

KVALITET I LEDERREKRUTTERING

Hvordan bruk av personlighetstesting kan øke den prediktive validiteten ved ansettelse av ledere.



BCR3101
Bacheloroppgave
Høgskolen Kristiania

Våren 2016

"Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av utdanningen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på vår bachelorutdanning i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, våren 2016.

Vi vil starte med å takke våre medstudenter for en morsom og lærerik studietid i Bergen. De siste månedene har vært hektiske. Det har ikke alltid vært like lett å prioritere å sitte inne å skrive på bacheloroppgaven; spesielt ikke når solen endelig skinner i byen som har godt over 250 regndager i året. Derfor har det vært avgjørende med det gode studiemiljøet, som har bidratt til at vi har kommet oss på skolen og den dag i dag sitter med en ferdig oppgave i hånden.

I tillegg vil vi takke veileder Åshild Mongstad Stavnes. Vi vet at det har vært utfordrende for deg å svare på mange av våre til tider rare og utydelige spørsmål. Allikevel har du alltid gjort ditt beste, kommet med konstruktive tilbakemeldinger og sørget for at vi har fått den hjelpen vi har hatt behov for.

Våre guruer og korrekturlesere, Trond Enger og Jann Ove Druglimo, dere fortjener også en stor takk. Dere har kommet med innspill når vi har stått fast, hjulpet oss med tips til litteratur og gitt oss et godt innblikk i fagområdet.

Den største takken går til de åtte respondentene som velvillig tok seg tid til å stille opp på intervju. Tusen takk for at dere i en hektisk arbeidshverdag tok dere tid til å bidra til denne undersøkelsen. Uten dere hadde denne oppgaven aldri kunnet se dagens lys!

Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for godt samarbeid gjennom tre fine år på Høyskolen Kristiania!

God lesing!

Bergen, 22.05.16
986080, 205704 og 205371

Sammendrag

Oppgaven sentrerer seg rundt hvordan personlighetstester kan benyttes for å kvalitetssikre rekrutteringen av ledere og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at bruk av test kan redusere risiko for feilrekrutteringer.

Vårt overordnede teoretiske utgangspunkt fokuserer på personlighet, ledelse og femfaktormodellen. Ettersom vi ønsket å undersøke bruken av personlighetstester i praksis, tok vi videre utgangspunkt i eksisterende teorier innenfor rekrutteringsmetodikk, seleksjonsmetoder, testkvalitet og feilrekruttering.

For å gjennomføre undersøkelsen har vi benyttet kvalitativ metode. Dette med bakgrunn i at vi ønsket å komme i dybden og var avhengig av mer informasjon enn hva en spørreundersøkelse kunne gi. Vi gjennomførte 8 semistrukturerte dybdeintervju med respondenter som jobber i HR-avdelinger i ulike bedrifter.

Undersøkelsen viser at hensiktsmessig og strategisk bruk av personlighetstester vil kunne sikre en mer rettferdig og objektiv vurdering av kandidatene i rekrutteringsprosessen. Hovedfunnene viser at personlighetstester kan bidra til å redusere risikoen for feilansettelser dersom det utføres en grundig jobbanalyse, der ønskede personlighetstrekk hos lederkandidatene defineres. Det forutsettes også at personlighetstesten benyttes som et samtaleverktøy i forkant av et andregangsintervju, fremfor som et verktøy for å “sile kandidater”. I tillegg kommer det frem at testens kvalitet og testbrukerens kompetanse vil være en avgjørende faktor for en vellykket rekruttering.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	6
1.2 Undersøkelsens formål	6
1.3 Avgrensninger	7
1.4 Problemstilling	7
1.4.1 Forskningsspørsmål	7
1.4.2 Begrepsavklaring	7
2.0 Teori	8
2.1 Personlighet	8
2.1.1 Femfaktormodellen	9
2.2 Ledelse	10
2.3 Personlighet i ledelse	10
2.3.1 Sammenhengen mellom personlighet og ledelse	11
2.3.2 Norske ledes personlighet	11
2.4.1 Personlighetstest	13
2.4.2 Rekruttering	13
2.4.3 Seleksjonsmetoder	13
2.4.4 Forarbeid	15
2.4.5 Intern eller ekstern prosess	15
2.5 Feilrekruttering	16
2.6 Bruk av personlighetstest	17
2.6.1 Fordeler ved testing	17
2.7 Testkvalitet	18
2.8 Etisk testbruk	19
3.0 Metode	19
3.1 Utarbeidelse av problemstilling	19
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Kvalitativ metode	21
3.4 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode	21
3.4.1 Semistrukturert intervju	21
3.5 Utvalg av enheter	22
3.6 Forberedelser	22
3.6.1 Utforming av intervjuguide	23
3.7 Gjennomføring av intervjuene	23
3.8 Analyse av data	24
3.8.1 Transkribering	24
3.8.2 Kategorisering og koding	24
3.8.3 Kondensering	25
3.8.4 Sammenfatning	26
3.9 Forskningens kvalitet	26
3.10 Forskningsetikk	27
4.0 Analyse	28
4.1 En lederkandidats personlighetsprofil	28
4.2 Hvorfor benyttes personlighetstest?	31
4.2.1 Personlighetstest som samtaleverktøy	31
4.2.2 Personlighetstest for risikoreduksjon	31

4.2.3 Personlighetstest for økt treffsikkerhet.....	32
4.3 Forsvarlig testbruk.....	33
4.3.1 Sertifisering	34
4.3.2 Manglende kompetanse	34
4.4 Eierskap til rekrutteringsprosessen	35
4.5 Strategisk bruk av personlighetstest	35
4.5.1 Definerings av personlighetsprofil	36
4.5.2 Magefølelsen – en trussel eller støtte?.....	36
4.5.3 Strategisk plassering av test.....	38
5.0 Konklusjon.....	41
6.0 De fem testbud	42
7.0 Kritikk av metode og fremgangsmåte.....	43
8.0 Anbefalt videre forskning	44
9.0 Refleksjon	45
10.0 Litteraturliste	46

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Kategorisering og koding

1.0 Innledning

I dette kapitlet beskrives bakgrunn for valg av oppgave, undersøkelsens formål, problemstilling og forskningsspørsmål. Vi presenterer også nødvendige avgrensninger samt en begrepsavklaring knyttet til problemstillingen.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Hva er viktigst når du søker på en ledig stilling, personlighet eller ferdigheter? Dette er et omdiskutert spørsmål med mange ulike svar.

Gjennom vårt studieløp i HR og personalledelse har vi utviklet en stor interesse for fagfeltet rekruttering. En ansettelse er en viktig avgjørelse, både for arbeidsgiver og for den enkelte jobbsøker. Ved rekruttering benyttes ulike metoder for å finne den beste kandidaten. Mange benytter tester som seleksjonsmetode, både for å avdekke personlige egenskaper og ferdigheter hos kandidatene. Flere og flere norske arbeidsgivere benytter seg av personlighetstester i rekruttering. Vi ble derfor interessert i å finne ut hvorfor og hvordan personlighetstester benyttes for å ansette rett person.

Da vi kom i kontakt med en DNV GL sertifisert testleverandør, fikk vi tips om at dette er et fremtredende fagområde innenfor HR og rekruttering og at mye av forskningen på området er tradisjonell, omfattende og tunglest. Vi ønsket derfor å bidra til å gjøre kunnskapen om personlighetstesting i rekruttering lettere tilgjengelig.

1.2 Undersøkelsens formål

Formålet med oppgaven er tredelt; den har et formelt mål, et faglig mål og et mål om å være av nytteverdi. Det formelle målet går ut på at oppgaven er et forskningsprosjekt vi må gjennom for å oppnå bachelorgrad i HR og personalledelse. I følge Høyskolen Kristianas bachelorhåndbok (2016) skal oppgaven vise bred kunnskap om fagområdet og sentrale temaer gjennom fordypning, drøfting og analyse. Vårt faglige mål er å tilegne oss kunnskap om og forståelse for hvorfor og hvordan personlighetstester benyttes. I tillegg ønsker vi at oppgaven skal oppleves nyttig for rekrutterere og testleverandører, gjennom å tilføre refleksjoner og synspunkter som kan utfordre eksisterende oppfatninger.

1.3 Avgrensninger

Utgangspunktet for problemstillingen var et ønske om å skrive en oppgave innenfor fagfeltet rekruttering. Dette er et omfattende fagfelt, som inneholder mange ulike metoder og strategier. På bakgrunn av begrensede ressurser i form av tid og kapasitet, valgte vi å avgrense oss til å undersøke personlighetstesting som seleksjonsmetode. Etter å ha lest oss opp på valgt tema, fant vi interessante forskningsresultater som viste sammenhenger mellom personlighet og ledelse. Vi valgte derfor videre å begrense oppgaven til å omhandle personlighetstesting i forbindelse med lederrekruttering.

Innenfor personlighetspsykologien har vi valgt å avgrense teorien til trekkteori med fokus på femfaktormodellen. Dette skyldes at mange personlighetstester er utviklet basert på hovedtrekkene i femfaktormodellen.

1.4 Problemstilling

Hvordan kan personlighetstesting benyttes til å kvalitetssikre rekruttering av ledere?

1.4.1 Forskningsspørsmål

Kan bruk av personlighetstesting redusere risikoen for feilrekruttering av ledere?

1.4.2 Begrepsavklaring

For å tydeliggjøre hva vi ønsker å undersøke i denne oppgaven, har vi valgt å definere enkelte av begrepene i problemstillingen og forskningsspørsmålet:

Personlighetstester:

En form for arbeidspsykologisk test. “Dette er standardiserte målemetoder som går ut på å måle hvor mye en person har av en bestemt egenskap eller karakteristika.” (Iversen 2003, 35).

Kvalitetssikring:

“De planlagte og systematiske aktiviteter som gjøres for å oppnå at et produkt eller en tjeneste vil oppfylle kravene til kvalitet.” (SNL 2016). Med kvalitetssikring av rekruttering av ledere, viser vi til hvordan personlighetstester som metode kan benyttes for å gjennomføre en effektiv

og rettferdig rekrutteringsprosess, med det sluttresultatet at rett kandidat ansettes.

Feilrekruttering:

En ansettelse hvor en person ikke viser seg å ha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaringen vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet (InFact 2006).

Problemstillingen tar utgangspunkt i ønsket om å undersøke hvordan personlighetstester kan benyttes som en del av fremgangsmåten for å velge rett kandidat til en lederstilling. Med å velge rett kandidat mener vi at lederen opptrer i henhold til forventningene og oppfyller de krav som stilles til lederrollen.

Til grunn for problemstillingen som stilles ligger det en antagelse om at kvalitetssikring av rekrutteringsprosessen reduserer risikoen for feilrekruttering. Ved å undersøke hvordan personlighetstesting kan kvalitetssikre rekrutteringen av ledere vil vi belyse fallgruver og suksessfaktorer ved bruk av personlighetstester som seleksjonsmetode.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi redegjøre for den teorien som ligger til grunn for undersøkelsen.

Vi vil først ta for oss grunnleggende teorier og forskingsresultater innenfor personlighet og ledelse. Videre vil vi gi en kort presentasjon av fremgangsmåten i en rekrutteringsprosess, samt bruk av personlighetstest i seleksjon, med relevante etiske kriterier.

2.1 Personlighet

Hva personlighet er og hvordan den kan studeres har lenge vært en diskusjon innen psykologiens fagfelt. Harald Schjelderup definerer personlighet som individets mer eller mindre fast organiserte og karakteristiske måte å tenke, følge og handle på (Kaufmann og Kaufmann 2009, 117). På bakgrunn av denne definisjonen påpeker Kaufmann og Kaufmann (2009) at det handler om menneskets grunnleggende personlige egenskaper og hvilke krefter som driver oss til å handle slik vi gjør.

2.1.1 Femfaktormodellen

I femfaktormodellen antas det at personligheten består av et sett trekk eller egenskaper som gjør oss disponert for å oppfatte og reagere på bestemte måter (Kaufmann og Kaufmann 2009, 126). Costa og McCrae (1992) presenterer de fem hoveddimensjonene i modellen (se tabell 1), bestående av de grunnleggende personlighetstrekkene; ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet. Videre påpeker Costa og McCrae (1992) at høye eller lave skårer på dimensjonene i femfaktormodellen representerer en risiko for å utvikle personlighetsrelaterte problemer.

Tabell 1: Femfaktormodellen presentert av Costa og McCrae

Hoveddimensjoner	Fasetter
Nevrotisisme	Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet, sårbarhet
Ekstroversjon	Varme, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningssøking, positive følelser
Åpenhet for erfaringer	Fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer, verdier
Omgjengelighet	Tillit, rettferdighet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet, følsomhet
Samvittighetsfullhet	Kompetanse, orden, pliktroskap, prestasjonsstreben, selvdisciplin, betenksomhet

Kilde: (gjengitt av Kaufmann og Kaufmann 2015, 126)

Den første dimensjonen som presenteres i femfaktormodellen er ekstroversjon (E), som måler grad av utadvendt atferd og tilbøyelighet til å oppleve positive tilstander og tanker.

Nevrotisisme (N) måler en persons grad av emosjonell stabilitet, omgjengelighet (A) representerer i hvilken grad en person kommer overens med andre mennesker. Den fjerde dimensjonen samvittighetsfullhet (C), eller planmessighet, beskriver om en person er målorientert, pliktoppfyllende, grundig og gjennomtenkt. Åpenhet (O) er den femte og siste dimensjonen, og måler i hvilken grad en person er tolerant og åpen for nye inntrykk og erfaringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 152-154).

Femfaktormodellen har blitt kritisert for at beskrivelser av personer, med utgangspunkt i fem grunnleggende personlighetstrekk kan bli for generelt og overfladisk. Denne kritikken er spesielt rettet mot bruk av femfaktormodellen i rekruttering, der en vurderer hva slags personlighetsprofil som er egnet for en bestemt stilling (Kaufmann og Kaufmann 2015, 155). Til tross for denne kritikken er femfaktormodellen den mest benyttede tilnærmingen til beskrivelse av personlighet. Dette skyldes trolig at det gjennom validitetsstudier av ulike

trekkteorier som beskriver personligheten, har vist seg at femfaktormodellen er den mest valide.

2.2 Ledelse

Det er utallige definisjoner på begrepet ledelse, og det ser ikke ut til å være en klar enighet om hvilken definisjon som best beskriver ledelse som fenomen. En viktig årsak til dette er at ledelse er komplekst og mangesidig, og kan derfor analyseres ut ifra ulike perspektiver (Kaufmann og Kaufmann 2015, 452)

Hovedtrekkene i de fleste definisjonene av ledelsesbegrepet innen organisasjonsfagene ser ut til å være at ledelse handler om bevisst samordning, organisering og motivering av medarbeiderne, for å nå mål de er satt til å realisere. Det ser også ut til å være enighet om at ledelse innebærer å ha makt eller innflytelse over medarbeiderne gjennom aksept, det vil si at medarbeiderne har gitt lederen en rett til å ta avgjørelser i gruppen.

Ledelse har blant annet blitt definert som ”bruken av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 451). Som mange andre definisjoner av ledelsesbegrepet trekkes det her frem to elementer; innflytelse og måloppnåelse. Brochs-Haukedal (2010, 457) definerer ledelse som ”utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål”.

Undersøkelsen tar videre utgangspunkt i sistnevnte definisjon. Årsaken til dette er at ledelse her anses som en funksjon, fremfor en tittel, som kan komme til uttrykk i ulike sammenhenger.

2.3 Personlighet i ledelse

Den første teorien om ledelse som fenomen ble utviklet på 1900-tallet og er kjent som ”teorien om den store mann” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 456). Utgangspunktet for teorien var noen grunnleggende personlighetstrekk som ble ansett som nødvendige for å være effektiv i lederrollen; høyt energinivå, toleranse for stress, personlig integritet, emosjonell stabilitet og selvtillit (2015, 456). Det er i senere tid gjennomført en rekke studier som tar sikte på å avdekke sammenhenger mellom personlighet og ledelse.

2.3.1 Sammenhengen mellom personlighet og ledelse

Et oppsummerende studie som ble fremlagt av Judge m.fl. (2002), viser at hovedtrekkene i femfaktormodellen ser ut til å være relevante for lederrollen. Studien viser at alle de fem personlighetstrekkene har en viss sammenheng med ledelse, enten i form av det å bli leder eller ledereffektivitet (2002).

I tabell 2 presenteres en forenklet fremstilling av hvordan de enkelte trekkene korrelerer med de to elementene som her ble målt. Det fremkommer at de enkelte trekkene har en middels til svak sammenheng med det å bli leder og ledereffektivitet. Hovedfunnet er derfor hvordan de fem personlighetstrekkene samlet sett korrelerer med det å bli leder eller ledereffektivitet. Judge m.fl. (2002) hevder på bakgrunn av dette at effektive ledere kjennetegnes av lav nevrotisisme, høy ekstroversjon, høy åpenhet og høy samvittighetsfullhet. Når det gjelder omgjengelighet, viser det seg at dette trekket i liten grad korrelerer med ledereffektivitet. Ensari m.fl. (2011) kom frem til lignende resultater, noe som forsterker troverdigheten til konklusjonene fra Judge m.fl. (2002) sitt oppsummerende studie.

Tabell 2: Sammenhengen mellom hovedtrekkene i femfaktormodellen og ledelse

Trekk	Å bli leder	Effektivitet i rollen
Nevrotisisme (N)	-0,24	-0,22
Ekstroversjon (E)	0,33	0,24
Åpenhet (O)	0,24	0,24
Omgjengelighet (A)	0,05	0,21
Samvittighetsfullhet (C)	0,33	0,16

Kilde: (Judge m.fl. 2002, 772)

2.3.2 Norske lederes personlighet

Et studie utført av Martinsen, Nordvik og Østbø (Martinsen og Glasø 2011) tar utgangspunkt i funnene til Judge m.fl. (2002) og sammenligner norske lederes personlighet opp mot internasjonale funn innenfor området. Studiet er basert på et bekvemmelighetsutvalg som bestod av en gruppe ledere fra diverse lederkurs ved Handelshøyskolen BI, studenter fra

Norges handelshøyskole, mannlige offiserer i forsvaret og en gruppe som ble tatt opp på forsvarets befalsutdanning.

Tabell 3 viser hovedfunnene i studien av norske lederes personlighet. Forskerne persisterer imidlertid at resultatene tentative, og det kan derfor ikke trekkes sterke konklusjoner basert på disse tallene. Likevel legger funnene godt grunnlag for videre forskning på norske lederes personlighet.

Tabell 3: Gjennomsnitt for hovedtrekkene i femfaktormodellen for norske normer

Gruppe	N	E	O	A	C
Norske normer for NEO PI-R (N=3447)	83,6	119,0	119,0	122,5	115,1
Ledere fra lederkurs ved BI (N=139)	68,4	126,5	121,5	119,2	126,5
Studenter fra NHH (N= 95)	86,0	130,3	120,5	118,8	119,6
Mannlige offiserer (N=51)	73,8	125,6	109,6	111,9	114,1
Tatt opp på forsvarets befalsutdanning (N=600)	69,4	129,4	107,8	119,2	124,2

Kilde: (Martinsen og Glasø 2011)

Gjennomsnittstallene fra Tabell 3 viser at det undersøkte utvalget av norske ledere og lederaspiranter sett under ett har lav nevrotisme, høy ekstrovertitet og samvittighetsfullhet, skårene på åpenhet og omgjengelighet er lave. Funnene samsvarer i stor grad med konklusjonene fra internasjonale studier, med unntak av de lave skårene på åpenhet. Dette kan i følge Martinsen og Glasø (2011) tyde på at innovasjon er dårlig ivaretatt i norsk ledelse og arbeidsliv. Videre påpeker de at dette kan skyldes at en er opptatt av administrativt ledelse og i mindre grad visjonær og fremtidsrettet ledelse.

2.4 Personlighetstest i rekrutteringsprosessen

I en intervju situasjon har arbeidsgiver rett til å innhente opplysninger som er relevant for stillingen, dette inkluderer også personlighetstrekk (Datatilsynet). Personlighetstesting for å vurdere hvorvidt en person fyller kravene til en stilling, har derfor blitt stadig mer utbredt i rekrutteringsprosessen.

2.4.1 Personlighetstest

En personlighetstest er et arbeidspsykologisk verktøy, som ofte benyttes i forbindelse med seleksjon og rekruttering. Dette er standardiserte målemetoder som går ut på å måle hvor mye en person har av en bestemt egenskap eller karakteristika (Iversen 2003, 35). Kandidatene får samme spørsmål eller oppgaver, like instruksjoner, mulighet til å gjennomføre testen under like betingelser og svarene blir evaluert på identisk måte (Smith og Robertson 1993, 161).

Femfaktormodellen er utgangspunktet for de fleste personlighetstester som benyttes i dag. Få tester bygger direkte på modellen, men de er utviklet og basert på at egenskapene som måles er korrelert med trekkene i femfaktormodellen.

2.4.2 Rekruttering

Rekrutteringsprosessen kan anses som tidsperioden fra bedriften opplever et behov for ny arbeidskraft, til en kvalifisert kandidat er ansatt i stillingen. Barber (1998, 5) definerer rekrutteringsmetodikken som “de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulig ansatte”. Seleksjon blir av Marc Orlitzky (2007, 273) definert som “de metodene en benytter for å velge mellom de kandidatene som er tilgjengelige for en stilling”.

Ulike faktorer vil påvirke fremgangsmåten i rekrutteringen; situasjonen på arbeidsmarkedet, stillingens karakter, spesielle forhold på arbeidsplassen eller bakgrunn for ansettelsen (Iversen 2003, 47). Fremgangsmåten må derfor tilpasses virksomhetens behov og den stillingen som skal besettes.

2.4.3 Seleksjonsmetoder

Utarbeidelse av rekrutteringsprosessen innebærer å sette sammen de seleksjonsmetodene som er best egnet for å avdekke nødvendig kompetanse i en gitt stilling. De vanligste seleksjonsmetodene er intervju, tester og referanseintervju (Iversen 2003, 63).

Valg av metoder bør i følge Iversen (2003, 63) gjøres med utgangspunkt i jobbanalysen, for å sikre at relevante elementer blir vurdert. Mange velger å gjennomføre to intervjuer, hvor det første skal avdekke kandidatens faglige kvalifikasjoner, og det andre går i dybden på

personlige egenskaper. Det vil da være hensiktsmessig å benytte en personlighetstest (2003, 61).

2.4.3.1 Prediktiv validitet

Den prediktive validiteten måler seleksjonsmetodenes treffsikkerhet og i hvilken grad de evner å forutsi fremtidig atferd (Skorstad og Schulze 2015, 112). Forskningen på de ulike metodenes prediktive validitet blir presentert av Schmidt og Hunter (1998). En verdi på 0 indikerer at det ikke er sammenheng mellom metode og generell jobbprestasjon, og en verdi på 1 indikerer at metoden er 100 prosent treffsikker. De metodene har i følge Iversen (2016) en prediktiv validitet i overkant av 0,5. Seleksjonsmetodene som har høyest prediktiv validitet er arbeidsprøver (0,54), evnetester (0,51) og strukturert intervju (0,51), og regnes dermed som de metodene som er best egnet til å forutsi fremtidig jobbatferd (Schmidt og Hunter 1998).

Tabell 4: Treffsikkerheten ved ulike seleksjonsmetoder

Seleksjonsmetoder	Prediktiv Validitet
Arbeidsprøver	0,54
Intelligenstest	0,51
Strukturert kompetansebasert intervju	0,51
Personlighetstest	0,41
Ustrukturert intervju	0,38
Bio-data/CV	0,36
Referanseintervju	0,26

Kilde: (Skorstad og Schulze 2015, 113)

For å si noe om hvor stor del av fremtidig jobbatferden seleksjonsmetoden kan forklare, må en i følge Iversen (2016) beregne forklart varians. Dette kan regnes ut ved å opphøye validitetskoeffisienten i annen, for så å gange med 100, da vil vi få tallet i prosent.

Personlighetstest har en prediktiv validitet på 0,41 og kan forklares slik:

$(0,41 \times 0,41) \times 100 = 16,81\%$ forklart varians. Dette betyr at personlighetstesten kan forklare opp til 16,81 % av fremtidig jobbatferd.

Den lave prediktive validiteten til personlighetstester skyldes at det vil være vanskelig å lage stabile personlighetsprofiler til veldig forskjellige arbeidssituasjoner (Bjaalid og Mikkelsen

2014, 155). På tross av lavere prediktiv validitet enn de førstnevnte metodene påpeker Murpy og Davidshofer (2005, 55) at personlighetstester anses for å representere det mest nøyaktige, rettferdige og økonomiske alternativet tilgjengelig ved rekruttering.

Ved å kombinere de beste utvalgsmetodene øker vi treffsikkerheten. Dersom for eksempel evnetest, arbeidsprøver, strukturert kompetansebasert intervju og personlighetstest kombineres, kan man i følge Iversen (2016) oppnå en forklart varians på 40-50 prosent. Meehl (1954) kom frem til at egne subjektive vurderinger av kandidaten i etterkant av metodene, kan bidra til å svekke de prediktive metodenes styrke, ettersom de ofte blir tilfeldige (Skorstad og Schulze 2015, 115).

2.4.4 Forarbeid

I forkant av en rekruttering gjøres det ofte en analyse av stillingen der krav defineres. Mikkelsen (2014, 609) definerer en jobbanalyse som “en prosess der virksomhetene samler inn, analyserer og formidler informasjon om ulike jobber for å få detaljert kunnskap og oversikt over de jobbene en virksomhet har eller trenger for å få ønskede resultater”.

Jobbanalysen kan anses som selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen. Med utgangspunkt i jobbanalysen etableres det en stillingsbeskrivelse, som er en oversikt over stillingens oppgaver og ansvar, samt en stillingsspesifikasjon over kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper som kreves i stillingen (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 145). Ved å foreta et grundig arbeid med jobbanalysen vil valgene som tas om kandidaten være av objektiv vurdering i forhold til stillingens krav, og av den grunn sikre en mer rettferdig behandling av søkerne (Iversen 2003, 51).

2.4.5 Intern eller ekstern prosess

Rekrutteringen kan gjennomføres av bedriften selv eller overlates til eksterne rekrutteringsselskap. I følge Bjaalid og Mikkelsen (2014, 152) vil noen av fordelene knyttet bruk av rekrutteringsbyrå være at disse selskapene ofte har lang erfaring i bransjen, et stort kontaktnett og ofte er sertifisert på ulike testverktøy. Ulempen med bruk av rekrutteringsselskaper er imidlertid knyttet til at rekrutteringsselskapet ikke kjenner

virksomheten godt nok, i tillegg til at det er høye kostnader knyttet til bruk av slike tjenester (2014, 153).

I følge Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2012, 137) øker eierskapet til beslutningen når en selv har vært med på å ta den. Dersom ledere er med i beslutningsprosessen vil de oppleve større grad av forpliktelse til avgjørelser som fattes, i og med at de selv har fått anledning til å være med å påvirke den (2012, 137).

2.5 Feilrekruttering

Nyansettelser innebærer ofte betydelige investeringer med tanke på utlysning, vurdering, opplæring med mer. En feilrekruttering vil i tillegg medføre kostnader knyttet til nedsatt produktivitet i bedriften, oppsigelse og ny rekrutteringsprosess. I følge Anne Lian (2016) er en feilrekruttering kostbart, og kan komme opp i en til to årslønner.

InFact gjennomførte i 2006 Proffice' Arbeidsmarkedsanalyse (PAMA). Her defineres en feilansettelse som en ansettelse hvor en person ikke viser seg å ha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaringen vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet. I PAMA 2011, gjennomført av Respons analyse, kom det frem at 66 prosent at det er en feilrekruttering når den nyansattes personlige karakter eller sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansattes.

Ørjasæter (2015, 12) påpeker at de vanligste feilene i en rekrutteringsprosess gjerne er knyttet til subjektive vurderinger, som personkjemi og magefølelse. I følge Skorstad (2015, 305) dreier magefølelse seg om at en samler inn informasjon og konkluderer uten å ta stilling til hvordan hver enkelt opplysning påvirker beslutningen. Det kommer frem i PAMA-rapporten (Respons Analyse, 2011) at 63 prosent av arbeidstakerne uten lederansvar mener lederne er for utålmodige og bruker for lite tid på å rekruttere. Videre innrømmer 94 prosent av lederne at de følger magefølelsen når de ansetter.

Rivera (2012) fant i sitt observasjonsstudie at kandidater i større grad ansettes på bakgrunn av om de passer inn i organisasjonskulturen, enn på bakgrunn av faglige og personlige egenskaper. Dette er noe som i mange bedrifter er på vei til å utvikle seg til et farlig konsept i

rekrutteringen (2012). Bang (2011, 23) definerer organisasjonskultur som de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

2.6 Bruk av personlighetstest

I The Global Assessment Barometer, en undersøkelse gjennomført av Cut-E (2016) kommer det frem at bruken av testverktøy i forbindelse med lederrekruttering er økende, men det er et skifte bort fra testing av personlighet. Bakgrunnen for dette er trolig at det har blitt vanligere å benytte assessment-senter; med en økningen på 62% siden 2012. Dette er en metode som består av en kombinasjon av ulike seleksjonsmetoder. I undersøkelsen til Cut-E (2016) fremkommer det ingen informasjon om hva som inngår i respondentenes assessment-sentre, det kan derfor ikke utelukkes at personlighetstester inngår som del av denne metoden.

Videre viser undersøkelsen til Cut-E (2016) at 57% av respondentene forventer at arbeidspsykologiske tester kan predikere fremtidig jobbatferd, og dermed øke sannsynligheten for at de velger den beste kandidaten. Det kommer også frem at 81% legger til grunn at testverktøyene reduserer risikoen for feilrekruttering, ved at de tar mindre risikable valg.

2.6.1 Fordeler ved testing

Skorstad og Schulze (2015, 108) har kommet frem til flere fordeler ved å benytte arbeidspsykologiske tester i rekruttering. Først og fremst vil det være hensiktsmessig å benytte tester da de er basert på veldokumentert forskning, og i mer eller mindre grad kan predikere fremtidig atferd.

Linda Lai (2011, 9) påpeker at omtrent all menneskelig kontakt innebærer en eller annen form for påvirkning. Sjansen for at faktorer som magefølelse, utseende og personlig kjemi vil påvirke avgjørelsen vil reduseres ved bruk av tester. Videre poengterer Skorstad og Schulze (2015, 109) at korrekt bruk av tester, som innebærer at det foreligger en grundig jobbanalyse i forkant, vil gi en mer objektiv vurdering. Grundig forarbeid vil være en forutsetning for testens nytteverdi.

I følge Cialdini (2011, 193) har vi en tendens til å like mennesker som likner oss selv. Dette kan være likheter som dreier seg om meninger, personlighetstrekk, bakgrunn eller levestett.

Cialdini påpeker at en ofte er mer tilbøyelig til å bli påvirket av mennesker vi liker. I en rekrutteringssituasjon vil slike påvirkningsfaktorer øke sjansen for at en ansetter kandidaten som ligner seg selv.

Glorieeffekten innebærer at vi fordreier vår oppfatning av en persons egenskaper i positiv retning (Kaufmann og Kaufmann 2009, 154). Sjansen for at kandidatene tillegges ytterligere positive egenskaper, vil reduseres dersom det tas utgangspunkt i testresultater i vurderingen av kandidatene.

2.7 Testkvalitet

Det er mange ulike aktører på det norske markedet som tilbyr personlighetstester. I teorien kan hvem som helst både kjøpe og benytte tester, noe som tilsier at kvaliteten på både verktøy og brukere er svært varierende. Ole Iversen (2012) beskriver hvilke krav som skal stilles til testkvalitet i henhold til DNV GL. DNV GL er et upartisk kontrollorgan, som blant annet arbeider sammen med Norsk Psykologforening for å sikre høyeste kvalitet på arbeidspsykologiske testverktøy.

Først og fremst må personlighetstesten ha tilfredsstillende grad av prediktiv validitet. Videre stilles det krav til testens grad av reliabilitet og validitet. Dette dreier seg om i hvilken grad målingene er stabile og måler det de faktisk skal måle. Iversen (2012) påpeker at det ikke er sammenheng mellom kvalitet og pris i testmarkedet, og anbefaler derfor å velge DNV GL verifiserte testverktøy for å sikre at testkvaliteten er ivaretatt.

Når det gjelder sertifisering i bruk av arbeidspsykologiske tester kan testbrukere sertifiseres i generell testbruk hos DNV GL. Denne sertifiseringen vil i høyest grad være aktuell for profesjonelle rekrutterere. De enkelte testleverandørene stiller midlertidig krav om at testbrukere skal sertifiseres i bruk av den aktuelle testen, for å sikre ansvarlig bruk av testverktøyet.

I dag er 14 personlighetstester verifisert av DNV GL, mot kun 5 godkjente tester i 2010 (DNV GL 2016; Sigrid Folkestad 2010). I følge DNV GL skyldes dette at testbrukere i dag har økt fokus på testens kvalitet og det stilles derfor høyere krav til testleverandørene.

2.8 Etisk testbruk

I forkant av en rekrutteringsprosess bør det i følge Ole I. Iversen (2003) fastsettes visse grunnleggende etiske prinsipper en burde forholde seg til ved bruk av personlighetstester:

1. Benytt dokumenterte tester: Stille objektive krav til reliabiliteten og validiteten.
2. Tester skal kun benyttes av kvalifisert personell: Sertifiseringskurs anses som et minimum før man tar instrumentet i bruk, i tillegg burde det også settes et minimumskrav på antall gjennomførte tester i løpet av et år.
3. Lover og retningslinjer skal følges: Lov om personvern skal følges og virksomheten må ha rutiner der de sletter informasjonen etter endt rekrutteringsprosess.
4. Testen må diskriminere på riktig måte: Skille mellom personer på bakgrunn av faktiske evner eller personlige egenskaper og ikke diskriminer på bakgrunn av kjønn, alder, etnisk opprinnelse eller andre lignende forhold.
5. Testtakers rettigheter må ivaretas: Testtakeren har rett på informasjon om hva slags opplysninger som hentes inn, og hva disse skal brukes til. Videre skal kandidatene alltid få tilbakemelding på testresultatene i form av en samtale der resultatene forklares og diskuteres med kandidaten (...).

3.0 Metode

For å sikre åpenhet rundt undersøkelsesprosessen, vil vi i dette kapittelet redegjøre for metodiske valg samt fremgangsmåte for datainnsamling. I følge Askheim og Grenness (2008) kan en se på metoden som det verktøyet vi benytter for å komme frem til ny kunnskap.

Vi vil presentere metodekapittelet i samme rekkefølge som fasene i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2015, 68). Utvikling av problemstilling, valg av forskningsdesign, kvalitativ metode, datainnsamling, utvalg av enheter, analyse, resultater og vurdering av kvalitet. Til slutt vil vi også presentere kritikk til metoden/undersøkelsen samt forskningsetikk.

3.1 Utarbeidelse av problemstilling

Da vi utarbeidet problemstillingen hadde vi begrenset med kunnskap om rekruttering og personlighetstesting. Prosessen startet derfor med en eksplorerende problemstilling, der vi ønsket å undersøke hvorfor og hvordan ulike HR-avdelinger benytter seg av personlighetstester.

Under teoriinnsamlingen ble det avdekket flere effekter ved bruk av personlighetstester, som vi tidligere ikke tok hensyn til. Da disse var interessante å ta i betraktning, valgte vi å omformulere problemstillingen for å tydeliggjøre dette. I følge Askheim og Grennes (2008, 65) hadde vi en ustrukturert problemstilling som ble endret fra: *“Hvordan redusere risikoen for feilrekruttering av ledere ved bruk av personlighetstesting?”*

til: *“Hvordan kan personlighetstesting benyttes til å kvalitetssikre rekruttering av ledere?”*

Spørsmålet som stilles i den opprinnelige problemstillingen ble videre benyttet som forskningsspørsmål for å besvare den endelige problemstillingen.

3.2 Forskningsdesign

I følge Askheim og Grenness (2008) er å designe ensbetydende med å planlegge. En forsker starter med en idé og planlegger en prosess for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres; dette er forskningsdesignet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). Flexibiliteten som følger av kvalitativ metode gjør at undersøkelsen kan være krevende å planlegge; men jo grundigere planlegging, desto bedre kvalitet (2008, 85). Det er også viktig å være klar over at våre erfaringer og for forståelse vil påvirke valg av forskningsdesign (2008, 67).

Med bakgrunn i at vi ønsket en forståelse for hvorfor og hvordan personlighetstester benyttes slik de gjør, benyttet vi et eksplorativt design; en fenomenologisk tilnærming. Dette er et intensivt undersøkelsesopplegg, der vi utforsker og beskriver respondentene og deres erfaringer med, og forståelsen av personlighetstesting som fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). Ved å benytte et intensivt undersøkelsesopplegg, styrkes den interne gyldigheten og det legges grunnlag for å danne generelle teorier om virkeligheten, det vil si teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 90-91).

Vi har benyttet små N-studier i vårt undersøkelsesopplegg. Dette innebærer at vi har undersøkt et lite antall enheter som vi ønsker skal gi oss dyp og relevant informasjon om deres erfaring med personlighetstesting. Undersøkelsesenheterne er trukket ut fra ulike kontekster (Jacobsen 2015, 106). I dette tilfellet er det ulike organisasjoner fra forskjellige bransjer. På denne måten undersøker vi et fenomen, ved å hente inn informasjon fra ulike stæsted.

Med utgangspunkt i prosessstilnærmingen er vi ikke bare interessert i å finne ut om det er en kausal sammenheng mellom kvalitetssikret rekruttering og personlighetstester, men hvordan personlighetstester kan kvalitetssikre lederrekrutteringen (Jacobsen 2015, 96). Vi fokuserer derfor på de prosessene og forutsetningene som ligger til grunn for denne sammenheng.

3.3 Kvalitativ metode

Med utgangspunkt i problemstillingen, og et ønske om å komme tett på respondentene var det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. På denne måten gikk vi i dybden og fikk frem mange nyanser, noe som utviklet vår forståelse for bruken av personlighetstester ved rekruttering av ledere.

Kvalitativ metode er en virkelighetstilnærming som legger vekt på å fortolkning av ord. Metoden legger vekt på hva slags meninger ulike individer legger i opplevelser og erfaringer, fremfor å gjøre statistiske generaliseringer som i kvantitativ metode (Jacobsen 2015, 64). Kvalitative undersøkelser bygger altså på å overføre kunnskap fra respondent til undersøker.

3.4 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

Dybdeintervju er en av de vanligste formene for datainnsamling i kvalitativ metode. Kvale og Brinkmann (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen omhandler rollefordelingen mellom respondenten og intervjueren, og formålet er ofte knyttet til å forstå eller beskrive noe (2010, 135).

For å kunne svare på problemstillingen er vi avhengig av innsikt i og forståelse for respondentenes erfaringer og faglige bakgrunn. Det var derfor hensiktsmessig å benytte et semistrukturert dybdeintervju, der vi kunne “grave” frem relevant informasjon for å besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 136).

3.4.1 Semistrukturert intervju

Med utgangspunkt i det fenomenologiske designet, var det hensiktsmessig å benytte semistrukturert intervju for å samle inn data. En slik metode har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for samtalen, da kan spørsmål, temaer og rekkefølge varieres underveis

(Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). På denne måten sikret vi at datamaterialet var mulig å kategorisere og kode, samtidig som vi la grunnlag for en utfyllende og flytende samtale om fenomenet.

3.5 Utvalg av enheter

For å sikre at respondentene hadde samme utgangspunkt, valgte vi å definere følgende utvalgsriterier (Askheim og Grenness 2008, 118):

- Respondentene arbeider i en stor eller mellomstor bedrift. Med utgangspunkt i at en mellomstor bedrift har 50-250 ansatte og en stor bedrift over 250 ansatte.
- Respondentene arbeider i en HR-avdeling og gjennomfører selv rekrutteringer på ulike stillingsnivå, hvor det benyttes personlighetstest i seleksjonsprosessen.
- Av praktiske årsaker må bedriftene være lokalisert på Østlandet.

Utvalget er basert på en bekvemmelighetsstrategi, der vi har tatt kontakt med aktuelle respondenter som tilfredsstillende utvalgsriteriene og har hatt mulighet til å stille til intervju (Jacobsen 2015, 302). Før vi tok kontakt med potensielle respondenter brainstormet vi rundt hvilke bedrifter vi så på som aktuelle, i tillegg til å søke på internett. Utover dette benyttet vi oss av personlig nettverk, for å få kontaktinformasjon til aktuelle respondenter.

Alle ble kontaktet per e-post; med en melding som forklarte tematikken til oppgaven, praktisk informasjon og en forespørsel om vedkommende var interessert i å stille opp for et intervju. For å få frem flest mulig nyanser og erfaringer med bruk av personlighetstest ved rekruttering av ledere, satt vi et minimumskrav til utvalget på 5 respondenter. Totalt endte vi med å gjennomføre intervjuer med 8 respondenter, fra 8 ulike bedrifter, i både offentlig og privat sektor.

3.6 Forberedelser

I forkant av intervjuene leste vi oss opp på litteratur og forskning som berører personlighetstesting og ledelse. Sammen med problemstillingen la dette grunnlaget for utformingen av intervjuguiden. Denne fikk vi testet ut gjennom to "prøveintervjuer" med en annen bachelorgruppe, for så å korrigere uklarheter og planlegge potensielle oppfølgings spørsmål.

I forkant av intervjuene ble det sent ut en e-post til alle respondentene for å bekrefte møtested og tidspunkt. Respondentene ble informert om hovedtemaene i intervjuet. Dette fordi vi ønsket at de skulle stille forberedt, ved at de hadde gjort seg opp noen egne meninger og tolkninger om temaene. Likevel ønsket vi kun forberedelse på et overordnet nivå, for å unngå at samtalen ble “for låst” til spørsmålene, ettersom vi benyttet en semistrukturert intervjuguide.

3.6.1 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av problemstillingen og forskningsspørsmålet som undersøkelsen skal belyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 399). Vi var på utkikk etter erfaringer og holdninger knyttet til personlighetstesting og benyttet derfor et deskriptivt design, hvor respondenten beskriver så nøyaktig som mulig det de opplever og føler (Kvale og Brinkmann 2012, 49). Å strukturere alle intervjuene etter samme intervjuguide ga oss mulighet til å sammenligne svarene i analysen.

Intervjuguiden var delt i tre faser, med totalt syv overordnede tema og tre til fem spørsmål knyttet til hvert tema. Den første fasen var en presentasjon av oppgaven, samt generelle spørsmål som omhandlet respondentens eventuelle ønske om anonymitet og dagens situasjon knyttet til testbruk i organisasjonen. Dette for at vi ønsket å legge rammer for en god dialog mellom intervjuer og respondent. I fase to gikk vi i dybden på temaene som berørte problemstillingen. Spørsmålene ble utformet slik at de skulle oppmuntre respondentene til å komme med utdypende informasjon. Vi hadde på forhånd satt opp mulige oppfølgingsspørsmål, og var også fleksible for at samtalen kunne ta en annen retning enn intervjuguiden, dersom dette var naturlig for respondenten eller det dukket opp funn som vi ønsket å grave i. Allikevel sørget vi for at alle spørsmålene i intervjuguiden ble besvart. Avslutningsvis ble det lagt til rette for at respondentene kunne stille spørsmål eller legge til eventuelle kommentarer.

3.7 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av én uke. Dette bidro til at vi hadde intervjuene friskt i minne, og kunne undersøke interessante temaer som dukket opp under intervjuene. Disse ble

brukt som grunnlag for oppfølgingsspørsmål i senere intervjuer, og bidro til at sammenligningsgrunnlaget ble mer fylldig og utdypende.

Alle tre undersøkerne var til stede under intervjuene og arbeidsoppgavene var klart definert på forhånd. En hadde ansvar for å føre intervjuet og de to andre var ansvarlige for å notere. Alle hadde mulighet til å kunne komme med innspill og relevante oppfølgingsspørsmål underveis. Vi sørget for at rollene rullerte i de ulike intervjuene, slik at alle gjennomførte de ulike arbeidsoppgavene.

Selve gjennomføringen av intervjuene valgte vi å utføre på respondentenes kontor, i arbeidstiden. I et slikt trygt og kjent miljø, sikrer vi en avslappet atmosfære rundt intervjusituasjonen. Etersom vi skulle undersøke respondentenes erfaringer med sin rolle i arbeidslivet, fant vi det hensiktsmessig å føre intervjuene på respondentenes kontor.

3.8 Analyse av data

Vi analyserte funnene ved å benytte en fenomenologisk fremgangsmåte. Dette gjorde vi ved å ta utgangspunkt i Kirsti Malterud sin tilnærming til analyse av data (gjengitt i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Vi startet analysearbeidet med å danne et helhetsinntrykk av datamaterialet gjennom transkribering av intervjuene. Videre reduserte vi datamaterialet ved hjelp av kategorisering og koding, før vi kondenserte og sammenfattet meningsinnholdet.

3.8.1 Transkribering

Intervjuene ble tatt opp som lydopptak. På denne måten sikret vi en nøyaktig gjengivelse av hva som kom frem under intervjuet, fremfor å basere analysen på egne notater. Etter at alle intervjuene var gjennomført, transkriberte vi hvert enkelt intervju for å sikre at all informasjonen ble dokumentert. Transkribering innebærer at lyd skrives ut som tekst (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 33). Dersom det er ønskelig kan transkriberte intervjuer ettersendes ved behov.

3.8.2 Kategorisering og koding

Data som er samlet inn må analyseres og tolkes. Analysen av kvalitative data består av å bearbeide tekst (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Vi så det derfor nødvendig å

starte med organisering av datamaterialet for å få oversikt, og identifisere spesielle mønstre. Vi valgte her å gjennomføre en kategoribasert inndeling av data. En kategori er en betegnelse som primært brukes om en gruppe hvor komponentene har fellestrekk (2010, 165-166).

Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for en kategoribasert inndeling av datamaterialet, ved at vi sorterer og kategoriserer data fra alle respondentene under hvert hovedtema (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 167). Vi utformet et analyseskjema der vi benyttet ti hovedtemaer med to til fem underpunkter. Vi valgte å kategorisere teksten ut ifra deduktive koder, for vår undersøkelse ble dette problemstillingen, forskningsspørsmålet og nøkkelbegreper (2010, 174). Hensikten med dette var at all transkribert data som var relevant for vår problemstilling skulle inn i skjemaet. Dersom det er ønskelig kan “Analyseskjema” med transkribert materiale ettersendes ved behov.

Videre valgte vi å kode det kategoriserte datamaterialet, slik at vi fikk noen få begreper å forholde oss til videre i prosessen. Koding er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 174) et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Ved å benytte åpen koding avdekket vi sentrale meningsbærende elementer i forhold til problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 151). Videre benyttet vi aksial koding, ved at kategoriene ble redusert til subkategorier, noe som gjorde forklaringene av bruken av personlighetstester mer presise og fullstendige (Postholm 2010, 89). På bakgrunn av hva som kom frem gjennom den åpne og aksiale kodingen identifiserte vi kjerne kategorier gjennom selektiv koding (2008, 152).

3.8.3 Kondensering

Etter kategorisering og koding av datamaterialet, kondenserte vi ved å trekke ut meningsbærende tekstelementer. Materialet ble da redusert og ordnet etter kodeordene, som vi videre satt opp i tabeller og la til respondentenes meningsinnhold til hver enkelt kode. Dette systemet dannet utgangspunktet for å skrive sammenfatningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176).

3.8.4 Sammenfatning

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 176) er hensikten med sammenfatningen å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke umiddelbart er synlige.

Etter koding, kategorisering og kondensering, følger vi Bruce L. Bergs fremgangsmåte ved fenomenologisk analyse av et kvalitativt datamateriale (gjengitt i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 177):

- Datamaterialet sorteres etter disse kategoriene for å avdekke liknede utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk/forskjeller
- Det sorterte datamaterialet analyseres og består i å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortettes og beskrives
- Identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier.

3.9 Forskningens kvalitet

For å sikre kvalitet i undersøkelsen er det viktig å ta hensyn til kravene om reliabilitet og validitet. I følge Guba og Lincon (gjengitt i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 229) handler dette i kvalitativ metode om undersøkelsens grad av pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Pålitelighet knytter seg til dataens grad av reliabilitet, hvilke data som benyttes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

Kravet om pålitelighet er ofte en utfordring i kvalitative forskningsopplegg, da datainnsamlingen ofte er kontekstavhengig, i tillegg til at dataen fortolkes av forskeren.

Troverdighet i kvalitative undersøkelser er knyttet til undersøkelsens interne validitet, og dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

Grad av overførbarhet dreier seg om undersøkelsens grad av eksternt validitet. Det vil si i hvilken grad en undersøkelse lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og

forklaringer som kan være nyttige på andre felt enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231).

Kravet om bekreftbarhet skal sikre at funnene i undersøkelsen er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet vil si i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 232).

3.10 Forskningsetikk

Forskning og undersøkelser har konsekvenser, både for respondentene og for samfunnet (Jacobsen 2015, 45). Vi som forskere plikter å gjøre en vurdering av hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, hvordan forskningen vil bli oppfattet og hva resultatet skal benyttes til. I følge Johannessen, Tufte, Christoffersen (2010, 89) dreier etikk seg om prinsipper, retningslinjer og regler for vurdering om handlinger er riktig eller gale. Når en skal gjennomføre en undersøkelse er det derfor viktig å være klar over ulike etiske problemstillinger som kan oppstå underveis i prosessen.

Først og fremst vil det oppstå etiske problemstillinger når forskere er i direkte kontakt med individer i forbindelse med datainnsamling (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 89). Det som kjennetegner vår forskning, den kvalitative forskningen, er at man er nær respondenten. Det er derfor viktig at det legges etiske prinsipper til grunn for forskningen.

I forkant av intervjuet gikk vi igjennom praktisk informasjon med respondentene. Dette gikk ut på å presentere temaene intervjuguiden var delt inn etter, bekrefte intervjuets lengde, som vi forventet at skulle være cirka en time, samt å be om lov til å benytte en lydopptaker under intervjuet. Videre presiserte vi at det som kom frem i intervjuet skulle benyttes på en konfidensiell, og ikke identifiserbare måte, samt hvem som vil få tilgang til informasjonen. I forbindelse med dette var det nødvendig å finne ut av respondentenes ønske om anonymitet. Da det var to av respondentene som hadde dette ønsket, valgte vi å anonymisere alle de åtte. Dette gjorde vi for å respektere de enkeltes ønsker, da det ikke hadde noe betydning for å finne svar på problemstillingen.

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere en drøfting av hovedfunnene i undersøkelsen opp mot vårt teoretiske grunnlag. Drøftingen tar utgangspunkt i kjernekategoriene der datamaterialet blir presentert og sammenlignet. Vi vil underveis i drøftingen trekke frem relevante sitater for å markere sentrale poeng.

4.1 En lederkandidats personlighetsprofil

Det er store variasjoner i respondentenes meninger om hvilke personlighetstrekk som er viktigst i ledelse. Enkelte av respondentene la tidligere forskning til grunn for å vurdere hvilke personlighetstrekk som er viktige for lederstillinger. Hvilke trekk som ble ansett som viktige var også i stor grad preget av organisasjonskulturen, bransje og stillingens karakter.

I oppsummerende studier av Judge m.fl. (2002) kommer det frem at hovedtrekkene som er presentert i femfaktormodellen samlet sett har en sammenheng med ledelse. Hovedfunnene i studien viser at effektive ledere kjennetegnes av lav nevrotisisme, høy ekstroversjon, høy åpenhet og høy samvittighetsfullhet.

Tabell 2: Sammenhengen mellom hovedtrekkene i femfaktormodellen og ledelse

Trekk	Å bli leder	Effektivitet i rollen
Nevrotisisme (N)	-0,24	-0,22
Ekstroversjon (E)	0,33	0,24
Åpenhet (O)	0,24	0,24
Omgjengelighet (A)	0,05	0,21
Samvittighetsfullhet (C)	0,33	0,16

Kilde: (Judge m.fl. 2002, 772)

Tre av respondentene var tydelige på at en effektive leder skal skåre lavt på nevrotisisme, høyt på ekstroversjon og høyt på planmessighet. Andre la vekt på medmenneskelighet, tilpasningsdyktighet og evne til konfliktløsning. Det var ingen av respondentene som la vekt på åpenhet i sin vurdering av kandidatene. Dette samsvarer med de gjennomsnittlige testskårene i norsk ledelse (Martinsen og Glasø 2011). Åpenhet er et trekk som ifølge Judge

m.fl. er korrelert med både det å bli leder og effektivitet i lederrollen. At norske ledere skårer lavere på dette trekket, kan ifølge Martinsen og Glasø (2011) skyldes at innovasjon er dårlig ivaretatt i norsk ledelse.

Tabell 3: Gjennomsnitt for hovedtrekkene i femfaktormodellen for norske normer

Gruppe	N	E	O	A	C
Norske normer for NEO PI-R (N=3447)	83,6	119,0	119,0	122,5	115,1
Ledere fra lederkurs ved BI (N=139)	68,4	126,5	121,5	119,2	126,5
Studenter fra NHH (N= 95)	86,0	130,3	120,5	118,8	119,6
Mannlige offiserer (N=51)	73,8	125,6	109,6	111,9	114,1
Tatt opp på forsvarrets befalsutdanning (N=600)	69,4	129,4	107,8	119,2	124,2

Kilde: (Martinsen og Glasø 2011)

Det kommer imidlertid frem av studien til Martinsen, Nordvik og Østbø (Martinsen og Glasø 2011) at skårene på trekket åpenhet er betydelig lavere for den delen av utvalget som består av mannlige offiserer og studenter på forsvarrets befalsutdanning, noe som trekker gjennomsnittsskåren ned. Respondentene i vår undersøkelse representerer ulike bransjer i både offentlig og privat sektor, der ledelseskulturen i mindre grad er preget av hierarki, strenge prosedyrer og autoritet, enn det som kjennetegner ledelseskulturen i forsvaret. Det kan derfor ikke utelukkes at åpenhet er noe som er av betydning for effektivitet i lederrollen blant norske ledere.

“Hvis en kandidat skårer høyt på nevrotisme, er det en tydelig varselampe.”
- Respondent 3

“Jeg bruker å si at en viktig oppgave som leder er å skape forutsigbarhet av det uforutsigbare, skape planmessighet av de uplanmessige og skape tydelig fremtidsbilde av den utydelig hverdagen - og dette handler om planmessighet”
- Respondent 7

I hvilken grad en lederkandidat bør skåre høyt eller lavt på de enkelte trekkene viser seg også i stor grad å variere med stillingens karakter. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er ledelse et komplekst og mangesidig fenomen. Dette betyr at ledelse kan utspille seg i ulike

typer stillinger og at det derfor kan være flere aspekter ved stillingen som vil avgjøre hva som anses som personlig egnethet.

I forhold til personlighetsprofil er det i følge våre respondenter viktigst å avdekke om det er ekstreme avvik fra gjennomsnittskårene. De ønsker gjerne at kandidatene ligger balansert på skalaen. Dette begrunnes med at personer som skiller seg fra en gjennomsnittlig personlighetsprofil, kan anses som vanskelige å samarbeide med og lite tilpasningsdyktige. Ekstreme skårer på enkelttrekk blir gjerne sett på som en varselampe. Costa og McCrae (1992) påpeker at høye eller lave skårer representerer en risiko for personlighetsrelaterte problemer.

“Vi sier vel at ledere bør ligge balansert på den B5+ testen.”

- Respondent 8

Videre ble det presisert at hvem som fungerer som en god leder i stor grad var avhengig av organisasjonens verdier og kultur. Enkelte hadde også egne lederverdier, som kandidatene måtte identifisere seg med. I følge Rivera (2012) kan det være risikabelt å ansette på bakgrunn av hvem som passer inn i organisasjonen, fremfor på grunnlag av faglige og personlige egenskaper.

“Å etterleve verdiene er forskjellen på de som lykkes og de som ikke lykkes.”

- Respondent 1

De største variasjonene viste seg å være knyttet til ønske om mangfold og likhet. Enkelte respondenter presiserte at de ønsket mangfold i kulturen, og at ledere ville fungere bedre i en mangfoldig organisasjonskultur enn i en homogen gruppe. Andre hadde fokus på at det var en type personlighetsprofil som ville være best egnet i en lederrolle, og at denne var basert på ledere som tidligere har fungert godt i organisasjonen.

“Vi ønsker som regel å finne personer som er like som våre ledere som gjør det bra.”

- Respondent 2

4.2 Hvorfor benyttes personlighetstest?

I The Global Assessment Barometer for 2016 kommer det frem at arbeidspsykologiske tester benyttes for å predikere fremtidig jobbatferd og for å redusere risikoen for feilrekrutteringer. På bakgrunn av Schmidt og Hunter (1998) sin veldokumenterte forskning, hevder Skorstad og Schulze (2015) at det vil være hensiktsmessig å benytte personlighetstest i forbindelse med seleksjon.

Personlighetstestene blir i størst grad benyttet ved rekruttering på ledernivå. Kun en av respondentene benytter personlighetstesting ved rekruttering på alle typer stillinger og nivåer i organisasjonen. Dette begrunnes i hovedsak med at visse personlige egenskaper er viktig for å lykkes i lederrollen, og at testen bidrar til å sikre objektivitet og dermed redusere risikoen for feilrekrutteringer.

4.2.1 Personlighetstest som samtaleverktøy

Det fremkommer at det er hensiktsmessig å benytte personlighetstester fordi det fungerer godt som et samtaleverktøy. Resultatene fra testen danner grunnlaget for hvilke spørsmål som blir stilt i andregangsintervjuet. På denne måten vil intervjueren komme i dybden på kandidatenes forutsetninger. Testresultatene kan også brukes for å få bekreftet eller avkreftet funn av betydning knyttet til referanseintervju.

“(…) fungerer så godt som et samtaleverktøy før andregangsintervju, ikke som metode i seg selv”.

- Respondent 8

“Vi benytter ikke testen for å teste i seg selv, men som et verktøy i en prosess.”

- Respondent 1

4.2.2 Personlighetstest for risikoreduksjon

I likhet med funnene i PAMA-rapporten (2011) kommer det i vår undersøkelse frem at personlighetstester i stor grad benyttes for å redusere risikoen for feilansettelser. Det presiseres imidlertid at personlighetstestene i seg selv ikke vil bidra til risikoreduksjon, men at dersom testen benyttes på riktig måte vil sjansen for at kandidatene vurderes på feil grunnlag reduseres. Hva som anses som rett bruk av personlighetstesting ser ut til å variere, men det er

enighet om at det vil være hensiktsmessig å benytte testen som et samtaleverktøy, fremfor som en metode for å “sile” kandidater.

Forskningen på området viser at et testverktøys prediktive validitet vil kunne svekkes, dersom subjektive vurderinger av en kandidat blir tatt i betraktning. Det er enighet blant respondentene om at bruken av personlighetstester vil legge grunnlag for en mer objektiv vurdering av kandidatene, fremfor at subjektive vurderinger skal definere en god lederkandidat. I følge Ørjasæter (2015) er subjektive vurderinger en av de vanligste feilene som gjøres i en rekrutteringsprosess.

“Personlighetstesten blir som et anker, hvor man får festet noen konkrete fakta, og på denne måten redusere faren for overdreven subjektiv vurdering av kandidaten .”

- Respondent 2

Det kommer videre frem at grundig forarbeid er en forutsetning for en objektiv vurdering av kandidatens personlige egnethet til en gitt stilling. I dette ligger det at det i forkant av testingen må defineres hvilke kriterier kandidatene skal vurderes etter. Iversen (2003) poengterer også at forarbeidet legger grunnlaget for å kunne foreta en objektiv vurdering av kandidatene.

4.2.3 Personlighetstest for økt treffsikkerhet

Flertallet av respondentene benytter både evnetester og personlighetstester som seleksjonsmetode. Dette begrunnes med at flere metoder som benyttes sammen øker treffsikkerheten i selekteringen. Å benytte flere metoder sammen, som et assessment-senter, gir høyere grad av prediktiv validitet, enn de enkelte metodene alene (Smith og Hunter 1998). Det fremkommer av Cut-E rapporten (2016) at bruken av dette har økt kraftig siden 2012.

Til tross for at evnetest alene har høyere prediktiv validitet enn personlighetstest, opplever likevel flere av respondentene at det er høyere aksept for å benytte sistnevnte. Dette kan begrunnes med at det ikke er noe rett og galt svar på en personlighetstest, og at det brukes som utgangspunkt for samtaler, fremfor å “sile” kandidater. Murphy og Davidshofer (2005) underbygger dette i sine funn på at personlighetstester ansees som det mest nøyaktige og rettfærdige alternativet.

“Jeg tror altså årsaken ligger i at vi redde for å såre andre, vi er et likhetsorientert samfunn og vi er motvillige for ubehagelige situasjoner”.

- Respondent 3

“Jeg tror det er lettere å forholde seg til også tror jeg folk er litt redd for evnetester, man synes det er ubehagelig (...)”.

- Respondent 5

4.3 Forsvarlig testbruk

Hvem som helst kan både kjøpe og benytte tester, noe som gjør at kvaliteten på disse verktøyene er veldig varierende. I følge DNV GL (2016) er det derfor viktig at en stiller krav til testkvaliteten. Når det gjelder kriterier for valg av test, legges det hos alle våre respondenter vekt på at testen skal være sertifisert hos DNV-GL. Gjennom å velge sertifiserte tester blir etiske prinsipper om å velge veldokumenterte, reliable og valide tester ivarett (Iversen 2003). Å stille krav til testens kvalitet handler også i stor grad om respekt ovenfor kandidatene, ved å gi de et realistisk bilde av den enkeltes personlighetstrekk.

I følge Iversen (2003) er det ikke er noen sammenheng mellom kvalitet og pris i testmarkedet. Blant respondentene er ikke pris en avgjørende faktor. De fleste er i høyere grad opptatt av brukervennlighet, både for kandidatene og for testbrukeren. I brukervennlighet ligger det at testen er enkel å forstå, samt ikke for tidkrevende.

På tross av at alle benytter DNV GL godkjente tester, kommer det frem at valg av test er mer eller mindre tilfeldig. Enkelte benytter testverktøy etter hva HR-sjefen er sertifisert i, for andre dreier det seg om kontakter i testmarkedet. Enkelte betegner også testleverandørene som gode selgere, noe som kan ha stor innvirkning på hvilke tester som ansees å ha god kvalitet. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvor grundig vurdering det faktisk gjøres av testens kvalitet og i hvilken grad testbrukere har kunnskap om dagens testmarked. I dag er det over 50 tester i omløp i det norske markedet, og kun 14 av dem er godkjent av DNV GL. Manglende kompetanse om testmarkedet og testkvalitet, kan dermed svekke kvalitetssikringen av testbruk i rekruttering.

4.3.1 Sertifisering

Testbrukere kan sertifiseres i generell bruk av arbeidspsykologiske tester hos DNV GL, og/eller hos leverandøren til den aktuelle testen. Det er gjennomgående at alle våre respondenter er sertifisert hos testleverandøren, men ikke hos DNV GL. Det varierer hvor omfattende sertifiseringen hos leverandørene er. Enkelte har kun tatt et kurs over et par dager, andre rapporter årlig til testleverandør, for å sikre forsvarlig bruk av testen. Ved å stille minimumskrav på antall gjennomførte tester sikrer man i følge Iversen (2003) kvalifisert personell og forsvarlig bruk av test.

Årsaken til at få av respondentene ikke er sertifisert i generell testbruk kan være begrenset tilgang på ressurser, da en slik sertifisering er relativt kostbar. I tillegg er våre respondenter ansatt i HR-avdelinger, der rekruttering kun inngår som en av flere arbeidsoppgaver. Sertifisering i generell testbruk kan da anses som unødvendig, når verktøyet som benyttes allerede er godkjent av DNV GL og respondentene er sertifisert hos den enkelte testleverandør.

4.3.2 Manglende kompetanse

Det hevdes at mangel på tilstrekkelig kompetanse innenfor rekruttering og testbruk kan være en kilde til feilrekruttering. Gode testverktøy kan miste sin "hensikt", dersom testbrukeren ikke har tilstrekkelig kompetanse om hvordan testen skal benyttes i forbindelse med seleksjon. I dette ligger det at dersom testresultatene tolkes og vurderes feil, vil testens prediktive validitet bortfalle.

Det kommer videre frem at manglende kompetanse blant testbrukerne kan skyldes gjeldende prosedyrer for sertifisering og at det er relativt enkelt å bli sertifisert i bruk av en test. Enkelte av respondentene mente at kompetansen til testbrukere kunne vært bedre ivaretatt dersom det var større fokus på oppfølging fra testleverandørene, i form av samlinger for å friske opp kunnskapen. Andre la videre vekt på at testleverandøren var svært kompetente på området og at dersom de hadde spørsmål knyttet til tolkning av resultater, var testleverandøren alltid tilgjengelig til å bistå.

4.4 Eierskap til rekrutteringsprosessen

Rekrutteringen kan gjennomføres av bedriften selv eller overlates til eksterne rekrutteringsselskap. Flertallet av respondentene har kapasitet, og ressurser i form av kompetanse til å gjennomføre rekrutteringene som intern prosess og mener derfor at det vil være hensiktsmessig å foreta rekrutteringer selv.

Fordelen med å gjennomføre rekrutteringen som en intern prosess er hovedsakelig knyttet til kjennskap til organisasjonen, herunder behov, kultur og verdier. Det poengteres også at man på denne måten vil ha full kontroll over prosessen og hvordan kandidatene blir behandlet, og på denne måten sikre kvalitet gjennom hele rekrutteringsprosessen.

”Rekruttering er en av de viktigste lederoppgavene. Man kan ikke outsource kulturen!”

- Respondent 2

Flertallet av respondentene legger vekt på at leder eier sin egen rekrutteringsprosess og at HR fungerer som en støtte i dette arbeidet. I følge Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2012) øker eierskapet til beslutningen når en selv har vært med på fatte den. Det påpekes også at dersom rekrutterende leder involveres fra starten av prosessen, øker sannsynligheten for at vedkommende vurderer rekrutteringen som vellykket.

“Vi har valgt å gjøre det selv, fordi det er vi som må leve med beslutningene etterpå og kjenner selskapet best!”

- Respondent 3

“Det er også en veldig fin måte å ansvarliggjøre lederne på (...) de kan ikke skylde på noen andre. Og da ser vi også at fremdriften i rekrutteringsprosessen ofte blir mye høyere når lederen selv er ansvarlig enn når HR er ansvarlig.”

- Respondent 5

4.5 Strategisk bruk av personlighetstest

Personlighetstesten i seg selv vil ha liten nytteverdi som seleksjonsmetode dersom den ikke benyttes på en hensiktsmessig måte i rekrutteringsprosessen. Det viser seg at treffsikkerheten i seleksjonen og prosessens kvalitet, i stor grad avhenger av grundig forarbeid og at testen plasseres på rett sted i prosessen.

4.5.1 Definerings av personlighetsprofil

Bjaalid og Mikkelsen (2014) påpeker at før en benytter personlighetstester i rekrutteringsprosessen, er det viktig å ha klart for seg hvilke personlighetstrekk og egenskaper som er nødvendige for å lykkes i en stilling.

Flertallet av respondentene benytter egne maler for jobbanalysen, men hva som inngår og hvordan den utarbeides ser midlertidig ut til å variere. Generelt vil en jobbanalyse for lederstillinger bestå av en analyse av faglige og personlige egenskaper som kreves i stillingen. Det er stor enighet blant respondentene om at grundig forarbeid vil være avgjørende for en vellykket rekruttering.

I følge Iversen (2003) vil et grundig arbeid med jobbanalysen legge grunnlag for objektive vurderinger av kandidaten, noe som sikrer en rettferdig behandling av søkerne. Ved at det på forhånd er definert hvilke kjennetegn ved personligheten som bør være til stede hos kandidatene, vil sjansen for at testresultatene fra en personlighetstest vurderes objektivt i en intervjusituasjon øke.

Det varierer også hvor spesifikke kriterier som legges til grunn for ønsket personlighetsprofil. Dersom det ikke stilles konkrete krav til egnet personlighetsprofil i forkant av testingen, vil man i følge Iversen (2003) ikke ha grunnlag for å gi en objektiv vurdering av kandidaten. Flertallet av respondentene definerer i jobbanalysen hvilke personlighetstrekk de ser etter hos gode lederkandidater. En av respondentene legger imidlertid til grunn at det ikke stilles noen krav til personlighetsprofil og begrunner dette med at kandidatens refleksjon og vurdering rundt testresultat er vel så interessant som testskåren i seg selv.

“Vi aksepterer jo ikke avvik på faglige kvalifikasjoner (...) Når det gjelder personlighet stiller vi ingen krav til personlighetsprofil”.

- Respondent 8

4.5.2 Magefølelsen – en trussel eller støtte?

Ørjasæter, Kravik og Stang (2015) påpeker at de vanligste feilene i en rekrutteringsprosess gjerne er knyttet til subjektive vurderinger, som personkjemi og magefølelse. Flertallet av respondentene har den samme oppfattelsen, og påpeker at subjektive vurderinger ofte fører til at en blir betatt av kandidaten og velger kandidater som er “like oss selv”. På bakgrunn av

dette tillegges ofte kandidatene personlige egenskaper og en ser bort fra relevant kompetanse; noe som i verste fall kan resultere i en feilrekruttering. Dette er det som kalles glorieeffekten og vil i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) reduseres ved bruk av personlighetstest.

“En årsak til feilrekruttering er at en “faller” for kandidaten tidlig i prosessen og derfra og ut søker bekræftelse på det man allerede har bestemt seg for.

- Respondent 4

“Vi ansetter de vi liker, og de vi liker gir vi flere positive egenskaper, også rasjonaliserer vi for oss selv hvorfor de burde få jobben. (...) Det er en av grunnene til at man bruker tester, for nettopp å avdekke den type ting.”

- Respondent 5

Flere av respondentene anerkjenner at magefølelse er noe som alltid vil være tilstede i en rekrutteringssituasjon. Det er imidlertid ulike syn på hvordan en skal forholde seg til denne følelsen ved vurdering av kandidater.

“Magefølelsen er der. Om man sier noe annet så er det tull.”

- Respondent 8

En av respondentene var tydelig på at magefølelsen er en viktig del av den totale vurderingen av om kandidaten passer inn i organisasjonskulturen. Vedkommende hevder at h*n alltid vil velge å følge magefølelse fremfor å stole på testresultatene.

“Så tror jeg det at test kontra magefølelse, så veit jeg hvem som vinner nesten hver eneste gang. Det er magefølelsen (...).”

- Respondent 6

Respondenten presiserer videre at testresultatene er et godt utgangspunkt for samtalen i intervjuet, men at det til syvende og sist er magefølelsen som legges til grunn for beslutningen. Å tillegge subjektive faktorer som magefølelse i vurderingen, vil i følge Meehl (1954) svekke personlighetstestens prediktive validitet. Dette støttes av flere respondenter som påpeker at magefølelsen truer den objektive vurderingen som bør legges til grunn i seleksjonen, og at dette er noe en bevisst bør arbeide for å styre unna. Flere legger også til grunn at magefølelsen sier lite om en kandidats kvaliteter og mer om rekruttererens preferanser.

“God magefølelse får du om kjemien er på plass, den sier ingenting om kandidaten er en god kandidat.”

- Respondent 7

Linda Lai (2011, 9) påpeker at omtrent all menneskelig kontakt innebærer en eller annen form for påvirkning. En av respondentene presiserer at det er viktig å lytte til magefølelsen, men ikke nødvendigvis å følge den. Det kommer her frem at magefølelsen ofte oppstår ved første møte med en kandidat og at småpratene før et eventuelt intervju kan ha mye å si ved seleksjon. Vedkommende hevder da at det er viktig at magefølelsen diskuteres og vurderes opp mot faktiske testresultater og kriterier.

“Man skal ikke nødvendigvis høre på den, men i hvert fall diskutere den og hvorfor man opplevde den sånn.”

- Respondent 8

I følge Linda Lai (2011, 9) vil sjansen for at faktorer som magefølelse, utseende og personlig kjemi påvirker avgjørelsen, reduseres ved bruk av tester. Flere av respondentene hevder i denne sammenheng at bruk av personlighetstester vil kunne bidra til å “ufarliggjøre” subjektive forhold som magefølelse, ved at disse forholdene vurderes opp mot konkrete fakta som kandidatens personlige egenskaper. På denne måten sikrer man også at testen diskriminerer på riktig måte (Iversen 2003). Det vil si at en skiller kandidater på bakgrunn av faktiske egenskaper, fremfor subjektive forhold. Dersom personlighetstesten og testresultatene benyttes på denne måten, vil beslutningen om ansettelse kunne kvalitetssikres og risikoen for feilrekruttering reduseres.

“Ved å ha konkrete testresultater, blir det lettere å argumentere for og i mot en kandidat, enn med inntrykk en får kun gjennom intervju.”

- Respondent 1

4.5.3 Strategisk plassering av test

En rekrutteringsprosess består av flere metoder for å finne den rette kandidaten. Hvilke metoder som inngår og rekkefølgen de benyttes i varierer. I følge Iversen (2003) velger mange å gjennomføre to intervjuer; hvor det første skal avdekke kandidatens faglige kvalifikasjoner og det andre går i dybden på personlige egenskaper. Det kom frem at alle respondentene benytter personlighetstest i forkant av andregangsintervjuet. Grunnen til dette

viser seg først og fremst å være knyttet til at det ansees som hensiktsmessig å vurdere faglige kvalifikasjoner før personlige egenskaper.

“Hvis de faktiske ferdighetene ikke er på plass, er det ikke noe vits i å vurdere personligheten. (...) Hvis du er kvalifisert derimot, har selvfølgelig personligheten veldig mye å si.”

- Respondent 2

Flertallet av respondentene benytter evnetest i tillegg til personlighetstest. Ved å kombinere flere seleksjonsmetoder øker den prediktive validiteten (Schmidt og Hunter 1998), noe som trolig er en av årsakene til at bruken av assessment-senter har økt såpass kraftig de siste årene. Det er enighet om at resultatene fra personlighetstesten benyttes som et samtaleverktøy for å bli bedre kjent med kandidatene. Evnetester benyttes derimot gjerne tidligere i prosessen for å avdekke om kandidatene tilfredsstillende formelle krav.

“Formell kunnskap er ofte lettere å vurdere, mens personlighet ofte er vel så avgjørende for om en person trives i rollen, og hos oss.”

- Respondent 4

Det er hovedsakelig ønsket om å gi tilbakelesning av personlighetstesten som legges til grunn for plassering av test blant respondentene. I følge Iversen (2003) stilles det etiske spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet ved bruk av test som seleksjonsmetode. At alle kandidatene skal ha tilbakelesning etter å ha gjennomført en personlighetstest er i stor grad knyttet til metodens kvalitet. Respondentene legger her vekt på at en aldri kan stole blindt på testen, og at en derfor ikke kan definere en kandidats personlighet kun på grunnlag av testresultat. Dette skyldes at personlighetstesten har en prediktiv validitet på 0,41, noe som betyr at testen kun kan forutsi opp til 16,81 % av fremtidig jobbatferd.

“Det er totalt useriøst å be noen besvare en slik test uten å gi tilbakemelding.”

- Respondent 4

På tross av høy grad av reliabilitet og validitet, vil det alltid være andre faktorer som kan påvirke testresultatet. Det er derfor gjennomgående blant respondentene at det nettopp er på bakgrunn av tilbakelesningen i andregangsintervjuet de kan si noe om kandidatens personlighet. Dette fordi samtalen med kandidaten rundt testresultatene som oftest vil bidra til

å nyansere opplevelsen av «resultatet» slik det fremstår på en skala, og slik det kommenteres i testenes standardiserte resultatkommentarer.

Flertallet presiserer at plassering av personlighetstesten også dreier seg om ett ressurs spørsmål. Ettersom en ønsker å gi tilbakelesning til alle kandidater, kan det bli en ressurskrevende prosess dersom testen plasseres før førstegangsintervjuet. Grunnen til dette er at det før et førstegangsintervju ofte er snakk om et større antall søkere, noe som betyr at det vil gå mer tid til tilbakelesning enn det som kan anses som nødvendig.

Et alternativ kan være å benytte personlighetstesten til å “sile” kandidater. Denne type bruk av test anses imidlertid som lite etisk og hensiktsmessig blant respondentene. Det begrunnes igjen med at faglige kvalifikasjoner bør avdekkes før kandidatens personlige egenskaper tas opp til vurdering. Videre kommer det frem at ved å “sile” kandidater på bakgrunn av personlige egenskaper, risikerer man å miste gode kandidater tidlig i prosessen.

“Personlig mener jeg det er feil å gå rett på test før en har møtt personen, fordi en aldri kan stole blindt på en test.”

- Respondent 2

“Det er hovedsakelig to grunner til at vi har testen før andregangsintervjuet. (...) For det andre handler det om Employer Branding. Alle søkerne skal sitte igjen med en positiv følelse av bedriften etter en rekrutteringsprosess.”

- Respondent 3

5.0 Konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen; *Hvordan kan personlighetstesting benyttes til å kvalitetssikre rekruttering av ledere?* Vil vi nå oppsummere funnene i undersøkelsen og gi en anbefaling til testbrukere, samt leverandører om hvordan nytten av testbruk i lederrekruttering kan forbedres ytterligere.

Personlighetstester anses som et godt egnet verktøy til å kunne forutsi en kandidats atferd i lederrollen og blir i stor grad benyttet som seleksjonsmetode ved lederrekruttering. Hvilke personlighetstrekk en ser etter hos lederkandidater viser seg å være avhengig av stillingens karakter, samt organisasjonskulturen. Det kommer likevel frem at flere er på jakt etter ledere som er ekstroverte, planmessige og lite nevrotiske.

En forutsetning for å sikre kvalitet i rekrutteringsprosessen, viser seg å være knyttet til valg av test og kompetansen til testbrukeren. At testene skal være sertifisert av DNV GL bør derfor være et minimumskrav når en kjøper test. På denne måten sikrer en at testen tilfredsstillende standardiserte kvalitetsmål. Den enkelte testleverandør har også et ansvar når det kommer til etisk og forsvarlig bruk av test. Gjennom sertifisering skal testleverandørene sørge for at testbrukerne er tilstrekkelig kvalifisert til å benytte testene.

Manglende kompetanse blant testbrukere viser seg å være en kilde til feilrekrutteringer. Dersom testresultatene tolkes og vurderes feil vil testens prediktive validitet bortfalle. Det viser seg at det i dag er et behov for tettere oppfølging blant bedrifter som gjennomfører rekrutteringen som intern prosess. Grunnen til dette er at rekruttering og testbruk ofte kun inngår som en av mange arbeidsoppgaver for HR-personalet.

I undersøkelsen kommer det frem at den økende utbredelsen i stor grad skyldes personlighetstestens nytteverdi som samtaleverktøy i rekrutteringsprosessen. Det viser seg også at bruk av personlighetstest som seleksjonsmetode kan bidra til å redusere risikoen for feilrekrutteringer, dersom testen benyttes på riktig måte.

Å benytte personlighetstestene på en strategisk og hensiktsmessig måte innebærer først og fremst at det gjennomføres en grundig jobbanalyse med fastsette kriterier for å sikre

objektivitet i vurdering av kandidaten. Ved at det på forhånd er definert hva slags personlighetsprofil som er ønsket i stillingen, reduseres risikoen for subjektive vurderinger av kandidaten.

Videre viser det seg at rekrutteringsprosessens kvalitet i stor grad avhenger av strategisk plassering av de ulike seleksjonsmetodene. På tross av høy reliabilitet og validitet, kan en aldri stole blindt på en personlighetstest og det vil derfor være lite hensiktsmessig å gi direkte avslag på bakgrunn av testresultater. Ved å plassere testen før et andregangsintervju vil en sikre rettferdig behandling av søkerne, samt spare betydelige ressurser ved at en kun tester finalekandidatene. På denne måten vil en også sikre at de etiske kravene om tilbakelesning blir overholdt.

6.0 De fem testbud

Vi mener vi har avdekket noen interessante momenter, og vil til slutt komme med fem nyttige tips til hvordan en personlighetstest kan benyttes for å kvalitetssikre en lederrekruttering. De fem testbudene er;

- Still krav til testens kvalitet - kjøp DNV GL godkjente testverktøy.
- Gjør grundig forarbeid - hva slags leder ønsker du?
- Skap forståelse for at testen er et samtaleverktøy - ikke en fasit
- Ikke test fler enn nødvendig - test kun faglig kvalifiserte
- Skap kompetente testbrukere!

7.0 Kritikk av metode og fremgangsmåte

Vi vil nå presentere hvordan valg av metode og fremgangsmåte har lagt begrensninger for undersøkelsen og belyse svakheter ved undersøkelsen.

På bakgrunn av et bredt fagområdet valgte vi tema etter egen interesse. Dette betyr at det må tas høyde for at vår forståelse og subjektive tolkning av teorien samt fenomenet vi undersøkte, kan ha formet undersøkelsen i mer eller mindre grad. Dette svekker undersøkelsens grad av bekreftbarhet. Etersom undersøkelsen vår er begrenset av tilgjengelige ressurser i form av tid og kunnskap, må det også tas høyde for at det kan være flere relevante faktorer av betydning for å besvare vår problemstilling.

I startfasen av undersøkelsesprosessen hadde vi lite kunnskap om temaet rekruttering og personlighetstesting. Vi brukte derfor mye tid og ressurser på innhenting av relevant teori. Teorien ble hentet inn på grunnlag av valgt tema og problemstilling. utfordringen på dette stadiet i prosessen var først og fremst å selektere relevant og troverdig teori på området. På bakgrunn av teoriene vi valgte å ta utgangspunkt i utviklet vi en intervjuguide som skulle benyttes under alle dybdeintervjuene. Vi må derfor ta høyde for at våre forkunnskaper har lagt føringen for innsamlet data og at vi kan ha gått glipp av viktig informasjon om variabler som ikke er fanget opp av teoriene vi har tatt utgangspunkt i.

Under analyse og tolkning av data viste det seg at deler av informasjonen som kom frem under intervjuene var mindre relevant for problemstillingen. Vi oppdaget også i ettertid av intervjuene at det burde blitt stilt flere spørsmål til enkelte temaer. utfordringene var spesielt knyttet til begrepsavklaringer mellom intervjuer og respondent, da vi i ettertid avdekket at respondentene kan ha langt ulike meninger om relevante begreper. Dette svekker undersøkelsens gyldighet, da vi ikke med sikkerhet kan si at vi målte de variablene vi ønsket å måle.

Utvalget er basert på en bekvemmelighetstrategi, der vi har tatt kontakt med aktuelle respondenter som har hatt mulighet til å stille til intervju og som har vist interesse for å delta i undersøkelsen. Dette betyr at vi ikke kan vite om vi har funnet de kandidatene som kan gi oss best mulig informasjon for å besvare vår problemstilling. I tillegg har respondentene vi har

intervjuet vært personer som har vist stor interesse for temaet og problemstillingen, men de har vært begrenset av taushetsplikt etter arbeidsgivers retningslinjer. Dette betyr at vi har hatt begrenset mulighet til å innhente sensitiv informasjon knyttet til tema for undersøkelsen.

Ettersom vi intervjuet åtte respondenter, var datainnsamlingen og arbeidet med transkribering og koding en ressurskrevende og omfattende oppgave. Vi ser i ettertid at dersom vi hadde begrenset utvalget til et færre antall respondenter, kunne vi gjennomført lengre eller flere intervjuer og dermed sikret relevant og tilstrekkelig informasjon.

Til slutt er det viktig å poengtere at det i kvalitative undersøkelser ikke vil være mulig å ha et representativt utvalg. Årsaken til dette er at det ikke vil være en stor nok bredde av enheter i utvalget til å foreta en statistisk generalisering.

8.0 Anbefalt videre forskning

Gjennom undersøkelsen har vi forsket på hvordan bruk av personlighetstester kan kvalitetssikre en lederrekruttering. For å finne ut av dette har undersøkelsen tatt utgangspunkt i den som foretar rekrutteringen. Det kunne derfor vært interessant å sammenligne funnene i undersøkelsen med “den andre siden av bordet”, nemlig hvordan kandidaten opplever å bli personlighetstestet.

Dersom en personlighetstest skal benyttes ved lederrekruttering ser vi at dette kan gjøres på tre ulike måter. Undersøkelsen vår har tatt utgangspunkt i HR-avdelinger som gjennomfører personlighetstesting selv. De andre mulighetene vil da være å se på kvaliteten i en lederrekruttering der en benytter en ekstern testbruker, men gjennomfører resten av prosessen på egenhånd, eller der hele rekrutteringsprosessen outsources. Vil dette påvirke kvaliteten?

Respondentene har understreket at de gjennomfører rekrutteringene selv for å ivareta organisasjonskulturen. Men hvordan er det med de som benytter seg av rekrutteringsbyråer - opplever de endringer i kulturen når de ansetter nye ledere? Eller vil rekrutteringen bli mer treffsikker; da subjektive vurderinger som den interne organisasjonskulturen vil bli tatt mindre høyde for i beslutningen.

9.0 Refleksjon

Da vi innså hvor omfattende fagområde vi hadde begitt oss ut på, var vi redde for at vi hadde tatt vann over hodet og visste ikke helt i hvilken ende vi skulle begynne. Likevel økte interessen for temaet personlighetstesting og rekruttering jo mer vi leste. Gjennom intervjuene ble vi presentert for hvordan personlighetstesting fungerer i praksis og hvordan dette kan bidra til vellykket lederrekruttering. På denne måten ble tung forskning overført til virkelighet.

10.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning og Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Barber, Alison E. 1998. *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks: Sage
- Bjaalid, Gunhild og Aslaug Mikkelsen. 2014. *Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging*. Kap. 11 i *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk og internasjonale perspektiver*. Red. Thomas Laudal. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning. Teori og praksis*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Costa, Jr, Paul T. og Robert R. McCrae. 1992. *Personality Trait Structure as a Human Universal*. *American Psychologist*, Vol 52(5), May 1997, 509-516
- Cut-E. 2016. *The Global Assessment Barometer 2016. A snapshot of global trends in the use of psychometric assessment*.
- Datatilsynet. Verktøy. Spørsmål og svar. Hva kan en arbeidsgiver spørre om i et jobbintervju? Lesedato 07.03.16:
<https://www.datatilsynet.no/verktoy-skjema/Sporsmal-Svar/Arbeidsliv/Hvilke-opplysninger-kan-kreves-i-jobbintervjuet/>
- DNV GL. 2016. *Testsertifisering*.
Lesedato 15.04.16: <https://www.dnvgl.no/services/testsertifisering-52540>
- Ensari, Nurcan. Ronald E. Riggio, Julie Christian and Gregory Carlsaw. 2011. *Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence*. Elsevier Ltd.
- Folkestad, Sigrid. 2010. *Slakter personlighetstester*.
Lesedato 16.05.16 <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>
- Høyskolen Kristianias bachelorhåndbok. 2016. *1.Hva er en bacheloroppgave?*
Lesedato 18.04.16: <http://kristiania.no/bachelorhandboken>
- InFact. 2006. *PAMA - Proffice. Arbeids. Markeds. Analyse. Rapport 4 - Oktober 2006*.
Lesedato 15.04.16:
https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf

- Iversen, Ole I. 2003. *Testhåndboka; Personlighet, rekruttering og utvalg. Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- . 2012. *Personlighetstester må brukes med fornuft*. Lesedato 16.05.16
<http://www.oleiversen.no/resources/PersonlighetstesterMåBrukesMedFornuft.pdf>
- . 2016. *Treffsikkerheten ved rekruttering*. Lesedato 23.05.16:
<http://www.oleiversen.no/resources/Treffsikkerheten%20ved%20rekruttering100516.pdf>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn. Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies og Megan W. Gerhardt. 2002. "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review." *Journal of applied psychology*, vol.87:765-780.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Fagbokforlaget: Bergen.
- . 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Fagbokforlaget: Bergen.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2012. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, Linda. 2011. Innl. til *Påvirkning. Teori og praksis*, av Robert B. Cialdini, 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lian, Anne. 2016. *Hvordan redusere antall feilansettelser*. HR-Norge. 16.mars.2016. Lesedato 16.05.16: <http://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-reducere-antall-feilansettelser>
- Martinsen, Øyvind Lund og Lars Glasø. 2011. "Leders personlighet: Hva sier forskningen?" *Magma*. Lesedato 20.02.16:
<https://www.magma.no/leders-personlighet-hva-sier-forskningen>
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk og internasjonale perspektiver*. Red. Thomas Laudal. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Murphy, Kevin R. og Charles O. Davidshofer. 2005. *Psychological Testing: Principles and Applications*. 6.edt. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR. Ledelse av Menneskelige Ressurser. Måltrettet personal og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

- Orlitzky, Marc. 2007. "Recruitment Strategy" Kap.18 i *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Respons Analyse. 2011. *PAMA - Proffice. Arbeids. Markeds. Analyse. Rapport 13 – Mai 2011*. Lesedato 15.04.16: https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf
- Rivera, Lauren A. 2012. *Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms*. Lesedato 16.05.16: <http://asr.sagepub.com/content/77/6/999.full.pdf+html>
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skorstad, Espen og Ova Schulze. 2015. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. Kapittel 5: Arbeidspsykologiske tester*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Smith, Mike & Ivan Robertson. 1993. *The theory and practice of systematic personnel selection*. 2.utg. London: Macmillan.
- SNL. 2016. *Kvalitetssikring*. Lesedato 20.04.16: <https://snl.no/kvalitetssikring>
- Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2015. *Arbeidsrett for ledere. Ansettelse - Oppfølging - Endring*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget

INTERVJUGUIDE

BEDRIFT:

DATO:

1. Hensikten med intervjuet

- *Bacheloroppgave*
- *Målet med samtalen er å finne svar på hvordan og hvorfor dere benytter personlighetstester i lederrekrutteringen.*
- *Fokus på rekruttering av operative ledere!*

2. Info

- 8 respondenter
- Ønske om anonymitet?
- Lydopptak?
- Hvis ønskelig får dere selvfølgelig oppgaven.
- Semistrukturert intervju
- Avklare når vi skal være ferdig
- Pga. tid kan det hende vi ser oss nødt til å avbryte..

3. Spørsmål?

INTRO

- **Dere benytter til personlighetstesting.**
 - **Hvor lenge har dere brukt denne testen?**

 - **Har dere tidligere benyttet andre tester enn denne?**
 - **Hvis bytte av test - hvorfor?**

- **Hvorfor benytter dere personlighetstester ved rekruttering?**
 - **Benytter dere denne testen i andre sammenhenger enn rekruttering?**

- **Benytter dere andre testverktøy? (Evne, IQ)**

- **Selv om evne- og IQ-tester har høyere validitet enn personlighetstester, blir personlighetstester mest benyttet i Norge. Hva tror du er grunnen til dette?**
 - *(evner kan utvikles, mens personligheten er relativt stabil og vanskelig å endre)*

- **Er det noe du ønsker å legge til?**