



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2024

Kandidatupplevelsen inom kompetensbaserad rekrytering - ett tveeggat svärd

Tåre Gashi och Bianca Hultén

Fakulteten för ekonomi

Författare

Tåre Gashi och Bianca Hultén

Titel

Kandidatupplevelsen inom kompetensbaserad rekrytering – ett tveeggat svärd

Handledare

Sören Augustinsson

Sammanfattning

Kompetensbaserad rekrytering är en framträdande metod inom rekryteringssammanhang med syftet att främja objektivitet, likabehandling och rättvisa. Syftet med vår studie är att undersöka kandidatens upplevelse av kompetensbaserad rekrytering. Genom semistrukturerade intervjuer har vi fokuserat på kandidaters berättelser och upplevelser av metoden. Resultatet kan beskrivas som ett tveeggat svärd, med dess för- och nackdelar som beskrivs genom kandidaternas upplevelser. Detta förklaras delvis genom erfarenhetsnivå av metoden, hur metoden översätts i praktiken och interpersonella relationer. Studien bidrar till en djupare förståelse för hur kompetensbaserad rekrytering påverkar kandidatupplevelsen. Vi belyser behovet av ytterligare forskning för att utforska hur organisationer kan förbättra implementeringen av kompetensbaserad rekrytering för att uppfylla sina avsedda mål om ökad rättvisa och objektivitet. Genom att identifiera och adressera de faktorer som påverkar kandidatens upplevelse, kan steg tas mot en mer inkluderande och rättvis rekryteringsprocess som bättre reflekterar och nyttjar kandidaternas potential.

Ämnesord

Kompetensbaserad rekrytering, rekrytering, kandidatupplevelse, kompetens, objektivitet, subjektivitet, översättning

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till kontaktpersonerna på kommunerna som hjälpte till att sprida vår studie. Tack till er som valde att ställa upp i vår studie – med en risk för att låta klyschig, men dock så sant, utan er hade detta inte varit möjligt.

Vi vill också rikta ett tack till vår handledare Sören Augustinsson för ditt engagemang, intressanta infallsvinklar och din bokhylla som tycks rymma det mesta.

Slutligen vill vi tacka varandra. Genom regn och sol, jobbiga moment och roliga, torra matlådor och lyxiga hotellfrukostar har vi tagit oss igenom denna process. Nu har vi nått en deldestination av vår resas färd - Den som började för mer än ett år sedan genom otaliga bilkörningar från och till högskolan. Och ni kanske inte läser detta, men vi tackar även vår familj för att ni stått ut med oss. I trötthet och extas där vi delat våra tankar, inspel och konstigheter i tid och otid. För vad vore livet egentligen, om vi inte har människor att dela det med?

Tåre Gashi och Bianca Hultén

Mars 2024

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	1
1.2 Avgränsning	2
2. Tidigare forskning och teori	2
2.1 Kompetensbegreppet	2
2.2 Organisationsidéer, metoder och dess översättning	3
2.2.1 Kompetensbaserad rekrytering	3
2.2.2 Employer branding	5
2.3 Att vara subjekt och objekt	5
2.4 Översikt av ovanstående presenterad forskning och teorier	6
3. Metod	7
3.1 Val av metod	7
3.2 Pilotintervjuer och inspirationsintervju	7
3.3 Intervjudeltagare	7
3.4 Insamling av empiri	8
3.5 Analysmetod och processen	8
3.6 Metoddiskussion	9
3.7 Etiska övervägande	10
4. Resultat och analys	11
4.1 Oerfaren och erfaren kandidatupplevelse	11
4.2 Plocka russen ur KBR	12
4.3 Se mig - inte bara mitt testresultat	14
4.4 Bygg broar, inte barriärer, i rekryteringens mellanrum	16

5. Diskussion	18
5.1 Kritisk reflektion	20
5.2 Förslag till framtida forskning	21
5.3 Förslag till praktiken	21
6. Slutsats	22
Källförteckning	23
Bilaga 1 – Informationsbrev för spridning av studie	28
Bilaga 2 – Intervjumall	29
Bilaga 3 – Information om studien och samtycke	30

1. Inledning

Nedan presenteras bakgrunden till vår studie som är inriktad på kandidatupplevelsen och ger inblick i hur kandidaterna uppfattar kompetensbaserade rekryteringsprocesser.

Vi har alla varit, och kommer återigen att vara, kandidater i rekryteringsprocesser. Tänk tillbaka på senaste gången du sökte ett arbete och hur du upplevde den processen. Hur var din känsla inför intervjun, upplevde du att du fick visa din kompetens och hur kändes det efteråt? Erfarenheten av att själva vara kandidater, tillsammans med en undran om vad kompetensbaserad rekrytering innebär, är startpunkten till vårt valda ämne. Dessa upplevelser utmynnade i flera långa diskussioner oss emellan där vi ville begripliggöra kompetensbaserad rekrytering utifrån kandidatens perspektiv. Dessutom undrade vi hur det är möjligt att mäta kandidaters kompetens utifrån denna metod. Kompetensbaserad rekrytering, som vi härnäst benämner som KBR, har vi uppmärksammat som en trend inom rekryteringsområdet. Metoden utgör enligt Lindelöw (2003) en strukturerad process där beslut fattas baserat på kandidatens kompetenser, färdigheter och förmågor, snarare än enbart på formell utbildning eller tidigare erfarenhet med målet att identifiera den mest lämpliga kandidaten för en specifik arbetsroll. Metoden används inom flera organisationer som ett sätt att främja objektivitet, likabehandling och rättvisa inom rekrytering. KBR skiljer sig från traditionella metoder genom sitt fokus på kompetenser och struktur framför andra kriterier.

Organisationer strävar efter att anställa individer som inte bara passar för rollen utan även i organisationens värderingar och normer, och individen i sin tur mot att finna en arbetsroll och organisation att trivas i (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn 2012). Oavsett om kandidaten blir erbjuden anställning eller blir avvisad, har rekryteringsprocessen och interaktioner däremellan betydelse för kandidatens upplevelse av rättvisa och respektfullt bemötande (Miles & McCamey 2018). Denna uppfattning kan i sin tur påverka deras vilja att söka arbete hos organisationen i framtiden, likväl hur kandidaten talar om organisationen med andra. Att skapa en positiv kandidatupplevelse är således essentiellt för att bygga och upprätta ett starkt employer branding (Ibid.). Trots att metoden tycks förekomma i stor utsträckning i både privat och offentlig sektor finns begränsad forskning i hur kandidater faktiskt upplever KBR. Även om studier har utforskat metoden ur ett organisatoriskt perspektiv och undersökt kandidaters upplevelser av olika urvalsverktyg, finns en avsaknad av kandidatens helhetsupplevelse. Denna studie syftar till att utforska detta område genom att belysa insikter från kandidaternas perspektiv, vilket kan hjälpa till att identifiera, förstå möjligheter och utmaningar med metoden. KBR, likt språkets ord, bär på olika betydelser beroende på individens personliga erfarenheter och kontexten den används i (Augustinsson, Ericsson & Rakar 2018). Genom att inkludera kandidaternas röster hoppas vi ge en mer nyanserad bild av KBR.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med vår studie är att undersöka och förstå kandidaters erfarenheter och upplevelser inom KBR. Genom att ta del av kandidaters uppfattningar som deltagit i KBR-processer ges insikt i hur de upplever denna metod. Med denna kunskap som grund, strävar vi efter att identifiera möjligheter för förbättring och utveckling av KBR. Studiens syfte har således utmynnats i följande

forskningsfråga: *Hur beskriver och upplever kandidater sin erfarenhet av att delta i en kompetensbaserad rekryteringsprocess?*

1.2 Avgränsning

KBR innefattar en process där samtliga delar inte synliggörs för kandidaten. Ulfsson (2013) redogör för moment i rekryteringsprocesser som kan innefatta förberedelser såsom behovsanalyser, kravspecifikation, annonsering och urvalsförfarande såsom grovgallring till intervjuer. Dessutom kan referenstagning ingå (Lindelöw 2003). Av denna anledning väljer vi att avgränsa studien i moment som kandidaten direkt berörs av, vilket innefattar urval såsom olika former av tester och intervjuer och återkoppling från organisationer. Vi har således valt att inte beröra förberedelser och referenstagning.

2. Tidigare forskning och teori

I detta avsnitt redogör vi för tidigare forskning och teori med syftet att tolka och förstå kandidatupplevelsen inom KBR.

Redan under andra världskriget utvecklades en metod för att rekrytera specialister till armén genom tester för att agera i en situation med iscensatt kontaminerad mark under observation (Highhouse 2002). Konceptet att rekrytera med kompetens som grund växte således inte fram ur tomt intet. Innan kompetens blev centralt för rekrytering var arbetsanalyser och kriterier vanligt förekommande, vilket var mer personcentrerade. Inom KBR skiftas fokus från personspecifika egenskaper till kompetens. Detta handlar delvis om press på organisationer att bli mer effektiva för att välja ut och utveckla rätt människor (Wood & Payne 1998). Den mänskliga faktorn, inkluderande subjektiva tolkningar och fördomar om kandidaten, kan utmana objektiviteten i rekryteringsprocesser, vilket understryker komplexiteten i att sträva efter rättvisa. Standardisering anses främja objektivitet och minska diskriminering genom likabehandling av kandidater och objektiv bedömning av testresultat (Lindelöw 2016). Farnham och Stevens (2000) belyser denna övergång hos en organisation med strävan efter objektivitet i övergången från traditionella rekryteringsmetoder till KBR, som syftar till att minska subjektiviteten och öka effektiviteten genom att använda evidensbaserade metoder.

2.1 Kompetensbegreppet

De flesta har en förståelse för vad kompetens handlar om och har stött på begreppet i olika situationer men betydelsen kan variera beroende på kontext (Skorstad 2011). Innebörden av kompetensbegreppet och dess olika definitioner kan därav betraktas som spretigt. Skorstad (Ibid.) åtskiljer formell och informell kompetens där det förstnämnda innefattar CV, erfarenhet och utbildning. Informell kompetens fokuserar i stället på mjuka värden så som exempelvis samarbetsförmåga. Lindelöw (2003) gör däremot en distinktion mellan kompetenser i form av social förmåga, intrapersonella-, nyckel- och yrkeskompetens. Social förmåga berör hur personer agerar i relation till andra i olika situationer. Intrapersonella kompetenser är personens förmåga att hantera sina inre drivkrafter. Nyckelkompetenser relaterar till individens anpassning inom organisationer och yrkeskompetens är direkt knutet till arbetsuppgifter oavsett miljö.

Emellertid kan kompetensbegreppet förklaras utifrån färdigheter och egenskaper som omsätts för att uppnå det som krävs i specifika situationer. Detta innefattar individens förmågor, tillgängliga resurser och faktorer som kan hindra eller stödja individens handlingar. Sammantaget påverkar

detta hur individen resonerar kring vad denne kan eller inte kan utföra, så kallat handlingsutrymme (Andersson, Hallén & Smith 2016; Engdahl & Larsson 2011). Likaså framhåller Ellström (1992) att kompetens utgör individens potentiella handlingsförmåga i arbetet i samband med en uppgift, situation eller kontext med syftet att uppnå ett visst mål. Individens handlande reflekterar observerbara kompetenser, dolda faktorer såsom personlighet, intelligens, motivation och kunskap är osynliga och påverkar likväl beteendet (Skorstad 2011). I relation till detta har Damasio (2000) belyst hur känslor och kroppsliga tillstånd påverkar beslutsprocesser vilket kan tillämpas på hur individer hanterar situationer och anpassar sitt beteende i nya miljöer. Detta framhäver hur emotionell och kognitiv processering används för navigering i nya situationer, vilket kan kopplas till anpassningsförmåga, problemlösning och lärande i ett nytt görande.

Återigen, påvisar detta att kompetensbegreppet är flerdimensionellt. Kompetens innefattar därmed observerbara och icke-observerbara aspekter, som tillsammans påverkar beteendet samtidigt.

2.2 Organisationsidéer, metoder och dess översättning

Nyinstitutionalism förklarar hur organisatoriska framgångskoncept sprids och etableras genom en tvåstegsprocess bestående av dekontextualisering och kontextualisering. Under dekontextualisering tas framgångsrika metoder ur sin ursprungliga omgivning för att sedan appliceras i nya sammanhang. Kontextualiseringssteget handlar om att dessa metoder anpassas och implementeras enligt de specifika behoven i en ny organisation. Denna anpassning, som en del av kontextualisering, kräver en omformning av idéer så att de passar in i den mottagande organisationens unika kontext, likt en översättningsprocess (Røvik 2008). Begreppet översättning utforskas av Czarniawska (2015) som beskriver hur idéer transformerar genom interaktion, vilket betonar att förändring är en naturlig del av denna process. På samma sätt förklarar Highhouse (2002) att rekryteringsprocessernas utformning skiljer sig åt beroende av specifika kontexter organisationerna verkar inom och rekryterarnas individuella tillvägagångssätt. Om vi betraktar översättningsprocessen som en dynamik där mottagaren har en avgörande roll i att tolka en modell, leder det oundvikligen till att det som översätts alltid förändras något (Ericsson & Pettersson 2023). Å andra sidan pekar Alvesson och Spicer (2018) på en trend där organisationer imiterar varandra för att framstå som mer legitima, drivna av en normativ press. Implementeringen av framgångsrecept påverkas av lag och samhälleliga krav, vilket leder till anpassning för att möta externa och interna förväntningar. Imitationsprocessen utan anpassning, kan dock begränsa förmågan att kritiskt utvärdera konsekvenser och ageranden. Översättningsprocessen understryker komplexiteten både i att överföra och anpassa organisatoriska idéer och metoder.

2.2.1 Kompetensbaserad rekrytering

KBR innefattar en strukturerad metod där kompetensen som eftersöks genomsyrar hela rekryteringsprocessen. Enligt Lindelöw (2016) startar utgångspunkten i behovsanalysen som innefattar mål- och ansvarsbeskrivning och kravspecifikation där exempelvis utbildning, erfarenhet, kompetens och övriga krav ställs upp. Därefter görs ett urval av kandidater som uppfyller formella krav vilket åtföljs av olika urvalsmetoder, varav kompetensbaserad intervju är centralt. Vidare framför Lindelöw (Ibid.) att denna form av intervju kan liknas vid en strukturerad intervju där samma struktur och frågeteknik gäller för alla kandidater. Strukturerade

kompetensbaserade intervjuer handlar om att ställa bakåt- och beteendeariktade frågor som berör kompetenser som är nödvändiga för arbetsrollen (Skorstad 2011; Andersson, Hallén & Smith 2016). Det sätter således ord på beteenderelaterade kompetenser vilket handlar om att identifiera konkreta beteenden som är önskvärda för rollen och organisationen (Andersson, Hallén & Smith 2016). I kontrast till detta framhäver McClelland (1973) att det mest tillförlitliga sättet att mäta kandidaters kompetens är att observera deras faktiska prestation i en situation som efterliknar de verkliga kraven för arbetsrollen. McClelland (Ibid.) gör en liknelse till observation och bedömning av en individs förmåga att köra bil, detta i stället för att anförtro sig till traditionella tester då kandidaten prövas genom ett praktiskt moment eftersom det ger en direkt och objektiv mätning av individens faktiska kompetens. Detta antas förhindra kandidaten att påverka utgången till sin fördel genom manipulation, då resultatet grundar sig på bedömning av faktisk utförd prestation jämförelsevis med intervjuer.

Inom KBR kan olika typer av standardiserade tester ingå som mäter personlighet, motivation och begåvning. Dessa tester kan ordna kandidaterna genom skalor eller kategorisering (Skorstad 2011). Forskning av Schmidt och Hunter (1998) lyfter bland annat fram att generell kognitiv förmåga och intelligens (GMA) uppvisar högst validitet i att förutse arbetsprestation. Kombinationen av GMA och integritetstester, som mäter pliktrogenhet, har hög prediktiv validitet för arbetsprestation. Därefter kommer GMA och strukturerad intervju, vilket kan inkludera mätning av pliktrogenhet och personliga dimensioner. Däremot lyfter Sackett, Zhang, Berry och Lievens (2021) att tidigare meta-analyser om validitet i urvalsmetoder, för att mäta arbetsprestation, har överskattats men de flesta urvalsmetoderna har likvärdiga positioner med viss reducering. Metoder med hög precision i att mäta kompetens behöver inte alltid sammanfalla med hur adekvata de uppfattas av kandidaten, så kallad *ansiktsvaliditet*. Detta begrepp refererar till kandidaters intryck av syftet med urvalsmetoder, vilket kan inkludera intervjufrågor som inte upplevs relevanta för kandidaten eller tester som inte relaterar till de specifika arbetsuppgifter för den arbetsroll som söks (Andersson, Hallén & Smith 2016). Tester anses som rättvisa när de har hög ansiktsvaliditet, vilket är kopplat till hur väl de stämmer överens med den faktiska arbetsrollen. Tvärtom, när testerna inte tycks anknyta till arbetsuppgifterna kan det resultera i att kandidaten känner sig osäker och ifrågasätter rättvisan i urvalsprocessen (Gilliland 1993; Lilly 2022). Hausknecht, Day och Thomas (2004) utvidgar denna diskussion genom kandidaters uppfattning av urvalsmetoder, där intervjuer och därefter arbetsrelaterade tester generellt sett mottas mer positivt än kognitiva tester.

Lilly (2022) föreslår att urvalstester bör balanseras med mänsklig interaktion genom tillhandahållande av information om testets syfte och genomförandeprocess, vilket kan minska osäkerhet och känslan av orättvisa som kan uppstå hos kandidaten. Likväl framhäver Lindelöv (2003) att begåvnings- eller färdighetstester bör kompletteras med djupintervju för att följa upp hur resultaten kan omvandlas till konkreta handlingar i kombination med kandidatens tidigare erfarenheter och självuppfattning. Å ena sidan menar hon att kandidater som får bra testresultat har mindre behov av att diskutera detta, medan kandidater som får mindre bra resultat har mer behov av att diskutera resultatet. Dessa kandidater framställs också som osäkra och prestigefyllda, vilket kan tolkas som att kandidaten har ett sämre omdöme att prestera i pressade situationer. Å andra sidan lyfter Wood och Payne (1998) att kandidater kan ha fördelar på grund av tidigare vana av tester som påverkar deras förmåga positivt jämförelsevis med kandidater som inte har tidigare vana, vilket således kan skapa känslan av orättvisa.

2.2.2 Employer branding

Employer branding, kan också betraktas som en form av organisationsidé. Det speglar arbetsgivarens varumärkesidentitet och täcker områden som lön, anställningsförmåner, prestige samt karriärutvecklingsmöjligheter. Detta begrepp omfattar varumärkesbyggande åtgärder, vilket inkluderar allt från rekrytering till medarbetarens livscykel (Parment, Dyhre & Lutz 2017). Kandidatens upplevelse under rekryteringsprocessen, inklusive interaktioner med arbetsgivaren och processens genomförande, är avgörande för deras syn på organisationen och påverkar viljan att etablera relation till organisationen (Miles & McCamey 2018). Rekryterare kan betraktas som företagets varumärkesambassadörer, vilket gör dem till nyckelrepresentanter för varumärket. Eftersom de återspeglar företagets värderingar och anseende, innebär det att de också är en del av hur varumärket uppfattas externt. Varumärkeshantering får därför olika betydelse för organisationer genom att den skapar distinktioner mellan dem, vilket påverkar potentiella kandidaters syn på organisationen (Cascio 2014). Tydlighet i rekryteringsprocessen, inklusive återkoppling gällande huruvida kandidater går vidare i processen eller inte samt möjlighet att ställa frågor, bidrar till kandidatens känsla av värde vilket kan påverka framtida beslut om att söka sig till organisationen i framtiden (Miles & McCamey 2018). Återkopplingen vid avslag utgör en betydande aspekt för kandidaterna i rekryteringsprocesser, där återkoppling med tydlig motivering till beslut anses mer positivt av kandidaten (Schinkel, van Dierendonck & Anderson 2004). Kandidatupplevelsen av KBR kan således påverka uppfattningen om organisationers varumärkesidentitet, och vilja att söka till organisationer i framtiden.

2.3 Att vara subjekt och objekt

Subjektifiering belyser individens självständighet och förmågan att agera som huvudaktör i sitt liv, vilket är centralt för att förstå mänsklig frihet. Detta begrepp adresserar individens existens, livsval, rätten att existera som subjekt och inte som ett objekt av omgivningen. Subjektivitet är dualistisk, där individens beteende formas både genom egna handlingar och genom perceptioner från andra (Biesta 2020). Således är våra handlingar och yttranden respons på de signaler som sänds ut av andra individer. Våra reaktioner och uttryck i samtliga situationer är resultatet av ett samspel med de impulser vi mottar från andra (Westlander 2022).

I mänskliga relationer, som jag har sagt, är detta uppenbart: Jag reagerar inte på dig utan på dig-plus-mig; eller för att vara mer exakt, det är jag-plus-du som reagerar på dig-plus-mig. "Jag" kan aldrig påverka "dig" eftersom du redan har påverkat mig; det vill säga, i själva mötesprocessen, genom själva mötesprocessen, blir vi båda något annorlunda (Follett 1924, s. 62, vår översättning).

Varje situation är unik och kan inte definieras på förhand. Detta utmanar det personliga omdömet- förmågan att anpassa sig till och hantera okända situationer. Denna förmåga kan inte standardiseras eftersom vår värld ständigt förändras, vilket gör att situationer och människor inte kan placeras in i fasta kategorier. Det är därför människor har ett omdöme för att förhålla sig till det som vi inte vet samt okända situationer (Bornemark 2018). Riskerna med övertro på kategorier, förutbestämda rutiner, riktlinjer och metoder kan resultera i att människor frånskriver sig ansvaret för det som händer och de mänskliga handlingar som äger rum i situationen (Ibid.). När människor behandlas mer som objekt, i form av kompetens för att möta eftersträvarade kompetenser för arbetsrollen snarare än som individer med egna behov, kan detta liknas vid objektifiering. Individen reduceras till att fylla en kompetensfunktion för rekryteraren (Gruenfeld, Inesi, Magee & Galinsky 2008). Enligt Biesta (2020) kan personligheten, utöver att vara en inre

egenskap, fungera som ett medel för objektifiering där den används för att förklara individers handlingar. Bornemark (2018) använder begreppet ratio, vilket avser människans benägenhet att kategorisera och strukturera sin omvärld för att förstå och hantera den. Även om denna förmåga är en grundläggande aspekt av mänsklig kognition, kan det bli problematiskt när det hindrar oss från att se varje situation och individ som unik.

Individuella skillnader bland kandidater påverkar deras uppfattningar om urvalsverktyg (Oostrom, Born, Serlie & Molen 2010; Derous, Born & de Witte 2004). Tidigare erfarenheter och personliga värderingar formar kandidatens förväntningar i urvalsprocessen vilket påverkar känslor, motivation och attityder gentemot rekryteringsprocessen. Transparens, objektivitet, återkoppling, information om arbetet, delaktighet och mänsklig behandling antas skapa en positiv upplevelse av rekryteringsprocessen (Derous, Born & de Witte 2004). Urvalsprocesser kan behöva anpassas till individuella skillnader för att främja effektivitet och rättvisa eftersom exempelvis kandidaters osäkerhet av digitala verktyg kan minska deras prestation, medan öppenhet för nya erfarenheter tenderar att öka motivation och engagemang (Oostrom et al. 2010). Angående rättviseaspekter i urvalsprocesser gör likaså Gilliland (1993) nedslag på hur procedurrättvisa och distributiv rättvisa, baserat på *organizational justice theory*, påverkar kandidaters upplevelser. Modellen framhäver procedurmässiga rättviseaspekter såsom standardiserade processer, testers relevans och möjligheten för kandidaten att prestera. Den lyfter även fram återkopplingens roll, tydlig urvalsinformation, beslutsförklaringar och värdet av interpersonella relationer såsom öppen kommunikation. Inom distributiv rättvisa ingår rättvisa, jämlikhet och behov. Sammantaget påverkar upplevelsen av rättvisa i urvalsprocessen och anställningsbesked eller avslag. I rekryteringsprocesser innebär rättvisa mer än bara metoderna och resultaten; det inkluderar även kandidaternas uppfattningar, såsom jämlikhet och deras tidigare erfarenheter. Morgeson och Ryans (2009) utvidgar denna diskussion genom deras metastudie som identifierar kandidaters upplevelser av urvalsprocessen med intrycksstyrning och informationsutbyte. Detta visar på hur kandidater anstränger sig för att påverka rekryterarens uppfattning. Vidare berörs informationsflödet såsom vilken och hur information förmedlas till kandidaten.

2.4 Översikt av ovanstående presenterad forskning och teorier

Vår studie syftar till att utforska kandidaters erfarenheter av KBR för att förstå hur de upplever metoden. Tidigare forskning och teorier lägger grunden för att tolka kandidatupplevelsen. Forskning inom KBR tenderar att utgå ifrån ett organisatoriskt perspektiv med fokus på att frångå subjektivitet i rekryteringsprocesserna för att övergå till KBR som anses vara mer rättvis, effektiv och objektiv. Det finns en avsaknad av kandidatens helhetsupplevelse av KBR, däremot finns det som tidigare nämnts, forskning som berör kandidatperspektivet inom rekrytering generellt. Genom organisationsidéers och metodens implementering, påverkade av översättning och anpassning till specifika kontexter och arbetsroller, kan man identifiera kompetensbegreppets mångdimensionella och komplexa karaktär, eftersom det utgör kärnan i KBR som således kan influera kandidaternas upplevelser. Med tanke på KBR:s innehåll såsom objektiva verktyg och mänsklig interaktion, kan objektivitet och subjektivitet utgöras där samtidigt och utmana upplevelsen av metoden. I slutändan kan KBR-processen med dess anpassade och översatta innehåll påverka hur kandidaten upplever organisationen i sin helhet.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras den vetenskapliga metod som använts i denna studie, hur vi har gått till väga för att samla in empiri och analysera den. Avsnittet avslutas med metoddiskussion och forskningsetiska överväganden.

3.1 Val av metod

Vi har använt oss av kvalitativ forskningsmetodik för att fördjupa förståelsen av kandidaters upplevelser av KBR-processer. Kvalitativ metodik erbjuder flexibilitet i forskningsarbetet och möjliggör en närmre relation mellan forskaren och deltagare, vilket Ahrne och Svensson (2022) anser kan anpassa och berika insamlingen av empiriskt material. Genom fenomenologisk metod har vi försökt förstå detta fenomen utifrån kandidatens perspektiv. Fenomenologi framhäver subjektivitet och tolkningens betydelse, där livsvärldens kontext påverkar hur fenomen upplevs. Den subjektiva erfarenheten och dess mening är således central (Justesen 2011). För att få tillgång till subjektiva erfarenheter och dess innebörd har vi genomfört semistrukturerade intervjuer, vilket enligt Fejes och Thornberg (2015) kan ge insikt i kandidaternas berättelser och således hur de upplever KBR. Genom att sedan analysera text och tal från det insamlade materialet, som Hjerm, Lindgren och Nilsson (2014) beskriver, tillåts en detaljerad och rik insikt.

3.2 Pilotintervjuer och inspirationsintervju

Vi valde att genomföra två pilotintervjuer för att identifiera oklarheter kring vår intervjuguide, om det fanns behov av att utöka antalet frågor och för att skaffa sig erfarenhet av intervjumetodik (Bryman 2018). Vårt underlag bestod av tre frågor av öppen karaktär där syftet var en beskrivande del där intervjudeltagaren fick beskriva sin upplevelse av KBR. Därefter ställde vi öppna frågor såsom vad, hur och varför för att få djupare insikt under intervjun. Efter pilotintervjuerna fastslog vi att behålla vår ursprungliga intervjumall för att fokusera på rika beskrivningar och upplevelser (Se bilaga 2). Vidare valde vi även att genomföra en intervju med en erfaren praktiker inom det evidensbaserade rekryteringsområdet, för att få en djupare förståelse för KBR. Även om intervjun inte återspeglas eller används i empirin så har det resulterat i vår förståelse för metodens innehåll.

3.3 Intervjudeltagare

Tidigt i processen resonerade vi kring tillgångsproblematiken vilket resulterade i att vi använde oss av olika nätverk, delade ett inlägg om vår studie på LinkedIn riktad till både organisationer som använder sig av KBR och individer som, i egenskap av kandidater, genomgått KBR. Utöver detta tog vi kontakt med kommuner i mellersta och södra Sverige. Ursprungliga planen var att få tillgång till fyra olika organisationer. Anledningen till detta var att utgå från organisationer som säger sig använda KBR och att möjliggöra spridning för att inte begränsa datainsamlingen till en organisation då rekryteringsprocesser kan skilja sig åt i innehåll. Utav 59 kommuner, som kontaktades via e-post och samtal, fick vi tillträde till fem kommuner som i sin tur spred information om vår studie till kandidater som nyligen deltagit i KBR (Se bilaga 1). Sammanfattningsvis resulterade ovanstående i nio intervjudeltagare från kommunerna och sju intervjuer från LinkedIn, totalt 16 intervjudeltagare där intervjuerna pågick mellan 45–60 minuter. Gallringsförfarandet av intervjudeltagare pågick under två veckor vilket innebar att intressenter till studien bokades in sporadiskt under denna period. Vi valde detta för att öppna upp för att kommunerna först skulle sprida vår studie och därefter ge tid för kandidaterna som

ville delta i studien. I urvalet återspeglas en variation av sökta arbetsroller och antalet faser av KBR-processen som intervjudeltagarna erfarit. Syftet med detta är att förhindra partiskhet genom att inte endast inkludera erfarenheter från kandidater som har deltagit i vissa delar eller hela processen.

3.4 Insamling av empiri

Under cirka fyra veckor ägnade vi oss åt att fokusera på insamling av empiriskt material, samtidigt som vi diskuterade, analyserade och kodade materialet. För att säkerställa en djupgående datainsamling genomförde vi enskilda digitala intervjuer med intervjudeltagare som tillfrågades om vi fick spela in samtalet innan intervjun. Detta resulterade i att samtliga intervjuer transkriberades i sin helhet och bearbetades enskilt efter varje intervju, genom att kontrollera att den automatiska transkriberingen överensstämde med vad som sades vilket innebar att det i vissa fall fick korrigeras manuellt. Intervjuer i sin tur möjliggör att deltagarna kan berätta om deras upplevelser och tankar (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014) vilket är relevant för vår studies syfte, upplevelsen av KBR utifrån kandidatens perspektiv. Intervjumallen bygger på viss struktur eftersom samma frågor inledningsvis ställdes till samtliga intervjudeltagare. Den kvalitativa ansatsen gör det möjligt att utforska nyanserade frågeställningar om "vad", "hur" och "varför" (Ahrne & Svensson 2022) som vi använde oss av under intervjutillfällena eftersom vår intervjumall består av färre frågor. Flexibiliteten i intervjuguiden och öppna svarsalternativ kan resultera i olika utspel och följdfrågor (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014). Genom att dokumentera varje berättelse och upplevelse kunde vi tidigt i processen identifiera återkommande mönster och skillnader som skrevs ned på en tankekarta, vilket fungerade som ett visuellt hjälpmedel för att organisera och strukturera vårt material. Tankekartan blev ett viktigt verktyg för att synliggöra olika teman och underlättade arbetet med att formulera riktningar för vidare analys.

3.5 Analysmetod och processen

Transkriberingarna lästes flera gånger, både individuellt och tillsammans. Detta förstärkte vår förståelse för materialet, vilket möjliggjorde nya insikter genom olika perspektiv och stärkte vår gemensamma tolkning. Därefter gick vi igenom transkriberingarna tillsammans med hjälp av tematisk analys genom att markera relevanta utdrag, såsom uttryck och meningar som berörde vårt syfte. Alvinus, Borglund och Larsson (2023) förklarar att tematisk analys används för att analysera, tolka och beskriva olika teman. Dessa utdrag sammanställde vi i ett dokument vilket innebar att vi reducerade materialet för att få en överskådlig bild över insamlad empiri. Därefter kodades utdragen med olika färger vilket sedan skrevs och klipptes ut. Citaten närlästes flera gånger och återkommande mönster och nyckeluttalande kodades om. Kodningen av materialet resulterade slutligen i fyra olika teman som berör kandidatupplevelsen av KBR, vilket sammanfattats nedan.

Tabell 1: Beskrivning av kodningsprocess till teman.

Citat från Empiri	Positiva upplevelser	Negativa upplevelser	Tema
<i>Det är utmanande för att jag inte stött på denna typ av frågor innan... Känner mig trygg att prata om en situation som har hänt, där jag vet hur det var, det ger en bra bild av det jag har gjort</i>	Erfarna kandidater känner trygghet och självreflektion.	Oerfarna kandidater upplever osäkerhet och obehag.	Oerfaren och erfaren kandidat
<i>...att utgå från fyra egenskaper som är viktiga för en tjänst, kan ibland bli för maniskt i att vi måste hitta personer som har dessa kompetenser ...kan inte visa mer vem jag är, faller jag på detta, har jag i alla fall fått visa min kompetens</i>	Processen lyckas med anpassning till arbetsroller, kontexter, möjlighet ges att presentera specifika kompetenser.	Processen kan misslyckas med att anpassas till specifika arbetsroller och kontexter, överskuggar andra förmågor, tvivel till objektivitet.	Plocka russen ur KBR
<i>Jag upplever att dessa tester bara skrapar på ytan... ...återkopplingen efter testet med deras tolkning utav mig; är det någonting du känner igen dig i?</i>	Återkoppling med mänsklig interaktion tillåts i relation till testresultat.	Tester och intervjuer fångar inte fullt ut kandidatens kompetens eller personlighet.	Se mig - inte bara mitt testresultat
<i>Det kändes som ett strikt polisförhör; otroligt stelt, opersonligt... Rekryteraren vaggade in mig i en trygg och behaglig känsla...</i>	Känsla av värde och uppskattning på grund av personlig interaktion och återkoppling.	Frustration över brist på återkoppling och känsla av interpersonellt avstånd i processen.	Bygg broar, inte barriärer, i rekryterings mellanrum

3.6 Metoddiskussion

Vår valda metod, semistrukturerade intervjuer, möjliggör att samtala om individers normer, känslor och övrigt som kan tas för givet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022). Valet av digitala intervjuer var ett ställningstagande för att bespara tid då intervjudeltagarna var geografiskt spridda. Dessutom kan digitala intervjuer vara bekvämt för intervjudeltagarna, vilket kan ha underlättat vår insamling. Nackdelarna finns däremot i teknologiska problem eller dålig mottagning som försvårar intervjun och transkriberingen (Bryman 2018). Detta var dock inte aktuellt i någon intervju vilket underlättade insamlingen. Intervjuer går relativt snabbt att genomföra och ger ett brett material, dock är det fördelaktigt att kombinera flera olika metoder (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022). Vi resonerade kring resurser i form av tid och därav resulterade det i intervjuer. Semistrukturerade-intervjuer kan vara fördelaktigt då det kan bidra till djupgående individuella beskrivningar av situationer som potentiellt inte fångas upp genom strukturerade intervjuer (Ahrne & Svensson 2022; Kvale & Brinkmann 2014; Bryman 2018). Det kan dock, å ena sidan, försvåra jämförelser och analyser av materialet eftersom samtalen utmynnar i olika spår (Kvale & Brinkmann 2014) och därmed kan strukturerade intervjuer, med förutbestämda frågor, underlätta jämförelse vilket kan öka trovärdigheten om intervjudeltagarna får identiska frågor. Variationen minskar och bearbetning av materialet underlättas därmed (Bryman 2018). Å andra sidan önskade vi rika beskrivningar, något som strukturerade intervjuer kan begränsa. Det som ytterligare kan försvåra är att vi som forskare behövde vara mer lyhörda, flexibla och spontana med frågor för att knyta an till det intervjudeltagarna berättade och inte, mellan raderna (Bryman 2018). Vår tidigare erfarenhet av intervjuer har däremot varit till vår fördel, dessutom bidrog pilotintervjuerna till ytterligare tillfälle för fortsatt lärande.

Kvale och Brinkmann (2014) framhäver hur mänsklig interaktion påverkar intervjudeltagaren samt den kunskap som genereras, vilket formar vår uppfattning och förståelse av olika fenomen. Detta innebär således att intervjuaren kan påverka intervjudeltagarnas svar och således resultatet, varav medvetenhet om detta påverkat att vi i så hög uträkning som möjligt försökte förhålla oss neutralt i intervjusituationerna. Lundman och Hällgren Graneheim (2017) påpekar likväl att enskilda intervjuer kan resultera i variation i frågor samt i intervjudeltagarnas upplevelser av intervjuerna. Därav var det fördelaktigt att vi startade med pilotintervjuer och att vi granskade våra egna inspelningar efter varje intervju. Genom att lyssna på intervjuerna kunde vi förbättra vår intervjuteknik och fånga upp emotionella nyanser och reflektioner från intervjun, vilket la grund för den inledande fasen av analysarbetet (Kvale & Brinkmann 2014). Analysarbetet utfördes med hjälp av tematisk analys som var fördelaktigt för oss då metoden är flexibel och enkel att behärska, däremot kan det resultera i stor mängd material som kan påverka grundlig analys (Alvinus, Borglund & Larsson 2023). Vår roll som forskare är att presentera resultatet nära och korrekt (Kvale & Brinkmann 2014) och därav bearbetade vi åtskilliga gånger empirin genom att koda och tematisera om. Vi valde även att framhäva citat som anknyter till de teman vi identifierat, då presentationen av dessa resultat grundat vår tolkning och analys.

Inledningsvis bestämde vi inte ett exakt antal intervjuer för vår studie, men efter att ha genomfört ett antal, märkte vi en tendens till mättnad i deltagarnas svar. I kvalitativa intervjuer når forskningen viss mättnad när forskaren känner igen svaren och mönster över flera intervjuer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2022). Trots detta beslutade vi att fortsätta med ytterligare intervjuer för att försäkra oss om att nyanser inkluderats i vår övergripande förståelse av kandidatupplevelsen. Med tanke på att vår studie inte begränsades till en specifik bransch eller yrkesgrupp, ansåg vi att ett bredare urval av intervjuer var nödvändigt. Detta behov förstärktes av en brist på tidigare forskning inom området, vilket motiverade oss till att utföra fler intervjuer för att bidra med omfattande empiri och därigenom öka studiens tillförlitlighet. Däremot medger vi att det finns utrymme för kritik avseende antalet intervjudeltagare och att deras tid kunde nyttjas mer effektivt, då ett mindre urval potentiellt kunde ha bidragit till djupgående insikt. Vår ambition var dock att djupgående utvidga kunskapen och förbättringsmöjligheter inom detta område, vilket kan överväga denna aspekt.

3.7 Etiska övervägande

Under rekommendationer av god forskningssed (Vetenskapsrådet 2017) har vi förhållit oss till de fyra forskningsetiska principerna: Informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Intervjudeltagarna fick information via e-post innan intervjutillfället, i enlighet med informationskravet (Se bilaga 3). Häri ingick syftet med studien, hur material används, information om intervjutillfället och avidentifiering under lagring och rapportering vilket är en del av konfidentialitetskravet. Intervjudeltagarna fick även ge sitt samtycke till studien med information om frivillighet och att de närsomhelst kunde dra tillbaka sitt samtycke utan påföljder. Därtill användes insamlat material enbart i syfte till denna uppsats, i enlighet med nyttjandekravet. I studien har vi valt att inte återge närmre beskrivning av intervjudeltagarna, mer än urvalet, eftersom informationen delvis inte ska gå att härleda tillbaka till personerna men även då vi betraktade det som irrelevant för vårt syfte.

4. Resultat och analys

I följande avsnitt har vi valt att kombinera resultat och analys där vi huvudsakligen fokuserar på att förstå och lyfta kandidaters upplevelser av KBR, likväl hur det förhåller sig till tidigare forskning och teori. Utifrån insamlad empiri framträder en detaljerad skildring av kandidatens resa genom KBR, vilket resulterat i fyra olika teman: oerfaren och erfaren kandidat, plocka russin ur KBR, se mig - inte bara mitt arbetsresultat och bygg broar inte barriärer, i rekryterings mellanrum.

Vi använder oss av metaforen resa för att beskriva kandidatupplevelsen genom KBR. Resan inleds med ansökningssteget, utgångspunkten där kandidaterna presenterar sig. Nästa station är avställningsintervjun, vilket representerar en kortare intervju där första bedömningen sker. Efter detta följer personlighets- och logiktest, där en del kandidater fortsätter framåt och andra inte. Här delas vägen upp i två riktningar: antingen fortsätter kandidaten till en kompetensbaserad djupintervju eller mot att genomföra arbetsprov, för att sedan efterföljas av kompetensbaserad djupintervju. I denna djupintervju skiljer sig tillvägagångssättet åt där en del har utgångspunkt i testresultaten, medan andra fokuserar på kompetenser som specificerats i arbetsannonsen. Ytterligare variation i djupintervjun är antalet närvarande från organisationen. Kandidater intervjuas av en person men flera personer är närvarande. Dessa beskriver kandidaterna som åhörare. För en del kandidater fortsätter resan till att omfatta ytterligare en intervju med relevant personal. Slutligen når kandidaterna resans mål där de mottar beskedet om anställningserbjudande eller avslag.

4.1 Oerfaren och erfaren kandidatupplevelse

Empirin visar ett framträdande mönster av skillnader mellan kandidater med olika erfarenhetsnivåer av KBR. Dessa skillnader sammanfattas i tabellen nedan som kategoriserats i oerfarna och erfarna kandidater. Empirin avslöjade å ena sidan att vissa intervjudeltagare bekantats med KBR, både i en professionell kontext och i ett privat sammanhang, vilket gav dem en viss förtroenhet med metoden. Å andra sidan fanns det intervjudeltagare som utvecklat vana genom att delta i flertalet KBR-processer och denna vana bidrog till känslan av trygghet i samband med metoden. När det gäller erfarenhetsnivåer, visar det sig att oavsett om kandidaterna är erfarna eller oerfarna, är deras upplevelser i övriga teman av KBR-processen relativt likartade.

Tabell 2: Utdrag ur empiri som utmynnat i kategori och sedan som ett tema.

Utdrag ur empiri	Kategori
<i>Varför blev jag kallad? / Vilka testsvar var ni nöjda med som bidrog till att jag gick vidare? / Återkopplingen är viktig för mig som gör det för första gången och tänker vad är detta, sen får man svar att man inte är aktuell och då vill man veta varför man inte gått vidare / Det är utmanande för att jag inte stött på denna typ av frågor innan / Vore bra att flagga i ett mejl att det är en KBR-del så att jag förstår vad det betyder / Utmanande att man inte vet vad man ska svara / Man får lite blackout / Det kan vara svårt att veta vad man ska förbereda sig på / Att ge ett konkret svar på kort tid är svårt, man vet inte om exemplet är bra.</i>	Oerfarna kandidater Ovana, otränad, okunskap, osäkerhet, obehag
<i>Inget fokus på något privat (såsom ålder eller utseende) utan på vad jag har gjort och hur jag gjorde, det tyckte jag kändes tryggt / Det handlar om hur man agerar på jobb, inte hur du är som människa / Jag var väldigt förberedd så det ger en jättefördel / Om jag gör ett sådant test så märker jag vad det är man vill se / Jag känner mig tryggt att prata om en situation som faktiskt har hänt där jag vet hur det var. Det ger en bra bild av det jag har gjort / Det är viktigt att man går på KBR-intervjuer, för det blir som en lärandeprocess / KBR blir som ett miniprof där jag kan visa vad jag går för och hur jag uppfattar saker och ting, hur jag förstår och hanterar olika situationer.</i>	Erfarna kandidater Vana, tränad, kunskap, tryggt, lärandesituation

Oerfarna kandidater känner sig oförberedda på att återge tidigare situationer som de varit delaktiga i, i intervjusammanhanget och det kan påverka deras förmåga att prestera. Detta eftersom de upplevde en förväntan att svara under kort tid. För den erfarna kandidaten av KBR, upplevs processen i stället som trygg, ett moment för självreflektion och lärande. Lärandet framställs som ett tillvägagångssätt att visa sina kompetenser, uppnå självinsikt samt förbättra sina prestationer i tester och intervjuer.

Analys av resultat

Å ena sidan kan lärandet reflektera en strategi för intrycksstyrning, där individens förmåga att presentera sig själv i bästa möjliga ljus kombineras med en skicklighet i att navigera i urvalsprocesser (Morgeson & Ryans 2009). Vi kan likna det vid att genomskåda vad man vill åt och hur man ska svara på denna intervjumetodik. Å andra sidan kan erfarenheten av KBR möjliggöra självkännedom och vana vilket i sin tur också kan ge fördelar i form av en känsla av trygghet. Den emotionella upplevelsen under KBR inverkar på kandidatens beteendemässiga respons och dessa emotionella reaktioner är oberoende av individens erfarenhetsnivå, vilket understryker komplexiteten i mänskliga emotioner i professionella sammanhang (Damasio 2000). KBR ska syfta till likabehandling (Lindelöw 2016) men trots detta uppenbaras olikheter i utfallet av kandidater som är beroende av erfarenheter och förväntningar av metoden. Tidigare erfarenheter, vana eller ovana, kan påverka förväntningar, prestation och känslor (Wood & Payne 1998; Derous, Born & de Witte 2004). Olika erfarenhetsnivåer kan påverka intrycken som kandidaterna utger och således rekryterarens upplevelser och intryck av kandidaten (Lindelöw 2016). Dessa intryck kan sedan påverka hur kompetensen bedöms. McClelland (1973) däremot beskriver hur kompetens kan observeras i en situation där görandet direkt kan bedömas oavsett erfarenhetsnivå, eftersom det försvårar intrycksstyrning och att framstå som mer kompetent.

4.2 Plocka russin ur KBR

Det uppenbaras ett ifrågasättande kring användningen av KBR samt metodens anpassning till den specifika arbetsrollen och kontexten. Kandidater ställer sig undrande till varför just denna metod anses optimal, vad KBR innebär och när det blir KBR i rekryteringsprocessen. Dessutom undrar kandidater hur tidigare erfarenheter och unika kompetenser fullständigt kan appliceras inom nya och okända situationer.

...jag inser att frågorna syftar till att kartlägga hur jag har agerat i liknande situationer tidigare. Dock känns det inte alltid relevant, med tanke på att varje ny organisation, arbetsroll eller projekt innebär unika utmaningar och kontexter.

Å ena sidan innebär de bakåtriktade frågorna inom KBR att kandidaterna sätts i en paradoxal sits, dels då tidigare agerande är kontextspecifikt vilket inte behöver betyda att beteendet är framgångsrikt i andra kontexter. Å andra sidan uppfattas denna intervjuteknik som trygg och rättvis, eftersom den möjliggör presentation av deras kompetenser, fria från bedömning på ovidkommande grunder såsom yttre attribut. Kandidaterna upplever processen som långdragen och krävande, men i de fall man gått vidare i processen uppskattar somliga möjligheten att kunna visa upp sig själva och sina kompetenser under flera steg då det kan inge en mer omfattande bild av ens kompetenser. Detta upplevs delvis som positivt eftersom kandidater medger att om de inte

går vidare i processen har de fått visa upp sin potential och kompetens, i andra fall tycks processen ta onödigt lång tid.

För mig har KBR inte inneburit någon skillnad. Jag tror bara det är ett fint ord som händer. Så jag tror inte att det har så stor betydelse. Jag tycker, då kunde man ju lika gärna inte se personen bakom skärmen. Man kan ju inte märka skillnader mellan KBR och traditionell rekrytering. Om poängen är att bedöma på ytan, kunde man lika gärna låta en robot sköta intervjuerna.

Vad betyder kompetens för er och för mig? Hur vet jag vad ni menar med kompetens? Hur ska ni bedöma utifrån detta? Vad är KBR egentligen? Eller när blir det kompetensbaserat i processen?

Kandidaterna vittnar om en förvirring där de inte förstår metoden, när det kompetensbaserade träder in i processen, då de menar att det i vissa fall pendlar mellan traditionell rekrytering och KBR. Därutav kretsar upplevelsen mellan en spänning att visa upp sin unika personlighet och kompetens gentemot en process där gränserna suddas ut mellan traditionell- och KBR, vilket i sin tur leder till en förvirring kring hur kompetensen ska bedömas och hur kandidaterna ska förhålla sig till processen.

Det är väldigt vanligt att man säger att vi använder oss av KBR och sen i slutändan så gör man inte det alls. Man plockar russinen ur kakan. Det blir ett slitet och misshandlat uttryck att säga att man jobbar kompetensbaserat.

De enda intervjuerna jag har hamnat på hittills har varit baserat på att jag har ringt. Det är väldigt svårt att få intervju. Det här är något som jag står fast vid när du har ett invandrarnamn. När du har ett invandrarnamn har du inte samma förutsättningar.

KBR kritiserar å ena sidan för sitt ensidiga fokus på vissa kompetenser, vilket överskuggar andra viktiga förmågor och potential. Kandidaterna uttrycker osäkerhet kring definitionen av kompetens och hur de kan visa sin fulla potential med hänsyn till spänningen mellan det traditionella och KBR. Samtidigt uppmärksammas å andra sidan en skildring i hur vissa kandidater får kämpa för att visa på kompetenser som efterfrågas i arbetsannonserna genom att aktivt ta kontakt för att ges möjlighet att gå vidare i processen trots uppfyllandet av formella krav.

Analys av resultat

När organisationer rekryterar med KBR, görs det utifrån övertygelsen att denna metod är effektiv för att identifiera de mest lämpliga kandidaterna för sina specifika behov. Denna metod, som andra organisationsmetoder, genomgår en översättningsprocess när den anpassas och implementeras i organisationers unika kontexter (Czarniawska 2015) och därav kan KBR-processens utformning skilja sig avseende organisation och rekryterare (Highouse 2002). Översättningsprocessen ses som en dynamisk interaktion där mottagarens roll i att tolka en given modell är avgörande, resulterar det oundvikligen i att det översatta innehållet alltid förändras och därför skildras olika kandidatupplevelser (Ericsson & Pettersson 2023). Även om grundprincipen för KBR fokuserar på kandidatens kompetenser snarare än enbart erfarenheter, utbildning och subjektivitet – kan den praktiska tillämpningen därav se olika ut. När människan å ena sidan reduceras, objektifieras, till att uppfylla kompetensbehovet kan det förhindra att se individen och situationer för dess unika karaktär (Gruenfeld et. al 2008; Bornemark 2018). Å andra sidan kan objektifieringen av kandidaten också skapa en känsla av trygghet och rättvisa, då subjektiva upplevelser om kandidatens yttre attribut blir irrelevanta (Gruenfeld, et al. 2008). Samtidigt

framhålls subjekt och objekt som två motpoler – om syftet med metoden är att förhålla sig objektiv och rättvis med kompetens som utgångspunkt kan likväl en robot hantera processen. Eftersom rekryterare är människor med åsikter och känslor (Damasio 2000), inte objektiva instrument fria från fördomar kan detta influera kandidaters syn på metodens objektivitet och rättvisa.

Kompetensbaserad intervjuteknik syftar till att identifiera beteenden hos en individ som kan återberättas, vilket ska reflektera individens förmåga att hantera specifika arbetsuppgifter (Lindelöw 2003). Det finns dock icke observerbara faktorer, såsom individens inre motivation, som också påverkar beteendet (Ellström 1992; Skorstad 2011). För att identifiera den sökta kompetensen, kan man inte helt bortse från kandidatens inre egenskaper. Detta gör det utmanande att fullständigt och tillförlitligt fastställa kandidatens kompetens. Trots ansträngningar att identifiera tidigare beteenden som indikerar kompetens, är varje ny situation unik, med olika omständigheter (Bornemark 2018; Damasio 2000). Dessutom innebär det att kompetenser man tidigare visat inte nödvändigtvis är densamma i den nya arbetsrollen, eftersom kompetensen är kopplad till erfarenheter som involverade andra människor i en annan situation (Westlander 2022). Detta utmanar grunden för hur kompetens inom KBR definieras och översätts, eftersom handlingar betraktade som kompetenta i en specifik kontext kan vara olämpliga i en annan. Eftersom kompetensbegreppet är mångfacetterat kan förlängningen av detta utmana översättningen av KBR. Exempelvis kan kontextualisering, anpassning och implementering av metoden till organisationens behov (Røvik 2008) resultera till att KBR:s definition och innehåll urvattnas. Emellertid, oavsett översättning och implementering finns upplevelsen av att KBR inte ger sken av det som metoden används för att motverka – diskriminering och likabehandling. Möjligen imiterar organisationer andra för att framstå som mer legitima eller för att uppnå externa krav (Alvesson & Spicer 2018) vilket ytterligare kan bidra till att KBR förlorar sitt värde i praktiken, utifrån kandidatperspektivet. Däremot, när KBR-processer involverar dekontextualisering eller imitation utan att anpassas till den specifika organisationen eller arbetsrollen, ifrågasätts också utformningen av KBR-processen när urvalsmetodernas innehåll uppfattas som irrelevant i relation till den arbetsroll som söks.

4.3 Se mig - inte bara mitt testresultat

Genomgående i empirin framkommer känslan av osäkerhet till de tester som används och dess relevans till den sökta arbetsrollen. Det framträder ett ifrågasättande i hur dessa tester kan mäta deras kompetens.

Hur ska detta test mäta hela mig? Man är ju en person på jobbet, man är en privat. Det känns lite svårt. Tänk så svarar jag hur jag är privat? Det är inte alls likadant som det är på jobbet, kanske blir det en jättedålig matchning eller att det inte ger mig bra förutsättningar för att jag kanske egentligen inte är så.

Det väcker viss förvirring om huruvida resultatet verkligen speglar mig som person, eller om det bara beror på att mina svar ledde testet i en viss riktning. Man undrar om det var något man svarade fel på.

Citaten ovan speglar en osäkerhet kring hur kandidaterna ska styra sina svar på testerna, med hänsyn till olika perspektiv såsom privata och professionella i förhållande till den arbetsroll de söker. De ifrågasätter likväl varför vissa frågor ställs, som inte direkt kopplar till arbetsuppgifterna eller kompetenserna i den sökta arbetsrollen. Denna osäkerhet sträcker sig till

bedömningen av testresultaten och skapar en känsla av orättvisa, särskilt när personlighet och kompetenser utvärderas utan tydlig koppling till arbetsrollen. Trots en underliggande skepsis mot testernas relevans, deltar kandidaterna i urvalsprocessen mest på grund av deras önskan att bli erbjuden anställning än en övertygelse om testernas värde i att kunna mäta deras potential.

Jag upplever att dessa tester bara skrapar på ytan och inte fullt ut låter mig visa min fulla potential. Oftast känner du inte igen dig alls i personlighetstesterna. Man undrar vad som är det rätta svaret, vad de vill ha och hur de kan bedöma utifrån detta. Det känns som att du blir tvingad in i en box som du inte passar in i.

Jag vet inte riktigt vad de ska mäta. Testet har inget med denna arbetsroll att göra som jag precis sökt. Min erfarenhet och förmåga kan inte mätas i ett sådant test.

Dessa citat understryker skepsisen till testerna som används i KBR-processen, som vi beskrivet ovan. Denna osäkerhet är genomgående i all empiri oavsett erfarenhetsnivå.

Analys av resultat

Kan människans essens kvantifieras? Är det möjligt att fånga en kandidats potential genom tester och djupintervjuer, eller riskerar testerna att reducera kandidaten till en förenklad avbildning av sig själv? Som tidigare nämnts, återkommer motstridigheter där å ena sidan organisationer försöker tillsätta en arbetsroll baserat på specifika kompetenser och färdigheter, en uppgift som verkar rättvis och objektiv. Olika tester används för att mäta och förutse beteende genom ratiots strävan att kategorisera och hantera urval och bedömning av kandidater (Bornemark 2018). Detta kan ses som objektifiering av individen (Biesta 2020) och kan bidra till en känsla av att känna sig pressad att passa in i en förutbestämd mall som inte återspeglar deras verkliga jag.

Å andra sidan, urvalsmetoder som används för att mäta dessa kvaliteter – personlighetstester, arbetstester och intervjufrågor – strävar efter att fånga essensen av en individ, en uppgift som både är subjektiv och oförutsägbar (Bornemark 2018). Kandidaterna anstränger sig inte bara med att svara på vad som frågas av dem; men också med att förstå varför dessa frågor ställs, och hur de kan navigera i denna osäkerhet för att visa sin fulla potential och lämplighet för arbetsrollen. Oavsett om kandidaterna har fått ett positivt eller negativt testresultat finns osäkerheten till testernas relevans i KBR-processen. I motsats till Lindelöws (2003) ståndpunkt, som framhåller att det framför allt är kandidater med negativa testresultat som har svårt för att prestera och upplever osäkerhet i dessa situationer eftersom de är både prestigefyllda och anses ha ett sämre omdöme.

Trots att befintlig forskning visat att KBR är en mer effektiv och objektiv metod (Farnham & Stevens 2000) samt att tester har hög validitet i att förutse arbetsprestation (Schmidt & Hunter 1998; Sackett et al. 2021), återstår frågor kopplat till testernas ansiktsvaliditet och således rättvisa och osäkerhet enligt kandidaterna (Gilliland 1993; Lilly 2022). Att testerna inte relaterar till kandidaternas uppfattning om arbetsrollen och dess arbetsuppgifter, skapar till viss mån osäkerhet i hur kandidaten bör svara på ett sätt som är så sanningsenligt som möjligt, men det går även att tyda viss form av försök till intrycksstyrning. Genomförandet av tester visar på en önskan hos kandidaterna att bli erkända och uppfattade som något mer än ett testresultat av kompetenser, vilket kan betraktas som en strävan efter att bli sedd som en människa med inneboende potential och möjlighet att förklara sig själv.

4.4 Bygg broar, inte barriärer, i rekryterings mellansrum

Kandidaterna uppskattar möjligheten till att bygga relationer under KBR-processen. Intervjuer och dialog där de kan dela med sig av sina erfarenheter och reflektioner, ger dem en möjlighet att bli sedda, hörda och erkända av rekryteraren. Engagemang vid återkoppling genom processens olika skeden från rekryteraren spelar även en avgörande roll för att förmedla en känsla av att vara önskvärd och uppskattad för kandidaten. Övergripande har betydelsen av relationer, dialog och återkoppling visat sig vara en viktig del av upplevelsen som kompenserar för motsättningen till standardiserade tester.

Hur man faktiskt tillämpar och håller sig till den utan att göra avkall på det relationsmässiga. Så jag tror att köra KBR rakt av kan nog skrämja bort både den ena och den andra. Men jag tror man behöver jobba in den här mjuka relationen.

Det kändes som ett strikt polisförhör; otroligt stelt, opersonligt, och begränsande. Stundvis var det till och med lite obehagligt.

Kandidater känner sig obekväma med kompetensbaserade intervjuer där dialogen på ett sätt saknas. Tvärtom, när rekryterare visar engagemang och intresse, skapas en känsla av trygghet vilket underlättar kandidaters prestation och möjlighet att visa sin potential. Kandidater beskriver hur vikten av respektfullt bemötande och personlig återkoppling genom hela KBR-processen, är betydelsefullt för att känna sig uppskattad, samt för att uppleva en rättvis och transparent process. När återkoppling uteblir, speciellt efter långdragna intervjuer eller moment som tester, lämnas kandidaterna i frustration med obesvarade frågor om vad avvisandet baserades på och hur de kan förbättra sig för framtiden. Kandidater som investerat tid och ansträngning utan att få respons beskriver hur detta påverkar känslan av att känna sig mindre värdefull och osäkerhet.

Detta arbetsprov krävde betydande tid i förberedelser för mig, en hel vecka. Det kändes som om jag levererade en kostnadsfri workshop.

I KBR-processer har arbetsgivaren mandatet, och kandidaterna testas hela vägen. Även om det sägs att arbetstagaren likväl bör få möjligheten att utforska arbetsgivaren och dess förutsättningar, är min upplevelse att det i praktiken är enbart arbetsgivaren som granskar mig.

Detta berör maktbalansen mellan organisationen och kandidaten. Deras skildringar lyfter fram en beroendeställning, där organisationen håller i alla trådar - från att styra över tiden i processen, antalet närvarande i intervjusammanhanget och innehållet i intervjuerna. Denna balans manifesterar sig i en känsla av frustration hos kandidaten, vilket förstärks av en upplevelse av att befinna sig i underläge och således inte ha möjlighet till att påverka.

Analys av resultat

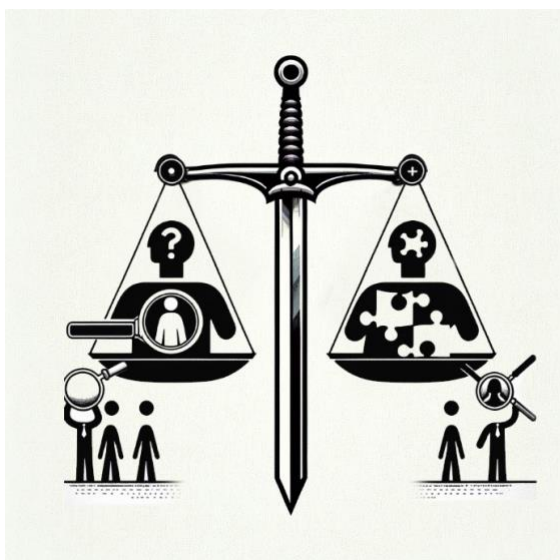
När kandidaterna lägger ner tid och ansträngning i KBR-processen, jämförelsevis med vad de får tillbaka, såsom respekt och balansen genom dialog med rekryteraren, personlig återkoppling och rekryteringsprocessens längd (Miles & McCamey 2018) framträder en maktobalans. Kandidaterna visar på ett behov av att bli sedda samt att uppleva balans i relation till rekryteraren, en aspekt inom distributiv rättvisa. Inom procedurmässig rättvisa ingår aspekter som relationsskapande, återkoppling och beslutsmotivering, sammantaget påverkar dessa rättvisaspekter hur kandidater upplever helheten som mer positiv och rättvis (Gilliland 1993). Däremot när procedurmässig rättvisa brister, påverkas i stället upplevelsen av KBR-processen, som opersonlig och obehaglig. Utrymme för motivering och dialog under intervjusammanhang

och vid beslutsfattande anses betydelsefullt (Schinkel, van Dierendonck & Anderson 2004) eftersom kandidaternas uppfattningar om arbetsrollen och organisationen kan forma sig utifrån de relationer och interaktioner som skapas med rekryteraren (Biesta 2020; Westlander 2022). Folletts (1924) tankar om ömsesidighet i mänskliga relationer blir relevant i KBR-processen, då dialogbaserade rekryteringsprocesser som tillåter kandidater och rekryterare att påverka varandra vilket kan bidra till mer jämlik maktbalans. Därav att bygga broar snarare än barriärer under KBR-processens mellanrum är en aspekt som lyfts fram då rekryteraren, betraktad som organisationens representant, även bär ansvar för att återspegla företagets employer branding, vilket kan influera kandidaters uppfattning om företaget som helhet och deras benägenhet att söka sig dit igen i framtiden. Detta kan även påverka hur kandidaten talar om organisationen med andra (Miles & McCamey 2018; Cascio 2014).

5. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat genom de fyra teman som identifierats i resultat- och analysdelen som ett tveeggat svärd. Diskussionen fokuserar på de väsentliga upptäckterna och relationen till tidigare forskning och teori.

I denna studie har vi utforskat och försökt förstå kandidaters upplevelser av KBR. Genom att djupdyka i kandidaternas perspektiv, som har deltagit i KBR-processer, har vi fått insikter i hur denna metod upplevs från deras sida. Dessa insikter har varit grundläggande för att kunna identifiera möjliga förbättringsförslag av KBR. Med utgångspunkt i studiens syfte och den centrala frågeställningen: *Hur beskriver och upplever kandidater sin erfarenhet av att delta i en kompetensbaserad rekryteringsprocess?* har vi nu en grund baserat på resultat och analys för att diskutera detta i ett bredare sammanhang. Det första temat oerfaren och erfaren kandidat, återspeglar hur tidigare erfarenheter påverkar upplevelsen av KBR och förståelsen för dess innebörd. Det andra temat plocka russin ur KBR ger inblick i hur metoden översätts och tillämpas. Temat se mig – inte bara mitt testresultat, ger förståelse för hur väl kandidater upplever att testresultat speglar deras faktiska kompetens och potential. Bygg broar, inte barriärer, i rekryterings mellanrum ger inblick i bemötande och återkoppling. Sammanfattningsvis visar resultaten en komplex bild över kandidaternas upplevelser utifrån nämnda teman som finns där samtidigt som ett tveeggat svärd.



Figur 1: Kandidatupplevelsen i KBR som ett tveeggat svärd. Vänster sida lyfter fram exempelvis kompetenser bortom yttre attribut och formella kriterier (trygghet). Höger sida lyfter fram exempelvis opersonlighet och oförmåga att fullt erkänna unik potential (obehag).

Jämförelser med befintlig forskning visar att medan vissa av våra fynd bekräftar tidigare studiers resultat, belyser vår studie andra aspekter. Dessa aspekter ger oss möjlighet att reflektera över möjliga förklaringar till dessa skillnader. Till att börja med visar vår studie att erfarenhet av urvalsprocesser förbättrar kandidaters självförtroende och prestation, vilket stöds av tidigare forskning (Wood & Payne 1998; Morgeson & Ryans 2009; Highouse 2002). Vårt resultat visar på hur erfarenhet kan påverka förmågan att hantera KBR-processen, där erfarna kandidater utvecklar strategier för att påverka rekryterares intryck. Detta bekräftas av Morgeson och Ryans (2009) som visar att kandidater aktivt försöker styra rekryterarnas uppfattning. Våra resultat bidrar med insikten att intrycksstyrning inte bara är en taktik, utan också resultatet av en lärandeprocess där erfarna kandidater genom upprepade erfarenheter utvecklar självkänedom

som förbättrar deras presentation och navigering i urvalsprocessen. Detta utmanar i sin tur synen på likabehandling i praktiken, med bakgrund av det som ovan nämnts.

Vidare framkommer det i vårt resultat att översättningen av KBR skiljer sig åt mellan organisationer och därav skildras både hur metoden beskrivs och uppfattas olika av kandidaterna. Detta som i sin tur kan förklaras med hjälp av Czarniawska (2015) och Røvik (2008) där översättningen delvis berör anpassning till organisationens kontext, rekryterare, olika arbetsroller och hur idéer som transformeras ändrar form. Kandidater uttrycker osäkerhet kring vilka aspekter av deras erfarenheter och färdigheter som värderas högst samt hur kompetens relaterar till specifika kontexter i nytt görande. Detta kan spegla komplexiteten i kompetensbegreppet (Skorstad 2011; Ellström 1992). Metoden, som fokuserar på kompetens för att åstadkomma en objektiv bedömning, kan utifrån vårt resultat tolkas som paradoxalt på grund av en inneboende spänning mellan kompetensbegreppet- det objektiva och det subjektiva. Att objektiva bedömningar anses vara betydelsefullt stämmer överens med Derous, Born & de Wittes forskning (2004) som berör förväntningar i rekryteringsssammanhang. Likheter i detta kan bero på att kandidater inte vill bedömas på yttre attribut som inte har betydelse för att avgöra kompetens. I kontrast till Farnham och Stevens (2000) som hävdar att KBR är mer objektiv och Lindelöw (2016) som föreslår att standardisering främjar objektivitet, indikerar vårt resultat på att detta inte alltid är fallet utifrån kandidatperspektivet. Detta kan bero på att existensen av subjektiva element parallellt med det objektiva behöver inte betyda att de utesluter varandra. Således innebär standardisering och kompetensmätning för utvärdering och beslutsfattande inte att subjektivitet elimineras, vårt resultat visar att de existerar oundvikligt samtidigt. Detta kan liknas vid Damasio (2000) där känslor är en essentiell och oundviklig del av beslutsfattandet, vilket leder oss till diskussionen om subjektivitetens roll inom KBR. Resultatet visar att kandidaterna vill bli sedda och behandlade som människor med alla deras mångsidiga, kontextuella erfarenheter och känslor i dialog med rekryteraren.

KBR anses öka objektiviteten i rekryteringsprocessen (Lindelöw 2016), vår studie visar dock att kandidatupplevelsen av objektivitet och rättvisa är skiftande, vilket Gilliland (1993) och Lilly (2022) stödjer i hur det påverkas av flera faktorer, såsom procedurrättvisa inklusive återkoppling och interaktion med rekryterare. Dessutom visar denna studie att rekryterarens subjektivitet och mänskliga närvaro, inte nödvändigtvis behöver vara en nackdel; det kan tillföra värdefulla insikter. Intuition och personliga erfarenheter från rekryterare kan ge en mer nyanserad bild av kandidatens lämplighet för arbetsrollen, vilket innebär en spänning mellan subjektivitet och objektivitet som båda är avgörande för utvärdering av kandidater. Detta motsäger delvis studier som lyfter fram att standardiserade processer och objektivitet är faktorer som påverkar rättvisa och kandidaters reaktioner (Gilliland 1993; Derous, Born & de Witte, 2004). Rättviseaspekter i denna studie tycks också vara beroende av det mänskliga bemötandet, det relationella där maktrelationen mellan rekryterare och kandidat har betydelse för hur objektivitet och subjektivitet upplevs och utövas, vilket i sin tur påverkar kandidatens möjlighet att presentera sig själv och skaffa sig uppfattning om organisationen. Att kandidater enligt Hausknecht, Day och Thomas (2004) generellt uppfattar intervjuer och arbetsrelaterade tester mer positivt än exempelvis logiska eller kognitiva tester stämmer till viss del i vår studie. Det berör en kombination av om urvalstester utgör utgallring, underlag för vidare bedömning till intervjusammanhang och interaktionen under intervjusammanhanget. Kandidater upplever tvivel till huruvida tester kan fånga deras kompetens och potential, vilket kan ses som en konflikt mellan individens komplexitet och testers begränsningar. Härvid stödjer vårt resultat Gilliland (1993), Schinkel, van

Dierendonck och Anderson (2004) och Lilly (2022) i återkopplingens betydelse från rekryterare till kandidat. Kandidater vill ges möjlighet att, i dialog, motivera sina resultat men likväl i form av att rekryteraren motiverar och förklarar urvalsinformation, syftet och beslutsfattandet i KBR-processen. Insikterna i detta resulterade i att det mänskliga bemötandet och återkoppling gav kandidaterna en positiv upplevelse, trots att exempelvis urvalstesterna inte upplevdes relevanta. Upplevelsen av att tester inte upplevs relevanta i relation till sökt arbetsroll överensstämmer med Andersson, Hallén och Smith (2016) som resonerar kring ansiktsvaliditet. I likhet med Gilliland (1993) och Lilly (2022) återfinns upplevelsen av rättvisa och osäkerhet i relation till när tester inte överensstämmer med arbetsrollen även i vårt resultat. Detta kan bero på att om kompetens utgör kärnan i KBR, är det möjligt att kandidater förväntar sig att detta även ska återspeglas i samtliga urvalsmoment. Möjligen tillskriver kandidater arbetsuppgifter och kompetens i roller på olika sätt än det behovs- och kompetensanalysen speglar, vilket påverkar kandidaters upplevelse av låg ansiktsvaliditet. Problematiken i detta kan beröra, som ovan nämnts, att det inte ges tillräcklig information om testerna, dess syfte, bedömning och återkoppling. Slutligen är vår diskussion inte komplett utan att adressera möjligheter till förbättring och utveckling av KBR som vår studie har belyst. Genom att koppla samman våra resultat med tidigare forskning, har vi strävat efter att ge bidrag till förståelsen av KBR utifrån kandidatperspektivet. Vår förhoppning är att denna diskussion ska inspirera till fortsatta studier inom området.

5.1 Kritisk reflektion

Valet av källor, såsom Lindelöw 2003 och 2016, har använts i vår studie för att utforska KBR. Dessa böcker används i rekryteringssammanhang och utbildningar för rekryterare både inom privat och offentlig sektor. Vi har inte funnit andra källor i en svensk kontext mer än Lindelöws vilket kan vara en begränsning i denna studie. Vi har försökt hitta vetenskapliga studier som berör KBR, dock har det funnits begränsningar även här då de flesta studier utgår ifrån ett organisatoriskt perspektiv. Således breddades litteratursökningen till hur kandidater generellt uppfattar rekrytering och urvalsmetoder. Vårt val av metod, kvalitativa semi-strukturerade intervjuer, bidrog till rikhet av beskrivningar av vårt valda ämne, däremot är det rimligt att anta att andra metodval kunnat påverka vårt resultat. I metoddiskussionen har vi berört fördelen med kombinerade metoder, alternativet att använda strukturerade intervjuer, hur semistrukturerade intervjuer kan försvåra analys av inhämtat material, att enskilda intervjuer kan variera i frågor som ställs till intervjudeltagarna och att intervjupersonen kan påverka intervjudeltagarnas svar.

Ytterligare aspekter kan diskuteras utifrån trovärdighet, överförbarhet och transparens. Utifrån våra erfarenheter av att själva vara kandidater har vi haft ett engagemang att undersöka kandidatupplevelsen inom KBR vilket vi erkänner kan ha påverkat resultatet i form av vad Tjora (2012) beskriver som en störning eller en drivkraft i denna studie. Dessutom stämde vi inte av med intervjudeltagarna om vår tolkning av intervjun var samstämmig efter intervjuens genomförande, vilket kan öka trovärdigheten eftersom intervjudeltagarna hade kunnat bekräfta eller tillägga information (Svensson & Ahrne 2022). Således kan omtolkningar av intervjuutsagor begränsats, vilket kan ha påverkat resultatet. Däremot valde vi att befinna oss i empirin i fyra veckor och ständigt gå tillbaka till transkriberingarna för att förhålla oss empirinära och skapa trovärdighet i vår studie på så sätt. Innan studiens genomförande antog vi att tillgången till intervjudeltagare skulle vara svår, däremot blev vi överraskade av intresset och viljan till att delta i studien. Gallringen av intervjudeltagare innebar att vi intervjuade majoriteten av de som

visade ett intresse för studien samtidigt fick vi avväga mellan tidsaspekten och mättnaden när vi tackade nej till övriga intresserade som hade kunnat bidra med ytterligare insikter.

Generaliserbarhet i kvalitativ forskning kan relateras till forskningens trovärdighet, vilket kan beröra huruvida vårt resultat kan överföras till andra personer eller kontexter (Svensson & Ahrne 2022). Med bakgrund av intervjudeltagarnas olikheter och gemensamma upplevelser är det rimligt att anta att delar av resultatet är relevanta för andra individer på så sätt att det resultatet förmedlar känns igen av läsaren. Till vilken utsträckning detta är giltigt överlämnar vi till läsaren av denna studie att bedöma. Ahrne och Svensson (2022) menar att transparens kan påverka studiens trovärdighet. Vi har redogjort för spridning av studien, intervjudeltagare, metod och analys. Något som kan framhållas som bristande transparens i vår studie är att vi inte valt att beskriva våra intervjudeltagare mer detaljrikt. Vi valde däremot att presentera citat och tematisk kodning i metodavsnittet, vilket möjliggör att läsaren kan förstå hur analysprocessen genomfördes. Slutligen vill vi även poängtera att vi redogjort för vårt syfte att undersöka KBR utifrån kandidatperspektivet. Därmed vill vi lyfta fram, och är medvetna om, att detta utgör ett perspektiv av hur KBR upplevs.

5.2 Förslag till framtida forskning

Studiens begränsningar ger grund för framtida alternativ till forskning. Det finns ett behov av att utforska kandidaters upplevelser inom olika kontexter och med användning av olika urvalsmetoder för att få en mer nyanserad förståelse för KBR:s effektivitet och rättvisa. En begränsning i vår studie är att vårt metodval enbart baseras på individuella berättelser, kandidatperspektivet. Ett förslag till framtida forskning är att integrera både kandidatperspektivet och organisationsperspektivet för att jämföra mellan dem. Framtida forskning kan således inkludera en blandning av datainsamlingsmetoder, såsom observationer av KBR-intervjuer eller tester, alternativt gruppintervjuer för att få en mer nyanserad bild av processen. Eftersom vi under processen upptäckte att översättningen av KBR påverkar, kan vidareutveckling jämföra KBR-processer mellan offentliga och privata sektorer och hur exempelvis innehåll och genomförande skiljer sig åt vilket kan påverka kandidatupplevelsen. Dessutom valde vi att inte inkludera ett senare skede av potentiell anställning i vår studie. Därav kan longitudinella studier där kandidater följs över tid från de initiala stadierna av KBR-processen till onboarding och vidare karriär inom organisationen, ge insikter i hur väl KBR faktiskt förutser prestation och matchning i rollen utifrån ett kandidatperspektiv. Detta kan också ge en djupare förståelse för hur kandidateupplevelsen av KBR påverkar långsiktigt engagemang och prestation i organisationen.

5.3 Förslag till praktiken

Genom att föreslå konkreta åtgärder som kan minska de identifierade utmaningarna med metoden, bidrar vi inte bara till den akademiska diskursen utan även till praktisk tillämpning inom HR-området. Denna diskussion om KBR:s begränsningar och möjligheter kräver en djupare reflektion över rekryteringsområdet. Detta inkluderar att titta bortom ensidiga kompetensbedömningar och objektivitet för att erkänna vikten av det subjektiva, då det finns där oavsett och behövs för att vi är människor. Vidare behövs ett förtydligande ifrån organisationens sida kring vad de menar med kompetens, såsom vilka kompetenser som efterfrågas och hur dessa bedöms i samtliga steg av urvalsprocessen. Eftersom det sker en översättningsprocess av KBR kan organisationer behöva tänka till hur den översättningen ska anpassas och implementeras. I

praktiken, när KBR översätts till konkreta åtgärder och förmedlas utåt, kan det skapa ett positivt yttre anseende för organisationer, vilket kan ses som ett sätt att bygga employer branding. Metoden, och dess översättning, är betydelsefullt att använda med omsorg, samt att kritiskt utforska och utvärdera för att säkerställa att processen inte bara är rättvis i teorin utan likaså av kandidaterna. Vidare bör rekryterare inta ett uppmärksammat ansvar i att, ge stöd och likabehandla kandidater under en KBR-process, eftersom det kan finnas kandidater som är väl förtrodda med metoden, medan andra inte är det. Målet är att alla kandidater ska ha likvärdiga möjligheter att demonstrera sin kompetens och potential, oavsett deras tidigare erfarenhet med metoden.

6. Slutsats

Denna studie inleddes med ambitionen att utforska och förstå kandidaters erfarenheter och upplevelser av KBR, ur deras eget perspektiv. Vi ville undersöka hur denna metod, som vuxit sig stark inom rekryteringsområdet, faktiskt upplevs av dem som den också berör - kandidaterna själva. Genom våra egna erfarenheter som kandidater och de diskussioner detta väckte, formulerade vi en frågeställning som syftade till att djupdyka i kandidaternas upplevelser av KBR, som enligt Lindelöw (2003) anses vara objektiv, rättvis och bidra till likabehandling. Vi ställde oss frågan: Hur upplever och beskriver kandidater sin erfarenhet av att delta i en kompetensbaserad rekryteringsprocess?

Nu, i slutet av vår studie, kan vi konstatera att vi har besvarat denna fråga genom att identifiera och diskutera fyra centrala teman som synliggjorde KBR-processen som ett tveeggat svärd, där kandidaterna upplever både möjligheter och hinder. Precis som i annat som berör mänskliga fenomen finns nyanser. Å ena sidan framhäver de vikten av att deras kompetenser och potential erkänns bortom formella kriterier, vilket öppnar dörrar för mer rättvisa och inkluderande rekryteringsprocesser. Å andra sidan uttrycker de frustration över processens ibland opersonliga natur och dess oförmåga att helt och hållet uppskatta deras unika bidrag och potential.

Genom att spegla vår inledning visar vi nu på att vi inte bara har utforskat vår initiala undran utan också lyckats ge en röst åt de kandidater som deltar i KBR-processer. Vår studie bidrar med insikter till ett relativt utforskat område, och framhäver behovet av en mer nyanserad förståelse för hur KBR praktiseras och upplevs. Dessa insikter kan bidra till utveckling av rekrytering generellt för att främja en arbetsmarknad där individers kompetenser och potential kan tas tillvara. Vi hoppas att denna studie inte ses som ett avslutat kapitel, utan som en inbjudan till vidare dialog och utforskning kring KBR. Det finns en outnyttjad potential i att förstå och förbättra hur man rekryterar och värderar människor i arbetslivet. Låt denna studie vara en påminnelse om att varje metod, hur objektiv eller vetenskapligt grundad den än må vara, bär på inneboende värderingar och perspektiv som vi ständigt måste ifrågasätta och utveckla.

Källförteckning

Ahrne, Göran och Svensson, Peter (2022). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Alvesson, Mats och Spicer, André (2018). *Dumhetsparadoxen: den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar*. Lidingö: Fri tanke förlag.

Alvinius, Aida, Borglund, Anders och Larsson, Gerry (2023). *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, Gunilla, Hallén, Nils och Smith, Patrick J. (2016). *Rekrytering och urval: teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, Gunnar, Hellgren, Johnny, Isaksson, Kerstin, Johansson, Gunn, Sverke, Magnus och Torbiörn, Ingemar (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Augustinsson, Sören, Ericsson, Ulf och Rakar, Fredrik (2018). *Organisation ur nya och gamla perspektiv: ett kollage*. Lund: Studentlitteratur.

Biesta, Gert (2020). Risking Ourselves in Education: Qualification, Socialization, and Subjectification Revisited. *Educational Theory*, 70(1), s. 89–104, doi:[10.1111/edth.12411](https://doi.org/10.1111/edth.12411).

Bornemark, Jonna (2018). *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante.

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cascio, Wayne F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), s. 121–128, doi:[10.1080/13678868.2014.886443](https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443).

- Czarniawska, Barbara (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Damasio, Antonio R. (2000). *The feeling of what happens: body, emotion and the making of consciousness*. London: Vintage.
- Derous, Eva, Born, Marise Ph. och de Witte, Karel (2004). How Applicants Want and Expect to Be Treated: Applicants' Selection Treatment Beliefs and the Development of the Social Process Questionnaire on Selection. *International Journal of Selection & Assessment*, 12(1/2), s. 99–119, doi:[10.1111/j.0965-075X.2004.00267.x](https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00267.x).
- Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Engdahl, Oskar och Larsson, Bengt (2011). *Sociologiska perspektiv: grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur.
- Ericsson, Ulf och Pettersson, Pär (2023). *Verksamhetskap: om dialog, uppdrag och utveckling*. Västerås: Agerus Publishing.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla och Ahrne, Göran (2022). Intervjuer. I Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Farnham, David och Stevens, Amanda (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department - A case study of West Sussex County Council. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), s. 369–382, doi:[10.1108/09513550010350562](https://doi.org/10.1108/09513550010350562).
- Fejes, Andreas och Thornberg, Robert (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Follett, Mary Parker (1924). *Creative Experience*. Longmans, Green and Company.
- Gilliland, Stephen W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), s. 694–734, doi:[10.5465/AMR.1993.9402210155](https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210155).

- Gruenfeld, Deborah H., Inesi, M. Ena, Magee, Joe C. och Galinsky, Adam D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), s. 111–127, doi:[10.1037/0022-3514.95.1.111](https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.111).
- Hausknecht, John P., Day, David V. och Thomas, Scott C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), s. 639–683, doi:[10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x).
- Highhouse, Scott (2002). Assessing the Candidate as a Whole: A Historical and Critical Analysis of Individual Psychological Assessment for Personnel Decision Making. *Personnel Psychology*, 55(2), s. 363–396, doi:[10.1111/j.1744-6570.2002.tb00114.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00114.x).
- Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon och Nilsson, Marco (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerup.
- Justesen, Lise och Mik-Meyer, Nanna (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lilly, Juliana D. (2022). Face Validity, Selection Tests, and Justice: The Influence of Uncertainty on Applicant Reactions. *Journal of Managerial Issues*, 34(1), s. 8–22.
- Lindelöw Danielsson, Malin (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindelöw, Malin (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lundman, Berit och Hällgren Graneheim, Ulla. Kvalitativ innehållsanalys (2017). Höglund-Nielsen, Birgitta och Granskär, Monica (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

McClelland, David C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), s. 1–14, doi:[10.1037/h0034092](https://doi.org/10.1037/h0034092).

Miles, Sandra Jeanquart och McCamey, Randy (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), s. 755–764, doi:[10.1016/j.bushor.2018.05.007](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007).

Morgeson, Frederick P. och Ryan, Ann Marie (2009). Reacting to applicant perspectives research: What's next? *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), s. 431–437, doi:[10.1111/j.1468-2389.2009.00484.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00484.x).

Oostrom, Janneke K., Born, Marise Ph., Serlie, Alec W. och Van Der Molen, Henk T. (2010). Effects of Individual Differences on the Perceived Job Relatedness of a Cognitive Ability Test and a Multimedia Situational Judgment Test. *International Journal of Selection & Assessment*, 18(4), s. 394–406, doi:[10.1111/j.1468-2389.2010.00521.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00521.x).

Parment, Anders, Dyhre, Anna och Lutz, Hieronymus Rony (2017). *Employer branding : så bygger arbetsgivare starka varumärken*. Lund: Studentlitteratur.

Røvik, Kjell Arne (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.

Sackett, Paul R., Zhang, Charlene, Berry, Christopher M. och Lievens, Filip (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *The Journal of applied psychology*, 107(11), s. 2040–2068, doi:[10.1037/apl0000994](https://doi.org/10.1037/apl0000994).

Schinkel, Sonja, van Dierendonck, Dirk och Anderson, Neil (2004). The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into Feedback Effects after a Negative Selection Decision: *International Journal of Selection & Assessment*. *International Journal of Selection & Assessment*, 12(1/2), s. 197–205, doi:[10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x](https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x).

Schmidt, Frank L. och Hunter, John E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), s. 262–274, doi:[10.1037/0033-2909.124.2.262](https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262).

Skorstad, Espen (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, Peter och Ahrne, Göran (2022). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Svensson, Peter och Ahrne, Göran (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Tjora, Aksel (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.

Vetenskapsrådet (2017) God forskningssed. Tillgänglig på:

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf [2024-03-01].

Westlander, Gunnela (2016). *Aktivist för mångfald och integration: pionjären Mary Parker Follett*. Stockholm: Carlsson.

Wood, Robert och Payne, Tim (1998). *Competency-based recruitment and selection*. Chichester: Wiley.

Bilaga 1 – Informationsbrev för spridning av studie

Vill du delta i vår studie?

Hej,

Vi genomför en studie där vi vill undersöka hur du upplever kompetensbaserad rekrytering. Vi är två studenter från personal och arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad som skriver vårt examensarbete om kandidatupplevelsen inom kompetensbaserad rekrytering. Genom din medverkan kan du bidra till värdefulla insikter till denna metod som i sin tur kan ha inverkan på både rekryteringsprocesser och framtida kandidatupplevelser.

Vår undersökning innebär att vi kommer att genomföra en digital intervju med dig. Vi räknar med att den tar cirka 30–45 minuter. Det enda du behöver göra är att mejla till oss om du vill ställa upp så återkommer vi med förslag på datum och tid.

Hoppas du vill medverka, din insats är värdefull!

Om du har frågor och funderingar så är du varmt välkommen att kontakta oss på uppgifterna nedan.

Kontaktuppgifter

Tåre Gashi
tare.gashi0006@stud.hkr.se

Bianca Hultén
Bianca.hulten0006@stud.hkr.se

Bilaga 2 – Intervjumall

1. Berätta om din senaste kompetensbaserade rekryteringsprocess. HUR gick den till?
(VAD och VARFÖR)
2. HUR skulle din upplevelse kunna förbättras? (VAD och VARFÖR)

Bilaga 3 – Information om studien och samtycke

Information om studien och ditt deltagande

TACK för visat intresse i att delta i vår studie. Innan ditt deltagande börjar skickar vi härmed en informations- och samtyckesfil. Var vänlig läs igenom filen och svara enligt anvisningarna under rubriken “*Jag samtycker*”.

Denna kandidatuppsats genomförs av Tåre Gashi och Bianca Hultén från Personal och arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad. Vår studie syftar till att undersöka hur kompetensbaserad rekrytering upplevs av kandidater. Genom din medverkan kan du bidra till värdefulla insikter till denna metod som i sin tur kan ha inverkan på både rekryteringsprocesser och framtida kandidatupplevelser.

Ditt deltagande är frivilligt och kan när som helst avbrytas. För att avbryta ditt deltagande kontaktar du oss enligt de uppgifter som finns på detta informationsblad. Vid samtycke om deltagande blir du inbjuden till digital intervju via Microsoft Teams och du kan räkna med att intervjun pågår mellan 30–45 minuter. Innan intervjun kommer du att bli tillfrågad om samtycke till ljudinspelning. Detta är också frivilligt.

Hantering av dina uppgifter

Eventuell inspelning av intervju transkriberas och övriga noteringar kommer att behandlas konfidentiellt och förvaras säkert under forskningsprocessen. När kursen är avslutad raderas samtliga data. För att skydda din integritet kommer innehåll i studien såsom uppgifter om organisationer och namn att bytas ut mot fiktiva namn. Det material vi samlar in kommer enbart att användas och resultera till innehållet i vår uppsats.

Frågor och kontakt

Vid frågor gällande studien eller övriga frågor som dyker upp ber vi dig vänligen att kontakta oss enligt kontaktuppgifterna nedan:

Tåre Gashi
tare.gashi0006@stud.hkr.se

Bianca Hultén
Bianca.hulten0006@stud.hkr.se

Jag samtycker

Det är viktigt att du känner dig tillräckligt informerad om studien och att dina eventuella frågor har besvarats. Samtycker du till att delta i studien och att dina uppgifter behandlas enligt beskrivningen under "Hantering av dina uppgifter"? Vänligen bekräfta ditt samtycke genom att svara tillbaka i ett vändande mejl, att du samtycker.