



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Kandidatuppsats

Grandparent-intervjuer i praktiken: En kvalitativ fallstudie om kulturell passform och organisationskultur i rekrytering

Grandparent Interviews in Practice: A Qualitative Case Study of Cultural Fit and Organizational Culture in Recruitment

Ariyada Prommachan & Maria Lundholm

Kandidatuppsats VT 26

Handledare: Birgitta Wanek
Examinator: Sofia Bunke

Abstract

This qualitative case study examined how senior-level managers described their reasoning and strategies in grandparent interviews when assessing candidates' cultural fit, and how they perceived these assessments as contributing to the shaping and reproduction of organizational culture. The study was conducted in an anonymized large international technology company where grandparent interviews were used as part of the recruitment process. Data were collected through seven semi-structured interviews with senior-level managers who had experience of acting in a grandparent role. The material was analyzed using thematic analysis with an abductive approach, and hermeneutic methodological standpoint. The findings showed that grandparent interviews were described as a distinct stage in the recruitment process, where focus shifted from technical competence to cultural fit, values, motivation, and long-term organizational belonging. The managers described using a combination of structure and flexibility, including interview guides, situational questions, follow-up questions, observations, and informal impressions when assessing candidates' cultural fit. The organization's core values also emerged as a central frame of reference for assessing cultural fit, while also aiming to include candidates' individuality in their assessment of cultural fit. The interviews were also described as a way to preserve and develop organizational culture over time. The study concludes that grandparent-interviews can be understood as a recruitment practice and strategy where cultural fit is interpreted and communicated through managers' descriptions of their own reasoning. At the same time, the findings highlight that such assessments are not fully standardized, but are shaped by subjective interpretations, organizational values and the specific recruitment context.

Keywords: grandparent interviews, cultural fit, recruitment, person-organization fit, organizational culture

Sammanfattning

Denna kvalitativa fallstudie undersökte hur chefer på senior nivå beskrev sina resonemang och strategier i grandparent-intervjuer vid bedömningen av kandidaters kulturella passform samt hur de uppfattade att dessa intervjuer kunde bidra till att forma och reproducera organisationskulturen. Studien genomfördes inom ett anonymiserat stort internationellt företag i teknikbranschen, där grandparent-intervjuer användes som en del av rekryteringsprocessen. Datamaterialet samlades in genom sju semistrukturerade intervjuer med chefer som hade erfarenhet av att agera i rollen som grandparent. Materialet analyserades genom en tematisk analys med abduktiv ansats och hermeneutisk metodologisk utgångspunkt. Resultatet visade att grandparent-intervjun beskrevs som ett särskilt steg i rekryteringsprocessen där fokus riktades från teknisk kompetens till kulturell passform, värderingar, drivkrafter och långsiktig organisatorisk tillhörighet. Cheferna beskrev att intervjuerna genomfördes genom en kombination av struktur och flexibilitet, exempelvis genom riktlinjer från organisationen, situationsbaserade frågor, följdfrågor, observationer och informella intryck. Organisationens core values framträdde som en central utgångspunkt i bedömningen av kulturell passform, samtidigt som att en strävan efter individualitet identifierades vara till grund för bedömning. Intervjuerna beskrevs även som ett sätt att bevara och utveckla organisationskulturen över tid. Studien visar att grandparent-intervjuer kan förstås som en rekryteringspraktik- och strategi där kulturell passform bedöms genom chefers tolkningar av kandidatens värderingar, resonemang och upplevda passform med organisationen. Samtidigt visar resultatet att bedömningarna inte är fullt standardiserade, utan formas av subjektiva tolkningar, organisatoriska värderingar och den specifika rekryteringskontexten.

Nyckelord: grandparent-intervjuer, kulturell passform, rekrytering, person-organization fit, organisationskultur

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till de chefer som har valt att delta i vår forskningsstudie, utan era värdefulla bidrag hade det inte varit möjligt att genomföra den. Vi vill även visa vår tacksamhet till de personer som visat intresse för vår studie men som inte har haft möjlighet att delta. Ett stort tack till vår handledare Birgitta Wanek som har stöttat oss genom detta arbete och som har varit vår ledstjärna under arbetets gång. Slutligen önskar vi tacka varandra för ett lärorikt och roligt samarbete innan, under och efter arbetets gång.

Grandparent-intervjuer i praktiken: Strategier för att bedöma kulturell passform och forma organisationskultur

Rekrytering är en av organisationers mest strategiska processer men också en av de mer komplexa. Vilka individer som väljs in och tillförs till organisationen är avgörande på olika plan för hur en organisation kan uppnå mål, fullfölja verksamhetens krav och utvecklas över tid (Bolander, 2002). Tidigare forskning om rekryteringsprocessen har visat att de beslut som tas sällan är helt rationella, utan i hög grad påverkas av subjektiva bedömningar, informella processer och tolkningar av vad som anses passa in i organisationen (Bolander, 2002; Highhouse, 2008).

I många rekryteringsprocesser görs därför inte enbart bedömningar av formell kompetens eller erfarenhet, utan även av hur väl kandidaten förväntas fungera i organisationens kultur, dess värderingar och arbetssätt (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2023). Sådana bedömningar kan vara betydelsefulla för organisationens sammanhållning och långsiktiga utveckling, men de kan samtidigt vara svåra att avgränsa och konkretisera tydligt (Highhouse, 2008). Tidigare forskning visar att bedömningar av vem som passar in sällan är objektiva utan formas av normer, värderingar och sociala processer som kan vara svåra att artikulera men som får påtagliga konsekvenser för vilka som rekryteras och vilken kultur som reproduceras (Kristof-Brown et al., 2023; Rivera, 2012).

Ett rekryteringsmoment där dessa frågor blir särskilt relevanta är under så kallade *Grandparent-intervjuer*. I denna studie avser begreppet en avslutande intervju där en mer senior chef, så kallad *Grandparent*, involveras i ett senare skede av rekryteringsprocessen (IKEA, u.å.; TB Group, 2023). Intervjun blir relevant eftersom den beskrivs som ett moment där kandidaten inte enbart bedöms i relation till den specifika rollen, utan även i relation till organisationens värderingar, arbetssätt och långsiktiga behov (IKEA, u.å.; Kristof-Brown et al., 2023; TB Group, 2023). Trots att denna typ av intervju används i praktiken har den fått begränsad uppmärksamhet i akademisk forskning.

Studien har sin utgångspunkt i ett stort internationellt företag i teknikbranschen där grandparent-intervjuer används som en del av rekryteringsprocessen. Ett stort företag definieras i denna studie som en organisation med fler än 250 anställda (Wagman, 2026). Företaget i studien har en hierarkisk chefsstruktur där flera organisatoriska nivåer involveras i bedömning och beslutsfattande vid rekrytering. Mot denna bakgrund är organisationen relevant för studien eftersom grandparent-intervjuer innebär att en mer senior chef deltar i ett senare skede av

urvalsprocessen. Av konfidentialitetsskäl anonymiseras företaget och vissa organisatoriska detaljer utelämnas.

Eftersom grandparent-intervjuer beskrivs som ett senare rekryteringsmoment där kandidaten inte enbart bedöms i relation till den specifika rollen, utan även i relation till organisationens värderingar, arbetssätt och långsiktiga behov, blir det centralt att undersöka hur chefer själva beskriver och reflekterar kring sina resonemang i dessa intervjuer (IKEA, u.å.; TB Group, 2023). Bedömningar av kulturell passform kan samtidigt röra svårdefinierade och subjektiva aspekter av kandidaters upplevda överensstämmelse med organisationen, vilket gör chefers egna beskrivningar relevanta att undersöka (Highhouse, 2008; Kristof-Brown et al., 2023). Samtidigt bygger denna studie på chefernas egna beskrivningar. Studien undersöker därför inte hur grandparent-intervjuer faktiskt genomförs i realtid, utan hur chefer beskriver sina resonemang, tillvägagångssätt och uppfattningar om intervjuens betydelse.

Rekryteringsprocessen och Grandparent-intervjuer

Rekrytering kan förstås som en strategisk process där organisationer inte enbart tillför kompetens, utan också värderingar, beteenden och perspektiv (Bolander, 2002). Därför är rekrytering inte endast en teknisk urvalsprocess, utan även en social process där bedömningar av kandidater påverkas av både formella kriterier, informella processer och subjektiva tolkningar (Bolander, 2002; Diskrimineringsombudsmannen, 2016).

Detta blir särskilt relevant i de senare och mer kvalitativa delarna av rekryteringsprocessen. När fokus rör sig från formell kompetens till mer svårdefinierade aspekter, såsom personlighet, värderingar och kulturell passform, ökar utrymmet för tolkningar av vad som utgör en lämplig kandidat (Highhouse, 2008). Schneider (1987) beskriver genom sin Attraction-Selection-Attrition-modell hur organisationer över tid tenderar att attrahera, välja ut och behålla individer som uppfattas passa organisationen. Varje rekryteringsbeslut kan därför även förstås som en process där organisationens kultur bekräftas, reproduceras eller i viss mån förändras (Schein & Schein, 2017; Schneider, 1987).

I denna studie avser grandparent-intervjuer ett senare steg i rekryteringsprocessen där en mer senior chef involveras i bedömningen av kandidaten (IKEA, u.å.; TB Group, 2023). I vissa organisatoriska sammanhang benämns detta som *The Grandparent Principle*, vilket syftar till att en chef på nivån ovanför den direkt rekryterande chefen deltar i urvalsprocessen (IKEA, u.å.). Grandparent-intervjun beskrivs inte som en ersättning för tidigare steg i rekryteringen, utan snarare som ett komplement eller en form av kvalitetssäkring där ett bredare

organisatoriskt perspektiv tillförs (IKEA, u.å). Syftet beskrivs också som att säkerställa att kandidaten inte enbart motsvarar kraven för den specifika rollen, utan även organisationens värderingar, arbetssätt och långsiktiga behov (TB Group, 2023). Tidigare studentforskning i en liknande organisatorisk kontext har också uppmärksammat grandparent-intervjuer som ett senare steg i rekryteringsprocessen, där fokus riktas mot att skapa en helhetsbild av kandidaten och där värderingar, personlighet och potential får större utrymme (Norell & Castrillon Valencia, 2019).

I relation till rekryteringsprocessen aktualiserar grandparent-intervjun frågor om kulturell passform i senare skede av urvalet (IKEA, u.å; TB Group, 2023). Tidigare steg i processen kan i högre grad ha behandlat formell eller teknisk kompetens medan grandparent-intervjun beskrivs som ett moment där kandidatens personlighet, förhållningssätt och förväntade sätt att fungera i organisationen får större betydelse (Kristof-Brown et al., 2023; TB Group, 2023). Då denna form av bedömning vanligtvis rör mer kvalitativa och svårdefinierade aspekter, skapas också utrymme för chefens egna resonemang, erfarenhet och tolkningar av vad som uppfattas som rätt passform i en organisation (Highhouse, 2008).

Organisationskultur

För att förstå hur kulturell passform bedöms i rekrytering är det relevant att först redogöra för organisationskultur som begrepp. Organisationskultur kan förstås som de gemensamma grundläggande antaganden, värderingar och normer som utvecklas inom en organisation och som vägleder hur medlemmar i organisationen uppfattar, tänker och agerar i olika situationer (Schein & Schein, 2017). Enligt Schein och Schein (2017) formas dessa antaganden över tid genom gemensamma erfarenheter och lärs vidare genom nya medlemmar som det ”korrekta” sättet att förstå och hantera organisatoriska sammanhang. För att beskriva hur kultur är uppbyggd introducerar Schein och Schein (2017) en modell med tre nivåer. Den yttersta och mest synliga nivån utgörs av artefakter, vilket innefattar observerbara uttryck såsom beteenden, språk och organisatoriska strukturer. Dessa är relativt lätta att identifiera, men svåra att tolka utan kunskap om de underliggande betydelseerna. Därutöver finns organisationens uttalade värderingar, det vill säga de principer och ideal som organisationen kommunicerar som vägledande för hur man förväntas agera (Schein & Schein, 2017). Den djupaste och mest underliggande nivån utgörs av grundläggande antaganden, som ofta är omedvetna och tas för givna av organisationens medlemmar (Schein & Schein, 2017). På denna nivå kan vissa sätt att agera eller kommunicera uppfattas som mer naturliga eller önskvärda än andra även när detta

inte är uttryckt som ett formellt kriterium. Dessa antaganden formar i hög grad hur situationer tolkas och vilka beteenden som uppfattas som naturliga eller önskvärda (Schein & Schein, 2017) och blir särskilt relevant då chefer kan agera utifrån sådana antaganden utan att vara medvetna om det.

Samtidigt har organisationskultur även beskrivits som ett komplext och mångtydigt fenomen. Alvesson (2013) betonar att kultur inte nödvändigtvis är enhetlig inom en organisation, utan att olika grupper och individer kan tolka samma organisatoriska sammanhang på olika sätt. Kultur kan därför ses som ett föränderligt fenomen snarare än en fast struktur och som ett resultat av pågående sociala processer snarare än enbart ett styrinstrument (Alvesson, 2013).

Organisationskultur formas och upprätthålls genom olika processer inom organisationen, där ledarskap, gemensamma erfarenheter och organisatoriska praktiker alla bidrar till att etablera vad som uppfattas som önskvärt beteende (Schein & Schein, 2017). En central del i detta är socialisering, där nya medarbetare successivt introduceras till organisationens normer och värderingar. Det sker inte bara formellt genom strukturerade program, utan också informellt genom exempelvis dagliga interaktioner och observationer av hur mer erfarna medarbetare agerar (Schein & Schein, 2017). Det är genom denna process som de lär sig hur de förväntas agera och vilka värderingar som är centrala, vilket i sin tur bidrar till att kulturen reproduceras över tid. Samtidigt kan kulturen också förändras över tid i takt med att nya individer och perspektiv tillförs i organisationen (Schein & Schein, 2017).

Person-Organization Fit

Förståelsen av organisationskultur ger oss en bild av vad organisationer är, hur de formas och vad som utgör en organisationskultur. För att få djupare förståelse om hur kandidater bedöms i relation till den kulturen, behöver vi ytterligare teoretiskt ramverk.

Person-Organization Fit (P-O Fit) handlar om i vilken grad en individ och en organisation stämmer överens med varandra (Kristof, 1996). Det är ett begrepp som inte bara omfattar matchning av formell kompetens mot kravprofilen, utan även om huruvida individens värderingar, normer och arbetssätt stämmer överens med organisationens värderingar (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2023). En etablerad definition har formulerats av Kristof (1996) som beskriver P-O Fit som den kompatibilitet som uppstår när individ och organisation antingen delar grundläggande egenskaper eller tillgodoser varandras behov. Inom begreppet P-O Fit särskiljer Kristof (1996) två former av överensstämmelse: *Supplementary fit* och

Complementary fit. Supplementary fit avser likhet mellan individens och organisationens värderingar, normer och mål medan complementary fit i stället handlar om hur individ och organisation kompletterar varandra genom att tillföra det som den andra parten saknar (Kristof, 1996). Tillsammans visar dessa begrepp att passform inte är något enkelt eller entydigt, utan kan uttryckas på olika sätt beroende på vad organisationen söker och behöver (Kristof, 1996).

Bedömningar av passform bygger i praktiken vanligtvis på tolkningar av vad som uppfattas vara önskvärt inom organisationen, vilket innebär att sådana bedömningar inte är helt objektiva, utan formas i relation till organisatoriska normer och värderingar (Kristof-Brown et al., 2023). Rivera (2012) bekräftar detta empiriskt och visar att kulturell matchning i rekrytering ofta styrs av subjektiva preferenser snarare än formella kriterier. Det blir särskilt relevant i sammanhang där bedömningar sker inom relativt öppna intervjuer, som grandparent-intervjuer, där det finns utrymme för subjektiva tolkningar och som inte nödvändigtvis är strukturerade utifrån tydliga kriterier eller ramverk för vad som eftersöks (Highhouse, 2008).

Även om P-O Fit som begrepp rymmer flera dimensioner av överensstämmelse, är både supplementary fit och complementary fit relevanta för denna studie (Kristof, 1996). Supplementary fit blir särskilt användbart för att förstå hur chefer resonerar om kandidaters upplevda överensstämmelse med organisationens värderingar, attityder och arbetssätt. Samtidigt blir complementary fit relevant för att analysera hur chefer beskriver kandidaters möjlighet att tillföra nya perspektiv, bidra med olikhet och komplettera organisationens befintliga kultur. I denna studie används P-O Fit därför som ett teoretiskt verktyg för att förstå hur chefer resonerar om och motiverar bedömningar av kulturell passform i relation till både likhet och komplettering (Kristof, 1996).

Sociala processer och beslutsfattande

P-O Fit erbjuder ett ramverk för att förstå hur organisationer bedömer kandidaters passform, men begreppet speglar ej de sociala och kognitiva processer som faktiskt formar dessa bedömningar i praktiken. Forskning visar att rekryteringsbeslut sällan är helt rationella, de påverkas av omedvetna preferenser och kognitiva genvägar som tillsammans formar vem som upplevs passa in och vem som inte gör det (Highhouse, 2008).

Ett centralt mönster i forskning om rekrytering är att bedömningar i löst strukturerade intervjuer i hög grad styrs av intuition snarare än systematisk analys (Highhouse, 2008). I situationer där tydliga kriterier saknas, får det första intrycket och magkänslan oproportionerligt stort utrymme (Highhouse, 2008). Sådana intuitiva bedömningar tenderar att upplevas som

välgrundade och objektiva av de som gör bedömningarna, vilket gör dem svårare att ifrågasätta (Highhouse, 2008). Rivera (2012) illustrerar även detta i fallstudier av rekrytering till elitorganisationer, där författaren visar att bedömare aktivt sökte efter kandidater som delade deras egna fritidsintressen, värderingar och sociala bakgrund. Kulturell matchning vägde i många fall tyngre än formella meriter och bedömarna upplevde själva att de letade efter rätt personlighet snarare än att de diskriminerade (Rivera, 2012).

Bedömningar av kulturell passform behöver samtidigt förstås i relation till de sociala processer som kan påverka hur passform tolkas i praktiken. När subjektiva och intuitiva bedömningar återupprepas över tid tenderar de att stärka befintliga normer för vad som uppfattas som rätt passform (Rivera, 2012), vilket i längden påverkar vilka värderingar och beteenden som reproduceras inom organisationen. Studier och rapporter om rekrytering i svenska organisationer visar att informella och subjektiva bedömningar kan leda till att vissa grupper konsekvent väljs bort men inte genom medvetna avsikter, utan som ett resultat av hur normer och bedömningar formas i praktiken (Diskrimineringsombudsmannen, 2016; Oxford Research, 2012).

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer beskriver sina resonemang och strategier i den avslutande intervjufasen, så kallade grandparent-intervjuer, vid bedömningen av kandidaters kulturella passform. Studien syftar även till att analysera hur cheferna uppfattar att dessa bedömningar kan bidra till att forma och reproducera organisationskulturen. Studien ämnar besvara följande huvudfråga:

Hur beskriver chefer sina resonemang och strategier i grandparent-intervjuer vid bedömningen av kandidaters kulturella passform och hur uppfattar de att dessa bedömningar kan bidra till att forma företagets organisationskultur?

Huvudfrågan konkretiseras genom följande frågor:

Vilka resonemang om kulturell passform framträder i chefernas beskrivningar av grandparent-intervjuer?

Vilka gemensamma mönster och variationer framträder i chefernas beskrivningar av hur grandparent-intervjuer genomförs och används i rekryteringsprocessen?

Hur uppfattar chefer att användningen av grandparent-intervjuer i rekryteringsprocessen kan påverka organisationskultur och organisatorisk utveckling?

Metod

Under följande avsnitt redogörs studiens metodologiska utgångspunkt samt val av metod och genomförande. Vidare under avsnittet beskrivs hur datainsamling och databearbetning har genomförts inklusive urval, intervjuprocess samt analysmetod.

Metodologisk utgångspunkt

Den vetenskapsteoretiska och metodologiska utgångspunkten som studiens forskningsdesign grundas är hermeneutik i kombination med en kvalitativ kunskapsteoretisk ansats (Bryman, 2018; Hallberg, 1999). Hallberg (1999) menar att hermeneutik kan beskrivas som en förståelse- eller tolkningslära som i vardagliga sammanhang kan utspela sig i hur människor försöker förstå varandra och tolka budskap som skildras i kultur och samhälle. Hermeneutikens grund lades av Friedrich Schleiermacher (1768-1834) som menade att förståelse och tolkning inte enbart skulle appliceras på religiösa skrifter och lagtext, utan också i all mänsklig kommunikation, såväl språk som mänskliga handlingar inom sin kontext (Hallberg, 1999). Schleiermacher (1809/1998) beskriver en aspekt av hermeneutik som att saker behöver tolkas utifrån en specifik kontext och inte ur ett helhetsperspektiv.

Kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer

Valet av att utgå från en kvalitativ ansats grundade sig i studiens syfte och forskningsområdets kontextbundna karaktär, där ändamålet för studien har varit att få djupare förståelse för hur chefer resonerar kring applikationen av strategier och tillvägagångssätt för bedömningen av en kandidats kulturella passform i grandparent-intervjuerna. För att djupare förståelse för forskningsområdet skulle vara möjligt, valdes semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Enligt Bryman (2018) är semistrukturerade intervjuer en kvalitativ intervjumetod där forskare innan intervjun har färdigställt en intervjuguide med specifika teman som intervjun förväntas förankra sig i. Trots intervjuguiden, kan teman utöver de i intervjuguiden beröras med förutsättningen att de går att förankra i intervjupersonens resonemang. Semistrukturerade intervjuer är därför en flexibel datainsamlingsmetod för att forskare ska få djupare förståelse för vad en intervjuperson upplever vara väsentligt inom ett specifikt forskningsområde genom insamling av resonemang, beskrivningar av upplevelser och tolkningar från intervjupersonen (Bryman, 2018).

Forskarna hade därför innan genomförandet av intervjuerna skapat en intervjuguide med utgångspunkt från Brymans (2018) råd för utformning av en intervjuguide. Bryman (2018) belyser vikten i att utformningen ska utgå från ett allmänt forskningsområde innan specifika

frågeställningar formuleras där intervjuteman går att identifiera och delas upp. Efter det bör formuleringen av intervjufrågorna för respektive tema i intervjuguiden skapas, granskas och omformuleras flera gånger innan en slutgiltig intervjuguide är redo att användas (Bryman, 2018). Intervjuguiden för studien granskades av både handledare samt kontaktpersonen på teknikföretaget för att säkerställa att rätta intervjufrågor ställdes samt för att undvika upprepningar inom olika intervjuteman. Metodvalet och intervjuguiden har bidragit till att forskarna har samlat in nyanserade svar för att möjliggöra en djupdykande analys av forskningsområdet utifrån forskningsfrågorna. Se intervjuguiden under rubrik ”Appendix 1”.

Urval

Urvalet i studien bestod av sju intervjudpersoner, där alla personer under perioden arbetade i chefspositioner på samma teknikföretag som studien är tillämpad på. Dessa sju intervjudpersonerna var framtagna i ett kriteriestyrt urval, vilket är en form av målstyrt- och icke-sannolikhetsbaserat-urval som innebär att deltagare i studien inte har ämnats att väljas ut slumpmässigt, utan efter urvalskriterier som grundar sig i studiens forskningsfrågor och forskningsområde (Bryman, 2018). Denna urvalsmetod var lämpligast att applicera på studien eftersom den avser en specifik kontext på ett specifikt företag där respondenterna behövde uppfylla kriterier såsom att de skulle ha rollen som grandparent i rekryteringsprocessen. Därav var det nödvändigt att urvalet skulle vara framtagna ur ett kriteriestyrt urval för att finna intervjudpersoner som hade möjligheten att bidra med relevanta resonemang för forskningsändamålet.

De sju intervjudpersonerna valdes ut till studien eftersom de under perioden av studien hade rollerna som grandparents och därmed var överordnade rekryterande linjechefer inom olika delar i organisationen. Det var dock ingen självklarhet att just dessa personer skulle delta i studien då det inom organisationen fanns flera chefer med rollen som grandparent och med erfarenhet av deltagande i grandparent-intervjuer som också tillfrågades att medverka utifrån studiens urvalskriterier. Namn på grandparents inom organisationen tillhandahölls av forskarnas kontaktperson på företaget. Forskarna skickade därefter selektivt ut inbjudningar för medverkan i studien via e-post baserat på vilken avdelning som cheferna var grandparent i. Inbjudningsmejlet innehöll samma information om studien och dess ändamål i alla mejlutskick.

Det som styrde vilka chefer inom organisationen som fick förfrågningarna för medverkan i studien, var forskarnas önskemål om en intern variationsbredd i urvalet som Bryman (2018) beskriver är ett kontexturval inom det målstyrda urvalet. Det kontextbundna

urvalet handlar om att det görs ytterligare urval inom en kontext. I studiens fall, gjordes även ett urval efter chefer med en roll som grandparent inom olika avdelningar i organisationen för att ha möjligheten att urskilja eventuella mönster eller skillnader sinsemellan grandparents i de olika organisationerna (Bryman, 2018).

Genomförande

Intervjuerna genomfördes via personliga fysiska möten och digitala videosamtal på distans genom Microsoft Teams utefter avtalade mötestider från inbjudningarna. Fem av intervjuerna genomfördes på plats och två av intervjuerna genomfördes digitalt. Båda forskarna närvarade på alla intervjuerna och hade innan den första intervjun delat upp ansvarsområden för teman i intervjuguiden som respektive forskare skulle vara intervjuledare för. Innan varje intervju presenterade forskarna sig själva för intervjupersonerna och informerade om studiens ändamål, syfte samt samtyckeskrav för inspelning av intervjun för forskningsändamål. Intervjuerna som hölls via fysiska möten spelades in via ljudinspelningsfunktionen på båda forskarnas privata mobiltelefoner medan intervjuerna som hölls via Microsoft Teams spelades in med Microsoft Teams egna inspelningsverktyg. Forskarna gjorde enbart ljudinspelningar av intervjuerna på distans och uteslöt videoinspelning. När inspelningar sattes i gång informerades intervjupersonerna om studiens ändamål och syfte igen samt en förfrågan om samtycke till ljudinspelning av intervjun. Intervjupersonerna informerades även om att de hade rätt att avbryta intervjun och att inget material som samlats in får användas för studiens ändamål vid avbrytande. Under intervjuernas gång operationaliserade forskarna även begreppet *kulturell passform* (Schein & Schein, 2017; Kristof, 1996) för intervjupersonerna, i syfte att tydliggöra vad det andra temat i intervjun ämnade att förankra sig i. I slutet på varje intervju fick varje intervjuperson även möjlighet att tillägga, tydliggöra eller meddela om det fanns något som sagts eller diskuterats som de ej önskade ha med i datainsamlingen.

Efter varje intervju döpte forskarna om ljudinspelningarna till "Intervju X", där X avser den siffra som motsvarar ordningen som intervjuerna hölls i. Filerna fördes sedan över på en personlig USB-sticka i MPEG-4 filer i syfte att ha materialet på en icke nätverksuppkopplad plats. För transkribering av materialet användes Sunet Scribe (Lunds universitet, 2026), ett transkriberingsverktyg som tillhandahållits av Lunds universitet för underlättande av dataanalys vid kvalitativ forskning. Forskarna har i samband med utdragningen av transkriberingarna även lyssnat på inspelningarna av intervjuerna för att revidera eventuella feltranskriberingar inför dataanalysen.

Analysmetod

När transkriberingen var genomförd i Sunet Scribe (Lunds universitet, 2026), påbörjades analysmetoden för intervjuerna genom kodning efter en tematisk analys med abduktiv ansats (Bryman, 2018). Att använda sig av en tematisk analysmetod innebär att kodningen baseras på forskningsområdets frågeställningar, där svaren på frågeställningarna ska besvaras genom identifiering av "teman" i empirin (Bryman, 2018). Teman kan definieras som olika saker men en av de definitioner som tas upp av Bryman (2018), som forskarnas kodning har utgått från, citeras med att "temat är kopplat till forskningens fokus (och sannolikt även till forskningsfrågorna)" (s. 703).

Forskarna utgick även från en abduktiv ansats vid kodningen av empirin, vilket innebär att man kombinerar förståelse av teori och analys av empiri för att få djupare förståelse av datamaterial (Bryman, 2018). Valet av att använda sig av en abduktiv tematisk analysmetod grundade sig i få ökad förståelse för intervjupersonernas upplevelser men även för att kunna förankra de i studiens forskningsfrågor.

Forskarna började först att läsa igenom varje intervjutranskribering parallellt med avlyssning av ljudinspelningarna från tillhörande intervju. Under läsningens gång reviderade forskarna transkriberingen utefter talare samt censurering av känsliga uppgifter som kan röja konfidentialitetskravet (Bryman, 2018). I samband med revideringen och avlyssnandet av intervjuinspelningarna, påbörjades en initial färgkodning med studiens intervjufrågor från intervjuguiden som utgångspunkt, olika färger för olika citat efter intervjuguidens teman. De olika teman i intervjuguiden som citaten initialt kodades efter var: 1) Övergripande om *Grandparent-intervjuer* (Organisationens perspektiv), 2) Kulturell passform (Teoretiskt koppling till PO-fit / Supplementary fit), 3) Strategier och tillvägagångssätt (Informella och formella), 4) Grandparent-intervjuers koppling till organisationskultur och 5) Reflektion kring forskningsområdet.

Även andra citat som också kunde vara relevanta för studiens forskningsfrågor kodades i en separat färg, trots att de föll utanför intervjuguidens förbestämda frågor och teman. Utifrån kodningen av citaten från alla intervjuer, påbörjade forskarna en ytterligare kategorisering där nya teman identifierades utifrån repetitioner, likheter och skillnader i citaten som kunde användas för att besvara forskningsfrågorna i studiens resultat (Ryan & Bernard, 2003, refererad i Bryman, 2018).

Etiska överväganden

Vid forskning med människor bör etiska överväganden genomsyra hela forskningsprocessen för att säkerställa att de etiska principerna följs. Bryman (2018) benämner informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som etiska principer att följa inom forskning. Informationskravet innebär att forskningsdeltagarna informeras om frivilligt deltagande, forskningens syfte samt möjlighet till avhopp av studien utan att insamlad data används i studien. Forskarna har följt informationskravet via inbjudningar och informerat om rätten att avböja, studiens syfte och ändamål. Samtyckeskravet avser att forskningsdeltagarna kan påverka data som samlas in i studien och att deltagandet kräver samtycke. Även samtyckeskravet uppfylls av forskarna då samtycke till deltagande gavs när de tackade ja till att inbjudningarna samt ett muntligt samtycke till inspelning både innan och under intervjun. Konfidentialitetskravet syftar till att skydda forskningsdeltagare genom att information som samlas in för forskningens ändamål, hanteras konfidentiellt i den mån det är möjligt. Därav har stor vikt lagts på anonymitet för studiens intervjupersoner, vilket hanterats genom att användning av ljudinspelning vid intervjuerna, censurering av känsliga uppgifter såsom personliga namn, organisationens namn samt yrkestitlar cheferna har. Nyttjandekravet som också har uppfyllts, innebär att datainsamlingen som rör forskningsdeltagarna endast ska nyttjas för forskningens ändamål. Forskarna har enbart använt intervjumaterialet för analys, resultat och diskussion. Datamaterialet har endast funnits tillgängligt för forskarna genom verktyg som kräver inloggningsuppgifter knutna till forskarna.

För att säkerställa att forskarna följer etiska principer i sin forskning, har även en undertecknad etikdeklaration till Lunds universitet lämnats som grundar sig i Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor och Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning. Båda forskarna och deras handledare vid Lunds universitet undertecknade deklarationen innan datainsamlingen startades. Även ett NDA (Non-Disclosure Agreement) signerades med organisationen.

Resultat

I resultatavsnittet presenteras resultaten från dataanalysen utifrån de fyra huvudteman som identifierats under den tematiska analysen. Resultatet från det femte initiala temat efter intervjuguiden integrerades i de olika huvudtemana. Avsnittet inleds med det första temat som är "Grandparent-intervjuns funktion och syfte" som behandlar chefernas subjektiva förståelser om deras roll som grandparent i rekryteringsprocessen och hur det samspelar med grandparent-intervjuernas syfte och funktion. Det andra temat som presenteras är "Strategier och

tillvägagångssätt i grandparent-intervjun” som berör hur cheferna beskriver tillvägagångssättet vid bedömningen av en kandidats kulturella passform i relation till organisationskulturen. Vidare presenteras det tredje temat ”Värdegrunden som grund för bedömning av kulturell passform”, där forskarna identifierar organisationens ”core values” som den främsta grunden för bedömningen av en kandidats kulturella passform. Det sista temat som presenteras i avsnittet är ”Grandparent-intervjun som ett sätt att bevara och forma organisationskulturen” och behandlar perspektivet om att grandparent-intervjuer används som ett verktyg för att säkerställa reproduceringen av organisationens framtida organisationskultur.

Grandparent-intervjuns funktion och syfte

Det första temat som är synligt i intervjuerna handlar om chefernas förståelse av sin egen roll som grandparent och funktionen som grandparent-intervjun fyller i rekryteringsprocessen. En gemensam uppfattning bland samtliga intervjupersoner är att grandparent-intervjun ses som ett särskilt steg i rekryteringsprocessen där fokus främst ligger på kandidatens kulturella passform snarare än teknisk kompetens. Intervjun framställs som ett sista moment där kandidaten bedöms utifrån hur väl personens beteenden, drivkrafter och sätt att resonera uppfattas stämma överens med såväl teamets arbetssätt som organisationens kultur i helhet. Intervjuperson 1 beskriver syftet och sin roll på följande sätt:

Jag uppfattar det som att mitt uppdrag är att säkra att personen passar in kulturellt på företaget. Göra någon slags bedömning. Tror jag att den här personen kommer att passa företagskulturen eller inte? Och det är inte ett ja eller nej. Alla människor är liksom olika och passar in mer eller mindre. (Intervjuperson 1)

Intervjuperson 6 karaktäriserade även grandparent-intervjun som en ”kulturintervju”:

Syftet är ju att vi kallar det ibland för kulturintervju också. Det är mycket för att hitta personer som vi tror kan själva trivas här inne i vår miljö och som vi tror att vi kan trivas med dem och att de kan leverera här inne. (Intervjuperson 6)

I flera av de andra intervjuerna framkom liknande resonemang kring syftet. Intervjuperson 3 uttrycker exempelvis sin roll som att hen ”inte går in så mycket på individens kunskap och tekniska kompetens [...] utan [...] försöker se mer till individ och helhet”. Hen

beskriver vidare att grandparent-intervjun ger möjlighet att ställa "helt andra frågor" och lära känna "vem [kandidaten] är och vad [kandidaten] vill ha för drivkrafter" (Intervjuperson 3). Även Intervjuperson 6 beskriver att intervjun handlar om "hur man agerar som person, vad man vill uppnå med sitt arbete och vad som motiverar en". De här beskrivningarna visar på att grandparent-intervjun uppfattas som ett steg där kandidatens sociala och kulturella passform ges särskild betydelse, i stället för den tekniska kompetensen.

Vidare framgår det av intervjuerna att grandparent-intervjun inte enbart handlar om att hitta rätt person för ett specifikt team eller projekt för stunden, utan om att identifiera individer som långsiktigt kunde fungera inom organisationen som helhet. Intervjuperson 2 uttrycker detta genom att beskriva att "Vi rekryterar till företaget, inte till en befintlig organisation."

En annan funktion som grandparent-intervjun beskrivs ha är att den även fungerar som ett "filter" (Intervjuperson 1) som kan skydda och upprätthålla organisationens kultur. Flera intervjupersoner är medvetna om att den rekryterande chefen ibland kan vara i ett akut behov av exempelvis en specialistkompetens, vilket riskerar att de ser förbi eventuella kulturella brister. Grandparent-intervjun framställs här som en mer objektiv part som agerar som en säkerhet för att organisationskulturen inte ska försvagas över tid. Intervjuperson 5 förklarar att organisationen genom detta sista samtal vill "hålla liv i den här kulturen", medan Intervjuperson 4 beskriver det här momentet som ett sätt att sortera bort individer som riskerar att potentiellt påverka kulturen mer negativt, än vad deras tekniska kompetens kan tillföra:

Syftet med grandparent-intervjun är ju att prata om vår kultur [...] det är det viktigaste vi har. Om man känner att, nej, den här personen passar inte in i den kultur vi har [...] då kanske det inte spelar någon roll att den här personen är superduktig på och har all kunskap inom ett visst område. (Intervjuperson 4)

Ovan citat visar även hur intervjun har ett syfte att fungera som ett tillfälle för båda parter att få en uppfattning av varandra och inte enbart ses som ett ensidigt bedömningsverktyg. Intervjuperson 4 lyfter fram att intervjun fyller en funktion för den sökande, då det är avgörande att kandidaten själv får möjlighet att avgöra om organisationen är "ett ställe jag vill jobba på". Det här visar på att grandparent-intervjun även fungerar som ett sammanhang där både kandidaten och organisationen får möjlighet att tydliggöra sina förväntningar på varandra.

Strategier och tillvägagångssätt i grandparent-intervjun

Det andra temat behandlar hur intervjupersonerna praktiskt går till väga under grandparent-intervjun för att få fram underlaget som sedan kommer att ligga till grund för bedömningen. Intervjupersonerna beskriver grandparent-intervjun som en relativt informell och personcentrerad intervjuform där de använder öppna frågor, följdfrågor och ett flexibelt upplägg för att komma närmare kandidatens sätt att resonera. Flera intervjupersoner betonar att de medvetet undviker att hålla sig alltför strikt till förutbestämda frågor eller checklistor, eftersom ambitionen är att ”det ska kännas som ett naturligt samtal” (Intervjuperson 6) där det i stället går att följa kandidaten. På så sätt får kandidaten möjlighet att visa fler sidor av sig själv och där intervjuaren även kan komma förbi mer inövade svar.

Samtidigt framkommer att vissa intervjuer inte helt saknar struktur. Flera intervjupersoner informerar att det finns etablerade riktlinjer och intervjuguides att tillhandahålla i intervjun, även om dessa används på olika sätt. Intervjuperson 2 beskriver exempelvis att det finns en modell för intervjuerna som byggs upp kring exempel och situationer:

När vi intervjuer så har vi en modell för hur vi vill lägga upp de här intervjuerna. Och det är att vi kör med exempel och situationer. Hur har du agerat i situationer? [...] Egenskaper kan tolkas i hur en person agerar i en situation. (Intervjuperson 2)

Samtidigt beskriver samma intervjuperson att guiden från organisationen är mer som ett stöd i samtalet: ”Det finns en guide [...] ifall inspirationen tryter så har jag alltid ett par sådana frågor plockade från det. Sedan kommer inte jag att formulera dem exakt likadant.” (Intervjuperson 2). Ett liknande resonemang förs av Intervjuperson 7, som beskriver att det finns vissa frågor att ha med sig in i intervjun men att samtalet inte följer ett fast schema. I stället får frågorna ställas ”allt eftersom samtalet fortlöper” (Intervjuperson 7).

Intervjuperson 1 beskriver utmaningen med att försöka ”få en känsla för människan”, samtidigt som hen ser att människor uppfattas som ”extremt komplexa”. Därför beskriver samma person hur hen då brukar vara flexibel och låter dynamiken i samtalet styra riktningen när något relevant uppstår:

Jag har någon slags idé om hur jag vill att jag går igenom storyn. Men om intervjun går helt åt sidan liksom efter 30 minuter och vi börjar prata om något annat brukar jag följa det spåret. [...] Jag tycker att det brukar bli bättre. (Intervjuperson 1)

Strävan efter ett naturlig och avslappnat samtal delas av flera intervjupersoner, som menar att kandidatens trygghet är en förutsättning för att kunna visa fler sidor av sig själv och därmed ge mer rättvis grund för bedömning. En återkommande strategi är att intervjupersonerna försöker komma bort från enbart CV-genomgång och standardiserade svar. Intervjuperson 1 beskriver att intervjuer där man ”går igenom hela CV från A till Ö” sällan blev särskilt givande, då ingen ny information framkommer. I stället understryks vikten av att låta kandidaten få tillfälle att öppna upp för att intervjuaren ska ”hitta nycklar” (Intervjuperson 1) i samtalet. Intervjuperson 6 återger exempelvis att det ”bästa betyget” efter en intervju var att kandidaten upplevde att det ”inte kändes som en intervju” utan snarare som ett vanligt samtal. Det här indikerar på att ett en mer informell samtalsform används som en strategi för att göra kandidaten mer trygg och därmed kan ge en mer genuin version av personen, än vad som framkommer vid svar från enbart standardiserade frågor.

Det framkommer även att flera intervjupersoner använder löpande observationer och anteckningar som en del av sitt praktiska tillvägagångssätt. Intervjuperson 1 beskriver att ”man får ju ett första intryck så jädra snabbt” och att hen därför försöker vara medveten om detta under intervjun. Samma person brukar skriva ned tidiga intryck som ”öppen”, ”glad”, ”verkar nervös” eller ”butter” (Intervjuperson 1), vilka sedan kan följas upp genom det fortsatta samtalet. Följande noteringar framstår inte som någon typ av checklista, utan mer som ett sätt att fånga upp icke-verbala intryck som sker i mötet med kandidaten. Även Intervjuperson 6 beskriver att hen ”antecknar mycket”, eftersom flera intervjuer annars riskerar att ”flyta ihop, samt att det fungerar som ett praktiskt stöd för att få underlag till senare bedömning.

Intervjuperson 4 lyfter värdet av att vara två personer i intervjun:

Jag tycker att det är bra att göra det tillsammans med någon. Jag tycker det fungerar bättre än när man är ensam. För att det är också det att man kan höra olika saker i svaren. Just i och med att det inte är... Det är mer kring de mjuka bitarna. (Intervjuperson 4)

Resultatet visar på hur tillvägagångssättet inte enbart bygger på grandparent-chefens individuella intryck, utan också anteckningar och flera perspektiv som tillsammans kan bidra till ett mer nyanserat intryck och underlag. Vidare visar temat sammantaget att grandparent-intervjuerna genomförs genom en kombination av viss struktur och stor flexibilitet. Intervjupersonerna beskriver att de använder riktlinjer, exempel och situationsbaserade frågor som stöd, men att samtalet samtidigt behöver anpassas efter kandidaten och det som uppstår i intervjusituationen. Det praktiska tillvägagångssättet bygger därmed inte på en strikt standardiserad metod, utan på att skapa ett samtal där kandidaten får möjlighet att resonera, utveckla sina svar och visa fler sidor av sig själv.

Värdegrunder som grund för bedömning av kulturell passform

Ett genomgående tema som går att identifiera utifrån chefernas beskrivningar är hur cheferna beskriver vikten av organisationens värdegrunder som en tydlig utgångspunkt i bedömningen av kulturell passform, både från organisationens sida och chefernas egna subjektiva bedömningar. Flera av cheferna beskriver att bedömningen av kandidater i grandparent-intervjuerna till stor del kretsar kring hur kandidatens tankar, känslor och beteenden uppfattas överensstämja med organisationens värdegrunder. I tidigare tema menade även några intervjupersoner att det fanns riktlinjer från organisationens sida kring hur intervjun ska gå till men även för bedömningen av en kandidats kulturella passform utifrån core values. Intervjuperson 4 citerar att "[...] vad jag känner till [...] finns det tydligt i alla fall att det är våra olika core values, att det finns frågor kopplat till det [...]". En annan intervjuperson beskriver att:

Core values är någonting som jag [...] även om jag inte är 100% alignad själv med våra värderingar så är det dem jag ska använda som något slags filter eller mall [...] Ja det är basen kan man säga [...]. (Intervjuperson 1)

Även flera intervjupersoner beskriver att värdegrunderna kan användas som ett praktiskt verktyg i den subjektiva bedömningen av kandidaternas kulturella passform, bortsett från organisationens riktlinjer, genom att "[...] man kan lösa saker genom att prata om values [...] det är liksom inte bara en känsla eller ett marknadsföringsobjekt utan tanken med det är ju att det är en verktygslåda." (Intervjuperson 5). En intervjuperson som har varit länge på företaget

belyser att sin subjektiva bedömning grundas i att ”det är målmedvetet vad det är vi behöver utreda och det är alltid core values [...] Det här ska liksom sitta i ryggraden. Det ska vara en integrerad del av tankesättet och vad man strävar efter.” (Intervjuperson 2).

Även om ”värdegrund” eller ”core values” inte alltid nämns som begrepp under några intervjuer i studien, går det ändå att identifiera att det som ligger till grund för bedömningen av kulturell passform är organisationens värdegrunder. Forskarna operationaliserade även under alla intervjuer begreppet ”kulturell passform” efter Schein och Schein (2017): ”[...] vi definierar kulturell passform som hur kandidatens värderingar, attityder och beteenden upplevs stämma överens med organisationens kultur eller företagets kultur [...]” (Intervjuleddare 1). Som svar instämmer exempelvis en intervjuperson med forskarnas operationalisering och beskriver i stället mer konkreta frågeställningar som bedömningen för kulturell passform ska utgå från:

Ungefär som du beskrev den [...] värderingar och personlighet stämmer överens med ambitioner? Stämmer det överens med vad vi ser som företag och vad det är för typ av personal vi anser att vi behöver [...]. (Intervjuperson 3)

Det finns liknande fall där värdegrunden genomsyrar underlaget för bedömningen av kulturell passform men att det faktiskt inte uttalas lika konkret. Intervjuperson 5 beskriver det som att ”det är ju ett block som du måste ha med. Sen kan det ju kanske bli mer eller mindre prat just om våra core values. Man kan smyga in det i att ge exempel på olika situationer.” (Intervjuperson 5)

Majoriteten av intervjupersonerna resonerar också kring vilka typer av beteenden och egenskaper som anses vara av vikt i bedömningen av kulturell passform. Samarbetsförmåga, öppenhet och viljan att dela kunskap lyfts återkommande som centrala egenskaper i bedömningen av kandidaters kulturella passform. Intervjuperson 4 beskriver exempelvis att det inte anses tillräckligt att vara ”jättebra på att göra rekrytering om personen samtidigt inte gillar att jobba tillsammans med folk eller [...] dela med sig av sina kunskaper”. (Intervjuperson 4).

Intervjuperson 6 resonerar även kring hur organisationen efterfrågar personer som uppfattas som ”hjälpssamma, samarbetsorienterade och villiga att bidra till organisationens gemensamma utveckling” (Intervjuperson 6). Flera intervjupersoner har liknande åsikter kring egenskaper såsom ”öppenhet” och ”prestigelöshet” i organisationens kultur. Intervjuperson 4 beskriver vikten av att kunna vara ”totalt öppen i att du tycker något annorlunda”

(Intervjuperson 4), samtidigt som man belyser att olika perspektiv möts med nyfikenhet snarare än motstånd inom organisationen. Detta kopplar Intervjuperson 4 sedan vidare till organisationens behov av innovation och lärande. Det operationaliseras som ”*Psychological Safety*” (Intervjuperson 4), där intervjupersonen beskriver att medarbetare förväntas våga uttrycka idéer, göra misstag och utmana varandras perspektiv. Det är därmed möjligt att identifiera att det finns egenskapsmönster som grandparents värderar högre i sin bedömning av kulturell passform hos en kandidat.

Trots att det finns mönster för eftertraktade egenskaper, framkommer det samtidigt att kulturell passform inte beskrivs som ett färdigt ramverk kandidater ska förhålla sig till. Flera intervjupersoner betonar vikten av att det inom organisationen finns olika perspektiv för diversifiering. Intervjuperson 4 uttrycker att ”organisationen absolut inte vill att alla måste vara likadana som jobbar här”. Detta exemplifieras också av Intervjuperson 6 genom att beskriva hur den kulturella passformen inte är förankrad i specifika karaktärsdrag:

[...] handlar inte om man är extrovert eller introvert. Jag har haft många introverta intervjuer som varit helt fantastiska. [...] Så det har egentligen inte med det att göra utan det är mer liksom att du bara vågar vara dig själv [...] (Intervjuperson 6).

Intervjuperson 2 motiverar även önskan efter diversiteten med att vi lever i en ”VUCA-värld”, något som skildras i citatet:

Vi vill ha olikheterna [...] när vi nu [...] går in i en osäker tid. Jag vet inte om ni har hört om den där VUCA-världen? Det är osäkert, man får fatta beslut utan att ha all information [...] och då måste de anställda också hänga med på det för att klara alla eventualiteter [...] Är det någon som är strukturerad som behöver ta taktpinnen nu? Eller är det någon som är innovativ? [...] Så där ska finnas alla sorters för att vi ska bli robusta [...] det är jätteviktigt. (Intervjuperson 2)

Resultatet indikerar därför på att det finns variation i vad olika grandparents inom organisationen grundar sina bedömningar i för att säkerställa en kulturell passform inom organisationen. Denna variation motiveras av att det finns specifika egenskaper som

eftertraktas, samtidigt som organisationen önskar individualitet hos kandidater och medarbetare på företaget. Majoriteten hänvisar till organisationens ”core values” som utgångspunkt, samtidigt som citat påvisar att det också finns en konflikt mellan eftersträvandet av värdefulla personliga egenskaper hos en kandidat och en önskan om diversitet kring kandidaters persona. Ett tydligt citat från intervjuperson 2 som skildrar denna konflikt lyder:

” [...] att välja kandidater som i sin person ligger värderingsmässigt nära vad företaget vill, så är det inte att klämma in folk i en ruta utan man får vara som man är och man bidrar automatiskt till att driva framåt [...] vissa nyckelfaktorer som vi har identifierat [...] förändringsbenägenhet, nyfikenhet, samarbete [...].
(Intervjuperson 2)

Grandparent-intervjun som ett sätt att bevara och forma organisationskulturen

Förutom att grandparent-intervjuerna beskrivs som ett sätt att bedöma kandidaters kulturella passform, framkommer det även att flera intervjupersoner ser slutintervjun som nära anknuten till organisationens långsiktiga kultur och utveckling. Intervjuerna används inte bara som ett urvalssteg för att tillsätta en specifik position inom organisationen utan även som en möjlighet för intervjupersonerna att bidra till att upprätthålla organisationens värderingar, arbetssätt och kultur för framtiden genom rekryteringsprocessen. Intervjuperson 5 uttrycker följande två citat som skildrar grandparent-intervjuernas roll i samtiden och framtiden:

Jag tror att man verkligen vill säkerställa att vi kan hålla liv i den här kulturen och då går man den extra vägen [...] För att om det blir fel, blir det väldigt fel på företaget. Och jag tror att vi vill säkerställa att vi kan fortsätta förädla och föra detta vidare. (Intervjuperson 5)

Jag skulle säga att det är nog ett av våra viktigaste verktyg för att säkerställa framtiden och tillväxten. Den är ju väldigt viktig för mig. Det är min bestämda uppfattning, att gör man inte en bra grandparent-intervju eller om inte den analyseras tillräckligt mycket så tror jag att det blir svårt på sikt att få kulturen att leva vidare faktiskt. (Intervjuperson 5)

Grandparent-intervjuernas roll för organisatorisk utveckling beskrivs då vara väsentlig för bibehållning och reproducering av organisationskulturen för framtiden. Intervjuerna används inte som enbart som en del av rekryteringsprocessen avseende kulturell passform utan även som ett strategiskt verktyg för organisationskulturens långsiktiga utveckling. Användningen av grandparent-intervjun utifrån ett långsiktigt perspektiv återkommer fortsatt tydligt i flera intervjuer. Några intervjupersoner beskriver att kandidater i rekryteringsprocessen även bedöms utifrån hur personen förväntas passa in i organisationen på längre sikt och i framtida organisatoriska kontexter. Detta framtidsperspektiv gällande reproduktion av organisationskulturen, identifierar också core values som en viktig byggsten i bedömningen av kandidaters roll på företaget i framtiden under grandparent-intervjuerna. Ett exempel som tydliggörs av Intervjuperson 4 berör företagets successionsplaner och hur man utgår från organisationens core values som ledstjärna för en kandidats potential inom företaget i framtiden:

Så pratar vi om olika sorters kompetenser men absolut alltid om core values. Vi sätter någon succession, de här kan vara efterträdare av de här rollerna. Men om man inte levererar riktigt på våra core values så är man inte där kanske [...]
(Intervjuperson 4)

En av intervjupersonerna styrker även framtidsperspektivet och uttrycker att organisationen ”inte rekryterar till ett specifikt team utan [...] till företaget” (Intervjuperson 2), vilket kopplas till att man rekryterar till hela organisationen och inte enbart en del av organisationen som tenderar att förändras över tid. Ett vidare perspektiv på detta beskrivs av annan intervjuperson som la vikt i att kandidaten på sikt skulle kunna bli ”en bra ambassadör för företaget utifrån våra core values”. (Intervjuperson 5)

Att sträva efter framtida ambassadörer för organisationen i grandparent-intervjuer indikerar på att det finns en önskan om att organisationens värderingar inte enbart ska spelas internt inom organisationens kontext, utan även externt mot samhället. Detta förtydligas även ytterligare av Intervjuperson 4 som förklarar att:

Core values är ju jätteviktiga [...] för att vi tänker att det sättet vi beter oss mot varandra här innanför väggarna på företaget, det spiller över i hur vi beter oss mot våra partners, våra kunder och våra leverantörer. (Intervjuperson 4).

Forskarna kan därför också identifiera att organisationens värderingar inte bara bör reproduceras internt inom organisationen men även utåt för säkerställandet av att organisationskulturen reproduceras externt.

Diskussion

I diskussionsavsnittet diskuteras studiens resultat i relation till det teoretiska ramverket och tidigare forskning. Syftet med studien var att undersöka hur chefer med en grandparent roll beskriver sina resonemang och användningen av strategier under grandparent-intervjuerna för bedömningen av en kandidats kulturella passform utifrån organisationens kontext samt hur användningen av grandparent-intervjuer uttrycktes bidra till organisationskulturens utformning eller utveckling. Även anknytning mellan resultat och teori, praktiska implikationer, metoddiskussion och begränsningar utifrån ett reflexivt perspektiv presenteras. Efter diskussionsavsnittet presenteras en slutsats som åstadkommit utifrån den empiriska forskningen.

Grandparent-intervjuns syfte i bedömningen av kulturell passform

I relation till Person-Organization Fit (Kristof, 1996) blir grandparent-intervjuns funktion tydlig genom att cheferna beskriver intervjun som ett steg där kandidatens värderingar, drivkrafter och sociala agerande ställs i relation till organisationens kultur. I resultatet framkommer det bland annat genom att intervjun beskrivs som en ”kulturintervju”, där frågan fokuserar på hur kandidaten uppfattas trivas, fungera och bidra i organisationens miljö. Kopplat till teori är det framför allt supplementary fit (Kristof, 1996) som blir relevant, eftersom intervjuerna handlar om i vilken grad individen och organisationen uppfattas stämma överens med varandra. När kandidater bedöms utifrån hur de förhåller sig till exempelvis samarbete, öppenhet och socialt agerande handlar det alltså inte främst om vad kandidaten har för nytt att tillföra, utan om huruvida personen uppfattas kunna fungera inom organisationens redan etablerade värderingar och arbetssätt.

Resultatet kan även förstås genom Schein och Scheins (2017) teori om organisationskultur. Schein och Schein (2017) beskriver kultur som gemensamma antaganden, värderingar och normer som vägleder hur medlemmar i en organisation tänker och agerar. Med

Schein och Scheins (2017) begrepp blir grandparent-intervjun en situation där organisationens uttalade värderingar, som core values och ideal om samarbete, öppenhet och prestigelöshet, kopplas till kandidatens konkreta beteenden och sätt att resonera. Samtidigt tyder resultatet på att grandparent-cheferna försöker komma åt något mer underliggande än det kandidaten uttrycker direkt, exempelvis genom att tolka drivkrafter, ageranden och förhållningssätt. På så sätt rör sig grandparent-intervjun mellan Schein och Scheins (2017) olika kulturnivåer: från uttalade värderingar till mer tysta föreställningar om vad som uppfattas som ett önskvärt sätt att fungera i organisationen. Detta ligger även i linje med tidigare forskning som visar att bedömningar av passform i praktiken påverkas av organisatoriska normer och värderingar (Kristof-Brown et al., 2023), samt Rivera (2012), som visar att kulturell matchning i rekrytering kan formas genom sociala tolkningar av vem som uppfattas som rätt person.

Sammantaget visar analysen att grandparent-intervjun kan förstås som ett steg där P-O Fit (Kristof, 1996) och organisationskultur omsätts i praktiken. Genom intervjun kopplas kandidatens beteenden, drivkrafter och resonemang till organisationens värderingar och normer. Därmed visar resultatet att kulturell passform inte är ett helt objektiva kriterium, utan något som formas genom samtal, tolkningar och uppfattningar om vad det innebär att passa in.

Strategier mellan struktur och flexibilitet

Chefernas beskrivningar visar att grandparent-intervjuerna uppfattas som en kombination av viss struktur och stor flexibilitet. Intervjupersonerna beskriver att det finns intervjuguider, riktlinjer och modeller att utgå från, men att dessa främst används som stöd snarare än som regel. Detta kan kopplas till Highhouse (2008) som problematiserar att rekryteringsbeslut ofta påverkas av intuition och subjektiva bedömningar, särskilt när urvalskriterierna inte är tydligt formaliserade. Samtidigt framstår flexibiliteten inte enbart som en brist på struktur, utan som en medveten strategi för att komma närmare kandidatens sätt att resonera. Genom att låta samtalet utvecklas mer fritt beskriver cheferna att de försöker komma bort från inövade svar och i stället få en bredare förståelse av kandidaten samt skapa ett mer nyanserat underlag för bedömningen.

De situationsbaserade frågorna kan samtidigt förstås som ett försök att konkretisera bedömningen av kulturell passform. Genom att be kandidaten beskriva hur hen har agerat i konkreta situationer försöker cheferna komma bort från allmänna påståenden om egenskaper och i stället få syn på hur kandidaten resonerar och handlar i praktiken. Det innebär dock inte att tolkningen försvinner. Kandidatens svar behöver fortfarande förstås i relation till

organisationens normer för vad som uppfattas som ett önskvärt agerande. Här blir P-O Fit (Kristof, 1996) relevant, eftersom bedömningen handlar om kandidatens tidigare ageranden och sätt att resonera uppfattas stämma överens med organisationens värderingar och arbetssätt. I stället för att endast fråga om kandidaten exempelvis är samarbetsorienterad, öppen eller prestigelös, försöker cheferna få fram exempel som kan tolkas i relation till organisationens värderingar och arbetssätt.

I relation till Rivera (2012) kan det här förstås som att kulturell passform delvis formas genom sociala tolkningar i mötet mellan kandidat och grandparent. Cheferna beskriver att de använder observationer, anteckningar och att flera perspektiv kan fungera som sätt att skapa ett mer nyanserat underlag, men de tar inte bort den tolkande dimensionen. Snarare visar resultatet att strategierna i grandparent-intervjun bygger på ett samspel mellan konkreta metoder och mer informella intryck. Detta kan även relateras till forskning om diskriminering i rekrytering, där Diskrimineringsombudsmannen (2016) och Oxford Research (2012) lyfter att informella och subjektiva bedömningar kan innebära risker och svårare att säkerställa enhetliga bedömningar. I relation till denna studie blir det relevant eftersom grandparent-intervjuerna delvis bygger på helhetsintryck, samtalets dynamik och tolkningar av mjuka aspekter. Intervjupersonerna beskriver visserligen dessa strategier som ett sätt att få fram ett mer nyanserat underlag för bedömningen. Samtidigt visar tidigare forskning att informella bedömningar kan påverkas av normer och omedvetna preferenser, vilket gör det viktigt att tydliggöra vilka kriterier som ligger bakom bedömningen.

Sammantaget visar analysen att grandparent-intervjun i chefernas beskrivningar balanserar mellan struktur och flexibilitet. Intervjuguider och situationsbaserade frågor skapar ett visst ramverk medan samtalets riktning, chefs erfarenhet och intrycken i mötet gör att bedömningen fortfarande kräver tolkning. Det innebär att intervjun kan fånga komplexa aspekter av kandidaten men att dessa aspekter samtidigt är svåra att generalisera fullt ut.

Balansgången mellan värdegrund och diversitet i bedömning av kulturell passform

Resultatet visar att bedömningen av den kulturella passformen under grandparent-intervjuer främst grundar sig i organisationens core values. Samtidigt finns det indikationer bland intervjuцитaten som belyser konflikter i att bedömningen inte ska färgas helt av organisationens värdegrund, utan att det också ska finnas en öppenhet för kandidatens egen personlighet. Det går därför att diskutera hur balanseringen i bedömningen av kulturell passform görs i relation till strävandet efter diversitet i grandparent-intervjuer. Det går att knyta

an spänningen mellan matchningen organisationens kulturella passform och diversitet till Kristofs (1996) distinktion mellan supplementary fit och complementary fit där bedömningsgrunderna under grandparent-intervjuerna önskar utgå från båda. Å ena sidan tar aspekter inom supplementary fit uttryck i vikten av att kandidaten ska dela organisationens core values med exemplifierade egenskaper såsom ”öppenhet”, ”prestigelöshet” och ”samarbetsvillighet” som finns inom organisationen. Å andra sidan läggs vikten även på andra aspekter inom complementary fit såsom att olika perspektiv och personligheter är viktigt för att främja organisatorisk utveckling. Denna balansgång som empirin skildrar, kan vara en rekryteringsstrategi från företagets sida för att säkerställa bibehållandet av organisationskulturen i form av ett ”core value-filter”, samtidigt som organisationen rustar upp sig för en ”VUCA-värld” som ständigt förändras och kräver potentiella förändringsledare med diversifierande personligheter och egenskaper.

Trots att det finns en ambition om att främja diversitet inom organisationskulturen på företaget, går det att föra kritik utifrån Riveras (2012) tidigare forskning om att kandidater som uppfattas ligga närmare organisationens värdegrund gynnas mer än någon som inte uppfattas vara det. Uppfattningen om en kandidats position på denna balansgång i grandparent-intervjuer behöver inte nödvändigtvis alltid grunda sig i organisationens riktlinjer om core values, utan även en omedveten bias som är oundvikligt i subjektiva bedömningar (Highhouse, 2008).

Vidare kan resultatet förstås i relation till Schneiders (1987) modell Attraction-Selection-Attrition som belyser hur organisationer över tid tenderar att attrahera, välja ut och behålla individer som uppfattas passa inom organisationen. I relation till studiens resultat aktualiserar modellen en spänning mellan värdegrund och diversitet vid bedömningen av kulturell passform. Å ena sidan beskriver intervjupersonerna att organisationen eftersträvar olikhet och olika perspektiv. Å andra sidan framkommer att företagets core values fungerar som en central bedömningsram och enligt en intervjuperson ska ”sitta i ryggmärken” och vara en integrerad del av det tankesätt som råder under grandparent-intervjuerna. Schneider (1987) menar att rekryteringsbeslut kan förstås som en process där organisationens kultur bekräftas, reproduceras eller i viss mån förändras. Att värdegrunden och core values då genomsyrar organisationskulturen och majoriteten av chefernas tankesätt under grandparent-intervjuerna, kan leda till att bedömningen efter diversitet kan ta mindre utrymme kontra bedömningen utefter organisationens värdegrund och core values.

Grandparent-intervjuers roll i ett långsiktigt perspektiv

Resultatet som berör hur grandparents uppfattar grandparent-intervjuers roll för organisationskulturens bibehållande och utveckling, skildrar ett gemensamt mönster i form av ett långsiktigt perspektiv hos majoriteten av intervjupersonerna. Att grandparent-intervjuer även fokuserar på att rekrytera utefter företaget och inte enbart efter en specifik position identifieras också som ett strategiskt verktyg för organisationens strategiska utveckling.

Citat från chefer betonar även här vikten av att organisationens core values ligger i fokus inför bedömningen av medarbetares potential i framtiden. Det finns också citat från cheferna som lyfter att grandparent-intervjuer är en väsentlig process i rekryteringsprocessen som säkerställer att organisationskulturen bevaras och att den är något som ska "leva vidare". Beskrivningen av grandparent-intervjuernas bidrag ur det långsiktiga perspektivet går därför att diskuteras utifrån Schein och Schein (2017) beskrivning kring vad organisationskultur är och hur det reproduceras. Schein och Schein (2017) menar att organisationskultur är något som reproduceras genom att individer i en specifik kontext lär sig organisationens värderingar, gemensamma grundläggande antaganden och normer som utvecklas inom organisationen och som vägleder hur medlemmar uppfattar, tänker och agerar i olika situationer. Som komplement diskuterar Alvesson (2013) dock att organisationskultur är ett föränderligt fenomen som ej är enhetligt inom en organisation, utan tolkas olika utifrån individers egen förförståelse.

Med det teoretiska ramverket i åtanke, kan anspråket om att grandparent-intervjuer är en viktig del av framtidens organisationskultur problematiseras eftersom Alvesson (2013) menar att organisationskultur är föränderligt då den färgas av individers egna persona. Det finns därför ingen garanti på att den organisationskultur som råder idag inom organisationen är något som kommer att reproduceras på samma sätt i framtiden då företaget växer organisatoriskt och producerar nya tolkningar av organisationens värderingar, normer och förhållningssätt. Schein och Scheins (2017) resonemang om organisationskultur öppnar även upp för diskussion kring utgångspunkten av core values i grandparent-intervjuer avseende att det inte finns en garanti på att en kandidat faktiskt besitter eller tolkar samma värderingar som organisationen då de fortfarande inte är en formell del av organisationens kontext i rekryteringsprocessen. Dock resonerar Schein och Schein (2017) även kring att nya rekryter i en organisation bidrar till förändring inom organisationskulturen, något som ligger i linje med det som diskuterades i tidigare avsnitt om Kristofs (1996) complementary fit som ligger till grund för främjande av diversitet inom organisationskultur - något som också eftersträvas enligt intervjupersonerna.

Metoddiskussion och begränsningar

Det finns både styrkor och begränsningar med att välja semistrukturerade intervjuer med en hermeneutisk metodologisk utgångspunkt för denna studie och det resultat som presenteras. Användningen av hermeneutik som metodologisk utgångspunkt för de semistrukturerade intervjuerna möjliggjorde att forskarna kunde tolka intervjupersonernas resonemang och upplevelser i den sociala kontexten som fanns (Hallberg, 1999). Valet att utgå från hermeneutiken som metodologisk utgångspunkt grundar sig därför i studiens syfte att uppnå en djupare förståelse för hur chefer tolkar och resonerar kring kulturell passform inom organisationens kontext, samt hur denna bedöms i rekryteringsprocessen.

Den abduktiva ansatsen under analysen bidrar till att tolkningen av empirin utgår från det teoretiska ramverket tillsammans med respondenternas resonemang och utsagor (Bryman, 2018). Semistrukturerade intervjuer som metod är också en styrka inför datainsamlingen för studien eftersom det bidrar till att forskarna kan djupdyka i intervjupersonernas utsagor inom forskningsämnet, där intervjuguiden fungerar som ett ramverk intervjuerna förankrade sig i men där metoden i sig öppnar upp för datainsamling av teman som tillkommer under intervjuens gång (Bryman, 2018). En fördel med att ha just semistrukturerade intervjuer i stället för ostrukturerade intervjuer är därför just intervjuguiden då Bryman (2018) menar att ostrukturerade intervjuer inte har någon guide att förankra sig i och att det då blir svårare att samla in empiri om sitt forskningsområde. Därför är vårt val av metod i linje med studiens syfte och ändamål.

Samtidigt finns begränsningar kring studiens metodval. Bryman (2018) lyfter bland annat att kvalitativ forskning generellt anses vara för subjektivt och att forskningen färgas för mycket av forskarnas undermedvetna uppfattningar. Detta påstående styrks även av Kvale (2007), där författaren menar att det råder en maktobalans mellan forskare och intervjuperson. Kvale (2007) motiverar detta genom att illustrera forskarnas roll under en intervju - att det är forskarna som initierar, leder och avslutar samtalet, vilket kan resultera i att intervjupersonen enbart förmedlar svar utifrån vad forskarna förväntar eller önskar höra. Det blir därför ingen naturlig konversation mellan intervjuperson och forskare, vilket riskerar att resultera i att den djupdykning som forskare önskar få inom ett forskningsområde inte överensstämmer med verkligheten (Kvale, 2007). Användningen av semistrukturerade intervjuer kan därför också vara en begränsning i relation till forskningen syfte och ändamål.

Inom urvalet och urvalsmetoden finns det också begränsningar och styrkor för studien. Styrkorna i forskarnas val av att ha ett kriteriestyrt och målinriktat urval motiveras med att

studiens forskningsområde var kontextbundet till en specifik organisation samt att forskningsområdet kräver att urvalet ska uppfylla kriterier för att ha möjlighet att bidra med betydelsefull empiri för analys. Att majoriteten av de sju intervjupersonerna även arbetar på olika avdelningar inom organisationen, gör att det finns en variationsbredd inom urvalet. Däremot går det att problematisera kravprofilen för urvalet då andra interna roller inom rekryteringsprocessen hade haft möjlighet att ge kompletterande information som möjligtvis hade bidragit med andra perspektiv på forskningsområdet.

Valet av den tematiska analysen bidrar också till att forskarna har möjligheten att besvara sina forskningsfrågor utifrån empirin. Det finns dock begränsningar med den tematiska analysen där Braun och Clark (2006) menar att den tematiska analysmetoden är mångfacetterad och ökänd för att vara en flexibel analysmetod utan strikta ramar att förhålla sig till. Därför belyser Braun och Clark (2006) att den tematiska analysen inte analyserar teman som ”dyker upp”, utan att teman identifieras av forskarnas egna värderingar och tolkningar. Detta åtar forskarna under metodens och analysens gång utifrån en strävan att bibehålla en god reflexivitet.

För att forskarna ska ha god reflexivitet kring uppsatsens förutsättningar, bör ytterligare begränsningar med studien även diskuteras för att visa transparens. De värderingar som forskarna besuttit under studien kan påverka tolkningen av empirins resultat. Båda forskarna har innan studiens förlopp en förkunskap om att företaget använder sig av de så kallade grandparent-intervjuerna i sin rekryteringsprocess, vilket kan ses som motivet till det valda forskningsområdet. Det finns även anknytning mellan forskarna och den organisation som forskningsområdet är kontextbundet till, vilket också har åtagits under tolkningen i analysen.

Vidare kring begränsningar, utgår den genomförda studien från grandparent-principen från en organisation inom en specifik bransch. Det går därför inte att generalisera studiens resultat för andra organisationer som använder sig av liknande koncept och fenomen. Urvalet utgörs även endast av sju deltagande grandparents med erfarenhet av att aktivt delta grandparent-intervjuer. Därmed är studiens resultat och diskussion endast representativt för denna urvalsgrupp då det baseras på empiri från de deltagande chefernas perspektiv och ej andra parter i rekryteringsprocessen såsom rekryterande HR (*Human Resources*) representanter och rekryterande linjefefer.

Praktiska implikationer och framtida forskning

Studiens resultat bidrar med praktiska implikationer som kan vara relevanta för de grandparents som arbetar inom den kontextbundna organisationen men även för organisationer som överväger att inkludera grandparent-principen i framtida rekryteringsprocesser. Forskarna belyser genom studien att grandparent-intervjuer kan fungera som ett strategiskt verktyg för att bidra till att organisationens värderingar, normer och arbetssätt bibehålls och reproduceras vidare i framtiden. Samtidigt identifierar resultatet att diskussionen om kulturell passform präglas av subjektivitet, både i tillvägagångssättet för hur en grandparent-intervju genomförs och i hur den kulturella passformen bedöms utifrån kontexten. Detta kan motivera att det finns ytterligare behov för införande eller tydliggörande av riktlinjer som ska appliceras för grandparent-principen. Organisationer kan även gynnas av att vidare reflektera över hur kulturell passform ska balanseras i relation för strävan efter diversitet och utveckling.

Inför framtida forskning inom forskningsområdet är det intressant att även ta del av resonemang och tankar från andra funktioner inom rekryteringsprocessen såsom HR-representanter och linjechefer som kommer att ha kandidaten i sina avdelningar. Det är även av intresse att djupdyka mer i hur förhållningssättet i bedömningen för den kulturella passformen förhåller sig i relation till strävan efter diversitet inom en organisation.

Slutsats

Syftet med studien har varit att få en ökad förståelse för hur chefer beskriver sina resonemang och strategier i rollen som grandparent under grandparent-intervjuer vid bedömningen av kandidaters kulturella passform. Studien har även undersökt hur cheferna uppfattar att dessa bedömningar kan bidra till att bevara, forma eller utveckla organisationskulturen. Ett delsyfte som studien också ämnat undersöka är att identifiera eventuella mönster respektive variation inom tillvägagångssättet under genomförandet av en grandparent-intervju.

Studiens resultat visar att det finns både gemensamma mönster och variationer i hur cheferna beskriver bedömningen av kandidaters kulturella passform och de strategier som används under grandparent-intervjuerna. Ett tydligt gemensamt mönster är att intervjuerna beskrivs som ett särskilt steg i rekryteringsprocessen där organisationens värdegrund, kandidaters personliga förhållningssätt och långsiktiga passform ges stort utrymme. Samtidigt framkommer variationer i hur cheferna beskriver att de genomför intervjuerna, exempelvis i hur de använder intervjuguider, följdfrågor, situationsbaserade frågor och egna intryck som underlag för bedömningen.

Resultatet visar även att grandparent-intervjuer uppfattas som en väsentlig del av rekryteringsprocessen för att bevara och föra vidare den kultur som råder i organisationen. Samtidigt öppnar studien för reflektion kring hur bedömningen av kulturell passform kan balansera organisationens värdegrund med en önskan om olikhet och diversitet bland kandidater. Eftersom studien bygger på chefernas egna beskrivningar bör resultaten förstås som en analys av deras resonemang och uppfattningar, snarare än som en observation av hur grandparent-intervjuer faktiskt genomförs i praktiken.

Författarnas bidrag i uppsatsen

Ariyada Prommachan och Maria Lundholm designade och planerade studien. Ariyada Prommachan och Maria Lundholm genomförde datainsamlingen. Ariyada Prommachan och Maria Lundholm planerade och genomförde dataanalysen. Ariyada Prommachan och Maria Lundholm bidrog i tolkningen av resultatet. Ariyada Prommachan och Maria Lundholm skrev båda manuskriptet, gav kritisk feedback och deltog i att forma strukturen på texten i uppsatsen.

Referenser

- Alvesson, M. (2013) *Understanding organizational culture* (2nd ed.) SAGE Publications.
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut* [Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm]. <https://ex.hhs.se/dissertations/221511-FULLTEXT01.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Liber.
- Diskrimineringsombudsmannen. (2016). *Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera: Det här visar forskningen*.
<https://www.do.se/download/18.277ff225178022473141e3f/1661848526554/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera-skrift.pdf>
- Hallberg, M. (1999). Hermeneutik. I Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (Red.), *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper* (s. 73-77). Studentlitteratur.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (3), 333-342.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- IKEA. (u.å.). *What a selection process looks like*. Hämtad 8 maj 2026 från
<https://ikea.jobs.cz/en/what-a-selection-process-looks-like/>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76 (2), 375-412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE. 14. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>
- Lunds universitet. (2026, 15 april). *Sunet Scribe*. Studera i en digital värld, Enheten för undervisningsstöd, Lunds universitet. Hämtad 28 maj 2026 från
<https://www.campusonline.lu.se/digitala-verktyg/sunet-scribe>
- Norell, D., & Castrillon Valencia, S. (2019). *Innovation as a recruiting criterion: A case study* [Master's thesis, Lund University School of Economics and Management].

<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8987155&fileId=8987158>

Oxford Research. (2012). *Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet: Forskning som publicerats vid svenska universitet och högskolor sedan år 2000.*

Diskrimineringsombudsmannen.

<https://www.do.se/download/18.277ff225178022473141e2b/1618941270328/rapport-forskningsoversikt-diskriminering-rekrytering.pdf>

Schein, E. H., & Schein, P.A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Schleiermacher, F. (1998). *Hermeneutics and criticism and other writings* (A. Bowie, Övers.). Cambridge University Press. (s. 229). (Original work published between 1805-1833).

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1017/CBO9780511814945>

Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77 (6), 999–1022.

<https://doi.org/10.1177/0003122412463213>

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437–453.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

SFS 2003:460. Lag om etikprövning av forskning som avser människor.

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2003460-om-etikprovning-av-forskning-som_sfs-2003-460/

SFS 2018:218. Lag med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning.

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser_sfs-2018-218/

TB Group (2023, 8 maj). Recruitment process template: Key steps and best practices.

<https://www.tb-group.se/en/blog/recruitment-process-template-key-steps-and-best-practices>

Wagman, M. (2026, 8 maj). Företag per storleksklass. *Ekonomifakta*. Hämtad 29 maj 2026 från https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/foretagande/foretag/foretag-per-storleksklass_1212719.html

Appendix 1

INTERVJUGUIDE

Hej och tack för att du vill delta i den här intervjun!

Vi heter Maria och Ariyada och studerar HR-programmet vid Lunds universitet. Vi gör en studie där vi vill undersöka hur du som chef resonerar kring strategier som används under sista-intervjun (grandparent intervjun) i rekryteringsprocessen för att bedöma och besluta kandidaters kulturella passform på företaget. Därför vill vi gärna ta del av hur du resonerar i ditt beslutsfattande och dina tankar kring kulturell passform.

Intervjun tar ungefär 45 minuter. All information hanteras konfidentiellt och varken du eller företaget kommer att kunna identifieras i resultatet. Ger du oss samtycke att spela in samtalet?

Inledning:

1. Kan du kort beskriva din roll och ditt ansvar i rekryteringsprocessen?
2. Hur länge/många gånger har du varit del av rekryteringsprocessen inom organisationen?

Övergripande om sista intervjun (organisationen):

3. Hur skulle du beskriva syftet med den avslutande intervjun "grandparent-intervjun"?
 - a. Är syftet tydligt uttalat (från organisationen)?
 - b. Finns det riktlinjer kring hur intervjun ska gå till? Vad beslutet ska grundas på?
 - c. Varför är detta steget sist i rekryteringsprocessen?
 - d. Hur skiljer den sig från tidigare steg i rekryteringsprocessen?
 - e. Vad är det som dessa intervjuer tillför?
4. Vad är det viktigaste **du** vill få ut av den avslutande intervjun som "grandparent"?

Kulturell passform (PO-fit / Supplementary fit): Med kulturell passform menar vi hur kandidatens värderingar, attityder och beteenden upplevs stämma överens med organisationens kultur.

5. Hur resonerar du kring "kulturell passform"? och dess koppling till sista-intervjun?
 - a. Hur märks den kulturella passformen hos en kandidat?
6. Hur pratar ni om kulturell passform inom organisationen?
 - a. Är det något som diskuteras gemensamt eller mer individuellt?
 - b. Är det något ni pratar om mellan "grandparents"?
 - c. Kan du exempel på hur sådana diskussioner kan se ut?
7. Har du varit med om situationer där det varit svårt att avgöra om en kandidat skulle passa in i kulturen?
 - a. Vad var det som gjorde det svårt? Exempel?
 - b. Hur hanterade du det?

Strategier och tillvägagångssätt: Hur **du** konkret går tillväga under dessa intervjuer när du bedömer kandidater.

8. Utöver eventuella riktlinjer från organisationen - använder du någon egen struktur eller form av upplägg för intervjun?
Med upplägg menar vi till exempel om du har ett återkommande sätt att strukturera

samtalet, särskilda saker du brukar gå igenom eller något du användes för att göra din bedömning.

- a. Kan upplägget skilja sig eller ser det likadant ut varje gång?
- b. Vad är viktigast i ditt sätt att lägga upp intervjun?
- c. Känsla kontra informella strukturer/riktlinjer, Exempel?

9. När du träffar en kandidat i den avslutande intervjun, vad är det du specifikt uppmärksammar eller försöker bedöma?

- a. Vad baserar du den bedömningen på?
- b. Kan du ge exempel på en lyckad / mindre lyckad intervju?
- c. Hur märker du det hos kandidaten?

10. Hur går du tillväga när du fattar slutgiltiga bedömningen efter intervjun?

- a. Vilka faktorer väger tyngst enligt dig?
- b. Hur resonerar du i det steget?

Koppling till organisationskultur:

11. Hur tänker du att dessa intervjuer hänger ihop med organisationens kultur idag?

- a. Vad tycker du att det får betydelse för organisationen på längre sikt?
- b. På vilket sätt bidrar de till att forma eller upprätthålla kulturen?

Reflektion:

12. Är det något du tycker är svårt/utmanande i dessa intervjuer?

13. Vad fungerar bra/vad fungerar mindre bra i detta steg?

14. Är något vi har missat som är de viktigaste/centrala/relevanta aspekterna?

15. Är det något du har tagit upp under intervjun som du i efterhand vill förtydliga ytterligare eller ta upp?

- Tillägga något eller eventuella citat ni ej vill att vi ska använda?