



Universitetet
i Stavanger

*REKRYTERARES SYN PÅ ANVÄNDANDE AV
MAGKÄNSLA I REKRYTERINGSPROCESSEN*

Mikaela Lovisa Ödahl

Masteroppsats vår 2017

UNIVERSITETET I STAVANGER
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Master i Endringsledelse

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2017

FORFATTER: Mikaela Lovisa Ödahl

VEILEDER: Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Rekryterares syn på användande av magkänsla i rekryteringsprosessen

EMNEORD/STIKKORD:

Magkänsla, intuition, expertintuition, rekrytering, rekryteringsprosesser, rekryterare, intervju, kandidat, extrovert, introvert, första intrycket, motivation, hermeneutik, hermeneutiska sirkeln, förförståelse

SIDETALL: 92 (inklusive källförteckning och bilagor)

STAVANGER15.06.2017

DATO/ÅR

Förord

Tack till...

Dem 6 informanter och 64 respondenter som deltagit i studien, utan ert deltagande hade studien inte varit möjlig.

Karl-Johan Engelhart Olsen för utomordentlig handledning, för ditt engagemang och för att du hela tiden trott på mig och min studie.

Gunnar Thesen för ovärderlig hjälp med studiens statistiska analyser.

Familj och vänner, för att ni alltid tror på mig och stöttar när det behövs.

Men framförallt tack till Vidar Nordaker, min klippa i stormen!

”Never ignore a gut feeling, but never believe that it’s enough”

- Robert Heller

Sammanfattning

Det råder delade meningar om huruvida magkänslan bör eller inte bör användas vid rekryteringar. Av tidigare forskning att döma tycks magkänsla vara något att undvika, trots detta menar många rekryterare att magkänslan har en positiv inverkan på beslutsfattningen.

Syftet med denna studie är att undersöka hur 6 olika rekryterare i Stavanger förhåller sig till magkänslan i rekryteringsprocessen. Det vill säga deras syn på och eventuella användande av magkänslan. För att besvara problemställningen ”Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?” måste inställning till magkänslan hos berörda rekryterare samt hur magkänslan används kartläggas. Följande två frågeställningar har därför formulerats: Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen? Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Studien är en kvalitativ, fenomenologisk-hermeneutisk fallstudie, där empiri samlats in genom intervjuer med 6 kvinnliga rekryterare i Stavanger. Studien innehåller även ett inslag av en kvantitativ enkät, som besvarats av 64 rekryterare verksamma över hela Norge. Syftet med enkäten var att inhämta mer fakta att basera den semistrukturerade intervjuguiden på, samt att kunna jämföra informanternas åsikter med en större population. Data från enkäterna utvärderades med hjälp av regressionsanalyser i statistikprogrammet SPSS.

Resultatet tyder på en stor enighet bland flera av informanterna i flera av kategorierna, men även en oenighet. Fyra av informanterna har en relativt positiv inställning och menar att magkänslan bör tas hänsyn till, dock med varsamhet. De beskriver magkänslan som en varningssignal om att en grundligare kontroll måste utföras. Två av informanterna har däremot en negativ uppfattning av magkänslan. De menar att magkänslan är ett allt för subjektivt verktyg som inte bör användas i rekryteringsprocessen. Resultaten är i sin helhet motstridiga och det är därmed inte förvånande att en oenighet existerar både mellan teori och praktik och forskare sinsemellan.

Oavsett positiv eller negativ inställning till magkänslan är den något samtliga informanter funderar över och har en åsikt om. Denna studie visar att magkänslan är högst aktuell i rekryteringsprocessen, men att hur rekryterare väljer att förhålla sig till den varierar.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Introduktion.....	1
1.1.1 Tidigare forskning	2
1.2 Motiv för denna studie	3
1.3 Syfte och frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsning av uppsatsen.....	5
1.5 Uppsatsens struktur	5
2. Teori	6
2.1 Magkänsla	6
2.1.1 Magkänsla och intuition inom forskning	7
2.2 Rekryteringsprocessen	9
2.2.1 Första intrycket.....	10
2.2.2 Kroppsspråket.....	11
2.2.3 Kompetens och personlighet	12
2.2.4 Motivation	13
2.2.5 Fördomar och diskriminering.....	13
2.3 Teoretiskt perspektiv	14
2.3.1 Hermeneutik.....	14
2.3.2 Hermeneutiska cirkeln.....	15
2.3.3 Hermeneutik inom rekrytering	16
2.3.4 Rekryterarens bedömningsförmåga.....	17
2.3.5 Varför hermeneutik lämpar sig för denna studie.....	18
3. Metod	20
3.1 Val av forskningsdesign och metod	20
3.1.1 Vetenskapsteoretisk grund	21
3.1.2 Forskningsstrategi	22
3.1.3 Fallstudie	23
3.2 Förstudie.....	23
3.3 Den kvalitativa intervjun.....	25
3.4 Urval.....	26
3.5 Genomförande	27
3.6 Databearbetning	27

3.6.1	Transkribering	27
3.6.2	Sammanställning av resultat.....	28
3.6.3	Analys.....	28
3.7	Validitet och reliabilitet.....	30
3.8	Etiska aspekter.....	31
3.8.1	Anmälningsskrav	31
3.9	Kritisk reflektion	32
3.9.1	Enkäten.....	32
3.9.2	Urvalet.....	33
3.9.3	Egen roll	34
3.9.4	Generaliserbarhet	34
3.10	Metodslutsats.....	35
4.	Resultat.....	36
4.1	Enkätresultat.....	36
4.1.1	Presentation av SPSS-analyser.....	40
4.1.2	Sammanfattning enkätresultat	43
4.2	Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?.....	43
4.2.1	Bakgrundsinformation om rekryterarna	43
4.2.2	Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?	44
4.2.3	Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?	47
4.2.4	Sammanfattning intervjuresultat	50
4.2.5	Jämförelse av enkät- och intervjuresultat.....	50
5.	Diskussion	51
5.1	Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?	51
5.2	Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?	55
5.3	Jämförelse av enkät- och intervjuresultat.....	59
5.4	Kritisk reflektion	61
5.5	Sammanfattning diskussion.....	63
6.	Slutsats	65
6.1	Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?.....	65
6.2	Vidare forskning.....	67

Käll- och litteraturförteckning.....	68
--------------------------------------	----

Figur 1. Könsfördelning av respondenter i enkät	37
--	-----------

Figur 2. Arbetserfarenhet hos respondenter i enkät.....	37
--	-----------

Figur 3. Fördelning av huruvida respondenterna bedömer magkänslan som ett bra verktyg.....	38
---	-----------

Figur 4. Användningsfrekvens av magkänslan hos respondenter i enkät	38
--	-----------

Figur 5. Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet bland respondenter i enkät	39
---	-----------

Figur 6. Inställning till användande av magkänsla bland respondenter i enkät.....	39
--	-----------

Tabell 1. Könsfördelning av respondenter i enkät	37
---	-----------

Tabell 2. Arbetserfarenhet hos respondenter i enkät	37
--	-----------

Tabell 3. Fördelning av huruvida respondenterna bedömer magkänslan som ett bra verktyg.....	38
--	-----------

Tabell 4. Användningsfrekvens av magkänslan hos respondenter i enkät.....	38
--	-----------

Tabell 5. Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet bland respondenter i enkät.....	39
---	-----------

Tabell 6. Inställning till användande av magkänslan bland respondenter i enkät	39
---	-----------

Tabell 7. Resultat sammanställt av SPSS-analyser	40
---	-----------

Bilaga 1 Ett första mejl till rekryterare

Bilaga 2 Ett andra mejl till rekryterare som tackat ja till medverkan

Bilaga 3 Enkät till rekryterare

Bilaga 4 Intervjuguide

Bilaga 5 SPSS-analyser

1. Inledning

Detta kapitel kommer att ge en kort introduktion av vad studien ämnar undersöka och varför. Kapitlet startar med en redogörelse av valt tema och existerande forskning, därefter kommer avgränsningar att diskuteras samt syfte och frågeställningar att presenteras. Avslutningsvis kommer uppsatsens struktur att redogöras för.

1.1 Introduktion

Rekryteringsbranschen har genomgått stora förändringar genom åren. För 70 år sedan bedömdes ledarförmågor utifrån dimensionerna på individens kranium, medan det idag finns tillgång till en mängd olika metoder av varierande kvalitet, för att välja den bästa kandidaten. Exempel på dessa är strukturerade intervjuer, stimulerade arbetssituationer och interaktiva arbetspsykologiska tester som administreras över internet (Skorstad, 2015). Men används alltid dessa verktyg, eller finns det andra tillvägagångssätt? Om verktygen används och två kandidater ställer lika starkt genom tester, tidigare erfarenhet och kvalifikationer – vad är det då som avgör vem som får jobbet? Rekryterarens magkänsla?

I dagens situation råder det delade meningar om huruvida magkänsla bör eller inte bör användas vid rekryteringsprocesser. Människan upplever ofta att något känns rätt trots att det strider mot objektiva bevis. Hon är i hög grad benägen att tro på det hon ser och hör. Denna känsla av att ”veta” kan uppstå oberoende av resonemang och kunskap (Skorstad, 2015). Kirkebøen (2012) menar att det inte är möjligt att skilja bra intuition från dålig och magkänslan bör därför övervägas med skepsis. Enligt Skorstad (2015) visar forskning att beslut som baseras på intuition och magkänsla ger slumpmässiga resultat. Rekryterare som använder sig av magkänslan bedömer samma kandidat olika. Detta innebär att den objektiva informationen om kandidaten försvinner till fördel för rekryterarens subjektiva tolkning. Vem som utvärderar informationen utgör därmed en större avgörande faktor än kandidatens objektiva kompetens. Även om objektivitet och standardiserade metoder, med syftet att reducera magkänslans betydelse, förespråkas, anser många rekryterare att magkänslan är en tillgång som bör nyttjas.

Trots att rekrytering anses vara en nyckelaktivitet har området ägnats relativt liten uppmärksamhet inom organisationsforskningen. Vi vet mycket om hur rekryteringsprocessen bör gå till, men desto mindre om hur den faktiskt går till (Bolander, 2002). Denna studie ämnar

undersöka hur det går till i praktiken, genom att företa sig intervjuer med 6 olika rekryterare där inställning till användande av magkänslan kommer att diskuteras.

1.1.1 Tidigare forskning

Trots att rekryterare har ett stort antal verktyg till sin hjälp anser många att rekrytering är svårt. I en studie av Pernilla Bolander (2002) ansåg flera av dem intervjuade rekryterarna att det finns oändligt med aspekter att ta hänsyn till. De upplever ofta att informationen är otillräcklig samt att det är svårt att tolka den information som är tillgänglig. I studien beskriver rekryterare magkänslan som svår att definiera, men även som en naturlig och ytterst viktig del av rekryteringsprocessen. Rekryterarna berättar att de aldrig rekommenderar eller väljer en kandidat när de upplever att personkemi saknas. De menar att det är bättre att välja den som passar in i organisationen, än den objektivt sett bästa kandidaten. Detta motstrider Halléns (2005) uppfattning om att en rekryterares största misstag är att anställa baserat på personkemi. Arthur (2012) stöttar Halléns uppfattning, hon menar att känslan bör undvikas i rekryteringsprocessen och att en så objektiv bedömning som möjligt är att föredra.

En annan studie med anställande chefer och rekryterare inom ICA Sverige AB, Systembolaget AB och Bauhaus (Danilov & Hellgren, 2010) visar att nästan 80% tar hänsyn till magkänslan när de rekryterar. En del av deltagarna ansåg att känslan grundade sig i igenkänning av en tidigare upplevd situation, medan andra inte kunde relatera till tidigare erfarenheter. Flera deltagare argumenterade för vikten av att lyssna på magkänslan, vid några tillfällen var en positiv magkänsla direkt avgörande och rekryteringspartnerns åsikter översågs. Studien tyder på ett samband mellan användande av subjektiva metoder, exempelvis ostrukturerade intervjuer, och tillit till sin egen förmåga. Det vill säga att de som tillskriver rekryteringsframgång till sig själva är mer benägna att använda sig av fri diskussion och förlita sig på magkänslan.

En tredje studie undersökte rekrytering av rektorer genom olika steg i Storbritannien. Syftet var att bedöma huruvida rekryteringsprocessen var professionell och systematisk eller slumpmässig. Resultatet visade att rekryteringsprocessen var amatörmässig och godtycklig, framförallt på grund av otydliga urvalskriterier. Detta ledde till att rekryterarna använde kriterier som, enligt forskarna, var irrelevanta i bedömningen av kandidatens förmåga att utföra arbetet, exempelvis fick utseende och handstil oproportionerligt stor vikt och var ofta utslagsgivande. Slutsatsen var att rekryterarna i huvudsak förlitade sig på intuition och magkänsla (Morgan, Hall & Mackay, 1983).

Ovan nämnda studier tyder på att rekrytering ofta är en informell process och att användande av magkänsla är vanligt förekommande. Åsikterna om huruvida detta är klokt eller inte går dock isär. Även om det råder en viss enighet inom den akademiska världen, om att de bästa besluten fattas när rekryteraren följer rekryteringsmallen och den struktur som är bestämd i förväg (Bolander, 2002), argumenterar vissa forskare för vikten av en kompetens som erhålls genom erfarenhet. Ahrnborg-Swensson (1997) anser att det finns en särskild yrkeskunskap som uppnås genom ständig utveckling av teoretisk och praktisk kunskap. Hon menar att yrkeskunskapen medför att det ibland är bättre att förlita sig på erfarenhet, framför det som är teoretiskt viktigt i bedömning av olika situationer. Enligt Josefson (1991) är erfarenhet ett komplement till den teoretiska basen. Detta bekräftas i en finsk studie som visar att sjuksköterskor med mycket erfarenhet kan göra bättre bedömningar av patienters hälsosituation och sin egen kunskap och prestation. Sjuksköterskorna med mer erfarenhet hade bättre självuppfattning och värderade sin kunskap bättre än dem med mindre erfarenhet (Numminen, Meretoja, Isoaho & Leino-Kilpi, 2013). Ahrnborg-Swensson (1997) diskuterar hur en framgångsrik rekryterare är beroende av känslan för att upptäcka en god kandidat. Medan Eneroth (1990) hävdar att intuition är oundvikligt och att känslan är pålitlig då den ofta varit hjälpsam tidigare.

Flera forskare är dock oeniga i detta. Lindelöw (2008) beskriver hur kandidatens kompetenser kan åsidosättas om rekryterarens uppfattning av kandidaten baseras på egna värderingar och personlighet. Fellingner (2002) anser att det kan vara förödande att lita på magkänslan och att rekryterare som, medvetet eller omedvetet, påverkas av en kandidat riskerar förvränga intryck och information till fördomar och eget tyckande. Hon menar att om rekryteraren inte följer en förutbestämd mall eller strukturerad intervju ökar risken att kandidatens charm snarare än kompetens bedöms.

Denna genomgång tyder inte bara på en oenighet mellan teori och praktik men även bland forskare. Jag finner denna oenighet intressant och tror att en djupdykning i ämnet kan leda till många intressanta observationer, diskussioner och slutsatser.

1.2 Motiv för denna studie

Det finns en mängd rekryteringshandböcker som beskriver hur rekryteringsprocessen olika steg genomförs på bästa sätt. Som tidigare nämnts vet vi mycket om hur det bör gå till men desto mindre om hur det faktiskt går till (Bolander, 2002). Denna studie önskar undersöka

verkligheten. Hur förhåller sig rekryterarna till sin magkänsla? Är den något som bör undvikas, eller kan det ses på som en tillgång?

Som tidigare diskuterats råder det delade meningar om huruvida magkänslan bör eller inte bör användas vid rekryteringar. Av tidigare forskning att döma tycks magkänsla vara något att undvika, trots detta menar många rekryterare att magkänslan har en positiv inverkan på beslutsfattningen. Syftet med studien är att bringa klarhet i vad det innebär att använda sig av magkänslan vid rekryteringar, samt undersöka rekryterares uppfattning i frågan. Studien önskar dels att tillföra ny information till forskningsfältet, området är relativt outforskat i allmänhet och i Norge i synnerhet. Studien har även som mål att vara ett bidrag i att öka medvetenheten bland rekryterare. Förhoppningen är att studien ska kunna hjälpa rekryterare att hantera en eventuell magkänsla på bästa möjliga sätt.

Temat är aktuellt för samhället. Dem flesta människor genomgår någon gång under sitt liv en arbetsintervju och troligtvis är detta något många kan identifiera sig med. Det är i allas intresse, arbetsgivare såväl som rekryterare och kandidat att en så rättvis och korrekt bedömning som möjligt görs.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur rekryterare förhåller sig till magkänslan i rekryteringsprocessen. Det vill säga deras syn på och eventuella användande av magkänslan. För att besvara syftet måste inställning till magkänslan hos berörda rekryterare samt hur magkänslan används kartläggas. Följande problemställning och frågeställningar har därför formulerats:

«Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?»

- Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?
- Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?

1.4 Avgränsning av uppsatsen

Efter att 150 rekryterare, över hela Norge, ombetts att besvara en kort enkät kommer 6 olika informanter att djupintervjuas. För att avgränsa studien är informanterna som tillfrågats rekryterare som enbart är aktiva inom Stavangerområdet. För att möjliggöra för så många informanter som möjligt har, utöver plats, inga krav på rekryterarna definierats som exempelvis utbildning, antal års erfarenhet eller rekryteringsområde. Ett högre antal informanter hade varit att föredra, framförallt för att kunna dra några generella slutsatser, men på grund av tidsbrist anses 6 vara ett rimligt antal. En utförlig beskrivning av urvalsprocessen kan läsas i metodkapitlet.

1.5 Uppsatsens struktur

Det inledande kapitlet har presenterat en kort introduktion till studien, lyft tidigare forskning på området, motiverat varför studien är viktig samt preciserat problemställning och frågeställningar samt diskuterat avgränsningar.

I nästa kapitel kommer uppsatsen att ta för sig en teorigenomgång. Ytterligare och utförligare fakta om rekrytering, magkänsla och magkänslan i rekryteringsprocesser tillsammans med andra relevanta begrepp kommer att presenteras. Därefter kommer det teoretiska perspektivet hermeneutik att diskuteras, framförallt i form av fördomar och den hermeneutiska spiralen.

Kapitel tre fokuserar på uppsatsens metod och design. Hur, var och när studien har utförts, vilka val som gjorts för att bäst besvara studiens problemställning, metodiska utmaningar och hur dessa har hanterats samt validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är några av dem aspekter som kommer att redogöras för. Metodkapitlet avslutas med en kritisk reflektion där olika brister och styrkor lyfts.

I kapitel fyra presenteras den data som samlats in i förbindelse med enkätundersökningen och intervjuerna, utifrån studiens syfte och frågeställningar. I kapitel fem diskuteras och analyseras denna data. Diskussionen kommer att genomföras utifrån ett hermeneutiskt perspektiv med fokus på samband mellan dem empiriska resultaten och teori. Avslutningsvis kommer en kritisk reflektion att genomföras.

Uppsatsen avslutas med en slutsats där problemställningen besvaras baserat på teori och empiri. Till sist kommer förslag på vidare forskning att ges.

2. Teori

I detta kapitel kommer det teoretiska perspektivet som uppsatsen vilar på att presenteras. Den teori som ansetts vara bäst lämpad för studien är hermeneutik. Kapitlet kommer att redogöra för vad hermeneutik innebär, hur det kommer att användas samt varför det lämpar sig väl för denna studie. Det finns mycket litteratur om hermeneutik, en mängd studier där hermeneutik använts och flera olika sätt att applicera den på. Hermeneutiken kommer att anpassas till denna studie där mycket fokus kommer att läggas på begreppen förförståelse (fördomar) och den hermeneutiska cirkeln.

Innan hermeneutikfördjupningen kommer begreppet ”magkänsla” att utvecklas. För att kunna använda begreppet finns det ett behov att förtydliga vad begreppet innebär. Några studier där magkänsla och intuition har studerats kommer också att lyftas. Därefter kommer en beskrivning av rekryteringsprocessen att ta vid, där begrepp som är viktiga för studien exempelvis första intrycket, kroppsspråket, kompetens och personlighet samt motivation kommer att lyftas. Avslutningsvis kommer magkänslan i rekryteringsprocessen att diskuteras vidare tillsammans med fördomar och diskrimineringar.

2.1 Magkänsla

Magkänsla är en övertygelse som vi upplever som given, utan att kunna förklara varför. Begreppet definieras enligt National Encyklopedin som ”Upplevelse av omedelbar övertygelse, som inte är resultatet av medvetna resonemang eller rationell kalkyl” och anses ofta vara jämförbart med intuition (Rydén, 2017). Intuition är motsättningen till reflektion, analys och logiskt tänkande. Kirkebøen (2012, p. 7) definierar det som ”En tankeprocess som gett ett svar, en lösning eller en idé, utan ansträngning och utan medvetenhet om processen bakom”. Det är alltså inte möjligt att förklara hur eller varför intuitionen uppstod (Kirkebøen, 2012). Kahneman (2011) beskriver intuition som associationer relaterade till konkreta erfarenheter. Enligt honom är det en av våra främsta egenskaper, men också det som bidrar till att fler slutsatser dras. Människan har en förmåga att se det hon ser som hela bilden, vilket innebär att hon drar förhastade slutsatser. Han menar att det är vanligt med helbedömningar, som ofta baseras på några få framträdande positiva eller negativa egenskaper hos en individ, detta kallas halo-effekten.

2.1.1 Magkänsla och intuition inom forskning

Magkänslan har främst studerats inom psykologin, med fokus på människors agerande som går emot rationella eller logiska förklaringar. Enligt psykologiforskaren Gigerenzer (2007) kan begreppet delas upp i tre punkter: Magkänslan är ett beslut eller omdöme som (1) uppstår fort i medvetandet, (2) vars bakomliggande anledningar vi inte är fullt medvetna om och (3) är tillräckligt starkt att agera på. Han menar att magkänslan fungerar genom människans så kallade tumregler som enbart tar hänsyn till den viktigaste informationen. På så sätt undgås att behöva ta hänsyn till samtliga aspekter och beslut kan därmed fattas snabbare. Tumreglerna skapas genom praktisk erfarenhet och utvecklas succesivt till förmågor. Gigerenzer (2007) anser att det är möjligt att träna upp magkänslan till ett stadie där den kan användas utan eftertanke.

Inom näringslivet är intresset för intuition stort. Intuition anses ofta förklara extrema prestationer och vällyckade affärsfolk tros inte sällan besitta en speciell känsla (Kirkebøen, 2012). I en studie av amerikanska toppledare uppgav 45% att de baserar sig i större grad på instinkt och intuition framför fakta när de fattar viktiga beslut (Bonabeau, 2003). Enligt Kirkebøen (2012) tyder psykologiskforskning dock inte på att toppledare har en extra välutvecklad intuition. Däremot kan en exceptionell intuition erhållas genom erfarenheter inom vissa professioner. Exempelvis visar en studie att intuition är direkt avgörande för brandmäns förmåga att fatta korrekta kritiska beslut (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 2010). I en annan studie upptäcktes specialistsjuksköterskors förmåga att upptäcka prematura barn som var på väg att utveckla livshotande infektioner, redan innan det kunde bekräftas av tester (Crandall & Getchell-Reiter, 1993).

Det finns dock goda skäl att vara skeptisk till bedömningar baserade på den så kallade expertintuitionen. Det finns studier som bevisar att enkla modeller ofta utkonkurrerar expertintuition, trots att personerna har tillgång till avsevärt mer information än modellerna (Kirkebøen, 2012). Meehl (1954) menar att även när den mest erfarna yrkesverksamme är opåverkad av omedvetna krafter är hans intuitiva helhetsbedömningar ofta opålitliga. Vilket stöts av Kirkebøen (2012) som menar att en persons självsäkerhet angående sin intuitiva bedömning är långt ifrån en garanti för att intuitionen är pålitlig (Kirkebøen, 2012). Under tidigt 60-tal studerade psykologen Stuart Oskamp (1965) hur säkra akademiker var på sina bedömningar samt hur korrekta bedömningarna var. Han bad en grupp psykologer att bedöma en persons olika egenskaper, medan han gradvis försåg dem med mer information. Desto mer information psykologerna fick desto säkrare blev de på sina bedömningar. Bedömningarna blev

dock inte mer korrekta. Psykologerna förändrade sina bedömningar allteftersom de mottog mer information, men korrektheten av bedömningarna ändrade sig inte. Desto mer information psykologerna fick, desto större ökade avståndet mellan hur säkra de var på sina bedömningar och hur korrekta deras bedömningar var. James Shanteau (1992) anser att expertintuition är pålitlig i dem tillfällen där det som bedöms är statiskt och inte dynamiskt, samma typ av problem upprepar sig, beslut fattas om sak och inte beteende, problem kan delas upp, bra återkoppling äger rum, objektiva analyser är tillgängliga, beslutshjälpmiddel används samt att det förväntas att felbedömningar görs ibland. Desto fler av dessa faktorer som är tillstädes, desto större är möjligheten för att lära av tidigare bedömningar.

Enligt Goleman (1999) existerar inte rationellt tänkande utan känsla. Han menar att tanken och känslan är oskiljaktiga och att människan har känslor för allt hon gör, föreställer sig, tänker och minns. Genom anpassning till känslorna kan människan få värdefull information om val hon gör. Han anser inte att magkänslan är viktigare än fakta men menar att den bör vägas samman med fakta. Gigerenzer (2007) anser att känsla och logik ofta motsäger varandra, han invänder mot att logik alltid är det bästa alternativet och betvivlar den rationella människan. Hans forskning visar att människor oftare är nöjda med beslut som baserats på magkänslan än rationella och genomtänkta beslut.

Andra studier stödjer detta. Exempelvis ett experiment där olika affischer visades för en grupp studenter. Hälften av studenterna ombads att omedelbart välja sin favorit, medan den andra halvan noggrant skulle tänka igenom sitt val. Tre veckor senare tillfrågades studenterna om hur nöjda de var med sina val. Studenterna som hade valt omedelbart och intuitivt var avsevärt mer nöjda än de som tänkt igenom sina val (Wilson, Lisle, Schooler, Hodges, Klaaren & Lafleur, 1993). I en annan studie uppmanades basketintresserade studenter att tippa kommande matchers resultat. Studenterna delades i två grupper och den ena gruppen ombads att tippa resultatet omedelbart. Innan den andra gruppen fick tippa, listade de upp och analyserade relevanta förhållanden som kunde påverka matchutfallet. Studenterna som tippat omedelbart och intuitivt tippade bättre än dem som tippat efter att ha analyserat (Halberstadt & Levine, 1999).

Det finns dock forskning som bevisar att lita på sin första impuls kan ha en negativ effekt. Dem flesta människor har någon gång i sitt liv ställts inför ett test med flervalfrågor, förslagsvis med svarsalternativen A, B, C och D. Ett vanligt scenario är att en omedelbar tanke om vilket svar som är rätt uppstår, exempelvis alternativ A. Efter lite eftertanke börjar ett annat alternativ, exempelvis C, att kännas mer rätt. Vilket alternativ bör då väljas, A eller C? Det råder en allmän

uppfattning om att en bör hålla fast vid det första svaret. I USA har studenter uppmanats att lita på första impulsen och vara väldigt försiktiga med att ändra svar, eftersom erfarenhet visar att många studenter som ändrar svar ändrar till fel svar. Detta är dock fel (Kirkebøen, 2012).

En omfattande amerikansk studie visade att studenter som ändrar svar oftare ändrar till ett korrekt svar än ett felaktigt (Benjamin, Cavell & Shallenberger, 1984). Däremot grämer de som ändrat från en korrekt till ett felaktigt svar sig mer i efterhand, än de som avstod från att ändra ett felaktigt till ett korrekt svar. Enligt Kruger, Wirtz, Miller och Devine (2005) kan detta vara en stor anledning till att uppfattningen om att lita på den första impulsen är så utbredd.

2.2 Rekryteringsprocessen

Rekrytering innebär att anskaffa en lämplig person till en ledig tjänst (Granberg, 2003). Enligt Bergström (1998) härstammar ordet rekrytering från det militära intresset för och behovet av att värva manskap till nationens försvar. En väl fungerande rekryteringsprocess, det vill säga att rätt medarbetare med rätt kompetens anställs, är av stor vikt för en organisation (Englund, 1999). Valet av rätt medarbetare förbättrar avsevärt organisationens möjligheter att fullfölja strategier och uppnå mål (Bolander, 2002). Dessutom kostar en felanställning i genomsnitt en och en halv årslön (Skorstad, 2015).

En rekryterares kunskaper och erfarenheter är avgörande för en lyckad rekryteringsprocess (Prien, 1992). Utöver lämplig utbildning och arbetserfarenhet är det enligt Helsing (1990) viktigt att en rekryterare besitter förmågan och den rätta känslan att bedöma människor. Om ett företag saknar lämplig rekryterare, har svårt att avsätta tid till processen eller söker en kandidat med speciell kompetens som kan vara svår att finna på marknaden kan företaget vända sig till en konsult, exempelvis en rekryteringsbyrå eller ett bemanningsföretag.

Det finns en mängd rekryteringshandböcker tillhands som beskriver hur en rekryteringsprocess bör gå till och vad en rekryterare bör och inte bör göra. Processen bör bland annat upplevas som rättvis, snabb, tydlig och informativ både för kandidater som inte får jobbet såväl som den som anställs (De Klerk, 1990). Enligt Phillips och Dipboye (1989) genomgår de flesta rekryteringsprocesser tre faser; förberedelser, intervju och bedömning. I förberedelsefasen bildar rekryteraren en uppfattning om kandidaten baserad på information från exempelvis CV och eventuella testresultat. I den andra fasen möts kandidaten och rekryteraren öga mot öga. I den sista fasen, som tar vid efter avslutad intervju, bedöms kandidaten och om ingen kompletterande information behövs fattas beslut om att anställa eller inte anställa.

2.2.1 Första intrycket

Inom vissa tjänster är det viktigt att kunna göra ett gott första intryck, exempelvis för en säljare. Men för dem flesta yrken är ett gott första intryck mindre viktigt. Att låta första intrycket styra uppfattningen av en kandidat är dock ett vanligt fel många rekryterare begår (Skorstad, 2015). Kirkebøen (2012) menar att rekryterare som nöjer sig med det första intrycket av en kandidat för sitt urval riskerar att gå miste om många lämpliga kandidater och begå felrekryteringar.

Enligt Schmidt (1977) tar det i genomsnitt fyra minuter för en rekryterare att avgöra om en kandidat matchar eller inte. Efter att detta beslut fattats riktas uppmärksamheten selektivt mot information som bekräftar det inledande intrycket. Detta diskuteras även av Phillips och Dipboye (1989) som menar att det första intryck som en rekryterare får av en kandidat i inledningsfasen kan ha stor inverkan på efterföljande faser, det vill säga intervju och bedömning. När en rekryterare redan innan intervjun bildat en uppfattning om kandidatens lämplighet för tjänsten, präglas intervjun av att rekryteraren söker bekräftelse för sin uppfattning eller tolkar informationen på ett sådant sätt som styrker det första intrycket. Rekryterarens intryck av kandidaten efter intervjun ligger till grund för bedömningen. Om intervjun präglats av det första intrycket tenderar bedömning att vara en bekräftelse av detta. Vilket innebär att desto bättre intryck kandidaten ger i inledningsfasen, desto bättre omdöme får hen. Enligt Kirkebøen (2012) är detta problematiskt eftersom dem personlighetsdrag en rekryterare lägger märker till sällan överensstämmer med egenskaperna som avgör hur väl en kandidat kan utföra sitt arbete. Kandidaten kan charmera rekryteraren fullkomligt, men vara obruklig i arbetet.

En aspekt av det första intrycket är ett fast handslag, som ofta anses vara viktigt för att göra ett gott intryck (Skorstad, 2015). En amerikansk studie undersökte handslagets betydelse genom att låta 98 universitetsstudenter intervjuas av professionella rekryteringsexperter, genomföra ett personlighetstest samt handhälsa på fem specialtränade ”handslagsexperter”. Resultatet visade att de som presenterade sig med ett fast handslag medan de log och såg rekryteraren i ögonen hade större chans att bli positivt bedömda under intervjun (Stewart, Dustin, Barrick, Darnold & Zedeck, 2008). Enligt Clayton (2004) är nyckeln till ett gott första intryck, utöver det fasta handslaget, att göra entré utan att tveka, ett avspänt leende och ögonkontakt tillsammans med en upprätt, lätt framåtlutad och därmed uppmärksam hållning.

En annan aspekt av det första intrycket är en persons utseende. Människor har en tendens att intuitivt bedöma en individs personlighet och egenskaper relativt lika utifrån hans ansiktsdrag (Kirkebøen, 2012), vilket bekräftas i en studie vid Princeton University. I studien visades foton på 66 amatörskådespelare med neutrala ansiktsuttryck för en grupp studenter. Studenterna blev ombedda att bedöma hur attraktiva, utåtriktade, kompetenta, ärliga och aggressiva personerna på bilderna var, på en skala från 1–9. Hälften av studenterna fick studera foton hur länge de ville, medan den andra halvan endast fick en tiondelssekund på sig. Det var inte bara stor överensstämmelse mellan studenternas bedömning inom grupperna men även mellan grupperna. Detta innebär att en glimt av en främmande persons ansikte är tillräckligt för att bilda en uppfattning om hen. Studien säger dock ingenting om huruvida studenternas uppfattning var korrekt (Willis & Todorov, 2006).

Enligt Kirkebøen (2012) gör människans extrema intuitiva förmåga att snabbt placera folk, arbetsintervjun till en eländig urvalsmetod. I en studie av Prickett, Gada-Jain och Bernieri (2002) fick två personer sex veckors intervjuträning innan de intervjuade 59 personer. Intervjuerna filmades och inledningsfasen, det vill säga när personerna knackade på dörren, kom in, hälsade och satte sig, visades för folk utan intervjuträning. Trots att de utan intervjuträning endast fick åskåda inledningsfasen bedömde de intervjupersonerna nästan identiskt med dem som fått upplärning och hade närvarat vid hela intervjun.

2.2.2 Kroppsspråket

Det finns två språk i mötet mellan människor, det verbala och det icke-verbala, det vill säga det muntliga språket och kroppsspråket. En individs kroppsspråk, i form av bland annat hållning, ansiktsuttryck, gester och blickar gör intryck på andra människor och ger till en viss del en bild av hur individen är som människa. Kroppsspråket är en viktig del av den sociala interaktionen och kan förekomma medvetet såväl som omedvetet (Argyle, 1988). Enligt Mannberg (2001) förstärker kroppsspråket i bästa fall det muntliga språket. Det är dock inte ovanligt att en individ sänder ut dubbla signaler när hen kommunicerar. När det verbala och icke-verbala språket går isär är det främst det icke-verbala språket som lyssnas till och blir lagt på minnet.

Enligt Clayton (2004) är att kunna motivera och möta människor minst lika viktigt som formella meriter var för 40 år sedan. Han menar att en sådan merit är omöjlig att lära sig om en inte förstår sig på kroppsspråket. Clayton (2004) anser även att endast hälften av budskapet överförs via det verbala språket, resten förmedlas av talarens kroppsspråk. I en studie av Gifford, Ng och Wilkinson (1985) undersöktes effekten av icke-verbal kommunikation. Resultatet visade

att många arbetsgivare värderar ett leende, ögonkontakt, nickningar och gester från kandidaten högre än oavbruten verbal kommunikation. Kandidater med hög icke-verbal kommunikationsförmåga, tillsammans med social kompetens, hade större möjligheter att bli anställda. Flera arbetsgivare uppfattade denna förmåga som ett smidigare sätt att kommunicera.

2.2.3 Kompetens och personlighet

Utbildning och arbetserfarenhet är exempel på så kallad formell kompetens. Detta säger dock ingenting om hur en kandidat är som person. Hur är hens samarbetsförmågor? Är kandidaten ambitiös eller lat? Är kandidaten kapabel att lösa komplexa situationer? Dessa informella kompetenser omtalas ofta som personliga egenskaper (Skorstad, 2015). Ahrnborg-Swensson (1997) menar att en rekryterare bör försöka skapa sig en bild av kandidatens personlighet, eftersom många tjänster inte enbart kräver yrkeskunskaper och begåvning utan även en lämplig personlighet. Enligt Skorstad (2015) var formell kompetens ofta tillräckligt för att få ett jobb för 20-30 år sedan. Han anser dock att den informella kompetensen kan vara lika avgörande som den formella för att lyckas i en tjänst. Det finns exempelvis många ledare som är kunniga inom sitt fält, men som inte behärskar att leda andra människor. I dagens samhälle tar allt fler högre utbildning, vilket innebär att fler jobbsökare besitter den formella kompetensen. Detta har inneburit att betydelsen av den informella kompetensen har ökat.

Clayton (2004 s. 76) beskriver anställningsintervjuer som ”konstruerade situationer: korta, intensiva perioder då man stiftar en bekantskap som kan leda till långsiktigt engagemang från båda sidor”. Han menar att kandidaten önskar visa sig från sin bästa sida och emellanåt lyckas framställa sig som rekryterarens drömkandidat, oavsett om hen är lämplig för tjänsten eller inte. På samma sätt kan den bäst lämpade kandidaten göra dåligt ifrån sig. Clayton (2004) anser därför att det är viktigt att tränga igenom den sociala fasaden och se personen bakom.

Något som kan tänkas påverka rekryterare är extraversion. Hög grad av extraversion tyder på att en individ är framåt och besitter en social förmåga medan det motsatta, introversion, tyder på en mer eftertänksam och tillbakadragen personlighet (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt & Murphy, 2002). Enligt Cherry (2016) trivs ofta en extrovert person i och får energi av sociala sammanhang, hen delger gärna sin åsikt, tar initiativ och leder andra. En introvert person är reserverad och upplever ofta sociala sammanhang som tröttande. De introverta individen föredrar att låta andra styra gruppen och är mer tystlåten. Det kan tänka sig att en extrovert person gör ett bättre intryck på en arbetsintervju, men dessa egenskaper är inte nödvändigtvis viktiga för den aktuella tjänsten.

2.2.4 Motivation

Motivation är en inre process som kan beskrivas som viljan att göra något (Robbins, 2000). Motivation avgör vad som får en individ att agera på ett visst sätt, vad som styr beteendet samt vad som upprätthåller det. Varje enskild anställds olika karaktärsdrag, exempelvis personlighet, behov, attityder och livserfarenhet, påverkar motivationen (Drummond, 1990). Enligt Skorstad (2015) kan motivation delas in i inre och yttre motivation. Inre motivation karaktäriseras av tillfredsställelse i utförandet av arbetet. Det kan exempelvis handla om spännande arbetsuppgifter eller trevliga kollegor. Örtqvist och Eklund (2008) menar att den inre motivationen framkallar kreativt tänkande, villighet att engagera sig i nya och fler arbetsuppgifter samt ökat välmående. Yttre motivation handlar enligt Skorstad (2015) om yttre belöning och erkännande. En central fråga är: Vad får jag ut av det? Utöver att eftersträva en mer central tjänst, högre lön eller bonus söker personen ofta återkoppling och förväntar kompensation för utfört arbete.

Personlighet säger något om vad en person föredrar att göra, men inte nödvändigtvis klarar av, medan förmågor säger något om vad en person är kapabel att göra. En persons förmåga är ett viktigt element men utan motivation har den ingen betydelse. Att en person kan utföra en uppgift spelar ingen roll om hen inte vill. En rekryterare bör undersöka hur en kandidats motivation överensstämmer med arbetsuppgifterna, organisationens värderingar och belöningssystem. Kandidaten bör i sin tur fundera över om arbetsplatsen är i linje med det hen motiveras av (Skorstad, 2015).

2.2.5 Fördomar och diskriminering

Tidigare studier har visat att faktorer som kön, ålder, utseende, etnicitet, vikt och ”allmänt gillande” har betydelse vid rekryteringsprocesser (Cook, 2016) och att diskriminering är ett vanligt problem (Carlsson & Rooth, 2007). Skorstad (2015) tror att rekrytering är en situation många känner att de behärskar och att detta bidrar till att många förlitar sig på subjektiva känslor och erfarenheter. Enligt Jung (1995) är intuitionens påverkan inte enbart svår att förklara men även svår att styra och hantera. Lindelöw (2008) menar att en rekryterare påverkas av sin intuition kan innebära att intrycket av kandidaten baseras på egna föreställningar och förutfattade meningar samt att rekryteraren väljer kandidater som är lik hen själv eller besitter egenskaper hen värdesätter. Enligt Jung (1995) kan detta leda till att fokus flyttas från tjänsten och rekryteraren riskerar att anställa en kandidat som inte är lämplig för tjänsten. Ett sätt att hantera detta kan vara att låta fler än en rekryterare närvara vid intervjun (Cook, 2016).

Uppsatsen har tidigare nämnt den så kallade haloeffekten. Denna effekt uppstod under tidigt 1900-tal då forskare bad arbetsledare betygssätta egenskaper hos sina medarbetare. Trots att egenskaperna var oberoende av varandra, exempelvis intelligens, pålitlighet, ledarskap och teknisk kunskap, betygssattes dem väldigt lika. Arbetsledarnas generella uppfattning av individen påverkade betygen på dem enskilda egenskaperna. Inte ens den mest kompetente lyckades separera en individs egenskaper och analysera dem var för sig (Thorndike, 1920).

I rekryteringssammanhang kan detta innebära att en rekryterare känner till en positiv egenskap hos en kandidat och tillskriver hen fler positiva egenskaper, trots att rekryteraren saknar kännedom om dessa. Motsatsen till haloeffekten är devileffekten. Denna kan bland annat innebära att en rekryterare uppmärksammar en negativ egenskap hos en kandidat och därför ser negativt på samtliga av kandidatens egenskaper (Cook, Marsh & Hicks, 2003). En rekryterare kan motverka haloeffekten genom att känna till hur den uppstår och fungerar. En studie av Lachman and Bass (1985) visade att desto mer information en person besitter om den som ska bedömas desto svagare blir haloeffekten.

2.3 Teoretiskt perspektiv

Hermeneutik är en vetenskapsteori som strävar efter förståelse för människors livsvärld. Intresset ligger inte i att veta hur världen är, utan i hur den uppfattas och tolkas (Hartman, 1998). Forskaren önskar tillgång till informantens egna erfarenheter och upplevelser. Hen skapar utrymme för utveckling av dessa genom att inte styra för hårt (Westlund, 2009). Detta stämmer väl överens med studiens syfte och gör därför hermeneutiken till ett lämplig val. Eftersom hermeneutiken även är en ansats som möjliggör tolkning av informantens svar (Kvale & Brinkmann, 2015) anses den vara det bästa valet för denna studie.

2.3.1 Hermeneutik

Hermeneutik är en lära som handlar om metoder för tolkning och förståelse, samt beskrivning av själva förståelsen och dess villkor. Ordet kommer från grekiskan och betyder utläggningskonst eller förklaringskonst (Gilje & Grimen, 2013). Till en början användes hermeneutik främst vid tolkning och förståelse av texter. Detta förändrades då filosofen Friedrich Schleiermacher vidgade läran genom att applicera den i ett större sammanhang, som en allmän lära (Thomassen, 2007). Idag är föremål för tolkningen fenomen som skapats av människor, så som texter, handlingar och yttranden (Gilje & Grimen, 2013). Den hermeneutiska forskarens uppgift är att tolka människors beteende genom att försöka leva sig in i deras föreställningar om världen. Forskaren önskar besvara frågan: Vad är det som visar sig och vad är innebörden i det? (Hartman, 1998).

Enligt Hyldgaard (2008) vill hermeneutiken förstå och tar utgångspunkt i människans centrum och dess uttryck. Det läggs stor vikt på forskarens förståelse av ett fenomen, där sammanhanget är avgörande för förståelse av dem enskilda delarna. Enligt Bryman och Bell (2011) är behovet av att uppfatta ur den sociala aktörens synvinkel stort. Gilje och Grimen (2013) menar att samhällsforskare bemöter problemen med förtolkning och förståelse genom att involvera egenskaper som är karakteristiska för människan. Människan tillskriver sina egna handlingar och andra fenomen mening. Hon beskriver och förklarar på egen hand allt hon gör och det samhälle hon lever i. Charles Taylor (2001) uttryckte det som att människan är ett självförklarande djur.

En av hermeneutikens grundtankar är att något alltid förstås baserat på vissa förutsättningar (Gilje & Grimen, 2013). Hans-Georg Gadamer (1997) kallade detta förförståelse eller fördomar. Förförståelsen innebär att det som förmodas vara sinnesintryck i själva verket består av en stor grad tolkning (Thurén, Gjerpe & Gjestland, 2009). Det kan sammanliknas med begreppet situation som innebär att individen själv, med sina upplevelser och erfarenheter, har betydning för vad hen uppmärksammar, hur hen påverkar andra människor samt hur hen själv påverkas (Neumann & Neumann, 2014). Enligt Dahlberg (1997) bör förförståelsen betraktas som värdefull. Den kan likväl vara ett hinder i öppenheten, en begränsande förförståelse kan utgöras av en förutfattad mening eller fördom. Enligt hermeneutiken kan dock förståelse aldrig uppnås utan förförståelse.

2.3.2 Hermeneutiska cirkeln

Hermeneutikens viktigaste begrepp är den hermeneutiska cirkeln, även kallad spiralen (Gilje & Grimen, 2013). Enligt Thomassen (2007) handlar den hermeneutiska cirkeln om förståelse och symboliserar hur den ändras och fördjupas och ny mening skapas. Enligt Gilje och Grimen (2013) beskriver den hermeneutiska cirkeln hur all förklarning är ständig rörelse mellan del och helhet, mellan det som ska förklarats och kontexten det förklarats i, eller mellan det som ska förklarats och den egna förförståelsen. För att kunna förklarar en helhet måste de olika delarna förklarats, för att förklarar dem olika delarna måste helheten förklarats.

För att exempelvis kunna igenkänna en känsla som något måste den relateras till en situation, som leder till en handling (Taylor, 2001). Det går hela tiden runt i en cirkel som inte kan lämnas, eller en spiral som möjligtvis är en bättre benämning då en aldrig blir stående på samma ställe (Gilje & Grimen, 2013). Enligt Geertz (2001) är den hermeneutiska cirkeln även aktuell för att kunna tränga igenom andra människors tankesätt. Han menar att en uppfattning av hur en aktör

är aldrig kommer av sig själv, eftersom den då skulle vara en del av ens egna erfarenheter och inte aktörens. Uppfattningen kommer istället av förmågan att förtolka aktörens uttrycksformer. Hermeneutiken ser alltid till alla aspekter och det är inte möjligt att ställa sig utanför sig själv när en studerar verkligheten (Ödman, 2007). På daglig basis spelar en bestämd föreställning en grundläggande roll i beskrivningen av mänskligt beteende. Detta innebär att en handling, situation, möjlighet eller krav har en bestämd mening för en person. För att kunna förstå en annan människa måste en kunna sätta sig in i hens situation. Handlingar upplevs som meningsfulla och förståeliga när en kan se sambandet mellan en aktörs handling och en situations betydelse för hen (Taylor, 2001). Gilje och Grimen (2013) menar att det inte är möjligt att avgöra vad en aktör gör om hens avsikter är okända, det är inte heller möjligt att känna till hens avsikter utan förståelse för vad hen gör. För att kunna förklara en aktörs handling måste kännedom om det hen vet och hur hen tänker finnas.

Att förstå något genom att se sammanhangen mellan handling och mening, och handlingens och situationens mening innebär att man rör sig inom den hermeneutiska cirkeln (Taylor, 2001).

2.3.3 Hermeneutik inom rekrytering

Kahneman (2011) lyfter ett exempel med en man som beskrivs som en hjälpsam men ointresserad, blyg och tillbakadragen själ med ett behov för struktur och ett öga för detaljer, och diskuterar huruvida människor tror att denna man är bibliotekarie eller bonde. Trots att det enligt statistik finns betydligt fler bönder än bibliotekarier, tror många att denna man är bibliotekarie. Kahneman (2011) menar att människan inte är en statistiker, utan meningsskapare. Detta är den främsta källan och felkällan till insikt. Trots begränsad information om verkligheten är hon duktig på att snabbt bilda en uppfattning av en situation.

Att snabbt kunna fatta beslut är i många fall nödvändigt och livsviktigt, exempelvis talar denna insikt om för människan att hon bör flykta när hon jagas av ett lejon (Kirkebøen, 2012).

Att det även är största felkällan till insikt gör dock rekrytering till ett utmanande arbete. Likt en forskare bär en rekryterare alltid med sig och påverkas av sina egna erfarenheter genom rekryteringsprocesser. För att kunna göra en korrekt bedömning måste en rekryterare reflektera över sig själv. Vem är hen? Hur förstår hen världen? Vilka värderingar har hen? Vad bringar hen med sig in i situationen? Dem flesta analyser blir bättre om en lyckas skilja mellan det som skådas, tankar om det som skådas samt känslor som uppstår. Detta bidrar till att information lättare kan hanteras samt att egna upplevelser kan skiljas åt från andras. Förförståelsen kan sättas inom parantes genom medvetenhet (Neumann & Neumann, 2014).

Detta kan vara viktigt då magkänslan inte bör tas hänsyn till i beslutsfattningen, flera tidigare nämnda studier (Numminen et al., 2013; Ahrnborg-Swensson, 1997; Eneroth, 1990) har dock visat att magkänslan är ett användbart verktyg som varken kan eller bör undvikas.

Som tidigare diskuterats är det viktigt att kunna sätta sig in i en annan människas situation för att kunna förstå denne. Inför och under en anställningsintervju formulerar rekryteraren frågor och inleder med hjälp av dessa en dialog med kandidaten. Utifrån olika intryck och tolkningar bildas nya frågor som leder till ny dialog. Detta innebär att rekryteraren rör sig inom den hermeneutiska cirkeln. En rekryterare kan inte avgöra om en kandidat är rätt för organisationen om rekryteraren inte förstår kandidaten (Taylor, 2001).

För att en rekryterare ska kunna förstå en kandidat måste alla olika delar, så som tidigare erfarenheter, kvalifikationer, personlighet och liknande sättas samman till en helhet. Det empiriska datamaterialet, exempelvis kandidaters testresultat är självständigt, samtidigt som det alltid finns i ett sammanhang, situation och tidsanda. Testresultatet måste ingå som en del i helhetstolkningen, liksom alla andra delar. Samstämmighet mellan del och helhet är viktigt inom hermeneutiken, desto fler delar som stöttar rekryterarens tolkning, desto rimligare är den (Westlund, 2009).

2.3.4 Rekryterarens bedömningsförmåga

Det är aldrig möjligt att vara helt säker på att en förtydning är korrekt, den är endast mer eller mindre trovärdig eller sannolik. När olika förtydningar existerar bör det finnas en öppenhet för att andras förtydningar kan lyfta sådant en själv inte ser och därmed bidra med något viktigt, detta kalas metodologisk tolerans. Metodologisk tolerans kan fungera som ett visst skydd mot överdriven självsäkerhet men även mot en stark påverkan av omedvetna delar av sin egen förförståelse (Gilje & Grimen, 2013).

Säkerhet uppstår när något upplevs som logiskt och grundar sig inte i verklig insikt. Ökad självförtroende bidrar till att individen blir tryggare i sin roll, inte på verkligheten. En läkare som ställer diagnoser utifrån tidigare erfarenheter förlitar sig mer på sin intuition och är mer självsäker än hen borde. Desto säkrare läkaren är på sig själv desto större är risken att hen går miste om viktiga fakta och drar fel slutsatser. Det är av den anledningen tryggare att gå till en osäker läkare framför en säker, chansen att ytterligare en läkares åsikt efterfrågas är då större. Att något anses logiskt är ett varningstecken, istället bör fundersamhet eftersträvas då det ligger närmre en lösning. Människan föredrar dock övertro, effekten av att verka övertygad själv är övertygande (Kahneman, 2011).

Uppsatsen har tidigare diskuterat en särskild yrkeskunskap som kan innebära att det är bättre att förlita sig på erfarenhet framför teori (Ahrnborg-Swensson, 1997). Enligt Kahneman (2011) är dock expertintuition endast pålitlig när värderingar i omgivningen eller situationer är så regelbundna att dem kan förutsägas, eller när en individ har möjlighet att lära genom praxis. Vilket förutsätter att hen får återkoppling på antaganden, hypoteser och försök att hantera situationer på lämpliga sätt. Skorstad (2015) menar att ett vanligt problem med rekrytering är att det sällan görs uppföljningar. Då inga klagomål framkommer antas anställningen vara vällyckad. Rekryterare kan därmed inte antas uppfylla kravet om återkoppling.

2.3.5 Varför hermeneutik lämpar sig för denna studie

När en hermeneutisk ansats används görs en förmedling av upplevelser kring olika fenomen. Detta kan appliceras på olika empiriska material exempelvis texter, intervjuer och händelser (Westlund, 2009). Denna uppsats kommer att präglas av ett hermeneutiskt förhållningssätt då syftet är att, genom intervjuer, söka förståelse för hur andra människor, sociala fenomen, upplever en situation och vad det innebär för beslut och handlingar.

Hermeneutik anses ofta vara en god forskningsstrategi när en kvalitativ metod används eftersom det bidrar till öppenhet i forskningsprocessen. Kvantitativa data kan dock fördjupa tolkningen och användas som stöd för att stärka en rimlig tolkning (Westlund, 2009) och därför kommer även en kort och enkel enkät att skickas ut till rekryterare över hela Norge.

Som tidigare nämnts är hermeneutik högst aktuellt vid rekrytering. Rekryteraren måste vara medveten om sin egen förförståelse (Neumann & Neumann, 2014) för att undgå felbedömningar, rekryteraren måste förstå dem olika delarna för att kunna se helheten men även förstå helheten för att förstå dem olika delarna (Gilje & Grimen, 2013). I denna uppsats kommer dock hermeneutik att vara ännu mer aktuellt i tolkningen av den empiri som samlas in genom intervjuer. När en hermeneutisk ansats används spelar egna upplevelser, förförståelse och känslor en betydande roll (Thurén et al., 2009) och är något en måste förhålla sig till genom hela tolkningsprocessen (Westlund, 2009). Inom hermeneutiken är det grundläggande att reflektera över egen förförståelse och vara kritiskt inställd gentemot det egna sättet att tolka (Gadamer, 1997). Vid försök på att förstå vad rekryteraren sagt, varför hen sagt det och vad detta innebär är egna erfarenheter och omdöme avgörande för tolkningen (Gilje & Grimen, 2013). Kunskapen forskaren besitter tillsammans med förförståelsen, intryck, känslor och tankar bör ses på som en tillgång och inte ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet (Patel & Davidson, 2011).

Empirin kommer att genomarbetas utifrån det hermeneutiska perspektivet med avsikten att upptäcka mer än det konkreta och uppenbara. Hermeneutiken är ett användbart hjälpmedel för att urskilja mönster och en struktur som vid första anblick inte är fullt synlig (Gadamer, 1997). Fokus ligger på att finna djupare sätt att förstå företeelser i vår vardagsförståelse, framför att söka absoluta sanningar (Ödman, 2007). Uppsatsen önskar inte besvara huruvida magkänsla bör eller inte bör användas i rekryteringsprocesser och söker alltså inte en sanning. Istället eftersträvas en djupare förståelse för rekryterares syn på användande av magkänslan, vilken endast kan uppnås genom en djupare tolkning.

Enligt hermeneutiken skapas den egna livsvärlden utifrån förförståelse av det nuvarande och förgångna. Studien önskar analysera rekryterarnas förförståelse av magkänslan genom att tränga djupt in i deras livsvärld och därmed, enligt den hermeneutiska ansatsen, uppnå ett mer tillförlitligt resultat (Egidius, 2000). Genom att uppnå en bredare och djupare förståelse av rekryterarnas livsvärld kan samband och handlande lättare förklaras. Enligt Ödman (2006) är det möjligt att tränga djupt in i en annan människas livsvärld, men aldrig att helt förstå hennes inre tankar.

3. Metod

En av förutsättningarna för att den kvalitativa forskningsprocessen ska kunna uppnå pålitliga forskningsresultat är att samtliga metodval är explicita (Blaikie, 2010). Av den anledningen kommer alla dem val som gjorts under förberedelserna och genomföringen av studien att redogöras för i detta kapitel. Utmaningar som dykt upp kommer också att diskuteras.

Studien önskar uppnå en förståelse för vilka tankar kring och erfarenheter av, rekryterare har med användande av magkänslan i rekryteringsprocesser. Val av forskningsdesign och metod har gjorts med detta mål i åtanke. Både kvalitativ (intervjuer) och kvantitativ (förstudieenkät) metod har använts men valen har gjorts främst utifrån ett kvalitativt perspektiv.

3.1 Val av forskningsdesign och metod

Aase och Fossåskaret (2014) menar att det som skiljer dem kvalitativa och kvantitativa tillvägagångssätten från varandra är att de berör olika aspekter av ett socialt fenomen. Enligt Dalland (2007) fokuserar det kvantitativa tillvägagångssättet på fenomenets spridning och jämförelse mellan enheter. Medan det kvalitativa tillvägagångssättet lägger fokus på att lyfta det säregna med och ge ny förståelse för ett fenomen.

I valet av forskningsmetod är det viktigt att klargöra vilken form av information som önskas (Blaikie, 2010). Det är avgörande att metoden som väljs stämmer väl överens med studiens syfte och är bäst ägnad att utforska eller ge svar på det som ska undersökas (Malterud, 2003). För att kunna besvara studiens syfte fanns ett behov av förståelse för rekryterarnas utsagor, det var därför viktigt att gå på djupet och således användes en kvalitativ metod. Fördelen med den kvalitativa metoden är att den möjliggör utfyllande svar och större förståelse för en individs åsikt i en viss fråga kan därmed uppnås (Johansson & Svedner, 2006). Kvantitativ metod har begränsningar när det gäller subjektiva upplevelser (Blaikie, 2010) och i denna studie var det rekryterarnas personliga åsikter och uppfattningar som önskades tillgång till. Det kan tänkas att sidor av rekryterarnas upplevelser inte hade kommit fram genom en kvantitativ metod. Studien önskade dock tillgång till fler rekryterares åsikter, dels för att kunna göra en optimal kvalitativ undersökning men även för att kunna undersöka fenomenet på ett bredare plan, och hade därför ett inslag av en kvantitativ enkät i form av en förstudie.

I denna studie har varken sekundär eller tertiärdata, utan endast primärdata använts. Primärdata är data som genererats i direkt kontakt mellan forskare och källa. Fördelen med att använda

primärdata är att forskaren själv har kontroll över kvaliteten på insamling och analys av data (Blaikie, 2010).

3.1.1 Vetenskapsteoretisk grund

Ett paradig är en metodologisk tradition som säger något om hur verkligheten antas vara uppbyggd. Enligt Blaikie (2010) bör forskaren ha förankring i ett paradig och låta det vara stöd för beslut genom hela processen. Malterud (2003) menar att ett lämpligt tillvägagångssätt för att studera individers upplevelser är genom en fenomenologisk tillnärmning i form av kvalitativa intervjuer. Hon menar att inom kvalitativa metoder ligger fokus på teorier om mänsklig erfarenhet (fenomenologi) och tolkning (hermeneutik). Enligt Kvale och Brinkmann (2015) är syftet med intervjun att inhämta beskrivningar av informantens livsvärld genom förtydligande av dem beskrivna fenomenen. Beskrivningar av informantens livsvärld refererar till en fenomenologisk tillnärmning medan förtydligandet av dem beskrivna fenomenen kan relateras till hermeneutisk teori.

Syftet med fenomenologiska studier är att undersöka olika fenomen så som dem uppträder för människan i konkreta situationer i vardagen (Giorgi, 1985). Det är vidare en önskan att dra meningsfulla essenser från det fenomen som är i fokus, genom att studera människans erfarenheter med fenomenet (Lindseth & Norberg, 2004).

För att kunna uppnå detta krävs det att tidigare antaganden om fenomenet åsidosätts och en öppenhet äger rum. Åsikterna om huruvida det är möjligt att åsidosätta denna förförståelse, eller vilka aspekter av den som är nödvändiga för att överhuvudtaget kunna förstå fenomenet, varierar mellan olika teoretiker (Bengtsson, 1999). Variationen är kopplad till fenomenologi och hermeneutik (Kvale, 1983). Enligt Lindseth och Norberg (2004) är det viktigt att undgå att ha uppfattningar och dra slutsatser på förhand. Medan den hermeneutiska positionen argumenterar för att det existerar en oundviklig och nödvändig förförståelse och att denna ska tydliggöras i forskningsprocessen (Kvale, 1983).

Med utgångspunkt i de olikheter som finns mellan fenomenologi och hermeneutik har det utvecklats metoder som betonar perspektiven olika mycket. (Till exempel Giorgi, 1985; Kvale & Brinkmann, 2015; Lindseth & Norberg, 2004; Smith, 2001) Då det teoretiska perspektivet för studien var hermeneutik valdes också en metod som betonade hermeneutiken. Fenomenologisk-hermeneutik utvecklades av Lindseth och Norberg (2004) efter inspiration av Ricoeurs (1976) filosofi. Metoden innebär en process mellan en texts helhet och delar,

förståelse och förklaring, dekontextualisering och rekontextualisering samt mellan distansering och integrering. I denna studie är texten dem transkriberingar som skrivits utifrån intervjuerna.

Naiv läsning, strukturanalys, tolkande helhet och sammanvägd förståelse är viktiga begrepp som lyfts inom fenomenologisk-hermeneutik. Syftet med den naiva läsningen är ett känslomässigt närmande av texten. Där en första ytlig förståelse av texten som helhet bildas, och gissningar om textens innebörd äger rum. Strukturanalysen innebär en dekontextualisering där forskaren distanserar sig från textens författare och ursprungliga situation. Syftet är att bekräfta eller förkasta gissningar från den naiva läsningen. Den tolkade helheten är en rekontextualisering av meningen med texten, den pekar mot dem möjligheter som finns i ”världen framför texten” (Lindseth & Norberg, 2004). Tillsammans utgör forskarens förförståelse, den naiva läsningen, strukturanalysen och relevant litteratur grunden till den sammanvägda förståelsen av texten (Ricoeur, 1976). Hur detta har applicerats i denna studie kommer att beskrivas i kapitlet databearbetning.

3.1.2 Forskningsstrategi

Enligt Blaikie (2010) ska forskningsstrategin höra ihop med valda frågeställningar.

I denna studie har både ”hur” och ”vilken” frågeställningar använts. Hur-frågor önskar förklara olika handlingar eller fenomen, vilket också var syftet med frågeställningen ”Hur använder rekryterarna sig av magkänslan vid rekryteringsprocesser?”. Vilken-frågor önskar istället beskriva eller undersöka, vilket stämde väl överens med frågeställningen ”Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?”. (Bukve, 2016) Utifrån valda frågeställningar ansågs en abduktiv forskningsstrategi vara bäst lämpad för studien. Patel och Davidsson (2011) beskriver den abduktiva ansatsen som ett samspel av induktiv och deduktiv ansats. Blaikie (2010) menar att medan den induktiva strategin bäst besvarar ”vad-frågor” och den deduktiva ”varför-frågor”, anses den abduktiva strategin lyfta sådant som dem andra ignorerar. Det vill säga betydelser och tolkningar, samt motiv och intentioner som präglar en individs vardagliga liv och styr hans beteende.

I den abduktiva forskningsstrategin är utgångspunkten dem sociala aktörernas konstruktion av verkligheten och deras tysta kunskap. För att förstå aktörernas motiv och betydelser i sociala aktiviteter måste deras världar äntras (Blaikie, 2010). Danermark (2001) beskriver abduktion som en målsättning om att genom forskning visa möjliga och väl motiverade sammanhang, vilket även var målet med denna studie. Ansatsen ligger dessutom nära hermeneutiken och ansågs därför vara det bästa valet för studien. Enligt Blaikie (2010) leder den abduktiva ansatsen

till att studien får en subjektiv vinkling som baseras på rekryterarnas egna upplevelser och förtolkningar. Detta innebär att både forskarens och rekryterarnas förutsättningar måste tas i betraktning. Rekryterarnas redogörelse av verkligheten måste tolkas mot bakgrund av det sociala sammanhanget de befinner sig i.

3.1.3 Fallstudie

I en fallstudie (case study) studeras specifika fall, exempelvis en grupp, person eller fenomen på djupet. Intresset ligger i vad som försiggår i miljön men även i förklaringar till varför dessa händelser inträffar. I och med denna typ av studie kan detaljerade beskrivningar göras, alternativt kan jämföras eller vissa aspekter i en situation redogöras för. Informationen används även för att förstå bakomliggande orsaker till varför det som observerats i studien uppstod. Den informationen fallstudier ger är viktig i sig, den kan föreslå nya vägar att utforska eller förklara hur aspekter i fallet sammanflätas (Denscombe, 2014).

Fallstudier lämpar sig väl till småskaliga studier genom att koncentreras på ett eller några få utrymmen (Denscombe, 2014). Data inhämtas från nutidens verklighet och studieobjektet är avgränsat i tid och rum (Yin, 2014). Denna studie var relativt liten då 6 rekryterare i Stavangers uppfattning av magkänslan var fenomenet som utforskades. Eftersom målet var att undersöka och beskriva detta fenomen ansågs fallstudie vara ett naturligt val i utformningen av studien. Fallstudier ägnar sig även väl när en inte önskar manipulera eller styra en situation eller dem individer som är involverade, vilket var viktigt vid intervjuerna av rekryterarna (Yin, 2014).

Trots att fallstudier endast behandlar en enskild enhet används metoden ofta för att ge en djupare förståelse av ett eller flera fenomen eller tema, utifrån en grundlig och omfattande beskrivning av det enskilda fallet (Yin, 2014). Även om det inte kan argumenteras för att uppfattningen hos dem 6 rekryterare som deltagit i studien är en allmän uppfattning bland rekryterare, kan denna grundliga studie vara av intresse för många rekryterare och säkerligen stämma väl överens med uppfattningen hos vissa andra rekryterare. Detta diskuteras vidare i kapitel 3.9.4 Generaliserbarhet.

3.2 Förstudie

Då litteraturgenomgången tydde på att teori och praktik ofta gick isär, fanns ett behov av något mer konkret att förankra studien i. Av den anledningen genomfördes en förstudie i form av en enkät. Syftet med enkäten var att uppnå en bättre förståelse för verkligheten och därmed kunna

utforma en intervjuguide av hög kvalitet. Enkäten bestod av 6 frågor (se bilaga 3) som ytligt berörde rekryterares inställning till användande av magkänslan.

Enkäten var webbaserad och skapades med hjälp av Google Formulär. Denna typ av enkät gjorde det möjligt att nå ett större urval. Det ansågs även vara det mest tidsbesparande alternativet, framför exempelvis post- eller handutgivna enkäter. Webbenkätverktyget hade olika typer av svarsalternativ, möjliggjorde för e-postutskick och sammanställde dem svar som mottogs. Ett exempel på en fråga som användes var *”Vad är din inställning till användande av magkänslan i rekryteringssammanhang?”* där skalan 1–4 användes, eftersom detta tvingade rekryterarna att ta ställning och fråntog dem möjligheten att placera sig i mitten. För att undvika bortfall gjordes frågorna obligatoriska att svara på innan nya frågor kunde besvaras. En fördel med webbenkäten är att respondenten själv kan välja när enkäten besvaras, vilket är viktigt för kvaliteten. Denna frivillighet kan dock leda till ett högre bortfall (Ejlertsson, 2005).

Enkäten kvalitetssäkrades genom tätt samarbete med handledare och skickades därefter ut till 150 rekryterare verksamma över hela Norge. Rekryterarna hittades genom sökningar i jobbbannonser på Finn.no, Linkedin och på hemsidor till diverse bemanningsföretag och rekryteringsbyråer. Vilket kan beskrivas som ett bekvämlighetsurval där informanterna som tillfrågades var dem som var lättast att få tillgång till vid den aktuella tidpunkten (Jacobsen, 2015). Efter två veckor skickades en påminnelse ut, som uppmanade dem rekryterare som ännu inte besvarat enkäten att göra det. Totalt mottogs 64 svar vilket ger en relativt låg svarsprocent på 43%.

Även om huvudsyftet med enkäten var hjälp till utformning av intervjuguiden, samt att inte enbart rekryterare i Stavanger har besvarat enkäten, har intressanta fynd diskuterats i uppsatsens diskussionskapitel tillsammans med data från intervjuerna. Som tidigare nämnts kan kvantitativa data fördjupa en tolkning och användas som stöd för att stärka en rimlig tolkning (Westlund, 2009). Enkäten lämnade dock inget utrymme för utfyllande svar eller kommentarer. Sannolikt hade ytterligare intressanta fakta hittats om denna möjlighet hade givits. Detta diskuteras vidare i kapitel 3.9.1 Enkät tillsammans med bortfall samt för- och nackdelar med enkäten.

3.3 Den kvalitativa intervjun

Inom kvalitativ metod finns det olika metoder för att samla in data, exempelvis observation, gruppintervju och individuellintervju (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). I denna studie valdes individuella intervjuer då denna ägnar sig väl för små urval, samt när tillgång till enskilda individers tolkningar och åsikter eftersträvas (Jacobsen, 2015). För att möjliggöra för följdfrågor och uppföljning av intressanta teman valdes en semistrukturerad intervju. Fördelen med den intervjun är enligt Blaikie (2010) att den bidrar till stor frihet och flexibilitet gällande den data som framkommer i undersökningen. Kvale och Brinkmann (2015) menar att den semistrukturerade intervjun både ger utrymme för att ändra på frågor under intervjuens gång, samtidigt som den bibehåller en struktur som minskar risken att viktiga frågor glöms.

En intervjuguide med förutbestämda ämnesområden och övergripande frågor i logisk följd utarbetades (se bilaga 4). För att erhålla så fullständiga svar som möjligt användes öppna intervjufrågor (Trost, 2005). Det var dock viktigt att frågorna var tillräckligt precisa för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden utarbetades i förbindelse med teorigenomgången och frågorna formulerades utifrån studiens syfte och frågeställningar. Frågorna utformades utifrån ett hermeneutiskt perspektiv med inspiration från tidigare studier om magkänsla, intuition och rekrytering. Enligt Blaikie (2010) är det oundvikligt för en forskare att inte ha utvecklat en förförståelse för vilken data som kan uppstå i studien. Blaikie (2010) anser att denna förförståelse i största möjliga mån bör åsidosättas i arbetet med att inhämta data. Om den egna uppfattningen påverkar rekryterarna riskerar forskaren att studiens validitet försämras. Yin (2014) betonar vikten av ett neutralt förhållningssätt gentemot det tema som ska undersökas och beskriver det som viktigt att personliga åsikter inte lyser igenom och påverkar informanten.

För att undgå en situation där informanten kände att hen borde svara på ett visst sätt undveks ledande frågor (Andersson, 2001). Ett exempel på en fråga som användes var ”Vad tycker du om att använda magkänslan som ett verktyg i rekryteringsprocesser?”

Efter att intervjuguiden sammanställts diskuterades den med handledare samt testades på en person utanför projektet. Syftet var att kvalitetssäkra intervjuguiden genom att undersöka om frågorna upplevdes som relevanta och begripliga, testa ljudupptagning via diktafon samt undersöka hur lång tid intervjuerna kunde tänkas ta. Detta bidrog till att forskaren kände sig väl förberedd och minskade även risken för oönskade missförstånd. Informanten var en 27 årig man, som dock inte hade någon kunskap om rekrytering.

3.4 Urval

Ett mejl innehållande information om projektet, försäkran om anonymitet och konfidentiell behandling av resultat samt en förfrågan om det fanns ett intresse att delta, skickades ut till 24 rekryterare verksamma i Stavangerområdet (se bilaga 1). Av dessa visade 25%, det vill säga 6 stycken, intresse för studien och tackade ja till medverkan. Samtliga var kvinnor. Informanterna hittades genom sökningar efter rekryterare i jobbannonser på Finn.no och diverse hemsidor. Vilket kan beskrivas som ett bekvämlighetsurval där informanterna som tillfrågades var de som var lättast att få tillgång till vid den aktuella tidpunkten (Jacobsen, 2015).

En viktig del i forskningsprocessen är valet av informanter, där forskaren definierar vem som ska intervjuas (Andersen, 2006). Eftersom det upplevdes som problematiskt att få tag i informanter gjordes bedömningen att inte specificera några kriterier för att medverka i studien, utöver att vara verksam i Stavangerområdet. Om ett större intresse hade funnits hade exempelvis en viss tid inom yrket, kön eller bransch kunnat specificeras. Specifika kriterier bedömdes dock som överflödiga då studien inte önskade undersöka en specifik grupp inom rekrytering utan rekryterare i allmänhet. Det fanns likväl ett önskemål om att intervjua rekryterare från olika områden inom rekrytering, vilket också blev fallet. Det fanns även ett önskemål om att intervjua både manliga och kvinnliga rekryterare, vilket inte blev fallet.

För att säkerhetsställa informanternas anonymitet kodades de om till IP (intervjuperson) 1, 2, 3, 4, 5 och 6 i studien.

- IP1 är en kvinna som arbetar med rekrytering inom ett bemanningsföretag. Hon har 2 års erfarenhet inom rekryteringsbranschen.
- IP2 är en kvinna som arbetar med rekrytering på kommunal nivå. Hon har 17 års erfarenhet inom rekryteringsbranschen.
- IP3 är en kvinna som arbetar med rekrytering i en rekryteringsbyrå. Hon har 9 års erfarenhet inom rekryteringsbranschen.
- IP4 är en kvinna som arbetar med rekrytering i ett bemanningsföretag. Hon har 9 års erfarenhet inom rekryteringsbranschen.
- IP5 är en kvinna som arbetar med rekrytering i ett bemanningsföretag. Hon har 9 års erfarenhet inom rekryteringsbranschen.
- IP6 är en kvinna som arbetar med rekrytering inom ett oljeföretag. Hon har 10 års erfarenhet inom rekryteringsbranschen.

Vidare diskussion kring för- och nackdelar med detta urval företas i kapitel 3.9 Kritisk reflektion.

3.5 Genomförande

Den första intresseförfrågan (bilaga 1) skickades ut i början av januari. Dem rekryterare som visade intresse för studien informerades om att de skulle bli kontaktade med mer information vid ett senare tillfälle. Därefter startade arbetet med metod- och teorival, litteraturgenomgång och utformning av enkäten. Som tidigare nämnts skickades enkäten till 150 rekryterare och dem 64 svaren analyserades i samband med formulering av frågorna till intervjuguiden. Ett andra mejl sändes ut till de rekryterare som visat intresse för studien i mitten av februari (se bilaga 2). Mejlet föreslog tidpunkt för intervjutillfälle och 6 intervjuer bokades in.

I slutet av februari och början på mars genomfördes samtliga intervjuer. Efter önskemål av informanterna genomfördes intervjuerna, i ett ostört rum, på var enskild informants arbetsplats. Intervjuerna pågick i cirka 30 minuter beroende på hur mycket informanten hade att säga. Någon berättade ouppmanat om sina erfarenheter medan andra svarade mer konkret på frågorna. Intervjuguiden innehöll flera uppföljningsfrågor som användes där det fanns behov för dem. Vid flera tillfällen besvarade rekryterna frågor redan innan dem ställts och därför ställdes inte alla frågor i intervjuguiden. Vissa frågor upplevdes som otydliga och omformulerades under processens gång. Samtliga informanter svarade på alla frågor, var tillmötesgående och bidrog med värdefull information till studien.

3.6 Databearbetning

Efter att intervjuerna transkriberats, enkäterna sammanställts och transkriberingarna kodats presenterades resultatet. Därefter startade arbetet med att analysera den empiri som studien samlat in. Enligt Westlund (2009) finns det inget generellt arbetssätt för analys- och tolkningsprocessen inom hermeneutisk forskning. Forskare har olika förförståelse och kan utifrån det välja olika angreppssätt för att förstå och tolka sitt empiriska material. I denna studie har analysen genomförts utifrån Lindseth och Norbergs (2004) tredelade fenomenologiska-hermeneutiska analys som kommer att beskrivas nedan.

3.6.1 Transkribering

För att säkerställa att ingen viktig information gick förlorad användes en diktafon under intervjuerna. Enligt Jacobsen (2015) bidrar användande av diktafon till att forskaren kan koncentrera sig på att lyssna och vara intresserad i samtalet, utan att behöva oro sig över att

någon information glöms eller återges felaktigt. Samtliga informanter gav sitt godkännande till användande av diktafon och tycktes inte påverkas av det faktum att intervjun spelades in. Direkt efter varje enskild intervju genomfördes transkriberingen ord för ord. Dels för att detaljerna skulle vara färska i minnet men även för att kunna radera inspelningen så fort som möjligt. Vid flera tillfällen var det svårt att höra vad som blev sagt, detta markerades med (...). Pauser och tveksamhet noterades också, liksom skratt.

3.6.2 Sammanställning av resultat

Sammanställningen av resultatet underlättades av att intervjuguide utformades utifrån studiens frågeställningar. Vid bearbetningen av data lästes transkriberingarna igenom ett flertal gånger, för att se vilka olika typer av svar som framkom (Patel & Davidson, 2011). Transkriberingarna kodades och koderna kategoriserades sedan in i grupper som sattes i kontext till varandra. När tydliga över- och undergrupper framgick påbörjades redovisningen av resultatet (Kvale & Brinkmann, 2015). Rubriker baserade på problemställning och frågeställningar användes för att öka lättöverskådligheten (Olsson & Sörensen, 2011).

3.6.3 Analys

Analysen inleddes med att lyssna igenom inspelningarna och läsa igenom transkriberingarna flera gånger. Detta blev utgångspunkten för den naiva förståelse som formulerades, vilket kan beskrivas som anteckningar om första intrycket av intervjun som helhet. Antagande om textens innebörd (den naiva förståelsen) bekräftades eller förkastades i strukturanalys, detta ledde till nya idéer för ny förståelse vilket genererade nya strukturanalys.

Det första steget i strukturanalysen var att dela in texten i meningsbärande enheter, det vill säga ord, meningar eller stycken som hörde ihop genom sitt innehåll. Dem meningsbärande enheter som togs ut motsvarade studiens syfte och frågeställningar. Samtliga meningsbärande enheter lästes ett flertal gånger. Dels för att få en inblick i informanternas erfarenheter och upplevelser, men även för att få en första förståelse att senare kunna formulera teman och subteman utifrån. Därefter gick forskaren tillbaka till den tidigare naiva förståelsen innan dem uttrycka meningsbärande enheterna kondenserades till att bli innebörder i vardagsspråk. I dem kondenserade meningarna söktes likheter och skillnader, för att kunna formulera abstrakta subteman och teman. Samtidigt som den tematiska strukturanalysen tolkades datamaterialet i två steg, med syftet att uppnå en djupare förståelse. Det första steget bestod av att författaren förklarade vad texten sa, medan det andra steget bestod av att författaren fick förståelse för vad texten handlade om (Lindseth & Norberg, 2004).

Några exempel på hur den tematiska strukturanalysen genomfördes:

Meningsbärande enhet: ”Jeg har aldri lagt noen i nei-boken, fordi vedkommende gjorde et dårlig første inntrykk.”

Kondensering: Ett dåligt intryck är inte avgörande.

Subtema: Betydelsen av det första intrycket.

Meningsbärande enhet: ”Det var etter noen sånne erfaringer at jeg sa til meg selv, nå skal du begynne å høre etter på magefølelsen.”

Kondensering: Magkänslan har fått större betydelse i samband med mer erfarenhet.

Subtema: Mer erfarenhet - mer magkänsla?

Meningsbärande enhet: ”Jeg ser på magefølelsen som en form for intuisjon, som gjerne signalerer att noe ikke stemmer.”

Kondensering: Magkänslan är en varningssignal.

Subtema: Syn på magkänslan.

Utifrån dem olika meningsbärande enheterna formulerades 10 olika subteman. Dessa subteman delades in i två huvudteman, baserade på studiens frågeställningar.

Tema 1: Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Subteman: Rekryteringsprocessen, syn på magkänslan, rekryterarens roll, om att gå emot egen magkänsla samt mer erfarenhet - mer magkänsla?

Tema 2: Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Subteman: Betydelsen av det första intrycket, vikten av referenskontroll, kandidatens motivation, personliga egenskaper och när två kandidater ställer lika starkt.

Den tredje och sista delen bestod av att tolka datamaterialet som en helhet utifrån naiv tolkning och förståelse. Den nya förståelsen uppnåddes utifrån relevant litteratur och forskning vilket presenteras i diskussionskapitlet. Denna tolkade helheten är studiens sammanfattning och reflektion (Lindseth & Norberg, 2004).

3.7 Validitet och reliabilitet

Validitet refererar till forskningens giltighet och om forskaren har besvarat dem frågor som ställts. När intervju används som metod skiljs det mellan intern (inre) och extern (yttre) validitet. Den interna validiteten avgörs utifrån hur giltiga resultaten är i förhållande till det som undersökts. Den externa validiteten visar i vilken grad resultaten är överförbara till andra urval, det vill säga i vilken grad resultaten är generaliserbara (Skog, 2013).

Under intervjuerna upprepades några av informantens uttalanden, för att kontrollera att dem blivit korrekt uppfattade. I och med detta gavs informanten möjligheten att förtydliga åsikter eller tillföra mer information. Efter intervjun tillfrågades informanten om hon önskade tillägga något och det fanns utrymme för frågor och kommentarer. Det säkerställdes även att forskare och informant hade tillgång till varandras kontaktuppgifter om frågor skulle uppstå i efterhand. För att undgå att detaljer och nyanser skulle blekna genomfördes transkriberingarna direkt efter varje enskild intervju och analysen gjordes strax därefter. Dessa faktorer tillsammans med att intervjuguiden pilottestades, att intervjuerna fångade upp det som studien ämnade undersöka samt att frågeställningarna kunde besvaras bidrar till att den interna validiteten bör anses som hög (Hassmén & Hassmén, 2008). Huruvida resultaten är generaliserbara kommer, som tidigare nämnts, att diskuteras i kapitel 3.9.4 Generaliserbarhet.

Reliabilitet, det vill säga trovärdighet, handlar om huruvida en studie är pålitlig. En studie anses vara pålitlig när andra kan genomföra samma studie och komma fram till samma resultat. (Bukve, 2016). Nyckelord inom reliabilitet är tillförlitlighet, pålitlighet och upprepbarhet. Eftersom kvalitativ forskning ofta bygger på forskarens egna reflektioner och tolkningar, är det problematiskt att den upprepande forskningens resultat måste överensstämma med den tidigare forskningen (LeCompte, Preissle & Tesch, 1993).

Hur informationen inhämtas och analyseras är faktorer som påverkar studiens reliabilitet (Skog, 2013). Intervjuerna ägde rum på rekryterarnas arbetsplatser vilket bör anses som trygga miljöer. Ledande frågor undveks, relevanta uppföljningsfrågor bringade klarhet och intervjuerna transkriberades ordagrant. Dessa är faktorer som bidrar till hög reliabilitet. Det är dock svårt att garantera att rekryterarna varit fullkomligt ärliga under intervjuerna. För att säkra hög grad av reliabilitet i allmänhet och ärlighet i synnerhet, lades det vikt på att försäkra rekryterarna om fullständig anonymitet, samt att ingen information skulle komma att användas mot dem. Det var därför viktigt att en tillits- och respektfull kontakt mellan forskare och informant var tillstädes.

För att öka studiens validitet och reliabilitet ytterligare har studien kontinuerligt genomgått kritisk prövning och noggrann bearbetning, i form av ett nära samarbete med handledare (Holme & Solvang, 1997).

3.8 Etiska aspekter

När en studie genomförs är det viktigt ta hänsyn till etiska avvägningar och utmaningar. Den norska forskningsetiken består av tre grundläggande krav relaterade till förhållandet mellan forskaren och informanten, dessa är; informerat samtycke, krav på privatliv och krav på att bli korrekt framställd (Jacobsen, 2015).

Att delta i en studie ska vara frivilligt, vilket innebär att informanten ska ge sitt samtycke till att medverka i studien. Samtycke måste även vara informerat, vilket innebär att informanten har kännedom om alla sidor av deltagandet i studien. Informanten ska även ha möjlighet att närsomhelst dra sig ur studien utan konsekvenser (Jacobsen, 2015). För att säkerställa att informanterna kände till sina rättigheter informerades dem om att deltagande var frivilligt och oförpliktigande, samt att alla upplysningar skulle komma att behandlas konfidentiellt och att de skulle förbli anonyma. Ingen av informanterna gav uttryck för att de inte önskade att delta. Som tidigare nämnts transkriberades intervjuerna ordagrant och forskaren var noga med att framställa rekryterarna på ett korrekt och rättvist sätt.

3.8.1 Anmälningskrav

När en studie behandlar personuppgifter med hjälp av elektroniska hjälpmedel, kan ett anmälningskrav föreligga enligt personuppgiftslagen § 31 a) (2000). Huruvida studien är anmälningspliktig måste övervägas baserat på om uppgifterna möjliggör identifiering av enskilda personer i efterhand.

I denna studie användes en diktafon, men ingen data lagrades digitalt och informationen raderades från diktafonen omedelbart efter transkribering. Ljudinspelningen innehöll varken namn eller kontaktinformation. I transkriberingen och under resten av projektet skildes informanterna åt genom kodnamnen IP1, IP2, IP3 och så vidare. Kodnamnen var slumpmässiga och kunde inte kopplas till enskilda rekryterare. Utifrån dessa faktorer gjordes bedömningen att det inte föreligger något anmälningskrav för studien enligt personuppgiftslagen § 31 a) (2000).

3.9 Kritisk reflektion

Studien bygger, liksom annan kvalitativ forskning, i stor grad på enskilda uttalanden. Att få tillgång till människors subjektiva upplevelser är en stor fördel, men kan även innebära en del svagheter (Blaikie, 2010). En av svagheterna i denna studie är att det finns en möjlighet att informanterna tillbakahållit information, som de upplever inte talar till deras fördel. Det kan exempelvis handla om att de inte vill framställas som oprofessionella och att de förknippar användande av magkänsla med amatörmässiga metoder, trots att dem använder sig av den. Samtliga informanter upplevdes dock som öppna och villiga att dela med sig av sina erfarenheter och åsikter. Detta tros därför inte ha haft en negativ inverkan på studiens resultat.

3.9.1 Enkäten

Enkätens huvuduppgift var att inhämta mer fakta att basera intervjuguide på, men även att jämföra resultaten från intervjuerna med ett större urvals åsikter. Studien har tagit för sig rekryterare verksamma i Stavanger. Bedömningen gjordes dock att det inte fanns tillräckligt med rekryterare i Stavanger att skicka enkäten till och därför inkluderades rekryterare över hela Norge i enkäturvalet. Enkäten besvarades av både kvinnor och män medan intervjuerna endast genomfördes med kvinnor. Det hade varit intressant att intervjua några män för att kunna göra en mer detaljerad jämförelse mellan könen. I efterhand hade fler frågor med fördel kunnat användas i enkäten. Utöver kön hade det bland annat varit intressant att jämföra arbetsområden och hur uppfattningen förändrats över tid. Det hade även varit lämpligt med ett kommentarsfält där rekryterarna gavs utrymme att utveckla sina svar. När analyserna genomfördes upplevdes frågorna ”Tycker du att magkänslan är ett bra verktyg vid rekrytering?” och ”Vad är din inställning till användande av magkänslan i rekryteringssammanhang?” som relativt lika och den ena borde möjligtvis ha strukits alternativt omformulerats. Dessa insikter uppnåddes dock inte förrän efter att intervjuerna genomförts och enkäten var avslutad. Några jämförelser har ändå kunnat göras utifrån den empiri som enkäten bidrog till.

Enkäten uppnådde en svarsprocent på 43%, då 86 personer av 150 valde att inte besvara den. Enligt Ejlertsson (2005) bör bortfallet vara så lågt som möjligt för att undgå att det påverkar möjligheterna att generalisera resultatet. Ett litet bortfall är dock att föredra eftersom det ökar trovärdigheten i svaren. Bortfallet i denna studie är svårt att redovisa eftersom det saknas kännedom om exakt hur många rekryterare som enkäten har nått ut till. 150 mejl har sänts, däremot mottogs en del svar om att mejladress inte längre var i bruk, att personen slutat arbeta på företaget samt att personen befann sig på mammaledighet. Hur många av dem som mottog

mejlet men valde att inte delta är alltså okänt och siffran 86 är därmed osäker. Det var även svårt att följa upp enkäten eftersom den besvarades anonymt. Påminnelsemejlet skickades ut till samtliga rekryterare, med en informationstext om att detta endast berörde dem som inte besvarat enkäten. 43% bedömdes likväl som ett rimligt och tillräckligt stort urval för att kunna använda sig av empirin, även om generaliserbarheten inte kan anses som hög. Att kunna generalisera har dock inte varit målet med studien.

Det finns flera nackdelar med en enkät. Exempelvis tolkar inte alla respondenter skrift likadant. Respondenterna har olika förutsättningar för att läsa och tolka utifrån deras bakgrund, vilket kan innebära att ett påstående i en enkät kan uppfattas olika. Det finns även alltid en risk då känsliga frågor ställs i enkätstudie. Denna typ av självbedömningsundersökning kan resultera i ett något skevt resultat av verkligheten och bör därför även tolkas därefter (Ejlertsson, 2005). Detta försökte motverkas genom att skriva tydliga och enkla frågor.

Enkäten uppnådde sitt mål i och med att den bidrog till en större förståelse för hur verkligheten ser ut. Detta bidrog i sin tur till att en intervjuguide av hög kvalitet kunde utformas. Därmed anses enkäten, trots dess brister, ha varit ett lyckat inslag i studien.

3.9.2 Urvalet

Ett grundläggande problem i dem flesta studier är att det inte är möjligt för forskaren att undersöka alla aspekter eller intervjua alla involverade. Forskaren måste därför göra vissa prioriteringar utifrån studiens syfte. Detta är särskilt aktuellt vid kvalitativa studier eftersom metoden är både tidskrävande och kostsam (Jacobsen, 2015). Ett större och bredare urval hade sannolikt varit att föredra. Enligt Hartman (1998) kräver dock kvalitativa urval inte en stor mängd individer, utan handlar istället om att finna individer som kan ge den information forskaren är ute efter. 6 personer bedömdes därför som tillräckligt.

Blaikie (2010) är kritisk till bekvämlighetsurval och menar att risken att urvalet inte är representativt är hög. Enligt Jacobsen (2015) är en av bekvämlighetsurvalets största svagheter att forskaren saknar översikt över vilka informanter som utesluts från urvalet eller vilka som tackar nej till att delta. Detta kan leda till snedfördelning i urvalet. Anledningen till att dem 18 personer som aldrig besvarade mejlet om intervju inte ville delta i studien är okänd. Det kan ha berott på allt ifrån att de inte ansåg sig ha tillräckligt mycket information att dela med sig av till att de inte hade tid eller lust att delta. Då forskaren inte hade tillgång till rekryterare på något annat sätt ansågs bekvämlighetsvalet ändå vara det enda och bästa valet, trots dess brister.

3.9.3 Egen roll

Intervjumodellen som användes var semistrukturerad, vilket ökar chansen för ett naturligt samtal och minskar risken att informanten känner sig hämmad (Andersson, 2001). Olsson och Sörensen (2011) anser att en nackdel med att inte använda sig av en standardiserad intervju är att risken att intervjuaren har ett inflytande över informanten ökar. Eftersom mycket litteratur hade studerats på förhand var det oundvikligt att en bild av hur en rekryterare bör handla hade skapats hos forskaren. Det upplevdes därför som svårare än förväntat att bibehålla en neutral position och undvika ledande frågor. Detta uppmärksammades efter att ha transkriberat den första intervjun. I kommande intervjuer var forskaren därför extra observant på sina uttalanden. Forskaren var även medvetet tyst mellan frågorna för att låta informanterna hinna tänka efter, vilket upplevdes som svårt men effektivt.

Ett par av informanterna undrade vad tidigare informanter hade svarat samt vad som förespråkades i teorin. För att undvika att informanterna påverkades av forskaren eller andra rekryterares åsikter besvarades inte dessa frågor förrän efter intervjun avslutats. Det blev även tydligt att forskaren och informantens personlighet och kemin dem emellan kunde påverka hur mycket och vilken information som framkom. Det lades därför vikt på att hitta en balans mellan närhet/öppenhet och analytisk distans.

Den egna rollen och tidigare nämnda förförståelsen hos forskaren har tagits hänsyn till och diskuterats vidare i studiens diskussionskapitel.

3.9.4 Generaliserbarhet

Syftet med kvalitativ forskning är ofta att studera det särskiljande och unika hos just den grupp eller miljö som undersöks (Hassmén & Hassmén, 2008), i det här fallet ämnades rekryterares magkänsla undersökas. Att generalisera kvalitativ forskning till en vidare population är sällan möjligt (Starrin & Svensson, 1996). Fynd från denna studie kan vara relevant för rekryteringsbranschen i allmänhet och många rekryterare kan tänkas ha nytta av den. Det är dock problematiskt att säga att detta är fallet vid samtliga rekryteringsprocesser efter att ha intervjuat endast 6 rekryterare. Att studien även baserar sig på en enkät ökar generaliserbarheten. Enkäten var dock kort och enkel och gav inte utrymme för rekryterarna att utveckla sina svar.

3.10 Metodslutsats

Denna studie var en kvalitativ, fenomenologisk-hermeneutisk fallstudie, som genom intervjuer undersökte rekryterares inställning till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen. Även om studien hade ett inslag av en kvantitativ enkät har den val som gjorts, gjorts utifrån ett kvalitativt perspektiv. Genom att fundera över olika metodval och bestämma sig för det mest optimala tidigt, har det funnits tydliga riktlinjer att förhålla sig till genom hela processen, vilket har upplevts som en stor fördel.

Likt andra kvalitativa studier har studien genomförts i ett sammanhang och är inte åtskilt från tid och plats eller från forskaren. Enligt Martin (2002) bör forskaren vara självreflekterande över sina intressen och hur det kan påverka det egna forskningsarbetet. Av den anledningen har en medvetenhet eftersträvat, både gällande egna attityder samt att bakgrund kan påverka såväl val av forskningstema som fokus under processens gång. Studien har präglats av ett hermeneutiskt tillvägagångssätt där en djupare mening söks och fenomen kan tolkas på flera nivåer.

Resultaten ger en inblick i ett fält som är relativt lite utforskat och kan vara av intresse och igenkännande även för andra rekryterare.

4. Resultat

Resultaten från enkäterna respektive intervjuerna kommer att presenteras separat, för att sedan analyseras samlat i diskussionskapitlet. Efter att några statistikbegrepp redogjorts för, kommer enkätresultatet att ge en översikt över hur många som besvarat enkäten samt fördelningen över var enskild fråga. 4 olika analyser som bedömts som intressanta kommer också att presenteras. Därefter kommer intervjuresultatet att presenteras där huvudfynd och intressanta data lyfts.

4.1 Enkätresultat

För att ge en översikt över respondenternas svar i enkätfrågorna har cirkeldiagram tillsammans med tabeller använts. Därefter har regressionsanalyser genomförts. Syftet med en regressionsanalys är att visa effekten av en oberoende variabel på en annan, beroende, variabel (Anderson, Sweeney, Williams, Freeman & Shoesmith, 2010). Då fler än en oberoende variabel har använts har multipla regressionsanalyser genomförts. Eftersom studien huvudsakligen präglas av ett kvalitativt perspektiv och enkäten bör ses på som ett komplement, har endast enklare analyser genomförts. Analyserna kommer inte att diskutera utan endast nämna förklarad varians, standardfel F-värde eller diverse andra statistiska begrepp som hade kunnat vara av intresse. Dem begrepp som kommer att diskuteras förklaras nedan.

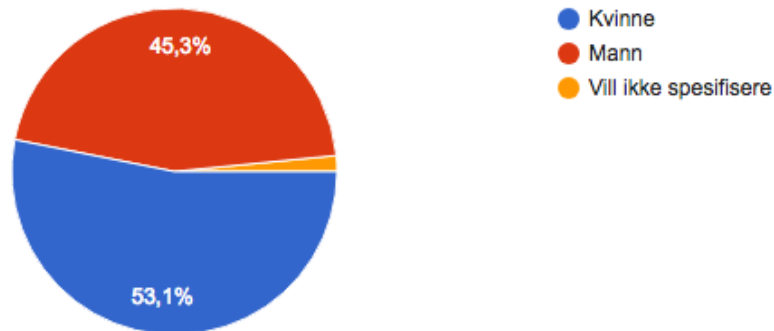
Analysprogrammet som har använts är IBM SPSS Statistics (SPSS). För att kunna föra in data i SPSS samt räkna ut medelvärdet, och därmed få en indikation på respondenternas genomsnittliga uppfattning, har dem olika svarsalternativen poängsatts. Detta har markerats med en siffra inom parantes efter varje svarsalternativ i Tabell 2–5. Poängsättningen upprepas även i regressionsanalyserna.

N = Antal respondenter som besvarat frågan.

Regressionskoefficient = Den oberoende variabelns koefficient som visar hur enhetsökning i den oberoende variabeln påverkar den beroende variabeln (Anderson et al., 2010).

Signifikans = Regressionerna tolkas med hjälp av ett signifikansvärde. Trots att 0,05 är ett standardvärde för denna typ av analys har 0,10 valts eftersom datasetet endast innehåller 64 enheter. Om det så kallade p-värdet för en variabel är under 0,10 kan det med 90% säkerhet bekräftas att det finns ett samband. Ett högre värde innebär att ett samband inte finns och att resultaten därför inte är generaliserbara (Anderson et al., 2010). Signifikansnivå har markerats med *.

Kjønn (64 svar)

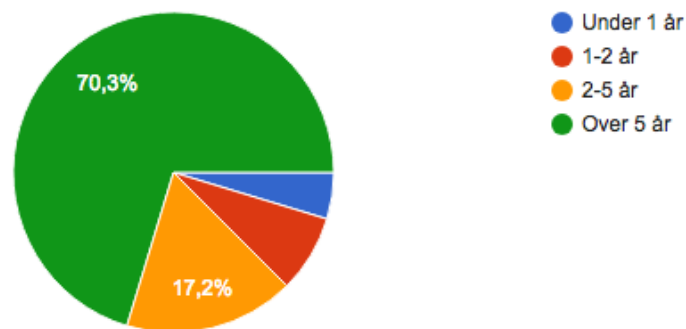


Figur 1. Könsfördelning av respondenter i enkät

Tabell 1. Könsfördelning av respondenter i enkät

	N	%
Kvinnor	34	53,1
Män	29	45,3
Okänt	1	1,6
Totalt	64	100,0

Hvor lenge har du arbeidet med rekruttering? (64 svar)



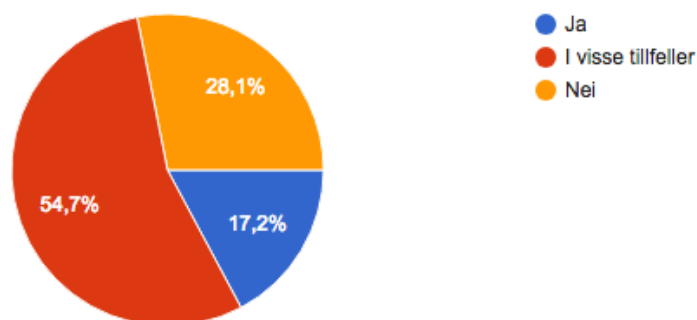
Figur 2. Arbetserfarenhet hos respondenter i enkät

Tabell 2. Arbetserfarenhet hos respondenter i enkät

	N	%
Under 1 år (1)	3	4,7
1-2 år (2)	5	7,8
2-5 år (3)	11	17,2
Över 5 år (4)	45	70,3
Totalt	64	100,0

Medelvärde	3,5313
------------	--------

Syns du at magesfølelsen er et bra verktøy ved rekruttering? (64 svar)



Figur 3. Fordeling av huruvida respondenterna bedömer magkänslan som ett bra verktyg

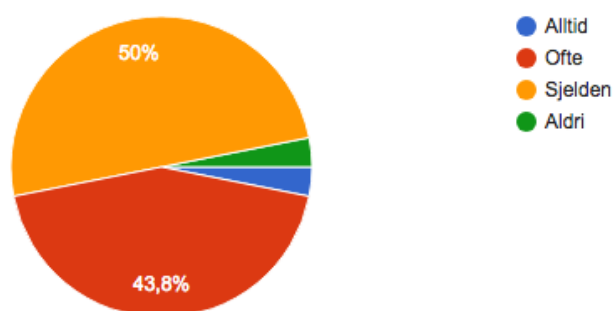
Tabell 3. Fordeling av huruvida respondenterna bedömer magkänslan som ett bra verktyg

	N	%
Ja (1)	11	17,2
I vissa tillfällen (2)	35	54,7
Nej (3)	18	28,1
Totalt	64	100,0

Medelvärde	2,1094
------------	--------

Hvor ofte benytter du deg av din magesfølelse i rekrutteringssammenheng?

(64 svar)



Figur 4. Anvendingsfrekvens av magkänslan hos respondenter i enkät

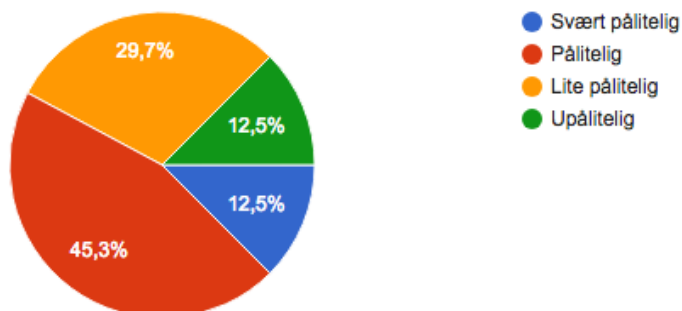
Tabell 4. Anvendingsfrekvens av magkänslan hos respondenter i enkät

	N	%
Alltid (1)	2	3,1
Ofta (2)	28	43,8
Själlan (3)	32	50,0
Aldrig (4)	2	3,1
Totalt	64	100,0

Medelvärde	2,5313
------------	--------

Hvor pålitelig anser du at din magesfølelse er i rekrutteringssammenheng?

(64 svar)



Figur 5. Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet bland respondenter i enkät

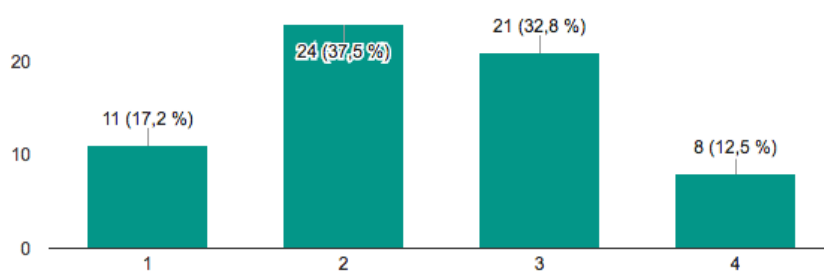
Tabell 5. Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet bland respondenter i enkät

	N	%
Mycket pålitlig (1)	8	12,5
Pålitlig (2)	29	45,3
Lite pålitlig (3)	19	29,7
Opålitlig (4)	8	12,5
Totalt	64	100,0

Medelvärde	2,4219
------------	--------

På en skala fra 1 til 4, hva er din innstilling til bruk av magesfølelsen i rekrutteringssammenheng?

(64 svar)



Figur 6. Innstilling til användande av magkänsla bland respondenter i enkät

Tabell 6. Innstilling till användande av magkänslan bland respondenter i enkät

	N	%
Mycket negativ (1)	11	17,2
Negativ (2)	24	37,5
Positiv (3)	21	32,8
Mycket positiv (4)	8	12,5
Totalt	64	100,0

Medelvärde	2,4063
------------	--------

4.1.1 Presentation av SPSS-analyser

Detta kapitel kommer endast att presentera analyserna som gjorts. Analyserna kommer sedan att diskuteras i diskussionskapitlet, tillsammans med resultat från intervjuerna.

Ett urval av möjliga analyser har genomförts i SPSS. Det bedömdes som intressant för studiens syfte att jämföra kön och arbetserfarenhet med dem olika uppfattningarna. Då en person valt att inte specificera sitt kön har dennes svar exkluderats från analyserna, som därför har genomförts utifrån 63 respondenters svar.

Innan analyserna genomfördes kodades kvinnor om till 0 och män till 1. Arbetserfarenhet kodades om till 0 (kort erfarenhet), vilket inkluderar svarsalternativen: Under 1 år, 1–2 år och 2–5 år samt 1 (lång erfarenhet) för alternativet Över 5 år. Det bör dock nämnas och tas i betraktning att medelvärdet för respondenternas arbetserfarenhet var 3,5p (se Tabell 2), vilket innebär att majoriteten (70,3%) av dem som besvarat enkäten har, vad som i denna studie klassats som, lång arbetserfarenhet.

Tabell 7. Resultat sammanställt av SPSS-analyser

	<i>Uppfattning av magkänslan som verktyg</i>	<i>Användningsfrekvens</i>	<i>Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet</i>	<i>Inställning till magkänslan</i>
<i>Konstant</i>	1,940*** (0,168)	0,398** (0,123)	2,321*** (0,215)	2,640*** (0,225)
<i>Kön</i>	0,162 (0,172)	0,206 (0,127)	-0,014 (0,221)	-0,166 (0,231)
<i>Erfarenhet</i>	0,138 (0,187)	0,067 (0,138)	0,186 (0,240)	-0,262 (0,251)
<i>N</i>	63	63	63	63
<i>Adjusted R²</i>	-0,006	0,018	-0,023	-0,003
<i>F-värde</i>	0,809	1,565	0,301	0,905

*** p <0,01 ** p <0,05 * p <0,10

Tabellen visar ostandardiserade regressionskoefficienter med standardfel inom parantes.

SPSS-outputen som Tabell 1 skapats från återfinns i Bilaga 5.

Uppfattning av magkänslan som ett bra verktyg

Den första analysen undersöker sambandet mellan kön och uppfattning av magkänslan samt sambandet mellan arbetserfarenhet och uppfattning av magkänslan. Uppfattningen mättes med hjälp av svarsalternativen: Ja (1p), I vissa tillfällen (2p) och Nej (3p).

Resultaten i Tabell 7 tyder på att kön har en icke signifikant positiv effekt på magkänslan som verktyg. Regressionskoefficienten (0,162) visar hur mycket den beroende variabeln (*uppfattning av magkänslan som verktyg*) ändrar sig när den oberoende variabeln (*kön*) ökar med 1, det vill säga från kvinnor till män. Detta innebär att män i genomsnitt placerar sig 0,162 poäng högre på skalan 1–3 än kvinnor, alltså närmre ett nej. Resultaten visar också att arbetserfarenhet har en icke signifikant positiv effekt på uppfattning av magkänslan. Regressionskoefficienten (0,138) visar att de med lång erfarenhet i genomsnitt placerar sig 0,138 poäng närmre nej än de med kort erfarenhet.

Statistisk signifikanstestning är en metod för att undersöka om ett observerat sammanhang/skillnad kan tänkas vara ett slumpmässigt resultat (Skog, 2013). I det här fallet är resultatet inte signifikant eftersom p-värde är högre än 0,10 (se bilaga 5), vilket visas genom avsaknad av * efter regressionskoefficienterna i Tabell 7. Detta innebär att resultatet inte kan generaliseras för alla rekryterare, utan endast gäller för dem respondenter som besvarat enkäten

Användningsfrekvens av magkänslan som verktyg

Andra analysen undersöker sambandet mellan kön och användningsfrekvensen av magkänslan samt sambandet mellan arbetserfarenhet och användningsfrekvens. Användningsfrekvens har kodats om till 0, för svarsalternativen Alltid och Ofta samt 1, för alternativen Aldrig och Sällan.

Resultaten i Tabell 7 tyder på att kön har en nästan signifikant positiv effekt på användningsfrekvensen. Regressionskoefficienten (0,206) visar att män i genomsnitt placerar sig 0,206 poäng högre på skalan, vilket innebär att de använder magkänslan mer sällan än kvinnor. P-värdet 0,109 (se bilaga 5) är nästan signifikant och det kan därmed vara möjligt att generalisera resultatet. Arbetserfarenhet har en icke signifikant positiv effekt på användningsfrekvensen. De med lång erfarenhet i genomsnitt placerar sig 0,067 poäng högre på skalan. Det vill säga att de använder magkänslan som ett verktyg mer sällan än dem med kort erfarenhet. Resultatet är dock inte signifikant och kan därmed inte anses som generaliserbart.

Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet

Den tredje analysen undersöker sambandet mellan kön och uppfattning av egen magkänslas pålitlighet samt sambandet mellan arbetserfarenhet och uppfattning av egen magkänslas pålitlighet. Uppfattningen mättes med hjälp av svarsalternativen: Mycket pålitlig (1), Pålitlig (2) Lite pålitlig (3) och Opålitlig (4).

Resultaten i Tabell 7 tyder på att kön har en liten, icke signifikant negativ effekt på uppfattningen av pålitligheten. Att en effekt av en variabel är negativ betyder att höga värden på denna variabel ger lägre värden på den beroende variabeln, alltså: män som är kodat 1 (hög värde), ger lägre värde på pålitlighetsskalan. Regressionskoefficienten (-0,014) visar att män i genomsnitt placerar sig 0,014 poäng lägre på skalan och därmed har en, nästan obefintligt, större tilltro till sin magkänsla än kvinnor. Resultaten visar också att arbetserfarenhet har en icke signifikant positiv effekt på pålitligheten. Regressionskoefficienten (0,186) visar att de med lång erfarenhet i genomsnitt placerar sig 0,186 poäng högre på skalan. Det vill säga att de anser att magkänslan är mindre pålitlig än dem med kort erfarenhet. Resultaten är inte signifikanta och gäller endast för dem respondenter som deltagit i studien.

Inställning till användande av magkänslan

Analysen undersöker sambandet mellan kön och inställning till användande av magkänslan samt sambandet mellan arbetserfarenhet och inställning till användande av magkänslan. Inställningen mättes med hjälp av svarsalternativen Mycket negativ (1), Negativ (2) Positiv (3) och Mycket positiv (4).

Resultaten i Tabell 7 tyder på att kön har en icke signifikant negativ effekt på inställningen till magkänslan. Regressionskoefficienten (-0,166) visar att män i genomsnitt placerar sig 0,166 poäng lägre på skalan. Män har därmed en mer negativ inställning till användande av magkänslan än vad kvinnor har. Även arbetserfarenhet har en icke signifikant negativ effekt på inställningen. Regressionskoefficienten (-0,262) visar att de med lång erfarenhet i genomsnitt placerar sig 0,262 poäng lägre på skalan. Vilket innebär att de med lång erfarenhet har en mer negativ inställning till magkänslan som verktyg framför dem med kort erfarenhet. Inget av resultaten är signifikanta utan gäller endast för respondenterna i enkäten.

4.1.2 Sammanfattning enkätresultat

Analyserna visar att dem manliga respondenterna har en mer negativ inställning till magkänslan överlag och använder den i mindre grad än dem kvinnliga respondenterna. Analyserna visar även att dem med mer erfarenhet har en mer negativ inställning till magkänslan överlag och använder den i mindre grad, än dem med mindre erfarenhet. Som tidigare nämnts har dock främst rekryterare med lång erfarenhet besvarat enkäten (70,3% av respondenterna har över 5 års erfarenhet), vilket tas i betraktning när resultaten analyseras i diskussionskapitlet.

4.2 Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?

För att besvara frågeställningarna har dem tidigare nämnda subteman: beslutsfattningen, syn på magkänslan, rekryterarens roll, om att gå emot egen magkänsla och mer erfarenhet - mer magkänsla? skapats samt betydelsen av det första intrycket, vikten av referenskontroll, kandidatens motivation, personliga egenskaper och när två kandidater ställer lika starkt. Inom dem kategorier där informanterna uttryckt sina åsikter kommer dessa att redogöras för. Exempelvis kommer samtliga informanters syn på kandidaters motivation inte att beskrivas, eftersom samtliga informanter inte lyft det ämnet. Dem flesta informanter kommer dock att nämnas i dem flesta kategorier. Först kommer dock en kort bakgrundsinformation om rekryterarna att ges.

4.2.1 Bakgrundsinformation om rekryterarna

Intervjuperson 1 (IP1) jobbar i ett bemanningsföretag och har 2 års erfarenhet från rekryteringsbranschen. Hon är inte utbildad inom rekrytering, men har en masterutbildning i pedagogik. Hon har haft mycket upplärning på företagen hon jobbat hos och lyfter att hon önskar fördjupa sin kunskap.

Intervjuperson 2 (IP2) arbetar med rekrytering på kommunal nivå och har 17 års erfarenhet. Hon har läst en del kurser inom personalledning och projektledning, men har en sjuksköterskeutbildning i grunden.

Intervjuperson 3 (IP3) arbetar i en rekryteringsbyrå som primärt rekryterar ledare och fackspecialister. Hon har 9 års erfarenhet av yrket. Hon har en ekonomi- och administrationsutbildning med specialisering inom marknadsföring. Hon har även en kandidatexamen i nyskapningsledarskap, samt en master inom ledarskap.

Intervjuperson 4 (IP4) jobbar i ett bemanningsföretag, där både uthyrning av personal samt rekrytering till fasta tjänster utförs. Hon har 9 års erfarenhet från branschen och har en kandidatexamen i internationella relationer, hon har även ett års personallednings- och organisationspsykologistudier.

Intervjuperson 5 (IP5) arbetar främst med rekrytering av vikarier, i en bemanningsbyrå. Hon saknar utbildning men har 9 års erfarenhet inom området. Hon har genomgått olika kurser där hon tränats i intervjuteknik och hur hon bäst kontrollerar kompetens.

Intervjuperson 6 (IP6) rekryterar i ett oljebolag och har 10 års erfarenhet. Hon har snart fullfört en Master of Management och har även studerat diverse HR-kurser, förändringsledning och projektledning.

4.2.2 Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Rekryteringsprocessen

Både IP1, IP4 och IP5 har ensamt ansvar för dem rekryteringar som genomförs, men förhåller sig till en kravprofil som utformats tillsammans med kunden. Efter att de funnit en eller flera lämpliga kandidater presenteras dem för kunden, som fattar beslutet. IP4 förklarar dock att kunden ofta genomför en egen intervju innan beslut fattas, medan IP1 berättar att kunder hon arbetat med tidigare ofta litar på hennes omdöme och anställer den/dem hon rekommenderar. IP4 såväl som IP3 menar att stora delar av deras arbete ligger i att kartlägga kundens behov och hur de bäst kan möta dessa. Tillsammans med sin kollega och kunden lotsar IP3 kandidater genom en process av screenings (sällning), första och andra gångs intervjuer, tester och presentationer där kunden fattar det sista och avgörande beslutet. Även IP4 använder personlighets- och/eller förmågatester till sin hjälp i viktigare tjänster.

IP2 och IP6 ingår i rekryteringsprocesser tillsammans med ledaren för aktuell avdelning samt ofta en kollega från egen avdelning. IP2 har utarbetat en mall som möjliggör jämförelser mellan kandidater. Bedömningsmallen fokuserar på olika tema så som kvalifikationer, utbildning, arbetserfarenhet, samarbetsförmåga, personliga egenskaper och pålitlighet/stabilitet. När tjänster på hög nivå ska tillsättas, exempelvis kommunchef, kopplas dock rekryteringsbyråer in. IP6 berättar att hon ofta inkluderar ett praktiskt moment i rekryteringsprocessen så som diverse tester, presentationer eller uppgifter som ska lösas på plats.

Syn på magkänslan

Både IP1 och IP5 har en positiv inställning till att använda magkänslan, men menar att den måste användas med varsamhet. IP5 är noga med att påpeka att hon aldrig skulle basera en rekrytering på magkänslan, men att den är en viktig inre röst som säger henne något hon inte lyckats sätta fingret på. Hon säger att hon: *"Ser på magefølelsen som en form for intuitjon, som gjerne signalerer at noe ikke stemmer."* Också IP2 har valt att se på magkänslan som en varningssignal, som informerar henne när hon måste göra en grundligare kontroll. Hon beskriver magkänslan enskilt som en opålitlig och värdelös källa, hon menar att den måste kopplas till den kunskap som inhämtas. IP4 anser att magkänslan bör användas aktivt, men att detta inte nödvändigtvis innebär att alltid låta sig styras efter den. Hon tycker det är viktigt att överväga vad magkänslan säger till henne och bedöma huruvida hon ska följa den eller inte.

IP6 däremot har i överlag en negativ inställning till att använda magkänslan som ett verktyg. Hon beskriver sig själv som professionell och seriös och magkänslan är inget hon förknippar med dem kännetecknen. IP6 säger att hennes fokus inte ligger på magkänslan. Hon använder istället en metod hon kallar beteendebaserade frågor, som innebär att kandidaten berättar om olika situationer från sin vardag. Hon menar att svaren på dessa frågor hjälper henne att bedöma kandidaten. Också IP3 beskriver sig själv som rationell i sina val och säger att *"Jeg har jobbet så mye med dette at jeg ikke har magefølelse lenger."* Hon menar att hennes personliga magkänsla inte är av betydelse, men att det är viktigt att lyssna när kundens magkänsla säger nej. Hon anser att det är oklokt av en kund att gå emot sig själv och anställa någon när magkänslan säger nej. Enligt IP3 är en bra känsla hos kunden av stor vikt när en kandidat ska anställas, dock ser hon en bra känsla som en indikation på att ett grundligare arbete måste utföras.

Rekryterarens roll

IP4 berättar att hon blivit mer uppmärksam på sitt sätt att bedöma människor och försöker kontrollera sin egen attraktion. Hon tror att det är lättare att tycka om människor som är utåtriktade, ler och har ett fast handslag, men att dessa faktorer inte nödvändigtvis är viktiga i många tjänster. Både IP4 och IP1 anser att det är viktigt att bedöma kandidater utifrån det dem faktiskt ska arbeta med och inte deras personliga åsikter. IP1 och IP2 pratar om vikten av att förhålla sig neutral och att alla kandidater ska få lika villkor. IP2 ser intervjusituationen i sig som en opålitlig källa. Hon menar att hon påverkar kandidaten, liksom kandidaten påverkar

henne och att ansvaret inte enbart ligger på kandidaten att göra ett gott intryck. Hon kan exempelvis ha en dålig dag eller fråga fel frågor.

IP5 pratar om vikten att förhålla sig objektiv i dem första faserna. Hon skiljer på *"need to have"* och *"nice to have"* kvaliteter hos en kandidat. Efter att kandidater som inte uppfyller *"need to have"* kravet sållats bort anser hon att den personliga framtoningen hos en kandidat får betydelse. Hon berättar hur kunder vill att hon ska använda sina *"people skills"* för att göra en bedömning av kandidaten. Hon menar att de är intresserade av hennes intryck och inte enbart utifrån kandidatens CV eller personliga brev.

IP3 och IP6 menar att ett objektivt förhållningssätt är nödvändigt för att ge alla kandidaten samma chans. IP3 har en stor tilltro till och fokuserar mycket på tester. Hon menar att magkänslan bör undgås men framförallt aldrig användas ensam. Hon anser att alltid finns fakta att basera sina beslut på och att det är det enda sättet. IP6 tror att om hon hade baserat sitt intryck på magkänslan, hade hon och en kollega kunnat få helt skilda uppfattningar av samma kandidat. Hon menar att personkemi kandidat och rekryterare sinsemellan skulle få allt för stor betydelse och att det därmed skulle vara avgörande för utfallet vem som utförde intervjun.

Om att gå emot egen magkänsla

IP1 ogillar att gå emot sin magkänsla. Hon berättar om några tillfällen där hon tvingats göra det. Exempelvis då en kund befunnit sig i en krissituation och varit i behov av hjälp fort. Hon har då behövt skicka någon trots en dålig känsla och hållit tummarna för att det ska gå bra, vilket det inte gjort. Även IP5 berättar om hur hon gått emot egen magkänsla, då inga objektiva svagheter har hittats. Hon har inte velat framstå som oprofessionell framför kunden genom att säga att kandidaten är perfekt på pappret, men att hon ändå har en oroande känsla som inte kan förklaras. Idag har hon dock insett att kunden ofta uppskattar denna typ av kommentar, eftersom det leder till extra noggrannhet i valet. Hon berättar att de kandidater som anställts trots en dålig magkänsla, ofta har visat sig inte fungera i efterhand.

Mer erfarenhet - mer magkänsla?

IP1 anser att det har blivit lättare att förhålla sig till och använda sin magkänsla i samband med mer erfarenhet. Vilket stöttas av både IP4 och IP5 som berättar om hur de ville framstå som professionella i början av sina karriärer, något de bådar förknippar med att följa boken – det vill säga att förhålla sig objektiv och därmed undvika att lyssna på magkänslan. Med mer

erfarenhet har de dock insett att det ofta finns något rätt i magkänslan och att den därför är en viktig del. IP4 berättar hur hon översett magkänslan ett par gånger och i efterhand insett att hon borde ha lyssnat mer på den, vilket också nämnts tidigare av både IP1 och IP5. IP4 berättar även att de diskuterat magkänslan på kontoret och menar att det råder en allmän uppfattning bland dem som varit i branschen lite längre om att de använder magkänslan mer nu än vad de gjorde i början av sina karriärer.

Även IP2 bekräftar denna uppfattning, hon berättar hur hon sa till sig själv efter några år inom rekrytering, att hon skulle börja lyssna på magkänslan. Hon beskriver tre olika kandidat typer. Den första är lätt att intervjua, gör ofta ett gott intryck och är bekväm i intervjusituationen. Hon tvivlar sällan på att personen faktiskt är som hen framställer sig själv och i nio gånger av tio bekräftas hennes intryck av referenser. Den andra typen är de som tydligt inte passar in i organisationen, saknar rätt kompetens eller erfarenhet och därför utesluts direkt. Medan den tredje typen beskrivs som svårbedömd. Hon menar att dessa personer att svåra att läsa och även om allt sett bra ut på pappret har det ibland varit något som fått henne att tvivla. Hon har gett vederbörande en chans men så har det visat sig att det inte fungerar. Hon säger: *”Det var etter noen sånne erfaringer at jeg sa til meg selv, nå skal du begynne å høre etter på magefølelsen.”*

IP3 å andra sidan anser att hon aldrig använt sig särskilt mycket av magkänslan, utan lyfter istället att hon har fått mer respekt för testerna genom åren. Medan IP6 säger att hon bytte fokus då hon började med dem beteendebaserade frågorna, men att magkänslan aldrig haft någon betydelse.

4.2.3 Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Betydelsen av det första intrycket

IP1 anser att det första intrycket är viktigt, eftersom hon vanligtvis endast har 30–40 minuter med en kandidat. Men hon anser även att det är viktigt att vara öppen och flexibel och att ett första intryck inte är något som är skrivet i sten. Också IP6 tycker att det första intrycket är viktigt. Hon lyfter faktorer som vårdad klädsel, ett fast handslag och ögonkontakt, vilka också nämns av IP3 och IP5. IP6 berättar att hon är noga med att notera diverse händelser och utforskar dessa vidare om en negativ känsla uppstår. Det kan exempelvis röra sig om att kandidaten varit dålig på att svara i telefon eller kommer försent till intervjun. Så länge kandidaten har en acceptabel förklaring väljer hon dock att bortse från händelserna.

IP4 har lärt sig att den första uppfattningen inte är att lita på. Hon berättar att människor aldrig slutar överraska och när hon tror att hon placerat en kandidat så visar sig placeringen vara felaktig. IP3 delar denna syn och menar att det hör till att förändra sin uppfattning av en kandidat. Hon anser dock att det kan ha en viss betydelse, eftersom hon förknippar det med kandidatens motivation. Hon menar att det trots allt är viktigt att försöka visa den bästa sidan av sig själv.

Både IP2 och IP5 har lärt sig att inte döma på bakgrund av det första intrycket. Båda informanterna beskriver situationer där en kandidat presenterat sig med ett slappt handslag. Trots att första tanken om anställning varit otänkbar anställdes båda två, som sedan visade sig göra ett fantastiskt jobb. Även om IP5 menar att de tidigare nämnda faktorerna: ett fast handslag, vårdad klädsel och ögonkontakt är viktiga säger hon att: *”Jeg har aldri lagt noen i nei-boken, fordi vedkommende gjorde et dårlig første inntrykk.”* IP2 säger att hon även har mött kandidater som gjort ett utmärkt första intryck, som sedan visat sig inte hålla måttet.

Vikten av referenskontroll

Samtliga informanter nämner referenser som en viktig komponent i beslutsfattningen. IP1 menar att hennes magkänsla avgör om hon ska jobba vidare med en kandidat eller inte. Men hon lyfter också vikten av att kontrollera referenser. Även om hon anser att referenserna ofta bekräftar det hon känner eller inte känner, har en referens intryck ibland varit det raka motsatta mot hennes eget. Det har fått henne att ge en kandidat hon egentligen tänkt avskriva en chans, som i slutändan visat sig vara rätt beslut. Också IP5 kontaktar referenser för att kontrollera huruvida hennes uppfattning om en kandidat stämmer. Hon menar att det är en viktig form för kvalitetssäkring i och med att det kan förstärka eller revidera hennes intryck.

Om två kandidater ställer lika starkt är det enligt IP6 referenserna som är utslagsgivande. Även IP2 anser att referenskontroll är en central del av rekryteringsprocessen. Hon liksom IP4 menar dock att det är viktigt att vara på sin vakt eftersom även de mest obrukbara kan hitta någon som har ett bra förhållande till dem. De är därför noga med att göra en kritisk bedömning och kontrollera fler referenser där de upplever det som nödvändigt. Också IP3 lyfter betydelsen av att kontrollera flera, olika referenser. Hon kontrollerar ofta 4–5 referenser per kandidat på olika nivåer, exempelvis över-, sido- och underordnad samt kunder, för att få en så rättvis bild av kandidaten som möjligt.

Kandidatens motivation

Både IP1 och IP5 rekryterar främst till vikarietjänster och menar därför att kandidatens motivation tillsammans med engagemang och flexibilitet är avgörande för vem som får jobbet. Även IP3 lyfter vikten av motivation hos en kandidat. Hon tror sig ha läst att cirka 70% av framgång i ett jobb kan tillskrivas motivation. Hon menar att när den rätta kompetensen och kvalifikationerna är tillstädes är det personliga egenskaper och framförallt motivation som är avgörande i valet av kandidat. Också IP4 beskriver kandidatens motivation och inställning som avgörande för beslutsfattningen. Hon menar att motivationen visar huruvida personen kommer att bli varande i tjänsten eller enbart visar intresse i väntan på bättre möjligheter.

Personliga egenskaper

IP2 berättar hur hon försöker ta in hela personen. Både det som sägs såväl som kroppsspråket. Hon menar att hela framtoningen berättar något för henne och är en kommunikation till hennes magkänsla: *"Ordene de sier, det er til hjernen. Men resten av det er jo til magefølelsen."*

Enligt IP3 baseras magkänslan på gillande, det vill säga att man tycker om eller har kemi med en person. Hon anser att det är oundvikligt att inte tycka om vissa mer än andra och att det därför kan vara utmanande att förhålla sig objektiv, i förhållande till om kandidater är extroverta eller introverta. IP5 anser att det är hennes jobb att *"se etter feil"* i mötet med en kandidat som är talför och lätt att tycka om. Både IP2 och IP3 berättar hur de lurats av kandidater som är extroverta. Dessa kandidater är enligt IP3 väldigt socialt intelligenta. Också IP4 pratar om risken att lägga för stor vikt på fel saker. Hon lyfter ett exempel där både hon och hennes kollegor lurades av en kandidats charmerande och utåtriktade sätt. Kandidaten genomförde en felfri presentation och lämnade hela kontoret i en halleluja-stämning. Efter att kandidaten anställdes insåg de att hon inte var tillräckligt stark inom det område hon faktiskt skulle arbeta.

IP6 menar att extroverta personer är bättre på att sälja in sig själva, men att hon har så pass mycket erfarenhet att hon har lärt sig att hantera dem olika människotyperna. Hon försöker ibland hjälpa introverta personer på traven under intervjutillfället. Exempelvis genom att fråga hur kandidatens bästa vän skulle beskriva hen, om kandidaten har problem med att lyfta sina bra sidor själv. Hon menar att det är viktigt att ge alla kandidater en ordentlig chans och är väl medveten om att introverta personer är minst lika kapabla att utföra ett bra arbete som extroverta. IP3 delar denna uppfattning och menar att extraversion inte är nödvändigt i många tjänster och att det därför är viktigt att inte lägga fokus på det.

När två kandidater ställer lika starkt

När ett beslut ska fattas mellan två kandidater som ställer lika starkt anser både IP1 och IP5 att det är deras magkänslor som blir avgörande. Som tidigare nämnts beskriver IP4 kandidatens motivation och inställning som avgörande medan IP6 menar att referenserna är utslagsgivande.

IP2 däremot, poängsätter tillsammans med sin kollega samt ledaren för det aktuella området kandidaterna utifrån tre områden; utbildning, erfarenhet och lämplighet. Hon berättar att poängsättningen görs utifrån bedömningar och omdöme och hjälper dem att städa upp i deras tankegång. IP3 berättar att när två kandidater ställer lika starkt är det vanligt att dessa får genomföra en presentation av ett case för kunden. Beslutet fattas sedan, av kunden, utifrån kvaliteten på utförandet och presentationen. När båda kandidater är lika kvalificerade medger hon att det ofta avgörs på ”gillande”, det vill säga vem som antas passa bäst in i organisationen.

4.2.4 Sammanfattning intervjuresultat

Resultaten tyder på en stor enighet bland flera av informanterna i flera av kategorierna, men även en oenighet. Fyra stycken av informanterna har en relativt positiv inställning till användande av magkänslan och menar att den är något som bör tas hänsyn till, dock med varsamhet. Flera av dem beskriver magkänslan som en varningssignal om att en grundligare kontroll måste utföras. I samband med mer erfarenhet har de börjat lyssna mer på magkänslan. Två av informanterna har däremot en negativ uppfattning av magkänslan. De menar att magkänslan är ett allt för subjektivt verktyg som inte bör användas i rekryteringsprocessen.

4.2.5 Jämförelse av enkät- och intervjuresultat

Resultaten tyder på att inställningen bland informanterna (intervjuerna) är mer positiv än inställningen bland respondenterna (enkäten). Fyra av sex informanter (66,7%) har en relativt positiv inställning till att använda magkänslan, jämförbart med enkätens 45,3%. SPSS-analyserna visade att de med mer erfarenhet hade en mer negativ inställning till magkänslan och använder den mer sällan än dem med mindre erfarenhet. Detta stämmer inte överens med informanternas uppfattning, där flera stycken berättade hur de börjat lyssna mer på magkänslan i samband med mer erfarenhet. Eftersom endast kvinnor intervjuats kan, som tidigare nämnts, inte några jämförelser mellan enkät- och intervjuresultat göras baserat på kön. De skillnader och likheter som observerats kommer att diskuteras vidare och analyseras i diskussionskapitlet.

5. Diskussion

Syftet med studien var att undersöka rekryterares syn på och eventuella användande av magkänslan i rekryteringsprocessen. Resultaten kommer nu att kopplas samman med den tidigare teorigenomgången utifrån ett hermeneutiskt perspektiv. Genom att besvara frågeställningarna kommer studiens problemställning att besvaras.

«Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?»

1. Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?
2. Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?

I den första frågeställningen kommer fokus att ligga på rekryteraren, hans roll och hans åsikter. Medan den andra frågeställningen fokuserar på kandidaten, det vill säga hur rekryteraren upplever och bedömer kandidaten utifrån olika egenskaper och intryck. Efter att frågeställningarna besvarats kommer intervju- och enkätresultaten att jämföras och diskuteras. Därefter kommer en kritisk reflektion att göras där forskarens roll och påverkan diskuteras. Tillsammans kommer detta att ha besvarat studiens problemställning som också kommer att konkretiseras i uppsatsens avslutande kapitel 6. Slutsats. Avslutningsvis kommer en sammanfattning av diskussionen att ges där intressanta diskussioner upprepas samt problemställningarna besvaras mer konkret.

5.1 Vilken inställning har rekryterarna till användande av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Liksom tidigare forskning pekar på, råder det delade meningar om huruvida magkänslan bör eller inte bör användas i rekryteringsprocessen (Skorstad, 2015) även bland denna studies informanter. Majoriteten av informanterna ser dock magkänslan som en viktig del av rekryteringsprocessen liksom flera andra studier (jfr Bolander, 2002; Danilov & Hellgren, 2010). Men även om fyra av informanterna har en relativt positiv inställning är det med vissa förbehåll. De menar att det är viktigt att lyssna på magkänslan, men menar också att den inte bör användas som ett verktyg och framförallt inte som ett enskilt verktyg. Istället beskriver de magkänslan som en varningssignal som signalerar att en grundligare kontroll måste utföras.

Att använda magkänslan som ett komplement är något som rekommenderas av flera forskare. Gigerenzer (2007) anser att känsla och logik ofta motsäger varandra och menar att logik inte alltid är det bästa alternativet. Hans forskning visar att människor oftare är nöjda med beslut som baserats på magkänslan än rationella och genomtänkta beslut. Det finns studier som stöttar detta (jfr Halberstadt & Levine, 1999; Wilson et al., 1993) men även studier som motsäger det (se Benjamin et al., 1984). Enligt Goleman (1999) existerar inte rationell tänkande utan känsla. Han menar att människan bör anpassa sig till känslorna och att dem bör vägas samman med fakta när beslut fattas. Vilket stämmer väl överens med flera av informanternas tillvägagångssätt.

En informant berättar att hon tidigare inte velat framstå som oprofessionell framför kunden, genom att lyfta en dålig magkänsla när allt ser perfekt ut på pappret. Med mer erfarenhet har hon lärt sig att kunden ofta uppskattar dessa kommentarer och menar att dem leder till extra noggrannhet i valet. Fler informanter bekräftar att mer erfarenhet har lett till att de går emot magkänslan i allt mindre grad, eftersom det ofta visat sig vara ett misstag att gå emot en dålig magkänsla. Vilket kan jämföras med studenterna som ändrade från rätt till fel svar och grämde sig mer än de som avstod från att ändra svar (se Kruger et al., 2005). Detta kan tyda på att rekryterarna grämer sig mer vid en felanställning där de trotsat en dålig magkänsla, än vid en felanställning där de haft en bra känsla. Det kan även tänkas att en vällyckad anställning till trots för en dålig magkänsla inte uppmärksammas i samma grad.

En annan informant jämför magkänslan med intuition och menar att det är viktigt att överväga vad den säger henne och bedöma huruvida hon ska följa den eller inte. Enligt Kahneman (2011) är intuition en av människans främsta egenskaper, men även det som bidrar till att fler slutsatser dras, däribland förhastade slutsatser. Kirkebøen (2012) anser att det inte är möjligt att skilja bra intuition från dålig och att magkänslan därför bör övervägas med skepsis. Så hur kan en rekryterare veta om hens intuition är korrekt? Eller att hens uppfattning av kandidaten faktisk stämmer överens med verkligheten? Enligt Skorstad (2015) upplever människan ofta att något känns rätt trots att det strider mot objektiva bevis och hermeneutiken menar att det aldrig är möjligt att vara säker på att en förtolkning är korrekt (Gilje & Grimen, 2013). Vilket kan innebära att en rekryterare aldrig kan vara helt säker på sin uppfattning av en kandidat. Westlund (2009) menar, ur ett hermeneutiskt perspektiv, att desto fler delar som stöttar rekryterarens tolkning, desto rimligare är den. Vilket tyder på att chansen att rekryteraren gör

en korrekt bedömning ökar när exempelvis tester, referenser och kollegors uppfattning tas med i värderingen.

Dem andra två informanterna har i överlag en negativ inställning till magkänslan, även om den ena informanten, som arbetar i en rekryteringsbyrå, anser att det är viktigt att kunden lyssnar på sin magkänsla. Hon menar att en kund aldrig bör anställa när magkänslan säger nej, men även att ett grundligare arbete måste göras när magkänslan säger ja. Dem två informanterna beskriver sig själva som professionella och rationella och anser därför att magkänslan inte kan ges något utrymme. Vilket stöts av Arthur (2012) och Hallén (2005) som menar att känslan bör undvikas i rekryteringsprocessen och att en så objektiv bedömning som möjligt är att föredra. Också Fellingner (2002) menar att det kan vara förödande att förlita sig på magkänslan. En av dem två säger att hon aldrig involverat magkänslan i rekryteringsprocessen medan den andra säger att hon *”jobbat med detta så länge att hon inte har magkänsla längre”*. Men är det möjligt att arbeta bort en känsla, eller finns den alltid där vare sig man vill det eller inte? Det kan eventuellt vara möjligt för en rekryterare att ignorera den. Men intuitionens påverkan är inte bara svår att förklara utan även svår att styra och hantera (Jung, 1995). Att ignorera den fullständigt är därför sannolikt lättare sagt än gjort.

Tidigare studier har visat att *”allmänt gillande”* har betydelse vid rekryteringsprocesser (M. Cook, 2016) och att diskriminering är ett vanligt problem (Carlsson & Rooth, 2007). En av informanterna lyfter detta problem. Hon anser att det är oundvikligt att inte tycka om vissa mer än andra och att magkänslan baseras på gillande, det vill säga att man tycker om eller har kemi med en person. Den andra informanten stöttar detta och menar att personkemi kandidat och rekryterare sinsemellan skulle få för stor betydelse om hon lyssnade till magkänslan. Hon tror att hon och en kollega hade kunnat få helt skilda uppfattningar av samma kandidat och att vem som utför intervjun skulle bli avgörande för utfallet. Dessa antaganden stöts av forskning som visar att rekryterare som använder magkänslan bedömer samma kandidat olika (Skorstad, 2015).

Att en rekryterare påverkas av sin intuition kan innebära att intrycket av kandidaten baseras på förutfattade meningar, samt att kandidater som besitter egenskaper rekryteraren värdesätter väljs (Jung, 1995; Lindelöw, 2008). Detta bekräftas av flera informanter som pratar om vikten av att förhålla sig neutral för att ge alla kandidater samma chans. En av informanterna tror att det, oberoende av tjänst, är lättare att tycka om personer som är utåtriktade, ler och har ett fast

handslag. Hon har därför blivit uppmärksam på sitt sätt att bedöma människor och försöker kontrollera sin egen attraktion. Enligt Cook (2016) är ett sätt att hantera detta att låta fler än en rekryterare närvara vid intervjun. Detta är dock något som endast uppfylls av hälften av informanterna. Även om dem tre som rekryterar för bemanningsföretag rådfrågar kollegor vid behov och emellanåt låter kandidaten genomföra tester och presentationer, har de ensamt ansvar för rekryteringen. Det är även dessa personer som är mest positiva till användande av magkänslan. Resterande informanter använder i stort sett alltid, i tillägg till kollegors hjälp, diverse verktyg så som en egen utvecklad bedömningsmall som ställer kandidater mot varandra, beteendebaserade frågor, personlighets- och förmågetester och/eller låter kandidater genomföra presentationer. Detta kan tyda på att magkänslan ges mer utrymme vid rekrytering av vikarier än fasta tjänster och kommer att diskuteras vidare i jämförelsen mellan enkät- och intervjuresultat.

Enligt Prien (1992) är en rekryterares kunskaper och erfarenheter avgörande för en lyckad rekryteringsprocess. Både Ahrnborg-Swensson (1997) och Helsing (1990) menar att det, utöver lämplig utbildning och arbetserfarenhet, är viktigt att en rekryterare besitter förmågan och den rätta känslan att bedöma människor. En informant berättar att hennes kunder önskar att hon ska använda sina ”people skills” och är intresserade av hennes personliga intryck av en kandidat. Men vad innebär det egentligen att använda sina ”people skills”? Och vad är den rätta känslan? Är vissa personer försedda med en speciell egenskap eller bedömningsförmåga som gör att de är bättre ägnade att arbeta med rekrytering än andra? Kan denna förmåga förvärfas? Flera av informanterna saknar relevant utbildning, men även om de hade studerat är det tveksamt om det hade gått att förvärva denna förmåga genom studier. Enligt Gigerenzer (2007) kan dock magkänslan tränas upp till ett stadie där den kan användas utan eftertanke och Kirkebøen (2012) menar att intuition ofta anses förklara extrema prestationer och vällyckade affärsfolk tros inte sällan besitta en speciell känsla. Han menar dock att psykologiforskning inte stöttar detta och att ingenting tyder på att toppledare har en extra välutvecklad intuition. Vilket kan innebära att inte heller rekryterare har det.

Kirkebøen (2012) menar att en exceptionell intuition kan erhållas genom erfarenheter inom vissa professioner, exempelvis för brandmän och sjuksköterskor (se Crandall & Getchell-Reiter, 1993; Klein et al., 2010; Numminen et al., 2013). Och flera forskare anser att det finns en särskild kompetens som erhålls genom erfarenhet. De menar att denna yrkeskunskap kan medföra att det ibland är bättre att förlita sig på erfarenhet, framför det som är teoretiskt viktigt

i bedömningen av olika situationer (Ahrnborg-Swensson, 1997; Josefson, 1991). Denna erfarenhet kan jämföras med begreppet expertintuition (Kahneman, 2011). Kahneman (2011) liksom Shanteau (1992) menar att expertintuition endast är pålitlig när vissa faktorer är tillstädes. Exempelvis när situationen är så regelbunden att den kan förutsägas eller när en individ har möjlighet att lära genom praxis, vilket förutsätter att bra återkoppling äger rum. Eftersom ett vanligt problem med rekrytering är att uppföljningar sällan görs och att anställningen antas vara vällyckad om inga klagomål framkommer (Skorstad, 2015), kan rekryterare inte antas uppfylla kravet om återkoppling.

Det finns studier som bevisar att enkla modeller ofta utkonkurrerar expertintuition (Kirkebøen, 2012) och enligt Kirkebøen (2012) och Meehl (1954) är en persons intuitiva bedömningar ofta opålitliga, vilket också stöts av en studie av Oskamp (1965). Enligt Kahneman (2011) innebär ökad självförtroende att individen blir tryggare i sin roll, inte på verkligheten. Vilket i så fall skulle innebära att rekryteraren blir säkrare på sin bedömningsförmåga, utan att den faktiskt blir bättre. Flera av informanterna berättade att de i samband med mer erfarenhet har insett att det ofta finns något rätt i magkänslan och menar därför att den är en viktig del. Fyra av dem berättade att de har ignorerat magkänslan vid några tillfällen, vilket de fått ångra i efterhand. Detta innebär inte nödvändigtvis att informanterna anser att deras magkänsla eller intuition blivit mer pålitlig med åren, eller att de besitter en expertintuition. Utan snarare att de har lärt sig att lyssna på vad magkänslan har att säga. Det kan tänkas att mer erfarenhet bidrar till att en rekryterare blir bättre på att möta och hantera andra människor och möjligtvis även på att bedöma dem. Kanske är det detta som innebär att man använder sina ”people skills”? Studien kan dock inte visa till att informanterna besitter en särskild känsla som gjort att dem lyckas väl i sitt arbete.

5.2 Hur använder rekryterarna sig av magkänslan i rekryteringsprocessen?

Rekryterare har tillgång till en mängd hjälpmedel så som verktyg, handböcker och forskning (De Klerk, 1990). Många hjälpmedel leder sannolikt till många olika sätt att rekrytera på. Studien har undersökt hur en rekryterare bedömer en kandidat utifrån flera olika kriterier som kan sammankopplas med magkänslan. Fokus har lagts på det första intrycket, referenskontroll, personliga egenskaper och motivation. Hur varje person väljer att utnyttja sina hjälpmedel tycks vara avgörande för utfallet.

Ett av dem områden där magkänslan antas spela en betydande roll är det första intrycket. Enligt Clayton (2004) överförs hälften av budskapet via det verbala språket medan den andra halvan förmedlas via kroppsspråket. Argyle (1988) menar att hållning, ansiktsuttryck, gester, utseende och blickar gör intryck på andra människor och till viss del ger en bild av hur individen är som människa. Av den anledningen tros kroppsspråket ha betydelse för rekryterares första intryck av en kandidat. En informant berättade hur hon försöker ta in hela kandidaten. Hon menar att kandidatens framtoning är en kommunikation till hennes magkänsla, att orden som sägs är till hjärnan, men att resten är till magkänslan. Mannberg (2001) anser att det icke-verbala språket till och med är viktigare än det verbala språket eftersom det är det som läggs på minnet. Därför antas det första intrycket i stor grad baseras på hur rekryteraren tolkar kandidatens kroppsspråk och att tolkningen av kroppsspråket i sin tur baseras på rekryterarens magkänsla.

Vilken vikt rekryterarna väljer att lägga på det första intrycket varierar. Informanterna tycks anse att det första intrycket är viktigt, men att det inte är skrivet i sten. Enligt Skorstad (2015) är ett vanligt fel rekryterare begår att låta det första intrycket styra uppfattningen av en kandidat. Clayton (2004) menar att den bäst lämpade kandidaten kan göra dåligt ifrån sig och att det därför är viktigt att tränga igenom den sociala fasaden och se personen bakom. Informanterna verkar vara medvetna om detta och flera av dem ansåg att det är viktigt att kunna förändra sin uppfattning av en kandidat under processens gång. Informanterna berättade framförallt om hur de försöker motverka negativa händelser som bidrar till ett negativt intryck. Ett exempel som lyftes av flera informanter var kandidater med slappa handslag. Enligt Skorstad (2015) och Clayton (2004) anses ett fast handslag ofta vara viktigt för att göra ett gott intryck och Stewart et al. (2008) menar att de som presenterar sig med ett fast handslag medan de ler och ser rekryteraren i ögonen har större chans att bli positivt bedömda under intervjun. Även om ett fast handslag beskrevs som en viktig komponent berättar två informanter att de anställt kandidater till trots för ett slapt handslag. Detta tyder på att handslaget likt det första intrycket överlag är viktigt, men inte avgörande. Dem flesta av informanterna menade att det är viktigt att kontrollera även sina positiva intryck, främst genom referenskontroll, men ett gott första intryck verkar vara en fördel som underlättar för rekryteraren.

Enligt Schmidt (1977) samt Phillips och Dipboye (1989) kan rekryterarens första intryck ha stor påverkan på hans fortsatta bedömning av kandidaten. Om rekryteraren har en positiv bild av kandidaten söker hen ofta bekräftelse för sin uppfattning eller tolkar informationen på ett sådant sätt att det första intrycket stärks. Vilket innebär att rekryteraren kan drabbas av halo-

eller devileffekten (se Cook et al., 2003; Kahneman, 2011). Jung (1995) och Kirkebøen (2012) menar att detta är problematiskt eftersom dem personlighetsdrag en rekryterare lägger märke till sällan överensstämmer med egenskaperna som avgör hur väl en kandidat kan utföra sitt arbete. IP4 bekräftar detta i sitt exempel där hon och hennes kollegor lurades av en extrovert kandidats charmerande och utåtriktade sätt. Efter att kandidaten anställdes insåg de att hen inte var tillräckligt stark inom det område hen faktiskt skulle arbeta.

Flera av kandidaterna beskriver extraversion som utmanande. Cherry (2016) menar att extroverta personer kan göra ett bättre intryck på arbetsintervjun, men att dessa egenskaper inte nödvändigtvis är viktiga för den aktuella tjänsten. Informanterna är medvetna om detta och beskriver extroverta personer som socialt intelligenta och lätta att luras av. De anser därför att det är viktigt att ”leta efter fel” hos dessa personer och bedöma dem utifrån det dem faktiskt ska arbeta med. En informant berättar att hon lägger vikt på kandidatens personliga framtoning först när en objektiv bedömning har gjorts av kandidaterna, där de som inte uppfyller dem så kallade ”need to have” kvaliteterna sållats bort. En annan kandidat försöker motverka risken att luras av extraversion genom referenskontroll. Referenser var något samtliga informanterna lyfte som en viktig del av rekryteringsprocessen och i vissa fall ansågs referenserna var direkt avgörande. Ett par av kandidaterna menade dock att det är viktigt att vara kritisk till referenserna eftersom dem flesta kandidater kan hitta någon som har ett gott förhållande till dem. Å andra sidan finns det också tillfällen där lite fokus läggs på dem personliga egenskaperna. Exempelvis menar Skorstad (2015) att det finns många ledare som är kunniga inom sitt fält, men som inte behärskar att leda andra.

Även om majoriteten av informanterna lägger relativt lite vikt på det första intrycket anser två stycken att det första intrycket är av betydelse. En informant anser att det är viktigt att försöka visa sig från sin bästa sida, eftersom hon förbinder det med kandidatens motivation. Motivation är också en komponent som lyfts av flera informanter. Enligt Skorstad (2015) är det väsentligt att undersöka hur en kandidats motivation överensstämmer med arbetsuppgifterna, organisationens värderingar och belöningssystem. Fyra av informanternas åsikter tycks överensstämma med detta och de lägger stor vikt på motivationen, som i vissa fall kan vara direkt avgörande för beslutsfattningen. Enligt Drummond (1990) påverkas motivationen av olika karaktärsdrag, exempelvis personlighet, behov, attityder och livserfarenhet. Av den anledningen antas det finnas tillfällen där en persons extraversion kan misstas för motivation. En person som är talför och trivs i intervjusituation kan kanske upplevas som mer motiverad än

en mer stillsam och tillbakadragen person. Dessa är ytterligare argument för att rekrytering är ett utmanande yrke. Det tycks finnas många fällor för en rekryterare att gå i. Flera av informanterna ansåg dock att de hade tillräckligt mycket erfarenhet för att behärska dessa fällor. Men, som tidigare har diskuterats - är erfarenhet verkligen något som förminskar risken att begå fel?

Det är troligtvis inte möjligt att avskärma sig totalt från risken att begå fel. Vissa menar att arbetsintervjun i sig är fel. Clayton (2004) beskriver intervjusituationen som kort, intensiv och konstruerad och enligt Kirkebøen (2012) gör människans extrema intuitiva förmåga att snabbt placera folk, arbetsintervjun till en eländig urvalsmetod. Att arbetsintervjun är en opålitlig källa lyfts även av en informant. Hon menar att hon påverkar kandidaten, liksom kandidaten påverkar henne. Ytterligare en fallgrop är enligt Skorstad (2015) att rekrytering är en situation många känner att de behärskar, vilket han tror bidrar till att många förlitar sig på subjektiva känslor och erfarenheter. Enligt Gigerenzer (2007) tar magkänslan enbart hänsyn till den viktigaste informationen. Eftersom den ofta används utan att individen är medveten om det och beskrivs som en övertygelse som upplevs som given, utan att kunna förklara varför (Rydén, 2017), kan det diskuteras huruvida informationen som är objektivt viktigast väljs ut, eller den information rekryteraren personligen anser som viktigast.

En informant menar att hon aldrig använder magkänslan, samma informant anser att det första intrycket är viktigt. Frågan är då vilken påverkan magkänslan kan tänkas ha på det första intrycket? Är det möjligt att utesluta magkänslan helt från beslutsfattningen? Enligt hermeneutiken är det inte möjligt att ställa sig utanför sig själv när verkligheten studeras (Ödman, 2007). Kan det innebära att det är omöjligt för en rekryterare att förhålla sig fullkomligt objektiv i rekryteringsprocessen? Hur en rekryterare tolkar och bedömer en kandidat påverkas enligt hermeneutiken av rekryterarens förförståelse. Sannolikt av en rekryterares förförståelse av rekrytering, men även förförståelsen som har bildats av kandidaten. Kanske är det bästa en rekryterare kan göra att vara medveten om att det inte är möjligt att vara fullständigt objektiv och handla därefter. Halo- och devileffekten kan motverkas genom medvetenhet, situering kan leda till att förförståelsen sätts inom parentes (Lachman & Bass, 1985; Neumann & Neumann, 2014). Men det kan även tänkas att det är just denna förförståelse, förmåga att tolka kandidater eller användande av magkänslan som gör att rekryterare lyckas i sina arbeten. För enligt hermeneutiken kan förståelse aldrig uppnås utan förförståelse (Dahlberg, 1997).

Vad är det då som avgör vilken kandidat som får jobbet? Två informanter beskriver referenser och motivation som avgörande. Två andra använder sig av metoder som ställer kandidaterna mot varandra, medan de sista två håller magkänslan som den avgörande faktorn. Även om två kandidater beskriver magkänslan som avgörande tyder studien på att magkänslan inte används som ett verktyg. Faktum är att flera av informanterna, som tidigare nämnts, beskriver magkänslan som ett enskilt verktyg som oacceptabelt och värdelöst. Istället tycks magkänslan främst användas som en varningssignal. Det vill säga att om allt verkar väldigt bra - finns det behov för en extra kontroll. Om något känns fel - finns det behov för en extra kontroll. Magkänslan tycks därför vara något som bidrar till kvalitetssäkring i rekryteringsprocessen.

5.3 Jämförelse av enkät- och intervjuresultat

Den generella inställningen till magkänslan som verktyg är relativt lik bland respondenter och informanter. Medelvärde 2,4, som är mitt på skalan, innebär att inställningen varken kan beskrivas som negativ eller positiv bland respondenterna, utan det råder delade meningar. Det råder även delade meningar bland informanterna, där fyra av sex kan beskrivas som positiva dock med vissa restriktioner, jämförbart med 54,7% av respondenterna som anser att magkänslan är ett bra verktyg i vissa tillfällen. Trots detta finns det även många olikheter mellan grupperna.

Majoriteten av informanterna berättade hur de börjat använda magkänslan mer i samband med mer erfarenhet. Respondenternas svar tyder på det motsatta, där de med lång erfarenhet har en mer negativ inställning till att använda magkänslan vid rekrytering än de med kort erfarenhet. De anser i mindre grad att magkänslan är ett bra verktyg, använder magkänslan mer sällan och tycker att magkänslan är mindre pålitlig. Detta kan tolkas på flera olika sätt. Antingen stämmer informanternas åsikter inte överens med den genomsnittliga respondentens. Eller så innebär det faktum att respondenterna inte fick någon möjlighet att utveckla sina åsikter att viktiga omständigheter gått miste om. Informanterna menade förvisso inte att deras magkänsla blivit mer pålitlig eller ett bättre verktyg med åren, utan snarare att olika erfarenheter lett till att det blivit viktigare att lyssna på den. Detta kan möjligtvis flera av respondenterna också ha menat, men inte haft möjligheten att förklara på grund av enkätens brister.

Även om SPSS-analysen visade en större negativitet hos de med lång erfarenhet är det inte nödvändigtvis ett samband mellan erfarenhet och inställning. Eftersom frågan inte ställdes på ett sådant sätt att hur respondenternas inställning förändrats undersöktes, utan endast deras

inställning i dagsläget, är det inte möjligt att säga något om hur erfarenhet påverkat respondenterna. Det kan därmed inte uteslutas att deras åsikt varit oförändrad. Det vill säga att dem med lång erfarenhet som är negativa idag, kan ha varit negativa även i starten av sina karriärer. De med kort erfarenhet som är positiva idag kanske får en mer negativ inställning i framtiden, men de kan lika gärna fortsätta att vara positiva. Så om varje enskild rekryterare bär med sig en permanent inställning från start, eller om inställningen påverkas av mer erfarenhet är inte möjligt att avgöra utifrån denna enkät. Det kan även finnas andra faktorer som påverkar inställningen, exempelvis rekryteringsområde eller kollegor.

Det bör också diskuteras att samtliga informanter förutom 1 och dem flesta (70,3%) av respondenterna som deltagit i studien har över 5 års erfarenhet. Eftersom en klar majoritet har lång erfarenhet och dem med kort är underrepresenterade, är det svårt att överhuvudtaget jämföra åsikterna grupperna sinsemellan. SPSS-analyserna var inte heller signifikanta vilket innebär att dessa åsikter inte är appliceringsbara på samtliga rekryterare, vilket dock aldrig var målet.

Som tidigare diskuterats hade enkäten med fördel kunnat innehålla fler frågor. Det hade exempelvis varit intressant att jämföra data från intervjuerna med enkäterna avseende rekryteringsområde. Det vill säga om inställningen skiljer sig mellan rekryterare i bemanningsföretag eller rekryteringsbyråer, de som rekryterar i ett specifikt bolag eller på kommunal nivå eller eventuella andra områden. Intervjuresultatet visade att dem två som var mest negativa till magkänslan arbetar i ett specifikt bolag samt i en rekryteringsbyrå specialiserad på ledar- och specialistrekrytering. De som var mest positiva till magkänslan var tre personer som arbetar i ett bemanningsföretag samt en person som arbetar på kommunal nivå. Två av dem fyra med positiv inställning berättade att tester respektive rekryteringsbyråer kopplas in vid rekrytering av viktigare tjänster och att magkänslan då ges mindre utrymme. Som tidigare nämnts kan detta tyda på att desto viktigare tjänst som ska tillsättas, desto mindre betydelse får magkänslan. Bemanningsföretag har sannolikt stort fokus på att göra kunden nöjd. Men vid rekrytering av timvikarier är det kanske inte lika viktigt att finna den *bästa* kandidaten, utan bara en *bra* kandidat.

Ytterligare ett tema som hade varit intressant att jämföra är skillnader mellan könen. 29 av dem 63 respondenterna är män, samtliga informanter är dock kvinnor och därför kan inte denna jämförelse äga rum. Enligt SPSS-analyserna har männen en mer negativ inställning till

magkänslan än kvinnorna. De tycker i större grad att magkänslan är ett dåligt verktyg och använder den mer sällan. Däremot har de en, ytterst liten, större tilltro till sin magkänsla än kvinnorna. Vad detta beror på är svårt att säga. Kanske är det kvinnliga könet mer benägna att lyssna på magkänslan? Kanske är det omanligt att erkänna magkänslans betydelse? Kanske förbinds magkänslan med oseriösa metoder och män är mer måna om att framstå som professionella? Kanske tycker män att magkänslan är ett dåligt verktyg generellt men att just deras är pålitlig? Frågorna, hypoteserna eller möjligtvis fördomarna är lika många som dem är obesvarbara i denna studie. Eftersom resultaten inte är signifikanta är det inte heller möjligt att utesluta att det är en slump, det vill säga att det lika gärna kan vara kvinnor som har en mer negativ inställning till magkänslan i verkligheten. I denna studie är det likväl män som är mer negativa och om ett par män hade intervjuats hade det kanske varit möjligt att besvara varför.

5.4 Kritisk reflektion

Med tanke på uppsatsens hermeneutiska vinkling är det viktigt att reflektera över den påverkan forskaren kan ha haft på informanterna. Innan intervjutillfället hade en mängd teori lästs och en uppfattning av vad som är rätt och fel bildats, vilket innebär att forskaren hade en förförståelse. Även om denna påverkan försökte minimeras var det tydligt att flera av informanterna intresserade sig för andras åsikter inom ämnet, då de frågade vad tidigare informanter svarat samt vad teorin antydde. Detta kan tyda på en önskan om att inte vilja sticka ut från mängden. Det är troligtvis inte ovanligt att tycka om när ens åsikter bekräftas av teori eller stöts av jämlingar. Men det kan även tyda på ett generellt intresse för forskningsområdet, som dem flesta av informanterna tycktes ha.

Trots försök på att dölja forskarens personliga åsikter och att ett objektiva förhållningssätt eftersträvades kan informanterna ha påverkats. Med tanke på att forskarens inställning till användande av magkänslan varit relativt negativ och resultaten tyder på en förhållandevis positiv inställning hos informanterna, tros inte forskarens åsikter ha påverkat det slutgiltiga resultatet. Däremot kan kemin forskare och informant sinsemellan ha påverkat hur mycket informanten varit villig att dela med sig av. Huruvida informanterna undvek eller glömde att dela med sig av information som hade kunnat vara av intresse för studien, anses dock vara mindre viktigt eftersom samtliga informanter bidrog med värdefull och tillräcklig information.

Informanternas förförståelse är också något som bör tas i betraktning. Flera av dem nämnde ”att följa boken” och ”framstå som professionell” och frågan är hur detta har påverkat deras

svar. Det kan tänkas att det finns vissa oskrivna regler och normer inom rekrytering. Exempelvis att ingen bör dömas efter ett första intryck och att alla förtjänar samma chans, eller att extraversion inte har någon betydelse om arbetsuppgifterna inte kräver det. Stämmer informanternas svar på hur dem påverkas av extraversion och/eller ett första intryck överens med verkligheten? Eller är det något de svarat på grund av att de ”bör svara så”? Hur påverkas informanterna av att de diskuterar ämnet med en okänd person? Hade de svarat annorlunda om de diskuterade med en kollega eller vän? Enligt Ödman (2006) är det möjligt att tränga djupt in i en annan människas livsvärld, men aldrig att helt förstå hennes inre tankar. Det är därför inte möjligt att veta huruvida informanterna hade svarat annorlunda i en diskussion med en person som de känner sen tidigare, eller i en situation där de visste att de inte skulle bli granskade och jämförda med andra rekryterare. Som tidigare nämnts har dock informanterna upplevts som ärliga och villiga att dela med sig. I slutändan handlar det om människor och deras personliga syn, det vill säga deras uppfattning av verkligheten, vilket innebär att sanningshalten kan diskuteras. Men studien önskar inte finna *en* sanning, utan *deras* sanning, även om den sanningen bara är gällande i den aktuella situationen.

Ytterligare en aspekt att fundera över är att informanterna sällan svarade ja eller nej på frågorna, vilket kan uppfattas som att de inte önskar att ta ställning. Ett exempel på detta är den relativt blygsamma inställningen om det första intrycket. De menar att det första intrycket är viktigt, men att det är ännu viktigare att kunna förändra sin uppfattning av en kandidat under processens gång. Att förändra sin uppfattning innebär att mer information leder till en ny uppfattning som leder till en önskan av ny information och så vidare, vilket kan jämföras med en hermeneutisk cirkel (se Gilje & Grimen, 2013). I och med den ständiga omställningen tycks rekrytering vara ett yrke där det inte alltid är möjligt att ta ställning. Det är kanske inte möjligt att se allt svart eller vitt. Eftersom rekrytering handlar om människor som bedömer andra människor är troligtvis varje situation unik. Därmed finns det alltid något att ta hänsyn till, eller som bör tas i betraktning. Resultaten kan därför tolkas som att rekrytering är ett komplext yrke som kräver mycket av den som praktiserar det. En rekryterare tycks hela tiden behöva vara medveten om felkällorna, anpassa sig efter kandidaten och situationen samt fundera över sin egen roll. För att en rekryterare överhuvudtaget ska kunna avgöra om kandidaten är rätt för organisationen, måste hen förstå kandidaten. Denna förståelse kan endast uppnås genom att rekryteraren sätter sig in i kandidatens situation (Taylor, 2001).

Slutligen bedöms det som viktigt att reflektera över forskarens val och tolkningar. Även om intervjuerna transkriberats och informanterna citerats ordagrant bygger denna studie, likt all kvalitativ forskning, på forskarens egna reflektioner och tolkningar (LeCompte et al., 1993). Resultaten som har valts ut har bedömts som intressanta utifrån problemställning och teori, men dessa val och tolkningar har påverkats av forskarens förförståelse. Om någon annan bedrivit forskningen finns möjligheten att andra tolkningar hade gjorts eller andra teman varit i fokus.

5.5 Sammanfattning diskussion

Liksom tidigare forskning visar råder det delade meningar om huruvida magkänslan bör eller inte bör användas (Skorstad, 2015) även i denna studie. Majoriteten, det vill säga fyra stycken, av informanterna ser magkänslan som en viktig del av rekryteringsprocessen och har en relativt positiv inställning, med vissa förbehåll. De menar att det är viktigt att lyssna på magkänslan, men menar också att den inte bör användas som ett verktyg och framförallt inte som ett enskilt verktyg. Att använda magkänslan som ett komplement är något som rekommenderas av flera forskare och stämmer väl överens med flera av informanternas tillvägagångssätt.

Dem andra två informanterna har i överlag en negativ inställning till magkänslan. De beskriver sig själva som professionella och rationella och anser därför att magkänslan inte kan ges något utrymme. En av informanterna anser att det är oundvikligt att inte tycka om vissa mer än andra och att magkänslan baseras på gillande, det vill säga att man tycker om eller har kemi med en person. Den andra informanten stöttar detta och menar att personkemi kandidat och rekryterare sinsemellan skulle få allt för stor betydelse om hon lyssnade till magkänslan. Hon tror att hon och en kollega hade kunnat få helt skilda uppfattning av samma kandidat och att vem som utför intervjun skulle bli avgörande för utfallet.

Studien har undersökt hur en rekryterare bedömer en kandidat utifrån flera olika kriterier som kan sammankopplas med magkänslan. Fokus har lagts på det första intrycket, referenskontroll, personliga egenskaper och motivation. Informanterna tycks anse att det första intrycket är viktigt och att ett gott sådant är en fördel som underlättar för rekryteraren. Men de anser också att det är viktigt att kunna förändra uppfattning av kandidaten under processens gång. Det första intrycket, likt andra faktorer som exempelvis ett fast handslag, är därför inte avgörande.

Hur rekryteraren hanterar extraversion och andra egenskaper, vilken vikt som läggs på kandidatens motivation och hur mycket hen väljer att lita på referenser är andra viktiga

komponenter i rekryteringsprocessen. I sin helhet tyder studien på att magkänslan inte används som ett verktyg. Faktum är att flera av informanterna, som tidigare nämnts, beskriver användande av magkänslan som ett enskilt verktyg som oacceptabelt och värdelöst. Istället tycks magkänslan främst användas som en varningssignal. Det vill säga att om allt verkar väldigt bra - finns det behov för en extra kontroll. Om något känns fel - finns det behov för en extra kontroll. Magkänslan tycks därför vara något som bidrar till kvalitetssäkring i rekryteringsprocessen.

Det råder även en oenighet bland respondenterna och informanterna sinsemellan. Resultaten tyder på att inställningen bland informanterna är mer positiv än inställningen bland respondenterna. Respondenterna har dock inte fått möjlighet att utveckla sina svar och mycket intressant information kan därför ha gått miste om.

De övergripande resultaten tyder på att det är viktigt att inte vara för subjektiv – men inte heller för objektiv. Det är viktigt att fundera över det första intrycket – men även att kunna förändra det vid behov. Det bör läggas fokus på referenser – men de är inte pålitliga till varje pris. Det är viktigt att besitta förmågan att kunna bedöma kandidater – men enbart utifrån det dem faktiskt ska arbeta med. Magkänslan är ett verktyg som bör användas – men bara om det används med varsamhet. Med dessa resultat är det inte förvånande att en oenighet existerar både mellan teori och praktik och forskare sinsemellan.

6. Slutsats

Magkänslan har undersökts i stor grad, men resultaten är motstridande. Mycket tyder på att användande av magkänslan avråds i teorin men att användande ofta förekommer i praktiken.

Denna studie har fokuserat på hur det går till i praktiken genom att lyssna till 6 olika informanternas erfarenheter och åsikter. I detta kapitel kommer studiens resultat att uppsummeras och svar på problemställningen att konkretiseras.

6.1 Hur förhåller rekryterare sig till egen magkänsla i rekryteringsprocessen?

Resultaten från studien visar att fyra av informanterna ser magkänslan som en viktig del av rekryteringsprocessen. De menar att det är viktigt att lyssna på magkänslan, men att den bör användas med varsamhet. Att använda den som ett enskilt verktyg beskrivs av flera informanter som oacceptabelt och värdelöst. De menar istället att den bör ses på som en varningssignal som signalerar att en grundligare kontroll måste utföras. Mer erfarenhet har bidragit till att de går emot magkänslan i allt mindre grad, eftersom det ofta visat sig vara ett misstag att göra det. Detta innebär inte nödvändigtvis att de anser sig ha utvecklat en särskild yrkeskunskap eller expertintuition, utan snarare att mer erfarenhet lett till extra noggrannhet.

Resterande två informanter har en mer negativ inställning till magkänslan. De beskriver sig själva som professionella och rationella och anser därför att magkänslan inte kan ges något utrymme. De två informanterna anser att det är oundvikligt att inte tycka om vissa mer än andra och att magkänslan baseras på gillande. De menar därför att personkemi kandidat och rekryterare sinsemellan skulle få för stor betydelse om de lyssnade till magkänslan. För att motverka magkänslan använder de, i tillägg till kollegors hjälp, diverse verktyg så som beteendebaserade frågor, personlighets- och förmågetester och/eller låter kandidater genomföra presentationer. Vilket kan jämföras med tre av dem positivt inställda informanterna som rådfrågar kollegor vid behov, men har ensamt ansvar för rekryteringen. Den fjärde positiva informanten delar dock ansvaret med kollegor och använder diverse verktyg.

Olika faktorer som kan påverkas av magkänslan, exempelvis uppfattningen av en kandidat, ett bra första intryck eller ett fast handslag beskrivs av flera informanter som viktiga, men inte avgörande. De anser att det är lika viktigt att kunna förändra sin uppfattning av en kandidat under processens gång och bedöma kandidaten utifrån det hen faktiskt ska arbeta med. Två informanter beskriver referenser och motivation som avgörande för beslutsfattningen. Två

andra använder sig av metoder som ställer kandidaterna mot varandra, medan dem sista två håller magkänslan som den avgörande faktorn. Även om två kandidater beskriver magkänslan som avgörande visar resultaten att magkänslan inte används som ett verktyg, utan snarare som en varningssignal. Det vill säga att om allt verkar väldigt bra - finns det behov för en extra kontroll. Om något känns fel - finns det behov för en extra kontroll. Magkänslan bidrar därmed till kvalitetssäkring i rekryteringsprocessen.

Resultaten är i sin helhet motstridiga. Informanterna menar bland annat att det är viktigt att bilda en uppfattning av en kandidat men även att kunna förändra den, det är viktigt att lyssna till referenser men också att överväga om de är pålitliga det är även viktigt att involvera magkänslan i rekryteringsprocessen, men bara om den används med varsamhet. Med dessa resultat är det inte förvånande att en oenighet existerar både mellan teori och praktik och forskare sinsemellan.

Eftersom studiens enkät innehöll få frågor och främst fungerade som en förstudie samt att resultaten inte var signifikanta, kan inga generaliseringar göras. Respondenterna gavs inte heller någon möjlighet att utveckla sina svar vilket kan ha lett till att intressant information gått miste om. De jämförelser som har gjorts visar att den generella uppfattningen av magkänslan som verktyg är relativt lik, men även har sina skillnader, bland respondenter och informanter. Den övergripande inställningen bland respondenterna har ett medelvärde på 2,4 av 5 vilket innebär att inställningen varken kan beskrivas som negativ eller positiv bland respondenterna, utan det råder delade meningar.

Denna studie visar att magkänslan är högst aktuell i rekryteringsprocessen. Oavsett positiv eller negativ inställning är den något samtliga informanter intresserar sig för, funderar över och har en åsikt om. Magkänslans betydelse och påverkan erkänns dock i varierande grad. Någon anser att magkänslan alltid finns där och att det är viktigt att avgöra huruvida den bör följas eller inte, medan en annan anser att hon rekryterat så länge att magkänslan inte längre existerar. Även om olika rekryterare delar en uppfattning av magkänslan, är hur varje enskild rekryterare väljer att hantera den individuellt. Exempelvis väljer en informant att göra extra kontroller om magkänslan säger ja, medan ett par andra gör det om magkänslan säger nej. Gemensamt är dock att förhållningssättet gentemot magkänslan är präglad av stor varsamhet.

6.2 Vidare forskning

Uppsatsen har skildrat rekrytering som ett utmanande yrke. För att hjälpa rekryterare att hantera en eventuell magkänsla på bästa möjliga sätt finns det behov för mer forskning. Mer forskning ökar sannolikt chansen att den bästa kandidaten väljs, på ett rättvist sätt. Med eller utan magkänslan. Några förslag på områden med behov för vidare forskning, som blivit tydliga i samband med denna studie, kommer nu att presenteras.

- Även om de flesta manualer avråder involvering av magkänslan har flera studier, också denna, visat att den ofta är högst aktuell i praktiken. Teori och praktik tycks därför framstå som skilda världar. Det kan därför vara intressant att undersöka detta vidare. Vad beror det på att det råder delade meningar? Varför används magkänslan när handböcker avråder det? Är handböcker bristfälliga i och med sin avrådan? Vidare forskning kan leda till större samstämmighet mellan teori och praktik.
- Ett annat värdefullt bidrag till forskningen kan vara att, i större grad, undersöka vad det är som gör att en rekryterare väljer att lyssna respektive inte lyssna på sin magkänsla? Hur påverkas rekryterare av den teori som finns? Av sina kollegor? Av dåliga och/eller bra erfarenheter? Den kan också vara intressant att utforska huruvida vissa personer kan tänkas besitta en särskild bedömningsförmåga, eller en annan egenskap som innebär att dem är bättre lämpade att arbeta med rekrytering än andra människor.
- Som tidigare diskuterats kan det även vara intressant att undersöka skillnader mellan olika grupper. Exempelvis hur män respektive kvinnor förhåller sig till magkänslan, eller variationen mellan rekryteringsområde. Vart ligger dessa eventuella skillnader? Forskningen på dessa skillnader kan öka förståelsen för de underliggande mekanismerna som ligger bakom rekryterares användande av magkänslan.
- Även om denna studie önskade undersöka hur det går till i praktiken, har den gjort det genom att informanter berättat om sina erfarenheter och åsikter. Hur det faktiskt går till har därmed inte undersökts. Mer forskning som tar utgångspunkt i reella rekryteringsprocesser, exempelvis genom att hela processen observeras, kan ge en ökad förståelse av fältet och ge en ny bredd till kunskapen om ämnet.

Käll- och litteraturförteckning

Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Ahrnborg-Swensson, S. (1997). *Rekrytering i fokus: Konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förlaget.

Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 278-351.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Freeman, J., & Shoemith, E. (2010). *Statistics for Business & Economics* (2 ed.). Boston: Cengage Learning.

Andersson, B.-E. (2001). *Som man frågar får man svar: En introduktion i intervju- och enkätteknik*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Argyle, M. (1988). *Bodily communication* (2 ed.). London: Methuen.

Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees* (5 ed.). New York: AMACOM Division of American Management Association.

Bengtsson, J. (1999). *Med livsvärlden som grund: Bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Benjamin, L. T., Cavell, T. A., & Shallenberger, W. R. (1984). Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is it a Myth? *Teaching of Psychology*, 11(3), 133-141.

Bergström, O. (1998). *Att passa in: Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.

- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research* (2 ed.). Cambridge: Polity Press.
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. (Doktorgradsavhandling), Handelshögskolan, Stockholm. Retrieved from <https://ex.hhs.se/dissertations/221511-FULLTEXT01.pdf>
- Bonabeau, E. (2003). Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, 81(5), 116-123.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Carlsson, M., & Rooth, D.-O. (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labour Economics*, 14(4), 716-729.
doi:10.1016/j.labeco.2007.05.001
- Cherry, K. (2016, 15.07). The Big Five Personality Traits: 5 Major Factors of Personality. Retrieved from <https://www.verywell.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>
- Clayton, P. (2004). *Kroppsspråk på jobbet*. Stockholm: B Wahlströms.
- Cook, G. I., Marsh, R. L., & Hicks, J. L. (2003). Halo and devil effects demonstrate valenced-based influences on source-monitoring decisions. *Consciousness and Cognition*, 12(2), 257-278. doi:10.1016/S1053-8100(02)00073-9
- Cook, M. (2016). *Personnel Selection: Adding Value Through People - a Changing Picture* (6 ed.). Chicester: John Wiley & Sons, Incorporated.

Crandall, B., & Getchell-Reiter, K. (1993). Critical decision method: A technique for eliciting concrete assessment indicators from the intuition of NICU nurses. *ANS Advance in Nursing Science, 16*(1), 42-51.

Dahlberg, K. (1997). *Kvalitativa metoder för vårdvetare* (2 ed.). Lund: Studentlitteratur.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Danermark, B. (2001). *Explaining Society: An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences*. Florence: Routledge.

Danilov, K., & Hellgren, J. (2010). *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln* (Forskningsrapport 2010:4), Retrieved from <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2016/01/2010-4-Rekryteringsstrategier-inom-detaljhandeln.pdf>

De Klerk, A. (1990). *Att leda: Svenska personalhandboken*. Stockholm: Timbro.

Denscombe, M. (2014). *Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects* (5 ed.). Milton Keynes: McGraw-Hill Education.

Drummond, K. E. (1990). *Human Resource Management for the Hospitality Industry*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Egidius, H. (2000). *Pedagogik för 2000-talet* (2 ed.). Stockholm: Natur och kultur.

Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik* (2 ed.). Lund: Studentlitteratur.

Eneroth, B. (1990). *Att handla på känn: Om intuition i professionell verksamhet*. Stockholm: Natur och kultur.

Englund, T. (1999). *Rekrytering: Konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Stenungsund: Hogia.

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

Gadamer, H. G. (1997). *Sanning och metod: I urval*. Göteborg: Daidalos.

Geertz, C. (2001). Fra den innfødtes synsvinkel: Om den antropologiske forståelsens egenart. In S. Lægred & T. Skorgen (Eds.), *Hermeneutisk lesebok* (pp. 289-306). Oslo: Spartacus.

Gifford, R., Ng, C. F., & Wilkinson, M. (1985). Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 729-736. doi:10.1037/0021-9010.70.4.729

Gigerenzer, G. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. New York: Viking.

Gilje, N., & Grimen, H. (2013). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Giorgi, A. P. (1985). *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburg: Duquesne University Press.

Goleman, D. (1999). *Känslans intelligens och arbetet: Emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Granberg, O. (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Halberstadt, J. B., & Levine, G. M. (1999). Effects of Reasons Analysis on the Accuracy of Predicting Basketball Games. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(3), 517-530. doi:10.1111/j.1559-1816.1999.tb01399.x

- Hallén, N. (2005). *Rekrytera rätt: Intervjuteknik och urval* (1 ed.). Malmö: Liber Ekonomo.
- Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hassmén, N., & Hassmén, P. (2008). *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Helsing, K. (1990). Befattningsbeskrivning och kravspecifikation. In S. Ahrnborg-Svensson (Ed.), *Rekryteringshandboken: En antologi om personalrekrytering*. Stockholm: Svenska dagbladet.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2 ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Hyldgaard, K. (2008). *Vetenskapsteori. En grundbok för pedagogiska ämnen*. Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johansson, B., & Svedner, P. O. (2006). *Examensarbetet i lärarutbildningen: Undersökningsmetoder och språklig utformning*. Uppsala: Kunskapsföretaget.
- Josefson, I. (1991). *Kunskapens former: Det reflekterade yrkeskunnandet*. Stockholm: Carlssons.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Murphy, K. R. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765

Jung, C. G. (1995). *Om psykisk energi, drömmar och arketyper*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*: First edition. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Kirkebøen, G. (2012). *Hva er intuisjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid Decision Making on the Fire Ground: The Original Study Plus a Postscript. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4(3), 186-209.

Kruger, J., Wirtz, D., Miller, D. T., & Devine, P. (2005). Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 725-735.

doi:10.1037/0022-3514.88.5.725

Kvale, S. (1983). The Qualitative Interview: A phenomenological and hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171-196.

doi:10.1163/156916283X00090

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lachman, S. J., & Bass, A. R. (1985). A Direct Study of Halo Effect. *The Journal of Psychology*, 119(6), 535-540. doi:10.1080/00223980.1985.9915460

LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesch, R. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Cambridge: Academic Press.

- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(2), 145-153. doi:10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mannberg, S. (2001). *Social kompetens: Lyhördhet, självreflektion*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meehl, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Morgan, C., Hall, V., & Mackay, H. (1983). *The selection of secondary school headteachers*. Milton Keynes: Open University Press.
- Neumann, C. B., & Neumann, I. B. (2014). *Forskeren i forskningsprosessen. En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm.
- Numminen, O., Meretoja, R., Isoaho, H., & Leino-Kilpi, H. (2013). Professional competence of practising nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(9-10), 1411-1423. doi:10.1111/j.1365-2702.2012.04334.x
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (3 ed.). Stockholm: Liber.

- Oskamp, S. (1965). Overconfidence in case-study judgments. *Journal of Consulting Psychology, 29*(3), 261-265. doi:10.1037/h0022125
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4 ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Phillips, A. P., & Dipboye, R. L. (1989). Correlational Tests of Predictions From a Process Model of the Interview. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 41-52. doi:10.1037/0021-9010.74.1.41
- Prickett, T. J., Gada-Jain, N., & Bernieri, F. J. (2002). *The importance of first impressions in a job interview*. Paper presented at the Annual Meeting of the Midwestern Psychological Association, Chicago.
- Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ricoeur, P. (1976). *Interpretation theory: Discourse and the surplus of meaning*. Fort Worth: Texas Christian University Press.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior* (6th ed. ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Rydén, O. (2017). Magkänsla. *Nationalencyklopedin*. Retrieved from <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/magk%C3%A4nsla>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 ed.). Harlow: Pearson.
- Schmidt, F. L. (1977). The Urry Method of Approximating the Item Parameters of Latent Trait Theory. *Educational and Psychological Measurement, 37*(3), 613-620. doi:10.1177/001316447703700304

Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational behavior and human decision processes*, 53(2), 252-266. doi:10.1016/0749-5978(92)90064-E

Skog, O.-J. (2013). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming* (2 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Starrin, B., & Svensson, P.-G. (1996). *Kvalitative studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Stewart, G. L., Dustin, S. L., Barrick, M. R., Darnold, T. C., & Zedeck, S. (2008). Exploring the Handshake in Employment Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1139-1146. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1139

Taylor, C. (2001). Fortolkning i humanvitenskapene. In S. Lærgreid & T. Skorgen (Eds.), *Hermeneutisk lesebok*. (pp. 239-288). Oslo: Spartacus.

Thomassen, M. (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis: Introduktion till vetenskapsfilosofi: Gleerups utbildning*.

Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29. doi:10.1037/h0071663

Thurén, T., Gjerpe, K., & Gjestland, D. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Trost, J. (2005). *Kvalitative intervjuer* (3 ed.). Lund: Studentlitteratur.

Westlund, I. (2009). Hermeneutik. In A. Fejes & R. Thornberg (Eds.), *Handbok i kvalitativ analys* (pp. 62-80). Stockholm: Liber.

Willis, J., & Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science*, *17*(7), 592-598.

Wilson, T. D., Lisle, D. J., Schooler, J. W., Hodges, S. D., Klaaren, K. J., & Lafleur, S. J. (1993). Introspecting about reasons can reduce post-choice satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *19*, 331-339.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5 ed.). Los Angeles: SAGE.

Ödman, P.-J. (2006). *Kontrasternas spel: En svensk mentalitets- och pedagogikhistoria*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Ödman, P.-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik* (2 ed.). Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Örtqvist, J., & Eklund, P. (2008). *Något håller på att hända: Morgondagens värderingar i världen och Sörmland*. Nyköping: Länsstyrelsen i Södermanlands län.

Bilaga 1

Ett första mejl till rekryterare

Hei!

Mitt navn er Mikaela Ödahl og jeg er en 26 år gammel svensk student på Master i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger.

I løpet av våren skal jeg skrive masteroppgave og jeg har valgt å skrive om rekruttereres mening om bruk av magefølelse i rekrutteringssammenheng. Hvor stor/liten rolle syns rekrutterer at magefølelse spiller inn i ansettelsesprosesser? Er dette noe en bør se opp for, eller kan magefølelsen brukes som et verktøy? Oppgaven ønsker å undersøke om og hvordan magefølelsen kan brukes, eventuelt hvordan den ikke bør brukes og i det tilfelle hvorfor.

Jeg skriver denne e-posten til deg fordi jeg lurer på om du kunne være villig til å dele med deg dine meninger og erfaringer med dette, og kunne tenke deg å stille til et intervju?

Jeg ser for meg at intervjuene vil finne sted en gang i mars. Ingen detaljer er klart ennå, og dette er bare en interesseforespørsel. Hvis du ombestemmer deg når en spesifikk plan presenteres har jeg full forståelse for det.

Om du er interessert vil jeg ta kontakt med deg senere med videre informasjon.

Jeg håper å høre fra deg!

Med vennlig hilsen,

Mikaela Ödahl

Bilaga 2

Ett andra mejl till rekryterare som tackat ja till medverkan

Hei igjen!

Som tidligere avtalt kontakter jeg deg med mer informasjon angående intervjuet om rekruttering og magesfølelse.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke rekruttereres mening om bruk av magesfølelse i rekrutteringssammenheng. Den første delen av studien har vært å be en rekke rekrutterere over hele Norge om å fylle ut et kort spørreskjema. For å dykke dypere inn i emnet vil jeg nå gjennomføre intervjuer med 6-7 stykker rekrutterere i Stavanger.

Ettersom du tidligere har vist interesse for oppgaven min lurer jeg på om du har mulighet til å stille til intervju en gang mellom 28. februar og 9. mars? Tid og dag avgjør du. Dersom du ikke har mulighet å stille noen av disse dagene kan du gjerne foreslå en dag selv så tilpasser jeg meg etter det. Intervjuet er beregnet å ta maksimalt 1 time, avhengig av hvor mye du føler at du har å si.

Studien er frivillig, og du kan velge å stoppe når som helst. Resultatet vil bli behandlet konfidensielt og fullstendig anonymitet loves. Ikke nøl med å kontakte meg hvis du har noen spørsmål.

Hvis du ønsker å delta i spørreundersøkelsen, vil du finne den her:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdMP0wnkgimHiytgfnANO8KN0zqX__TWnbMvZjG2VT6xEIT7g/viewform

Med vennlig hilsen,

Mikaela Ödahl

Bilaga 3

Enkät till rekryterare

Spørreskjema om bruk av magefølelse ved rekruttering.

Jeg skriver for tiden min masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Hensikten er å undersøke rekrutteres instilling til bruk av magefølelsen.

Jeg har nå behov for din hjelp som rekrutterer. Det er 6 spørsmål som vil ta noen få minutter å besvare.

Din hjelp vil bety svært mye for mitt arbeid.

Full anonymitet loves.

Takk på forhånd!

Vennlig hilsen Mikaela Ödahl.

***Obligatorisk**

Kjønn *

- Kvinne
- Mann
- Vill ikke spesifisere

Hvor lenge har du arbeidet med rekruttering? *

- Under 1 år
- 1-2 år
- 2-5 år
- Over 5 år

Syns du at magefølelsen er et bra verktøy ved rekruttering? *

- Ja
- I visse tilfeller
- Nei

Hvor ofte benytter du deg av din magefølelse i rekrutteringssammenheng? *

- Alltid
- Ofte
- Sjelden
- Aldri

Hvor pålitelig anser du at din magefølelse er i rekrutteringssammenheng? *

- Svært pålitelig
- Pålitelig
- Lite pålitelig
- Upålitelig

På en skala fra 1 til 4, hva er din innstilling til bruk av magefølelsen i rekrutteringssammenheng? *

	1	2	3	4	
Svært negativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært positiv

Bilaga 4

Intervjuguide

Først litt bakgrunnsinformasjon ...

- Hva jobber du med?
- Hvor lenge har du arbeidet med rekruttering?
- Har du en utdanning som er relevant til rekruttering?
- Kan du beskrive en typisk rekrutteringsprosess for deg/hos dere?
 - Utvalgsmetoder – hvem velges og hvorfor? (CV, tester, annet?)
 - Intervjuer – mal/intervjuguide? Frie tøyler?
 - Antall personer (rekrutterere, sjefer osv) involvert i prosessen – hvorfor?

Magefølelsen ...

- Hva synes du om å bruke magefølelsen som et verktøy ved rekrutteringsprosesser?
 - Hvilke fordeler/ulempeser ser du med å stole på magefølelsen?
- Hvordan ser du på fordommers påvirkning på magefølelsen?
- Hvordan forholder du deg til din magefølelse i rekrutteringssammenheng?
 - Hvor pålitelig synes du at din magefølelse er?
 - Hvor ofte og på hvilken måte bruker du den? (om den blir brukt)
- Hvordan forandres din oppfatning av en kandidat i løpet av rekrutteringsprosessen?
 - Hvor mye betyr det første inntrykket?
 - Blir det lettere/vanskeligere å ta en avgjørelse etter at mer og mer informasjon blir gitt?

- Hva avgjør hvem som får jobben?
 - Er alle komponenter (testresultat, referanser, kvalifikasjoner, personlighet osv) like viktige eller har noen deler større betydning? Hvilken? Hvorfor?
 - Dersom to kandidater stiller like sterkt etter tester, kvalifikasjoner og referanser, hva avgjør hvem som får jobben?
 - Hvor stor betydelse har ”en bra følelse” for deg?
 - Hva innebærer ”en bra følelse” for deg?

- Hvordan vet du at du har funnet rett kandidat?
 - Jeg har lest at det tar 4 minutt for en rekrutterer å ta en avgjørelse, hva tenker du om det?
 - Dersom dere er flere som tar avgjørelsen, hvordan bestemmer dere hvem som har ”mest rett”?

- Det finnes mye litteratur om hvordan rekruttering bør skje. Hva har du lært deg (gjennom studier, håndbøker, av andre og egne erfaringer) om magefølelse og rekruttering?
 - Benyttes/unngås?
 - Hvordan synes du det fungerer å bruke teoretiske råd i praksis?

- Hvordan har din magefølelse blitt påvirket med mer erfaring?
 - Hvordan forholdt du deg til den ved starten av din karriere?

Til slutt ...

- På en skala fra 1 (svært negativ) til 4 (svært positiv), hva er din overhengende innstilling til å bruke magefølelsen ved rekrutteringssammenheng?

Takk for meg!

Bilaga 5

SPSS-analyser

Uppfattning av magkänslan som ett bra verktyg

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,162 ^a	,026	-,006	,67677

a. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,741	2	,371	,809	,450 ^b
	Residual	27,481	60	,458		
	Total	28,222	62			

a. Dependent Variable: Är magkänslan ett bra verktyg?

b. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,940	,168		11,567	,000
	Kön utan okänt	,162	,172	,121	,941	,351
	Lång_vs_kort_erfarenhet	,138	,187	,094	,736	,465

a. Dependent Variable: Är magkänslan ett bra verktyg?

Användningsfrekvens av magkänslan som verktyg

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,223 ^a	,050	,018	,49791

a. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,776	2	,388	1,565	,217 ^b
	Residual	14,875	60	,248		
	Total	15,651	62			

a. Dependent Variable: Användningsfrekvens

b. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,398	,123		3,222	,002
	Kön utan okänt	,206	,127	,206	1,629	,109
	Lång_vs_kort_erfarenhet	,067	,138	,062	,489	,627

a. Dependent Variable: Användningsfrekvens

Uppfattning av egen magkänslas pålitlighet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,100 ^a	,010	-,023	,86701

a. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,453	2	,227	,301	,741 ^b
	Residual	45,102	60	,752		
	Total	45,556	62			

a. Dependent Variable: Hur pålitlig är din magkänsla?

b. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,321	,215		10,800	,000
	Kön utan okänt	-,014	,221	-,008	-,062	,951
	Lång_vs_kort_erfarenhet	,186	,240	,100	,776	,441

a. Dependent Variable: Hur pålitlig är din magkänsla?

Inställning till användande av magkänslan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,171 ^a	,029	-,003	,90708

a. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,489	2	,745	,905	,410 ^b
	Residual	49,368	60	,823		
	Total	50,857	62			

a. Dependent Variable: Vad är din inställning till användande av magkänsla?

b. Predictors: (Constant), Lång_vs_kort_erfarenhet, Kön utan okänt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,640	,225		11,742	,000
	Kön utan okänt	-,166	,231	-,092	-,717	,476
	Lång_vs_kort_erfarenhet	-,262	,251	-,134	-1,043	,301

a. Dependent Variable: Vad är din inställning till användande av magkänsla?