



Högskolan i Halmstad
Sektionen för Hälsa och Samhälle

Personlighetsbedömning med anställningsintervjun som bedömningsredskap

En kvalitativ studie om hur rekryteringsansvariga ser på sambandet mellan
personlighet och arbetsprestation

Arbetspsykologi 61-90 hp
Höstterminen 2010
Författare: Gustaf Hesslegård
Per Johansson
Handledare: Tomas Berggren

Personlighetsbedömning med anställningsintervjun som bedömningsredskap¹

Gustaf Hesslegård & Per Johansson

Högskolan i Halmstad, sektionen för hälsa och samhälle, avdelningen för Psykologi

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att få kunskap om vilken vikt rekryteringsansvariga ger sambandet mellan personlighet och arbetsprestation samt att studera hur de rekryteringsansvariga med hjälp av intervjun som bedömningsredskap går tillväga för att bedöma sökandes personlighet. För att kunna besvara syftet har fem intervjuer genomförts med anställda på olika företag vars arbetsuppgifter innefattar rekrytering. Resultatet visar att de rekryteringsansvariga tycker att personligheten hos arbetssökande har stor betydelse. Störst betydelse har personlighet vid enklare arbetsutföranden, menar de rekryteringsansvariga. Att vara lojal och plikttrogen samt att kunna anpassa sig efter olika situationer var egenskaper som värderades högt. Hur de rekryteringsansvariga genomförde sina intervjuer skiljde sig lite åt, men gemensamt var att alla försökte få fram relevant information grundad i kravprofiler med hjälp av strukturerade intervjuer och exemplifierande följdfrågor. Bedömningen av arbetssökande bör ske utifrån kravprofilen för aktuell tjänst och inte den rekryteringsansvariges personliga värderingar.

Nyckelord: Anställningsintervju, arbetsprestation, bedömning, personlighet, svårigheter vid personlighetsbedömning

¹ C-uppsats: Arbetspsykologi (61-90 p) ht 2010
Handledare: Tomas Berggren

Personality evaluation with the help of the employment interview as an assessment tool²

Gustaf Hesslegård & Per Johansson

Halmstad University, School of Social and Health Science, department of Psychology

Abstract

The purpose of this study is to gain insight into what importance recruitment managers attach to the link between personality and job performance and to study how the recruiting managers, with the help of the interview as an assessment tool, evaluate the applicant's personality. In order to answer the purpose, five interviews were conducted with employees from various companies whose work tasks mainly include recruitment. The result shows that the recruitment managers think that the applicant's personality is very important to consider. According to the recruiting managers personality is most often considered important when the work performance is simple. Being loyal and faithful and able to adapt to different situations were qualities highly valued. How the recruitment managers conducted their interviews was slightly different, but they all tried to get relevant information, based on the requirement profiles, using structured interviews and illustrative follow-up questions. The study shows that the evaluation of candidates should be based on the requirement profile for current work tasks and not the recruiting manager's personal values.

Keywords: Difficulties in the personality evaluation, evaluation, personality, recruiting interview, work performance,

² Paper in work psychology (61-90 credits) autumn 2010

Supervisor: Tomas Berggren

Att få ”rätt man till rätt plats” är ett välkänt uttryck. Det ligger vid rekrytering mycket i detta eftersom det är av stor vikt att så blir fallet. Detta har flera olika anledningar, dels så är det mycket kostsamt med felrekryteringar där det efter ett tag visar sig att individen inte är lämplig för arbetsuppgiften, dels är det viktigt för företaget att få den mest kompetente sökanden till tjänsten för att arbetsutförandet ska bli så effektivt som möjligt. Passar individen inte för arbetet i fråga kan det bli aktuellt med en nyanställning vilket både kostar tid och pengar eftersom en ny rekryteringsprocess blir nödvändig. Lindelöw (2008) uppskattar att en felrekrytering kostar ett företag ungefär 700 000 kr. Vad är det då som avgör om en person är lämplig för en tjänst eller inte och vad är det som påverkar en anställds arbetsprestation? En aspekt som inom arbetspsykologisk forskning visar sig vara vital för en individs arbetsprestation är dennes personlighet, Barrick och Mount (1991), Sjöberg och Littorin (2003), Rothstein och Goffin (2006). Genom att bedöma en individs personlighet går det att få en uppfattning om individens framtida arbetsprestation och hur väl denne kommer att passa för en viss befattning. Bedömning av personlighet är något som sker vid anställningsintervjuer, för att finna den bäst lämpade kandidaten för ett visst arbete. I denna studie undersöks vilken vikt som läggs vid personlighet i en rekryteringsprocess och hur det genom anställningsintervjun är möjligt att bedöma sökandes personlighet.

Syfte

Syftet med denna studie är dels att få kunskap om vilken vikt rekryteringsansvariga tillskriver sambandet mellan personlighet och arbetsprestation, dels att studera hur rekryteringsansvariga med intervjun som bedömningsredskap går tillväga för att bedöma sökandes personlighet. Bedömning av personlighet är även möjlig att göra genom personlighetstester men i denna studie är det intervjun som bedömningsredskap som står i fokus. I studien görs vidare ett jämförande mellan hur rekryteringsansvariga praktiskt går tillväga vid bedömningen av personlighet och vad som förespråkas av modern forskning kring intervjun som rekryteringsmetod.

Frågeställning

Hur ser rekryteringsansvariga på sambandet mellan personlighet och arbetsprestation?
Hur går rekryteringsansvariga tillväga vid en anställningsintervju för att bedöma arbetsökandes personlighet?

Teori och tidigare forskning

Som beskrivs i inledningen och som kommer att belysas längre fram i denna studie går det att anta att ett samband mellan personlighet och arbetsprestation finns. Detta samband är något som bör tas i åtanke vid rekryteringar. I studien granskas hur personlighet kan bedömas vid anställningsintervjuer. Inledande ges först en beskrivning av vad personlighet är och vad sambandet mellan personlighet och arbetsprestation kan användas till. Därefter studeras hur bedömning av personlighet görs vid en anställningsintervju och vilka fallgropar som kan finnas.

Personlighet

Personlighet har över tid beskrivits och förklarats genom en rad olika teorier och av olika forskningsgrenar. I Pervin och John (2000: 4) återges följande definition av personlighet: ”*Personality represents those characteristics of the person that account for consistent patterns of feeling, thinking and behaving*”.

Det går därmed att säga att personlighet inte enbart handlar om en persons beteende, utan även består utav dennes tankegångar och känslomönster. Ett annat antagande som görs är att personligheten över tid är stabil och inte föränderlig (Fahlke & Johansson, 2007).

Personlighet som egenskaper

En forskningsgren inom psykologin där personlighet har studerats är egenskapsteorin. Grunden till egenskapsteorin ligger i den definition av personlighet som psykiska färdigheter vad gäller beteende, kognition och emotion som anges ovan. Egenskapsteorin syftar till att beskriva människans personlighet utifrån grundläggande egenskaper (Fahlke & Johansson, 2007). Vidare går att säga att egenskaper har tre huvudfunktioner. De kan sammanfatta, förutse och förklara en persons agerande (Pervin & John, 2000). Vidare är det, inom egenskapsteorin, inte en fråga om en människa har eller inte har en viss egenskap utan istället till vilken grad människan besitter ett antal givna egenskaper (Fahlke & Johansson, 2007).

Personlighetens stabilitet

Inom egenskapsteorin finns ett antagande att personliga egenskaper är stabila och inte föränderliga över tid. Egenskaper som är tillfälliga och inte stabila är något som beror på en individs sinnesstämning i en given situation, snarare än något som är en del av dennes personlighet (Fahlke & Johansson, 2007). Om då personliga egenskaper är stabila är detta något som styrker antagandet att personligheten kan förutse arbetsprestation. Som nämndes ovan kan personlighetsegenskaper användas för att sammanfatta, förutse och förklara en persons agerande (Pervin & John, 2000). För att det ska vara möjligt att utifrån personlighet förutse beteende är en förutsättning att personligheten är stabil. Om en individ mot förmodan handlar på annorlunda sätt än vad som är typiskt för dennes personlighet förklaras detta som effekten av en viss sinnesstämning och inte att personligheten förändrats (Fahlke & Johansson, 2007).

Sambandet mellan personlighet och arbetsprestation

Något som diskuteras i litteraturen kring personlighet och arbetsprestation är till vilken grad det är möjligt att förutse generella prestationer. Alltså till vilken grad det egentligen är möjligt att utifrån en individs personlighet få en indikator på hur denne kommer att prestera i arbetet. Utifrån Landy och Conte (2009) tycks det vara så att breda personlighetsdrag kan förutsäga generella arbetsprestationer medan specifika egenskaper kan förutspå hur väl en individ kan prestera vid mer specifika arbetsuppgifter. Vidare nämner Landy och Conte (2009) att tidigare forskning kring personlighetens inverkan på arbetsprestationen framförallt var inriktad på en bredare mer generell aspekt medan utvecklandet av forskningen idag snarare går mot mer specifika egenskaper och arbetsuppgifter.

Ytterligare en aspekt för personlighetens påverkan av arbetsprestationen som Landy och Conte (2009) diskuterar är arbetets grad av kontroll. De menar att i den mån som den anställda har möjlighet till kontroll och påverkan över arbetsutförandet får också personligheten en större betydelse. Om en anställd inte har möjlighet att själv bestämma hur arbetet utförs så spelar den anställdes personlighet en allt mindre roll. Om arbetsutförandet tvärtom i hög grad bestäms av den anställda själv får också den anställdes personlighet en viktigare roll. Det går alltså att säga att om den anställdes kontroll över arbetet är låg får den anställdes personlighet liten eller ingen betydelse. Om den anställda tvärtom har hög kontroll får individen som innehar befattningen och dennes personlighet en allt viktigare roll vad gäller prestationen.

Femfaktormodellen

En modell som syftar till att hjälpa analysen av en individ och möjliggöra generalisering av egenskaper är femfaktormodellen (FFM), eller Big five. FFM utvecklades på 1980-talet och har fått stort genomslag vad gäller studier rörande personlighet. Modellen bygger på fem grundläggande egenskapsdimensioner som alla människor antas besitta till någon grad. Till vilken grad en individ besitter var och en av dessa egenskapsdimensioner är det som skiljer våra personligheter åt (Kahlke & Schmidt, 2002). De fem dimensionerna som ingår i

modellen är extraversion, agreeableness, conscientiousness, emotional stability och openness to experience (Robbins & Judge, 2007). Nedan följer en översättning samt en beskrivning av egenskaper som kännetecknar höga respektive låga värden av de fem dimensionerna.

1. Utåtriktning (Extraversion) – Denna dimension avser hur bekväm en individ är i sociala sammanhang och hur villig denne är att interagera med andra människor. Höga värden avser en social, utåtriktad och aktiv personlighet. Personer med låga värden är ofta reserverade, uppgiftsorienterade och tillbakadragna.
2. Vänlighet (Agreeableness) – Dimensionen syftar till vilken grad en människa är vänlig i sin interaktion med andra människor. Höga värden avser en hjälpsam, förlåtande och varm personlighet som litat på och tror gott om andra människor. Låga värden är ofta en misstänksam individ som inte uppfattas som samarbetsvillig eller hjälpsam.
3. Samvetsgrannhet (Conscientiousness) – Dimensionen samvetsgrannhet syftar till hur organiserad och pålitlig en individ är. Höga värden avser en ansvarsfull, organiserad och pålitlig personlighet. Låga värden har någon som uppfattas som lat, opålitlig och utan direkt målsättning.
4. Känslomässig instabilitet (Neuroticism) – Denna dimension avser en persons emotionella stabilitet, till exempel i vilken grad personen ifråga kan hantera stressande och känslomässiga situationer med lugnet i behåll. Höga värden här avser någon som är ängslig, osäker och inte helt emotionellt stabil. Låga värden syftar till någon som är trygg, stresstålig och har högt självförtroende.
5. Öppenhet (Openness) – Dimensionen beskriver i vilken mån personen ifråga är öppen för nya utmaningar och villig att testa nya saker. Höga värden avser en person som är kreativ, nyfiken och öppen för nya erfarenheter. Låga värden avser någon som gärna håller sig till vanor och rutiner, uppfattas som konventionell, jordnära och ibland som intresslös (Robbins & Judge, 2007; Fahlke & Johansson, 2007).

Kappe och van der Flier (2010) har genomfört ett experiment för att studera hur personlighetsdimensionerna i FFM påverkar studieprestationer. 133 förstaårsstudenter vid en Human resource utbildning vid ett universitet i Holland deltog i studien. Studiedeltagarna (studenterna) fick efter sitt första år på universitetet genomföra ett FFM-test. Insamlingen skedde på fyra olika årgångar av studenter vid utbildningen ifråga. Resultaten från FFM testerna jämfördes sedan med studenternas studieresultat under utbildningen. De studieresultat som ingick i studien och som också utgjorde mätskalorna var läxförhör, skicklighet i utövande, grupparbeten, praktik och slutuppsats.

Ett intressant resultat från denna studie var att de studenter som hade höga värden i dimensionen samvetsgrannhet presterade signifikant bättre inom alla studieområden med sambandsmått på en skala för mätningarna mellan $r = 0,25$ till $r = 0,41$. Att vara samvetsgrann innebär alltså att prestationerna utfördes bättre, vad än prestationen innebär. Studien visar att samvetsgrannhet är en viktig faktor för arbetsprestation. Vidare visar studien att personlighet faktiskt påverkar prestationer.

Flera forskare har studerat sambandet mellan personlighet och arbetsprestation, Barrick och Mount (1991), Sjöberg och Littorin (2003), Rothstein och Goffin (2006). Samtliga har funnit

samband mellan personlighet och arbetsprestation eller mellan dimensioner av personlighetsegenskaper och arbetsprestation.

Det som framkommer rörande forskning kring personlighet och arbetsprestation är att personlighet består av egenskaper som över tid ses som stabila och inte föränderliga. Arbetsprestation innebär på vilket sätt en anställd, med sina unika egenskaper, bidrar till att organisationens övergripande målsättning uppfylls (Landy & Conte, 2009).

Mot denna bakgrund går det att utläsa vinningen i att bedöma personlighet vid rekrytering. Genom att bedöma den sökandes personlighet kan den rekryteringsansvarige skapa sig en uppfattning om eller förutse hur den sökande torde prestera vid en eventuell anställning. Personligheten kan alltså då utgöra en prediktor för hur en kommande arbetsprestation kommer att se ut.

För att kunna förutse sökandes arbetsprestation krävs dock att den rekryteringsansvarige skapar sig en bild av kandidaternas personlighet. Nedan återges en beskrivning om hur rekryteringsansvariga kan bedöma sökande för att förutse deras arbetsprestation. Fokus för denna bedömning ligger på bedömning med hjälp av anställningsintervju.

Rekryteringsprocessen

Ahrneborg Swenson (1997) beskriver rekryteringsprocessen som ett hänsynstagande till att det personalbehov som finns på arbetsplatsen fylls. Nyrekryteringar är hela tiden aktuella i de flesta företag och kan ha som orsak att folk slutar, begär tjänstledighet för studier, inte klarar av sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt eller att personalstyrkan inte hinner med arbetet vid produktionstoppar.

När en rekryteringsansvarig ska anställa en ny person till en viss tjänst är drömmen att kunna se in i framtiden hur personen kommer att verka och agera på jobbet. Detta är givetvis omöjligt, men enligt Hallén (2005) ökar möjligheterna markant att välja rätt person till rätt plats genom att på ett strukturerat sätt intervjuar de sökande.

Det man som rekryterare är ute efter vid en rekrytering är som sagt en förutsägbarhet. Ju närmre det går att säkerställa hur en viss person kommer fungera i framtiden desto bättre är det. Felrekryteringar är något som alltid kommer att finnas, trots alla förberedelser. Genom att på ett metodiskt sätt arbeta med anställningen minskar dessa risker. Detta är av stor vikt då en misslyckad rekryteringsprocess tenderar att bli kostsam och kan leda till oro bland de anställda på arbetsplatsen (Hallén, 2005).

Lindelöw (2008) skriver att det inför en rekrytering är betydelsefullt att urskilja det behov som finns. Saknas det en viss typ av kompetens på företaget? Har någon slutat och behöver ersättas? Finns det andra behov som ligger till grund för nyrekryteringen? Går det inte att precisera vilka behov som finns är det näst intill en omöjlighet att hitta en lämplig kandidat till tjänsten.

Intervjun

Mabon (2002) redogör för hur intervjun är ett redskap som förekommer i nästan alla sammanhang som rör bedömning av människor. Dock menar Mabon (2002) att intervjun har tämligen låg validitet ur bedömningssynpunkt. Denna låga validitet, menar Mabon, har sitt ursprung i det som kallas *selektiv varseblivning*, att intervjuaren i ett tidigt stadium av intervjun skapar en uppfattning av kandidaten och hur den resterande delen av intervjun handlar om hur intervjuaren försöker bekräfta denna första bedömning. Mabon redogör för en studie genomförd av Magnusson (1967: ref. i Mabon, 2002). I denna studie testades hur och när beslut tas i en intervjusituation. Studien gick till så att två psykologer observerade intervjuer gällande värnpliktigas lämplighet att bli befäl och en tredje psykolog ansvarade för att bedriva intervjuerna med de värnpliktiga. De observerande psykologerna förde anteckningar av intervjuerna. Intervjuerna varade i 30 minuter där den inledande delen handlade om värnpliktigas självbiografiska information och resterande del åt lite mer

personliga ämnen. När de två observerande psykologernas bedömning jämfördes visade det sig att de under intervjuens självbiografiska del ofta var överens. Dock visade det sig att deras bedömningar ofta glidit ifrån varandra vid intervjuens avslutande. Det visar sig att psykologerna när intervjun övergått till mer personliga områden relativt omgående gjort sin bedömning. Under resterande del av intervjuerna syns en tydlig skillnad hur psykologerna tolkat de värnpliktigas utsago. I de fall en positiv bedömning gjorts i ett tidigt skede av intervjun har psykologen bekräftat denna uppfattning och noterat plus för sådant som styrker den. På samma sätt har psykologen med en negativ inställning bekräftat sin uppfattning och noterat sådant som styrker den. Det är här de observerande psykologernas selektiva varseblivning som ligger bakom deras bedömning av de värnpliktiga. I ett tidigt stadium, på ett knapphändigt underlag har psykologerna tagit sitt beslut. Resterande del av intervjun ägnas åt att observera sådant som gör att denna bedömning uppfattas som korrekt. Mabon (2002) lyfter en varningens finger för hur intervjuare som anser sig vara skickliga intervjuare och hur deras intuition ofta stämmer. Denna uppfattning bottnar i att intervjuaren anser att de ganska snabbt kan få grepp om hur en människa är. Snarare är fallet så att de genom selektiv varseblivning bekräftar sin tidiga bedömning och stänger ute intryck som inte bekräftar den.

Judge, Cable och Higgins (2000) har skrivit en review -artikel med syfte att förtydliga forskningsläget kring anställningsintervjun. Nedan sammanfattas några av de slutsatser som dragits vid tidigare forskning.

- Tillförlitligheten av intervjuer är låg eftersom det är svårt att veta vilka frågor som bäst bör ställas och hur kandidater ska bedömas.
- Det är lätt hänt att intervjuaren låter sig påverkas positivt eller negativt av sökandens utseende och klädsel med mera. Detta får inte påverka bedömningsprocessen.
- Intervjuare påverkas av icke verbala signaler så som leenden och ögonkontakt från arbetssökanden.
- Det är vanligt förekommande att den rekryteringsansvarige fäster sig vid negativ information i stället för positiv. Får den ansvarige en negativ bild av sökanden kan den genom resten av intervjun sitta och leta fel för att få denna bild bekräftad.
- Rekryteringsansvariga letar efter sökande som liknar en själv i form av ras, kön, intressen et cetera. Kandidater som påminner intervjuaren om denne själv tenderar att få högre betyg än andra sökande.
- I genomsnitt har intervjuaren vid en halvtimmesintervju redan efter fyra minuter bestämt sig för om kandidaten ska eller inte ska gå vidare i rekryteringsprocessen.

I artikeln efterfrågar författarna mer forskning kring person – organization fit (P-O fit). De menar att större hänsyn bör tas till kandidaters överensstämmelse med anställande organisations kultur och målsättning. Författarna menar att P-O fit också är väldigt viktig att uppnå vid en rekrytering och inte bara hur väl kandidaten överensstämmer med kraven för tjänsten i fråga. För att kunna urskilja hur väl en kandidat överensstämmer med organisationen är det viktigt att skilja mellan verklig överensstämmelse och sådant som intervjuaren upplever som överensstämmande. Denna verkliga överensstämmelse ska vara baserad i överensstämmande attribut som både organisationen och kandidaten ger uttryck för.

Sådant som intervjuaren upplever som överensstämmande bottnar mer i intervjuarens tolkningar av kandidatens beteende och utsago vid anställningsintervjun.

Fallgropar och svårigheter vid anställningsintervjun

Intervjudelen är en bland flera viktiga metoder för att finna den mest kompetente sökanden till tjänsten. Men hur bör en intervjuare agera och inte agera i en intervjusituation. Vilka misstag löper man som intervjuare risk att begå och vilka fallgropar bör tas i beaktande. Lindelöw (2008) presenterar några sådana fallgropar. Det kan handla om att följa spontana reaktioner baserade i de sökandes kläder, utseende, uttrycksätt och handslag. Tolknningar av sökande som dras utifrån sådana ytliga observationer säger snarare mer om intervjuaren själv än om den sökande och baseras snarare i fördomar och stereotyper än verkliga egenskaper hos kandidaten ifråga.

Vidare presenterar Lindelöw (2008) en risk med att som intervjuare lägga för stor vikt vid *första intrycket*. Hallén (2005) skriver om samma fenomen att den känsla vi får av det första intrycket är en känsla som vi bär med oss hela intervjun. Det spelar här ingen roll om det är ett positivt eller ett negativt intryck, den inverkan det första intrycket har på bedömningen kommer i vilket fall inte bli tillförlitligt.

Om det första intrycket intervjuaren får av den sökande är *positivt* finns det en risk i att intervjuaren kommer att tillskriva kandidaten överdrivet mycket positiva attribut. Intervjuaren tenderar då att minnas och lyfta fram sådan information som styrker det positiva första intrycket. Vidare kan sådan information som egentligen är irrelevant tolkas in som något positivt och negativ information glöms av eller sållas bort. Ett *negativt* första intryck kan omvänt leda till att intervjuaren minns och lyfter fram sådan information som stärker dennes negativa intryck av den sökande (Lindelöw, 2008).

Att på detta sätt lita på sin magkänsla leder aldrig till ett väl underbyggt beslut utan istället ett beslut som bygger på känslor och personliga värderingar. Det är viktigt att vara på sin vakt om en sökande intuitivt känns rätt eller fel. Intervjuaren måste acceptera att denna känsla ej är tillförlitlig och ta sig an uppgiften på andra vis. Det som ska prioriteras är vem som blir rätt för tjänsten, inte vem denne personligen gillar bäst (Hallén, 2005).

Lindelöw (2008) menar att missbedömning av kandidater inte behöver vara en orsak av ett fel intervjuaren begår. En anställningsintervju är en påfrestande situation för den sökande och som arbetssökande är man medveten om bedömningen en intervjuare gör av en. Det är då inte ovanligt att sökande väljer att framställa sig på ett sätt som passar situationen och arbetet ifråga. Människor har en drivkraft att bli omtyckta, detta är något som kanske blir ännu viktigare vid anställningsintervjuer. Risken med denna drivkraft är att sökande vid intervjun kommer, antingen medvetet eller omedvetet, bete sig så som de uppfattar är socialt önskvärt för situationen och arbetet ifråga. Den sökande kan på så sett presentera en bild av sig själv som är osann och troligen inte stämmer överens med hur den sökande skulle komma att agera om den fick jobbet ifråga.

Detta fenomen är något som kommer att diskuteras nedan under benämningen impression management.

Impression management

Vid en anställningsintervju är det inte ovanligt att arbetssökande anpassar sina svar utifrån det de tror att den rekryteringsansvarige vill höra. Liknade scenario uppstår om den sökande svarar på frågor i egenskapstester så att svaren ska tillfredsställa rekryteraren och inte ger svar som motsvarar verkligheten. Denna typ av social färdighet hos arbetssökanden försvårar för de rekryteringsansvariga att hitta den mest lämpade personen, vilket kan leda till kostsamma felrekryteringar. Leary (1994) har studerat impression management (IM). Detta begrepp syftar till hur en individ förstår sig på så vis att denne framställs i, för situationen ifråga, bättre dager. Detta görs vanligen genom att involvera utomstående faktorer i arbetsmiljön som tyder på att personen är välkänd, har kontakter eller är efterfrågad. Men impression management kan även användas vid anställningsintervjuer för att övertyga en rekryteringsansvarig att den sökande ifråga är bäst lämpad för tjänsten. Begreppet innebär inte att den sökande behöver ljuga. Men genom att förstärka sådana händelser, erfarenheter och värderingar som för situationen värderas högt, samtidigt som sådana erfarenheter och värderingar som kan ha negativ inverkan på intrycket döljs kan den sökande signalera en positivt nyanserad bild av sig själv. Vidare kan en sökande använda sig av ett normativt beteende och till exempel hålla med rekryteraren om sådant denne ger uttryck för. Detta grundar sig i att människor tenderar att föredra andra människor med liknande värderingar och åsikter. Den sökande kan på så sätt försöka vinna över rekryterarens bedömning till sin egen favör (Leary, 1994).

Barrick, DeGrassi och Shaffer (2009) tar upp vilka konsekvenser som kan uppstå då arbetssökande framställer sig själv på olika vis. De menar att uppträdande, impression management, verbalt samt icke verbalt beteende är olika faktorer som spelar in vid en anställningsintervju. Författarna har granskat litteratur från 1929 – 2008, både publicerad och icke publicerad för att få fram så mycket användbart material för denna analys som möjligt. Resultatet kan ses som en sammanställning av dessa tidigare studier.

I så gott som alla sammanhang under våra liv försöker vi framställa oss på ett så tillfredställande sätt som möjligt menar Barrick et al. (2009). Arbetssökande försöker sälja in en så positiv bild som möjligt hos rekryteraren för att maximera sina chanser till eventuell anställning. De kan framställa en bild av sig själv som egentligen inte stämmer överens med verkligheten. Författarna menar att ett knep för att urskilja vilka som talar sanning och vilka som bara försöker sälja en ”produkt” är att använda sig av strukturerade intervjuer med utarbetad intervjuguide. Detta leder till att samtalet förs kring vad som är relevant för tjänsten och att den sökande inte får ett för stort utrymme att påverka utgången genom sin självframställning. Det medför också att alla sökande får möjlighet att få ut sin information om sig själva och inte enbart de verbalt skickliga som kanske oombedda fritt berättar om sina olika fördelar och förtjänster.

Impression management är som ovan nämnts en taktik där man som respondent försöker manipulera den känslomässiga bedömning som intervjuaren gör. Om en respondent är skicklig på detta kan denne framställa sig på ett positivt sätt utan att rekryterare ens märker av att den blir påverkad. Att framställa sig på ett fördelaktigt sätt genom verbalt och icke verbalt beteende kan innebära att prata i lugn och sansad takt, utan yviga gester samt ge ett vänligt intryck genom leenden och ögonkontakt. Alla dessa faktorer är exempel på detaljer som ger intervjuaren en positiv bild av den sökande.

Barrick et al. (2009) har i studien undersökt om en god självframställning av den arbetssökande och ett gillande hos intervjuaren är synonymt med en god arbetsprestation. De kommer dock fram till att så inte behöver vara fallet. Som tidigare nämnts kan en bra framställning av sig själv vara något som till hög grad påverkar en intervjuares bedömning.

Barrick et al. (2009) menar dock att en arbetsgivare på ett bättre sätt kan genomskåda dessa framställningstaktiker eftersom de lär känna individen på ett bättre sätt och blir mer familjär med denne. Arbetsgivaren får också till skillnad från intervjuaren möjlighet att beskåda den anställde och hur denne agerar i flera olika situationer vilket underlättar vid en bedömning. Det går med andra ord som arbetssökande eventuellt att övertyga en rekryteringsansvarig om sina färdigheter men inte en arbetsgivare som direkt kommer märka om kandidaten inte uppfyller de krav som krävs för tjänsten.

Barrick et al. (2009) studie tyder på att det som rekryterare är viktigt att inte låta sig luras av ett snyggt yttre och en välputsad fasad. Detta kan vara endast ett uppvisat beteende där den sökande på bästa sätt försöker sälja sig själv. Att intervjun får ta tid och att en utarbetad intervjuguide med strukturerade frågor används är faktorer som minskar riskerna för att det som du ser, inte är vad du får.

Mabon (2002) diskuterar en annan aspekt av impression management. Mabon (2002) resonerar på så sätt att om en kandidat på ett så pass framgångsrikt sätt presenterat sig själv att denne "lurat" intervjuaren i sig inte måste innebära något negativt. Är en kandidat så pass skicklig att "sälja in" sig själv är detta något som kan kopplas till kandidatens kompetens. Och en så pass kompetent kandidat kan mycket väl lyckas utföra ett bra arbete.

Tillvägagångssätt för en tillförlitlig bedömning

Hur kan då fallgropar undvikas? Nedan följer en beskrivning av tekniker och metoder som underlättar för rekryteraren att låta irrelevanta intryck påverka bedömningen av kandidater.

Behovsanalys

Att som intervjuare veta vad som behöver frågas om under intervjun är ett grundläggande krav för att en lämplig kandidat till tjänsten ska kunna finnas. Innan själva rekryteringsprocessen inleds är det viktigt att som rekryteringsansvarig grundligt sätta sig in i organisationens målsättning och vad denna målsättning innebär för den lediga tjänsten. Det Lindelöw (2008) kallar behovsanalys är då ett bra hjälpmedel och redskap, vilket innebär att företaget granskar sin egen organisation och den lediga tjänsten innan de går in i rekryteringsarbetet. Företaget bör söka svar på frågor gällande framtida mål för organisationen och vilka krav det ställer på deras anställda samt vilka samlade personliga egenskaper de anställda bör besitta för att denna målsättning ska uppnås. Behovsanalysen består av två delar: en kravspecifikation och en mål- och ansvarsbeskrivning (Lindelöw, 2008). Kravspecifikationen tar upp de krav som ställs på personen som söker befattningen. En bra kravspecifikation ska omfatta alla de önskemål inom alla områden som är av relevans för arbetet. Det är dock angeläget att kravspecifikationen inte tar upp för allmänna krav som låter bra men kanske inte fyller någon egentlig funktion för tjänsten. Detta kan då få till följd att vissa arbetssökande inte bryr sig om att söka tjänsten eller att de faller bort i rekryteringsarbetet, trots att de kanske besitter de egenskaper som är vitala för tjänsten. Mål- och ansvarsbeskrivningen tar upp vilka mål och syften verksamheten har samt hur dessa ska uppnås. Behovsanalysen syftar på så sätt till att anpassa organisationens mål till individnivå, vad krävs av var och en för att den övergripande målsättningen ska uppfyllas (Lindelöw, 2008).

Intervjuns struktur och genomförande

Fellinger (2002) beskriver anställningsintervjun som urvalsmetod. Hon beskriver vikten av att intervjun ska vara strukturerad. Med detta menar författaren att rekryteraren utgår från en specificerad kravprofil, att frågorna är beteendeorienterade och kravrelaterade samt att alla arbetssökande får i största möjliga mån samma frågor. Ostrukturerade och spontana intervjuer fyller inte samma funktion och blir inte tillförlitliga på samma sätt.

Fellinger menar att syftet vid en anställningsintervju är att rekryteraren ska kunna få en objektiv bild av den sökande. Målet är att kandidatens personlighet, tidigare erfarenheter, olika begåvningar och så vidare ska komma fram. Rekryteraren ska enligt Fellinger (2002) vid intervjun ta reda på hur den sökande hanterat tidigare situationer i arbetslivet och hur den har löst olika problem som uppstått. Med hjälp av denna information ska rekryteraren göra en bedömning om den sökande har rätt kvalifikationer för arbetet och antas komma tillräckligt bra på ett tillfredsställande sätt.

Lindelöw (2008) beskriver också vikten av att ha en strukturerad intervjuteknik. Lindelöw (2008) redogör för en kompetensbaserad intervjuguide, vilken bör innehålla strukturerade frågor som är relevanta att ställa när olika kompetensområden undersöks. Det ska vara frågor som belyser kandidatens styrkor men också svagheter. Dessa frågor ska utgå från resultat grundat på personens tidigare agerande från olika arbetssituationer eller återkoppling som personen fått från till exempel tidigare arbetskamrater eller chefer.

En väl utarbetad intervjuguide kräver en tydlig kravspecifikation där de olika kompetensområdena ingår. Med hjälp av en sådan intervjuguide går det att genomföra en bra kompetensbaserad intervju där samtalet flyttas från kandidatens åsikter och ståndpunkter till verkliga händelser och ageranden. Detta innebär att samtalet går från bara tomma ord som låter bra till konkreta händelser vilket medför att meningsfulla reflektioner kan göras. Saknar intervjuguiden denna typ av struktur är risken stor att intervjun blir vilseledande och otillförlitlig (Lindelöw, 2008).

Vidare redogör Lindelöw (2008) för förslag på förhållningssätt hos rekryteraren i intervjusituationen. Intervjuarens målsättning är att utröna de olika arbetssökandenas specifika kompetensområden som är av relevans för ett visst jobb. Intervjuaren strävar efter att undersöka i vilken mån den sökande uppfyller det önskade beteendet. Denna metod bygger på STAR-tekniken (Situation, Target, Action, Result). Intervjuaren ber kandidaten att beskriva när denne använt sig av vissa kompetensområden vid tidigare anställningar, vad detta fick för resultat och hur personen agerade och så vidare. Intervjuaren börjar ofta med att fråga mycket brett om ett specifikt område för att sedan med hjälp av följdfrågor komma allt djupare in på ämnet. Det gäller att undvika generaliserande beskrivningar och istället fokusera på vilka uppgifter kandidaten stått inför och vad konkret denne gjort för att lösa dem. När intervjuaren ber respondenten om exempel från en konkret situation går det inte att gömma sig bakom otydliga formuleringar.

Om man som intervjuare samlar information på detta sätt går det att förstå hur respondenten verkar och förhåller sig i olika situationer. Om respondenten inte har någon tidigare arbetslivserfarenhet går det att lägga fokus på hur denne har skött tidigare studier eller eventuell praktik.

Vid användandet av kompetensbaserad intervjuteknik är det av stor vikt att koncentrera sig på verkliga händelser och inte på hypotetiska situationer. Det är också noga att göra en skillnad på vad individens agerande ledde till för resultat och inte vilket resultat arbetsgruppens agerande ledde till (Lindelöw, 2008). Genom att säkerställa kandidatens prestation torde det i högre grad vara möjligt att bedömningen av kandidaten blir tillförlitlig.

Urskilja impression management

Forskning har gjorts på huruvida folk är villiga att ljuga på intervjuer och personlighetstester. Robie, Tuzinski, & Bly (2006) har i en studie undersökt hur rekryteringsansvariga hanterar sökande som de upplever uppvisar ett spelat beteende. I studien har 77 rekryteringsansvariga vid olika företag deltagit i en surveyundersökning där de fått svara på enkätfrågor rörande kandidaters fuskbenägenhet vid anställningsintervjuer. Resultatet visar att rekryterare i stor utsträckning tror sig kunna utläsa om personer är ärliga eller bara agerar vid en intervju. Därför menar Robie et al. (2006) att organisationer ofta inte lägger ner någon möda på att utveckla metoder för att kunna spåra detta spelade beteende eftersom de tror sig redan kunna göra detta på ett tillfredsställande sätt. Rekryterarna i studien menar att personer vill framställa sig på ett så positivt sätt som möjligt. För att känna igen ett sådant beteende tror rekryterarna att det är en fördel om intervjumomentet och resultaten från de olika personlighetstesten jämförs med varandra för att på så sätt kunna urskilja vissa skillnader i svarsmönster (Robie et al., 2006).

I en studie av Tsai, Chen och Chiu (2005) studeras vilka effekter impression management kan ha vid en anställningsintervju. Forskarna i studien har granskat verkliga anställningsintervjuer för verkliga jobb. Urvalet bestod av 151 sökanden vid 25 olika arbetsplatser. Resultatet från studien visar att impression management spelar en större roll i vissa situationer och en mindre roll i andra. Är en arbetssökande medveten om vilka effekter IM kan ha vid en anställningsintervju och använder detta till sin fördel är chanserna goda att detta får positiva följder vid anställningsintervjun. Tsai et al. (2005) har funnit precis som det gjorts i tidigare studier att det vid strukturerade intervjuer, alltså vid intervjuer där en framarbetad intervjuguide används, är lättare att urskilja de sökande som försöker använda sig utav diverse IM-taktiker, framför allt den icke verbala. Vid en intervju med strukturerade frågor blir det enklare för den rekryteringsansvarige att fokusera på vad det egentligen är som sägs och vilka svaren blir istället för att koncentrera sig på ett icke verbalt beteende hos den sökande som kan påverka bedömningen, exempelvis ett självsäkert och förtroendeingivande yttre, ögonkontakt, leenden och så vidare.

En annan faktor som också kan påverka effekten av IM är längden på intervjun. Desto längre intervju desto större möjlighet för rekryteraren att få fram relevant information hos den sökande och rekryteraren blir därför inte i lika stor utsträckning påverkad av den sökandes framställning av sig själv (Tsai et al., 2005).

Bedömning och sammanställning av intervjumaterial

Lindelöw (2008) skriver att en rekryterare efter genomförd intervju bör göra en kort sammanställning av de positiva och negativa aspekter som kommit fram under intervjun. Dessa aspekter grundar sig i kravspecifikationen. Efter detta är det fördelaktigt om en sammanfattande skattning av kandidaten genomförs. Detta underlättar för rekryteraren när denne jämför olika kandidater med varandra. Lindelöw (2008) förespråkar en tregradig skala:

- Den sökande lever inte upp till de ställda kraven på kompetens som de flesta andra kandidater gör. Negativa faktorer är övervägande.
- Den sökande lever upp till de ställda kraven på kompetens i ungefär samma utsträckning som övriga kandidater. Det finns mestadels positiva faktorer men även negativa hos kandidaten.
- Den sökande lever upp till de ställda kraven på kompetens i större utsträckning än de flesta andra kandidater. Positiva faktorer är klart övervägande.

Genom denna skala kan en jämförelse göras med övriga arbetssökande. Skattningen eller bedömningen av den arbetssökande bör göras separat för varje kriterium som finns med i kravspecifikationen. Alla som varit delaktiga i intervjun eller på annat sätt varit med och betygsatt kandidaten gör en individuell bedömning innan diskussion med övriga inleds. Detta för att undvika att en påverkan av varandras intryck eller samsyn ska uppstå. Sedan när alla individuella bedömningar är färdigställda är det av fördel om dessa diskuteras och jämförs med övriga intervjuares eller observatörers beskrivningar. Denna sammanfattade beskrivning kan mynna ut i en bedömningsmatris där de olika kriterierna från kravspecifikationen presenteras (Lindelöw, 2008).

Prien (1992) skriver att för att en bedömning av olika arbetssökande ska bli korrekt är det av vikt att bedömningssystemet är standardiserat. Det är betydelsefullt att bedömnarna uppmärksammar samma variabler och har samma instruktioner för hur bedömningarna ska göras. Prien tar upp diverse krav som ett bedömningssystem ska uppfylla för att kunna anses som tillförlitligt. Systemet ska bestå av ett begränsat antal variabler som kan definieras på ett lättbegripligt vis. Det ska även vara enkelt att urskilja vad de bedömda utfört, hur pass framgångsrikt detta varit. Gjorda iakttagelser ska kunna kvantifieras och bedömnarnas utvärderingar bör kunna registreras på ett enkelt sätt. Detta förfarande ökar enligt Prien (1992) chanserna för att de mest lämpade kandidaterna blir utvalda och aktuella för den specifika tjänsten.

Specificerad frågeställning

Detta avsnitt syftar till att sammanfatta och konkretisera tidigare forskning och teori till en frågeställning som står som hjälp för att besvara studies syfte.

- Graden av kontroll i arbetsutförandet visar sig vara viktig för personlighetens betydelse för arbetsprestationen. Hur ser rekryteringsansvariga på detta och när anses personligheten betyda mest för arbetsprestationen?
- Personlighetsforskning visar att personlighet består av olika egenskaper som bland annat kan förutse en persons prestationer. På vilket sätt ser rekryteringsansvariga på möjligheten att genom att bedöma kandidaters personlighet förutse deras kommande arbetsprestation? Och finns det personlighetsegenskaper som rekryteringsansvariga värderar högre? Personlighetsdimensionen samvetsgrannhet i FFM har i en studie av Kappe och van der Flier (2010) framträtt som den viktigaste prediktorn för en god prestation.
- Bedömning av personlighet vid anställningsintervjun kan påverkas av många felkällor och fallgropar. Att lita på sin egen magkänsla, selektiv varseblivning och impression management är några sådana fallgropar. Hur går rekryteringsansvariga tillväga för att göra en så tillförlitliga bedömning som möjligt och inte påverkas av dessa fallgropar?
- Intervjuns struktur, omfång och intervjuarens frågeteknik är faktorer som påverkar bedömningen av kandidater. Använder de rekryteringsansvariga i studien sig av några särskilda tekniker eller strukturer i intervjusituationen?
- Att inför en nyrekrytering verkligen veta vem och vad som sökes för en tjänst underlättar arbetet med att finna ”rätt man till rätt plats”. En noggrant framställd kravprofil är då ett bra hjälpmedel. Hur går de rekryteringsansvariga i studien tillväga

i en rekryterings förberedande arbete och på vilket sätt använder de sig av kravprofilen vid bedömning av kandidaterna?

Metod

I denna studie har för att söka svar på problemformuleringen en kvalitativ metod använts. Enligt Hartman (1998) karaktäriseras kvalitativa undersökningar av att det är förståelsen för en individ eller en grups upplevelser som är av intresse. I denna studie är det rekryteringsansvarigas beskrivningar av hur de går tillväga i bedömningen av sökandes personlighet och vilken vikt de lägger vid personlighet i rekryteringsarbetet.

Intervjupersoner

I studien ingår fem personer med olika typer av rekryteringsansvar. Av respondenterna arbetar tre utav dem för bemanningsföretag och två på företags personalavdelningar. Vår avsikt med denna uppsats är att fånga varje individs egna tolkningar och förställningar.

I studien används ett urval som Hartman (1998) benämner för ett ändamålsenligt urval. Med ett ändamålsenligt urval menas att respondenterna i studien uppfyller de kriterier som kan anses vara av vikt för att besvara syftet. Det övergripande kriteriet var att deltagarna skulle ha arbetsuppgifter som i hög grad innefattade rekryteringsansvar. Urvalet består av fem kvinnor i åldrarna 25- 45 år vilka alla arbetar med rekryteringsfrågor.

Denna studie utgår från ett antal forskningsetiska principer. Dessa är de som Kvale & Brinkmann (2009) benämner som informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser. Med informerat samtycke menas att intervjupersonerna informeras om syftet med undersökningen, hur denna är upplagd samt att undersökningsdeltagaren deltar helt frivilligt och när som helst kan avsluta sitt deltagande. Denna information var något som innan varje genomförd intervju förmedlades till respondenterna. Med konfidentialitet i forskning menas att inga data publiceras som kan röja intervjupersonernas identitet. Därför publiceras i studien varken namn på deltagarna eller vid vilket företag de är verksamma, för att chanserna till identifiering ska vara minimala. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver vikten av att som forskare innan uppstarten av en studie bedöma vilka risker och fördelar som finns med studien samt vilka konsekvenser studien kan få för deltagarna. Den etiska principen innebär att riskerna för att deltagarna ska lida skada bör vara så små som möjligt. Då intervjumaterialet redovisas tematiskt får risken för identifiering, eller att någon intervjuperson skulle komma till skada ses som minimala.

Material/ apparatur

Inför datainsamlingen framställdes en intervjuguide (se bilaga) för att på så sätt säkerställa att intervjuerna täckte in de relevanta frågeställningarna i studien. Denna guide har sin grund i forskning och teori inom rekrytering. Guiden följer sex kategorier med förslag på följdfrågor inom varje område. Intervjuerna bedrevs på så sätt som Hartman (1998) kallar halvstrukturerade intervjuer. Detta medför att intervjuguiden inte låste intervjuerna i de frågor som ställdes och därmed ökade frågornas träffsäkerhet. Under intervjuerna kom guiden snarare att fungera som en trygghet för oss som intervjuare än som en struktur för hela intervjun. Kategorierna fungerade som förslag på ämnen som samtalades med respondenterna. Detta förfarande ger en ökad möjlighet för respondenten att påverka själva intervjun och leder till att denne kan prata om vad som känns relevant. I vissa fall fick detta resultatet att alla frågor från intervjuguiden inte behövde ställas eftersom respondenten redan besvarat frågorna. Kategorifrågorna ställdes inte enbart i den ordning som intervjuguiden förespråkade utan i

den ordning som upplevdes som mest lämpad för intervjusituationen. Detta upplevdes som något positivt eftersom resultatet blev en naturlig och avslappnad dialog.

Procedur

De rekryteringsansvariga i studien kontaktades dels via telefon och dels genom mail. Vid samtal med rekryteringsansvariga presenterades dels studiens ämnesområde, dels varför respondentens upplevelser kring ämnet var av intresse för studien. Inför intervjuerna framställdes en kortare intervjubeskrivning som innefattade de områden som skulle komma att beröras vid intervjutillfället. I denna beskrivning fanns tillgänglig respondenterna på begäran. Vidare gavs även information om intervjuens uppskattade längd. De sex första rekryteringsansvariga som kontaktades visade intresse för medverkan, varpå respondenterna under en tvåveckorsperiod fick möjlighet att själva komma med förslag om tid och plats för själva intervjun. Under denna period valde en rekryteringsansvarig att avbryta sin medverkan på grund av tidsbrist. Övriga respondenter önskade att genomföra intervjuerna på sina respektive arbetsplatser. Intervjuerna genomfördes i avskild miljö, antingen på respondentens kontor eller i ett konferensrum.

Analysmetod

Efter intervjuerna transkriberades ljudupptagningen från vardera intervju. Utifrån transkriberingarna diskuterade vi som forskare igenom likheter och skillnader intervjuerna emellan samt jämförde detta med teori och tidigare forskning kring forskningsområdet. I själva analysförfarandet av intervjuerna har en tematisering gjorts som främst utgått från teorier och forskning kring ämnet rekrytering. Temana är inspirerade av den intervjuguide som framställdes innan datainsamlingen. Dock har teman kommit att ändras och förnyas när empirin genererat mycket stöd för områden som inledningsvis inte ägnats fokus på i teorifördjupningen. Analysen för denna uppsats kommer därmed att påminna om det som Widerberg (2002) kallar ett teorinära analysförfarande, dock med inslag av ett empirinära förhållningssätt. Widerberg (2002) menar att det kan vara att föredra att använda sig av en kombination av dessa två analysförfaranden för att inte låta sig begränsas i analysen av teorier kring forskningsområdet. Tematiseringen kom därmed att utgöras dels av valda teorier, men även av sådana teman som flera respondenter gav uttryck för och som kastade nytt ljus på aspekter som innan intervjuerna inte tagits i åtanke. Resultatet i denna studie presenteras utifrån de slutgiltiga temana.

Resultat

Förberedande arbete och framställande av kravprofil

Under intervjuerna visade det sig att samtliga respondenter, på ett eller annat sätt, inför en rekrytering framställer en kravprofil. Hur kravprofilen ser ut och hur rekryteraren går tillväga i framställandet påverkas av vad för typ av rekrytering och tjänst det rör sig om.

Några av respondenterna genomför extern rekrytering åt kunder. De anlitas för att sköta rekryteringsprocessen åt ett annat företag. En åsikt som framkom under intervjuerna var att det i dessa fall är viktigt att först ”lära känna” kundföretaget, befattningen och aktuell arbetsgrupp för tjänsten ifråga. Det är viktigt att söka svar på frågor som rör kundföretagets förväntningar på tjänsten, vilka kompetenser som krävs, vilka fördelar och nackdelar föregående anställd för tjänsten hade. Detta är frågor som anses viktiga att diskutera. En respondent menar att denne som rekryteringsansvarig ibland kan se sådant som företaget har missat. Denna respondent menar att det ibland handlar om att hjälpa kunden litet på traven, att ge lite extra.

En respondent uttrycker det som att:

”Vi kan ju aldrig säga exakt vad en kund behöver. Vi kan bara diskutera runt om och hjälpa kunden inse vad det är de behöver”

En annan respondent menar att det, vid extern rekrytering, är viktigt som rekryterare att sätta sig in i företagskulturen hos kundföretaget. Respondenten menar att det genom kundbesök och genom samtal med representanter från kundföretaget underlättar och förbättrar kommande rekryteringsprocess. Respondenten förklarar att:

”ju mer information vi har, ju lättare blir det att hitta rätt”

”Får man komma ut på företagen och känna av stämningen där ökar chanserna att man kan hitta en person som kommer passa bra in i det aktuella företaget”

När en rekrytering rör en tjänst inom företaget som respondenterna representerar ser framställandet av kravprofilerna något annorlunda ut. En av skillnaderna ligger enligt respondenterna i att de vid rekrytering till sitt eget företag inte på samma sätt behöver framställa en ny kravprofil för varje ny rekryteringsprocess. Två respondenter tillkännagav att de vid rekrytering till sitt eget företag använder sig av en kravprofilsmall. Denna mall har framtagits för varje tjänst och tar upp sådana krav som är relevanta för tjänsten. Många av dessa krav är fasta för varje rekrytering inom denna befattning. Dock kan den uppdateras om närmsta chefen för befattningen ifråga har önskemål om särskilda kompetenser eller egenskaper. En av dessa respondenter menar att det går ganska snabbt att sätta sig in i vad det är för typ av person som söks, detta då kännedom om avdelningen och befattningen ifråga redan finns.

Det tycks finnas en skillnad i hur kravprofilen framställs och hur tidskrävande denna process är om rekryteringen utförs för den rekryteringsansvariges eget företag eller om den utförs för kunds räkning.

En respondent gav uttryck för hur viktigt förarbetet är för att intervjun ska gå bra. Denne respondent menade att en dålig intervju uppstår när denne som intervjuare känner att kandidaten som intervjuas inte är rätt person för jobbet. När detta uppstår menar respondenten att det är ett mindre bra inledande arbete som ligger till grund. En annan åsikt som framkom var att en kravprofil kan ändras under rekryteringsprocessens gång. Detta kan uppstå om rekryteringsansvarige en bit in i rekryteringsprocessen uppmärksammade att vissa krav känns orimliga eller fel ställda. En respondent menade att det ibland går att undra om den person som efterfrågas i kundföretags kravprofiler verkligen finns. Då går rekryteringsansvarige tillbaks och diskuterar igenom en omformulering av kraven.

Upplevelser om personlighets betydelse för arbetsprestation

Vid datainsamlingen framkom åsikter från samtliga respondenter om att personlighet är viktigt för arbetsutförande. Vidare menar respondenterna att det är personligheten de vill skapa sig en bild av genom intervjun. Det är där de får känna efter vad det är för person som sökt tjänsten och vilka personlighetsdrag kandidaten har.

En anledning till varför det är viktigt att identifiera personligheten tycks ligga i att den rekryteringsansvarige ser personlighet som ett hjälpmedel för att förutse arbetsprestationen. En respondent menar att denne lägger vikt vid personlighet för att säkerställa vad det är för person som denne erbjuder jobb.

”Jag tycker personligheten är av stor vikt. Jag som anställer denna person ska ju känna att det är rätt person så att säga. Jag har ju ett ansvar mot kunden att konsulten presterar på ett tillfredställande sätt”

Flera av respondenterna menar att de för vissa tjänster lägger större vikt vid personlighet än vid andra krav. En respondent menar att personligheten för vissa tjänster är det viktigaste och menar att vissa kompetenser går att ”klä på folk”. En annan respondent menar att de för den typ av tjänst de oftast tillsätter ny personal till lägger större vikt vid personlighet än erfarenhet. Denna respondent menar att arbetsuppgifterna kan alla lära sig men personligheten är svårare att ändra. Ytterligare en åsikt som framkommer är att personligheten värderas mer vid enklare tjänster:

”Personligheten är viktigare än vad man tror, om man måste välja mellan kunskap och personlighet, så är det för en enklare tjänst viktigare med personlighet än kunskap, med personlighet menar jag då lojalitet och attityden till arbete”

Denna respondent menar att enklare arbeten kan alla lära sig och att personligheten därmed blir viktigare än förkunskapen. Ytterligare en respondent är inne på samma spår och uttrycker:

”Att montera ihop en liten grej kan många genomföra. Det viktiga är att du vill jobba, inte såsar och kommer i tid. Att du sköter dig allmänt. Då är personligheten det viktigaste”

Under intervjuerna tillfrågades respondenterna om det finns vissa personlighetsegenskaper som värderas högre än andra. Samtliga respondenter menade att de egenskaper som värderas högst varierar från tjänst till tjänst och avgörs av kravprofilen. Dock kunde flera av respondenterna se mönster i vad kunder efterfrågade för personlighetsegenskaper. Bra attityd, lojalitet, noggrannhet och social anpassningsförmåga var de egenskaper som respondenterna värderade högst. En åsikt som framkom var dock att en varierande personalstyrka i företaget var att föredra. Respondenten uttryckte följande:

”Det finns ju ingen personlighet vi letar mer eller mindre efter. Men det finns vissa bitar som är jätteviktiga att ha”

Under intervjuerna framkom åsikter om att personlighet är komplicerad och svår att bedöma. Respondenterna ser en svårighet att säkert kunna veta att den uppfattning man som rekryterare fått av en kandidats personlighet verkligen stämmer. Referenstagning är en metod som här tas upp som ett bra komplement till intervjun. Respondenterna menar att det bland annat är genom referenser de kan säkerställa om den uppfattning de fått av en kandidat verkligen stämmer. En respondent förklarar detta såhär:

”När vi träffar en person får vi en uppfattning. Referenser tar vi för att se om vår uppfattning antingen var rätt eller fel. Oftast får vi konstaterat att vi fått rätt”

En annan metod som lyfts fram som ett sätt att säkerställa uppfattningen om kandidatens personlighet är att ta hjälp av en kollega. Flera av respondenterna menar att de kan be kolleger träffa kandidater de har svårt att få en klar uppfattning om. Kollegans uppfattning jämförs sedan med respondentens för att se om denne delar bilden. Respondenterna på bemanningsföretagen menar även att kundföretagets uppfattning även den fungerar som ett sätt att säkerställa att bedömningen av personligheten stämmer. När slutkandidater presenteras

för kundföretaget gör företaget i sin tur en bedömning som kan jämföras med respondentens uppfattning.

Medvetenhet om fallgropar vid intervju

De olika intervjupersonerna var eniga om att det finns flera fallgropar man som rekryterare riskerar att hamna i vid en intervju. En fallgrop som kom upp var om de arbetsökande uppvisade ett spelat beteende och inte var sig själva under anställningsintervjun. Detta kan göra rekryteraren osäker på huruvida den arbetsökande är äkta eller inte. Denna osäkerhet uttrycktes av en respondent:

”Ibland kan det vara så att en person kommer med bra svar som stämmer överens med vår kravprofil men man känner ändå att man inte får grepp om personen eller kommer den in på livet. Detta tycker jag är svårt, sedan sitter man med intervjumaterial men man vet ändå inte riktigt vad det är för typ av person.”

Studien visar också att ett spelat beteende kan vara omedvetet hos kandidaten. En intervjuperson uttryckte detta på följande sätt:

”Ibland kanske en person inte vill ljuga men framställer sig på ett felaktigt sätt ändå.”

Andra existerande fallgropar som framkom vid intervjuerna är att magkänslan får en för stor påverkan eller att man som rekryterare tenderar att gilla intervjupersoner med liknande bakgrund som intervjuaren. Flera intervjupersoner var eniga om att magkänslan var ett bra hjälpmedel för att bedöma hur en person skulle passa för ett visst arbete, men var samtidigt eniga om att denna magkänsla måste grunda sig i den kravprofil som finns, om personen uppfyllde de krav som kravprofilen ställde och inte om rekryteraren gillade den arbetsökande personligen. Detta formulerades av en intervjuperson såhär:

”Man måste analysera varför man tycker mindre om en sökande. Det kan ju vara för att den har något personlighetsdrag som inte jag gillar. Men man får hela tiden hålla sig till kravprofilen, stämmer personen in? Det kan vara så att personen passar perfekt i förhållande till kravprofilen men jag kanske inte gillar personen. Har denne de karaktärsdragen som kunden vill ha, då ska jag ju presentera personen.”

En annan intervjuperson uttryckte sig på följande vis:

”Vi litar nog väldigt mycket på vår magkänsla, har man jobbat med detta några år är vår magkänsla väldigt sällan fel. Magkänslan blir viktig när det kommer till att analysera om det personen säger är sant. Man måste skala av sidor hos sig själv, men vid magkänslan utgår man från kravprofilen.”

Om magkänslan istället fokuserades på om intervjuaren gillade respondenten personligen hamnade fokus fel och det är då lätt hänt att intervjuaren fick en positiv eller negativ bild av kandidater beroende på om denne hade liknade eller skilda värderingar och bakgrund som den själv eftersom detta ofta anses som ”normen.”

Andra fallgropar som kan uppstå vid en intervju är om man som rekryterare inte berör alla relevanta detaljer. Detta får till följd att rekryteraren kanske till följd av bristande uppmärksamhet inte belyser vissa detaljer som hade varit betydelsefulla för rekryteringsprocessen och på grund av detta inte kan göra en rättvis bedömning. Detta uttrycktes av en respondent såhär:

”Sen är det lätt att man blir bekväm i sin egen roll och att det går lite på slentrian. Ibland kan jag känna att man kunde varit mer vaken och alert, ställt bättre följdfrågor och så vidare.”

Intervjuteknik och bedömning av arbetssökande

För att undvika olika typer av fallgropar menade intervjupersonerna att en god intervjuteknik var av vikt. För att alla arbetssökande ska bli likvärdigt bedömda är det bra att använda sig utav en intervjuguide. Detta ökar chansen att alla frågor som är av vikt blir ställda och att inte vissa blir bortglömda. Respondenterna hade alla en individuell för sin arbetsplats utarbetad intervjuguide att använda sig av, denna användes dock mer eller mindre frekvent. De lite mer erfarna rekryterarna menade att de nu lärt sig vilka frågor som behövde beröras och i princip lärt sig intervjuguiden utantill. För att kunna jämföra kandidater med varandra menar respondenterna att det är betydelsefullt att ungefär samma frågor ställs till samtliga kandidater. Intervjuguiden motverkar också att verbala kandidater får för stor plats, eftersom det finns vissa bestämda frågor som ska behandlas kan inte den arbetssökande komma in på irrelevanta sidospår. För att en intervju ska bli tillförlitlig menar respondenterna att det är viktigt att alla kandidater får samma chans att ”sälja” in sig själva och svara på överensstämmande frågor. För att detta ska garanteras beskriver en respondent deras tillvägagångssätt såhär:

”Vi har ju vår intervjumall som vi utgår ifrån vid alla intervjuer för att säkerställa att de blir lika bedömda och får svara på samma frågor.”

För att få fram uttömmande svar, förstå den arbetssökande på rätt sätt och öka chanserna att kunna genomskåda ett uppvisat beteende använder rekryterarna i undersökningen sig av exempelfrågor. Det skiljer sig lite åt på de olika företagen men gemensamt är att följdfrågor där kandidaterna får komma med beskrivningar och exemplifieringar är vanligt förekommande. Detta är ett bra sätt för att komma åt ärligheten hos de arbetssökande. Detta uttrycks av en respondent:

”Arbetssökandes upplevelser av tidigare beteenden är också viktiga att få fram under anställningsintervjun Jag försöker ställa kompletterande följdfrågor där den intervjuade får ge exempel på vad den gjorde bra i en specifik situation. Då är det inte så lätt att bara sitta och rapa ur sig en massa klyschor som man vet intervjuaren vill höra. Många tycker ju om att berätta om sig själva, pratar man bara en stund brukar det komma fram vilken roll en person har i en grupp och så vidare. Sen brukar jag även be dem att beskriva hur andra ser på dem. Då blir den intervjuade tvungen att tänka på hur andra människor ser på en och inte bara på hur den ser på sig själv.”

Något som de olika intervjupersonerna var överens om var att man som rekryterare ibland får göra en återkoppling under intervjun om det är något man är osäker på och vill att kandidaten ska berätta mer om. Det kan även här vara aktuellt att ”utmana” kandidaterna och komma med preciserande frågor och trycka på ”svaga” punkter. Detta tvingar kandidaten att tänka till lite extra och leder till att rekryteraren får ut mer av svaret.

Respondenterna menar att det är viktigt att försöka få igång en dialog under intervjun då detta tenderar att leda till en mer avslappnad situation där kandidaten kan vara sig själv. En åsikt som framkom var att om kandidaten känner sig lugn och inte synad i sömmarna är chanserna större att svaren blir mer sanningsenliga.

Flera av respondenterna menar att det kan finnas en fara i att låta första intrycket av en kandidat få för stor inverkan på bedömningen. Att intervjun måste få ta sin tid var något som respondenterna tyckte var viktigt. En respondent uttryckte detta enligt följande:

”Även om en person instinktivt känns fel måste man låta personen få chansen att växa under intervjuens gång.”

Respondenterna menade att det vid bedömningen av kandidater är viktigt att vara professionell och förhålla sig till kravprofilen och inte sina personliga värderingar. En respondent uttryckte det såhär:

”Man måste tänka sig in i vad är det för roll jag rekryterar till och vad det är som krävs där. Så att man går ur sitt egna tänk och inte tar in för mycket personliga värderingar.”

Ytterligare en reflektion som framkom vad gäller att inte låta rekryterarens egna värderingar påverka bedömningen var:

”Det gäller att ha distans till sig själv, distans till andra. Att se intervjun som ett tomt blad och inte lägga in några fördomar. Det är svårt. Ett tu tre är man på väg åt ett visst håll, kanske för att personen ifråga liknar en annan person man har intervjuat”

Det kan skilja mycket på kandidater och hur länge respondenterna behöver träffa dem för att få fram all den information som behövs. I vissa fall kan det även behövas en extra intervju vid de tillfällen kandidaten är svår att bedöma. Ett par intervjupersoner var inne på detta och menade att detta kunde skapa en klarare och mer nyanserad bild av den arbetssökande, ibland kunde det också bli aktuellt att en kollega fick träffa den sökande för att ge sin bild. Undersökningen har visat hur respondenterna ser på vad som kännetecknar en bra intervju. Det är när kandidaten kan ge bra och uttömmande svar på konkretiserande frågor. Man känner sig som rekryterare säker på personen och denne är precis så som den utger sig för att vara. Det kan vara så att den sökande har svaga sidor men är den bara medveten om detta behöver det inte vara något negativt utan istället något som denne kan jobba med.

Efter genomförd intervju är det enligt respondenterna betydelsefullt att göra en bedömning av kandidaten. Detta eftersom den senare ska komma att vägas mot andra kandidater och för att åsikter och tankar inte ska glömmas bort eller blandas ihop. De olika intervjupersonerna hade här lite olika tillvägagångssätt men gemensamt var att en kortare sammanfattning gjordes och de intryck som intervjuarna fick skrevs ned. En respondent beskrev detta såhär:

”Jag brukar sammanställa intervjuerna efteråt. Detta för att få ned vad första intrycket och magkänslan säger. Även lite om de starkaste dragen som jag kände hos personen under intervjun, det är ju ändå denna känsla man har spontant direkt efter intervjun.”

Vad som även kunde finnas med i denna sammanfattning var hur de sökande svarade på de viktigaste intervjufrågorna samt hur motiverade de verkade för tjänsten. Verkade de ointresserade och ej angelägna gick de ju bort direkt och det var inte intressanta för tjänsten. Något som framkom under datainsamlingen var att få av respondenterna använde sig av någon form av bedömningssystem. Egentligen bara en respondent gav uttryck för att denne använde sig av ett datasystem för att jämföra kandidater med varandra.

Diskussion

Förberedande arbete och framställande av kravprofil

I introduktionsdelen redogörs för behovsanalysen som startpunkt i en rekryteringsprocess (Lindelöw, 2008). Behovsanalysen syftar till att plocka ner organisationens målsättning på individnivå och framställa en kravprofil utifrån detta. Vid intervjuerna framkom att respondenterna på ett eller annat sätt genomgick ett liknande förfaringssätt som Lindelöw (2008) förespråkar. De respondenter som genomförde rekryteringar åt kundföretag gav uttryck för hur viktigt det var, för en framgångsrik rekrytering, att sätta sig in i kundföretagets kultur och befattningen ifråga. Teorin och empirin liknar här varandra och respondenterna tycks dela Lindelöws (2008) uppfattning om att förarbetet är viktigt för rekryteringen. Judge, Higgins och Cable (2000) diskuterar i en artikel avsaknaden av forskning rörande P - O fit. Intervjuerna visade att respondenterna värdesätter denna aspekt vid rekryteringar. Respondenterna värderar företagskultur och arbetsgruppsklimat i rekryteringsförfarandet. Att företagets och kandidatens värderingar och målsättningar är överensstämmande är alltså något som är av vikt. Trots denna avsaknad av forskning kring hänsynstagande till P-O fit visar resultatet i denna studie att huruvida en kandidat passar in i berörd organisation är något som värderas högt. Respondenterna menar att ju mer information de har om kundföretaget ifråga ju större är chansen att rekryteringen blir framgångsrik. Det går genom denna jämförelse att se vikten av ett väl utfört förarbete. Förarbetet ligger till grund för rekryteringsprocessen och utgör för rekryteringsansvariga en specifikation i vad det ska söka hos kandidater till tjänsten.

Vid rekrytering till respondenternas eget företag var framställandet av kravprofiler en mindre tidskrävande process. Intervjuerna visade att rekryteringar till respondenternas eget företag ibland utgick från en mall, eller en standardiserad kravprofil. De respondenter som utgick ifrån en sådan mall menade att detta var tidsbesparande och att de genom erfarenhet lärt sig vilka egenskaper som krävdes för befattningen ifråga. Vår tolkning utav detta är att det kan finnas en risk med att vid rekrytering utgå från en färdig mall. Denna risk ligger i att få en personalsammansättning med allt för lika personlighetsegenskaper. Ska det fungera med denna typ av färdigframställd kravprofil är det viktigt att denna mall hela tiden utvecklas och förfinas. Lindelöw (2008) menar att en av fördelarna med behovsanalysen är att man som organisation kan rusta upp sin verksamhet för framtida målsättningar. Då är det viktigt att före var rekrytering granska organisationen och dess behov. Här bör ha i åtanke att en rekryteringsprocess är tidskrävande och att ett effektiviserande utav denna process givetvis kan underlätta för organisationen då behovet av ny personal är stort.

Vid intervjuerna framkom även en åsikt om att ett mindre bra förberedande arbete är det som ligger till grund för en dålig intervju. Med detta menas att om ett mindre bra förarbete är gjort är riskerna stora att kandidaten inte uppfyller de krav som finns. Om inte förarbetet är utförligt får det till följd att en missvisande eller knapphändig kravprofil ligger till grund för rekryteringen. Uppfyller inte kandidaten tjänstens krav är det ingen idé att gå vidare med kandidaten. Då har onödig tid lagts ned på en anställningsintervju som inte lett till något. Med hjälp av ett noggrant förarbete minskar riskerna för detta och det går på så sätt att tjäna tid senare i rekryteringsprocessen.

Upplevelser om personlighets betydelse för arbetsprestation

Det starkaste argumentet till att lägga vikt vid personlighet vid rekrytering kanske ligger i det som Pervin och John (2000) skriver om personlighet, nämligen att personlighet kan sammanfatta, förklara och förutse en persons handlande. Framförallt att kunna förutse en individs handlande torde vara något en rekryterare i högsta grad är intresserad av. Hallén (2005) menar att drömmen för en rekryteringsansvarig är att med säkerhet kunna förutse hur en kandidat skulle fungera vid eventuell anställning. Dock får väl detta ses som ett önsketänkande, men genom vissa metoder och tillvägagångssätt kan ändå rekryteringsansvariga skapa sig en bild av kandidaternas personlighetsegenskaper, och på så sätt få en föreställning om hur en kandidat kommer att prestera. Under intervjuerna framkom en åsikt om att personligheten var något de rekryteringsansvariga lade vikt vid för att ha möjlighet att ta reda på vem kandidaten är och förutse hur denne skulle komma att prestera vid en eventuell anställning.

Under intervjuerna framkom att respondenterna inte söker efter någon speciell typ av personlighet. Dock finns det egenskaper eller drag av personlighet som värderas högre. Hur denna rangordning ser ut varierar från tjänst till tjänst.

Vidare menar samtliga respondenter från bemanningsföretagen att social anpassningsförmåga är en egenskap de värderar högt. En tolkning som kan dras från detta är att personal inom bemanningsbranschen ofta befinner sig på olika uppdrag hos olika kundföretag. Den dimension som i femfaktorsmodellen (Robbins & Judge, 2007) kallas extraversion torde då vara en viktig egenskap. De anställda kommer att befinna sig på olika företag och arbeta med olika individer och olika arbetslag. En förmåga att känna av stämningen och anpassa sitt beteende efter det som för stunden är rådande kan då bli en viktig aspekt för ett bra utfört arbete. Det får anses troligt att en individ med höga värden i extraversion till högre grad är benägen att anpassa sitt beteende på så sätt än vad en individ med lägre värden är.

Vid datainsamlingen framkom att respondenterna ansåg att sambandet mellan personlighet och arbetsprestation hade en större betydelse vid ”enklare” tjänster. En respondent uttryckte detta som att personlighet var viktigast vid tjänster som vem som helst kan utföra. Detta är något som strider mot Landy och Contes (2009) teori om graden av kontrollens betydelse för sambandet mellan personlighet och arbetsprestation. Landy och Conte (2009) menar att ju högre kontroll den anställde har över arbetsutförandet desto större betydelse har också den anställdes personlighet för arbetsutförandet. Respondenterna menade istället att personligheten vid enklare arbeten fick större betydelse än vid komplicerade arbeten med högre kontroll. Detta därför att enklare arbeten krävde mindre förkunskap av individen och att personligheten därmed fick större betydelse. Så som vi tolkar Landy och Conte (2009) menar de att om den anställde inte har någon möjlighet att påverka arbetet så är det av mindre vikt vilka personlighetsegenskaper den anställde ifråga besitter eller inte besitter, eftersom arbetet bara kan utföras på ett sätt. Så som vi tolkar respondenterna menar de att då arbetet inte förutsätter några förkunskaper får personligheten en större betydelse. Denna betydelse får dock ses som relativ. I relation till vad kravprofilen innehåller utgör personligheten en större del vid en enklare tjänst än vad den gör vid en mer komplicerad tjänst. Kravprofilen vid en mer komplicerad tjänst innehåller inte bara personlighetskrav utan även krav på förkunskap, erfarenhet och kompetenser. Personligheten utgör då, vid en komplicerad tjänst, en mindre relativ del av kravprofilen. Men om personligheten vid en enklare tjänst verkligen har en större betydelse för arbetsutförandet går att ställa sig frågande till. Det får ses som troligt att för att dra nytta av personliga egenskaper förutsätts ett arbete där individen själv har möjlighet att påverka och bestämma över arbetets utförande.

Under intervjuerna framkom att de egenskaper som respondenterna menade var viktiga för de enklare tjänsterna var egenskaper som lojalitet, ordningssamhet och viljan att arbeta. Dimensionen samvetsgrannhet i femfaktormodellen (Robbins & Judge, 2007; Fahlke & Johansson, 2007) torde då vara en dimension de rekryteringsansvariga värderar högt. Detta då höga värden av samvetsgrannhet kännetecknas av en lojal och pålitlig personlighet. Landy och Conte (2009) redogör för hur tidig forskning rörande sambandet mellan personlighet och arbetsprestation främst var inriktad på att identifiera ett generellt mått på prestationsskicklig personlighet. Alltså en personlighet som i stort alltid kommer stå för en god arbetsprestation. Samvetsgrannhet har då kommit att träda fram som den viktigaste personlighetsdimensionen för en god arbetsprestation. Kappe och van der Flier (2010) visar i en studie att samvetsgrannhet är en viktig faktor för prestationer. Vår tolkning och uppfattning är att samvetsgrannhet är en viktig faktor för arbetsprestationen. Men huruvida det är just graden av samvetsgrannhet som är avgörande för prestationens kvalitet är inget vi genom intervjuerna i denna studie kan uttala oss om. Dock framgår att lojaliteten, pliktrogenheten och organisationsförmågan som kännetecknar en individ med höga värden av samvetsgrannhet tycks vara personlighetsegenskaper som respondenterna i studien värdesätter hos kandidater. Detta är personlighetsegenskaper som enligt forskning visar sig vara en viktig faktor för en generellt bra arbetsprestation.

Intervjuteknik, medvetenhet om fallgropar och bedömning av arbetssökande

I litteraturen kring anställningsintervjuer framställs bedömning genom intervju som ett komplicerat bedömningsunderlag med flera risker som kan påverka bedömningens giltighet. Lindelöw (2008), Mabon (2002) och Hallén (2005) skriver om riskerna med att ett första intryck får för stor inverkan på själva intervjun, både ett positivt och negativt intryck påverkar bedömningen vid intervjun negativt. Undersökningen visade att rekryterarna rätt snabbt skapade sig en bild av kandidaten men var noga med att detta inte fick påverka bedömningen av densamme. Fokus skulle här ligga på kravprofilen och om den sökande uppfyllde dessa krav eller inte. Rekryterarna menade att de i viss utsträckning litade på sin magkänsla och hade en uppfattning om att denna sällan visade sig vara fel, men att det vid vissa tillfällen hänt att de under en intervju helt svängt om och helt ändrat åsikter om den sökande. Vi spekulerar i detta beteende. Enligt teorin (Hallén, 2005) ska en rekryterare vara mycket skeptisk om denne efter endast en kort tid skapat sig en bild av den sökande. Denna bedömning är aldrig tillförlitlig och den så kallade magkänslan ska inte ha någon som helst påverkan för själva bedömningen av kandidaten. Mabon (2002) är inne på samma spår när han redogör för selektiv varseblivning och hur intervjuare tidigt i intervjun, på svagt beslutsunderlag, gör sin bedömning av kandidaten och sedan ägnar resten av intervjun åt att bekräfta denna uppfattning. Under intervjuerna framkom en åsikt om att rekryterarnas magkänsla sällan visade sig vara fel. De tyckte ofta att den bild de fick av kandidaten visade sig vara korrekt. Just detta att anse sig vara bra på att läsa av människor är något som Mabon (2002) förhåller sig skeptisk till. Denna skepsis grundar sig i att den som gör bedömningen kan påverkas av selektiv varseblivning vilket leder till att bedömningen inte blir korrekt.

Vi håller med i denna spekulation till viss del, givetvis ska det vara väl underbyggda fakta som ligger till grund för bedömningen av en individ. Annars uppstår en risk att bedömningen blir allt för subjektiv och utgår från rekryterarens egna värderingar, däremot tycker vi inte att en rekryterares erfarenhet av personbedömning genom anställningsintervjuer ska underskattas. Så länge magkänslan syftar till relevanta aspekter, nämligen kravprofilen, och inte ett personligt gillande eller ogillande finns möjligheten att göra en objektiv bedömning. Eller så som en respondent uttryckte det att det i intervjusituationen handlar om att hålla distans till sig själv och inte låta ens personliga värderingar påverka bedömningen. Vår tolkning är därmed att en magkänsla baserad på intervjuarens personliga attribut kan vara skadligt för intervjun och kan leda till selektiv varseblivning. Dock kan en magkänsla som tar

sitt ursprung i en grundligt framställd kravprofil främja bedömningen av kandidaten. Intervjuaren får då användning av sin yrkeserfarenhet samtidigt som bedömningen utgår från väl underbyggda fakta, alltså kravprofilen. Vi gör därmed ett antagande om att rekryteringsansvariga genom erfarenhet lär sig observera varningsklockor vad gäller att låta första intryck påverka bedömningen. Vidare visar också datainsamlingen att respondenterna är medvetna om att det finns en risk att utgå från sitt personliga gillande. Åsikten om att det handlar om att hålla distans till sig själv i intervjusituationen och att ha aktuell befattningskrav i åtanke är något som visar att respondenterna har utarbetade tekniker för att agera professionellt och är medvetna om riskerna vid bedömningsförfarandet.

Leary (1994) skriver om impression management och riskerna som detta innebär vid en anställningsintervju. Med impression management (IM) innebär att den arbetssökande agerar antingen medvetet eller omedvetet på ett sätt som denne uppfattar som socialt och önskvärt för situationen och arbetet ifråga. Detta var något som de rekryteringsansvariga i studien ansåg förekom mer eller mindre. Vissa var inne på att de oftast tyckte kandidaterna var sanningsenliga och svarade ärligt på de frågor som ställdes, andra menade att IM var vanligt förekommande och något som var viktigt att urskilja vid en intervju. Vissa rekryterare menade att en del kandidater också trodde de pratade sanning, vilket de i själva verket kanske inte gjorde, eftersom de omedvetet framställde en felaktig bild av sig själva. Forskning visar att ett användande av IM hos kandidater är vanligt förekommande, antingen mer eller mindre. Att man som arbetssökande vill framställa sig på ett bra sätt känns förhållandevis självklart i en intervjusituation. Barrick et al. (2009) beskriver impression management som en taktik där man som respondent försöker manipulera den känslomässiga bedömningen som intervjuaren gör. Om en respondent är skicklig på detta kan respondenten framställa sig på ett positivt sätt utan att rekryterare ens märker av att den blir påverkad. Det går här att se en svårighet att som rekryterare ge en korrekt bedömning av de sökandes personlighet. Kandidater för en tjänst kan genom en omedveten process framställa en falsk bild av sig själv. En uppgift för rekryteraren blir då att ta sig bakom denna fasad och komma åt den verkliga personligheten. Barrick et al. (2009) menar med sin artikel att det som rekryterare innebär en fara att inte se IM som något problem. Det behöver inte vara så att alla kandidater alltid är sanningsenliga utan att vissa kandidater varit så skickliga på användandet av olika IM-taktiker att rekryterarna inte kommit till denna insikt och kunnat genomskåda detta. Ett annat sätt att se på saken är så som Mabon (2002) resonerar angående att en kandidat som lyckas spela på en osann personlighet säger en hel del om kandidatens sociala kompetens. Kanske är det även så att detta skulle kunna utgöra en positiv aspekt för de respondenter som tillkännagav att social anpassningsförmåga var något de värderade högt. Att kunna sälja in och presentera en bild av sig själv så väl att den rekryteringsansvarige verkligen litar på kandidaten bör ju om något ses som en god social anpassningsförmåga.

Robie, Tuzinski, & Bly (2006) har i en studie undersökt hur rekryteringsansvariga hanterar sökande som de upplever uppvisar ett spelat beteende. Resultatet visar att rekryterare i stor utsträckning tror sig kunna utläsa om personer är ärliga eller bara uppvisar ett spelat agerande vid en intervju. Därför menar forskarna att organisationer ofta inte lägger ner någon energi i att utveckla metoder för att kunna spåra detta spelade beteende eftersom de tror sig redan kunna göra detta på ett tillfredsställande sätt. Detta är en risk vi också kan se, en del av rekryterarna ser som sagt inte IM som något större problem och tror sig kunna genomskåda en kandidat som kommer med osanningar. Detta är något vi ser som ett problem därför att om en individ får ett jobb som den egentligen inte passar för missgynnar det både organisationen och individen i fråga. Organisationen kanske inte får de krav som de har uppfylla och individen

kommer ofta att vantrivas på ett jobb med arbetsuppgifter som den kanske alls inte är lämpad för.

Ett annat beteende hos intervjuaren som kan verka som fallgrop är en bristande uppmärksamhet. En del undersökningsdeltagare var inne på att vissa intervjuer kunde gå på slentrian vilket kunde medföra att viktig information inte kom fram. Detta kunde hända om flera intervjuer hållits samma dag eller det var flera andra arbetsuppgifter som stal uppmärksamhet. Detta är något vi också kan se som en fara, att det inte alltid går att vara på topp är ju naturligt. Att be en kollega deltaga under intervjun vid dessa tillfällen, om det finns möjlighet till detta, är ett sätt som minskar denna felkälla.

Något som framkom vid intervjuerna var att samtliga respondenter använde sig av en frågeteknik där de bad kandidaterna exemplifiera och konkretisera sina intervjusvar. Respondenterna menade att detta var en bra metod för att få kandidaten att reflektera över sig själv och sina tidigare erfarenheter. Vidare var denna frågeteknik något som kunde ”testa” kandidaternas utsago. Lindelöw (2008) berättar om kompetensbaserad intervjuteknik och STAR – tekniken som i hög grad påminner om respondenternas frågeteknik. Lindelöw (2008) menar att denna teknik motverkar kandidaters möjlighet att gömma sig bakom otydliga formuleringar. Eller som en respondent uttryckte det, att frågetekniken med exemplifieringar gör att kandidaten inte bara kan ”rapa ur sig massa klyschor”. Vår tolkning av denna frågeteknik är att den på ett effektivt sätt driver kandidater att föra sina egenskaper till sin spets. Det är inte möjligt att som kandidat sitta och påstå att du besitter samtliga egenskaper som tjänsten kan tänkas kräva. Att helt oförberett komma med exempel som beskriver att du verkligen besitter dessa kvaliteter förutsätter att du verkligen är på det sätt som du säger. På så sätt kan även denna frågeteknik motverka IM. Det får anses troligt att en kandidat som påstår att den besitter en viss egenskap denne inte besitter stöter på bekymmer om denna ombedes att redogöra för exempel som bevisar att egenskapen är sann.

En annan aspekt som av respondenterna ansågs som viktig för att bedömningen skulle vara tillförlitlig var den att intervjun skulle vara strukturerad och tillräckligt lång. Respondenterna menade att det genom en strukturerad intervju i högre grad gick att jämföra de arbetssökande och på så sätt göra en mer korrekt bedömning. Detta genom att kandidaterna får besvara samma typ av frågor vilket inte är fallet vid en ostrukturerad intervju. Vidare var intervjuns längd viktig för att vissa kandidater kräver längre tid för att bli avslappnade och bekväma i intervjusituationen än andra. Fellingner (2002), Lindelöw (2008) och Tsai et al. (2005) förespråkar också strukturerade anställningsintervjuer. Förutom de fördelar respondenterna i studien menar att den strukturerade intervjun leder till menar Tsai et al. (2005) även att det vid strukturerade intervjuer är lättare att fokusera på det som har betydelse för arbetet i fråga. Genom strukturerade intervjuer blir det därmed enklare att säkerställa att intervjun kretsar kring kravprofilen och inte kring irrelevanta fakta.

Under intervjuerna framkom att de rekryteringsansvariga i låg grad använde sig av system eller redskap för att jämföra och komma ihåg sin bedömning av kandidater. Den skattning som gjordes var en kortare sammanfattning av upplevelsen av kandidaten. Vidare att det ibland kunde finnas ont om tid för att kunna genomföra denna skattning. Lindelöw (2008) beskriver vikten av att en sammanfattning görs efter avslutad intervju där det framgår hur väl de olika kandidaterna uppfyller de olika kriterierna i kravprofilen. Vi anser att chansen på så sätt ökar för en rekryterare att göra en tillförlitlig bedömning där alla relevanta data tas upp. Vidare bör även bedömningen nå en större objektivitet då rekryteraren i sin

bedömning på ett strukturerat sätt utgår från kravprofilen. Rekryterarens minnen från intervjun kommer genom matrisen att ställas i relation till de krav som tjänsten kräver.

Avslutande reflektion

För att sammanfatta studien och återkoppla mot studiens syfte ges avslutande en presentation av de slutsatser som besvarar studiens frågeställning och syfte.

- Sambandet mellan personlighet och arbetsprestation ansågs av respondenterna vara viktigare vid enklare tjänster. Detta då personligheten vid enklare tjänster utgör en större del av kravprofilen än vad den gör vid mer komplicerade tjänster. Om en tjänst inte förutsatte några speciella förkunskaper ansågs personligheten vara det som utgjorde grunden för en god arbetsprestation.
- Enligt egenskapsteorin består personlighet av egenskaper som över tid anses stabila. Då en individs personlighetsegenskaper ses som stabila är det möjligt att, utifrån egenskaperna, förutse individers prestationer. Genom intervjun anser sig de rekryteringsansvariga i studien få en insikt och möjlighet att bedöma kandidaters personlighet. Personligheten är även det som de rekryteringsansvariga i studien främst är intresserade av vid intervjun, bland annat för att ha en möjlighet att förutse framtida arbetsprestationer.
- Personlighetsegenskaper som lojalitet och plikttrogenhet tycks vara viktiga egenskaper för de rekryteringsansvariga i studien. Dessa egenskaper är sådana som kan härröras till personlighetsdimensionen samvetsgrannhet i femfaktormodellen. Samvetsgrannhet har i forskning utpekats som den viktigaste personlighetsegenskapen för arbetsprestation.
- Studiens rekryteringsansvariga menar att de litar till sin magkänsla vid bedömning av kandidater. Dock är det viktigt att denna magkänsla har sitt ursprung i kravprofilen och inte den rekryteringsansvariges personliga värderingar. Genom att hålla distans till sig själv och göra sin bedömning utifrån väl underbyggd fakta använder de sig istället av sin erfarenhet och magkänsla för att göra en mer korrekt bedömning av sökandes personlighet.
- Strukturerade anställningsintervjuer förespråkas av både teori och de rekryteringsansvariga i studien. Detta tillvägagångssätt ökar chanserna för att en så rättvis bedömning av kandidaterna som möjligt ska kunna göras.
- Genom en frågeteknik där kandidaten ombedes exemplifiera sina starkaste personlighetsegenskaper med konkreta händelser kan de rekryteringsansvariga i studien bedöma och få en uppfattning om kandidatens personlighet. Denna teknik kan även fungera som ett redskap för att ”testa” kandidaten och förebygga impression management.
- En rekryteringsprocess förberedande arbete är viktigt för att framställa en, för aktuell tjänst, korrekt kravprofil. Genom en korrekt kravprofil går det i högre grad att säkerställa att rekryteringsansvariga vet vad de söker och att rätt personer kallas till intervju. Om kravprofilen inte är missvisande behöver inte onödig tid spillas och större fokus kan läggas vid bedömning av personlighet. På så sätt kan ett utförligt förberedande arbete och en korrekt kravprofil bidra till att tid sparas längre fram i

rekryteringsprocessen och att rekryteringsansvariga gör en mer tillförlitlig bedömning av de sökande.

Metoddiskussion

Valet att i studien använda oss av kvalitativ metod gjordes då det är rekryteringsansvarigas upplevelse av intervjun som bedömningsredskap av personlighet, som är av intresse för studien. Vår uppfattning är även att en kvalitativ metod har möjlighet att ge studien en mer nyanserad och uttrycksfull beskrivning.

Det ändamålsenliga urvalet resulterade i att samtliga respondenter var erfarna inom området rekrytering. Intervjuområdet kom på så sätt att handla om respondenternas yrkesvardag, vilket i sin tur gav respondenterna stor möjlighet att ge uttömmande svar. Troligtvis kan även detta vara anledningen till att vi efter relativt få intervjuer upplevde en mättnad i datainsamlingen. Dock kvarstår möjligheten att ytterligare intervjuer kunnat generera ny information. Men på grund av tidsbrist och den upplevda mättnaden blev detta inte aktuellt.

I intervjuerna använde vi oss av en halvstrukturerad förfaringsmetod. Detta gav respondenterna möjlighet att fritt reflektera kring sina upplevelser snarare än att deras svar riskerade att styras av för direkt ställda frågor. Vid de tillfällen vi som intervjuare kände att det behövdes kunde vi även genom intervjuguiden styra in respondenten mot forskningsområdet. Detta kunde till exempel uppstå om respondenten svävade iväg allt för mycket ifrån ämnet. Valet att skicka ut en intervjubeskrivning och inte hela intervjuguiden berodde på att vi såg en risk i att respondenten genom att få intervjuguiden tillgänglig skulle kunna komma att påverkas av denna. Denna risk grundas i att respondenterna eventuellt skulle kunna öva in frågorna. Då det är upplevelser vi är intresserade av såg vi hellre att respondenterna spontant gav svar snarare än att de levererade rutinmässigt inövade svar. Risken skulle då kunna vara att respondenterna svarade på ett sådant sätt som denne tyckte lät bra snarare än som det i själva verket förhöll sig. När de nu inte hade möjligheten att förbereda sina svar tror vi att risken för detta minskade och att vi fick uppriktiga svar.

Vidare gjordes i studien ett val att inte genomföra någon observation. Detta val gjordes utifrån antagandet att det hade vart svårt att genomföra en sådan observation. Det är möjligt att observation kunde ökat förståelsen för hur rekryteringsansvariga går tillväga vid bedömning av kandidater genom intervjun som redskap. Anställningsintervjun som sådan är en situation där man som kandidat blir tämligen utsatt, så antagandet att vi som forskare i allt för hög grad hade påverkat anställningsintervjun och kanske framförallt kandidaten vid en eventuell observation gjorde att vi valde att inte använda denna datainsamlingsmetod.

Vad gäller reliabilitet och validitet i studien är reliabilitet svårt att rätta sig efter vid kvalitativ metod. Trost (2005) beskriver reliabilitet som den mätning som genomförts vid upprepade tillfällen ska generera samma resultat. Då det är olika individers upplevelser som studerats i denna studie är var upplevelse för sig individuell och föränderlig. Därmed sagt att aspekten av en hög reliabilitet i denna kvalitativa studie inte har varit något vi haft möjlighet att ta hänsyn till. Snarare har intresset legat i att uppnå dels likheter i upplevelser men även skillnader. Vad gäller validitet beskriver Trost (2005) detta som att studien ska mäta det som avses att mätas. Vi har vid datainsamlingen fått många likheter mellan respondenternas svar, vid de tillfällen svaren skilts åt har detta snarare påverkats av olikheter i åsikt och upplevelse än att intervjufrågan misstolkats.

I valet av analysmetod gjordes i studien en tematisering med ett främst teorinära förhållningssätt. Detta gjordes då en stor del av datainsamlingen antingen gav teorierna och den tidiga forskningen stöd, eller omvänt gick emot den. Att vi även höll oss empiriskt till valen av teman grundas i att datainsamlingen synliggjorde vissa aspekter som vi inledande inte diskuterat teorier kring. Vid dessa tillfällen kom empirin att kompletteras med applicerbar teori.

Vidare forskning

Under denna studies gång visade det sig att det finns en mängd fallgropar och misstag man som rekryteringsansvarig kan begå vid bedömning av kandidater vid anställningsintervjuer. Mycket av den forskning som berör felkällor och fallgropar vid anställningsintervjuer handlar om impression management och beteenden hos den som blir intervjuad. Dock är forskning rörande hur en rekryteringsansvarig kan undvika felkällor något knapphändig. Det torde finnas ett värde i fortsatt forskning om hur dessa felkällor kan undvikas och hur en mer verklighetsnära bedömning kan bli möjlig. Sådan forskning skulle kunna inrikta sig på beteenden hos intervjuaren snarare än den som blir intervjuad.

Vidare visade studien att kravprofilen för aktuell tjänst är av stor vikt för att finna den mest lämpade kandidaten. Utan en väl utformad kravprofil är det svårt att bedöma kandidaterna på de grunder som är av vikt för tjänsten. En fortsatt forskning kan inrikta sig på hur en kravprofil bäst bör utformas för att ta upp alla viktiga aspekter för en tjänst. Forskningen skulle kunna handla om hur rekryteringsansvariga går tillväga vid utformningen av en kravprofil och vilka förbättringar eller förändringar som skulle kunna göras rörande detta tillvägagångssätt.

Referenser

- Ahrneborg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus – Konsten att välja nya medarbetare*. Smedjebacken: Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB.
- Barrick, M. R., & Mount M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, Volume 44, Issue 1, pages 1–26, March 1991*.
- Barrick, M.R., DeGrassi. S., & Shaffer J. A. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology, 94, 1394-1411*.
- Fahlke, C., & Johansson, P. M. (2007) *Personlighetspsykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Fellinger, Å. M. (2002). *Intervjuteknik och urval*. Lund: Studentlitteratur.
- Hallén, N. (2005). *Rekrytera rätt – Intervjuteknik och urval*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Judge, T.A, Cable, D.M, & Higgins, C.A. (2000). The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 4, Winter 2000, Pages 383-406*.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning- att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kappe, R., & van der Flier, H. (2010). Using multiple and specific criteria to assess the predictive validity of the Big Five personality factors on academic performance. *Journal of Research in Personality, Volume 44, Issue 1, February 2010, Pages 142-145*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den Kvalitativa forskningsintervjun (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F.J., & Conte, J.M. (3rd ed. 2009) *Work in the 21st century*. Oxford: Blackwell Publ.: USA
- Leary, M. R. (1994). *Self-Presentation, impression management and interpersonal behavior*. Westview Press, Inc., Colorado: USA
- Lindelöw, M., (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & kultur.
- Mabon, H. (2002). *Arbetspsykologisk testning*. Stockholm: Psykologiförlaget.

- Pervin, L. A. & John, O. P. (2000). *Personality. Theory and research*. 8th edition. R. R. Donnelly/ Crawfordsville. USA
- Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007 12th edition). *Organizational Behavior*. Pearson education, Inc. Upper saddle river, New Jersey: USA.
- Robie, C., Tuzinski, K., & Bly, P. (2006). A survey of assessor beliefs and practices related to faking. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 669-681.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*. 16, 2006, Pages 155-180.
- Sjöberg, L., & Littorin, P. (2003). Emotional intelligence, personality and sales performance. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No 2003:8, May 2003.
- Trost, J. (3e uppl. 2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tsai, W-C., Chen, C-C., Chiu, S-F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, Volume 31, 108-125.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga

Intervjuguide

Vilken är din befattning?
Vilka arbetsuppgifter har du?
Hur stor del av ditt arbete rör rekrytering?

Behovsanalys

Skulle du kunna beskriva vad det är som sätter igång er rekryteringsprocess och vad ni gör inledningsvis?

Hur fastställer ni det kompetensbehovet som finns för aktuell tjänst?

Hur sammanställs era önskemål och krav på personen som söks?

Intervjuns struktur

Vilken struktur följer era intervjuer?

- Olika för olika tjänster?
- Vilken frihet har du som rekryterare?

Vad är det enskilt viktigaste för er att få reda på vid en anställningsintervju?

- Olika för olika tjänster?

Hur sammanfattas intervjun?

- Finns det någon standardiserad modell för sammanfattning, poängsättning för respektive frågeområde när man sammanfattar intervjun?
- Hur jämförs intervjuretats resultatet för de sökande?

Personlighet

Vilken vikt lägger ni vid personlighet vid en rekryteringsprocess?

- I relation till erfarenhet och utbildning?
- Hur stor del av intervjun handlar om personliga egenskaper kontra praktiska?

Hur fastställs vilka personliga egenskaper som krävs för en tjänst?

- Har ni någon modell som ni använder er utav?

Vilka metoder använder du för att försöka uppskatta hur kandidaten kommer att passa in och fungera i framtiden?

Finns det personliga egenskaper ni generellt värderar högre än andra?

- Vilka i så fall?
- Varför dessa personliga egenskaper?
- Hur fastställs vilka egenskaper som värderas högst?

Vilka taktiker använder du dig av för att få reda på sökandes personlighet?

- Vilka typer av frågor?

Fallgropar

Vilka fallgropar anser du att det finns vid en anställningsintervju?

När uppstår dessa svårigheter? Och hur gör du för att motverka att det uppstår?

Till hur stor del använder du dig av din personliga intuition vid intervjuer?

Har du några taktiker för att motverka att ditt första intryck påverkar din bedömning?

Anser du att det är vanligt att sökande anpassar/förställer sina svar eller sitt agerande så att de bättre passar situationen/arbetet i fråga?

- På vilket sätt?
- Vilket är vanligast?
- Har du några taktiker för att kringgå detta?

Rekryteringsprocess vid olika typer av tjänster

Ser rekryteringsprocessen olika ut för olika tjänster?

Vilka skillnader finns i så fall?

Vad beror dessa skillnader på?

Din roll som rekryterare

Ser du någon skillnad i hur du agerar nu jämfört med i början av din karriär?

- Hur upplever du att du utvecklas som rekryterare? (kurser, tar del av diskussionen inom området, aktuell forskning)

Ger du alla sökande samma möjlighet? Även om du intuitivt känner att en sökande känns ”fel”?

Hur bär du dig åt för att säkerställa att din uppfattning av den sökande stämmer? Bortsett från referenstagning

Kan du berätta om en intervju som gått fel?

- Vad hände?
- Hur agerade du?

Kan du omvänt berätta om den ”perfekta” intervjun?