



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Effekterna av ett systematiskt tillvägagångssätt i en fingerad rekryteringsprocess

Olof Persson

Magisteruppsats vt 2011

Handledare: Fredrik Björklund, Martin Bäckström

Abstract

Detta experiment undersökte om ett systematiskt tillvägagångssätt i en urvalsprocess ökar möjligheterna att välja ut de mest lämpade kandidaterna, och om det minskar risken för diskriminering på faktorerna attraktion och kön. Deltagarna (64 studenter) gjorde en fingerad rekrytering till två olika jobb: säljchef och möbelsäljare. Grad av systematik manipulerades genom att testgruppen fick tillgång till hjälpverktyg (t ex göra en arbetsanalys), medan kontrollgruppen enbart fick tillgång till annonsen för respektive tjänst. Resultatet visade på signifikanta skillnader mellan grupperna: den systematiska gruppen lyckades bättre med att välja de bäst meriterade sökande till jobbet som säljchef, men inte till jobbet som möbelsäljare. Ju längre tid deltagarna i testgruppen tog på sig i den första rekryteringen desto bättre presterade de, vilket belyser betydelsen av noggrannhet vid systematisk rekrytering. Beträffande diskriminering valdes attraktiva sökande i högre grad och det fanns könsrelaterade preferenser. Resultaten ligger i linje med många tidigare studier som lyfter fram systematikens fördelar. Vidare forskning och praktiska implikationer av resultatet diskuteras.

Nyckelord: systematik, rekrytering, diskriminering, attraktivitet, kön.

Inledning

Med urval vid jobbrekrytering innefattas alla de steg i en rekryteringsprocess som innebär att man går från många kandidater till få. Traditionellt innefattar denna process bedömning av ansökningar (i huvudsak resuméer), anställningsintervjuer, olika former av testning samt referenstagning. Det huvudsakliga syftet och målet med rekrytering kan beskrivas som en process där en arbetssökandes kompetenser matchas med de nyckelkrav arbetet ställer till en position (Cook, 2004). Användningen av systematiska urvalsmetoder är en av de mest lönsamma investeringar en organisation kan göra. Med hjälp av bra urvalsmetoder ökar organisationer sin möjlighet att göra lyckade rekryteringar och har dessutom lättare att bibehålla personer som genomgått en lyckad rekrytering (Mabon, 2004).

Rekrytering handlar dock inte bara om att skapa en perfekt matchning mellan person och organisation, utan det finns även en strävan efter mångfald, jämställdhet och demokrati i arbetslivet, vilket medför att ett stort ansvar vilar på yrkesverksamma rekryterare att leva upp till dessa normer och ideal. Detta belyser vikten av att ha en medvetenhet om att diskriminering kan uppstå och att dessa processer finns, och att man därför måste använda sig av valida och reliabla instrument i rekryteringsprocesser som leder till att välgrundade och rättvisa beslut, som bygger på kompetens och lämplighet och inte godtycklighet, i högre mån kan tas. Därigenom kan man hindra att godtycklighet och diskriminering ges utrymme och skapa en plattform för en rättvisare arbetsmarknad.

Det finns en stor variation i tillvägagångssättet vid rekrytering och en kärnfaktor är graden av systematik. Även om mycket talar för att systematik är viktigt så saknas faktiskt ordentliga kunskaper om hur betydelsefull denna faktor är för en rekryterares möjligheter att välja den bästa kandidaten, och att i förlängningen undvika diskriminering. Syftet med min studie är att empiriskt pröva hur graden av systematik påverkar, dels hur väl man lyckas i sin rekrytering, men även om det hjälper att hålla diskriminerande processer i schack och därmed kan fungera som ett hjälpmedel för att mer rättvisa och välgrundade beslut tas i rekryteringsprocesser.

Systematisk rekrytering

Rent generellt kan man säga att det egentligen bara finns två tillvägagångssätt när man genomför rekryteringar; man är antingen systematisk eller osystematisk. Däremellan finns dock ett stort antal varianter beroende på mycket man är villig att kompromissa med

systematiken och hur mycket man begränsas av tid och resurser. Mycket forskning pekar på de många fördelar ett systematiskt förhållningssätt i rekryteringar har över ett osystematiskt. Bland annat har det gjorts metaanalyser som lyfter fram att både personlighetstestning och strukturerade intervjuer får högre validitet om de föregås av en arbetsanalys, eftersom dess innehåll då blir mer relevant och bättre överensstämmer med vad som eftersöks i det jobb man rekryterar till (Tett, Jackson & Rothstein, 1991; McDaniel *et al.*, 2001).

Arbetsanalysen är det första steget i en systematisk rekrytering, och består av information om tjänsten som skall tillsättas, och de variabler som de arbetssökande ska bedömas på. Målet med arbetsanalysen är att synliggöra de nyckelkrav man ställer på de arbetssökande, vilket innefattar arbetets ramar, de resultat som den nyanställda förväntas uppnå samt alla de uppgifter som ingår i arbetet. Huvudsyftet med en arbetsanalys är att få fram iakttagbara personkrav som sedan bildar utgångspunkt för bedömningsprocessen, och i förlängningen blir en aspekt som bidrar till att organisationer i större utsträckning kan välja ut och anställa rätt medarbetare, vilket får positiva konsekvenser för organisationer i både ekonomiska och interpersonella termer (Kahlke & Schmidt, 2002; Mabon, 2004).

Med förhållandevis enkla medel kan man förbättra en intervjus validitet, och därmed göra den till ett mer tillförlitligt instrument för personbedömning inom rekrytering. Bland annat kan man använda sig av förbestämda intervjufrågor, detaljerade skalor för svarsutvärdering, situationella och arbetsrelaterade frågor, samt frågor som bygger på information hämtad från en grundlig arbetsanalys (Huffcutt & Arthur, 1994; McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994; Wiesner & Cronshaw, 1988). Utöver det kan strukturerade intervjuer även leda till att man får ett bättre beslutsunderlag och därmed kan ta bättre beslut i rekryteringsprocesser, vilket genererar både bättre arbetsprestationer och högre lönsamhet för företag (Dipboye, 1997).

Impressionistisk rekrytering

I allmänhet tenderar bedömningar vid rekryteringar att göras på ett impressionistiskt (här likställt med intuitivt) sätt utan ordentliga arbetsanalyser och utan att man bestämmer sig exakt för vad som skall bedömas (Cook, 2004). Har man dessutom begränsad information om jobbet så kan det vara svårt att uppskatta vilka bedömningsfaktorer som är de mest relevanta. Vid en impressionistisk rekrytering så samlar rekryteraren mindre information om arbetet och valet av bedömningsfaktorer görs oftast först när man väl vet vilka sökande man har, och

kanske till och med efter att man intervjuat dem. Vid en impressionistisk rekrytering så förlitar sig rekryteraren mer på de intuitiva intryck han eller hon har av de sökande.

Mycket forskning pekar på att ett ostrukturerat tillvägagångssätt under rekryteringsprocesser leder till att de olika momenten ger mycket mer otillförlitlig information än vid ett strukturerat. Bland annat har Conway, Jako och Goodman (1995) undersökt forskning kring olika intervjuformers reliabilitet och fann den ostrukturerade intervjuformen som mycket otillförlitlig. I vissa fall kunde interbedömarreliabiliteten uppgå till så lite som 0.37, vilket innebär att två professionella bedömares bedömning av samma person skiljer sig avsevärt. Deras resultat får stöd av flera metastudier som undersökt anställningsintervjuns validitet, och bland annat McDaniel *et al.* (1994) visar att den ostrukturerade intervjun är signifikant sämre än den strukturerade som beslutsunderlag när man ska välja rätt personer i rekryteringsprocesser. Vad är det då som gör att de olika intervjuformerna skiljer sig åt så pass mycket i tillförlitlighet? Huffcutt, Conway, Roth och Stone (2001) visar i en metaanalytisk studie att det är mer än grad av struktur som skiljer den traditionella, ostrukturerade anställningsintervjun från den strukturerade och menar att de olika intervjuformerna tenderar att, medvetet eller omedvetet, mäta olika faktorer. Exempelvis fokuserar ostrukturerade intervjuer mer på faktorer såsom generell intelligens (IQ), nivå av utbildning, träning, personliga intressen och övriga erfarenheter medan strukturerade intervjuer fokuserar mer på relevanta arbetsrelaterade förmågor, organisationell lämplighet, interpersonella och sociala faktorer samt yrkesapplicerbara mentala förmågor (likt beslutstagande och problemlösning). De menar att dessa skillnader främst uppstår på grund av att användningen av formella arbetsanalyser är mer frekvent i systematiska tillvägagångssätt (där den strukturerade intervjun är central), vilket leder till ökat användande av relevanta mätinstrument och test som gör att man i intervjun istället kan fokusera på arbetsrelaterade frågor (eftersom man ofta redan har mätt IQ och personlighet och således redan har valid data om detta). Deras resultat visar därför på en möjlig förklaring till varför strukturerade intervjuer har högre validitet än ostrukturerade - det är helt enkelt så att strukturerade intervjuer i större utsträckning fokuserar på faktorer som har en starkare relation till arbetsprestation, och därmed mäter, för yrken, mer relevanta kriterier (Huffcutt, *et al.*, 2001).

Trots alla tydliga fördelar med att förhålla sig systematiskt i rekryteringar visade Van der Zee, Bakker & Bakker (2002) att yrkesverksamma rekryterare ofta tenderar att välja ostrukturerade intervjuer över strukturerade och att det fortfarande finns många som framhäver intuitiva bedömningar, baserade på ostrukturerade samtal med de sökande, som den bästa metoden att avgöra vem som är mest lämpad för jobbet.

Med all forskning som pekar på fördelarna med ett systematiskt tillvägagångssätt i ett rekryteringsförfarande kan man ställa sig frågande till huruvida avsaknad av systematik i någon mån kan vara bra. För i den mån systematik är bra bör brist på systematik vara dåligt. Det finns dock forskning som pekar på att även ett impressionistiskt förhållningssätt kan ha sina fördelar. Förutom de uppenbara fördelarna med att man ur ett kortsiktigt perspektiv sparar både tid och resurser finns det även vissa forskare som menar att vi ibland hämmas av att kalkylera för mycket kring beslutstagande och istället gör bäst i att lita på vår intuition, alternativt välja enklare strategier alltför komplexa givet vissa omständigheter. Bland annat diskuterar Nordgren, Bos och Dijksterhuis (2010) kring huruvida medvetna eller omedvetna mentala processer är bäst när komplexa beslut ska tas (exempelvis i ett rekryteringsförfarande). Baserat på deras egen teori "Unconscious Thought Theory" (för genomgång se Dijksterhuis & Nordgren, 2006) lyfter de fram att både medvetenhet och omedvetenhet har sina fördelar. När man är medveten kring sina tankar och resonemang kan man lättare följa strikta regler, medan omedvetna tankar bygger mer på intuition. I deras studie fann de att integrationen av medvetna och omedvetna tankar bättre löste komplexa beslut än vad medvetna och omedvetna gjorde var för sig. Dessutom fungerade integrationen bäst i ordningen medvetna först, omedvetna efteråt. Detta kan leda till implikationer för bland annat hur man bäst bör ta beslut i exempelvis rekryteringssituationer, och konkret kan det innebära att man först utgår ifrån en rigid modell (systematik) som följer av ett beslut taget på en mer intuitiv bas.

En annan intressant infallsvinkel beskrivs av Smith (1994) som menar att det finns personlighetsdrag och förmågor som är universella och gångbara för alla typer av jobb, och fungerar som goda prediktorer för arbetsprestation. Bland annat lyfter han fram mental förmåga (vilket i en rekryteringskontext kan liknas vid generell intelligens) och energi (här en motivationsaspekt). I en metaanalytisk studie visar Salgado och Moscoso (2002) att ju lägre struktur en intervju har och ju lägre nivå jobbet som rekryteras till har, desto mer mäts generell mental förmåga. Och ju mer ett test mäter generell mental förmåga, desto mer predicerar det arbetsprestation. Detta är något som skulle kunna ge visst stöd för impressionistisk rekrytering. Å andra sidan menar bland annat Pace och Brannick (2010) att arbetsprestation bäst prediceras på facettnivå, vilket innebär att man lämnar generella faktorer och istället kollar på specifika underskalor och därmed uppnår mer precisa prediktioner. Ett konkret exempel kan vara att man istället för att mäta samvettsgrannhet väljer att mäta en facett som exempelvis självdisciplin. Man kan visserligen rangordna faktorer efter hur viktiga de är, men även små mängder förklarad varians kan vid rekrytering visa sig oerhört

betydelsefulla, då så mycket står på spel eftersom felrekryteringar kan bli oerhört kostsamma för organisationer (Cook, 2004).

Diskriminering

Om man använder sig utav ostrukturerade intervjuer i sin rekryteringsprocess, som inte bygger på noggrant utförda arbetsanalyser, riskerar de svar som intervjufrågorna ger upphov till att feltolkas och exempelvis kan en bedömning av godtycklighet smyga sig in, och risken för att man medvetet eller omedvetet diskriminerar aktualiseras. Diskriminering är ett aktuellt problem i arbetslivet och i rekryteringssituationer innebär det att man missgynnas på grund av sin grupptillhörighet. I min studie kommer jag att undersöka två diskrimineringsvariabler: attraktion och kön. Specifikt innebär diskriminering på en av dessa variabler att om man är en kvinna/man och/eller oattraktiv/attraktiv leder till att man har sämre möjligheter att bli rekryterad till en tjänst (som inte har något med kön eller attraktivitet att göra) har diskriminering skett.

Marshall, Stamps och Moore (1998) menar att köns- och utseendestereotyper kan spela en stor roll i rekryteringssituationer där rekryterare snabbt måste tillskansa sig nödvändig information om de arbetssökande.

Arvey (1979) menar att kvinnor bedöms sämre i urvalsprocesser än män och han menar att de processer och mekanismer som hjälper till att bidra till diskriminering behöver specificeras och kontrolleras för att diskriminering ska kunna undvikas. Trots att hans forskning har många år på nacken bedöms diskriminering fortfarande som ett aktuellt problem på arbetsmarknaden. Bland annat visar Davison och Burke (2000) i en metaanalytisk studie över könsdiskriminering i simulerade rekryteringssituationer att kvinnor diskriminerades negativt, och ju mindre information som gavs om arbetet desto större var diskrimineringen mot kvinnor, vilket kan innebära att systematik kan vara en buffert mot diskriminering. Carlsson & Rooth (2007) visar med sin forskning att diskriminering är ett aktuellt problem i rekryteringsprocesser på den svenska arbetsmarknaden och de menar att lagstiftningen bör stärkas för att man ska kunna hitta lösningar som motverkar diskriminering på ett bättre sätt. Posthuma, Morgeson och Campion (2002) menar att det inte räcker att man beskriver att en diskrimineringsproblematik för att komma tillrätta med problematiken. Istället bör man sträva efter att uppnå en förståelse om de bakomliggande processerna till diskriminering, för att på så sätt kunna sätta in adekvata åtgärder. Även Aboud och Fenwick (1999) menar att enbart

medvetenhet om att diskriminering existerar inte räcker för att den ska minska. Effekterna av ökade kunskaper har visat sig vara begränsade.

Det finns en utbredd oro att attraktiva individer vinner fördelar över oattraktiva i många olika arbetssituationer (bland annat i anställningsförfarandet). Redan på 70-talet visade Dion, Berscheid och Walster med sin forskning att en stereotyp kring attraktion existerar och som innebär att attraktiva människor anses som bättre än icke-attraktiva baserat på antagandet att ”det som är vackert är bra” (Dion et al, 1972). Langlois *et al.* (2000) visar i en metaanalys att attraktiva individer bedöms, utvärderas och behandlas bättre än mindre attraktiva individer i rekryteringsprocesser, vilket ytterligare visar på vidden av diskrimineringsproblematiken. Man kan därför förvänta sig att mindre attraktiva personer riskerar att uppfattas som mindre lämpliga vid osystematisk diskriminering. Vilka konsekvenser har då attraktion i arbetslivet? Hosoda, Stone-Romero och Coats (2003) visar i en metaanalytisk granskning över experimentella studier att det finns bias-effekter på attraktion över en rad olika arbetsrelaterade faktorer. Bland annat ansågs attraktiva individer ha bättre förutsättningar att klara sig i arbetslivet. Däremot lyfter de fram att den här typen av diskriminering har minskat under senare år, och att det inte finns några könsskillnader, utan att attraktion spelar lika stor roll för diskriminering mot män som mot kvinnor. De visade även att yrkesprofessionella aktörer i lika stor grad som studenter löpte risk för den här typen av bias och de förmodade att resultaten berodde på att attraktiva människor ses i ett mer positivt sken än icke-attraktiva människor (Hosoda, *et al.*, 2003).

Desrumaux, De Bosscher och Léoni (2009) pekar på många metodologiska brister i den forskning som tidigare gjorts på effekterna av attraktion, kön och kompetens i rekryteringssituationer och tar i sin studie hänsyn till det genom att studera faktorerna kompetens, hierarkisk status och ”jobb-kön typ” tillsammans och därefter låta rekryterare bedöma anställningsbarhet, samhällsnytta och social önskvärdhet i ett stort sample (se Dubois & Beauvois, 2001 för definitioner). De lyfter fram att attraktionsdiskriminering är en aktuell problematik i rekryteringar och deras resultat visar att attraktiva människor anses som mer anställningsbara, omtyckta och som personer som har vad som krävs för att lyckas i livet (på ett allmänt plan).

Sheppard, Goffin, Lewis och Olson (2011) undersökte relationen mellan attraktion och hur väl personlighetsbedömningar gjordes i en simulerad anställningsintervjusituation. Deras resultat visade att attraktiva individer bedömdes mer positivt än mindre attraktiva men även mer korrekt. Deras resultat gör att man bör ifrågasätta antagandet att fördomar ensamt bär ansvaret för de positiva bedömningar attraktiva individer får och den diskriminering som

attribueras mindre attraktiva individer (Sheppard, *et al*, 2011). Vad deras resultat beror på är inte säkerställt. Det kan innebära att attraktion kan kopplas till mer positiva attribut. Bland annat har Chaiken (1979) funnit att attraktion var associerat med flertalet önskvärda attribut såsom exempelvis övertygelse och optimism. Dessa skillnader uppstod eftersom attraktiva människor genom livet behandlas annorlunda än mindre attraktiva. En annan diskussion som tas upp är att attraktiva individer får mer uppmärksamhet från inflytelserika personer i deras omgivning genom hela livet, vilket gör att attraktiva individer får fler möjligheter att utveckla önskvärda traits (Sheppard, *et al*, 2011).

Även om det finns mycket forskning som visar på systematikens fördelar är forskningen som direkt jämför systematisk och osystematisk rekrytering ytterst begränsad, vilket gör det aktuella forskningsämnet intressant. Vidare finns det ingen tidigare forskning som direkt jämför huruvida graden av systematik påverkar diskriminering, men ett rimligt grundantagande är att om systematik leder till att man väljer de bästa kandidaterna så får man minskad diskriminering på köpet, eftersom man då bortser från irrelevant information, såsom grupptillhörighet är i de fall där man har gott om information om den enskilda individens förtjänster.

Syfte

Min utgångspunkt kommer ifrån antagandet att rättvis rekrytering kräver noggrannhet och systematik, eftersom detta gör att man håller processer som kan leda till diskriminering i schack, och därmed öka möjligheterna för att ta bättre grundade beslut. Risken för diskriminering minskar om man genomför varje rekryteringssteg på ett systematiskt sätt, dvs. gör en genomtänkt arbetsanalys, utnyttjar många olika rekryteringsvägar, använder välvaliderade testmetoder, genomför strukturerade intervjuer och gör systematiska bedömningar av varje sökande.

Vilka långsiktiga negativa konsekvenser riskerar icke-systematiska förhållningssätt inom rekrytering att bidra till i arbetslivet? Det kan inte nog poängteras hur viktigt det är att förutsättningarna för likabehandling identifieras. Att spelplanen hålls jämn och att alla därmed får samma chans gynnar både det demokratiska samhället, arbetstagaren och arbetsgivaren eftersom alla tjänar på devisen ”rätt person på rätt plats”.

Mitt syfte med studien blir således att studera vilken effekt ett systematiskt förhållningssätt får för dels hur väl man lyckas i sina rekryteringar, men även hur skillnaden kan minska diskriminering i rekryteringssituationer. Genom att låta försökspersonerna i

testgruppen genomföra en systematisk urvalsprocess, där urvalet föregås av en noggrann arbetsanalys som bygger på en arbetsbeskrivning, och försökspersonerna i kontrollgruppen genomföra en impressionistisk (ostrukturerad) rekryteringsprocess, där urvalet baseras mer på intuition och känsla och bara bygger på information ifrån en annons, vill jag jämföra skillnaden i hur väl de bägge grupperna lyckas med sina rekryteringar och om deras val medför problem på två olika diskrimineringsvariabler; attraktion och kön. En finess med att variera systematiken i rekryteringsprocessen är att både problemet och dess lösning studeras på en och samma gång, eftersom systematisk rekrytering förväntas leda till en mer rättvis behandling av arbetssökande medan impressionistisk rekrytering riskerar att leda till diskriminering av personer från icke-traditionella grupper.

Hypoteser

Min studie bygger på fyra huvudsakliga hypoteser:

- Försökspersonerna som arbetar med en systematisk rekrytering kommer att vara bättre än de som arbetar med en impressionistisk på att identifiera och välja ut de bäst lämpade kandidaterna i experimentet (H_1)
- Den systematiska gruppen blir signifikant bättre än den impressionistiska gruppen över tid, vilket innebär att ju mer van man är vid att använda sig av strukturerade verktyg, desto bättre blir man på att inte göra godtyckliga bedömningar (H_2)
- Ju mer noggrann den systematiska gruppen är, desto bättre blir deras resultat (H_3)
- Ett impressionistiskt tillvägagångssätt i rekryteringar ökar risken för diskriminering av personer på faktorerna attraktion och kön (H_4)

Metod

Deltagare

Urvalet bestod av 64 studenter från den samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds Universitet. Studenterna var i åldrarna 19 till 30 ($M = 23,6$, $SD = 2,9$) och fördelade över två olika grupper om 32 i varje med jämn könsfördelning. Båda grupperna genomförde en procedur som innehöll två stycken rekryteringar som följde på varandra och genomfördes vid

samma tillfälle. En grupp arbetade enligt ett systematiskt tillvägagångssätt i dessa, medan den andra gruppen arbetade mer impressionistiskt. Alla deltagare deltog frivilligt och deras information behandlades konfidentiellt. De gavs möjlighet att när som helst under experimentet ställa frågor eller avbryta. Som tack för medverkan i det ca 45-60 minuter långa experimentet fick alla som deltog en biobiljett.

Design

I min undersökning användes en mellangrupsdesign där försökspersonerna per randomisering delades in i två olika grupper: en grupp som arbetade systematiskt och en grupp som arbetade impressionistiskt med en fingerad rekryteringsprocess. De beroendemått som mättes var vem man valde, och hur väl man lyckades att rekrytera de fyra mest lämpade säljcheferna och möbelsäljarna utan att diskriminera på någon utav de två diskrimineringsfaktorerna kön (två nivåer: man eller kvinna) och attraktion (två nivåer: attraktiv eller mindre attraktiv). Säljchefernas och möbelsäljarnas kompetens varierade över tre nivåer: mycket bra, bra eller mindre bra. Den fjärde kompetensnivån ”dålig” valdes att exkluderas för att minska risken för vilseledande information, då det ger en mer representativ bild av verkligheten om de sökande inte presenterar brister hos sig själva i en rekryteringssituation (exempelvis referenstagning). Gemensamt för båda grupperna var att de rekryterade till båda jobben i samma ordning (först säljchef, sedan möbelsäljare) och att de tolv kandidaterna presenterades slumpmässigt för varje försöksperson, vilket hade som syfte att eliminera den påverkan som en bestämd ordning av ansikten hade kunnat medföra.

Material

Försökspersonerna fick med hjälp av en datorapplikation genomföra ett fiktivt rekryteringsförfarande i två steg där målet för dem var att välja ut fyra av tolv arbetssökande till två olika tjänster; säljchef och möbelsäljare. Yrkenas karakteristika bestämdes utifrån de arbetsanalyser och arbetsbeskrivningar som O*NET tagit fram. O*NET är framtaget av det Amerikanska Arbetsmarknadsverket som ett stöd vid rekrytering och urval och använder sig av en hierarkisk och taxonomisk utgångspunkt för att beskriva varje yrkes alla ingående facetter och är enligt rådande konsensus den främsta informationskällan för information kring yrken (O*NET, 2011; Peterson, *et al.*, 2001).

Datorapplikationen. För att kunna genomföra studien anpassades och användes en datorapplikation. Datorapplikationen byggdes upp av olika moduler och skiljde sig åt beroende på om man som försöksperson var med i test- eller kontrollgruppen (Proceduren för hur de olika grupperna genomförde sina respektive rekryteringar beskrivs närmare i nästa kapitel). Den första modulen i applikationen presenterade ett företag och det arbete som var aktuellt för rekrytering (säljchef följt av möbelsäljare). I den andra modulen fick försökspersonerna i testgruppen själva söka information om arbetets innehåll samt utnyttja ett redskap för att översätta detta till bedömningsfaktorer. Detta gjordes med hjälp av en arbetsanalys från O*NET som hämtades och omarbetades för att de tillgängliga bedömningsfaktorerna skulle passa de arbeten som skulle tillsättas.

I den tredje modulen fick försökspersonerna i båda grupperna gallra bland tolv stycken sökande för att välja ut de fyra mest lämpade för jobbet. I detta moment fick de tillgång till information från varje fiktiv arbetsökande genom en vinjett innehållandes en kombination av information om deras utbildning, tidigare erfarenheter, samt information från ett personligt brev till arbetsgivaren (se appendix A och B). Dessa vinjetter var konstruerade att efterlikna ett utdrag från en rekryteringssituation med yrkesrelevant (eller irrelevant) information som försökspersonerna fick ta ställning till. Varje vinjett kopplades sedan samman med ett ansikte, ett kön och en kompetensnivå. Datorstöd innebar en möjlighet för försökspersonerna i den systematiska gruppen att strukturera den information som gavs dem, vilket ledde till att de gjorde skattningar på de bedömningsfaktorer de valt, medan försökspersonerna i den osystematiska gruppen inte gavs möjlighet att strukturera den information som gavs dem, utan fick göra sina bedömningar utifrån minnet.

De sammansatta vinjetterna. I de bägge rekryteringsmomenten användes 24 påhittade arbetsökande: tolv stycken som sökte jobbet som säljchef och tolv stycken som sökte jobbet som möbelsäljare. De presenterades med hjälp av vinjetter. Skapandet av vinjetterna hämtade information baserat på O*NETs arbetsanalyser och arbetsbeskrivningar och utifrån dessa valdes kriterier ut för att representera vad som eftersöktes hos de arbetsökande till de bägge tjänsterna (sex kriterier för säljchefen, fyra kriterier för möbelsäljaren).

Säljchefen skapades med utgångspunkt från sex kriterier. Utav dessa sex kriterier var hälften relevanta för jobbet och hälften irrelevanta. Genom att blanda relevanta och irrelevanta bedömningsfaktorer hos de arbetsökande skapades brus i rekryteringsprocessen och beroende på vilken grupp man tillhörde förväntades det antingen att man skulle kunna hantera det (det vill säga inte välja personer med höga poäng på irrelevanta kriterier) eller inte (att göra bedömningar baserade på irrelevant information). De som sökte jobbet som säljchef

hade vinjetter uppbyggda av följande kriterier (med O*NETS viktning inom parentes, 100 är max): De relevanta var etablera och bibehålla interpersonella relationer (94), kommunicera med överordnade, kolleger och underordnade (90), tala (81), guida, leda och motivera underordnade (83), självkontroll (83) samt stresstålighet (82). De irrelevanta kriterierna som användes var aktiv inläring (66), träna och lära andra (64), tolka meningen med information (63), analysera data (61), utföra administrativa uppgifter (56) samt utföra tjänster direkt mot allmänheten (50).

Möbelsäljaren skapades med utgångspunkt från fyra kriterier från O*NET (bemöta, övertyga, hantera stress och kunskap om möbler). De bästa sökande hade vinjetter som visade att de uppfyllde alla fyra kriterierna, de näst bästa uppfyllde tre kriterier och de sämsta bara två kriterier. Övrig text i vinjetterna bestod av irrelevanta egenskaper som gjorde personen relativt mindre kompetent. Kriterierna för säljchefen innehöll tre nivåer av item som de arbetssökande varierade på: mycket bra, bra eller mindre bra. Kriterierna för möbelsäljaren hade en ytterligare nivå: dålig. Den stora skillnaden mellan vinjetterna för säljcheferna och möbelsäljarna låg i att alla säljchefer var lika kompetenta (d.v.s. hade samma totala poäng på kompetensområdena), medan möbelsäljarna skiljde sig åt i allmän kompetens och de bästa helt enkelt var bättre än de sämre. För säljcheferna låg variansen i relevant eller irrelevant kompetens.

Inför huvudstudien hade ett stort antal item skapats för alla kriterier som skulle ingå i de sammansatta vinjetterna och därför genomfördes ett pilottest ($N = 20$) vars huvudsyfte var att åstadkomma en sammanställning och reducering av item till modulen med de sökande i datorapplikation, samt en validering av dessa inför sammansättningen av de tolv vinjetterna till jobbet som säljchef. Försökspersonerna i pilottestet fick skatta hur väl de ansåg att ett item överensstämde med kriteriet det var avsett att beskriva. Detta snitt/medelvärde låg sedan till grund för hur kriterierna viktades mellan de tre olika nivåerna (Mycket bra – mindre bra). Försökspersonerna bedömde varje enskilt item på en 9-gradig likertskala. Pilottestningen visade att nivåerna uppfattades som signifikant skilda från varandra ($p = 0,001$). De item som skattats något för högt eller lågt i relation till den nivå de tillhörde justerades upp eller ner genom att texten ändrades, t ex att en egenskap betecknades som ”bra” istället för ”mycket bra”. Utifrån detta gjordes sedan en reducering av item och de bästa valdes ut för att sedan stoppas in i de olika vinjetterna.

De tolv arbetssökande var uppdelade i tre grupper om fyra i varje baserat på deras kompetensnivå. Den bästa gruppen hade höga poäng på relevanta kriterier och låga poäng på irrelevanta. Mellangruppen var ett snäpp lägre och den sista gruppen hade låga poäng på

relevanta kriterier och höga poäng på irrelevanta. Den totala mängden kompetens (relevant eller irrelevant) var således jämn över alla tolv personerna och utmaningen för försöksdeltagarna var att försöka särskilja vad som var relevant för jobbet och vad som inte var relevant för jobbet. Varje kompetensgrupp innehöll två män och två kvinnor, varav en av varje var attraktiv och en av varje oattraktiv.

För att mäta attraktion användes en uppsättning fotografier som använts tidigare vid liknande projekt och hämtades från Minear och Park (2004). För säljchefen användes fotografier med personer i åldrarna 30-45. För möbelsäljaren användes personer i åldrarna 20-30. Gemensamt för båda uppsättningarna var att personerna var skattade som signifikant skilda åt på faktorn attraktion ($p < 0,05$).

Procedur

Båda grupperna hade samma uppgift: att välja ut de fyra mest lämpade säljcheferna och de fyra mest lämpade möbelsäljarna. Det som skiljde grupperna åt var hur processen fram till det slutgiltiga urvalet skedde.

Testgruppen - Systematisk rekrytering. Den systematiska gruppen arbetade enligt följande procedur: I den inledande fasen fick försökspersonerna genomföra en arbetsanalys som syftade till att samla ihop information om arbetet och vikta olika nyckelkrav utifrån en given arbetsbeskrivning för jobben i fråga. De fick först läsa en arbetsbeskrivning för jobbet som säljchef. Försökspersonerna gavs instruktioner om att läsa igenom arbetsbeskrivningen mycket noggrant och därefter fick de göra en arbetsanalys, det vill säga svara på ett antal frågor som handlade om hur viktiga olika uppgifter, kunskaper, förmågor och intressen var för den aktuella tjänsten de just läst om i beskrivningen. Målet var att ta fram ett antal viktiga kompetensområden som senare skulle användas vid gallringen av personer. Efter avslutad arbetsanalys fick försökspersonerna se de viktigaste kompetensområdena för tjänsten och sina skattningar på dessa. Vid gallringen av sökande fick försökspersonerna se fotografier på tolv personer som ”sökte tjänsten” som säljchef och genom att klicka på varje porträtt kunde de läsa en vinjett om varje persons som innehöll dess individuella kvalifikationer. De fick sedan skatta de sökandes meriter mot de viktigaste kompetensområdena som togs fram i arbetsanalysen. Detta gjordes genom att de sökande skattades på en skala från 0 till 10 på de sex mest relevanta kompetensområdena för tjänsten (exempelvis ”etablera och bibehålla interpersonella relationer”) och detta sammanfattades i en total bedömning av varje sökande som försökspersonerna sedan hade som utgångspunkt för sitt urval. De kunde när som helst gå

tillbaks och ändra en tidigare preliminär bedömning om de skulle vilja det och som slutgiltig uppgift fick de välja ut de fyra mest lämpade för tjänsten.

Efter de valt ut de fyra mest lämpade säljcheferna avslutades den första fasen och en likadan rekrytering följde. Mellan dessa rekryteringar gavs det skriftliga instruktioner om vikten av att arbeta noggrant och systematiskt och att utgå ifrån arbetsanalysens framtagna bedömningskriterier vid sitt urval. Denna påminnelse hade som syfte att bidra till upprätthållandet av ett strukturerat förhållningssätt i den systematiska gruppen.

Kontrollgruppen - Impressionistisk rekrytering. För den osystematiska gruppen skiljde sig tillvägagångssättet avsevärt. Först och främst fick de mycket mindre information om de bägge tjänsterna som skulle tillsättas. De erbjöds inget stöd för att systematisera informationen om de sökande, utan fick istället göra sina bedömningar av anställningsbarhet direkt ur minnet av dem. Deras procedur såg ut enligt följande: Inledningsvis fick de läsa en annons över jobbet som säljchef (möbelsäljare i den andra rekryteringen). Syftet med annonsen var att de skulle skapa sig ett intryck över vilka erfarenheter och egenskaper personerna som söker jobbet borde ha.

I den andra fasen fick försökspersonerna gallra sökanden efter i vilken utsträckning deras personbeskrivningar gjorde dem lämpliga för jobbet. Precis som i testgruppen fick de se fotografier på tolv personer som ”sökte tjänsten” som säljchef/möbelsäljare och genom att klicka på varje porträtt kunde även de läsa en vinjett om varje person. Försökspersonernas uppgift blev således att jämföra de sökandes meriter med sin uppfattning av jobbet krav (baserat på den annons de precis hade läst) och att sedan välja ut de fyra mest lämpade för tjänsten.

I den efterföljande fasen fick försökspersonerna svara på ett antal frågor om jobbet och vad de baserade sin bedömning av sökande vid gallringen på. Deras uppgift var att skatta hur viktigt de tyckte jobbinnehållet som beskrivits var för bedömningen av vem som passar bäst.

Resultat

I experimentet manipulerades graden av systematik genom att försöksdeltagarna antingen fick rekrytera systematiskt eller impressionistiskt i en fingerad rekryteringsprocess till två olika yrken. För att testa den första hypotesen användes ett oberoende t-test. Den första analysen som gjordes var hur väl test- och kontrollgruppen lyckades att rekrytera till de bägge jobben. Den systematiska gruppen ($M = 3,39$, $SD = 0,28$) var signifikant bättre än den

impressionistiska gruppen ($M = 3,16$, $SD = 0,35$) på att välja ut de bästa säljcheferna, $t(62) = 2,93$, $p = 0,005$, $d = 0,74$. Effektstorleken kan enligt Cohen (1988) tolkas som stor. Däremot skiljde sig grupperna inte åt när det kom till möbelsäljaren, $t(62) = 0,00$, $p > 0,05$, vilket innebär att grupptillhörighet inte påverkade hur väl försökspersonerna lyckades i den avslutande rekryteringen.

En envägs repeated measures ANOVA gjordes för att testa hypotesen om huruvida grupperna blev bättre i den andra rekryteringen till möbelsäljaren än i den första rekryteringen till säljchefen. Det gemensamma resultatet för de bägge rekryteringarna var inte signifikant skiljt åt, Wilks' Lambda = 0,99, $F(1, 60) = 0,61$, $p = 0,44$, vilket innebär att grupperna tillsammans varken blev bättre eller sämre i den efterföljande rekryteringen. Däremot fanns det en tendens till en interaktionseffekt mellan den systematiska gruppen och den impressionistiska, Wilks' Lambda = 0,94, $F(1, 60) = 3,82$, $p = 0,055$, som innebär att den systematiska gruppen blev lite sämre i sin rekrytering för möbelsäljaren ($M = 3,23$, $SD = 0,41$) än för säljchefen ($M = 3,39$, $SD = 0,28$), och den impressionistiska gruppen blev lite bättre i sin rekrytering till möbelsäljaren ($M = 3,23$, $SD = 0,27$) än för säljchefen ($M = 3,16$, $SD = 0,35$).

För att testa hypotesen om huruvida längre exponering till vinjetterna leder till bättre beslut skapades en variabel med två kategorier för tid: kort och lång (det vill säga hur lång tid varje person sammanlagt spenderade på att läsa igenom de tolv vinjetterna). Den första tidskategorin innehöll de försökspersoner som per vinjett i snitt tog mellan 5,25 och 31,25 sekunder på sig ($N = 32$, $M = 18,3$, $SD = 9,2$). Den andra nivån innehöll de som tog mellan 32,25 och 62,5 sekunder på sig ($N = 32$, $M = 45,9$, $SD = 9,4$). Genom en envägs variansanalys testades den nya oberoende variabeln "tid" tillsammans med grupp mot hur väl de lyckades i sin säljchefsrekrytering. Grupperna var signifikant skilda i hur god tid de tog på sig att läsa vinjetterna ($F(1, 62) = 9,29$, $p = 0,003$). Den systematiska gruppen tog längre tid på sig att läsa innehållet i vinjetterna än den impressionistiska gruppen. I nästa steg analyserades interaktionseffekten mellan grupp och tid på hur väl de lyckades med sina rekryteringar till säljchefen. Resultatet var signifikant, $F(1, 62) = 6,98$, $p = 0,01$, $n^2 = 0,11$. Detta innebär att ju längre tid försökspersonerna i den systematiska gruppen ($M_{kort} = 3,29$, $SD_{kort} = 0,28$, $M_{lång} = 3,50$, $SD_{lång} = 0,27$) tog på sig, desto bättre var deras resultat jämfört med den impressionistiska gruppen ($M_{kort} = 3,27$, $SD_{kort} = 0,35$, $M_{lång} = 3,05$, $SD_{lång} = 0,33$). I nästa steg testades eventuella inomgruppsskillnader. För säljchefen blev den systematiska gruppen signifikant bättre på att välja ut de mest lämpade kandidaterna ju längre tid de tog på sig: $F(1, 30) = 10,1$, $p = 0,003$, $n^2 = 0,25$. Den impressionistiska gruppen hade inga signifikanta

skillnader över tid, men blev aningen sämre ju längre tid de tog på sig vid sin rekrytering till säljchefen ($p = 0,063$). För möbelsäljaren blev varken den systematiska gruppen ($p = 0,45$) eller den impressionistiska gruppen ($p = 0,42$) bättre ju längre tid de tog på sig.

För att undersöka den fjärde hypotesen om diskriminering användes oberoende t-test. För säljchefen fanns ingen huvudeffekt mellan grupperna ($p = 0,25$). Däremot fanns det en tendens till könsdiskriminering vid rekryteringen till möbelsäljaren ($t(62) = 1,9, p = 0,06$), vilket innebär att fler män än kvinnor valdes. I rekryteringen till säljchefen fanns en signifikant huvudeffekt för attraktion, $t(63) = 3,27, p = 0,002$, som innebär att alla försöksdeltagare (gemensamt över grupperna) signifikant valde fler attraktiva än oattraktiva kandidater. Denna huvudeffekt fanns dock inte i rekryteringen för möbelsäljaren ($t(63) = 1,49, p = 0,14$). Vidare fanns det inga gruppkillnader för varken säljchefen ($t(62) = 0,14, p = 0,89$) eller möbelsäljaren ($t(62) = 0,95, p = 0,35$). Dessa resultat innebär att den fjärde hypotesen delvis gavs stöd.

Därefter undersöktes könsskillnader i hur väl försökspersonerna lyckades med sina båda rekryteringar. Varken för säljchefen ($t(62) = 0,551, p = 0,584$) eller för möbelsäljaren ($t(62) = 1,31, p = 0,194$) var försökspersonerna signifikant skilda åt, vilket innebär att män och kvinnor var lika duktiga på att rekrytera till de bägge tjänsterna. Däremot fanns det signifikanta könsskillnader när det kom till val av kön i säljchefsrekryteringen ($t(62) = 3,36, p = 0,001$). Detta innebär att för säljchefen valde de manliga försöksdeltagarna i större utsträckning män ($M = 1,43^*$, $SD = 0,13$) och de kvinnliga i större utsträckning kvinnor ($M = 1,55, SD = 0,16$).

Diskussion

Syftet med den här studien var att undersöka effekterna av systematisk och impressionistisk rekrytering i en fingerad rekryteringsprocess. På vilket sätt liknar studiens rekryteringsprocess systematisk respektive impressionistisk rekrytering? Vid en systematisk rekrytering så väljer rekryteraren ut bedömningsvariabler som baseras på arbetets innehåll innan han/hon skaffar sig information från de sökande. Att ta fram information om tjänsten som skall tillsättas och vilka variabler som kan användas för att bedöma sökande på är en viktig del av det som kallas arbetsanalys. Vid en impressionistisk rekrytering så samlar rekryteraren mindre information om arbetet och valet av bedömningsfaktorer görs oftast först

* Kön var en kategorivariabel kodad mellan 1 (man) och 2 (kvinna), avvikelser över eller under 1,5 indikerar således riktningen på den preferens försökspersonerna hade

när man väl vet vilka sökande man har, och kanske till och med efter att man intervjuat dem. En systematisk rekrytering utmärks dessutom av att man skattar de olika bedömningsfaktorerna var för sig, kanske i direkt anslutning till att man får information från de sökande. Vid en impressionistisk rekrytering så förlitar sig rekryteraren mer på de intuitiva intryck han eller hon har av de sökande.

Hypotes 1. Huvudresultaten i studien visar att den systematiska gruppen lyckades bättre än den impressionistiska gruppen att välja ut de mest lämpade säljcheferna, vilket ger stöd för den första hypotesen (H_1). Resultatet ligger i linje med många av de metaanalytiska studier som visar på systematikens fördelar och ger ytterligare belägg för att ett strukturerat tillvägagångssätt i rekryteringar har många fördelar över ett impressionistiskt. Det som utmärker den här studien, och som gör resultatet spännande, är att det är en urvalsprocess som testas, och inte bara ett separat element (såsom exempelvis ”intervju”) som många studier tenderar att begränsas vid.

Vad var det då som gjorde att grupperna var signifikant skilda från varandra i hur väl de lyckades i den första rekryteringen? En konsekvens av det varierade tillvägagångssättet i de bägge grupperna blev att grupperna tog olika lång tid på sig; den systematiska rekryteringen tog i genomsnitt längre tid än den impressionistiska. I och med att varje moment tog längre tid, gavs även mer tid till att tänka efter och därmed skapades förutsättningar för att bättre beslut kunde tas i den systematiska gruppen. Genom att ge den systematiska gruppen tillgång till bedömningskriterier baserade på arbetsbeskrivningen och arbetsanalysen hjälpte manipulationen dem dessutom att hålla isär informationen och gav dem möjlighet till struktur på ett helt annat sätt än den impressionistiska gruppen. Tillgången till den här informationen torde ha gett försökspersonerna i testgruppen en bättre förståelse för arbetets verkliga innehåll och vad de skulle söka efter hos kandidaterna och därmed en mindre fokusering på, för jobbet, irrelevanta kriterier.

Hypotes 2. Den andra hypotesen, att den systematiska gruppen skulle bli bättre än den impressionistiska över tid, gavs inget stöd (H_2). Jag upplever att den mest troliga förklaringen till att grupperna inte skiljde sig åt i rekryteringen till möbelsäljaren är att det först och främst var för lätt för försökspersonerna att särskilja på de bra och dåliga kandidaterna. Jämför man med säljchefen var alla kandidaterna där lika ”bra”, det vill säga hade samma totala mängd kompetens, men där de bästa kandidaterna var bra på relevanta egenskaper än de sämre (som var bra på irrelevanta egenskaper). Detta medför brus och gör att uppgiften att identifiera de mest lämpade kandidaterna blir svårare i den första rekryteringen och därmed ökar sensitiviteten i beroendemåttet, vilket i sin tur ger manipulationen större möjlighet att ha en

verkan. Utöver det kan man spekulera i den betydelse rekryteringens ordning har för resultatet och kanske tänka sig att en viss form av trötthet infunnit sig hos försökspersonerna. I och med att hypotesen inte gavs stöd kan man inte heller spekulera kring eventuella positiva träningseffekter, som kanske hade varit enklare att identifiera i en verklig rekryteringssituation där vanan att använda sig av strukturerade verktyg minskar risken för godtycklighet vid bedömningar. Resultatet visade dock att det fanns en tendens till en interaktionseffekt mellan den systematiska gruppen och den impressionistiska, som innebar att den systematiska gruppen blev lite sämre i sin andra rekrytering medan den impressionistiska gruppen blev lite bättre i sin. Detta är en intressant effekt som visar att den effekt systematiken hade inte bibehölls över de bägge rekryteringarna och tendensen beror kanske främst på vinjetterna, som i det andra steget var utformade på ett annorlunda sätt och inte hade samma behov för en gedigen arbetsprocedur som för till den första rekryteringen.

Hypotes 3. Att besluts kvaliteten för säljchefsrekryteringen blev mycket bättre för den systematiska gruppen ju längre tid de tog på sig ger stöd för den tredje hypotesen om noggrannhet. Detta kan tolkas som att de som ägnat längst tid åt uppgiften och därmed även brukat mest allvar även lyckats göra det bästa urvalet.

I säljchefsrekryteringen visade det dock sig att vid kort exponering var den impressionistiska gruppen aningen bättre än den systematiska på att välja rätt. Grupperna var förvisso inte signifikant skilda åt, men resultatet visar på en intressant effekt som går i samma riktning som med vad bland annat Dijksterhuis och Nordgren (2006) förespråkar; ju kortare tid man utsätter sig för stimuli, desto bättre tas beslut som bygger på intuition (här: impressionistiskt). Denna tendens kan dock ha berott på inomgruppsvariabler som samplingen inte tog hänsyn till och som vid framtida studier hade behövts kontrolleras för med hjälp av kovariater. Att besluts kvaliteten ökade i den systematiska gruppen ju längre tid man tog på sig visar på en mycket intressant interaktionseffekt som bygger på det underliggande antagandet i systematisk rekrytering - noggrannhet i alla moment leder till bättre rekryteringar. Att besluts kvaliteten minskade i den impressionistiska gruppen ju längre tid de tog på sig kan också vara någonting som beror på det som Dijksterhuis tar upp i sina teorier.

Hypotes 4. Den fjärde hypotesen om att ett impressionistiskt tillvägagångssätt i rekryteringar skulle öka risken för diskriminering av personer från icke-traditionella grupper gavs delvis stöd (H_4). Det visade sig att det fanns könsrelaterade preferenser, men i studien saknades en mer ”klassisk” utgruppsdiskriminering. Däremot fanns det en signifikant huvudeffekt i säljchefsrekryteringen för attraktion, som innebär att de attraktiva kandidaterna i högre grad valdes ut än de oattraktiva. I studien var dock gruppskillnaderna på den här

variabeln icke-signifikanta, vilket innebär att den systematiska gruppen inte blev bättre på att göra rättvisa val baserade på attraktion. För könsskillnader fanns det ingen huvudeffekt, men det fanns en mycket intressant interaktionseffekt mellan kön på försöksdeltagare och kön på vald kandidat; att män rekryterade fler män och kvinnor fler kvinnor tyder på en ingrupsfavorisering som ligger i linje med tidigare forskning på området (Brewer, 1999; Dasgupta, 2004).

Framtida studier

Den här studien fyller en lucka genom att direkt jämföra systematisk mot osystematisk rekrytering. Det man visste från tidigare var framförallt hur man arbetar ute på fältet (då metaanalyserna i stor mån bygger på den typ av data) och det finns fördelar med att ta in det hela till labbet, såsom att man tydligt isolera och studera olika faktorer och därmed få kontroll över många faktorer som man inte har i verkliga livet.

En viktig aspekt inför framtida studier är att man i den här studien inte riktigt kan isolera exakt vad i den systematiska gruppen som skapar huvudeffekten. Var det att de fick göra en arbetsanalys? Eller var det att de fick tillgång till att strukturera upp informationen? Eller var det att de fick med sig de förutbestämda bedömningskriterierna? Det kan ses som en begränsning av den nuvarande studien att den systematiska gruppen har ett informationsövertag över den impressionistiska och i framtida studier rekommenderar jag att man bör gå vidare och dissekera vad det egentligen är som driver effekten genom att systematiskt plocka bort enskilda komponenter som är tänkta att hjälpa den systematiska gruppen och se om resultaten fortfarande bibehålls. Ett konkret exempel skulle kunna vara att man låter försökspersoner använda sig av en arbetsanalys i en grupp, men inte i den andra, men därefter inte ger dem stöd att strukturera upp informationen som ges dem. På så sätt kan man även specialstudera betydelsen av varje individuellt moment i en rekryteringsprocess var för sig.

Vidare tror jag att det vore en god idé att lägga till diskrimineringsvariabler som inte aktiverar samma grad av favoritism som exempelvis kön gör. Som ett exempel vore det intressant att studera diskriminering av överviktiga personer.

Studiens praktiska implikationer är många. Om dessa resultat replikeras kan man börja närma sig de som sysslar med rekrytering i arbetslivet, och som inte alltid har utbildning, och ge dem bättre redskap för sina rekryteringar. Man kan exempelvis utveckla en dataapplikation likt den i den här studien, som hjälper rekryteraren att strukturera och hålla reda på relevant

information, eller helt enkelt ge rekommendationer eller utbildning hur man bör gå tillväga får att få rätt person på rätt plats, något som är viktigt både ur ett ekonomiskt och ur ett rättviseperspektiv. Eftersom frågan om vilken grad av struktur som är bäst är relativt öppen, beroende av en kontext och en fråga som inte alltid har enkla eller rätta svar tror jag att det krävs fler experimentella studier där man direkt jämför effekten av ett systematiskt och osystematiskt arbetssätt på rekryteringsrelevanta faktorer. För att stärka resultatets ekologiska validitet föreslår jag att man går vidare med nya projekt ute i en verklig jobbkontext med yrkesverksamma rekryterare som försökspersoner; genom att förflytta studien från laboratoriet ut i verkligheten tror jag att man kan få ta del av fler variabler som inte finns i en isolerad studentmiljö. Bland annat tror jag att man hade kunnat närma sig variablerna genom att gradvis förändra studiens population där ett första steg exempelvis hade kunnat vara att låta professionella rekrytera arbeta fingerat först och riktigt i en vidare studie.

Avslutningsvis anser jag att de resultat studien presenterat ytterligare argumenterar för användandet av strukturerade och systematiska redskap och producerar vid rekrytering som ett led i att motverka godtycklighet och diskriminering vid personbedömningar. Genom att erbjuda en transparent inblick i metodens uppbyggnad och en inblick i alla de steg studien procedur innehåller ökas möjligheterna till replikering.

Referenser

- About, F. E., & Fenwick, V. (1999). Exploring and evaluating school-based interventions to reduce prejudice. *Journal of Social Issues, 55*(4), 767-785.
- Arvey, R. D. (1979). Unfair discrimination in the employment interview legal and psychological aspects. *Psychological Bulletin, 86*, 736-765.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues, 55*, 429-444.
- Carlsson, M. & Rooth, D. O. (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labour Economics, 14*(4), 716-729.
- Chaiken, S. (1979). Communicator physical attractiveness and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 1387-1397.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conway, J. M., Jako, R. A., Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal

- consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 565.
- Cook, M. (2004). *Personnel selection: adding value through people* (4. rev. uppl.). Chichester: John Wiley And Sons Ltd.
- Dasgupta, N. (2004). Implicit ingroup favoritism, outgroup favoritism, and their behavioral manifestations. *Social Justice Research*, 17, 143-169.
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225–248.
- Desrumaux, P., De Bosscher, S., & Léoni, V. (2009). Effects on Facial Attractiveness, Gender, and Competence of Applicants on Job Recruitment. *Swiss Journal of Psychology*, 68(1), 33-42.
- Dijksterhuis, A. & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 95-109.
- Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 285-290.
- Dipboye, R. L. (1997). *Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized?*. I N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 455–473). New York: Wiley.
- Dubois, N., & Beauvois, J.-L. (2001). Désirabilité et utilité: Deux composantes de la valeur des personnes dans l'évaluation sociale. [Utility and desirability: Two components of the person's value in social evaluation]. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 30(3), 391-405.
- Hosoda, M., Stone-Romero, E., & Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56, 431–462.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 176-184.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897-913.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Studentlitteratur: Lund.
- Langlois, J.H., Kalakanis, L., Rubenstein, A.J., Larson, A., Hallam, M., & Smoot, M. (2000).

- Maxims or myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review. *Psychological Bulletin*, 126, 390–423.
- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning. Om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Marshall, G. W., Stamps, M. B., & Moore, J. N. (1998). Preinterview biases: The impact of race, physical attractiveness, and sales job type on preinterview impressions of sales job applicants. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18, 21-39.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–616.
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnegan, B-E., Campion, M. A., Braverman, E. P. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 730-740.
- Miner, M., & Park, D. C. (2004). A lifespan database of adult facial stimuli. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 630-633.
- Nordgren, L. F., Bos, M. W., & Dijksterhuis, A. (2010). The best of both worlds: Integrating conscious and unconscious thought best solves complex decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 509-511.
- O*NET OnLine, hämtad den 20 april 2011 från <http://www.onetonline.org>
- Pace, V. L. & Brannick, M. T. (2010). Improving prediction of work performance through frame-of-reference consistency: Empirical evidence using openness to experience. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 230-235.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., *et al.* (2001). Understanding work using the Occupational Information Network (O*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, 451–492.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interviewer validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-82.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11, 299-324.
- Sheppard, L. D., Goffin, R. D., Lewis, R. J., & Olson, J. (2011). The effect of target attractiveness and rating method on the accuracy of trait ratings. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 24-33.

- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 13-31.
- Tett, R.P., Jackson, D., Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.
- Van der Zee, K. I., Bakker, A. B., & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personell selection? *Journal of Applied Psychology*, 87, 176-184.
- Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275–290.

Appendix A

Nedan följer de sammansatta vinjetterna för kandidaterna till säljchefstjänsten. K står för kompetens. Den första siffran avser nivå på kompetens där 4 är mycket bra, 3 är bra och 2 är bra. Kompetensnivån 1 = dålig finns inte representerad. Siffran inom parentes visar bara på att det finns fyra vinjetter per nivå. Det vill säga fyra mycket bra, fyra bra och fyra mindre bra.

K2(1). X har erfarenheter av flera jobb i servicebranschen och fått väldigt goda vitsord för detta. Referenspersonerna trycker på hans/hennes förmåga att ta hand om gäster och kunder i olika sammanhang. Enligt intervjun ser X någon gång svårigheter att skapa samarbeten med alla som ingår i organisationen eftersom man enligt erfarenhet fungerar bättre med vissa personer än med andra, vilket man måste ta hänsyn till när man sätter ihop en arbetsgrupp. På en direkt fråga tycker X att kompetensutveckling är viktigt för att organisationen skall bli framgångsrik. Han/Hon har själv positiva erfarenheter från flera kurser. En av X referenser nämner hans/hennes förmåga att arbeta på ett sådant sätt att arbetsprocessen blir klar och tydlig för de inblandade. Han/Hon ger också intrycket av att vara beredd att ta på sig uppgifter som handlar om kommunikation mellan olika delar av organisationen. Under intervjun framkommer det att X aldrig varit mentor, men att han/hon tycker att det är viktigt med coachning i arbetslivet. Det finns en stark konsensus från olika källor att X är mycket duktig på att förmedla ett sammanhang och att inför andra förklara hur komplicerade samband egentligen fungerar, en uppgift där han/hon uppenbart excellerar.

K2(2). Under intervjun talar X om betydelsen av kunskapsöverföring i organisationen. Själv har han/hon en gedigen erfarenhet av att träna och lära upp andra. Dessutom har han/hon gått en kurs i hur man identifierar medarbetares behov av kompetensutveckling. X har viss erfarenhet av att informera andra på tidigare arbetsplatser. Han/Hon har dock upplevt att det ibland kan vara svårt hitta de rätta orden när man talar inför vissa grupper, och skulle därför vilja träna mer på detta. X har ibland fungerat som lite av en coach för sina kollegor, och då blivit uppskattad för sin förmåga att peka ut vad som är bra och vad som kan bli bättre. X drabbas inte av panik när arbetsbördan höjs över det normala, men sådana situationer är inget som X uppskattar, utan snarast helst vill minimera i framtiden. X beskrivs som en person som för det mesta kan ta kritik. Vidare framhåller referenspersonerna hans/hennes mycket goda förmåga att handskas med mycket information, att strukturera och analysera denna. Själv tar X också upp detta område som ett av hans/hennes starkaste, ett område där

han/hon kan bidra. Slutligen klarar X av att hantera många administrativa uppgifter på ett bra sätt och har viss vana av denna typ av arbetsuppgifter.

K2(3). X klarar oftast av att sköta sitt jobb både i stressiga situationer och när han/hon har mycket att göra. Han/Hon kan dessutom hantera kritik på ett positivt sätt. Helt oavsett mängden brus i informationen lyckas X alltid snabbt extrahera själva "kärnbudskapet" och förmedla detta till andra i omgivningen på ett mycket bra sätt. X tycker att det är viktigt med bra kommunikation på jobbet så att ingen information går förlorad, och skulle gärna vilja lära sig mer om hur man uppnår detta. X tycker om att ikläda sig rollen som handledare men har ibland haft svårt att ge konkret hjälp. Han/Hon är intresserad av att utveckla sig mer inom området coaching. Vidare lyfter X fram sin förmåga att kunna förstå sig på och hantera komplex data och information och säger att han/hon snabbt skapar sig förståelse för bakomliggande mönster. Under sina tidigare arbeten så har X haft stora krav på att hålla sig à jour med den vetenskapliga utvecklingen inom området. Referenspersonerna framhåller också X starka intresse för att arbeta kunskapsinriktat både med problemlösning och med beslutsfattande. Detta beskrivs som ett starkt område för honom/henne.

K2(4). På sin förra arbetsplats engagerade sig X ibland i frågor om hur man kan öka effektiviteten i kommunikationen mellan avdelningarna. X tycker att det är viktigt att man har tillgång till information från många olika kanaler. Ett av X allra starkaste kort har varit att se till att de administrativa bitarna av arbetet fungerat smärtfritt så att andra kan ägna sig åt vad de är bäst på. Detta intygas av alla referenspersoner. X föredrar när arbetstempot flyter på i en jämn takt, men tror sig ändå kunna kontrollera sina känslor och bibehålla lugnet under svåra situationer X kan ibland känna sig frustrerad över arbetsförhållanden med onödigt hög belastning på de anställda och tycker att det är viktigt att motverka arbetsrelaterad stress i den mån det går. X har visat stor skicklighet i att analysera komplex information, både med hjälp av statistiska verktyg och utan sådana, och lyckas så gott som alltid identifiera underliggande principer och samband. X tänker ibland ett steg längre än andra när han/hon gör sig en ny erfarenhet, och försöker anstränga sig för att omvandla den till något som kan vara till praktisk nytta i det egna arbetet.

K3(1). X är mycket skicklig på att uttrycka sig muntligt och vet verkligen hur man skall göra för att förmedla ett budskap så att han/hon oavsett målgrupp garanterat blir förstådd. På den förra arbetsplatsen var det speciellt viktigt att man utvecklade goda arbetsrelationer med andra och enligt referenspersoner hade X en viss framgång i detta. Vidare har X en del erfarenhet av att jobba med service och har fått beröm för sin förmåga att ta hand om kunder. X har en relativt god förmåga att plocka ut de viktigaste aspekterna i den

information som ges och han/hon är bra på, och tycker att det är stimulerande, att förmedla detta till arbetskamrater. X är ganska duktig på att hantera negativa känslor under svåra situationer och beskrivs av en referensperson som en person med god självkontroll. Slutligen betonar X hur viktigt det är att ta reda på hur medarbetarna kan bli bättre på sina arbetsuppgifter genom exempelvis ökad utbildning, och skulle gärna vilja sätta sig in i vilka relevanta utbildningar som finns på området och för att öka sin egen kompetens.

K3(2). X är bra på att kommunicera muntligt, bland annat tack vare sin förmåga att hitta rätt sätt att uttrycka sig, och han/hon har därigenom oftast inga svårigheter med att nå fram med sitt budskap. X har lätt för att handskas med andra människors negativa reaktioner och en förmåga att agera lugnt och tryggt i pressade lägen, t ex situationer med stark tidspress. Under tidigare arbete har X ibland haft uppgifter som inneburit att han/hon utsatts för en del stress. Enligt uppgift så har X då varit lugn och behärskad och lyckats hålla sina känslor i schack. Referenser framhäver också att X kan ta emot kritik från överordnade på ett bra sätt. Under intervjun framkommer det att X har god förmåga att se, inte bara till sitt eget, utan också andras utbildningsbehov. Han/Hon var till god hjälp för ledningen i sitt förra arbete genom att föreslå kurser och utbildningar för att förstärka befintlig kompetens på arbetsplatsen. X har ett analytiskt förhållningssätt och säger sig gilla att ibland vända och vrida på information för att få en fördjupad förståelse. X har viss erfarenhet av att bearbeta data med statistiska verktyg och gör detta på ett tillförlitligt sätt. X har inga större svårigheter att se vad som är viktigast i ett budskap, men har ibland haft svårare att förmedla budskapet tydligt till andra.

K3(3). X har fått en del beröm för att han/hon på ett effektivt sätt hanterar situationer med hög arbetsbelastning och stress. Förvisso har inte alla hans/hennes tidigare arbeten präglats av en sådan arbetsmiljö, men när den uppkommit har han/hon oftast kunnat svara upp mot kraven. I intervjun framgår det tydligt att X har mycket lätt för att uttrycka sig muntligt. Referenspersoner beskriver honom/henne också som en person man verkligen kan lita på om man behöver nå ut med ett budskap. Flera av X referenser beskriver X som en i grunden mycket lugn och behärskad person som aldrig brusar upp eller blir stressad. X har erfarenhet av kundrelaterat arbete, och har fungerat väl i situationer där man jobbar direkt mot allmänheten. Vidare säger X att han/hon gärna skulle vilja bli bra på att tänka analytiskt, och har skaffat sig litteratur om detta och dessutom börjat titta på vilka statistiska verktyg som finns på marknaden. Slutligen talar X om hur viktigt det är att man anstränger sig för att hålla sig uppdaterad, vilket han/hon tidigare har haft svårt att hitta utrymme för.

K3(4). X trivs i arbeten där han/hon kan få bidra med service till kunder och klienter och beskrivs som en person som klarar sådant ganska väl. Under intervjun ger X intrycket av att förstå vikten av aktiv inläring och behovet av att använda ny information för att på bästa sätt hantera problem som uppstår i arbetet, men har begränsad praktisk erfarenhet av detta. Vidare är X en person som har lätt för att skapa konstruktiva arbetsrelationer till kollegor och chefer och som brukar försöka bibehålla dessa över tid. På ett av X tidigare jobb fick han/hon ta ett stort ansvar för de administrativa delarna. Detta skötte X förtjänstfullt, även om det enligt honom/henne inte var en favoritsysselsättning. Eftersom X kan hålla sina känslor i styr har han/hon ingenting emot att arbeta mot stressande deadlines och hög arbetsbelastning är något som genomsyrat de flesta av X tidigare anställningar. X menar att detta inte har varit självvalt, men är något som han/hon uppfattat som något positivt, en aspekt han/hon uppfattat som en viktig anledning för att jobbet ska ha kunnat kännas meningsfullt.

K4(1). X har vid flera tillfällen fått i uppdrag att fungera som fortbildare när företaget genomfört kompetensutveckling. Det finns tydliga indikationer på att detta är ett område som han/hon både gillar och är bra på. X har också under många år agerat som mentor i olika sammanhang, och flera referenser lyfter fram hans/hennes goda förmåga att coacha och utveckla andra. Ett återkommande tema i referenserna, men även i de intryck som intervjun gett, är att X är mycket skicklig på att utveckla konstruktiva arbetsrelationer med andra. Dessutom ägnar han/hon en hel del tid åt att försöka upprätthålla sådana kontakter vilket har varit till stor hjälp i karriären. Vidare uppger X ett genuint intresse för arbete gentemot kunder, men har bara kortare praktisk erfarenhet inom området. Han/Hon har på tidigare arbete ställts inför information som varit mycket svårtolkad som ställt till det för arbetsgruppen. Detta är en situation som enligt X ofta uppkommer och som han/hon hoppas kunna hjälpa till med i framtiden. Som ett slutomdöme så beskrivs X som en person som i ett samtal har ganska lätt för att få fram ett budskap och göra sig förstådd.

K4(2). X ger ett mycket lugnt och behärskat intryck. Han/Hon har testats högt på emotionell stabilitet och det finns uppgifter på att han/hon kan handskas med även mycket stressande och besvärliga situationer utan att bli arg eller irriterad. Flera referenspersoner, och de som intervjuat X, har beskrivit honom/henne som en person som har mycket lätt för att uttrycka sig och som en person som på ett effektivt sätt kan informera andra. Vidare har X på tidigare jobb riktat in sig på att försöka fungera som uttolkare och förmedlare av information, och han/hon har rönt viss uppskattning för denna förmåga. X är duktig på att identifiera utvecklingsbehov och tycker om när hans/hennes erfarenhet kan vägleda och utveckla medarbetare. Att fungera som lärare är något som X säger sig vara mycket stimulerad av. Om

det finns sådana uppgifter i tjänsten så ser han/hon detta som en positiv utmaning. Avslutningsvis är ett av skälen till att X söker nytt arbete att tidigare arbete varit något för rutinbetonade. X kan dessutom tänka sig att han/hon skulle trivas bättre på ett jobb som kräver en större del informations- och dataanalys.

K4(3). En merit i X bakgrund är hans/hennes förmåga att handskas med situationer som betecknas av hög press. X nämns också som en person som är rätt bra på att ta kritik. X har en mycket god förmåga att läsa andra människors behov och beskrivs som en person som gärna utvecklar konstruktiva och hållbara arbetsrelationer, något som uppskattats på tidigare arbetsplatser. X har fått i uppdrag att fungera som länk mellan ledningen och golvet i flera tidigare jobb. Han/Hon har utmärkta egenskaper när det gäller att upprätthålla god kommunikation och ett genuint intresse för att alla i organisationen skall vara informerade om vad som händer. Tidigare jobb har inneburit att X tidvis fått handskas med mycket information och göra vissa analyser. Detta är något som X gärna sysslar med och han/hon framhåller att det skulle vara en fördel om jobbet innehöll denna typ av uppgifter. Vidare har hans/hennes arbetsuppgifter inte inneburit tillräckligt mycket aktiv inläring, detta kan X tänka sig att framtida jobb har mer av. Han/Hon tycker att man idag tar för mycket beslut som bygger på förlegad information och trycker på betydelsen av att företaget håller sig uppdaterat. X inser vikten av att få de administrativa rutinerna att fungera smärtfritt och han/hon har någon erfarenhet av att administrera i en mindre organisation.

K4(4). X framhåller betydelsen av att man försöker skapa goda relationer över tid med kollegor och kunder. Den senaste tiden har X försökt utveckla denna sida hos sig själv, vilket gett utdelning, även om han/hon kan tycka att i ett framtida jobb som chef så kommer detta att bli än viktigare. X har vissa erfarenheter av att jobba med serviceyrken vilken han/hon trivdes ganska bra med, men har egentligen aldrig haft en fast anställning i jobb där man arbetar kundrelaterat. Under intervjun talar X om hur viktigt det är med effektiv kommunikation i ett företag, och flera av X referenser beskriver honom/henne som mycket duktig på att kommunicera och informera. X är dessutom mycket skicklig på att snabbt och korrekt bedöma vilken utvecklingspotential en medarbetare har, och kan på så sätt avgöra utbildningsbehov och hur man på bästa sätt stöttar personens utveckling. En av X utmaningar på tidigare jobb har varit att hålla sig uppdaterad om vad som händer inom ett område. I de grupper som X arbetat har han/hon jobbat med att se till att problemlösningar och beslutsfattande verkligen bygger på uppdaterad information. X har ingen tidigare erfarenhet av administrativt arbete men skulle inte ha något emot att jobba med detta.

Appendix B

Nedan följer de sammansatta vinjetterna för kandidaterna till möbelsäljartjänsten. K står för kompetens. Den första siffran avser nivå på kompetens där 4 är mycket bra, 3 är bra och 2 är bra. Kompetensnivån 1 (dålig) finns inte representerad. Siffran inom parentes visar bara på att det finns fyra vinjetter per nivå. Det vill säga fyra mycket bra, fyra bra och fyra mindre bra.

K2(1). X uppskattade verkligen de erfarenheter och den utbildning han/hon fick under ett år som utbytesstudent i USA. X är en mycket framåt och social person, som tycker att det är kul att hela tiden ha människor omkring sig. Under en kort tid i en politisk ungdomsorganisation lärde han/hon sig hur man kan göra för att påverka människors attityder, och hoppas att detta kan vara till nytta vid möbelförsäljning. En relevant utbildning som X fick inriktades mot att paketera och presentera varor på ett säljande sätt. Han/Hon har fått goda vitsord från sin tidigare arbetsgivare, där han/hon varit van att arbeta under stor arbetsbelastning och med många parallella arbetsuppgifter. I intervjun framgår det att X har en hög medvetenhet och en mycket god förståelse för behovet av att ta in ny kunskap och information och har enligt referenserna tack vare detta varit duktig på att hålla sig kunskapsmässigt uppdaterad. Vidare jobbade han/hon på morbrorns firma i ett halvår, med bland annat lagerarbete, och ser det som en spännande möjlighet att få jobba med möbler. För att bättra på sina meriter inom branschen har X gått några kvällskurser i inredningsarkitektur. På fritiden uppskattar X att påta i trädgården och han/hon har ett stort intresse för växter och blommor.

K2(2). X har läst biologi vid en mindre högskola. Han/Hon har ett stort intresse för möbler och antikviteter och går ofta på auktion för att göra fynd som han/hon själv kan restaurera. X har arbetat som vikarierande lärare på grundskolan och har förmåga att få elever uppmärksammade och intresserade. Referenserna trycker på att X är mycket duktig på att analysera information och oerhört snabb på att förstå sig på informationens underliggande principer och som en person som snabbt kan sondera i data för att lyfta fram det mest väsentliga. Han/Hon blir sällan stressad av att det uppstår något problem, utan behåller lugnet i de flesta sammanhang. Han/Hon är mycket social och har lätt för att börja prata med nya människor i alla möjliga situationer. Tidigare arbetsgivare beskriver X som utåtriktad, med en förmåga att lyssna och förstå hur andra människor tänker. Här nämns också X förmåga att komma med förslag och hitta lösningar. På fritiden gillar han/hon att träffa vänner, gå på bio och träna på gym. Under testning framgår det att X är mycket duktig på att analysera

information och oerhört snabb på att förstå sig på informationens underliggande principer och snabbt kan sondera i data för att lyfta fram det väsentliga

K2(3). X har gått flera kurser i olika konstnärliga ämnen på Folkuniversitetet.

Han/Hon har flera års erfarenhet från arbete som receptionist och vet hur man skapar en personlig stämning när man träffar på kunder och klienter. Detta arbete tyckte han/hon var spännande mycket för att han/hon fick träffa många människor. X har fått mycket beröm av tidigare arbetsgivare för sin förmåga att koordinera projekt och att få alla i en arbetsgrupp att jobba mot samma mål. X är intresserad av marknadsföring och har under sin senaste anställning gått några grundläggande kurser i marknadsföring. X är nyfiken, social och framåt och tycker det vore mycket spännande att få lära sig mer om möbler och heminredning. X har goda vitsord om att han/hon är stresstålig och att han/hon kan anpassa sig till en arbetssituation där man hela tiden måste prioritera vilka uppgifter man ska jobba med. På fritiden satsar han/hon mycket på sport och har bl.a. tävlat i friidrott.

K2(4). X har läst en beteendevetenskaplig grundkurs vid högskola. Han/Hon har erfarenhet av att arbeta med hemförsäljning, och har trivts mycket bra med den utmaning som ligger i att övertyga tveksamma kunder om en varas fördelar. Han/Hon har goda vitsord om sin förmåga att jobba kundorienterat, med positiva kunder som fokus, samt sin förmåga att prioritera arbetsuppgifter i relation till det som för tillfället är viktigast. X har även arbetat extra inom vården och anser sig ha fått en bra skola i hur man bemöter andra människor. X fick där lära sig att hantera en arbetssituation med många fordrande vårdtagare som hela tiden krävde uppmärksamhet. Flera av X referenser lyfter fram hans/hennes goda förmåga att coacha och utveckla andra och därför har han/hon ofta agerat som mentor, framförallt då i skolmiljö. Han/Hon läser ofta tidningar om konsthantverk och skulle gärna lära sig mer om möbler och hur man kombinerar olika stilar. Fritidsintressen är att resa och träffa vänner.

K3(1). X har förutom gymnasium gått några utbildningar inom resebranschen. X har arbetat vid en resebyrå som riktar in sig på skräddarsydda resor och från den kan han/hon visa på dokumenterat bra säljresultat. Hans/hennes chef gav honom/henne gott betyg för förmågan att få kunderna att känna sig välkomna. X fick också omdöme om sig att vara pålitlig och ansvarstagande, samt duktig på att anpassa sin säljstrategi till olika kunders behov. En av X referenser lyfter fram hans/hennes förmåga att förstå behovet av aktiv inläring och som rätt duktig på att dra nytta av ny information när det uppstår problem och utmaningar. Han/Hon har lätt för att göra flera saker samtidigt utan att stressa – han/hon jobbar på ett metodiskt sätt och har lärt sig hur viktigt det är att prioritera i jobbet. Därför tycker X att det skulle vara

intressant och spännande att prova på att jobba i butik. På fritiden tycker X om att vara aktiv genom bl.a. dans och styrketräning.

K3(2). X har läst några kurser i ekonomi för en privat utbildningsorganisation. X har arbetat som ordermottagare på ett exportföretag en tid efter gymnasiet. Det jobbet upplevde han/hon som lite för händelsefattigt och därför tog han/hon ett arbete på kundtjänst för varureturner inom en liknande bransch. Här fick X jobba i en mer krävande miljö och därifrån har han/hon fått goda vitsord från sin arbetsgivare, som säger att han/hon är duktig på att bemöta människor och skapa bra relationer, även i situationer där arbetsbelastningen är stor. Arbetsgivare beskriver också X som kundorienterad med en förmåga att skapa och bibehålla goda kontakter med arbetskamrater och ledningen. X lyfter fram sin förmåga att kunna förstå sig på och hantera komplex data och information och säger att han/hon snabbt skapar sig förståelse för bakomliggande mönster. Hans/hennes hennes intresse är bland annat heminredning och på senare tid har X gått kurser inom detta område. Fritiden ägnar X mycket åt familjen, laga mat och gå långa skogs promenader.

K3(3). X har gått enstaka kurser på högskolan med inriktning mot att bli systemvetare, men har sedan dess blivit mer intresserad av att arbeta med försäljning. X har i sin förra tjänst jobbat med olika metoder för att öka försäljningen, bland annat genom att planera hur olika varor skall exponeras och att hitta strategier för att övertyga kunder som är tveksamma. Han/Hon är duktig på att skapa goda relationer till kunder. X har gått ett antal kurser i design och heminredning. Under studietiden läste han/hon olika kurser parallellt, vilket kunde vara mycket stressande, men han/hon klarade av det framgångsrikt. X presenteras som en person som gärna jobbar med att samordna andras arbete, och sätta in insatser där det behövs, vilket referenspersonerna tycker att han/hon lyckats jämförelsevis bra med. Tidigare arbetsgivare beskriver X som kunnig och intresserad av sitt arbete, men även som en person som har ett trevligt sätt både mot både kolleger och kunder. X tycker om att syssla med konst och kultur på sin fritid, men är också intresserad av motion, t ex joggning eller promenader.

K3(4). X har betyg från fristående kurser inom historia och konstvetenskap vid högskola. Han/Hon är van att argumentera för sin sak genom sitt engagemang inom föreningslivet. X har också erfarenhet av att möta kunder och ser det som en utmaning att få kunder som klagat eller är irriterade på något att ändra uppfattning. X tycker om att ha människor omkring sig och jobbar bl.a. ideellt som tränare inom ungdomsidrott och gillar det höga tempo som arbete med barn ofta innebär. X har blivit uppskattad för sitt sinne för att kunna peka på vad som är bra och vad som kan bli bättre och han/hon har därför ibland fungerat som lite av en coach för sina medarbetare på tidigare jobb. X referenser vittnar om

hans/hennes pålitlighet men också för ett starkt intresse av att lära sig nytt och anpassa sig till nya situationer. Är mycket intresserad av heminredning och har en egen hemsida med heminredningstips med många besökare. Övriga fritidsintressen är trädgårdsskötsel och idrott.

K4(1). Förutom treårig gymnasieskola har X gått en kurs i etnologi vid universitetet. Tidigare har han/hon under några år arbetat på en resebyrå med att sälja resor till företag och organisationer, från sin chef har han/hon goda vitsord för sin förmåga att sälja in ny resmål. På denna arbetsplats lärde han/hon sig hur viktigt det är att lyssna på och förstå kundernas behov. Under intervjun ger X intrycket av att förstå vikten av aktiv inläring och behovet av att använda sig av ny information för att på bästa sätt hantera problem som uppstår i arbetet, men har begränsad praktisk erfarenhet av detta. Han/Hon uppger själv och har också referenser som visar att han/hon är bra på att handskas med stor arbetsbelastning. Han/Hon har gått en kurs i möbeldesign och heminredning och brukar regelbundet besöka antikvitetsaffärer och möbelauktioner. Tidigare chefer framhåller också X förmåga att jobba som en del i en organisation, både med att skapa god sammanhållning på den egna avdelningen, men också genom att hålla andra informerade om vad som behöver göras och var det finns brister. På fritiden arbetar X ideellt inom Amnesty International.

K4(2). X gick en högskoleutbildning inom ekonomi direkt efter gymnasiet. Sedan har han/hon jobbat flera år med olika säljjobb och gått kurser inom försäljning. Under en period arbetade X i en klädesbutik, där han/hon fick lära sig att jobba kundorienterat genom att praktisera olika säljtekniker och träna sig i att tillmötesgå olika kunders behov på bästa sätt. X har stort intresse av utveckla denna sida av sig själv. X har rekommendationer från sin arbetsgivare, som säger att han/hon i olika jobbsituationer hanterar stress på ett bra sätt, t ex när kunder ställer orimliga krav. När företaget drivit olika kampanjer så har X alltid behållit sitt lugn trots att kundtrycket ibland kunde bli stort. Dessa rekommendationer talar också för att X är pålitlig, har ett trevligt sätt och sätter kundens behov i centrum. X tycker att det kunde vara intressant att jobba lite mer med komplicerade dataanalyser, ett område som han/hon inte har någon erfarenhet av. På fritiden tycker X om att snickra och har även gått en kurs i möbeldesign. X intresserar sig också för idrott och långa semesterresor.

K4(3). X har läst historia vid högskolan och jobbat som reseledare en längre period. Han/Hon betonar hur viktigt det är att lyssna uppmärksamt på människor för att hjälpa dem att lösa problem eller ta reda på deras behov. X har i sina tidigare arbeten visat prov på stresstålighet och förmåga att hantera oförutsedda situationer. Omvittnat är också hans/hennes pålitlighet och förmåga att ta ansvar. Han/Hon har även erfarenhet från att arbeta med

marknadsundersökningar via telefon, och har bra referenser på att hans/hennes förmåga att övertyga människor. X tycker om att ha ett omväxlande arbete där arbetsuppgifterna i viss mån styrs av säsongen. X är mycket intresserad av möbler och heminredning och har under en period arbetat extra som heminredare. Även om X inte har så mycket erfarenhet av att jobba med planering och samordning av en arbetsgrupps insatser, så är detta något som X skulle se som en utmaning i framtida jobb. Övriga fritidsintressen är att resa, läsa böcker och gå promenader.

K4(4). X har gått en kurs i programmering vid högskolan. Han/Hon har ett stort intresse för möbler och heminredning och har haft extraarbete med homestyling vid husförsäljningar. X har flera referenser som visar att han/hon är skicklig på att skapa bra och långsiktiga relationer till kunder. X har tack vare sina yrkesmässiga erfarenheter tränat upp sin förmåga att argumentera för sina ståndpunkter, att sätta sig in i vad kunderna vill ha och att hitta lösningar deras problem. En referens beskriver hans/hennes förmåga att jobba mot organisationen, både att han/hon är öppen och trevlig, men också att han/hon har intresse för att hela organisationen skall fungera. X tycker om att ikläda sig rollen som handledare, men har ibland haft svårt att ge konkret hjälp och säger sig vara intresserad av att utveckla sig mer inom området coachning. Han/Hon tycker om att jobba i miljöer där det händer mycket och där det ibland ställs stora krav. Fritidsintressen är att segla, dyka och träna på Friskis & Svettis.