



LUNDS
UNIVERSITET
Sociologiska institutionen

”Hon lutade sig tillbaka, korsade armarna
och var relativt kort i sina svar”
- en sociologisk studie av individers framträdande under
anställningsintervjuer

Författare: Helén Andersson

Uppsats Soc 467, 61-80 p

Höstterminen 2006

Handledare: Thomas Brante

ABSTRACT

Författare: Helén Andersson

Titel: "Hon lutade sig tillbaka, korsade armarna och var relativt kort i sina svar" – en sociologisk studie av individers framträdande under anställningsintervjuer.

Uppsats Soc 467, 61-80 p

Handledare: Thomas Brante

Sociologiska institutionen, Höstterminen 2006

Under anställningsintervjuer ägnar individer stor uppmärksamhet åt sitt uppträdande. Intervjusituationen är alltså en extremt tydlig form av "impression management" som innebär att individerna uppträder och uttrycker sig på ett sätt som de tror andra tycker är högt värderat. I detta sammanhang kan man säga att individernas roller uppstår genom andras förväntningar och att det är de okontrollerade signalerna och omedvetna kroppsspråket som kan avslöja deras "sanna" egenskaper och beteende. Syftet med uppsatsen är att få en ökad förståelse för och kunskap om människors agerande och framträdande under anställningsintervjuer samt att ta reda på hur kandidaterna och rekryteringsspecialisterna själva upplever dem. Studien utförs på företaget E.ON Sverige i Malmö som är ett dotterbolag till den tyska energikoncernen E.ON. Uppsatsen bygger på nio observationer under anställningsintervjuer, nio kvalitativa intervjuer med två rekryteringsspecialister och nio kvalitativa intervjuer med nio kandidater. De källor som används är Goffmans originalverk samt artiklar som utgår från hans begrepp *främre regionen*, *framträdande*, *roll*, *fasad* och *bakre regionen*, artiklar om hur rekryteringsprocesser bör utföras, vilken uppgift en intervjuguide har samt egen insamlad empiri. I analysdelen sammanförs de teoretiska utgångspunkterna med empirin och i den avslutande diskussionen besvaras uppsatsens frågeställningar.

Slutsatsen av studien är att individernas framträdanden, uttryck, förväntningar, bemötande, placering, omedvetna kroppsspråk, rummet de befinner sig i samt intervjuguidens frågor skapar olika roller under anställningsintervjuerna. Det framkommer att rekryteringsspecialisternas lugna förhållningssätt bidrar till att kandidaterna intar lugna och avslappnade roller. Det kan även konstateras att personliga och känsliga frågor bidrar till att kandidaterna intar defensiva och nervösa roller.

Nyckelord: rekrytering, framträdande, roll, impression management, intervjuguide

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	2
1.2 Bakgrund	2
1.2.1 Beskrivning av organisation	2
1.2.2 Intervjuguiden	4
1.3 Tidigare forskning	4
2 Metod	5
2.1 Observationer och intervjuer	5
3 Teori	7
3.1 Främre regionen	8
3.2 Framträdande	8
3.3 Roll	9
3.4 Fasad	9
3.5 Bakre regionen	10
4 Rekrytering och urval	11
4.1 Konsten att bedöma en kandidat	11
4.2 Intervjuguidens betydelse	13
5 Analys	14
5.1 Rekryteringsspecialisternas och kandidaternas framträdande i den främre regionen	14
5.2 Rekryteringsspecialisternas och kandidaternas rolltagande	16
5.3 Fasadens betydelse för framträdandet	19
5.4 Aktiviteterna och diskussionerna i den bakre regionen	21
5.5 De omedvetna felkällorna	22
5.6 Intervjuguidens betydelse för kandidaternas framträdande	23
6 Avslutande diskussion	24
Litteraturförteckning	27
Bilaga 1 Intervjuguide	

1 Inledning

Det är viktigt att rekryteringsprocesser genomförs så bra som möjligt och med framtidsinriktning vilket betyder att varje nyanställd ses som ett led i företagets utveckling. I artikeln "Recruitment and Assessment Tools" beskriver Mary Carroll att man inte kan vara säker på att få rätt person med rätt egenskaper och kompetens till sitt företag. Hon menar att rekryteringsprocesser inte är pålitliga, det vill säga att man inte kan avgöra hur kandidaterna verkligen är. Därför är det viktigt att använda sig av en så bra intervjuguide som möjligt för att underlätta rekryteringsprocessen och få fram kandidaternas kompetenser och egenskaper.

A candidate can give the answer that they judge is "expected" rather than the answer that truly reflects him/herself (Carroll, 2006:1).

I detta sammanhang menar Goffman att individers framträdande är en form av "impression-management" vilket avser förmågan att ge intryck av sig själv till andra personer. Man kan välja att "dölja" sitt sanna jag och istället ta på sig en mask för att bli accepterad och uppfattad som "normal" (Dawe, 1973:246ff).

.../we are still confronted with the world of impression-management, the world in which every single interaction involves the risk of being found out. To avoid being found out, we must act normal, whatever self or purpose we want to hide.../we must also avoid giving off signs which will make others suspect a possible intention to act abnormal (Dawe, 1973:248).

Individens roller uppstår alltså genom andras förväntningar men även genom vår egen vilja att låtsas vara någon som vi egentligen inte är. Med hjälp av Goffmans "teaterscen" kan man lättare förstå och tolka individers framträdande under anställningsintervjuer (Fallers, 1962:190f). En anställningsintervju kan alltså tolkas som en scen på en teater där kandidater och rekryteringspecialister agerar ut sina roller och beteenden. Det är viktigt att poängtera att bara för att personer uppträder på ett visst sätt under anställningsintervjuer betyder det inte att de uppträder på samma sätt i andra situationer. Varje ny situation genererar nämligen nya roller som *.../människor använder sig av för att upprätthålla sina reella sociala situationer (Goffman, 1959:220).*

1.1 Syfte och frågeställning

Uppsatsen ska behandla ämnet rekrytering och urval. *Syftet* är att få en ökad förståelse för och kunskap om människors agerande och framträdande under anställningsintervjuer samt att ta reda på hur kandidaterna och rekryteringsspecialisterna själva upplever dem. Det är intressant att studera individernas "face to face" relation eftersom den här intervjusituationen är en extremt tydlig form av "impression management". Den innehåller å ena sidan normala rutinerade roller å andra sidan rolltagande i renare och tydligare former.

Frågeställningarna är följande:

Vilka roller kan uppstå under en anställningsintervju?

Vad kan intervjuguiden betyda för situationen?

1.2 Bakgrund

Många företag använder mycket resurser på att försöka hitta nya kompetenta medarbetare. Det finns mängder av tester och metoder (t.ex. strukturerade-, kompetens- och beteendeariktade intervjuer samt personlighetstester) att använda sig av i rekryteringsprocesser och det gäller att vara medveten om i vilket syfte testerna eller metoderna används.

Den vanligaste metoden som används vid rekrytering är intervjuer eftersom den kan ge mest information om kandidaten. Det är dock inte *alltid* som intervjumetoden kan få fram tillräckligt mycket information och därför är det viktigt att man ställer rätt sorts frågor. Det som sägs under intervjun, hur det sägs, varför det sägs och hur det tolkas är viktigt att vara medveten om men det är också viktigt att vara observant på hur ämnesval, etiska regler, ålder, kön, etnicitet, språk, mimik och gester kan påverka intervjusituationen (Lantz, 1993:103).

1.2.1 Beskrivning av organisation

Elbolaget Sydkraft blev E.ON Sverige i september år 2005 och är ett dotterbolag till den tyska privata energikoncernen E.ON (bokstaven E står för energi och punkten markerar "dot.on").

Företaget finns i Norden, Centraleuropa, Storbritannien, USA, Italien och Ryssland, har sammanlagt över 30 miljoner kunder och är världens största privata el- och gasbolag. E.ON Sverige har drygt 5200 anställda och koncernen erbjuder en attraktiv arbetsplats med förutsättningar för att medarbetare ska trivas och utvecklas (E.ON, 2006).

E.ON Sverige är en decentraliserad organisation som består av sex olika affärsområden: elproduktion, värme/avfall, service, distribution, marknad/försäljning och energy trading. Det finns också ett flertal koncernledningsfunktioner som är affärsutveckling, Human Resource (HR), ekonomi och finans, kommunikation, juridik och internrevision. *HR-avdelningen* är indelad i sex underavdelningar som är: organisations- och kompetensutveckling, belöningar, förmåner och arbetsrätt, hälsa och säkerhet, *rekrytering och skolkontakter*, HR-support och staben som tillsammans arbetar för integritet, öppenhet, mod, samhällsansvar, förtroende och ömsesidig respekt. Avdelningarna kombinerar internationella styrkor med lokala och tar tillvara de bästa idéerna både inom och utom koncernen (E.ON, 2006).

I Malmö har underavdelningen *rekrytering och skolkontakter* 8 anställda som arbetar med traineer, mångfald, introduktion, ex-jobb, rekrytering och skolkontakter. Tillsammans strävar de efter att implementera en koncerngemensam rekryteringsprocess där tanken är att hjälpa samtliga bolag inom koncernen att rekrytera medarbetare. Underavdelningens tre rekryteringsspecialister ansvarar för rekryteringsprocessen som går ut på att 5-10 kandidater, som matchar företagets kravprofil, väljs ut. Kravprofilen beskriver vilka kompetenser (som enligt E.ON är summan av en persons kunskaper, färdigheter, personliga egenskaper och beteende) som söks, hur arbetsinnehållet samt anställningsvillkoren för den sökta tjänsten ser ut. Under intervjuerna medverkar cheferna för att få möjlighet att ställa egna frågor och avgöra om kandidaterna har rätt sorts egenskaper och kompetenser för tjänsten. När den första intervjun genomförts väljer rekryteringsspecialisten och chefen ut 3-4 kandidater som blir kallade till en andra intervju. Rekryteringsspecialisterna ansvarar därefter för referenstagning (referenser som bekräftar kandidaters lämplighet), personlighetstester (test av kandidaters egenskaper) samt rekryteringsavslut (kandidater meddelas och rekryteringen avslutas).

Enligt rekryteringsspecialisterna har de ett späckat schema med fulltecknade kalendrar, arbetar övertid och ibland hemifrån. De står alltså inför en hög press (ett flertal rekryteringar per dag, referenskontakt, urval, testutföranden) och kan därför upplevas som stressade. Eftersom rekryteringar oftast pågår samtidigt anser de också att det ibland kan vara svårt att

hitta lämpliga kandidater och att skapa en jämn arbetsbelastning. Rekryteringsprocessen kräver alltså mycket energi och det krävs att rekryteringsspecialisterna är fokuserade och koncentrerade för att de ska kunna bedöma kandidaterna.

1.2.2 Intervjuguiden

Rekryteringsspecialisterna använder sig av en kompetensbaserad intervjuguide som används i samtliga intervjusituationer oavsett kandidatens tjänst, erfarenhet och ålder. Intervjuguiden utgår från strukturerade, beteendeinriktade och kravrelaterade frågor. Den är upplagd enligt företagets ledarskapskompetenser och innehåller 35 kompetensfrågor som handlar om entreprenörskap, helhetssyn, affärsmässighet, mångfaldsinriktning, relationell effektivitet, teameffektivitet, resultatorientering, integritet, drivkraft och påverkan samt initiativ till förändringar. Intervjuguiden har använts i företaget i ca två år och används främst för att få fram tydliga exempel på om kandidaten kan matcha företagets önskemål.

1.3 Tidigare forskning

Uppsatsens utgångspunkt är att analysera rekryteringsprocesser ur sociologisk synvinkel. Trots intensivt letande (i bibliotekets databaser samt Internet) har jag dock inte funnit någon tidigare forskning av detta slag. Det naturligaste hade varit att finna sådana analyser inom den symboliska interaktionismen, och speciellt den goffmanska traditionen med begrepp som *främre regionen*, *framträdande*, *roll*, *fasad* och *bakre regionen*, vilka är högst relevanta för att analysera intervjusituationer. Det enda jag funnit är ett litet stycke i Goffmans bok "Jaget och maskerna" (Goffman, 2000:196) som exemplifierar individers framträdande under arbetsintervjuer (vilket redogörs för nedan, i teoriavsnittet).

Källor för uppsatsen kommer därför att vara 1) Goffmans originalverk samt artiklar som utgår från hans begrepp *frontstage*, *framträdande*, *roll*, *fasad* och *backstage*, 2) icke- sociologiska artiklar om hur rekryteringsprocesser bör utföras samt vilken funktion en intervjuguide har och 3) egen insamlad empiri (observationer och intervjuer).

2 Metod

Som tidigare nämns är syftet med uppsatsen att försöka få en ökad förståelse för och kunskap om människors agerande och framträdande under anställningsintervjuer samt att ta reda på hur kandidaterna och rekryteringsspecialisterna själva upplever dem. Studien är inte representativ för anställningsintervjuer i allmänhet eftersom endast få rekryteringsspecialister och kandidater studeras. Litteraturen som används har fungerat som ett analysinstrument för att bättre kunna förstå och tolka individernas framträdanden under anställningsintervjuerna. Uppsatsen innehåller därför inte textanalyser eller kritisk granskning av litteraturen. Med hjälp av egna tolkningar tillsammans med intervjupersonernas åsikter och berättelser kan olika teman för analysen formars.

En kvinnlig anställd som jag tidigare haft personlig anknytning till har hjälpt mig att komma i kontakt med avdelningens gruppchef inom HR-avdelningen *rekrytering och skolkontakter*. Det är gruppchefen som i sin tur har hjälpt mig att komma i kontakt med avdelningens rekryteringsspecialister. Jag har informerat rekryteringsspecialisterna om syftet med studien och frågat om det finns möjlighet att medverka som observatör under rekryteringarna. Uppsatsen bygger på nio observationer, nio kvalitativa intervjuer med rekryteringsspecialister och nio kvalitativa intervjuer med kandidater. Av avdelningens tre rekryteringsspecialister genomförs intervjuer med två kvinnliga (den manliga föll bort på grund av semester och tidsbrist). Jag går därmed miste om en manlig rekryteringsspecialists personliga egenskaper, åsikter och förväntningar på anställningsintervjuer och kandidater. Av de nio intervjuade kandidaterna är tre stycken kvinnor, sex stycken män och de är i åldrarna 26-51 år.

2.1 Observationer och intervjuer

Syftet med observationerna och intervjuerna är att belysa hur fenomen (framträdande och roller) uppstår samt hur de upplevs och kan tolkas (Widerberg, 2002:17). Observationerna och intervjuerna ger dock ingen allmän bild av människors agerande under anställningsintervjuer men de kan ge en större inblick i och ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar individens roller och framträdanden. Det finns också en liten sannolikhet att min medverkan under anställningsintervjuerna kan ha påverkat individernas framträdanden.

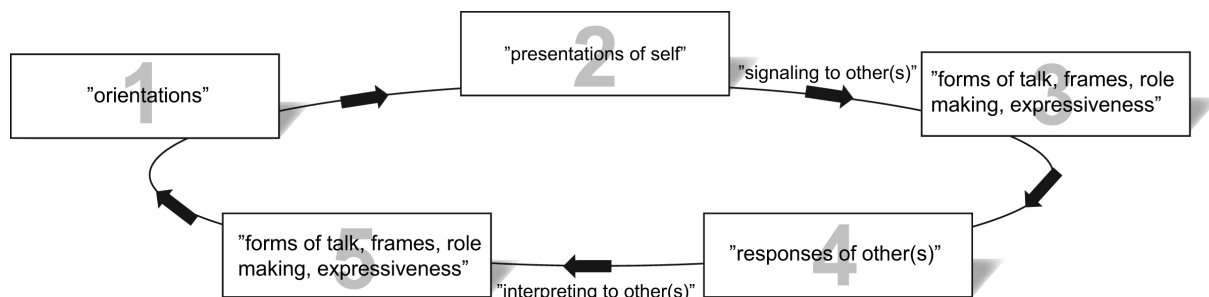
Det som är centralt för uppsatsens *observationer* är att man inifrån kan studera en grups eller individs värderingar, framträdande och interaktion. Genom den här metoden kan man studera aktörernas ”verklighet” det vill säga så som de själva ser den (Svensson & Starrin, 1996:12f). Före observationerna är det viktigt att förbereda vilka teman som ska studeras. De som valts ut är: Vilket förhållningssätt ser aktörerna ut att ha till varandra?, Hur upplevs deras framträdande, placering, kroppsspråk, röstläge och ordval?, Hur tolkas frågorna och vilken information ger de? och Hur ser rummet ut och hur upplevs det? Eftersom avsikten är att iaktta personer som senare skall intervjuas är det viktigt att informera dem och få deras godkännande om medverkan under anställningsintervjuerna. Trots att rekryteringsspecialisterna tidigare har informerat kandidaterna är det viktigt att själva få presentera syftet. För att inte störa kandidaterna och rekryteringsspecialisterna under anställningsintervjuerna väljer jag därför att placera mig en bit ifrån bordet med ryggen mot väggen men ändå så att jag kan se bådas ansikten och kroppsspråk. När tillfällena ges försöker jag också att titta ner i mitt anteckningsblock för att inte personerna ska känna sig iakttagna.

Det som är centralt för *kvalitativa intervjuer* är att man kan upptäcka och förstå ett fenomen tillstånd, innebörd och egenskaper (Svensson & Starrin, 1996:53ff). Före intervjuerna är det alltså viktigt att informera rekryteringsspecialisterna om syftet med intervjuerna samt om deras anonymitet. Intervjuerna utförs efter observationerna och för att inte gå miste om viktig information spelas samtalen in. Intervjuerna tar cirka 15-20 minuter och efteråt transkriberas intervjuaren. Efter anställningsintervjuerna tillfrågas även kandidaterna om de kan tänka sig att besvara frågorna. Även i detta sammanhang är det viktigt att informera om intervjuens syfte och att svaren inte ska påverka anställningsintervjun. Vid intervjutillfällena används en intervjuguide (se bil.1) med öppna frågor. Frågorna är utformade och anpassade både till rekryteringsspecialisterna och till kandidaterna. Före intervjuerna är det viktigt att vara väl förberedd och insatt i ämnet för att lättare förstå intervjupersonernas berättelser, uttryck och sammanhang (Widerberg, 2002:16f). De intervjufrågor som används är: Vilka förväntningar hade du från början på intervjun? Hur tror du att dina förväntningar påverkade ditt framträdande? Hur tyckte du att du förhöll dig till rekryteraren/kandidaten och hur upplevde du att rekryteraren/kandidaten förhöll sig till dig? Hur upplevde du frågorna/svaren? Vad tyckte du om rummet och din placering? Hur uppfattar du dig själv under en anställningsintervju?

3 Teori

I det här kapitlet presenteras Goffmans centrala begrepp *främre regionen, framträdande, roll, fasad* och *bakre regionen* (Goffman, 1990, 2000). För att få en bredare och djupare förståelse för de här begreppen används även böckerna (Fellinger, 2002), (Lindell & Aronsson, 2002) och (Turner, 1988, 2002).

För att tydliggöra hur en intervjuprocess går till beskrivs Goffmans interaktionsmodell nedan (se fig. 1). Den ger en djupare förståelse för kandidaternas och rekryteringsspecialisternas framträdande, rolltagande och personliga fasader.



Figur 1.

Figur 1. beskriver följande: 1) Kandidaten och rekryteringsspecialisten har delade uppfattningar och förväntningar inför anställningsintervjun. 2) Här visar kandidaten upp sina sociala jag och tar samtidigt hänsyn till oskrivna regler som att t.ex. vara artig och tillmötesgående. Kandidaten agerar och uttrycker sig på ett sätt som 3) visar rekryteringsspecialisten vad han/hon kan erbjuda. Det är bland annat genom gesterna, uttrycksförmågan, kroppsspråket och rollerna som kandidaten visar hur han/hon vill bli bemött. 4) Rekryteringsspecialisten tolkar kandidatens uttryck vilket (i bästa fall) leder till att 5) hon lägger sig på kandidatens nivå och intar en roll som passar kandidatens framträdande (Turner, 1988:24ff, 2002:90ff).

Det är således genom kandidatens intervjuframträdande som rekryteringsspecialisten kan bedöma om personen är lämplig för tjänsten eller inte. Goffman menar därmed att kandidaten kan känna att han/hon måste prestera så bra som möjligt och ägnar därför stor uppmärksamhet åt sitt uppträdande (Goffman, 2000:196).

3.1 Främre regionen

I den främre regionen (där anställningsintervjun utspelas) skapas individernas framträdande och roller. Här agerar rekryteringsspecialisten och chefen som ett team vars uppgift är att förmedla tjänstens kriterier samt kandidatens förväntade kompetenser och egenskaper. Följande citat beskriver teamets funktion:

Inom en social inrättnings väggar finner vi ett team med agerande som samarbetar för att framställa en given definition av situationen för publiken (Goffman, 2000:207).

Här kämpar individerna med att kontrollera sina uttryck och framträdande. Det finns en risk att de agerar på ett opassande och komplicerat sätt vilket kan påverka teamet negativt. Det kan t.ex. vara så att individerna agerar med oavsiktliga gester, ordval eller ifrågasättanden vilket kan medföra att teamet istället väljer de kandidater som agerat lojalt, moget och ansvarsfullt. Kontrollen över sin egen personliga ”äkthet” är på så sätt ett ömtåligt fenomen som lätt kan falla sönder. Detta kan resultera i att individerna tappar eller förlorar sitt ansikte (mask) och inte blir tagna på allvar (Lindell & Aronsson, 2002:38ff).

3.2 Framträdande

Goffman definierar begreppet framträdande som:

/.../all den aktivitet som en individ visar upp under en period av kontinuerlig närvaro inför en speciell grupp av observatörer och som har ett visst inflytande på observatörerna (Goffman, 2000:28).

För att en individ ska kunna skapa ett trovärdigt framträdande krävs det att han/hon strävar efter att bli tagen på allvar. Individens framträdande kan beskrivas som ett informationsspel som innehåller upptäckter, hemligheter, avslöjande och falskhet. Det är genom individernas omedvetna kommunikation och okontrollerade signaler (kroppsspråk, gester, ansiktsuttryck, röstläge, ordval mm.) som egenskaper och beteenden kan avslöjas. Goffman menar att individens kärna i detta sammanhang är en illusion som betyder att individen inte fullt ut kan känna sig själv och sitt inre verkliga jag. (Lindell & Aronsson, 2002:36f). Följand citat visar hur individens framträdande kan se ut:

Ibland kommer individen att handla på ett alltigenom beräknande sätt och uttrycka sig på ett visst bestämt sätt enbart för att åstadkomma det slags intryck som han tror kan framkalla en speciell reaktion hos de andra och han är angelägen om att uppnå. Ibland kommer individen att vara beräknande i sitt handlande, men relativt omedveten om att så är fallet. Ibland kommer han att avsiktligt och medvetet uttrycka sig på ett speciellt sätt, men huvudsakligen därför att traditionen inom hans grupp eller sociala status kräver den formen av uttryck och inte för att uppnå någon speciell respons (annat än ett vagt accepterande eller gillande) hos de närvarande (Goffman, 2000:15).

3.3 Roll

Goffman använder sig av metaforen ”livet som teater”. Med hjälp av den anser han att det är lättare att förstå vissa sociala processer och det kan på så sätt bli mer uppenbart hur individer visar upp olika roller både för sig själv och andra. Vidare menar Goffman att det är när individer tolkar andras framträdande, ritualer och fasader som deras eget framträdande ändras. Man träder alltså in i ”nya” roller (roletaking) för att kunna anpassa sig till andras framträdanden (Turner, 2002:94). Enligt Goffman är individens sociala jag och roller:

/.../en kompetent anpassning till olika behov och förväntningar som är knutna till olika sociala miljöer (Lindell & Aronsson, 2002:38).

Den roll som aktörerna intar under en anställningsintervju är alltså en viss uppfattning som de skapat om sig själva. Man kan säga att uppfattningen (rollen) kännetecknar aktörernas personlighet som individerna känner varandra utifrån. Det kan vid tillfällen vara så att aktörerna strävar efter att vara någon som de egentligen inte är. De har i detta sammanhang tagit på sig en mask (skapat sig en ny roll) som symboliserar deras ”sannare jag” (Goffman, 2000:27).

3.4 Fasad

Individens framträdande gestaltas i vad Goffman kallar för fasad. Det finns två dimensioner av fasaden och den första är *inramningen* (the setting). Rummet där intervjun äger rum, tiden samt materiella förutsättningar är några exempel på denna inramning. Följande citat beskriver hur en inramning kan se ut:

En inramning är platsbunden, så att de som vill använda sig av en speciell inramning som en del av sitt framträdande kan inte börja spela sin roll förrän de har tagit sig till den för ändamålet lämpliga platsen och de måste avsluta sitt framträdande när de lämnar den (Goffman, 2000:29).

Den andra dimensionen kallas för *personlig fasad* och innebär att individen gör anspråk på ett visst ansikte eller identitet. Individen kan i detta sammanhang till exempel klä sig på ett visst sätt eller använda ett speciellt ordval. Genom detta uppträdande hoppas individen att kunna projicera ett visst ansikte, uppfattning eller bild av sig själv till sin omgivning. Den personliga fasaden inkluderar följande:

/.../kläder, kön, ålder och raskaraktistika, storlek och utseende, hållning, talmönster, ansiktsuttryck, gester och liknande. En del av dessa medel för teckenöverföring, som t.ex. rasegenskaper, är relativt bestående och skiftar inte under loppet av en individs livstid från den ena situationen till den andra. Andra teckenförmedlare är däremot relativt rörliga eller kortvariga, som t.ex. ansiktsuttryck, och kan under ett framträdande variera från det ena ögonblicket till det andra (Goffman, 2000:30).

Under anställningsintervjuer avger kandidaterna mer information om sig själva än vad som från början är avsett att göra. Det är den här omedvetna kommunikationen som kan få negativ respons beroende på vilka känslomässiga reaktioner rekryteraren sänder ut. Fellingner menar i detta sammanhang att *"Våra känslomässiga reaktioner har många gånger mer med oss själva att göra än med de personer vi har framfört oss"* (Fellingner, 2002:11). Denna reaktion kan därför förhindra rekryteraren att verkligen undersöka och ta reda på om kandidaten motsvarar kraven för den sökta tjänsten. Det är därför oerhört viktigt att ta hänsyn till i vilket sammanhang olika ansiktsuttryck, ordval och gester ingår i.

3.5 Bakre regionen

I den bakre regionen förbereds individernas framträdande. Rekryteringsspecialisterna förbereder frågor, gör i ordning rummet och analyserar kandidaten utifrån personprofilen. Här är det oerhört viktigt att vara medveten om sina egna samt kandidatens olikheter eftersom det kan öka förståelsen för kandidatens agerande, normer och värderingar (Goffman, 1990:209).

När intervjun är avslutad diskuterar rekryteringsspecialisten och chefen kandidatens framträdande, kompetens och egenskaper. Inom den här sociala inrättningen kontrollerar de

att utomstående hindras från att ta del av diskussionerna och framträdandet (Goffman, 2000:207f). Goffman beskriver individers agerande i den bakre regionen som följande:

Den bakre regionens språk består av att man ömsesidigt duar varandra, samarbetar vid beslutsfattande, svär, talar fullt öppet om sexuella saker, kverulerar ohämmat, röker, är slarvigt och okonventionellt klädd, sitter och står i ”slappa” ställningar, använder sig av dialekt eller slang, muttrar och skriker, låtsas vara aggressiv och retsam, visar taktlöshet mot andra i mindre, men potentiellt symboliska handlingar, ägnar sig åt diverse mindre fysiska avspänningsakter som att gnola, vissla, tugga tuggummi, knapra på något, rapa och släppa väder (Goffman, 2000:114).

4 Rekrytering och urval

Här presenteras *konsten att bedöma en kandidat* samt *intervjuguidens betydelse*. Fyra artiklar samt böckerna (Fellinger, 2002), (Lindell & Aronsson, 2002), (Lindelöw Danielsson, 2006) och (Widerberg, 2002) används för att få en bredare och ökad förståelse för ämnet. I en rekryteringsprocess är det viktigt att:

försöka bortse från en persons fysiska attribut och koncentrera.../på de dimensioner som faktiskt är avgörande för arbetet.../Vi ser en människa och ser en massa saker. Det är förmodligen oundvikligt att vi gör det, men det är i grund och botten bara ytliga intryck det rör sig om och somliga kommer nödvändigtvis att vara felaktiga (Lindelöw Danielsson, 2006:30).

4.1 Konsten att bedöma en kandidat

Under anställningsintervjuer bedömer man och bildar sig en uppfattning om kandidaterna. Det som är viktigt att vara medveten om i denna process är hur de egna föreställningarna och referensramarna ser ut. Det finns ”/.../en risk för att vi förvränger intrycken så att de ska passa våra egna behov och föreställningar, ibland våra fördomar.” (Fellinger, 2002:21). Man kan då hamna i felkällor och det är bra att skaffa sig kunskap om vad de betyder. Fellinger belyser fyra olika felkällor (beskrivs i nedanstående stycke) som är: *haloeffekten*, *djävulseffekten*, *förenklade bedömningsregler* och *bedömarens sinnestillstånd*. De skapas i samband med kandidatens framträdande vilket påverkar rekryterarens bedömning. Enligt Hydén (Lindell & Aronsson, 2002:52) gäller det i detta sammanhang att man tränger bakom den sociala ytan och lyssnar på vad som finns mellan orden. Med detta menas att man bör

analysera personen bakom den yttre fasaden och så objektivt som möjligt avgöra vilken information kandidaten egentligen ger. Enligt Widerberg är det en utmaning när kandidaterna inte har samma inställning som en själv. Det krävs ett väl förberett tillvägagångssätt, en professionell hållning som inte är för intim men inte heller för kylig och opersonlig (Widerberg, 2002:114).

Haloeffekten uppstår när man tycker om en kandidat på ett visst sätt. Det kan handla om att man upplever kandidaten som mycket trevlig, har en smakfull klädstil, speciellt utseende eller specifik dialekt. Här är det stor risk för att man glömmer bort att ta reda på kandidatens rätta kompetens och egenskaper för den sökta tjänsten. Om man är uppmärksam på sina reaktioner och ”ser” bakom kandidatens yttre fasad kan haloeffekten hindras från att uppstå (Fellinger, 2002:21f).

Djävulseffekten uppstår när man ogillar något hos kandidaten. Det kan handla om att man anser att kandidaten har fel sorts byxor, utseende eller har en konstig uttrycksförmåga vilket påverkar helhetsbedömningen negativt. I detta sammanhang kan man ställa sig frågan om ogillandet verkligen har att göra med kandidatens lämplighet för tjänsten. Om ogillandet däremot tar överhand kan företaget gå miste om en bra kandidat (Fellinger, 2002:22f).

Den tredje felkällan kallas för *förenklade bedömningsregler*. Denna uppstår när man utifrån väldigt få intryck snabbt drar slutsatser om kandidaten. Det kan till exempel handla om att man drar negativa slutsatser utifrån kandidatens personprofil, hälsning eller ordval. Det är viktigt att vara medveten om vilken bild man skapar sig för att kunna avgöra om den verkligen stämmer överens med kandidatens framträdande (Fellinger, 2002:23).

Stress och trötthet är faktorer som kan påverka rekryterarens bedömning av kandidaten. Den här felkällan kallas för att *bedömarens sinnestillstånd* påverkar den kritiska eller positiva inställningen till kandidaten. Det som är negativt är att kandidatens kompetens och kunskaper inte observeras och kommer till sin rätt. Det är viktigt i detta sammanhang att man är medveten om sina egna reaktioner och känslor och det krävs att man reflekterar över sig själv, försöker att agera neutralt samt ställer de frågor som man planerat (Fellinger, 2002:23f).

4.2 Intervjuguidens betydelse

För att en tjänst ska kunna utföras på ett bra sätt krävs det alltså att rätt person med rätt egenskaper och kompetens väljs ut. Detta har stor betydelse både för kollegorna och för organisationens utveckling. Thompson och Thompson (2003:15f) menar att 90 procent av de misstag som uppstår, inom en viss tjänst, sker på grund av anställdas bristande egenskaper. Under rekryteringsprocessen är det därför viktigt att fokusera på kandidatens berättelser, yttranden och beteende och utifrån den informationen göra en beteendemässig tolkning. Med detta menas att rekryteraren kan göra insiktsfulla tolkningar om kandidaten är lämplig för tjänsten eller inte.

Som tidigare nämns är det enligt Mary Carroll viktigt att rätt person med rätt egenskaper väljs ut. Följande citat beskriver detta påståande:

How can a company be sure that it is recruiting or promoting the right people for its environment?/.../Employee selection and development are so critical that they can no longer be left to chance/guesswork. Increasingly, companies are feeling the effects of the mobile global economy, and so they must be able to rely on a flexible, competent and dedicated workforce that is committed to continuous growth and change (Carroll, 2006:69).

Med hjälp av en intervjuguide kan alltså rekryteringsspecialisten jämföra kandidaterna, "se" bakom deras yttre fasad och avslöja deras sanna jag. Det som är viktigt att tänka på i denna process är att inte ha förutfattade meningar om kandidaten, att ställa öppna frågor som ger beskrivande svar, att använda sig av en mjuk och lugn röst, att fokusera på vad kandidaten verkligen säger och att knyta an nya frågor till vad kandidaten tidigare berättat. De öppna frågorna får fram kandidatens personliga egenskaper och kandidaten kan t.ex. berätta om att han/hon är nervös eller avslöja andra intima och personliga egenskaper (Thompson & Thompson, 2003:16ff).

Det är även, enligt Pelletier (2005:46f), viktigt att använda sig av rätt sorts frågor under intervjuprocessen. Han menar att frågorna både ska ge tekniska och emotionella svar som t.ex. Vad har varit din största framgång hittills?, Vem har varit din mest krävande chef och hur kommer det sig?, Vilka projekt har du medverkat i och vilken kunskap gav det dig? och Nämn tre anledningar till varför vi ska anställa dig? Pelletier menar också att rätt person för en tjänst inte behöver vara en person som studerat vid ett välkänt universitet eller som har

toppbetyg. Han menar att intervjuguiden kan få fram andra viktiga egenskaper som krävs för tjänsten. Följande citat tydliggör detta påstående:

Why are enthusiasm and attitude more important than skills? Because employees like being surrounded by enthusiastic, motivated people./.../you can always train someone on specific skills; enthusiasm can't be taught (Pelletier, 2005:46).

Zeller (2005:46f) menar i detta sammanhang att det förekommer att chefer ibland favoriserar kandidater på grund av deras utbildningsbakgrund. Han anser att en persons image inte avgör vem den ”verkliga” personen är och uttrycker följande:

There are some people with a master's degree who can't tie their shoe/.../the best people aren't getting a fair shake (Zeller, 2005:46).

5 Analys

I det här kapitlet presenteras och analyseras den insamlade empirin. Den sammanförs med teoretiska utgångspunkter för att sedan sammanställas. Empirin beskriver två rekryteringsspecialisters och nio kandidaters tankar och berättelser om anställningsintervjuer. Analysen är indelad i sex teman som är följande:

1. Rekryteringsspecialisternas och kandidaternas framträdande i den främre regionen
2. Rekryteringsspecialisternas och kandidaternas rolltagande
3. Fasadens betydelse för framträdandet
4. Aktiviteterna och diskussionerna i den bakre regionen
5. De omedvetna felkällorna
6. Intervjuguidens betydelse för kandidaternas framträdande

5.1 Rekryteringsspecialisternas och kandidaternas framträdande i den främre regionen

Samtliga anställningsintervjuer börjar med att kandidaterna hälsas välkomna, blir erbjudna kaffe och får en presentation av organisationen och den sökta tjänsten.

Rekryteringsspecialisten och chefen förmedlar kriterierna för tjänsten och samarbetar för att få fram kandidaternas kompetenser och egenskaper.

Enligt rekryteringsspecialisterna skapade sex av kandidaterna trovärdiga framträdanden. Som tidigare nämns beskriver Goffman framträdande som: "en aktivitet individen visar upp under en viss period inför andra som kan innehålla upptäckter och avslöjanden". Det är i detta sammanhang viktigt att individen skapar ett så trovärdigt framträdande som möjligt för att han/hon ska bli tagen på allvar. En av de manliga kandidaterna, som skapat ett trovärdigt framträdande, berättade under en av anställningsintervjuerna om vilka projekt han hade medverkat i. Han uttryckte följande: *"Jag är väldigt bra på att omsätta och förstå en verksamhets problem till lösningar och förändringar, jag fick ett pris en gång (skratt)".* Efter anställningsintervjun kommenterade rekryteringsspecialisten följande: *"Han verkade lättisam, han drog på smilbandet och såg ut till att vara en glad kille, gav liksom ändå ett öppet intryck och det kändes som att han inte försökte försköna sig själv heller utan var ganska medveten om vad han kan."* I det här fallet uppfattades hans uttryck som medvetna, avsiktliga och därmed inte som beräknande. Han framstår alltså som en lämplig kandidat för tjänsten, uppfattas som ärlig, rak och konsekvent. Det fanns en annan manlig kandidat som också skapat ett trovärdigt framträdande. Under observationen uppmärksammades att han ställde många frågor och verkade väldigt intresserad av företaget. Rekryteringsspecialisten berättade följande: *"Han var lugn och samlad, lite avvaktande kanske/.../han ställde ju många frågor och det är ju positivt, han verkade engagerad och ville verkligen veta mer och skapa sig en förståelse för vad jobbet handlade om, jag kände liksom inte att han satte sig på höga hästar utan jag fick ett väldigt gott intryck av honom."*

Enligt rekryteringsspecialisterna skapade tre kandidater mindre trovärdiga framträdanden. Vid ett tillfälle frågade rekryteringsspecialisten en av de manliga kandidaterna om hur han skulle bemöta en missnöjd kund. Han svarade följande: *"Jag tar med honom ut på krogen så löser det nog sig (skratt)".* Efter intervjun kommenterade rekryteringsspecialisten följande: *"Jag upplevde honom som ganska omogen för tjänsten/.../han svarade lite som jag kände att man inte riktigt kan svara t.ex. att man kunde gå ut på krogen med sin kund och det tycker inte jag att man ens kan skoja om under en anställningsintervju."* Kandidaten blev inte antagen till den andra intervjun på grund av att han upplevdes som omogen och oansvarig. Det var hans uttrycksförmåga och sätt att agera som i detta fall resulterade i att han "tappade masken" och inte blev tagen på allvar.

Det var också tydligt att två av de kandidater som skapat mindre trovärdiga framträdanden kunde uttrycka sig på ett beräknande sätt för att åstadkomma en speciell reaktion hos rekryteringsspecialisterna. Under ett av observationstillfällena berättade en av de kvinnliga kandidaterna att hon skulle vilja ha mer ansvar och delta i projekt. Hon sa också att hon upplevde det stressigt när för mycket krockade på samma gång. Efter intervjun uttryckte rekryteringsspecialisten följande: *"Hon gav sken av att vilja driva projekt men att hon samtidigt tyckte att det var jobbigt med pressen och stressen."*. Eftersom rekryteringsspecialisten i detta sammanhang var uppmärksam, koncentrerad och lyssnade på kandidatens berättelser kunde hon "se" bakom masken och därmed avslöja sanningen. Den kvinnliga kandidaten berättade också att hennes största svaghet i jobbet hade berott på privata omständigheter. Hon sa att hon hade haft mycket låg självkänsla och att hon fortfarande försökte att förbättra den. Hon uttryckte följande: *"Jag svarade ärligt och tror att det också var det intryck jag gav."*. I detta sammanhang kan kandidaten ha uttryckt sig på ett avsiktligt sätt, genom ett personligt avslöjande, för att försöka åstadkomma en positiv reaktion hos rekryteringsspecialisten.

Vid ett annat observationstillfälle berättade en av rekryteringsspecialisterna att tjänsten som söktes skulle innefatta mycket administrativt arbete som t.ex. brevskrivning till missnöjda kunder. När hon frågade den manliga kandidaten om hur han skulle hantera detta svarade han: *"Jag har inga problem med det svenska språket så det är inga problem (skratt)."*. Som observatör var det i detta sammanhang intressant att få reda på om kandidaten talade sanning eller inte. Efter intervjun tillfrågades därför rekryteringsspecialisten och chefen om hur de hade tänkt följa upp kandidatens påstående. Rekryteringsspecialisten och chefen uttryckte i detta sammanhang: *"Det har vi inte tänkt på/.../vi hade kunnat införa ett test under andra intervjun där kandidaten fått 30 minuter på sig att skriftligt besvara en missnöjd kund."*. Det är alltså inte förrän kandidaten tagit del av ett skriftligt test som kompetensen för ändamålet kan avgöras och därmed om kandidaten talat sanning eller inte.

5.2 Rekryteringsspecialisternas och kandidaternas rolltagande

Det blev tydligt att båda rekryteringsspecialisterna uppfattade sig själv som objektiva och anpassbara i sina intervjusituationer. De berättade att de tyckte att det var oerhört viktigt att vara sig själv och att skapa ett lugnt förhållningssätt för att minska kandidaternas nervositet.

En av kvinnorna uttryckte följande: *"Jag försöker vara där de är och liksom inte köra efter en mall som ska passa alla/.../ens målsättning är ju att kunna möta den personen där den befinner sig/.../jag tycker att jag är jag i väldigt många situationer/.../jag vet att jag gör det bästa jobbet om jag kan vara lugn i mig själv istället för att vara "rekryteraren"/.../det kan ju påverka kandidaten då han/hon märker att jag är lugn, det är viktigt att visa att man är mänsklig/.../det är otroligt viktigt att inte visa vad som är viktigt för mig i mitt liv utan att fokusera helt på den andra personen."* Rekryteringsspecialistens syn på sig själv stämmer in på hur Goffman definierar individers rolltagning. Han menar, som tidigare nämnt, att en individ framträder i en roll när han/hon kan anpassa sig till olika behov och förväntningar i olika sociala miljöer.

Den andra kvinnan kommenterade följande: *"Att få dem att slappna av/.../även om det är områden som jag inte behärskar så vill jag inte ge sken av att jag fattar allting utan då är det bättre att liksom säga att jag inte är så kunnig inom detta område/.../att vara personlig och att kunna dra någon parallell med sig själv. Jag vill att kandidaten ska tycka att de blev bra bemötta och att det inte var för formellt/.../det viktigaste är att få kandidaten avslappnad så det är ju en balans att inte vara för professionell, för då kan det bli stelt, och inte heller för personlig. Jag brukar tänka så här att hur hade jag själv velat uppfatta rekryteraren om jag kom hit."* Hon beskriver vikten av att inte vara för personlig och inte heller för formell vilket tyder på en kompetent anpassning till kandidatens behov och förväntningar. Enligt kvinnan är det viktigt att få kandidaten att känna sig avslappnad genom att visa ett öppet förhållningssätt och att våga bjuda på sig själv. Strävan efter att ta på sig en mask och låtsas vara någon annan blir i detta fall inte tydligt. I båda fall försöker rekryteringsspecialisterna, i samtliga intervjusituationer, att anpassa sig till kandidaternas behov, beteenden, ageranden och förväntningar. Under observationstillfällena var det uppenbart att de pratade tydligt, var lugna i sitt förhållningssätt (bakåtlutad position, mjukt och lågt tonläge), gestikulerade med sina händer när de skulle förklara, nickade, log, uttryckte *"mm, jaha, okej, det är bra att du frågar, menar du så här att..., det är väl ett bra sätt, jag förstår"* och knöt an sina frågor utifrån kandidaternas exempel. Vid ett tillfälle uttryckte en av kvinnorna: *"Du berättade innan att du varit med i olika projekt, vilken roll brukar du ta i sådana gruppsammanhang?"*. Det här tyder på att rekryteringsspecialisten anpassar sin frågeteknik utifrån kandidatens berättelser. Hennes roll som intervjuare blir tydlig och hon visar ett kompetent förhållningssätt. Båda rekryteringsspecialisterna intar alltså "nya" roller i mötet med sina kandidater för att kunna anpassa sig till deras framträdanden och förväntningar.

Under intervjutillfällena blir även kandidaternas roller tydliga. Rollframträdandet påverkas alltså då deras förväntningar på anställningsintervjun inte stämmer överens med vad de ställs inför. Vid ett tillfälle berättade en av de kvinnliga kandidaterna att hon hade förväntat sig fler frågor angående vad hon kunde tillföra som kundansvarig. Hon upplevde att rekryteringsspecialisten istället ifrågasatte om hon verkligen ville ha jobbet och det blev tydligt att hon fick svårt för att anpassa sig till rekryteringsspecialistens intervjufrågor. Hon intog ett defensivt förhållningssätt som uttrycktes genom ett högt röstläge, en bestämd ton och korsade armar. Hon uttryckte följande: *”Eftersom jag trodde att frågorna skulle fokusera på hur jag fungerade i rollen som kundansvarig och istället fick försvara mig ganska mycket tror jag att det kan ha påverkat mitt framträdande på så sätt att jag blev defensiv och inte lyckades sälja in mig som en lämplig kandidat för jobbet.”*

En av de manliga kandidaterna upplevde också att hans förväntningar inte stämde överens med vad han ställdes inför. Han hade ett väldigt stelt och allvarligt förhållningssätt (han var stel, rörde sig knapp och log mycket sällan) vilket gjorde att han också visade upp rollen som allvarlig och stel. Efter anställningsintervjun uttryckte han: *”Jag hade nog förväntat mig att intervjun skulle bli tuffare än den blev, jag trodde att rekryteraren skulle mangla mig mer angående mina meriter och på vilket sätt jag skulle kunna tillföra mervärde till företaget/.../jag var kanske lite stelare än vad jag normalt brukar vara.”*. Det blev å ena sidan tydligt att han hade svårt för att anpassa sig till en ny situation men att rekryteringsspecialisten å andra sidan upplevde honom som fokuserad. Hon kommenterade följande: *”Jag kände att han svarade bra på alla frågor och att han inte tappade fokus.”*

Två av kandidaterna var försenade till sina anställningsintervjuer och det märktes genom att en av dem var andfådd och hade ett hastigt kroppsspråk. Den andra kandidaten visade inte alls något tecken på nervositet och rekryteringsspecialisten kommenterade följande: *”Han var ju inte alls nervös för att han var sen, han bad inte om ursäkt om det utan sa ”ja det är mycket trafik idag”, inte ens det gjorde honom uppjagad så han är nog väldigt relaxad med fötterna på jorden, hetsar inte upp sig så.”*. Hennes förväntningar är i detta sammanhang att den manliga kandidaten borde ha bitt om ursäkt för att han var försenad. Eftersom han inte visar några tecken på nervositet uppfattas han istället som ”väldigt relaxad” och ”med fötterna på jorden”.

5.3 Fasadens betydelse för framträdandet

Under samtliga anställningsintervjuer observerades individernas *personliga fasader*. Det som är relativt bestående och inte förändras är att tre kandidater är kvinnor, sex kandidater är män, och att de är i åldrarna 26-51 år. De intrycken som däremot varierar är ansiktsuttrycken, gesterna och kroppsspråket. En del kandidater pratade alltså med darrig röst, stampade med fötterna, pratade med högt tonläge, höll sina händer knutna, höll fingrarna över munnen, pratade både långsamt och fort, skrattade, bytte position ofta eller inte alls, tog sig på hakan upprepade gånger, la huvudet i handen och rodnade. Det var tydligt att samtliga kandidater försökte göra ett gott intryck genom att vara glada, tillmötesgående och ställa frågor. En av de kvinnliga kandidaterna berättade: *"Jag ville få möjligheten att göra ett så bra intryck som möjligt och få fram vad jag skulle kunna tillföra/.../sedan var jag ju lite sen till intervjun så jag kände mig lite stressad/.../jag tror att jag uppfattades som lite uppstramad."* En av rekryteringsspecialisterna beskrev en annan kvinna som: *"Det var när hon började gå in på sin självkänsla som hon var väldigt nära att bli ledsen/.../jag såg det både i hennes kroppsspråk och ansikte och i allt liksom."* Den andra rekryteringsspecialisten beskrev den tredje kvinnliga kandidaten som följande: *"Det märktes på kandidaten att hon var avvaktande, hon lutade sig tillbaka och hon var relativt kort i sina svar."*

Som tidigare nämns kan ens egna känslomässiga reaktioner påverka bedömningen av andra människor. Det är alltså viktigt att ta reda på om rekryteringsspecialisterna påverkas av kandidaternas omedvetna kommunikation och uttryck. En av de kvinnliga rekryteringsspecialisterna kommenterade följande: *"Jag tar ju med mig det utifrån mitt jobb som är att bedöma om det passar in eller inte för tjänsten men jag tar det aldrig med som ett bedömande perspektiv ungefär som herregud hur kan man säga så."* Hon menar därmed att hon inte låter sig påverkas av kandidaternas agerande utan verkligen försöker att undersöka om de motsvarade tjänstens krav. Det är därför intressant att ta reda på om rekryteringsspecialistens uppfattning om sig själv stämmer överens med kandidaternas uppfattningar. Följande citat belyser tre kandidaters synpunkter om rekryteringsspecialisternas förhållningssätt: *"Jag tyckte att hon var lugn och sansad och hade en positiv inställning"*, *"Jag tyckte att hon var avslappnad vilket nog gjorde att jag slappnade av mer och kunde visa hur jag var som person"* och *"Jag tyckte att hon var en trevlig person/.../jag tyckte att hon förhöll sig på ett professionellt sätt samtidigt som jag fick känslan av att hon skulle kunna*

vara en vän till mig/.../ att vi är i samma ålder och båda kvinnor bidrar väl till den känslan.”. Rekryteringsspecialisternas förhållningssätt uppfattas alltså inte som negativt utan som professionellt och avslappnat.

Under anställningsintervjuerna uppfattades en del rum som väldigt små och för intima. Det var sammanlagt sex kandidater som befann sig i små rum och en av de kvinnliga kandidaterna uttryckte följande: *”Rummet kändes litet med dålig ventilation och rummet tyckte jag kändes trångt vi satt för nära varandra och bakom oss var det inte mycket luft kvar till väggen sedan ogillade jag väggbonaden, varken färgen eller mönstret bidrog till att man kände sig mer avslappnad snarare tvärtom.”*. Det är alltså tydligt att ett mindre rum bidrar till en nervös och mindre avslappnad roll. Resterande tre kandidater befann sig i större rum vilket de upplevde som positivt. En av de manliga kandidaterna uttryckte: *”Det var bra att det inte förekom någon distraktion så som fönster bakom rekryteraren, det kändes avslappnat/.../gott om plats annars med flyktvägarna klara.”*. I detta sammanhang är det alltså tydligt att ett större rum bidrar till en mer avslappnad roll.

Det är också tydligt att placeringen spelar stor roll för kandidaternas framträdande. Sex av kandidaterna tyckte att det kändes bäst att vara placerad mitt emot rekryteringsspecialisterna och en av de kvinnliga kandidaterna påpekade följande: *”Det var bra att sitta mitt emot varandra, båda har samma läge och ingen sitter vid bordsändan som jag anser vara en chefsposition.”*. En av de manliga kandidaterna poängterade följande: *”Eftersom det oftast är rekryteraren som ställer flest frågor är det bra att ha henne mitt emot.”*. Tre av kandidaterna tyckte att det var bra att sitta mellan rekryteringsspecialisten och chefen. En av de kvinnliga kandidaterna kommenterade följande: *”Jag tyckte att det var bra att ha dem på var sin sida om mig och ingen mitt emot, jag tycker att det kan vara jobbigt att ha två personer mitt emot mig som sitter och tittar på mig under hela intervjun, att kunna se rakt fram medan jag funderar istället för att se på dem som ska bedöma mig gör situationen mindre pressad.”*. En annan kvinnlig kandidat påpekade följande: *”Att jag satt mellan rekryteraren och chefen uppfattade jag som positivt, jag tycker att denna placering i tidigt möte är bättre än om man sitter ensam på en sida.”*. Tre av nio kandidater upplever alltså att de intar en mer avslappnad roll om de placeras mitt emellan rekryteringsspecialisten och chefen.

5.4 Aktiviteterna och diskussionerna i den bakre regionen

Före anställningsintervjuerna träffas rekryteringsspecialisten och chefen för att gå igenom kandidaternas CV. De ser till så att datorer, presentationsbilder och belysning i rummet förbereds. När intervjun avslutas följer rekryteringsspecialisten kandidaten ut och därefter diskuteras kandidaternas kompetenser och egenskaper. För att ingen obehörig ska höra konversationen stängs dörren intill rummet där anställningsintervjun ägt rum.

Under en av anställningsintervjuerna hade en av de manliga kandidaterna gjort ett högt löneanspråk. Efter intervjun diskuterade rekryteringsspecialisten och chefen problematiken i detta och chefen uttryckte följande: *”Hur löser man det ekonomiskt/.../vi kommer aldrig att kunna erbjuda honom den lön han har idag/.../han hade säkert gjort jobbet bra men kan inte heller komma förrän i juni och då är det liksom för sent och sen verkar det som att han vill klättra och bli chef/.../kommer han att stanna?”*. Rekryteringsspecialisten höll med chefen om att löneanspråket varit för högt men kommenterade kandidatens karriärutveckling som följande: *”Alla människor förändras ju, det får man inte glömma bort, han kanske också har andra ambitioner och krav på livet om två år.”*. Hon är alltså medveten om kandidatens eventuella framtidsvisioner vilket möjliggör att han fortfarande ses som en intressant kandidat. Efter ytterligare en anställningsintervju diskuterade rekryteringsspecialisten och chefen en annan manlig kandidats framträdande och egenskaper. Rekryteringsspecialisten uttryckte följande: *”Han är nog inte den som kan ta för stort ansvar själv utan han vill nog bli matad med uppgifter/.../han är nog mer i ett team och vill nog ha det rätt lugnt/.../jag tror att han är en kandidat som kan vara intressant.”*.

Det är alltså tydligt att rekryteringsspecialisterna och cheferna duar till varandra, pratar med högt tonläge, svär vid tillfällen och använder slanguttryck i den bakre regionen. En av cheferna kommenterade följande: *”Det är lite jäkligt jag har ju inte hittat någon bra än/.../Olle han är ju som han är/.../han kommer väl mest att sitta på sitt kontor och kuckilura.”*.

5.5 De omedvetna felkällorna

Som tidigare nämns uppstår felkällor i samband med kandidaters framträdande och det gäller att man är medveten om sina egna referensramar och föreställningar för att motverka dem. Felkällorna påverkar alltså bedömningen av kandidaterna och under fyra intervjutillfällen med de kvinnliga rekryteringsspecialisterna framkom det att de hamnat i felkällor. En av de kvinnliga rekryteringsspecialisterna kommenterade följande vid första intervjutillfället: *”Jag går så mycket på känsla alltså, jag är en känslomänniska så jag vet när jag vet, det går liksom inte att förklara, jag känner det alltid i kroppen.”*. Den andra kvinnliga rekryteringsspecialisten uttryckte följande: *”Det är väldigt lätt att man uttrycker sig så att jag gillade honom verkligen, han var verkligen trevlig/.../det är ju väldigt subjektivt.”*. Utifrån de här resonemangen hade ”haloeffekten” kunnat uppstå, de hade alltså tyckt att kandidaterna varit trevliga och därmed skapat sig en subjektiv uppfattning om dem. Den kvinnliga rekryteringsspecialisten kommenterade också att det var viktigt att se kandidaterna på ett objektivet sätt för att motverka haloeffektens uppkomst. Hon uttryckte följande: *”Det gäller att man har E.ON-hatten på sig och se om personen verkligen är lämplig för jobbet.”*.

Vid det andra intervjutillfället blev det tydligt att ”djävulseffekten” uppstått. Som tidigare nämns uppstår den här felkällan när man ogillar något hos kandidaten. När en av de manliga kandidaterna tillfrågades om hur han skulle bemöta en missnöjd kund svarade han följande: *”Jag tar med honom ut på krogen så löser det nog sig.”*. Rekryteringsspecialisten berättade i detta sammanhang att hon upplevt honom som omogen och att han inte passade för tjänsten. I detta sammanhang påverkar alltså kandidatens uttrycksförmåga rekryteringsspecialistens helhetsbedömning negativt.

Det framkom även att felkällan ”förenklade bedömningsregler” uppstått vid ett tredje intervjutillfälle. Rekryteringsspecialisten drog alltså, utifrån väldigt få intryck (utifrån CV:t), slutsatser om vilka egenskaper kandidaten verkade ha. Hon uttryckte följande: *”/.../när man läste hans CV verkade han som en välutbildad kille med ambitioner som läste MBA, så först hade jag nog lite fördomar om att han skulle vara lite självsäker och arrogant och så.”*.

Det är också tydligt att båda rekryteringsspecialisterna står inför en hög arbetsbelastning och därmed upplevs som stressade. Vid ett fjärde intervjutillfälle berättade en av kvinnorna att

hon kände sig väldigt trött och den andra berättade att hon kände sig stressad. En av dem uttryckte följande: *”Det är rekryteringar hela tiden/.../det känns som att kvaliteten inte blir så bra när man har så här mycket/.../vi hade behövt vara en till.”*. Eftersom trötthet och stress kan minska koncentrationsförmågan är alltså risken att det blir svårare att bedöma en kandidats kompetenser och egenskaper. Detta kan få negativa konsekvenser för organisationens framtida utveckling.

5.6 Intervjuguidens betydelse för kandidaternas framträdande

Under observationerna framkom det också hur kandidaterna reagerade och påverkades av de öppna frågorna. Vid ett tillfälle frågade en av rekryteringsspecialisterna en kvinnlig kandidat om hur hon hanterade hög arbetsbörda. Hon svarade: *”En av mina svagheter i jobbet har berott på privata omständigheter/.../jag har haft mycket låg självkänsla.”*. Den öppna frågan ger alltså ett emotionellt svar som därmed avslöjar en av kandidatens personliga och intima egenskaper. Hon tar alltså av sig masken och rekryteringsspecialisten lyckas därmed att ta sig bakom den sociala ytan. En annan öppen fråga som däremot ger ett tekniskt svar är: *”Vilka system har du jobbat med?”* En av de manliga kandidaterna svarade i detta sammanhang: *”Jag har under många år arbetat med analysverktyget SAP.”*

Under en av anställningsintervjuerna frågade rekryteringsspecialisten *varför* den manliga kandidaten läste en MBA och fick följande svar: *”Det är inte för att det ska se bra ut på CV:t utan jag gör det för att jag vill lära mig mer.”*. I detta sammanhang intar alltså den manliga kandidaten en försvarsposition. Detta blir särskilt tydligt när han samtidigt korsar armarna och höjer rösten. Det är möjligt att rekryteringsspecialistens sätt att fråga (varför läser du en MBA?) bidrar till denna försvarsposition. När den manliga kandidaten även ombads göra ett löneanspråk uttryckte han följande: *”Vill ni ha exakta siffror eller?”*. Det blir alltså även här tydligt att han kände sig obekvämt och osäker då han åter igen korsade armarna och pratade med ett högre röstläge.

Under observationerna var det alltså tydligt att kandidaterna upplevde frågorna på olika sätt. En manlig kandidat uttryckte följande: *”Det gick fort, frågorna var okej men jag tror inte att folk gillar frågor som vad menar du med det, man kanske inte kan säga mer än vad man redan har sagt.”*. En annan manlig kandidat kommenterade följande: *”Inga konstigheter, rakt*

på sak, naturliga frågor och professionellt/.../jag tycker dock inte att fler än två personer ska genomföra intervjun, då blir det domstolsförhör och opersonligt.”. En av de kvinnliga kandidaterna uttryckte följande: ”Rekryteraren ställer ju de besvärliga frågorna och jag tycker egentligen inte om den typen av frågor när man ska redogöra för hur andra hade beskrivit mig eftersom jag tycker det är svårt att se på sig själv som tredje person.”. När en av de manliga kandidaterna ställdes inför samma fråga svarade han följande: ”Det var en svår fråga!”.

Vid ett annat observationstillfälle intervjuades en manlig kandidat som hade tagit examen i både ekonomi och systemvetenskap. Trots utbildningsbakgrunden ansåg rekryteringsspecialisten och chefen att han inte hade alla de rätta egenskaperna. Det framkom alltså inte att chefen eller rekryteringsspecialisten på något sätt favoriserade kandidaten på grund av hans utbildningsbakgrund. Däremot ansåg de att två kandidater var ”mer” intressanta (på grund av rätt egenskaper) trots att de saknade kompetensen. I tre fall av nio framkom det att kandidaterna hade rätt kompetens men saknade egenskaperna vilket gjorde att de blev mindre intressanta. Av nio kandidater hade tre rätt kompetens och egenskaper. I ett fall framkom det att kandidaten både saknade kompetensen samt egenskaperna för den sökta tjänsten.

6 Avslutande diskussion

I det här kapitlet besvaras uppsatsens frågeställningar som är: *Vilka roller kan uppstå under en anställningsintervju?* och *Vad kan intervjuguiden betyda för situationen?* Det som är viktigt att poängtera är att rollerna speglar individernas framträdanden och att varje anställningsintervju handlar om att prestera så bra som möjligt under en väldigt kort och intensiv period. Det visar sig att de kandidater som bedöms vara mest intressanta har rätt egenskaper, kan arbeta i team och har förmåga att inspirera andra. Det som även är viktigt att poängtera är att det finns en liten sannolikhet att individernas framträdanden kan ha påverkats trots min ”passiva” medverkan.

Rekryteringsspecialisterna har naturligtvis en roll som professionell intervjuare. De kan anpassa sina frågor på ett kompetent sätt utifrån kandidaternas berättelser. De har samtidigt en bedömande roll som går ut på att ta reda på om kandidaterna har rätt kompetens och

egenskaper för tjänsterna. Rekryteringsspecialisterna anser att de uppträder objektivt, anpassbart och avslappnat. Det konstateras att deras lugna, trevliga och avslappnade förhållningssätt gör att kandidaterna intar lugna och mindre nervösa roller. När rekryteringsspecialisterna däremot intar subjektiva, fördomsfulla och stressade roller blir det tydligt att de har hamnat i felkällor. Efter anställningsintervjuerna är det också påtagligt att både rekryteringsspecialisternas och chefernas roller ändras. De intar rollen som kollegor och pratar med högre röstläge, använder slanguttryck och uttrycker fritt sina åsikter och tankar.

Vid ett tillfälle blir det uppenbart att en av rekryteringsspecialisterna och cheferna inte har tänkt ut hur de ska följa upp en av de manliga kandidaternas påstående. De bestämmer sig därmed för att diskutera hur de ska gå tillväga vilket gör att deras ovetande roll istället ändras till en beslutsfattande roll. Det visar sig alltså att intervjuguiden inte fullt ut kan få fram om kandidaternas påstående stämmer eller inte. Det krävs därmed att guiden kompletteras med andra sorters tester som t.ex. språktester.

Det framkommer att kandidaterna intar en medveten, lugn och fokuserad roll när de är engagerade, positiva och glada. När en av rekryteringsspecialisterna frågar en manlig kandidat om hur han ska bemöta en missnöjd kund blir det tydligt att hans uttrycksförmåga inte uppfattas som positiv. Hans roll uppfattas därmed som omogen och oansvarig vilket resulterar i att han inte ses som lämplig för tjänsten. Vid ett annat tillfälle intar en kvinnlig kandidat en motsägelsefull roll när hon under intervjun berättar att hon både vill ha mycket ansvar i sitt arbete och samtidigt tyckte att det är jobbigt med pressen. Hennes roll uppstår alltså eftersom rekryteringsspecialisten är uppmärksam och koncentrerad på hennes berättelser. Det är också tydligt att kandidaterna intar defensiva, stela och avvaktande roller då deras förväntningar inte stämmer överens med vad de ställs inför. Detta blir uppenbart då de pratar med ett högt röstläge, har en bestämd ton och korsar sina armar. Det framkommer även att kandidaternas omedvetna kommunikation skapar nervösa och obekväma roller. Det är alltså när de berättar om något väldigt personligt, stampar med fötterna eller rodnar som detta blir uppenbart.

Det visar sig också att små och trånga rum ökar kandidaternas nervositet. Däremot upplever de inte att nervositeten ökar i ett större rum, de känner tvärtom att de har gott om plats och att ”flyktvägarna är fria”. De framträder och presterar därmed på ett bättre och lugnare sätt vilket skapar lugna och bekväma roller. Det kan även konstateras att majoriteten kandidater upplever sin placering mitt emot rekryteringsspecialisten som positiv. Däremot påstår

resterande kandidater att de upplever sin roll som obekväm om de är placerade mitt emot. Två av kandidaterna intar antingen en stressad eller väldigt lugn roll när de är försenade till anställningsintervjuerna. Det framkommer även att kandidaterna känner större gemenskap med rekryteringsspecialisterna om de är i samma ålder. Detta bidrar till att de intar lugna, harmoniska och tillmötesgående roller. Det konstateras även att när rekryteringsspecialisterna är väl förberedda och tillmötesgående intar kandidaterna även här långa roller.

Det blir också tydligt att intervjuguiden har stor betydelse för kandidaternas framträdande och roller. ”Öppna frågor” gör att emotionella och personliga roller uppstår medan ”varför frågor” och ”löneanspråksfrågor” bidrar till defensiva och obekväma roller. Det konstateras även att frågan om ”styrkor” och ”svagheter” upplevs som väldigt obekväm. Frågorna bidrar till att kandidaterna intar nervösa roller. De uppträder i detta sammanhang på ett avvaktande sätt (är stela och bakåtlutade) och är relativt korta i sina svar. För att minska nervositeten, under första intervjutillfället, kan den här frågan samt ”löneanspråksfrågan” därmed undvikas.

En anställningsintervju är alltså en väldigt specifik situation som upplevs som spänd och nervös. Det hade varit intressant att utifrån begreppen *makt* och *genus* vidare studera hur kandidaterna upplevt den här unika situationen. Vilken makt har egentligen rekryteringsspecialisten och kandidaten? Hur upplever kandidaterna maktspelet? Hur påverkas kandidaterna av kvinnliga/manliga rekryteringsspecialister och vad betyder detta för framträdandet?

Litteraturförteckning

Böcker:

Fellinger, Åsa-Mia (2002). *"Intervjuteknik vid urval. Handbok i hur man genomför strukturerade anställningsintervjuer."* Studentlitteratur: Lund.

Goffman, Erving (2000). *"Jaget och maserna. En studie i vardagslivets dramatik."* Prisma: Stockholm.

Goffman, Erving (1990). *"The presentation of self in everyday life"*. Penguin Books: England.

Lantz, Annika (1993). *"Intervjumethodik. Den professionellt genomförda intervjun."* Studentlitteratur: Lund.

Lindell, Per & Aronsson, Karin (2002). *"Jagen och rösterna: Goffman, Viveka & Samtalet."* Unitryck: Linköping.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (Red.) (1996). *"Kvalitativa studier i teori och praktik."* Studentlitteratur: Lund.

Turner, Jonathan H. (2002). *"A Theory of Social Interaction"*. Stanford University Press: California.

Turner, Jonathan H. (1988). *"Face to face. Toward a Sociological Theory of Interpersonal Behavior"*. Stanford University Press: California.

Widerberg, Karin (2002). *"Kvalitativ forskning i praktiken"*. Studentlitteratur: Lund.

Artiklar:

Carroll, Mary (2006). "Recruitment and Assessment Tools dawn of axiometrics", *Accountancy Ireland*, nr 38, s 69-71.

Dawe, Alan (1973). "The underworld-view of Erving Goffman", *The British Journal of Sociology*, nr 24, s 246-253.

Fallers, Lloyd (1962). "The presentation of self in everyday life", *American Anthropologist*, nr 64, s 190-191.

Pelletier, Ray (2005). "Hire Power", *Incentive*, nr 179, s 45-47.

Thompson, David W. & Thompson, Nancie Noie (2003). "The art of interviewing your next CEO", *Trustee*, nr 56, s 14-18.

Zeller, Shawn (2005). "The Perfect Candidate", *Government Executive*, nr 37, s 40-47.

Övriga källor:

E.ON Sverige AB´s Home Page, 2006.

<http://www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=12083>

Intervjuguide

1. Vilka förväntningar hade du från början på intervjun?
2. Hur tror du att dina förväntningar påverkade ditt framträdande?
3. Hur tyckte du att du förhöll dig till rekryteraren/kandidaten?
4. Hur upplevde du att rekryteraren/kandidaten förhöll sig till dig?
5. Hur upplevde du frågorna/svaren?
6. Vad tyckte du om rummet och din placering?
7. Hur uppfattar du dig själv under en anställningsintervju?