa så är det viktigare för mig att kunna styra in dem att kunna jobba tillsammans med dem på ett konstruktivt sätt”

En annan av de intervjuade nämner de konsekvenser som en ”felrekrytering” kan få och även denna person lägger fokus på vem personen är.

”Det är ju en stor investering man gör, både för företaget och den grupp man själv, för klimatet man ska jobba i att man får rätt person, det kan vara förödande och få in fel person så att säga, om kemin inte stämmer där man ska jobba ihop, då kan verkligen 1+1 bli 0,8.”

Den bild som framträder i kravprofilen präglas av en mental bild av den ”rätta” sökande. Den bygger dels på mer generella och faktiska bitar såsom utbildning, erfarenhet och ålder men även på rekryterarens tankar kring den sökandes personlighet.

Det som söks i personligheten anser de sig kunna bilda en uppfattning runt utifrån saker som ålder och erfarenhet vilket kommer att beröras mer i nästa bild. Övervägandena görs uteslutande i relation till tjänsten och den eventuella grupp den sökande ska ingå i.

8:2. Bilden av personen utifrån ansökan

När ansökningarna kommer in ”möter” rekryterarna den sökande för första gången och det är vid detta ”möte” som den första riktiga bilden kan visualiseras. Under hela processens gång måste rekryteraren försöka skapa sig en bild av de sökanden för att kunna välja ut en lämplig kandidat men också för att kunna ”sortera” bort de som anses mindre lämpliga. Alla våra intervjupersoner upplevde att det var svårt att skapa sig en bild av de sökande enbart genom att läsa deras ansökningar men de gjorde det ändå.

”Det är svårt att säga rakt av men du får en känsla när du läser någonting att det här känns, det känns som man tänker på rätt sätt och man nämner rätt saker, du pekar på de sakerna som jag tycker är viktiga”

Den bild som skapas här är en subjektiv bedömning som utgår mycket från rekryterarens egna känslor. Den sökande har här en möjlighet att presentera och framställa sig själv på det sätt man önskar, frågan är bara hur detta tas emot, uppfattas och bedöms.

Vad rekryteraren gör är att jämföra sin mentala bild av vem man vill ska söka med de faktiska ansökningarna som kommer in. Som vi nämnde tidigare är det vissa bitar som är mer konkreta än andra. Detta gäller bland annat personens faktiska utbildning vilket i alla våra fall utgjorde det viktigaste urvalskriteriet. Hade de sökande inte den relevanta utbildningen var de inte aktuella för tjänsten men som vi nämnde tidigare kunde rekryteraren i vissa fall tänka sig att sätta faktisk kompetens åt sidan för att få in rätt person. Erfarenhet är precis som utbildningen en viktig och mer konkret bit och om tjänsten krävde erfarenhet räknades den sökande som saknade detta inte som anställningsbar för tjänsten.

Något som vi fann intressant var att utifrån de intervjuades sätt att se på erfarenhet fanns det två dimensioner av detta begrepp. Dels sa det något om personens faktiska kompetens, det som Ellström (1992) talar om som ”fingerfärdighet” men det sa dem även något om personligheten. De intervjuade ansåg att erfarenhet från arbetslivet gav en mognad till individen och en förförståelse för hur man fungerar i arbetslivet.

”... Alltså man behöver inte ha speciellt lång erfarenhet men det är en fördel att ha jobbat några år för att man har lärt sig arbetslivet och lärt sig hur ja hur saker och ting funkar i arbetslivet sånt som man inte lär sig på högskolan. Högskolan är väldigt mycket inriktad på att man ska lära sig teorin med beräkningar och sånt medans verkligheten då kommer allt sånt här med att det finns standarder man ska använda, det finns det här politiska spelet mellan kunder och leverantörer, det finns det här med hur man fungerar liksom i arbetslivet man e inom sitt nätverk och sånt. Har man jobbat några år så har man den biten lättare plus att man kanske har lite erfarenhet från en process man vet man kan lite om olika ventiler och pumpar och burkar och så vidare”.

Utbildning och erfarenhet är de två bitar som är mest relevanta när man läser ansökan. Har den sökande inte rätt utbildning eller den önskvärda erfarenheten kategoriserar man dessa i ”nej tack” högen. Därefter läser man de kvarvarande i ”ja tack” högen mer noggrant och börjar titta på övriga saker.

8:2:1. Hur ansökan är skriven

Hur ansökan är skriven är något som man framhåller som viktigt och det är ett slags kategoriseringsunderlag. Rekryteraren gör en viss bedömning av personen utifrån ansökans utseende. Utifrån det som de intervjuade säger upplever vi att det finns bestämda uppfattningar om hur en ansökan bör se ut.

”...jag tycker ju att om man inte ens besvärat sig att skriva en ansökan så att den ser snygg och prydlig ut så tycker jag att kan man lägga den åt sidan med en gång.”

En väldigt målande beskrivning gavs av en av de intervjuade då denne gav exempel på hur en ansökan inte bör se ut. Oavsett innehåll, har ansökan märken av till exempel kaffefläckar så kunde vissa antaganden göras om att den sökande troligtvis inte var särskilt intresserad samt att personen var slarvig.

Hur ansökan tolkas och vad som uppfattas som bra eller dåligt utgår från rekryterarens egna preferenser. Det talades om att det fanns olika sätt att skriva ansökningar på, dels upplevde vissa att det fanns ett traditionellt sätt där den sökande framhävde sig själv och sina kvaliteer, ett tillvägagångssätt som inte upplevdes positivt av alla. En del ville istället se något annat, vad detta var är vi inte helt säkra på men vi anser att det kan finnas vissa kopplingar till innehållet i ansökan. Bedömningen av detta utgick från en känsla hos rekryteraren och handlade om huruvida den sökande lyfte fram det som rekryteraren ansåg vara viktigt.

8:2:2. Den röda tråden

När vi bad de intervjuade att ge en förklaring till vad känslan innebar så majoriteten av de intervjuade att de vill se en röd tråd som de ska kunna följa i den sökandes CV, denna handlar i första hand om utbildning och arbete. De val som individen har gjort ska leda fram till just detta jobb, gör det inte det ifrågasätts personen.

”... det finns ju personer som har provat, som har gjort en väldig massa olika saker, de kan ha gått ekonomiskt linje och sen jobbat som sjuksköterska och sen gått in på komvux och sen läst till ingenjör och då undrar man ju varför i hela världen kom du på när du var 30 att du ville bli ingenjör. Då behöver man få en förklaring till var finns den röda tråden i ditt fall”.

Enligt de intervjuade handlar det inte enbart om att den sökande har gjort många olika saker eller haft många olika arbeten, i bedömningen tittar man även på hur länge anställningarna har varat.

Om den sökande har ”hoppat runt” mellan arbeten och haft många kortare anställningar anser man att det säger något om personen, att man inte vet vad man vill och att man inte är trygg i sig själv. Dessa faktorer tyder enligt de intervjuade på att den sökande troligtvis inte kommer att stanna på företaget under en längre tid vilket inte är önskvärt då företaget strävar efter stabilitet och kontinuitet.

Samtidigt uttrycker vissa av de intervjuade att det inte är bra att stanna för länge på ett och samma ställe då detta skulle visa att den sökande inte har det driv de flesta intervjuade söker.

”Det är väl inte bra om man stannar i tre år men jag kan inte heller tycka att det är så bara om man stannar i trettio år heller.”

Utöver den sökandes val när det gäller utbildningar och arbeten anser man det vara problematiskt om det fanns eventuella luckor i den sökandes CV.

”...jag vill kunna följa en person tidsmässigt om där en lucka på två år som inte hänger ihop nånstans det finns ingen linje för vad den här personen har gjort under de här två åren så tycker jag att det är lite skumt.”

Luckor gav anledning till funderingar och de intervjuade uttryckte att om inte annat ville man gärna ha en förklaring till luckan. Att ha en lucka i sitt CV stämmer inte överens med den bilden man har av den person som man önskar att anställa, i alla fall inte om den sökande inte har en giltig förklaring till luckan. En giltig förklaring kunde vara att den sökande varit arbetslös.

Flera av de intervjuade såg på arbetslöshet som något relativt vanligt förekommande i dagens samhälle och arbetslöshet i sig själv uppfattas inte som något konstigt eller avvikande på grund av hur arbetsmarknaden ser ut idag. Arbetslösheten i sig själv väcker vissa tankar hos rekryteraren om den sökande.

”...dels undrar man ju varför också varför har den här personen, det kan ju vara självvalt att man inte har, man har velat ha en paus, men sen kan det ju även va en person som inte passar in i alla typer utav grupper eller tjänster.”

Längden på arbetslösheten spelar stor roll för vilka tankar rekryteraren har när det gäller den sökande.

”Ja alltså det, folk är arbetslösa i större utsträckning idag, det behöver ju inte vara till någon nackdel det kan ju vara duktiga personer ändå så att om du varit arbetslös under en period behöver det inte va ett problem däremot har du varit arbetslös i 3 4 år så kan man nog tycka att... kan, börjar man nog ifrågasätta varför personen gått arbetslös så länge.”

Vi uppfattar det som att arbetslösheten väcker tankar hos rekryteraren om att det är något som ”är fel” på personen som inte lyckats få eller behålla ett jobb. Bilden av den sökande blir genom arbetslöshet mindre fördelaktig. Förutom arbetslösheten i sig och dess längd reflekterade en av de intervjuade över vad den sökande gjort under den tid arbetslösheten varat.

”Om man då inte har haft nåt jobb vilket är fullt godkänt skäl, att man varit arbetslös så skulle man på nåt vis, att inte göra någonting på två år tycker jag inte är ett bra tecken, då kan man åtminstone läsa någonting eller göra någonting eller vara med i någon arbetsmarknad politisk åtgärd eller någonting men att inte ha gjort någonting på en tid tycker jag känns som ett minus”

Att söka efter den röda tråden är enligt oss ett sätt för rekryteraren att kategorisera och välja mellan de sökande. Till viss del kan vi här se att en del av de saker de tittar på kan bedömas objektivt. Om den sökande har den efterfrågade utbildningen eller arbetslivserfarenheten är relativt lätt att se i en ansökan. Det visar sig dock även att det finns andra dimensioner där det blir mer av en subjektiv bedömning. När de inte anser sig kunna finna den röda tråden förändras bilden.

8:2:3. Fritid

Ett annat område som de intervjuade nämner att de tittar på när de läser ansökningarna är de sökandes fritid. Att den sökande har en aktiv fritid är viktigt då det anses säga något om personen och blir därför en viktig del av det bedömningsunderlag som ligger till grund för matchningen mellan sökande och tjänst. Vikten av den sökandes fritid beskrivs så här av en av de intervjuade.

”...vi vill inte ha nån, vi kan inte ha nån som bara sitter så här eller som inte har några fritidsintressen alltså nån som inte har ett liv utanför jobbet, eller jag ska inte säga att vi inte kan ha nån sån, nu låter jag taskig, men jag tror det är bra i den, såsom vi jobbar, att man är aktiv som person för att det speglar sig på jobbet.”

Fritidssysselsättningen är viktig då den enligt de intervjuade ger erfarenheter som kan vara betydelsefulla för det arbete som ska utföras.

” Ja det tycker jag för man får ju alltid erfarenheter vad man än gör. Som den här killen då som, jag menar är man, är man fotbollsspelare då är man van att jobba i ett lag, då är man van att tänka på gruppen och inte bara på mig själv, det är positivt. I många, i många fritids sysselsättningar handlar det om att hitta lösningar och sånt här liksom och det är ju alltid bra att kunna göra det, att man lär sig ta initiativ, att man inte bara sitter framför soffan och tittar på tv”.

Att ha en aktiv fritid är enligt vår uppfattning något som ses som en självklarhet eller som en de intervjuade säger,

”jag skulle blivit förvånad om de inte hade något annat att jobba med”

Trots detta bedöms inte all fritidssysselsättning likvärdigt, det inte bara är viktigt att du är aktiv, vad du är aktiv inom spelar också roll.

”Alltså det är en skillnad på att vara ute och resa och, i massor med år, eller att vara en, vara, sitta i styrelsen på bostadsföreningen och då pratar jag kanske en 25 åring och som är lagledare, har varit ledare för ungdomar i badminton i fem år och så vidare. Så det är, jag tror att det är en människa som vill vara med i besluten, som vill, som säger sitt så att säga”

Det finns rätt och fel saker att engagera sig i, eller i alla fall rätt och fel när det kommer till rekryterarens bedömning av vad sysselsättningen ”gett” individen och om dessa anses vara relevanta, viktiga för tjänsten i fråga. Oavsett vad den sökande gör eller har gjort, inte har gjort för den delen, påverkas bilden av den sökande av detta.

8:3. Bilden under intervjun

”jag fungerar nog så att jag ställer upp ett antal hypoteser när jag läser en ansökan, jag misstänker att den här personen är slarvig eller jag misstänker att den här personen är väldigt duktig på det och det eller att den här personen verkar väldigt aktiv på det här området eller nåt sånt där, så jag ställer upp i huvudet några såna hypoteser och se kan man ställa fler frågor för att få de hypoteserna antingen förkastade eller bekräftade”

Detta citat visar på vad vi ville lyfta fram i föregående stycke, nämligen att rekryteraren utifrån ansökan skapar sig en bild av den sökande och utifrån denna görs vissa antaganden. Dessa tar rekryteraren sedan med sig in i intervjutillfället för att testa bilden som man själv har byggt upp utifrån ansökan av den sökande stämmer med förväntningarna.

Alla de intervjuade ansåg att det var först under intervjun som det gick att fälla ett omdöme om personen och få en bild av vem personen egentligen är. På frågan om vad det var som synliggjordes under intervjun och som de inte kunde se i en ansökan svarade en av de intervjuade såhär.

”... Hur personen är, om det är en väldigt lättsam och glad person eller om det är en mer grubblande person, om det är en person som har väldigt lätt för att prata med andra eller om det är en mer introvert person. Om det är en person som verkar ha gott, har lätt att ta till sig information, förstår tjänsten och ställer bra frågor om tjänsten eller om det är en person som liksom kanske inte är jätteintresserad”.

Här synliggörs vad som för de flesta intervjupersoner karakteriserar en bra intervju. Det finns enligt vår mening en tydlig bild hos rekryteraren av en ”vinnande personlighet”, hur den sökande skall vara för att denne skall vara intressant för tjänsten. Bilden karakteriseras av en kandidat med specifikt intresse för tjänsten, nyfikenhet samt en inre drivkraft vilken de intervjuade anser synliggörs under intervjun.

” Om de är väldigt, vissa personer är väldigt nyfikna och det är alltid trevligt när folk är nyfikna på jobbet, ställer frågor när man går runt med dom, ställer frågor varför och hur, alla dom här normala frågorna istället för att gå bara och titta och inte säga ett ord. När man har nyfikenheten så har man ju ofta detta som en drivkraft längre fram”.

En annan av de intervjuade påpekar att om det under intervjun förs en bra dialog kommer kandidatens personlighet att träda fram genom att dennes styrkor och svagheter lyfts fram. Att kandidaten kan förklara ”vem är jag” är viktigt för att rekryteraren lättare får en bild av kandidaten. Detta är enligt de intervjuade viktigt då de menar att detta ger en bild av hur personen kommer att kunna arbeta med andra. Så här uttrycks det av en intervjuperson:

”Om du inte vet vem du själv är så har, så kan du också ha svårt att samarbeta med människor som är olika dig själv, eller lika dig själv, det kan ju bli en konkurrens också”

Även hur personen för sig, dess kroppsspråk påverkar rekryterarens bild av huruvida personen är rätt för tjänsten eller inte.

” Ja det är ju att de har en viss hållning och en viss, tycker jag, då har man ju värdighet för varandra ju, som ni kom in här va. Det är ju ändå att man visar att man har någon, att man visar vem man är så man inte bara kommer krypande in och sånt utan man måste visa att här kommer jag, det tycker jag om”

Vilket intresse personen skall ha eller hur personen kommer att vara under intervjun har rekryteraren ofta en klar bild över, dels utifrån sin egen subjektiva uppfattning men även utifrån den bild den sökande har presenterat i sin ansökan. Vi fick uppfattningen att denna bild var fastlagd och svår att förändra vilket visar sig då majoriteten av rekryterarna menar att de relativt snabbt kan säga om personen är rätt för tjänsten eller inte.

”Ja det har varit såna exempel då jag har känt att efter tio minuter skulle man egentligen kunna säga att vi kan bryta här men tycker inte att man gör det av artighet för har den här personen tagit sig hit så ska de få tiden på sig att förklara sig och berätta om sig själv och sälja in sig det kan vara för nåt annat jobb så småningom som det kan passa istället ju”

”Man har ju ändå gjort något mentalt upplägg och när bilden, personen inte alltid är den man tror den e får man kanske tänka om den mentala bilden lite...”

Vad är det då som kan göra att den mentala bild som rekryteraren skapat utifrån den sökandes ansökan, den bild som gjorde att personen kallades till intervju inte längre är vad den var från början? En av de intervjuade ger följande exempel.

”det kan va en sån sak som vilket språket som används i brevet inte alls stämmer överens med det språket som personen talar så att säga. Vissa har ju, man har väldigt olika språk och ofta så finns det, man pratar på ett annat sätt än man skriver men ofta finns det ändå överensstämmelse. Men vid några tillfällen har det liksom varit helt, inte alls stämt att det varit mycket mer välformulerat, väldigt välformulerat brev väldigt liksom strukturerad uppställning i brev och CV sen när man möter personen är det en inte alls speciellt strukturerad person och uttrycker sig med, väldigt enkelt”.

Det som händer är att det uppstår en diskrepans mellan en förväntad och upplevd bild vilket innebär att den person som rekryterarens subjektiva upplevelse av inte stämmer med vad denne föredrar blir bortvald.

Intervjutillfället är det möte som kan leda till anställning och som man brukar säga så går det aldrig att göra ett första intryck två gånger”. Detta stämmer väl överens med den bild vi får utifrån vår undersökta process. Rekryteraren bestämmer sig relativt snabbt om huruvida den sökande är den rätta personen för tjänsten.

Det är inte ofta en rekryterare chansar och går vidare med en kandidat som man inte känner sig helt säker på. Känslan av att matchningen stämmer överens med vad företaget behöver och hur de själva upplever personen är viktig för alla de rekryterare vi intervjuade. Stämmer inte matchningen, eller får de inte en direkt uppfattning om personen skapar detta en distansering som kan ligga den sökande i fatet. Som en av de intervjuade säger:

” vad jag tycker att jag har erfarenhet av är att individer som man inte riktigt vet vad, vad är det här för filur egentligen, det blir faktiskt ofta också lite problem med dom också i organisationen på så vis att det inte riktigt fungerar optimalt.

Vi har en förståelse för vad personen uttrycker och förstår vidden av det första intrycket men anser att citatets innebörd visar på en problematik som drabbar vissa sökande. Citatet ger en bild av ett individuellt beslut men med en strukturell innebörd. Den som blir bortvald i detta skede blir det utifrån den individuella rekryteraren vilken hämtar styrka till sitt beslut i organisationen. Urvalskriterierna utgår från rekryteraren och drabbar de sökande som inte faller innanför rekryterarens strukturella normalitetsprincip.

Konsekvensen blir enligt vår uppfattning att många grupper blir likartade och istället för att rekryteringsprocessen fungerar som kompletterande, vilket man från företagets sida menar att den ska vara formad enligt oss en likartad massa.

8:4. Det slutgiltiga beslutet

Vi har försökt att måla upp bilden av den process som företaget följer vid rekryteringar men med fokus på vilka överväganden som rekryteraren gör under tiden. Vilka konsekvenser dessa får och hur det påverkar beslutet om vem som blir anställd i slutändan. Oftast var det så att det var två kandidater kvar vid den andra och sista intervjun och enligt vår uppfattning var dessa kandidater likvärdiga, i alla fall ifråga om utbildning och erfarenhet. Vad som skilde dem åt var upplevelsen av personligheten vilken ställdes i relation till den eventuella arbetsgruppen den sökande skulle tillhöra. I slutändan handlar det ändå om rekryterarens subjektiva bedömning, eller det som de flesta hänvisar till en känsla.

”Alltså att man måste kunna se man måste kunna känna om den här människan också passar in i omgivningen och den byggs inte på kompetens den byggs inte på så att säga att man har, så att säga är flexibel, öppen eller så vidare via en kravprofil. Utan det är en känsla man får, känslan är alltså väldigt, väldigt stark”

”Det kan vara så att det som är avgörande är rent, magkänslan är det nog.”

Att förklara vad känslan innebär är lättare sagt än gjort. Ett exempel var följande:

”Ja säg det, att man känner att det, finns mycket grejer som inte går att sätta ord på, men att man känner att det stämmer något så när, att det är en person man kan tänka sig jobba med.”

Det verkar inte som att någon av de intervjuade lyckas sätta ord på denna känsla vilket enligt oss är anmärkningsvärt då det är denna som ligger till grund för det slutgiltiga beslutet.

Många av de intervjuade uttryckte även själva ett visst obehag över svårigheterna att sätta ord på vad som egentligen ligger till grund för deras beslut.

”Jag återkommer till den, men att man känner att det känns rätt liksom, och det är ju obehagligt när en av de viktigaste grejerna som man bedömer efter är svårt att sätta ord på.”

9. Fördjupad analys – vår bild.

När vi nu har återgivit de bilder som rekryterarna presenterat för oss vill vi ge vår bild av processen för att om möjligt öka vår förståelse för de överväganden som görs inför anställningsbeslutet. Vad är det egentligen som sker under processens gång, vilka mekanismer styr deras beslutsfattande och vad blir konsekvenserna av detta?

Vad som framträder tydligt för oss efter att vi analyserat våra intervjuutskrifter är att våra intervjupersoner under hela processens gång har en relativt klar bild av vilken person de söker efter, hur denne bör vara respektive inte vara. Denna bild påverkar rekryterarnas bedömningar av de sökande och de individer som inte stämmer överens med rekryterarnas ”rätt” bild kommer att väljas bort. Vi uppfattar rekryteringsprocessen och det beslut den utmynnar i starkt kopplat till rekryterarnas subjektiva bedömningar. Det som sker under processen är att rekryteraren gör antaganden utifrån det den sökande förmedlar, skriftligt eller muntligt. Antagandena bygger på scenarion som rekryteraren håller som troliga och dessa bygger på den erfarenhet rekryteraren har utifrån tidigare processer och möten med människor.

Vi har alltså utgått från att bedömningen är subjektiv och det håller vi till viss del fortfarande fast vid men utifrån vår teoretiska förförståelse samt den information som de intervjuade förmedlat drar vi slutsatsen att en person aldrig handlar i ett tomrum. De överväganden och i slutändan de beslut som rekryteraren fattar baseras på och får näring från den sociala omgivningen som hon befinner sig i. Bedömningen utgår fortfarande från den enskilda individen men det som till synes tycks vara subjektivt bygger i själva verket på ett socialt medvetande som denne bygger upp. Innan beslut om anställning kan tas ges de anställda en möjlighet att träffa de kvarvarande kandidaterna för att sedan delge sina tankar kring dessa till den person som fattar det slutgiltiga beslutet. Resultatet av detta möte är av stor vikt då de intervjuade inte anser att de skulle kunna anställa en person som den tilltänkta arbetsgruppen inte ger sitt samtycke till. Detta visar en bild där beslutet om vem som är rätt respektive fel byggs upp genom ett samspel mellan olika individer. Trots detta samspel ges indikationer på att de ”alla” för det mesta är överens och har gjort likvärdiga bedömningar av den sökande. Detta får oss till att fundera över huruvida personer inom samma organisation kan utveckla något som skulle kunna ses som ett socialt fält i Bourdieus (1986) anda.

Är det så att dessa individer tillsammans skapar ett socialt fält med gällande habitus vilket i sin förlängning påverkar hur de bedömer och uppfattande sökande? De söker alla efter personer som de känner igen och som på ett eller annat sätt befinner sig i närheten av deras mentala bild av vilka de själva är, de som utgör organisationen.

Hur ser då bilden av den de söker ut, bilden som i förlängningen speglar dem själva? Det är omöjligt att ge en komplett bild då den enligt våra intervjupersoner är kopplad till olika tjänster samt relateras till olika grupper. Dock fann vi några specifika områden som de flesta ansåg vara viktiga för deras överväganden.

I processens början när de intervjuade reflekterar över kravprofilens utformning nämns utbildning och erfarenhet som de viktigaste variablerna att ta ställning till. Omfattningen av dessa var beroende av vilken tjänst rekryteringen gällde men de var trots detta alltid viktiga. När ansökningarna sedan kommer in ser man över vilken utbildning de sökande har och sorterar dem utifrån hur väl de stämmer överens med vad som efterfrågas. Vi har förståelse för att de som saknar den för tjänsten efterfrågade utbildningen sorteras bort men det som var intressant därefter var att rekryterarna många gånger även valde bort sökanden som de uppfattade hade en för hög utbildning. Att en sökande med högre utbildning valdes bort skedde främst av två anledningar. Den första var att de intervjuade inte trodde att den sökande skulle stanna kvar på företaget, den andra att det väckte en viss misstänksamhet att en sökande med en sådan utbildning inte lyckats få ett arbete som matchar dess utbildning. Detta visar på hur rekryterarna bedömer individen utifrån antaganden och förväntningar vilka innebär att den enskilde sökanden kategoriseras och bedöms utifrån sin grupptillhörighet, utifrån generella antaganden kring gruppen högutbildade.

När det gäller erfarenhet uppfattar vi att den delvis är kopplad till ålder. Är du yngre har du ofta inte hunnit få så mycket erfarenhet som en äldre person kanske har. Rekryterarna resonerar som så att erfarenhet kan vara både positivt och negativt. Erfarenhet ger enligt dem en viss insikt i hur arbetslivet fungerar och de ansåg även att det gav en bättre förståelse för de sociala koder som kan finnas på en arbetsplats samt människor emellan. När det gällde tjänster med utvecklingsutsikter efterfrågade de ofta en yngre person då denna upplevdes som formbar. Att de vid dessa tillfällen bortser från vad erfarenhet kan ge i fråga om social kompetens tolkar vi som att det är viktigare att kunna socialisera in en person som man vill behålla i företaget, till att bli en av dem.

Detta får oss även att reflektera över huruvida det kan vara så att de i vissa fall väljer bort äldre personer med mer erfarenhet. Vi tänker oss att de i större utsträckning kan upplevas ha sin egen agenda och ses därmed som mindre formbara?

Det finns enligt oss på dagens arbetsmarknad en enad uppfattning om att individer genom utbildning stärker sina chanser att hitta arbete. Det moderna samhället förväntar sig att vi utbildar oss och det moderna samhällets aktörer kräver det. När tillräckligt många kräver det har vi som samhällsmedborgare bara att ge vika för detta krav, vi fjädrar oss efter vår omgivning i flexibilitetens anda. Vad som är intressant utifrån vårt resultat är att en hög utbildning inte enbart uppfattas som något positivt utan kan i vissa fall snarare bli en belastning för den sökande. Vårt resultat visar även att det aldrig enbart är den formella kompetensen som avgör. Den sökandes personlighet och dess sociala kompetens anges som centrala i bedömningen då det är mycket viktigt att den sökande passar in i den framtida arbetsgruppen samt i organisationen som helhet. Några av de intervjuade kunde till och med tänka sig att sätta den formella kompetensen åt sidan bara för att få in rätt person.

Överväganden kring om en sökande passar in eller ej görs under hela processens gång och rekryteraren behöver inte alltid träffa personen i fråga för att göra sin bedömning. Enbart hur en ansökan är skriven, dess språk och struktur, säger enligt våra intervjupersoner väldigt mycket om den sökande. Stämmer det inte överens med deras bild av hur en ansökan bör se ut blir dess innehåll mindre viktigt och den sökande kan relativt lätt väljas bort. En fundering kring deras tankegångar kring språk och struktur kan ligga i en föreställning de bär på om att personer med viss utbildningsbakgrund bör kunna prestera en tillfredställande ansökan. I de fall då detta inte sker upplever de en skillnad mellan deras egna önsknings och förväntningar och det presterade resultatet. En av de grupper som drabbas hårdast av denna bedömningsgrund är invandrare vilka många gånger kan ha problem med språket. Konsekvenserna av detta resonemang skulle kunna ge oss en förklaringsgrund till varför invandrare i högre grad drabbas av arbetslöshet och i större utsträckning befinner sig på den sekundära arbetsmarknaden.

I princip alla de intervjuade efterfrågar en röd tråd när de läser ansökningarna, vad de menar med detta är att de i den sökandes CV och personliga brev vill kunna följa en tydlig linje som på ett logiskt sätt leder fram mot den utannonserade tjänsten. Detta gäller framförallt den sökandes utbildning och arbetslivserfarenhet.

Problematiken för rekryteraren uppstår då han eller hon inte tycks kunna finna den röda tråden och vill därför gärna ha en förklaring till varför. Har den sökande haft många olika arbeten inom olika branscher som varat under kortare perioder görs vissa antaganden angående personen. Enligt de intervjuade tyder detta på att individen är rastlös och inte vet vad hon vill. De bedömer det därför som riskfyllt att satsa på individen då de antar att personen troligtvis inte kommer att stanna kvar på företaget. Det som uppstår är en diskrepans mellan deras önskan och deras uppfattning om vad de skulle få genom att anställa denna person vilket gör att de tar beslut om att välja bort personen, de vill inte satsa på osäkra kort. Vi har förståelse för deras resonemang då de talar utifrån sin erfarenhet och vi är medvetna om hur kostsam en ”felrekrytering” skulle bli för företaget. Samtidigt vill vi ändå visa på att det finns faktorer som vi anser pekar på att detta resonemang inte är hållbart i längden. Som situationen ser ut idag på arbetsmarknaden är möjligheterna för många att få ett arbete begränsade och det har blivit allt vanligare med tidsbegränsade anställningar. Kan det därför vara så att den röda tråden kommer att bli allt svårare för rekryterarna att finna då den rent praktiskt är nästintill omöjlig att efterleva? Vi vet att beslut måste tas och att det måste göras utifrån någon form av beslutsunderlag, frågan är bara vad konsekvensen blir om vi speglar i bilden av dagens arbetsmarknad drar alla som saknar den röda tråden över en kam?

Avbrott på den röda tråden i form av arbetslöshet har blivit allt vanligare och att en sökande varit arbetslös framställdes till en början som något alla de intervjuade hade förståelse för. De uttryckte att beroende på situationen på dagens arbetsmarknad var det en acceptabel orsak vilken inte skulle ligga den sökande till last. Dock framträdde även ett annat resonemang runt arbetslöshet och det visade sig att denna faktor trots allt inte var helt oproblematiske. Perioder av arbetslöshet väckte vissa tankar och funderingar, i högsta grad om det var tal om en längre period. Vi tolkar deras resonemang som om de upplevde att något var ”fel” på personen som inte lyckats få ett arbete, men fanns det en giltig förklaring så skulle det inte längre utgöra ett problem. Frågan är bara hur stor chans det är att den sökande ges en möjlighet att förklara? Varför skulle de, om det finns andra sökande, kalla en person till intervju som redan från början skiljer ut sig på ett negativt sätt? Det faktum att de säger sig behöva en förklaring visar enligt oss på att de upplever ett brott i normaliteten. Arbetslöshet kommer man inte undan med ostraffat, straffet för den sökande blir att denne tillskrivs en abnormalitet och ses då inte som en hel person i rekryterarens ögon. Här blir det en fråga om en upplevd skillnad dels mellan rekryterarens mentala bild av vem de söker efter men även mellan de sökande.

Återigen anser vi att vi kan se att enskilda individer bedöms utifrån den grupp de anses tillhöra.

Vi skulle önska att rekryterarna då de reflekterar kring en sökandes bakgrund tar hänsyn till det faktum att många är arbetslösa. Bourdieu (1999) skriver om kärnfamiljen som den konstellation vilken i vissa sociala fält ses som den korrekta och trots att den existerar i allt mindre grad ses dess struktur fortfarande som normgivande. Dessa tankegångar anser vi kan överföras till synen på arbete, att arbeta framstår ur ett historiskt perspektiv och fram till idag som det normerande i många sociala fält. Denna normerande tanke struktur sätter upp förutsättningarna för hur du bedöms inom det sociala fältet. Med tanke på arbetsmarknaden idag kan vi kanske inte längre ha den arbetande individen som norm. Bilden av den arbetslöse bör omvärderas istället för att ta den lätta vägen och helt avskriva dessa sökanden. Arbetslösheten bör ses som ett samhällsproblem och inte ett individuellt problem där man skuldebelerar den enskilda individen och svaret på frågan varför bör inte sökas hos individen utan i samhället och kanske även i rekryterarnas egna uppfattningar.

Det är svårt för de intervjuade att direkt precisera vad det är som i slutändan avgör vilken av kandidaterna som blir anställd, alla landar i en förklaring som baseras på att det hela handlar om en känsla. Då det är svårt för dem själva att utveckla och förklara vad denna känsla utgörs av är det ännu svårare för oss att göra det men vi kan dra en slutsats i att den bottnar i en upplevelse av att den sökande inte stämmer överens med den bild de bygger upp mentalt. Oförmågan att verbalisera vad de egentligen känner behöver inte enligt oss enbart handla om att de inte kan, frågan är snarare om de alla gånger verkligen vill göra det? Att i ord förklara varför någon blir vald eller bortvald skulle kunna innebära att rekryteraren tvingas brottas med sina egna fördomar och tvingas reflektera över om de beslut som tas alla gånger egentligen är moraliskt riktiga eller försvarbara. Att tala om magkänslan väckte ett visst ”obehag” hos de intervjuade då många beskrev den som ”något man inte bör säga”, precis som att de visste att en känsla i magen inte kan förklara tankarna i huvudet. Eller kanske blev de bara själva förvånade över att de inte kunde beskriva det som sker på något annat sätt. Vi anser att det finns en viss risk att det som idag är erfarenhet imorgon skulle kunna vara en fördom. Deras erfarenheter anser vi byggs upp till en form av mentala strukturer vilka utvecklas till förenklade bilder av verkligheten. Genom kategoriseringar bedöms inte individen i sig utan genom vilken erfarenhet rekryteraren har av andra individer.

De tidigare sökandes individualitet förenklas genom att rekryteraren sammanför dem till olika grupperingar med vilka andra sökande jämförs med. Detta resonemang ligger i linje med den teoretiska förförståelse vi har presenterat och denna förenkling av verkligheten är nog som Goffman (1990) beskriver nödvändig men även problematisk.

Individen kommer inte att bedömas utifrån sig själv och vad hon skulle kunna tillföra utan kommer att betraktas utifrån en subjektiv bedömning som utgår från en diffus känsla som enligt uttalanden skulle komma från magtrakten. Trots hänvisningar till en känsla har de intervjuade många tankar och funderingar vilket leder oss till att säga att det aldrig går att tänka med magen så därför ska den kanske inte få göra jobbet utan vi tycker att alla ska jobba på att försöka sätta fingret på vad som är i magen och reflektera över detta i huvudet.

Den bild som framträder för oss är att skillnader skapas genom ett relationellt förhållande mellan upplevda olikheter. Skillnaderna upplevs utifrån en subjektiv bedömning av ett till synes objektivt förhållande, där den subjektiva bedömningen är färgad av de strukturerande strukturerna. Rekryteraren fungerar som en ställföreträdare till företaget. Dels skall individen ha företagets policys och behov i tankarna men hon har även sina egna uppfattningar och förväntningar som spelar in. När rekryteraren möter den individ som är sökande av en utannonserad tjänst är det inte bara individen som denne möter. Individen på sin väg in på arbetsmarknaden filtreras genom de konstruerade kategorierna, grupperingar och stereotyper som rekryteraren tillsammans med andra människor skapat.

I mötet är det tänkt att rekryteraren skall få grepp om individen för att se om denne passar in och har den kompetens som krävs för att utföra arbetet, vi kan se det som en problemformulerings process där vi försöker ”tratta” ner ett stort problem till en mer specifik fråga. Vi ska försöka ta den stora bilden och få fram en lämplig individ. Om vi istället tänker oss en bakvänd tratt process där rekryteraren faktiskt möter just individen men sen ”trattar” uppåt genom att jämföra och koppla upp individen mot den kategori som stämmer överens med den egna uppfattningen.

10. Slutsats

De överväganden som görs i rekryteringsprocessen bygger på rekryterarens subjektiva uppfattning och tolkning av den sökandes presentation av sig själv. Dock påverkas rekryteraren av sin sociala omgivning vilket talar för att den subjektiva uppfattningen inte är fullt så subjektiv. Vad som krävs för att en sökande ska ses som anställningsbar är kopplat till tjänsten och de människor denne ska arbeta med. Det går inte att säga något generellt om detta men det är viktigt vem du är. Rekryteraren fattar beslut om huruvida den sökande har vad som krävs genom tolkningar. Att vara exempelvis arbetslös får i rekryterarens ögon en större innebörd än att personen rent faktiskt saknar arbete.

Beslutet om huruvida en individ ska få ett arbete eller inte ligger hos rekryteraren och det är inget som den enskilde kan påverka. Att ha utbildning och erfarenhet hjälper men beroende på bedömningen av denna kan den i vissa fall förlora sin betydelse.

För alla som vi intervjuade handlade det slutgiltiga beslutet om en känsla för om personen var rätt eller fel för tjänsten. Vad som utgjorde denna känsla var svårt att sätta fingret på, men det talades mycket om erfarenhet. Vi vill inte förminska vikten av deras erfarenhet men vi vill påpeka att den kan utvecklas till en form av struktur som kan bli svår att komma runt.

Strukturen kan bli ett hinder för företaget och stå i vägen för deras mål när det gäller personal och utveckling.

11. Vidare forskning.

Det som vi själva upplever som en naturlig fortsättning på denna undersökning är att göra en liknande undersökning men då följa en specifik rekryteringsprocess

Referenslista

- Ahrne, Göran (2000). *Social organisations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage publications.
- Ahrne, Göran, Roman, Christine & Franzén, Mats (1996). *Det sociala landskapet – en sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*. Göteborg: Korpen.
- Alvesson, Mats, Deetz, Stanley (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmarknadsstyrelsen (1998). *Arbetsmarknadspolitik i förändring*. Kristianstad: Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Asplund, Johan (1992). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Korpen.
- Bauman, Zygmunt (1992). *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Korpen
- Bourdieu, Pierre (1986). *Kultursociologiska texter. I urval av Donald Broady och Mikael Palme*. Stockholm: Salamander.
- Bourdieu, Pierre (1999). *Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori*. Göteborg: Daidalos.
- Bryman, Alan. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Byrne David (1999). *Social exclusion*. Open University press: Buckingham.
- De los Reyes, Paulina (red) (2006). *Arbetslivets (o)synliga murar*. Stockhom: SOU
- Elias, Norbert & Scotson, L, John (1999). *Etablerade och outsiders*. Bjärnum: Arkiv förlag.

Ellström, Per – Erik (1997). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.

Frykman, Per (2005). *Myten om den effektiva rekryteringen – jobbsökning och rekrytering på 2000 – talet*. Polen: Bookhouse Publishing.

Furåker, Bengt (2002). *Arbetsmarknaden. I Arbetslivet*. Hansen, H, Lars och Orban, Pal (red). Lund: Studentlitteratur.

Goffman, Erving (1990). *Stigma. Notes on the management of spoiled identity*. London: Penguin Books.

Gunnarsson, Eva, Neergard, Anders och Nilsson, Arne (red) (2006) *Kors och tvärs: Intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv*. Riga: Normal.

Jackson, Norman, Carter, Pippa. (2002) *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Malmö: Liber ekonomi.

Knocke, Wuokko, Drejhammar, Inga-Britt, Gonäs, Lena & Isaksson, Kerstin (2003 nr 4). *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Magnusson, Lars och Ottosson, Jan (2003:8). *Den tredje industriella revolutionen och "den nya ekonomin" – mellan sken och verklighet. I Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Von Otter, Casten (red). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Persson, Anders (2003). *Social kompetens – när individen, de andra och samhället möts*. Lund: Studentlitteratur.

Sennett, Richard (2003). *När karaktären krackelerar – människan i den nya ekonomin*. Avesta: Atlas.

Swenson, Ahrnborg, Suzanne (1997). *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Smedjebacken: Svenska förlaget.

Weber, M (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos

Avhandlingar

Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Handels högskolan.

Nilsson, Angela (2006). *Gränsvakter Tankestilar och sortering vid rekrytering i sex kommuner*. Stockholm: Stockholms universitet.

Elektroniska.

Integrationsverket (utgivare) (2005). (elektronisk) *Rapport Integration 2005*. (Läst 06-12-17)

http://www.integrationsverket.se/tpl/Publication_2985.aspx

Israelsson, Torbjörn, Pärlemo, Linda, Strannefors, Tord, Tydén, Hans (2006).

Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS (Elektronisk) *Arbetsmarknadsutsikterna för år 2006 och 2007*. (Läst 06-12-10)

<http://www.ams.se/Go.aspx?a=68413>

Tydén, Hans (red) (2005). *Arbetslivsfakta (Elektronisk) Lönar sig utbildning?* Nr 2, juni. (Läst 06-12-15)

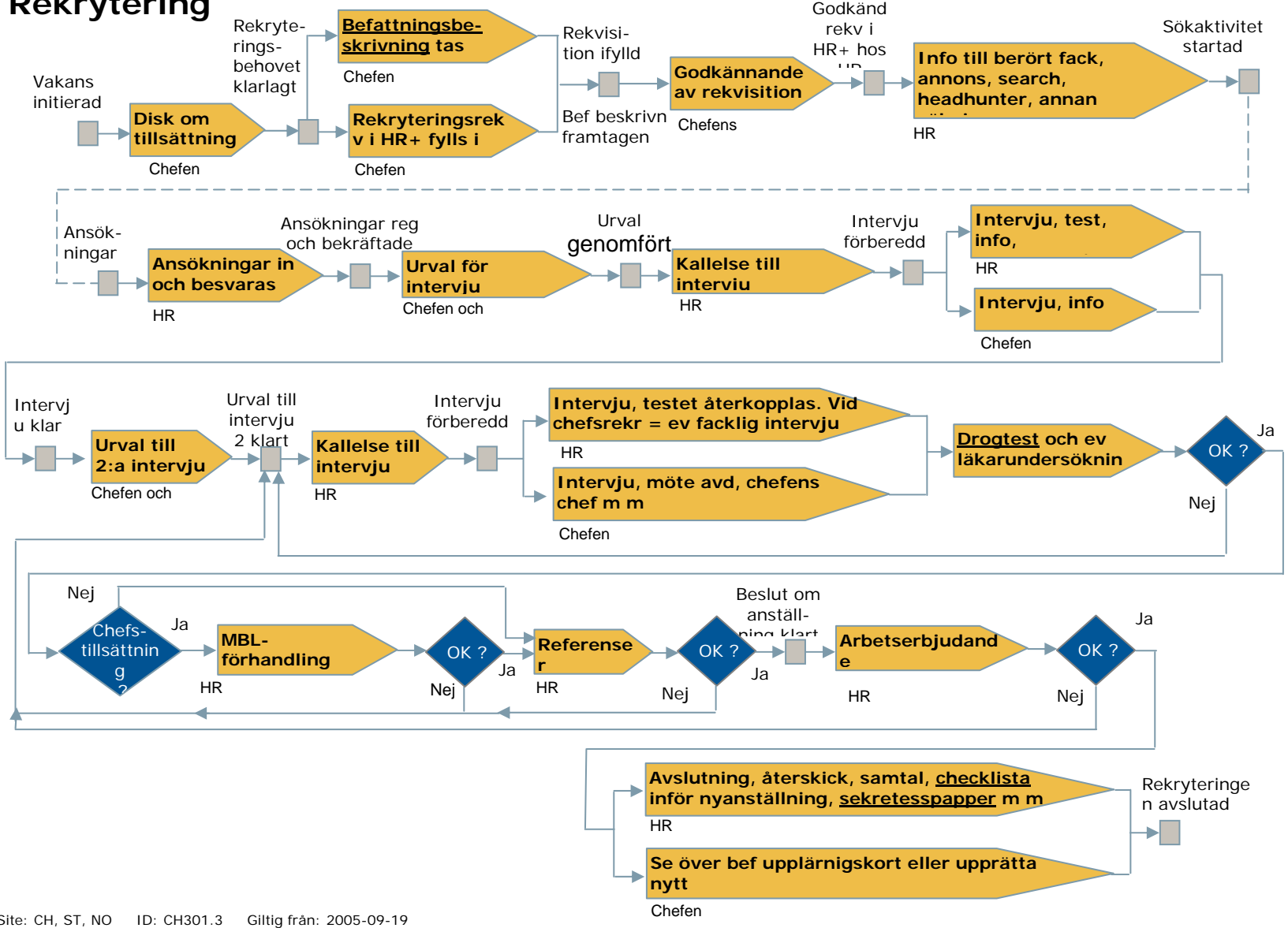
http://www.forsakringskassan.se/press/publikationer/alfakta/bilaga_alfakta/alf_2_05.pdf

Zune, Jean-Pierre, Furusten, Thomas (red) (2006). *Högskoleverket (Elektronisk)*

Arbetsmarknad och högskoleutbildning 2006. (Läst 06-12-17)

<http://web2.hsv.se/publikationer/rapporter/2006/0628R.pdf>

Rekrytering



Kort presentation

☒Plats i processen
Vilken tjänst rekryterar de till

Arbetsanalys

Kravprofil
☒Utformning, vem gör den
Vilka överväganden görs här (nivåer)
Vilka egenskaper söker man här
Erfarenhet
Hänsyn till rådande arbetsgrupp
Koppla till tjänsten

Annons

Tillvägagångssätt
Kopplat till tjänst

Görs detta i annonsen, har man vänt sig specifikt.

Ansökningar

Hur många
Vad kan man få ut
Vad tittar man på
Vilka överväganden görs här/hur görs urvalet
Går man bara efter mallen eller kan den förändras och vad förändras. Vi antar att söker man ingenjör... men kan annat förändras?
Finns det några no, nos.
Erfarenhet
Vad läser de först
Likvärdig utbildning?

Intervju 1

☒Är de med vid intervjun
Hur många brukar kallas
Har man redan då en bild?
Vad kan man fånga här som inte kommer fram i ansökan
Egenskaper informella, hur testas?
Hur får man fram det (tester, samtal kopplat till tjänst?)
Kan man lita på tester?

intervju 2

☒Är de med vid den andra
Har man alltid två intervjuer
Vad fokuserar man på här som inte görs i första?
Vad/vem faller avgörandet?????

Hur ofta hittar man rätt person

Likvärdiga?

Vem bestämmer? Hur om man har olika preferenser? Makt? Låt dem hela tiden knyta an till en process om möjligt!

Finns det några måsten förutom en kvalificerande utbildning?

Måste hela tiden få fram både utbildning men !!!!! egenskaperna. Har det förändrats?

Bilaga 2