

MOP5101 MASTEROPPGAVE

«Feilansettelser. Dagens praksis fortøner seg som risikosport.»

En kvalitativ studie som belyser hvordan kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser kan bidra til å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner.



Master i Ledelse
Høyskolen Kristiania

Antall ord: 31246

Våren 2020

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende avhandling gjennom vårt toårige masterstudium i Ledelse ved Høyskolen Kristiania. Studien er utformet med bakgrunn i personlige interesser, erfaringer og motivasjon for fremtidig karrierevalg.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har hjulpet oss med å komme i mål med Masteroppgaven. I første rekke ønsker vi å takke våre veiledere, Tom Karp og Helene Trondstad Moe for tydelig og konstruktiv veiledning gjennom prosessen. Vi har begge hatt Tom som foreleser i flere fag, og var aldri i tvil om at vi ønsket å ha han med på laget. For oss har han vært en mentor og forbilde innenfor ledelsesfaget, både på bachelor- og masternivå. Som en positiv overraskelse åpnet det seg en mulighet for å ha med Helene som biveileder. Hennes ekspertise innen rekruttering og organisasjonspsykologi har kommet godt med. Tusen takk, det har vært lærerikt og vi føler oss privilegerte som fikk muligheten til et tettere samarbeid.

Vi ønsker også å rette en takk til klassen vår, som gjennom de to årene har hjulpet hverandre og vært transparente med informasjon og erfaringer. Til slutt vil vi rette en stor takk til studiens informanter som i en svært travel hverdag har satt av tid til å la seg intervju.

Vi håper å gi et innblikk i kraft av våre interesser. God lesning!

Oslo, 22. Juni 2020.

2001 og 2034

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan virksomheter i Norge kan redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner, samt bidra til økt kunnskap og forståelse for hvorfor feilansettelser forekommer. Studien baserte seg på et utvalg bestående av åtte virksomheters respektive rekrutterings- og seleksjonsprosesser, så vel som et omfattende spekter av teoretisk materiale. Studiens problemstilling lyder som følger:

«Hvordan kan kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser bidra til å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?»

For å undersøke problemstillingen har studien et kvalitativ design, hvor datagrunnlaget er basert på intervjuer fra et utvalg informanter. Tilegnet informasjon resulterte i utformingen av fire hovedkategorier: *Tidsaspektet, feilkilder, bruk av testverktøy og intervjusituasjonen*. Med utgangspunkt i studiens kategorier og innsamlet datamateriale, ble det utformet tre forskningsspørsmål:

F1: *Hvor bevisste er virksomheter på feilkilder som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser?*

F2: *Er dagens metoder og prosesser hensiktsmessige for å oppnå treffsikkerhet ved rekruttering- og seleksjon av mellomledere?*

F3: *Bør virksomheter se etter nye forklaringsmodeller for å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?*

Studien antyder at det foreligger et kompetansegap mellom virksomheters rekrutterings- og seleksjonsprosesser og hvordan de optimalt sett burde utføres. Studien beskriver flere faktorer som kan ha innvirkning på dette kompetansegapet. Det belyses i tillegg at virksomheter bør sette av tilstrekkelig med ressurser til rekrutteringsprosesser, for på den måten å unngå at midlertidige utfordringer blir til langvarige problemer. Avslutningsvis pekes det på at virksomheter bør se etter nye perspektiver og forklaringsmodeller på hvordan rekrutterings- og seleksjonsprosesser tilknyttet fremtidens lederutvelgelse gjennomføres.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Presentasjon av tema	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema	7
1.3 Problemstilling og avgrensning.....	8
1.4 Studiens struktur.....	9
1.5 Forskningsprosessen	9
1.6 Presentasjon av medvirkende virksomheter	10
2.0 TEORETISK UTGANGSPUNKT.....	12
2.1 Nøkkelbegreper og definisjoner	12
2.2 Ledelsesperspektiver	13
2.2.1 Hva er ledelse?	14
2.2.2 Ledelse – et ullent konsept.....	15
2.2.3 Lederkandidaten	16
2.2.4 Mellomlederen – å stå i midten	16
2.2.5 Mellomlederen – nødvendig eller overflødig?	17
2.3 Rekruttering og seleksjon.....	18
2.3.1 Rekrutteringsprosessen.....	19
2.3.2 Behovsanalyse: Stillings- og kravspesifikasjon.....	20
2.3.3 Seleksjon: Testverktøy, intervju og referanseintervju	22
2.3.4 Rekrutteringsprosessen – et kritisk perspektiv	31
2.4 Feilkilder i Rekrutteringsprosessen.....	33
2.3 Den mørke siden av ledelse.....	38
3.0 METODISK TILNÆRMING	43
3.1 Valg av metode	43
3.1.1 Deduktiv vs. induktiv tilnærming.....	43
3.1.2 Valg av forskningsdesign.....	44
3.1.3 Fenomenologi og hermeneutikk	44
3.1.4 Kvalitativt forskningsintervju	45
3.2 Datainnsamling	46
3.2.1 Utvalg	46
3.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer.....	47
3.3 Transkripsjon.....	48
3.4 Dataanalyse/kodingsprosessen	49
3.5 Kvaliteten på studien.....	50
3.5.1 Refleksiv metode	50

3.5.2	<i>Reliabilitet</i>	51
3.5.3	<i>Intern og ekstern validitet</i>	51
3.5.4	<i>Metodekritikk</i>	53
3.5.5	<i>Etiske forhold og problemstillinger</i>	53
3.6	Ekstern påvirkning av studien	54
4.0	PRESENTASJON AV FUNN	55
4.1	Kategorisering	55
4.2	Tidsaspektet.....	56
4.3	Feilkilder	58
4.4	Bruk av testverktøy	62
4.5	Intervjusituasjonen	66
5.0	DISKUSJON	70
5.1	F1: Hvor bevisste er virksomheter på feilkilder som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser?.....	70
5.1.1	<i>Blir uegnede kandidater selektert til mellomlederposisjoner?</i>	71
5.1.2	<i>Er bevisstheten rundt tematikken underkommunisert?</i>	72
5.2	F2: Er dagens metoder og prosesser hensiktsmessige for å oppnå treffsikkerhet ved rekruttering- og seleksjon av mellomledere?	73
5.2.1	<i>Er dagens modeller utdaterte?</i>	73
5.2.2	<i>Virksomheter henter sin inspirasjon fra de samme kildene</i>	74
5.2.3	<i>Selekterer dagens virksomheter kun fra de positive sidene av ledelse?</i>	75
5.2.4	<i>Tenderer dagens intervjumetoder til å bomme i lederseleksjon?</i>	77
5.2.5	<i>Er referanseintervjuet viktig for vurderingsgrunnlaget?</i>	78
5.2.6	<i>En felles utfordring tilknyttet rekrutterings- og seleksjonsprosesser</i>	79
5.3	F3: Bør virksomheter se etter nye forklaringsmodeller for å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?	80
5.3.1	<i>Blir dagens virksomheter mer treffsikre med tiden?</i>	81
5.3.2	<i>Er den opplagte lederkandidaten alltid best egnet?</i>	82
5.3.3	<i>Går tidsaspektet på bekostning av kvaliteten?</i>	83
5.3.4	<i>Andre forklaringsmodeller: en ny tilnærming</i>	85
6.0	AVSLUTNING OG INFORMASJONSNYTTE	89
6.1	Konklusjon	89
6.2	Teoretiske implikasjoner	90
6.3	Praktiske implikasjoner	90
6.4	Videre forskning.....	92
6.5	Studiens begrensninger	92
7.0	LITTERATUR OG KILDEHENVISNING.....	93

FIGURER:

Figur 1: Studiens struktur	9
Figur 2: Forskningsprosessen.....	10
Figur 3: Rekrutteringsprosessens syv faser.....	19
Figur 4: Oppgaveorientert vs. personorientert utgangspunkt.....	21
Figur 5: Vernons intelligensmodell.....	23
Figur 6: Myter om intelligens	24
Figur 7: Kategorisering av dagens mest benyttede personlighetstester	26
Figur 8: Hvordan å unngå narsissister i lederposisjoner	42

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Norsk Senter for Forskningsdata: Godkjenning fra NSD.....	108
Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samarbeidsavtale	110
Vedlegg 3: Studiens intervjuguide	112

1.0 INNLEDNING

1.1 Presentasjon av tema

Vi befinner oss i et stadig voksende- og endringskraftig arbeidsmarked. Mulighetene blir flere, etterspørselen etter relevant kompetanse øker, og der gamle jobber forsvinner som følger av teknologisk utvikling, vil nye jobber strømme til. En arbeidsmarkedsrapport fra World Economic Forum anslår at om lag 75 millioner jobber vil forsvinne i løpet av de neste årene, samtidig som at om lag 133 millioner nye arbeidsplasser vil bli skapt frem mot år 2022 (Zahidi 2020). Sammen med disse endringene har nå over en tredjedel av Norges befolkning som er 16 år og eldre utdanning på universitets- og høyskolenivå (Statistisk Sentralbyrå 2019). Disse samfunnsmessige endringene gjør at det vil være flere kandidater til jobber enn hva det har vært tidligere, noe som gjør at det stilles høyere krav til virksomheters rekrutterings- og seleksjonsprosesser (Skorstad 201). Samtidig pekes det på at det i fremtiden vil bli stilt høyere krav til at man leverer i arbeidssituasjonen, de formelle og uformelle kravene øker og tiden blir knappere (Iversen 2015; Rogstad & Sterri 2014).

På toppen av dette retter nyere studier fokus mot at to tredjedeler av norske ledere har ansatt feil person minst én gang, og stadig rapporteres det fra arbeidsgivere om at nyansatte ikke lever opp til forventningene og presterer for dårlig (Haaland 2019). Det vises i tillegg til at ledelsesfaget er i utvikling, noe som legger nye forutsetninger for utførelsen av lederseleksjon (Rogstad & Sterri 2014). Det er derfor nærliggende å tro at rekruttering og seleksjon av kvalifisert arbeidskraft vil spille en viktig rolle i tiden som kommer. Dette viser seg derimot å være lettere sagt enn gjort. Ifølge Dagens Næringsliv viser en Proffice (nå Randstad)-undersøkelse fra november 2006 til at feilansettelser koster norske bedrifter om lag 2,4 milliarder kroner i året. Dette er i tillegg tall som ikke tar hensyn til de ikke-kvantifiserbare kostnadene en feilansettelse fører med seg. Realiteten er med andre ord potensielt verre (Kaspersen 2009). Med bakgrunn i dette retter studien fokus mot å se nærmere på hva det er som gjør at et så stort antall feilansettelser skjer, og hvordan det kan reduseres i fremtiden.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Master i ledelse ved Høyskolen Kristiania har til hensikt å gi bred innsikt og praktiske ferdigheter i å planlegge, gjennomføre og lede medarbeidere og virksomheter i det daglige, så vel som i endrings- og utviklingsprosjekter. Ambisjonen ved fullført masterløp er at den enkelte student skal være i stand til å utøve ledelse i praksis, og kunne fungere som rådgiver

og utvikler innen ledelse og lederskap (Høyskolen Kristiania 2020). Med bakgrunn i dette var det ønskelig å velge et tema som kunne representere masterstudiet, samtidig som at retningen kunne gjenspeile ønsket karrierevalg etter fullført mastergrad. Studiens tema er forankret i utdanning og erfaring innenfor rekruttering, seleksjon, salg, service og økonomi, med særskilt interesse for Human Resources-prosesser (heretter henvises HR). Innenfor HR-prosesser er det utallige rapporter som peker på at feilansettelser er et fenomen som virksomheter sliter med (Rogstad & Sterri 2014). I tillegg finnes det et omfattende spekter av nasjonale og internasjonale studier som tar for seg rekruttering og seleksjon av medarbeidere. Til tross for dette er det i Norge gjort lite forskning på perspektivene knyttet til lederutvelgelse. Dette, kombinert med ovennevnte faktorer la grunnlaget for valg av studiens tematikk.

1.3 Problemstilling og avgrensning

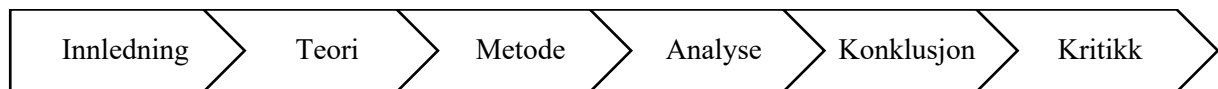
Når man velger problemstilling anbefales det av Jacobsen at man gir et overordnet bilde av hva man skal undersøke, og hvem man tar utgangspunkt i (2015). Innenfor organisasjonspsykologi og ledelsesforskning finnes det teori og praksis fra utallige HR-prosesser som belyser måter å drive effektiv og treffsikker rekruttering og seleksjon. Der Grimsø og Filstad snakker generelt rundt temaene rekruttering og bemanning, retter Mintzberg, Hjertø, Rogstad & Sterri seg mer inn på mellomleder og toppledernivå innenfor de samme aspektene (2005; 2003; 1973; 2008; 2014). Til sammenligning kombinerer Skorstad og Iversen de øvrige kategoriene, så vel som forskjellene i rekruttering og seleksjon av ledere og medarbeidere (2015; 2015).

Med utgangspunkt i at masterløpet gir en fordypning i den teoretiske og praktiske anvendelsen av ledelse på individ- og organisasjonsnivå, var det naturlig å avgrense studien til lederperspektivet innenfor rekruttering og seleksjon. Av lederkategoriene spisser studien seg inn mot mellomlederposisjoner, da disse utgjør det største andelen av massen. Samtidig som at det er gjort liten forskning på rekruttering og seleksjon av mellomledere kontra medarbeidere, viser NHO sitt årlige kompetansebarometer at det norske arbeidsmarkedet vil etterspørre stadig mer ledelseskompetanse i årene som kommer (2019). Med bakgrunn i dette belyses avgrensningen som tidsaktuell, og at den kan være av konstruktiv nytteverdi for flere. Studiens problemstilling lyder som følger:

«*Hvordan kan kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser bidra til å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?*»

1.4 Studiens struktur

Studien er delt inn i seks kapitler. Først introduseres studien sammen med problemstilling og medvirkende virksomheter. Deretter belyses studiens nøkkelbegreper, teoretiske utgangspunkt og metodiske tilnærminger. Avslutningsvis vil dataanalyse og diskusjon utgjøre studiens grunnlag i form av konklusjon, implikasjoner og kritiske holdepunkter.



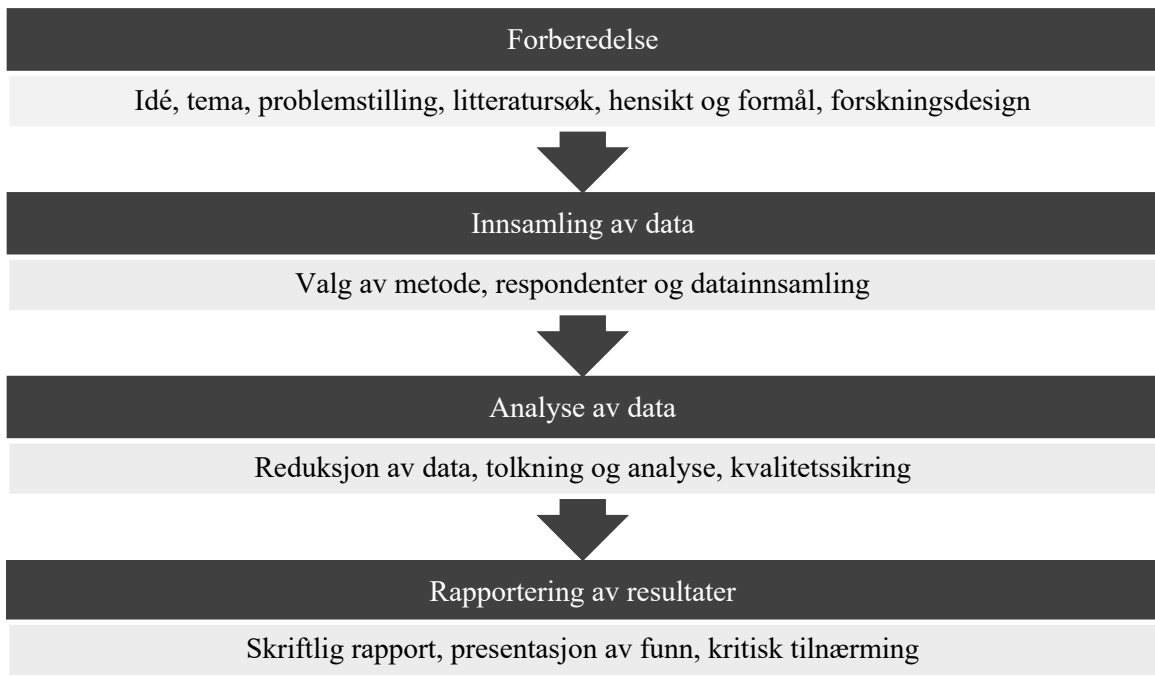
Figur 1: Studiens struktur.

1.5 Forskningsprosessen

I utformingen av studien er forskningsprosessen blitt benyttet som rammeverk.

Forskningsprosessen benyttes som en systematisk metode for å organisere studien, der ønsket sluttresultat er å besvare studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Studiens prosess er fremstilt gjennom fire faser bestående av forberedelse, innsamling av data, analyse av data og rapportering av resultater (Johannessen et al. 2016, 32).

I den forberedende fasen er det i denne studien tatt utgangspunkt i interesser og nysgjerrighet rundt et konkret fenomen. Deretter er det tatt stilling til hensikten bak undersøkelsen, hva den skal bidra med og hva som ligger til grunn for å gjennomføre den. Dette er muliggjort gjennom benyttelse av teoretisk og empirisk forskningsgrunnlag med den hensikt å utforme en konstruktiv problemstilling. Studiens overordnede litteraturomfang har gitt forslag og idéer for valg av metode ved datainnsamling. På dette stadiet er det tatt vurderinger tilknyttet studiens utvalgsstørrelse, strategi, plan for gjennomføring og rekruttering av aktuelle informanter. Dette har lagt grunnlaget for datamaterialet, som i andre rekke er blitt redusert og forenklet for på den måten å gi et tydeligere tolkningsbilde. Avslutningsvis er det studiens grunnlag som utgjør forskningsresultatene. De endelige resultatene har til hensikt å tydeliggjøre nytteverdien av den gjennomførte forskningen (Johannessen et al. 2016, 32).



Figur 2: Forskningsprosessen (Johannessen et al. 2016, 34).

1.6 Presentasjon av medvirkende virksomheter

Studien er basert på et tett samarbeid med flere aktører innenfor rekrutterings- og bemanningsbransjen, så vel som små, mellomstore og store virksomheter med egne HR-avdelinger. Av respekt for virksomhetene tar studien utgangspunkt i fullstendig anonymisering, der hverken navn eller ytterligere informasjon som kan knyttes direkte til de aktuelle virksomhetene blir fremlagt. Virksomhetene vil derfor gå under fiktive navn i denne studien. Beslutningen er tatt for å sikre at sensitiv informasjon blir holdt nøytral, samt for å redusere muligheten for at virksomhetene tar skade av eksponering gjennom studiens funn.

Bedrift A

Stort selskap innen regnskap og rådgivningstjenester som har som ambisjon å tenke nyskapende innen økonomiske og digitale tjenester. De fleste av de interne ansettelsesprosessene går gjennom deres egen HR-avdeling.

Bedrift B

Stort konsern som engasjerer seg for utviklingsarbeid, produksjon og markedsføring. Benytter både eksterne rekrutteringspartnere og egne interne ressurser ved lederansettelser.

Bedrift C

Globalt utleiefirma med stort omfang av stasjoner. Benytter hovedsakelig egen HR-funksjon ved lederansettelser.

Bedrift D

Stor virksomhet innen bank-, forsikrings- og finansbransjen. Benytter både eksterne aktører og egen HR-avdeling til rekruttering og seleksjon av ledere.

Bedrift E

Ledende konsulentselskap innen digitalisering. Benytter både eksterne rekrutteringsmidler og egen HR-avdeling ved lederansettelser.

Bedrift F

Vellykket aktør innen hotellbransjen med stor vekst. Benytter egne HR-prosesser ved rekruttering og seleksjon av ledere.

Bedrift G

Stort investeringsselskap som satser på verdiskapende eierskap i virksomheter og finansielle investeringer. Selskapet sin HR-avdeling tar eierskap til alle ansettelsesprosesser, men benytter også eksterne bemanningsbyråer som hjelp.

Bedrift H

Stort globalt nettverk av firmaer innen revisjon og rådgivning. Benytter både egen HR-avdeling og eksterne rekrutteringsbyråer i deres respektive ansettelsesprosesser.

2.0 TEORETISK UTGANGSPUNKT

I dette kapittelet fremlegges studiens teoretiske rammeverk. Spennet av eldre og moderne ledelses- og organisasjonsteorier belyser flere konvensjonelle modeller tilknyttet rekrutterings- og seleksjonsprosesser. I tillegg til å fremlegge noen av de konvensjonelle teoriene, belyser rammeverket de kritiske perspektivene tilknyttet dagens praksis.

2.1 Nøkkelbegreper og definisjoner

Redegjørelsen av studiens nøkkelbegreper har til hensikt å skape en felles forståelse, for på den måten å redusere muligheten for ulik oppfatning og tolkning.

Suboptimal

I denne studien defineres begrepet suboptimal som en uoverensstemmelse i forhold til en vedtatt standard. Dersom noe skal regnes som suboptimalt innenfor en gitt ramme, må det tas i betraktning eller være rimelig grunnlag for å tro at det finnes et bedre eller mer optimalt alternativ innenfor samme begrensning (Collins 2020).

Uegnet

Begrepet beskriver en tilstand der en person ikke er skikket eller innehar tilstrekkelige egenskaper og kompetanse for å imøtekomme visse krav. Det kan forekomme situasjoner der personer viser seg som mer egnede enn andre, uten at det gjør andre personer til uegnede (Språkrådet 2020).

Feilkilder

Det vises til at feilkilder er den type feil som skaper skjevheter og er uheldig for forskning og prosesser generelt (Svartdal 2019). I rekruttering og seleksjon fremlegges feilkilder som alle valg og prosesser som potensielt kan påvirke den rekrutterende parten til suboptimal seleksjon, altså gale eller ikke-riktige avgjørelser (Iversen 2015; Gimsø 2014).

Feilansettelser

Med en feilansettelse menes det at arbeidsgiver har valgt en kandidat som viser seg dårligere enn forventet, eller at arbeidsforholdet svikter fra arbeidsgivers side. Det kan eksempelvis være gjennom dårlige prestasjoner, lav tilpasningsevne, kontraproduktiv atferd eller at

arbeidsforholdet avsluttes tidligere enn hva som er av organisatorisk og/eller økonomisk nytteverdi (Haaland 2019; Røhn 2017; Arnold & Randall 2010, 281).

Selektør

I denne studien defineres selektøren som den eller de personer som innehar ansvar for å tiltrekke seg og velge ut den beste kandidaten fra et gitt utvalg (Fjellestad 2017).

Kompetanse

Kompetanse beskrives som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å handle i tråd med definerte krav og mål. Kompetanse er ikke bare en egenskap hos individer, men også et forhold mellom et individs egenskaper og forutsetninger som holdes opp mot de krav som stilles av en organisasjon (White 1959).

Prestasjoner

Det vises til at prestasjoner er nært tilknyttet ytelser/handlinger. Prestasjoner kan fremkomme i både positiv og negativ forstand, men felles for uttrykket er at det omhandler en eller annen form for ytelse i forventning til en gitt situasjon eller oppgave (Persvold 2018).

Tillit

I denne studien defineres tillit som menneskets følelse av andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på. Tillit kan eksempelvis medføre en overføring av makt til en person eller til et system (Fugelli 2011).

Forklaringsmodell

En forklaringsmodell belyses som en presisering av hvordan et fenomen kan forklares. Forklaringsmodeller omfatter variabler som en forsker tenker seg at inngår i en årsakssammenheng, samt hvordan disse variablene påvirker hverandre (Dahlum 2014).

2.2 Ledelsesperspektiver

Synet på ledelse og hvordan det skal utøves har de siste 100 årene endret seg drastisk. Vi skal ikke langt tilbake i tid for å se hvordan desentraliserte organisasjonsstrukturer der en hensynsløs styreglad leder har endret seg til å bli inkluderende ledere som gir sine ansatte handlingsrom (Arnulf 2013). Den teoretiske og praktiske forståelsen av ledelsesfaget er med

andre ord i utvikling, noe som legger nye forutsetninger for utførelsen av lederseleksjon (Rogstad & Sterri 2014). Til tross for at ledelsesstudier peker på tendenser av hva som er god og effektiv ledelse, viser ny forskning til at dagens virksomheter sliter med å velge de riktige lederkandidatene (Gimsø 2014; Clark et al. 2012; Avery 2003). Denne studien søker etter å problematisere disse forholdene.

2.2.1 Hva er ledelse?

Ledelse som fenomen har hatt sin plass helt siden starten av menneskehetens utvikling. Forskning viser til at selv primater, som levde for inntil 2,5 millioner år siden, utøvde en form for ledelse der de «ledet an» i oppgaver som de mestret bedre enn andre (Gotsdanker 2018; Byrne & Whiten 1988). I nyere tid har ledelse i større grad utviklet seg til å bli en vitenskap, der forskere forsøker å svare på hva godt og effektivt lederskap består av, og hvordan det bør utøves i praksis (Martinsen 2008). Til tross for omfattende forskning, finnes det ikke et enkelt og omforent begrep som definerer ledelse. Det store omfanget av kryssende meninger gjorde at Bass konkluderte med at det finnes omtrent like mange definisjoner av begrepet ledelse, som det finnes personer som har forsøkt å definere det (1990). Det pekes i tillegg på at det store omfanget av ledelsesteorier i en årrekke også har bidratt til å forstyrre individers forestillinger av hva ledelse faktisk omhandler (Gardner 1965; Bennis 1975). Ifølge Lai kan de store meningsforskjellene være en sentral årsak til hvorfor dagens praksis rundt lederutvelgelse bærer preg av store ulikheter (2017).

«Som så mange andre begreper innenfor samfunnsfag og humanistisk vitenskap er ledelse subjektivt. Den store og voksende floraen av teorier og konsepter på hva som er god og dårlig ledelse, speiler nettopp det (Karp 2013, 20).»

De moderne fremstillingene av ledelse har likevel det til felles at én eller flere personer, under visse forutsetninger kan påvirke mennesker og virksomheter for å fremme bestemte målsettinger (Strand 2007, 18). Dette støttes av Karp som beskriver ledelse som et sosialt fenomen der lederskap blir til som et resultat av samhandling mellom mennesker. Det vises også til at en medarbeiders villighet og holdninger til beslutninger er indikatorer på en leders evne til å lede (2013). Av andre definisjoner belyser Cunliffe at ledelse er en relasjonell og refleksiv aktivitet, Selvik fremlegger hvordan ledelse handler om relasjoner i rommet mellom mennesker, mens Arnulf viser til at noe av det mest fremtredende i lederrollen er å ta og fatte beslutninger (2014; 2013, 111; 2013, 29). Yukl sitt syn på ledelse deler samme trekk, og viser

til at ledelse er en prosess hvor andre påvirkes til å forstå og bli enige om hva som må gjøres, hvordan å gjøre det og hvordan å tilpasse individuelt og kollektivt for å oppnå mål (2013, 8).

2.2.2 Ledelse – et ullent konsept

Basert på nyere forskning kan ledelse oppsummeres som noe rent relasjonelt, der aksept til påvirkning utgjør grunnlaget. Til tross for at forskere til dels synes å være enige om hva ledelse omhandler, fremlegger Karp et kritisk blikk til dagens dyrkelse av ledelse. Han viser til at populære teorier som coaching, transformasjonsledelse, relasjonsledelse og tillitsbasert ledelse kun er merkelapper som representerer flotte innpakninger og glansbilder på hva ledere burde gjøre, men beskriver dårlig hva de egentlig gjør (2018). Den nyeste forskningen fra Norges Handelshøyskole (heretter henvises NHH) peker på at de eldre ledelsesteoriene ikke nødvendigvis fører til effektivt lederskap. Forskningen viser til at det er ledere som evner å sette tydelige krav, konkretisere oppdrag og påvirke gjennom omstillingsevne som bidrar til å øke lønnsomheten (Sverdrup 2020).

Utad kan det oppfattes som at det ledere bruker sin tid på er å se «bra ut» og delta på viktige arrangementer, men realiteten speiler ofte et annet syn. Drucker viste til at ledelse ikke handler om privilegier, titler eller penger, men om å ta ansvar og fatte beslutninger (2017). Karp supplerer og viser til at det ledere bruker mest tid på er å håndtere usikkerhet, ustabilitet og endringer. De takler stress, press og forventninger, så vel som at de må løse dilemmaer, uenigheter og konflikter (2018). Dette støttes av Kodden & Van Ingen som legger til at det er en økende andel av stillinger som bærer ledelsestittelen, uten at stillingsutøveren egentlig utøver ledelse (2019).

Ovennevnte faktorer reflekterer forskningen til Alvesson & Sveningsson som antyder at man gjerne kaller det «ledelse» når det er handlinger som gjøres av ledere, uavhengig av hva som utøves (2003). Raelin støtter dette og viser til at det gamle ledelsesparadigmet er over, og at nåtidens lederskap krever kapasitet til å gjøre flere handlinger på en gang (2005). Pearse sitt innlegg i Forbes Magazine bygger på dette, og peker på at det er et gap mellom hvordan dagens ledere blir selektert og hva de konkret blir å utføre i sin jobbhverdag (2019). Som et tillegg til dette viser Mintzberg til at virksomheter i større grad bør rette sitt fremtidige ledelsesfokus mot å tilpasse lederskapet til gitte situasjoner, for på den måten å oppnå effektivitet (2009). Videre retter studien seg mot hvem lederkandidaten er.

2.2.3 Lederkandidaten

Ifølge Fivelsdal & Nordhaug defineres lederen som «*en som står i spissen for noe*», og det vises til at lederens overordnede ambisjon er å oppnå mål og resultater gjennom andre (2004, 260; Fjærestad 1991, 9). Hemphill & Coons støtter dette og fremlegger at konvensjonelle ledere individualiserer og styrer aktiviteter mot felles måloppnåelse gjennom andre (1867; Yukl 2013). Oppsummert er måloppnåelse, påvirkning av menneskelige ressurser, innflytelseskraft, atferd og personlighet kategorier som går igjen i forskning de siste 100 årene (Arnulf 2013). I rekruttering og seleksjon er det hovedsakelig tre typer ledere man tar utgangspunkt i. Det er toppledere, ledere for ledere og mellomledere. Felles for alle rollene er at de utøver en eller annen form for ledelse, men inngangsverdiene man ser etter innehar stor grad av variasjon (Mintzberg 1973). Denne studien begrenser seg til rekruttering og seleksjon av mellomledere. Videre belyses det derfor hvem mellomlederen er, hva mellomledere gjør samt noen kritiske perspektiver rettet mot mellomlederens relevans.

2.2.4 Mellomlederen – å stå i midten

Forskning var tidlig ute i sine bidrag med å definere forståelsen av mellomledelse, og viste til at mellomlederen befinner seg i et komplekst nettverk som sprer seg til overordnede, underordnede, laterale (sidestilte) og mennesker utenfor virksomheten (Keys & Bell 1982; Mintzberg 1973). Gjerde & Alvesson legger til at mellomlederen står i et krysspress mellom flere av dimensjonene i en virksomhet. Studien viser til at «*mellomlederen ofte fungerer som en beskytter for sine underordnede, fra «dritt» som kommer ovenfra (2020).*» Mellomlederen står med andre ord, som begrepet tilsier, i midten.

Rollen kombinerer det å være fagperson og individuell bidragsyter med ansvar for kollektiv resultatoppnåelse sammen med medarbeidere. Gruppens suksess står i fokus, og det er mellomlederens rolle å sørge for mening, eierskap og oppslutning gjennom andre for å oppnå mål (Johannessen et al. 2011; Skorstad 2015). Likevel angis det at det å være mellomleder har sin pris. Den anerkjente forskningen til Uytterhoven fremlegger mellomlederrollen som en svært utfordrende posisjon, som krever rask omstilling i form av roller og tilpasning til andre relasjoner. Mellomlederen utretter sjelden ting alene, og arbeider stadig mot aksept og kollektiv oppslutning gjennom andre (1972). Til tross for at litteraturen synes å være enige om beskrivelsen av mellomlederen, er den mye omtalte rollen utskjelt og nedskalert (Rydland 2015).

2.2.6 Mellomlederen – nødvendig eller overflødig?

I 2011 gjennomførte Administrativt Forskningsfond *Lederundersøkelsen 3.0*, der 3000 ledere fra en rekke norske organisasjoner, både offentlige og private, små og store, så på sammenligninger mellom toppledere, mellomledere og førstelinjeledere (Jacobsen 2019). Mellomlederperspektivet ble i denne sammenheng belyst som sentral i virksomheters fremtidige strategiske prosesser, både ved formidling kunnskap til toppledelsen og ved anbefalinger av strategiske valg til operativt nivå (2002; Huy & Westley 1990). I tillegg til den strategiske rollen ble det vist til mellomlederens viktige rolle i endringsprosesser (Balogun 2003; Rydland 2015). Til tross for at nyere forskning peker på at mellomlederen spiller en sentral rolle i alle virksomheter av en viss størrelse, har mellomlederen vært en yndet skyteskive i mange år (Jacobsen 2019). Både innenfor forskningsteori og praksis fra virksomheter er rollen ansett av flere for å være overflødig, så vel som den er positivt opphauset for å være vital for virksomheters endrings- og innovasjonskraft (Rydland 2015; Meyer & Stensaker 2006). Det stilles blant annet spørsmål til hvorvidt mellomlederen er nødvendig i en organisasjon, eller om posisjonen bidrar til å forvrengte informasjon fra overordnede, forhindrer energi og er en unødvendig kostnad som kan fjernes ved implementering av flatere organisasjonsstruktur (Balogun 2003; Blau & Scott 1963; Hope 2015). Med bakgrunn i dette angis det at det er en forskningsmessig usikkerhet tilknyttet mellomlederen og dens verdi (Hope 2015).

I 1977 fremla Chandler sitt livsverk omhandlende *The Visible Hand*, som predikerte at det i hovedsak er ledere som styrer moderne organisasjoner og næringsliv. I forskningen la Chandler vekt på mellomlederens utfoldelse, der han mente at økonomer kraftig undervurderte mellomledernes viktighet i bedrifter preget av høy produksjon og endring. I nyere tid er det flere som har basert seg på Chandler sine prisbelønte verker når de forklarer hvorfor mellomledelse må forventes å bli mindre anerkjent og karriereskapende enn hva det var før (InFuture 2009, 28). Gratton er av de som baserte seg på Chandlers forskning da hun i 2011 fremla artikkelen *The End of the Middle Management*. Gratton mente at mellomlederen er på vei til å bli overflødig ettersom teknologi overtar dens oppgaver, og at Generasjon Y, født mellom år 1980 og 1985 vil kreve mer av deres respektive ledere (2011, 34). Karp støtter dette og viser til forskningsstudier som peker på at ledere påvirker mindre, og har mindre innflytelse for organisasjoner enn det ledere selv liker å tro (2018).

Til tross for den anerkjente forskningen til Gratton, er det flere hold som mener at forskningen bærer preg av å ha et utdatert syn på mellomledelse. Forskning viser blant annet til at selv om teknologi i større grad tar over, vil mellomledere være relevante til mer enn bare informasjonsformidling (Spear 2010). Spesielt pekes det på Mintzberg sin tidlige forskning omhandlende definerte lederroller når man i dag ser etter mellomlederens relevans (1973). Ostermann er av de som støtter dette, og mener det eksisterer for mange fordommer mot mellomledere. Han viser til at mellomledere er mer produktive, selvstendige og effektive enn tidligere antatt. Videre argumenterer han for at morgendagens virksomheter og forskere må revurdere sitt syn på mellomledere, og ta deres bidrag inn i verdiskapningen mer på alvor (2008, 170). Grinde & Jacobsen sier seg enig og fremlegger at det nærmest vil være umulig for en toppleder å ha en meningsfull relasjon til flere hundre ansatte, og at fremdyrkelse av gode mellomledd vil være helt vesentlig i fremtiden (2011; 2019).

Nyere motivasjonsstudier peker på at mellomlederens rolle er i utvikling, og at fremtidens mellomledere ikke bare vil få ansvaret for å lede medarbeidere og sørge for at resultater leveres, men i tillegg ha større ansvar for påvirkning av prosjekter på styringsnivå. Med dette som utgangspunkt vises det til at kravene til rekruttering og seleksjon av mellomledere vil øke i takt med utviklingen (Hatch 2001; Hjertø 2008; Fivelsdal et al. 2004). Videre i studien blir mellomlederkandidaten både referert til som leder- og mellomlederkandidat.

2.3 Rekruttering og seleksjon

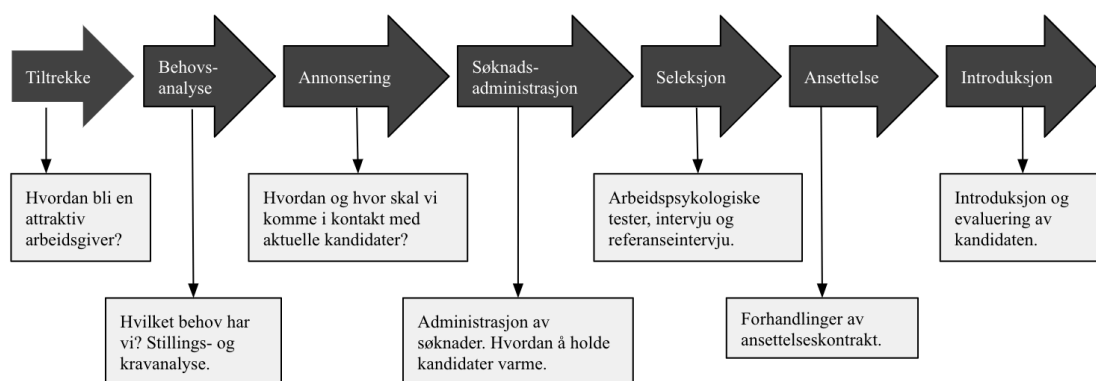
Grimsø viser til at rekruttering og seleksjon ofte blir vurdert til å være det samme (2005). Et eksempel på dette er artiklene til Collins & Kehoe, Carnes og Dale der rekruttering og seleksjon omtales i store ord, uten at forskjellene presenteres. Det kan med andre ord fremstå som at betydningen av disse begrepene er implisitt (2009; et al. 2005; 2014). Denne studien tar utgangspunkt i Grimsø sine definisjoner vedrørende rekruttering og seleksjon. Grimsø hevder at «*seleksjon/utvelgelse er basert på vurdering av en persons egnethet fremfor en annen i forhold til stilling og organisasjon*», mens rekruttering omhandler «*å tiltrekke seg søkere til en stilling*» (2000, 55).

Dagens virksomheter har alle én ting til felles. Før eller siden oppstår behovet for ny kapasitet i form av arbeidskraft. I dag er det primært virksomhetenes HR-avdeling og ledere som tar seg av rekruttering og seleksjon av lederkandidater. I tillegg er det en økende grad av

hodejegere og private selskaper som er selvutnevnte eksperter innenfor feltene. Disse tilbyr både rekrutteringshjelp og sertifiseringer i form av kurs som «profesjonell rekrutterer» (Iversen 2015; DNV GL 2011). I den ideelle verden kan det å få på plass en ny leder bety å få inn ny energi, ny kunnskap og nye tanker. Realiteten belyser derimot en annen side. Dagens Næringsliv viser til at norske bedrifter selekterer uegnede kandidater til lederjobber 82 av 100 ganger, og Hetland supplerer med å antyde at det er store kompetansegap i hvilke tegn man skal se etter hos gode og effektive ledere (2017; 2004). Mintzberg har over lengre tid kritisert metodene for hvordan ledere blir selektert og utdannet på i dag, og viser til at det generelt sett er et gap mellom forståelsen av hvilke ledere som vil egne seg for en gitt stilling og hvilke som viser seg uegnede. Det fremmes også at dagens virksomheter er «slurvete» i måten de selekterer på, og at treffsikkerheten reduseres i takt med unøyaktigheten (2009). Det er med andre ord flere som rapporterer om dårlige gjennomførte lederskifter, helt fra rekruttering og frem til opplæring (Dale 2014). Med utgangspunkt i dette belyses Iversen sin rekrutteringsprosess som fremstilles som den generelle normen for hvordan dagens praksis av rekruttering og seleksjon gjennomføres (2015).

2.3.1 Rekrutteringsprosessen

I 2015 fikk Iversen Juryens pris under *Konsulentprisen*, for sitt mangeårige arbeid med å kvalitetssikre rekrutteringsprosesser og arbeidspsykologiske tester. Det fremlegges at effekten av hans arbeid har ført til økt kvalitet på de kandidatene som identifiseres og ansettes, gjennom en mer systematisk rekrutteringsprosess (Assessit 2015). Iversen deler rekrutteringsprosessen inn i syv faser, der hver enkelt fase er utformet for å belyse kritiske punkter ved rekruttering og seleksjon av ny arbeidskraft (2015).



Figur 3: Rekrutteringsprosessens syv faser (Iversen 2003, 48).

Med utgangspunkt i at studien ser på hvordan kunnskap om feilkilder i rekruttering og seleksjon av mellomledere kan bidra til å redusere feilansettelser, avgrenses rekrutteringsprosessen til de fasene som er av direkte betydning for studiens problemstilling. I denne studien settes derfor behovsanalysen som den viktigste fasen for rekrutteringen, og seleksjonsfasen som viktigst for utvelgelsen av mellomleder kandidaten. De resterende fasene tiltrekning, annonsering, søknadsadministrasjon, ansettelse og introduksjon er derfor utelatt.

2.3.2 Behovsanalyse: Stillings- og kravspesifikasjon

Før man skal ansette noen må man vite hvilke ansvar, oppgaver og rammebetingelser vedkommende skal utføre (Skorstad 2015, 38). Behovsanalysen, ofte omtalt som jobbanalyse definerer disse punktene ved å fungere som en systematisk kartlegging av en stilling. Grimsø viser til at det er her arbeidsoppgaver blir rangert og vurdert med hensyn til innhold og arbeidsrelaterte stillingskrav (2004, 39). Kort fortalt er behovsanalysens funksjon å definere ansettelsesbehovet og rekrutteringsgrunnlaget til en virksomhet (Røhn 2017).

Med utgangspunkt i behovsanalysen dannes stillings- og kravspesifikasjonen (Iversen 2015). Stillingsanalysen belyses som rekrutterende leders hovedverktøy, og ansees som en forutsetning for å unngå feilansettelser (Mikkelsen & Laudal 2014, 145; Iversen 2015, 12). Det er i denne fasen de mest sentrale kriteriene for stillingen(e) defineres, og det fremlegges at utydighet i denne fasen legger grunnlaget for følgefeil i prosessen (Skorstad 2015, 13). Wilson peker på at virksomheter som evner å gjennomføre en god behovsanalyse sitter igjen med et klart bilde av nødvendige kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger som man har grunn til å tro at er kritiske suksessfaktorer i en lederstilling (2007; Schneider & Konz 1989). Forskningen til Franklin supplerer og viser til at nøkkelen til suksess ligger i å definere hva som kjennetegner en person som vil trives og lykkes i den aktuelle stillingen, før man utlyser og vurderer kandidatens egnethet (2005). Grimsø støtter dette, og viser til Bass & Stogdill sin forskning som utviklet en liste med 100 typer atferder som kunne beskrive effektivt lederskap. Listen munnet ut i to typer atferder som ble sett på som viktigst for ledere; *oppgaveorientert* og *personorientert lederatferd* (1990).

Grimsø fremlegger at det er vanlig å skille mellom de to kategoriene når man knytter stilling til kandidat (2004). I senere tid kom det frem en tredje atferd: *endringorientert lederatferd*, som tar utgangspunkt i endring der behov oppdages (Yukl 2013). Hersey & Blanchard stilte seg kritisk til denne kategorien, og fremla perspektiver som pekte på at visse atferder kun

passer til enkelte typer kontekster (1997; Arnulf 2013, 58). Ved lederutvelgelse i dag er det vanlig å skille mellom oppgaveorientert og personorientert lederatferd når man utformer en behovsanalyse (Grimsø 2004).

Oppgaveorientert
Hva er hensikten med stillingen, og hva består arbeidet av? Hovedoppgaver – deloppgaver – plikter – ansvar.
Hvor går grensene for stillingshaverens ansvar?
Hvilken stilling er den direkte underordnet/overordnet?
Hvordan utføres arbeidet? Metoder og teknisk utstyr.
Hvordan er det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet?
Hva er lønns- og bemanningsbetingelsene?
Hva er vurderingsgrunnlaget? Ytelseskriterier – ytelsesstandard – ytelsesforventninger.
Personorientert
Hvilke intellektuelle krav stilles (kunnskap og intelligens)?
Hvilken type kunnskap er nødvendig, og på hvilket nivå?
Fysiske krav (muskelstyrke, utholdenhet, helse etc).
Psykomotoriske ferdigheter (rask reaksjonsevne, hurtighet og nøyaktighet).
Sosiale ferdigheter (evne til kontakt og kommunikasjon med andre, lederskap etc).
Utdanning, opplæring, kursing.
Yrkeserfaring og dens relevans.

Figur 4: Oppgaveorientert vs. personorientert utgangspunkt (Grimsø 2004, 40).

Til tross for at det er knyttet store teoretiske og empiriske bidrag til utformingen og gjennomføringen av behovsanalysen, viser nye studier til at behovsavklaring og utforming av virkelighetsnære stillingskrav er lettere sagt enn gjort. Rapporter omhandlende feilansettelser peker på at ansettelsesprosesser ofte igangsettes uten at man har klart for seg hva slags kandidat man er ute etter, og at man på denne måten starter prosessen med feilrekruttering (Rogstad & Sterri 2014).

Det vises også til at behovsanalysens validitet har blitt svekket som følger av at virksomheter glorifiserer stillinger fremfor å definere reelle utfordringer (Skorstad 2015, 39). Nyere studier støtter dette og hevder at det vil være utfordrende å drive ledelseleksjon gjennom å vurdere om en kandidat har tilstrekkelig kompetanse til å fylle en stilling, dersom man ikke har en klar

formening om hvilke arbeidsoppgaver stillingen skal dekke (Martinsen 2008; Grimsø 2004; Rogstad & Sterri 2014). Dette, kombinert med for liten tid og forhastede beslutninger pekes på som en av hovedårsakene til at feilansettelser oppstår i lederposisjoner (Hartley 1999). Videre belyses perspektivene tilknyttet seleksjonsfasene i rekrutteringsprosessen.

2.3.3 Seleksjon: Testverktøy, intervju og referanseintervju

Med utgangspunkt i behovsanalysen benytter man innsamlet informasjon til å gjennomføre en utvelgelse av kvalifiserte kandidater, ofte ved bruk av ulike seleksjonsmetoder og verktøy. Hensikten bak å drive systematisk seleksjon er å oppnå informasjon om hvilken kandidat(er) som er best egnet for en stilling (Iversen 2015, 13). Forskningen til Schmidt peker på at dersom man skal oppnå treffsikkerhet med systematiske metoder i seleksjon, bør man benytte seg av flere verktøy og kombinasjoner av disse i prosessen. Det vises i tillegg til at dersom man skal oppnå treffsikkerhet ved bruk av flere metoder, må de ansvarlige for seleksjonen ha satt seg inn i de ulike testenes grad av validitet (et al. 2016). Videre fremlegges teorier tilknyttet bruk av arbeidspsykologiske tester, biologiske testverktøy, intervju og referanseintervju som utgjør studiens seleksjonsmetoder.

Bruk av arbeidspsykologiske tester som seleksjonsverktøy

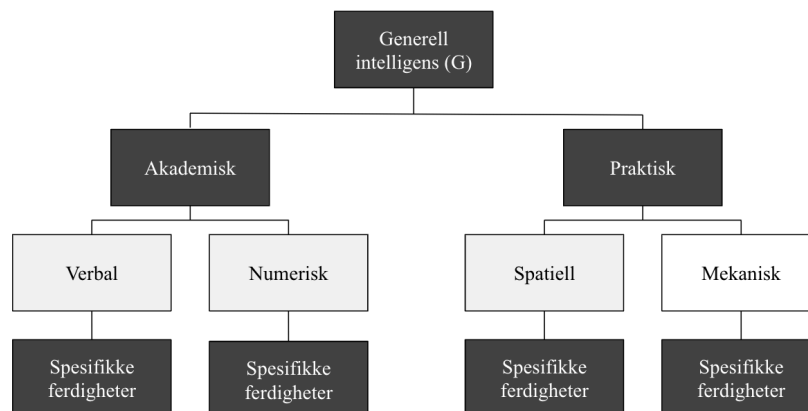
En psykologisk test defineres som et måleinstrument eller en prosedyre som anvendes for å avdekke hvor mye en person har av en bestemt egenskap eller karakteristika (Iversen 2003). I nyere tid står personlighetspsykologi, kognitiv psykologi, sosialpsykologi, organisasjonspsykologi, psykometri og beslutningspsykologi sentralt i måling av ferdigheter, egnethet og personlighet (Skorstad 2015; Iversen 2015; Rogstad & Sterri 2014). Det finnes et hav av ulike tester som alle har til hensikt å gi virksomheter et tilstrekkelig grunnlag for vurdering. I den ideelle verden utgjør vurderingsgrunnlaget en pålitelig fremstilling av en kandidats styrker og svakheter, slik at man med størst mulig grad av sikkerhet kan finne den kandidaten som er best egnet til en gitt stilling (Skorstad 2015, 106).

I dag er det kun noen få tester som er kvalitetssikret og sertifisert for bruk i arbeidslivet gjennom det internasjonale selskapet DNV GL. De sertifiserte testene har visse standarder, god forskningsmessig dekning og tilfredsstillende minimumskravene for rekruttering og seleksjon (Iversen 2015). Til tross for at arbeidspsykologiske tester får forskningsmessig medhold, stiller Thompson & Glasø spørsmål til validiteten ved bruk av tester i lederutvelgelse (2018). Nyere studier hevder i tillegg at arbeidspsykologiske tester nærmest

ansees som et obligatorisk verktøy ved lederutvelgelse (Robertson et al. 2012). Iversen viser til at dette er urovekkende da alt for få rekrutterende ledere har kunnskap om hvordan de skal benytte resultatene, ei heller hvorvidt resultatene faktisk kan predikere fremtidige prestasjoner (2015). Videre rettes fokuset mot de to kategoriene som omhandler arbeidspsykologiske tester; *evne- og ferdighetstester* og *personlighetstester*.

Evne- og ferdighetstester

Evne- og ferdighetstester er designet for å utrede kandidatens evne til å utføre arbeidet som ligger til grunn for den aktuelle stillingen (Skorstad 2015). Ambisjonen er å finne kandidatens maksimale prestasjon samt måle nivå av ferdigheter på det aktuelle tidspunktet (Iversen 2015). Tidligere forskning innen seleksjonsteori viser til samsvar omkring prediktiv validitet for ulike psykologiske utvalgsmetoder, spesielt innenfor testing av evner (Eid & Johnsen 2005). Schmidt & Hunter var tidlig ute med å angi at evnetester ofte oppnår en økning i validitet når de gjennomføres i kombinasjon med andre metoder (1998). Evne- og ferdighetstester opererer ofte innenfor modeller som tar hensyn til både en generell faktor (intelligens) og til mer spesifikke faktorer (evner og/eller ferdigheter). En skjematisk fremstilling av Vernons modell gjenspeiler mangfoldet av evne- og ferdighetstester som finnes (1965).



Figur 5: Vernons intelligensmodell (1964).

Modellen til Vernon tar for seg den generelle intelligensen (G-faktor), som representerer et individs evne til å løse problemer, enten det handler om verbal forståelse, tallforståelse og/eller logisk resonnering. Gottfredson viser til en gruppe bestående av 52 eksperter innen faget som definerte intelligens som «en generell mental kapasitet som blant annet involverer

evnen til å resonnere, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse idéer, lære raskt og dra nytte av erfaring» (1997, 13). Evnetestene skiller seg ut ved at de har til hensikt å måle kandidatens fremtidige potensial, mens ferdighetstester måler nåværende status hos kandidaten. Ifølge Skorstad ligger evner til grunn for ferdigheter, og har et maksimumspotensiale som ikke kan overskrides. Han fremlegger i tillegg at ferdigheter kan trenes på for stadig forbedring innenfor gitte begrensninger (2015, 113).

Det rår en forskningsmessig enighet om at evne- og ferdighetstester er viktig for lederutvelgelse. Spesielt trekkes evner frem som viktige, da de ikke kan påvirkes i samme grad som kunnskaper og ferdigheter (Vernon 1965). Eksempler på personlige egenskaper eller evner som populært benyttes til lederutvelgelse er hurtig oppfattelsesevne, simultankapasitet, koordineringsevne, beslutningsevne, høy stresstoleranse, gode samarbeidsegenskaper og emosjonell intelligens (EQ) (Thorkildsen 2013, 50). Det er likevel knyttet kritikk til bruken av evne- og ferdighetstester i lederseleksjon, og det vises blant annet til at intelligens ikke nødvendigvis kan isoleres i flotte ord og beskrivelser (Gottfredson 1997). Skorstad sine studier er av de som peker på at det er mange myter tilknyttet intelligens (2015).

Myter om intelligens	
1)	Svært intelligente personer mangler emosjonell intelligens (EQ)
2)	Intelligenstester måler ikke noe som er viktig i «det virkelige liv»
3)	Vi behøver ikke å bruke evnetester når vi har tilgang på søkerens karakterer
4)	Man kan få høyere intelligens av å lytte til klassisk musikk
5)	Intelligente personer utviser alltid god dømmekraft

Figur 6: Myter om intelligens (Skorstad 2015, 125).

Samtidig som at det potensielt er mange myter tilknyttet evne- og ferdighetstester, viser etablert litteratur på området til at man går langt i å hevde at intelligens er den viktigste predikatoren for fremtidige jobbprestasjoner. Ifølge Jacobsen & Thorsvik er fasiten tilknyttet lederseleksjon mer kompleks enn som så (2013, 428).

Personlighetstester

Det vises til at alle har forskjellige mentale kart, og det at individer håndterer like situasjoner forskjellig utgjør selve kjernen i personlighetspsykologien (Cattell 1943). Cattell sin tidlige

forskning pekte på at «*personlighet er det som gjør oss i stand til å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon*» (1943). Nyere studier peker på samme funn, og viser til at personlighetstester har til hensikt å predikere kandidatens personlighet i form av karakteristikk og typiske mønstre i en gitt sammenheng (Iversen 2015). Karp viser til at personlighetstesting er blitt en storindustri, og brukes ofte i forbindelse med lederutvelgelse, så vel som ved ansettelse av medarbeidere (2016, 38).

Dagens personlighetsteorier retter seg i stor grad mot typeteorier og/eller trekkteorier som Femfaktormodellen *Big Five*, som søker etter å finne konkrete personlighetstrekk hos et individ og individuelle forskjeller av disse (Digman 1990; Costa & McCrae 1992; Skorstad 2015, 139; Yukl 2013, 146). Mange forskere, hodejegere og lederutviklere bruker modellen da de mener at variasjoner innenfor fem sentrale personlighetstrekk kan gi en indikasjon på hvorvidt et individ har lederegenskaper. I tillegg til *Big Five* i forskjellige utgaver, brukes ofte tester som *Jungiansk typeindeks*, *Myers Briggs typeindikator* og *enneagrammet* for testing av personlighet (Karp 2016, 38). Rønning peker på at denne typen modeller er utbredt i dagens lederseleksjoner, og viser til at 70% av et representativt utvalg av norske ledere mener effektivt lederskap er et resultat av personlige egenskaper (et al. 2013).

Til tross for personlighetstesters store utbredelse i lederseleksjon, viser nye studier til at det er store variasjoner i hvilke tester som brukes og hvordan resultatene benyttes (Skorstad 2015, 111; Iversen 2015; Gimsø 2014; Einarsen et al. 2007). Innen personlighetspsykologi har det generelt sett vært brukt mye tid og krefter på de ulike klassifiseringsmetodene som finnes i dag, men det vises til at kvaliteten på slike klassifiseringer imidlertid er varierende (Karp 2016, 38; Jacobsen & Thorsvik 2013, 428; Hunter & Hunter 2015).

Hunter & Hunter pekte allerede i 1985 på tendenser av en vond trend der virksomheter i større grad utvikler sine egne tester fremfor å benytte forskningsbaserte metoder med dokumentert treffsikkerhet. Iversen supplerer og viser til at personlighetstester brukes over en lav sko, uten at de ansvarlige har satt seg inn i testens validitet (2015). Samtidig peker rapporter på at flere gjennomfører kostbare tester, uten at resultatene blir tatt i betraktning ved avgjørelser om ansettelse (Rogstad & Sterri 2014). Iversen fremmer i denne sammenheng en oversikt over hvilke kategoriseringer av personlighetstester som innehar tilstrekkelig støtte, så vel som hvilke tester som er mangelfulle (2015).

Personlighetstester			
<u>DNV GL Sertifisert:</u>	<u>Tilfredsstillende dokumentert i 2003:</u>	<u>Mangelfull dokumentasjon:</u>	<u>Vil ikke/kan ikke fremvise tilfredsstillende dokumentasjon:</u>
- OPQ 32 i	- NEO PI-R	- Thomas Systemet	- Catherine Juell-testen
- Shapes	- 16 PF	- Profiles the Pofile	- Discus
- HPI	- PAPI	- Mercuri Urval PMI	- U-Test
- MMP	- OAK Personlighetsprofil		- PRISMA
- B5 Plus	- KPR		- PAT
	- GPI		- DAPA
			- Kompetanseprofilen

Figur 7: Kategorisering av dagens mest benyttede personlighetstester (Iversen 2015).

Det er flere hold som stiller seg kritisk til bruken av personlighetstester i lederutvelgelser. Karp viser til at personlighetstesting ikke alltid har en form for nytteverdi, og noen hevder at slike evalueringer ene og alene er konstruert av kommersielle hensyn, og at de er uten faglig relevans. Kritikken går på at personlighetstester skaper statiske og snevre beskrivelser av noe som er dynamisk og inneholder mange lag. Basert på dette kan det se ut som at personlighetstester ikke tar utgangspunkt i at personlighet bør forstås som en prosess, men som en struktur. Til tross for kritikk vises det til at personlighetstester kan være nyttig ved at det setter i gang refleksjoner som lederkandidaten kan benytte til å øke sin selvinnsett (2016, 38).

Iversen peker på at de beste seleksjonsmetodene i kombinasjon kan forklare så mye som 36% av jobbresultater, mens en personlighetstest alene bare kan predikere 5-16% av fremtidige jobbprestasjoner (2015). Funnene til Carmazzi samsvarer med disse tallene, og viser til at personlighet er alt for komplisert til å bli puttet inn i en test. Det er rett og slett for mange faktorer som er i omløp til at man kan være tilstrekkelig treffsikker (2017). Karp supplerer og viser til Øystein Bonvik, som i boken *Frist meg ikke inn i ledelse* peker på at resultater fra personlighetstester ikke nødvendigvis bør utelukke noens anlegg for å lede, selv om resultatene kan være suboptimale for hvilke trekk man ser i sammenheng med ledelse. Det fremmes derfor at man ikke bør belage vurderingsgrunnlaget i lederutvelgelse på enkelttester, og at grunnlaget for vurdering bør opparbeides gjennom kombinasjoner av flere seleksjonsmetoder og verktøy (2016, 38). Pearse supplerer og legger til at dagens

personlighetstester er åpne for manipulasjon, og at et raskt søk på nettet vil gi utallige «fasiter» på hvordan man kan bestå dem alle med glans, uavhengig av utgangspunkt (2019).

«I hvilken grad reflekterer testen – og tolkningen av resultatet – det den faktiske er ment å måle (Skorstad 2015, 111)?»

Carnes sin artikkel er av de som belyser at nåværende seleksjonsmetoder ikke er egnet for utvelgelse av ledere. Hun viser til at det generelt sett er store problemer tilknyttet standardiseringen av de prosessene som benyttes i dag (et al. 2005). Arnulf fremmer Stogdill sine teorier som ser på personlighet som en ikke-årsak til effektivt lederskap, og teoriene rundt personlighetstester er i tillegg kritisert av Yukl for å ikke ta hensyn til variabler om hva som er god eller mindre god ledelse. Det antydes derfor at dagens lederseleksjon har en lang vei å gå tilknyttet bruken av arbeidspsykologiske tester (2013, 57; 2013, 154). Videre belyses perspektiver på hvordan biologiske forklaringsmodeller kan ha innvirkning på seleksjonsprosesser.

Biologiske testverktøy

Karp viser til at biologisk informasjon er en metode der kroppslige fenomener som puls, svette, hormonnivå og stemmebruk kan måles for å finne sammenhenger mellom biologi og livskvalitet, og er en økende trend innen ledelses- og organisasjonsforskning. Det vises blant annet til at den Cambridge-baserte nevrologen og tidligere Goldman Sachs-megleren John Coates jobber med å innføre systemer ved måling av puls og hormoner. Systemene bygger på at man kan gi en pekepinn på når den enkelte megler bør gasse på, gire ned, eller gå hjem for dagen (Karp 2016, 42). Forskningen til Van Vugt & Ahuja tar utgangspunkt i samme mekanismer, og ser på hvorvidt forskjellige nivåer av testosteron kan knyttes til dominans og lederrelaterte aspekter. Van Vugt & Ahuja konkluderte likevel med at det ikke var en signifikant korrelasjon mellom hormonnivåer og ledere (2011).

Andre eksempler er firmaet Humanyze som produserer bokser med innebygde mikrofoner til å feste på kroppen. Boksen utfører kontinuerlige stemmeanalyser og registrerer hvor mye den enkelte person snakker, med hvem, hvor høyt, om de avbryter andre eller høres stresset ut. Dette måles opp mot hvor mye de beveger seg, og om de snakker med andre. Et annet selskap, Peak Health, har utviklet et bærbart verktøy som analyserer fysiologiske tilstander. Det er også forskning som tyder på at din hjerterytme henger sammen med hvor godt du

klarer å mobilisere viljestyrke og utvikle selvdisiplin. I tillegg kan man måle fysiologiske data som kondisjon og fettprosent, samt få et bredt spekter av andre helsedata fra legesentre eller firmaer som spesialiserer seg på helsetester. Det er med andre ord nesten bare etiske aspekter som setter grenser for hvilken informasjon det er mulig å samle inn, og det fremmes at biologiske verktøy kanskje kan få en plass i fremtidens lederutvelgelser (Karp 2016, 42).

Til tross for at biologiske verktøy i større grad blir tatt i betraktning som predikatorer for atferd, viser biologiprofessor Dag O. Hessen ved Universitetet i Oslo til at biologisk vitenskap som knyttes til lederegenskaper må tas med en klype salt. Han viser til at det ikke finnes noe eget gen for ledelse, og at lederegenskaper vil variere fra situasjon til situasjon. Det påpekes i tillegg at selv om en person skulle inneha biologiske faktorer som forskere har funnet ut at er spesielt viktige for å bli gode ledere, er det ikke dermed sagt at man virkelig blir det (Hessen 2017). Arnulf viser derimot til at hovedproblemet i denne sammenheng ikke ligger i genetikken, men at det er selve begrepet ledelse som er tvetydig (Arnulf 2017). Flere hold peker derfor på viktigheten at å benytte ulike kombinasjoner av verktøy for å oppnå et reelt og pålitelig bilde av virkeligheten (Karp 2016, 38).

Intervjuet

Intervjuet er den seleksjonsmetoden som benyttes mest når virksomheter gjennomfører sine kompetansevurderinger (Iversen 2015). Det pekes særlig på at intervjuet gir virksomheter en mulighet til å bygge en relasjon mellom dem og kandidaten, markedsføre seg selv, vurdere match gjennom direkte interaksjon samt forhandle om spesifikke betingelser (Skorstad 2015, 59). Lian viser i tillegg til at intervjuet kan bidra til å redusere feilansettelser dersom man gjør et grundig forarbeid i behovsanalysen (2014). Behovsanalysen legger føringer for en rekke kriterier som er nødvendige for å kunne prestere effektivt i den aktuelle stillingen, og kriteriene danner grunnlaget for utformingen av hvilke spørsmål som benyttes i intervjuguiden (Rogstad & Sterri 2014). Iversen støtter dette og viser til at et intervju som er tilpasset den respektive kandidaten gir bedre forutsetninger for å oppnå ønsket effekt og treffsikkerhet i utvelgelsen (2015). Det finnes mange intervjuformer, noen mer forankret i forskningsteori og empiri enn andre. Denne studien tar utgangspunkt i de to vanligste intervjuformene; *semistrukturert* og *strukturert intervju*.

Det semistrukturerte intervjuet baserer seg på en grunnmal for hvilke områder man skal dekke gjennom en rekke forhåndsbestemte hovedspørsmål, men som i tillegg åpner muligheten for å

stille ulike oppfølgingsspørsmål i ulik rekkefølge til kandidatene (Johannessen et al. 2011). Det semistrukturerte intervjuet kan fremstå som en mer normal og avslappet samtale enn hva et strukturert intervju gir. Orpen var en av de første som kom frem til at det «ustrukturerte» intervjuet har en tendens til å bomme, ved at man får mye informasjon som man ikke egentlig har bruk for opp mot behovsanalysen. Samtidig som at dette bidrar til at kandidatene blir vektet ulikt, kan det semistrukturerte intervjuet være svært tidkrevende (1985). Skorstad bygger videre på dette og viser til at den «ustrukturerte» informasjonen gjør det vanskelig å måle en kandidat opp mot andre kandidater, da informasjonen som hentes inn ofte bærer preg av å være basert på ulike faktorer (Skorstad 2015).

I motsetning til det semistrukturerte intervjuet retter det strukturerte intervjuet fokus mot struktur og innhold, samt mindre grad av åpen dialog. Intervjueren tar her utgangspunkt i en intervjuguide som er utformet med den hensikt å kartlegge kandidatens atferd i konkrete situasjoner (Dipboye et al. 2012). Av de strukturerte intervjuformene skilles det mellom det *biografiske intervjuet*, det *atferdsbaserte intervjuet* og det *kompetansebaserte intervjuet*. Det biografiske intervjuet retter fokus mot kandidatens historikk i kronologisk rekkefølge, og benyttes ofte i første møte med kandidaten. Det atferdsbaserte intervjuet har til hensikt å knytte kandidatens atferd opp mot gitte situasjoner, mens det kompetansebaserte intervjuet kobler kandidatens kompetanse opp mot arbeidsprestasjon (Skorstad 2015; Wiesner & Cronshaw 1988).

Iversen viser til at det generelt sett er godt dokumentert at strukturerte intervjuer er best egnet for jobbintervjuer, og gir størst treffsikkerhet ved predikering av fremtidige jobbprestasjoner (2015). Den tidlige forskningen til Schmidt & Hunter støtter dette, og viser til at strukturering av intervjuet vil bidra til å øke validiteten (1998). Saville & Holdsworth sier seg enig, men viser også til viktigheten av at strukturen bør være forankret i behovsanalysen, og at situasjonsbestemte parametere kan gjøre valg av intervjuform til en vurderingssak (1997). Til tross for at intervjuet pekes på som et positivt seleksjonsverktøy, vises det til at intervjuet paradoksalt nok er lite egnet til å fortelle oss noe om kandidatens fremtidige prestasjoner. Rogstad & Sterri sin Fafo-rapport fra 2014 tok for seg jobbintervjuets muligheter og begrensninger, og etter å ha fulgt fem caser og 67 jobbintervjuer kom det tydelig frem at det foreligger flest begrensninger. Rapporten pekte på at jobbintervjuet kan ha forsvinnende liten verdi dersom man ikke evner å fange behovsanalysens kritiske informasjon (2014).

Salgado & Moscoso peker på de samme tendensene, og viser til at alt for mange arbeidsgivere i liten grad er forberedt på hva de skal spørre om og se etter hos kandidater (2002). Andre forklaringsvariabler peker i tillegg på antakelser om at man blir bedre til å intervju gjennom lang erfaring, men at denne uvitenheten går hånd i hanske med ignoranse (Skorstad 2015, 77). Selv med bakgrunn i intervjuets lave treffsikkerhet, er det likevel mange som undrer seg over metodens store utbredelse. Rogstad & Sterri viser blant annet til at slik rekruttering og seleksjon foregår i dag, vil man trolig ikke komme utenom bruk av intervju som seleksjonsmetode (2014). Skorstad viser til at en potensiell årsak til intervjuets utbredelse kan ligge i at intervjuet fanger opp en hel del faktorer som ikke fanges opp gjennom andre metoder. Samtidig viser han til at intervjuet i seg selv ikke er tilstrekkelig, og at seleksjon av ledere alltid bør kombinere flere verktøy (2015, 58).

Referanseintervjuet

Grimso viser til at referanseintervjuet er en rutine som benyttes for å sikre at opplysningene tilknyttet kandidatens utdanning, erfaring, tidligere ytelser og arbeidsoppgaver er korrekte (2004). Vanlig praksis for de fleste virksomheter er å spørre etter to-tre referanser, hvorav en må være ferskvare. Det vises til at dersom referanseintervjuet skal oppnå seleksjonsmessig nytteverdi, må referansen være relevant og kunne knyttes til den stillingen det skal ansettes til (Skorstad 2015). Iversen peker på at det vesentlige i et referanseintervju på generell basis strekker seg til to faktorer; jobbprestasjon og jobbatferd (2015). I tillegg til å innhente ønsket informasjon, viser studier til at tidligere arbeidsgiver kan utgi tilleggsinformasjon utover det man i utgangspunktet søkte etter (Ross 2003). Ifølge Rogstad & Sterri kan referanseintervjuet benyttes når som helst i en seleksjonsprosess, men at de fleste virksomheter benytter det i dag i slutten av prosessen som en potensiell metode for å skille mellom de gjenværende kandidatene (2014).

God forvaltningsteknikk tilsier at referanser som hovedregel ikke skal kontaktes før søkeren har gitt samtykke til at det er i orden. I tillegg skal søkerne gis en mulighet til å forhøre seg med sine aktuelle referanser i forkant av referanseintervjuet (Skorstad 2015). Aktuelle problemstillinger som går igjen er at kandidaten ikke ønsker at konkrete personer skal kontaktes. Dette er noe ansettelsesmyndighetene må respektere. Samtidig må kandidaten belage seg på å bli vurdert som en usikker kandidat som følger av å ikke oppgi samtykke (Sivilombudsmannen 2019).

Til tross for at majoriteten av rekrutterings- og seleksjonsprosesser benytter seg av referanseintervju ved lederutvelgelser, viser forskning til at referanseintervjuet har en lav prediksjonsvaliditet på 0,26 (Schmidt & Hunter 1998). Tidligere studier av Dedney peker på det samme, og viser i tillegg til at altfor få vet hvilke spørsmål de skal stille og hva de skal benytte innsamlet informasjon til i etterkant (et al. 1996). Schmidt & Hunter bygger videre på disse indikatorene og peker på at de fleste kandidater naturlig nok oppgir referansepersoner som de kjenner godt, og som de forventer at spiller dem gode (1998). Pearse støtter dette, og fremlegger forskning som peker på at tidligere prestasjoner har liten til ingen verdi for utfallet av fremtidige jobbprestasjoner (2019). Rapporter viser i tillegg til at referanseintervjuet har liten innvirkning på hvilken kandidat som får jobbtilbudet, da ansettelsesmyndighetene som oftest har bestemt seg for hvem som skal få jobben i forkant (2016). Setter man dette opp mot dagens praksis er det nærliggende å tro at dersom man skal oppnå mer treffsikkerhet med referanseintervjuet i lederseleksjon, burde man åpne muligheten for referanser som strekker seg utover «normalen». Det vises blant annet til at referanser i form av tidligere underordnede og kunder kan gi andre forklaringsmodeller som er mer valide enn overordnede og/eller sideordnede referanser (Barrick & Parks-Leduc 2019).

2.3.4 Rekrutteringsprosessen - et kritisk perspektiv

Det at en grundig utarbeidet behovsanalyse og systematisk seleksjon er av konstruktiv nytteverdi for dagens virksomheter, er det vanskelig å argumentere mot (Rogstad & Sterri 2014). Til tross for rekrutteringsprosessens popularitet, fremstilles prosessen som kompleks og at dens metoder inneholder varierende grad av validitet (Skorstad 2008, 108). Dakin & Armstrong har siden 90-tallet stilt seg kritisk til at lederseleksjon bør baseres på standardiserte og utdaterte modeller, og fremmer viktigheten av å se etter nye forklaringsmodeller for å unngå feilansettelser (1989).

Et innlegg fra Dagens Næringsliv peker på det er store forskjeller knyttet til hvordan ulike virksomheter benytter rekrutteringsprosessen. Der næringslivet utelukkende belager sine lederutvelgelser på arbeidspsykologiske testverktøy, formell kompetanse, tidligere arbeidserfaring og intervjuer, finnes det eksempler på organisasjoner som beveger seg utenfor normen. Spesielt fremmes Forsvarets modell der lederkandidater må igjennom kombinasjoner av tester, både fysiske og psykiske for på den måten å finne frem til et konkret sett av egenskaper (Laustsen 2015). Andre eksempler er sportskjeden XXL, som tidligere har forsøkt å eksperimentere med ukonvensjonelle modeller, men med varierende grad av suksess

(Johnson 2019). Med utgangspunkt i dagens marked preget av vekst, utvikling og høy konkurranse, fremmes det at virksomheter bør utfordre egne metoder hva angår rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Det belyses likevel at nye prosesser bør være forankret i bransje- og stillingsspesifikke faktorer, og at andres metoder og modeller ikke nødvendigvis innehar overføringsverdi (Kodden & Van Ingen 2019; Raelin 2005).

Sammen med ovennevnte faktorer vises det til at endringer i samfunnet skjer raskere, hvilket betyr at det blir vanskeligere å tiltrekke seg de rette kandidatene ved hjelp av konvensjonelle rekrutteringsmetoder (Lima 2018). Det er med andre ord enighet om at dagens modeller ikke nødvendigvis fører til optimal lederutvelgelse. Dale belyser at dette kan være svaret på hvorfor lederskiftene i Norge ikke er bedre organisert enn hva de er i dag (2014).

Samtidig som rekrutteringsprosessen har sine begrensninger, er det flere som peker på at det ikke nødvendigvis er prosessen det er noe i veien med, men heller de som utøver den (Kaspersen 2009; Falck 2019; Iversen 2015). Som et motsvar til skepsisen viser Iversen til at rekrutteringsprosessen i seg selv ikke er tilstrekkelig for å lykkes, og at det er flere utfordringer som kan oppstå underveis dersom man ikke innehar tilstrekkelig kompetanse på de isolerte feltene (2015, 111). Kaspersen støtter dette og peker på at mangelen på kompetanse er en av hovedårsakene til at lederseleksjon feiler med dagens modeller (2009). Det er derfor interessant å se på hvorfor så mange rekrutterende ledere synes å vite hvorfor de feilansetter, men likevel fortsetter i samme spor (Falck 2019).

Nye studier peker nemlig på at det er en overflod av rekrutteringsansvarlige som tror de er gode menneskekjennere og flinke til å vurdere mennesker, ettersom de ofte rekrutterer (Iversen 2015; Skorstad 2015). Funnene viser derimot til at de som anser seg selv som gode menneskekjennere, er de samme personene som tar lette løsninger, fremskynder prosesser og tar forhastede beslutninger i seleksjonsprosesser (Lian 2016). I 2006 var daværende adm. Direktør Per Bergerud i Proffice klar i sin tale når han fremla resultater på at arbeidsgiver i de fleste tilfeller har seg selv å takke for feilansettelser. Resultatene viste til at flere av feilansettelsene oftere kunne vært riktige ansettelser dersom den ansvarlige for rekrutteringen hadde hatt bedre opplæring og kvalitetssikring av kompetanse (Kaspersen 2006). Iversen viser til at 67% av dagens norske virksomheter tror de kan identifisere den best egnede av 50 søkere, og 75% av rekrutteringsfirmaene tror det samme (2015). Paradoksalt nok viser all forskning og teori på området at dette ikke er mulig (Schmidt & Hunter 1998; Skorstad 2015; Gimsø 2014). Ifølge Kuvaas er det nettopp den overdrevne troen på egne evner til å gjøre

riktige vurderinger i rekrutterings- og seleksjonsprosesser, som fører til mange feilansettelser (Kuvaas 2016).

2.4 Feilkilder i Rekrutteringsprosessen

Et av studiens hovedmomenter bygger på kunnskap rundt feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Et vesentlig spørsmål som går igjen i nyere litteratur er hvorfor feilkilder i rekruttering og seleksjon er et problem, når det finnes et stort forskningsmessig omfang som belyser eksisterende tiltak (Bjaalid & Mikkelsen 2014; Skorstad 2015, 61). Rogstad & Sterri peker i tillegg på at lederutvelgelse fortoner seg som risikosport ved dagens praksis. De fremlegger at mange fortsetter å gjøre de samme feilene, bare at de i nyere tid gjøres med større selvtillit (2014). Som et tillegg viser også rapporter til at virksomheter som over tid har jobbet mot å profesjonalisere egne rekrutterings- og seleksjonsverktøy, i liten grad har implementert feilkilder som en del av strategien (Iversen 2015, 76; Grimsø 2004; Rogstad & Sterri 2014).

Feilkilde 1: Dårlige forberedelser

Studien har tidligere vist til viktigheten av gode forberedelser i ansettelsesprosesser, alt fra en grundig gjennomgang av virksomhetens behov, til kombinasjoner av adekvate seleksjonsverktøy. Mange virksomheter sitter med følelsen av å ha gjort en riktig ansettelse, fordi de har fulgt egne prosesser til punkt og prikke. Dersom man hadde spurt et utvalgt av dagens virksomheter om de føler seg godt forberedt før de skal ansette en leder, ville sannsynligvis de fleste svart ja (Skorstad 2015; Iversen 2015; Rogstad & Sterri 2014).

Gareth Morgan belyser i sin bok omhandlende *organisasjonsbilder* at virksomheter i dag kan være dysfunksjonelle i den grad at de ofte har overdreven tro på egne prosesser (1998).

Gareth & Levinthal bygger videre på dette og viser til at alt for mange virksomheter sliter med å få egne kapasiteter til å bli relevante. På denne måten kan prosesser som i utgangspunktet fremstår som gode, gi suboptimale resultater i andre enden (1990). Med andre ord så kan virksomheter sitte igjen med et bilde av å ha gjennomført en god ansettelse, fordi man har fulgt ansettelsesprosessen til punkt og prikke. Som tidligere nevnt viser det seg at dagens prosesser ikke nødvendigvis er så gode som først antatt, noe som kan føre til at oppfatningen av en «riktig» ansettelse i utgangspunktet kan være en feilansettelse (Franklin 2005; Hartley 1999). Iversen viser derfor til viktigheten av å være kritisk til egne

forberedelser, både for å unngå dysfunksjonalitet men også for å unngå at følgefeil påløper videre i prosessen (2015).

Feilkilde 2: Selektøren har ulik oppfatning og baserer seg på ulike forhold hos kandidaten

Forskning viser til at man blir formet av den verden man lever i, noe som gjør at mennesker er ulike (Johannessen et al. 2011). «*Du ser ikke verden slik som den er, men slik som du er*» (Friberg 2017). Det er ikke uvanlig at intervjuere har ulik oppfatning av kandidaten, enten om det er relevansen av tidligere erfaring eller kandidatens atferd. Iversen viser til at feilkilden oppstår når selektøren fester seg ved forskjellige forhold hos kandidaten(e), slik at oppfatningen av kandidaten blir subjektiv (2015). Ifølge Dipboye statuerer dette viktigheten av en nøye utarbeidet jobbanalyse (et al. 2012). For å hindre at feilkilden oppstår i lederutvelgelse, anbefales det å alltid selektere kandidatene ut fra samme krav, så vel som at det bør tilføres flere vurderingsmetoder enn kun intervjuet. I tillegg anbefales det å gjennomføre hyppige seleksjonsråd hvor man til enhver tid tar tak i og kontrollerer forskjellige oppfatninger, og speiler ulikhetene opp mot jobbanalysen og målbare resultater (Skorstad 2015; Iversen 2015). Dette bygger på Salgado & Moscoso sin forskning som viser til at det er liten vits i å være mange om beinet i lederutvelgelse dersom de ansvarlige ikke er koordinerte i gjennomførelsen av prosessen (2002; Iversen 2015).

Feilkilde 3: Kontrasteffekten

Iversen viser til at feilkilden oppstår når selektøren(e) vurderer kandidater mot hverandre, fremfor å måle dem opp mot kravspesifikasjonen og jobbanalysen. Denne feilkilden fremspeiles som lett å havne i da en middelmådig kandidat kan fremstå som overlegen mot uegnet kandidat, og på den måten bli ansett som en åpenbar ansettelse (2015). Tar man dette i betraktning kan rekkefølgen på intervjuene bidra til å påvirke vurderingen, og på den måten legge føringer for suboptimale vurderinger (Dipboye et al. 2012; Wiesner & Cronshaw 1988).

Feilkilde 4: Likhets effekten

«*Like barn leker best – også genetisk*» (Christakis & Fowler 2014). Forskning viser til at mennesker har en tendens til å komme overens med de som har samme trekk som en selv. Dette kan eksempelvis være felles interesser, utdanning, lik personlighet eller samme demografi (Yukl 2013). Flere rapporteringer tilknyttet feilansettelser peker på at mange helst ansetter folk som de liker og som ligner på seg selv. Det er dermed ikke sagt at det

nødvendigvis er negativt å like en kandidat, men at det er viktig at disse forholdene ikke påvirker objektiviteten i vurderingene som gjøres (Skorstad 2015; Iversen 2015).

Feilkilde 5: Overkonfidens

I psykologien vises overkonfidens til at man er sikker i sin sak der man i utgangspunktet burde være mer forsiktig (Teigen & Svartdal 2018). Det kan eksempelvis forekomme ved at det ikke hjelper å være en kvalifisert kandidat dersom man har en ulempe som overgår det positive, eller at seleksjonsansvarlig vektlegger fordeler og ulemper hos kandidater ulikt (Skorstad 2015; Iversen 2015). Det kan også bygge på organisasjoners overdrevne tro på egne prosesser, og knyttes nært til forskning vedrørende dysfunksjonalitet i lederutvelgelse (Morgan 1998; Gareth & Levinthal 1990).

Feilkilde 6: Førsteinntrykk, forhastede beslutninger og bekreftelsesfellen

Skorstad antyder at det tar om lag fire minutter før en intervjuer har bestemt seg for om en kandidat matcher eller ikke (2015). Falck støtter dette og peker på at det store jaget etter å få ansatt en person er en av de største årsakene til feilkilder i seleksjonsprosesser. Det vises særlig til at presset medfører at tidsaspektet kommer på bekostning av kvaliteten (2019). Det at virksomheter tillater seg å gjøre raske ansettelser, til tross for at de fleste synes å vite om de potensielle feilkildene tilknyttet dette, speiler en av hovedutfordringene ved lederseleksjon i dag (Rogstad & Sterri 2014). Det pekes spesielt på at dagens HR-avdelinger får alt for lite ressurser i form av tid til å gjøre nøye evaluerte lederutvelgelser, og at ringvirkningene fører til store kostnader. I verste fall kan det å gjennomføre en hurtig ansettelse til et spesifikt prosjekt føre til at både prosjektet blir skrinlagt, og at ansettelsen må gjennomføres på nytt (Barrick et al. 2019; Avery 2003; Clark et al. 2012).

Iversen fremlegger teorier om at vi påvirkes ubevisst av omgivelsene rundt oss, og faktorer som utseende, klesstil, dialekt, håndtrykk, gester og øvrige forhold kan ha innvirkning på en selektør sine vurderinger, uavhengig av faktorens relevans. Førsteinntrykket er ofte styrende for en selektør sin oppfatning, og alt for ofte tas det hurtige beslutninger (2015). I tillegg vises det til at dersom selektøren raskt opparbeider seg en mening om kandidaten, tenderer selektøren til å både bevisst og ubevisst søke meningene bekreftet i resten av seleksjonsprosessen (Skorstad 2015).

Feilkilde 7: Overvurdering av negativ informasjon

Gjennom ansettelsesprosessen kan det være vanskelig å avdekke negativ informasjon om en kandidat. Noen ganger kan likevel negativ informasjon forekomme, eksempelvis gjennom et referanseintervju. Gjennom et langt liv er sannsynligheten for å gjøre feil eller begå tabber relativt stor. «*Alle har negative sider. Det er derfor bedre å være klar over de negative sidene enn å la seg overraske av dem*» (Iversen 2015). Skorstad peker på at mange er mer opptatt av avvikene enn det normale, og har en tendens til å tillegge det negative for stor vekt (2015). For å unngå avvik i seleksjonsprosessene bør derfor relevansen av negativ informasjon hos en kandidat alltid sees opp mot den operative jobben som skal utføres. Hvorvidt negativ informasjon bør tas i betraktning er med andre ord situasjonsbestemt (Iversen 2015).

Feilkilde 8: Påvirkning av kandidatens atferd

Forskning viser til at mennesker påvirker hverandre – også i intervju og seleksjonssammenheng (Iversen 2015; Thompson & Glasø 2018). Skorstad belyser at dette legger føringer for subjektive selvforsterkninger, som at selektøren legger ord i munnen på kandidaten, eller gir kandidaten mindre grad av handlingsrom til å vise sin relevans. Det vises til at jo mindre selektøren påvirker en kandidats atferd, desto større sannsynlighet er det for å få et korrekt bilde av kandidatens faktiske atferd (2015; Iversen 2015).

Feilkilde 9: Den fundamentale attribusjonsfeil og Glorieeffekten

Iversen viser til at det ikke alltid er slik at gode eller dårlige prestasjoner kommer av en kandidatens personlige egenskaper (2015). På denne måten kan overvurdering av tilfeldige resultater føre til at den beste selgeren blir en «dårlig» salgssjef (Skorstad 2015). Spear supplerer og legger til at dagen virksomheter har for liten kunnskap når det kommer til å legge avgjørende vekt på lederkandidaters tidligere suksess eller manglende resultater (2010). Skorstad og Iversen støtter dette, og viser til at man på generell basis har en tendens til å tilegne suksess opp mot et individs innsats og egenskaper ved positive utfall, mens at det ved negativ informasjon er lett å skyldte på omstendighetene rundt (2015; 2015).

Som et tillegg til dette fremla psykologene Nisbett & Wilson at én positiv faktor kan føre til at man vurderer andre ting positivt, uavhengig om det er av konstruktiv verdi eller ikke. Dette fenomenet beskrives som *Glorieeffekten/The Halo Effect* (1977). Eksempelvis fremlegger Iversen at man lettere lat seg blende og påvirke av kjendiser, personer med et pent utseende, personer som fremstår snille og smarte, eller personer man har kjennskap til fra før av

(Iversen 2015). Spesielt siste faktor har de siste årene vært utbredt i Norge, og flere virksomheter har implementert bonusordninger for ansatte som gjennomfører en positiv rekruttering (Mæhle 2013). Det vises til at kontakter i dag er den viktigste faktoren for å få ny jobb, og at nesten tre av fire får arbeid gjennom kontakter, bekjente eller venner (Skorstad 2015).

Til tross for at det finnes eksempler på at enkelte virksomheter reduserer store kostnader som følger av rekruttering gjennom kontakter, er det flere som peker på at fenomenet åpner opp for visse utfordringer. Blant annet vises det til at metodene åpner opp for at ansatte som ikke har utdanning og kvalifikasjoner innen rekruttering og bemanning blir myndiggjort med en stor rolle i rekrutteringsprosessen (Iversen 2015; Rogstad & Sterri 2014; Grimsø 2014). I tillegg peker rapporter på at denne typen ansettelser ofte hopper over de standardiserte seleksjonsmetodene som er satt, og bidrar til å øke risikoen for feilansettelser. I følge Grimsø og Iversen kan man derfor stille spørsmål til hvorfor dagens høyskoler, universiteter, foredragsholdere og enkelte bemanningsbyråer oppfordrer til å bruke kontaktnettverket i søken på jobb (2014; 2015) Samtidig kommer man ikke utenom at hvis denne typen seleksjon gjøres riktig, kan det være både tids- og kostnadseffektivt (Skorstad 2015).

Feilkilde 10: Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier

Iversen viser til at feilkilden oppstår når man generaliserer til enkelte grupper, og hevder at selv om en spådom er ytret er det ikke nødvendigvis slik at den går i oppfyllelse (2015). Skorstad viser til kjente påstander om at velkledde og vakre personer er dyktige og vil lykkes, at eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige (ageism) og at yngre personer ikke egner seg for stort ansvar. Andre eksempler kan være at personer uten arbeidserfaring ikke er interessante lederkandidater, så vel som at søkere som ikke har hatt en markant lønnsvekst ikke skaper resultater i jobben. Det er blant annet forskningsmessig vist at du har 25% mindre sjanse for å få en jobb i Norge dersom du heter Omar i stedet for Ola (2015). Iversen viser til at det er på tide å bryte opp i ideologien om at norske navn og høye menn er bedre ledere enn andre, og anbefaler rekrutteringsansvarlige til å holde fokus på målbare kvalifikasjoner (2015). Ovennevnte hensyn er nært knyttet til de etiske utfordringene som kan oppstå i seleksjonsprosesser.

Bjaalid & Mikkelsen viser til viktigheten av å sikre at prosessene blir gjennomført på en rettferdig måte overfor kandidatene, både for å sikre av den best kvalifiserte kandidaten blir

ansatt, men også for å hindre at egne preferanser, personlige holdninger og verdigrunnlag hos selektøren skal bli utslagsgivende. Videre belyser de at det er vesentlig at kandidatene blir presentert for en transparent prosess der den rekrutterende virksomheten fremlegger hvilken informasjon som blir lagret, hvilke metoder som benyttes og hvordan resultatene blir analysert (2014). Grimsø støtter ovennevnte perspektiver, og viser til at kravene til seleksjonsprosesser der behandling av personopplysninger inngår vil øke med årene. Virksomheter må i større grad enn før være oppdatert på de nyeste bestemmelsene tilknyttet GDPR (General Data Protection Regulation), samt følge opp kandidatene underveis. Ved å følge disse prinsippene reduserer man ikke bare muligheten for å bli anklaget for prosessuelle feil eller diskriminering i etterkant, men også til reduksjon i eventuelle oppfølgingskostnader som følger av feilansettelser (2014).

2.5 Den mørke siden av ledelse

I 2010 fremla Kets de Vries i sin artikkel *The shadow side of leadership* at fenomenet ledelse har en mørk side som de færreste snakker om, omhandlende en leders destruktive eller dysfunksjonelle trekk. Einarsen & Skogstad er de mest anerkjente norske forskerne på dette området, og definerer destruktivt lederskap som følgende (2007):

«Destruktivt lederskap omhandler systematisk gjentakende atferd fra ledere som undergraver organisasjonens mål, oppgaver og ressurser eller motivasjonen, helsen og trivselen blant underordnede (Einarsen & Skogstad 2007).»

Gabriel viser til at fenomener rundt destruktive og dysfunksjonelle trekk har vært forsket på helt siden Freud sin psykoanalyse i 1914. Freud tok opp diskusjonen rundt temaene narsissisme og dysfunksjonalitet, som beskrev at enkelte mennesker føler seg mer villige, mer verdige og mer kapable enn andre (1983; Henriksen 2013). I nyere tid har teoriene rundt destruktive ledere blitt forskningsmessig diskutert fra flere hold, hvorav alle peker på at de egenskapene som ofte betegnes som positive lederegenskaper og gir en leder suksess, er de samme som fører til destruktivitet. For eksempel ved at optimisme bikker over til uforsiktighet, mot blir til bravado (overmodig fremfor rasjonell), forsiktighet blir til paralyse og når fasthet blir til ondskap (Eysenck 1971; Sievers 1994; Hirschhorn 1997; Pfeiffer 1997; Kets de Vries 1988; Alvesson & Sveningsson 2003).

På 2000-tallet ble det en økt bevissthet rundt fenomenet i det norske arbeidslivet, og forskning begynte å knytte organisasjoners ineffektivitet og dårlige resultater opp mot dysfunksjonelt lederskap (Einarsen et al. 2014; Gabriel 1998). Nyere studier peker på at opptil en tredjedel av norske medarbeidere opplever sine ledere som så dårlige at de står i veien for arbeidet som skal utføres (Schyns & Schilling 2013). Spesielt pekes det på passive former for ledelse, der mangelen på ledelse eller såkalt Laissez-faire ledelse bidrar til negative effekter og høyere konfliktnivå mellom ledere og medarbeidere. Det vises i tillegg til en økning i ledere som satser på kontroll og detaljstyring fremfor tillit, så vel som dominans fremfor motivasjon og inspirasjon (2017). Alvesson & Sveningsson supplerer og legger til at denne typen ledere har en tendens til å måle og overvåke fremfor å legge til rette for læring, mestring og fleksibilitet (2003). Det belyses også at denne typen ledere ofte plasserer ansvaret for dårlige resultater hos medarbeidere (Lai 2017).

De siste årene har fokuset blitt rettet mot at dårlig ledelse kan være direkte destruktivt, gjennom fiendtlighet, trakassering, trusler, blokkering, hersketeknikker, latterliggjøring, stjeling av æren for medarbeideres suksesser og bruk av medarbeidere som syndebukker (Lai 2017). Til tross for den økte bevisstheten, viser nyere tall fra Universitetet i Bergen og Statens arbeidsmiljøinstitutt til at om lag 5% av arbeidstakerne i Norge blir mobbet på jobben (av lederen sin) – til enhver tid. Tallene tar ikke hensyn til de som bare føler seg mobbet av og til, noe som tyder på at tallene er langt mer alvorlige. For å sette dette i perspektiv var det i 2015 2,7 millioner sysselsatte i Norge, hvilket betyr at om lag 67.500 arbeidstakere blir utsatt for mobbing på daglig basis (Thompson & Glasø 2018; Einarsen et al. 2011).

Schyns & Schilling sin metaanalyse viser spesielt til at mangel på ledelse og destruktiv lederatferd gir mange negative effekter og store kostnader for virksomheter. Det pekes spesielt på at dårlig ledelse kan føre til at medarbeidere tyr til subtile former for motstand, som å motarbeide lederen i det skjulte, skulke arbeid, sabotere, stjele, være unøyaktig i arbeidet, samt senke egen innsats (2013). Ifølge Eysenck og Hirschhorn kan destruktivt lederskap resultere i at medarbeidere blir mer stresset og mindre tilfredse med livet. På denne måten kan dysfunksjonell ledelse ha store negative effekter, både ved lavere ytelse og gjennom samfunnsmessige kostnader som høyere sykefravær (1997; 1889). Skal vi tro Martinsen og Ronay ligger resultatet av dysfunksjonelt lederskap i gapet mellom hva man tar i betraktning når man selekterer lederkandidater, og hva som potensielt kommer ut i andre enden (2011; 2019).

Utfordringene rundt metodene for hvordan lederseleksjon utføres har de siste årene kommet mer på banen, og flere viser til at måten man selekterer ledere på i dag ikke bare er rettet mot den gode siden (Einarsen & Skogstad 2007; Ronay et al. 2019; Gimsø 2014; Lai 2015). Gimsø er av de som viser til at det i dag velges narsissister som ledere over en lav sko, og fremlegger at når virksomheter skal rekruttere nye ledere, vil de typisk jakte på kandidater som er handlekraftige, som er i stand til å ta tøffe beslutninger, har selvtillit og som kan være sterke i forhandlingssituasjoner (2014; Martinsen & Glasø 2013). Studier beskriver at dette paradoksalt nok er de samme egenskapene som finnes hos mennesker med høy grad av narsissistiske trekk, noe som indikerer at det potensielt selekteres lederkandidater som er opptatt av dominans, status, anerkjennelse, makt, men som har mangel på empati og ikke går av veien for å bruke andre for å nå sine mål (Brandebo & Alvinus 2019; Karp 2020; Kile 2000). Christie & Geis supplerer og henviser til fenomenet *Machiavellisme*, som beskrives som et personlighetstrekk i «den mørke triaden» der lederen omfavner kynisk likegyldighet, fokus på egeninteresse og personlig gevinst (1970). Karp og Goleman viser til at denne typen ledere innehar en giftig cocktail av trekk som man ikke ønsker i en organisasjon (2020; 2006).

«Fordi de er opptatt av makt og status, vil personer med narsissistiske personlighetsforstyrrelser typisk søke seg til lederstillinger (Gimsø 2014).»

I 2014 gjennomførte Gimsø en studie som så på hvorvidt kandidater med narsissistiske trekk ble positivt vurdert for sitt lederpotensial, og om de i så fall ble vurdert som mer egnede kandidater enn kandidater med lav grad av narsissistiske trekk. Studien baserte seg på 3200 kandidater ved tre ulike opptak til Forsvarets Befalsskoler, ofte omtalt som en anerkjent lederutdanning som har utviklet flere kandidater til lederposisjoner i både Forsvaret, norsk næringsliv og samfunnet generelt. Kandidatene måtte her gjennom et strukturert og standardisert intervju, som tar for seg både objektive kriterier og vurderer kandidatens lederpotensial, så vel som personlighetstester og evnetester. Kort fortalt viser studien til en positiv sammenheng mellom hvilken skåre kandidatene fikk på målinger av narsissistiske trekk i personlighetstesten, og hvordan han/hun ble vurdert i jobbintervjuet. Resultatet munnet ut i at kandidatene med narsissistiske trekk ikke bare gjorde det bedre på opptaksintervjuet enn de som ble målt til å være ikke-narsissister, men også stod for flertallet av de som ble tatt opp som ledertalent ved Befalsskolen.

Studien er ikke alene om å knytte høy grad av narsissistiske trekk opp mot suksess i opptaksintervjuet, og forskning viser til at narsissistiske personer ofte skårer høyt på personlighetstester, og ofte får jobbtillbud til lederstillinger (Einarsen et al. 2014; Thompson & Glasø 2018; Henriksen 2013; Kontochristos 2020). Karp supplerer og fremlegger at lederkandidater i dag blir selektert på en godt innpakket måte, der vilje til makt og ambisjoner ofte er styrende (2020). I tillegg viser forskning til konsistente funn over tid på at lederkandidater med høy grad av narsissistiske trekk har bedre forutsetninger for å styre sine muligheter til å bli valgt, kontra kandidater som har lav grad av narsissisme (Gimsø 2014).

Samtidig som den mørke siden av ledelse ofte knyttes til destruktivt lederskap og negative utfall, kommer man ikke utenom at det er mange eksempler på ledere med denne typen egenskaper som har gjort stor suksess (Dale 2014). Det kan i tillegg se ut som at de egenskapene som er nært knyttet til destruktivt lederskap, er de samme egenskapene som verdsettes høyt i den vestlige verden (Eysenck 1971). Henriksen viser til at utfallet av dette gjør lederseleksjon til en drømmearena for de utadvendte, og der den ekstroverte kandidaten kommer til dekket bort, ender den mer sindige kandidaten lengre bak i rekken (2013). Sommer retter i sin roman «*Dansen i Firenze*» søkelyset mot at det er flere psykopater i lederstillinger i dag, og at den tilsynelatende likheten mellom gode lederegenskaper og psykopatens pseudo-lederegenskaper har ført til at styreformenn, bedriftsledere og rådgivere innen lederutvelgelse har latt seg forføre over lengre tid (2008).

Til tross for at den mørke siden av ledelse er godt forskningsmessig dokumentert, viser det seg at virksomheter sliter med å finne gode metoder for å avdekke og/eller kvitte seg med destruktive ledere. En ting er prosessene som gjennomføres, mens et annet aspekt er destruktive ledere som er beskyttet av sine egne, har makt, nettverk og sanksjonsmuligheter overfor kritikere og varslere (Lai 2017). Thompson & Glasø retter kritikk mot rekrutteringsprosessens tidsaspekt, og viser til at to ukers tidsfrist, med intervjuer, personlighetstester og evnetester ikke er tilstrekkelig for å fange opp hvorvidt en leder vil mobbe, trakassere eller utføre annet dysfunksjonelt lederskap i jobbsammenheng (2018). Lai sier seg enig og fremlegger at destruktiv ledelse i større grad bør forebygges gjennom systematisk siling, der man aktivt går inn for å lete etter tegn på manglende kunnskap og/eller personlig uegnethet hos lederkandidater (2015; Schyns & Schilling 2013). Skorstad støtter dette og fremlegger fire metoder for å unngå at narsissister havner i lederposisjoner:

Hvordan å unngå narsissister i lederposisjoner

- 1) Intervjuet: Bruk strukturerte intervjuguider fremfor ordinære intervjuer for å a) sikre at alle kandidater får samme spørsmål (og følgelig unngå at narsissister tar region) og b) sikre en standardisert evalueringsprosess som reduserer muligheten for påvirkning.
- 2) Gruppeøvelsen: Bruk standardiserte og målbare skåringsprosedyrer i vurderingen av simuleringsøvelser (slik som gruppeøvelser), gjerne kombinert med psykologer med ekspertise innen personlighetsfaktorer, for å unngå at narsissister premieres.
- 3) Tester og intervju: Fordi det er vanskelig å spørre direkte om kandidaten er narsissist, se etter de motsatte trekkene i intervju og personlighetstester. I første rekke ydmykhet, integritet og empati.
- 4) Generelt: Vær spesielt på vakt overfor kandidater som ønsker seg en lederstilling for enhver pris.

Figur 8: Hvordan å unngå narsissister i lederposisjoner (Skorstad 2015, 150).

I likhet med Skorstad fremlegger Karp at man i fremtiden kanskje ikke bør rette alt fokuset mot de «opplagte» lederkandidatene, som matcher alle punktene i jobbanalysen men heller se på faresignalene hos mennesker som flommer over av ambisjoner, vilje, forandringsgiver og lederlyst, ofte med tilsvarende liten grad av ydmykhet, respekt og empati (2020; Martinsen 2011). Det kan også tenkes at man i større grad bør benytte sideordnede og underordnede ved fremtidige referanseintervjuer (Gimsø 2014). Som en løsning vises det til at ledere bør ha lengre prøvetid enn hva de har nå, etterfulgt av en systematisk og grundig vurdering over tid, og kanskje til og med uten en enorm sluttpakke dersom lederen skulle vise seg uegnet til jobben (Lai 2015; Brandebo & Alvinius 2019; Schyns & Schilling 2013).

3.0 METODISK TILNÆRMING

I dette kapittelet fremlegges studiens metodiske utgangspunkt og fremgangsmåtene som er benyttet for å komme frem til resultatene i undersøkelsen. Kapittelet viser i tillegg til kritiske perspektiver vedrørende studiens metodikk, samt utfordringer som har bidratt til å påvirke studien.

Den metodiske tilnærmingen i et forskningsprosjekt har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Samfunnsvitenskapelig metode handler med andre ord om hvordan man går frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen kan analyseres for å gi et virkelighetsnært bilde (Johannessen et al. 2016).

3.1 Valg av metode

I denne studien anvendes kvalitativ metode for å beskrive, tolke og analysere erfaringer, ettersom formålet er å søke forståelse og ikke å måle mengder eller tall (Malterud 2017). Studien er rettet mot beskrivelser av fenomener, og er basert på få enheter og informanter (Ringdal 2018). Johannessen argumenterer for at problemstillingen avgjør valget av metode, og dersom målet er å beskrive og analysere karaktertrekk ved et fenomen, er kvalitativ forskning å foretrekke (et al. 2016). Kvalitativ metode benyttes som regel ved induktive tilnærmelser, der man undersøker fenomener basert på lite forhåndsdata uten klare hypoteser, og der problemstillingen og kategorier utformes underveis (Jacobsen 2015).

3.1.1 Deduktiv vs. induktiv tilnærming

I denne studien skilles det mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming går ut på å skape forventninger til hvordan verden ser ut, for så å måle om disse forventningene stemmer. Kritikken forbundet med denne metoden er at forskerne lettere kan få «tunnelsyn» enn ved bruk av induktiv tilnærming. Det er med andre ord en risiko for at innsamlet data kun fremstår relevant for de(n) som gjennomfører undersøkelsen (Jacobsen 2015).

Den induktive tilnærmingen går ut på å måle virkeligheten uten å ha utformet klare og tydelige retninger/hypoteser i forkant. I tillegg til at det foreligger en formening om hva studien søker etter å oppnå, ligger hovedmomentet i at data samles inn og systematiseres i etterkant. Ut ifra denne tilnærmingen dannes teorien om hvordan virkeligheten ser ut gjennom å begrense hvilke data som samles inn. Kritikken forbundet med denne metoden er blant

annet at man sitter igjen med mye informasjon som ikke nødvendigvis er relevant (Jacobsen 2015). Denne studien tar utgangspunkt i en induktiv tilnærming ettersom det er knyttet en formening til hvordan virkeligheten ser ut, men ikke har belegg for å utforme tydelige retninger i form av forskningsspørsmål i forkant.

3.1.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet utgjør forskningsgruppens plan eller skisse for hvordan forskningen skal gjennomføres, og har til hensikt å sikre at de forskningsmessige målene blir nådd (Ringdal 2018, 106; 2007, 102). Ringdal viser til at det hovedsakelig er fem typer design man benytter ved forskningsmessig metode: eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudie og komparativ (2018, 105). Samtidig skilles det også mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Grenness 2007, 106). Ettersom studiens problemstilling søker etter å bekrefte eller avkrefte en rekke fenomener, samt står overfor mange veivalg som først kan definere retning og kategorier underveis i studien, blir et eksplorativt design tatt i bruk.

Valget av design er forankret i Ringdal og Grennes sine tilnærminger som viser til at kvalitative forskningsprosjekter benyttes der problemstillinger og kategorier må justeres underveis. Dette fremlegges som et av de fremste fortrinnene ved kvalitative undersøkelser, ved at designet kan bidra med ny og uventet kunnskap (2018; 2007). Kombinert med eksplorativt design blir tverrsnittsundersøkelse benyttet i denne studien, ettersom det benyttes data fra et bestemt eller avgrenset tidspunkt. Studien søker på denne måten etter å gi øyeblikksbilder av fremlagte fenomener. Ettersom tverrsnittsundersøkelser tester nåtid, kan ikke studien nødvendigvis belage seg på forskningsmessig gyldighet i fremtiden (Johannessen et al. 2016; Ringdal 2018).

3.1.3 Fenomenologi og hermeneutikk

Malterud viser til at kvalitative metoder bygger på filosofiske teorier som *fenomenologi*; læren om fenomenene og *hermeneutikk*; læren om fortolkning av teksters mening (Kvale & Brinkmann, 2015). Det fenomenologiske perspektivet innebærer en forståelse av at menneskelige erfaringer regnes som gyldig kunnskap (Malterud, 2017). Fenomenologi har subjektive opplevelser som utgangspunkt, og fungerer som en motvekt til naturvitenskapen hvor man ikke tar hensyn til menneskelige erfaringer (Alvesson og Sköldbberg 2018). Et fenomenologisk perspektiv omhandler en persons livsverden, og hvordan fenomener blir oppfattet. Målet med en fenomenologisk tilnærming bygger på at forskningsgruppen går ut

over de innebygde forutsetningene for på den måten å nå frem til informantens livsverden (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann 2015).

Hermeneutikk stammer opprinnelig fra hvordan tekster fortolkes, men benyttes i denne sammenhengen for hvordan studien fortolker menneskers handlinger. Hermeneutisk tilnærming vektlegger at det ikke finnes en absolutt sannhet, men at fenomenene som undersøkes kan fortolkes på flere ulike måter (Thagaard 2018). Fortolkning av menneskers handlinger vil derfor bidra til å påvirke forskningsgruppens forståelse i sammenheng med kontekst (Kvale & Brinkmann 2015).

Denne studien baserer seg på både en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Ved en fenomenologisk tilnærming vil intervjueren tilstrebe å være mest mulig åpen for informantens beskrivelser og sette til side egen forforståelse (Kvale & Brinkmann 2015; Johannessen et al. 2016). I en hermeneutisk tilnærming vektlegges det at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan fortolkes på flere måter (Thagaard 2018). Studien tar utgangspunkt i begge disse metodene for på den måten å redusere muligheten for at forskningsgruppen kan påvirke det som observeres. Studiens forskningsprosess kan derfor forstås som en fenomenologisk og hermeneutisk prosess, der forskningsgruppen søker etter å forstå intervjuobjektene beskrivelser, ved benyttelse av teori og erfaring. Studien søker i tillegg etter å være åpne for informantenes beskrivelser, for på den måten å tilrettelegge for ny innsikt og forståelse. Dette reflekterer Dalen sin beskrivelse der hermeneutisk tolkning foregår i et stadig samspill mellom helhet og del, forsker og tekst og forskerens forforståelse (2011).

3.1.4 Kvalitativt forskningsintervju

Kvale & Brinkmann viser til at et kvalitativt forskningsintervju er en profesjonell samtale der forskeren søker å forstå verden sett fra informantens perspektiv. Målet er å få frem informantens subjektive opplevelser og erfaringer, for på den måten å fortolke meningen med sentrale tema forankret i informantens livsverden (2015). Denne studien tar utgangspunkt i et semistrukturert intervju, som beskrives som en planlagt og strukturert prosess som i tillegg innehar fleksibilitet i sin gjennomføring. Intervjuguiden baserte seg på studiens teoretiske rammeverk, for på den måten å fange opp fenomener tilknyttet studiens tematikk. Dette er i tråd med Askheim & Grenness sin beskrivelse der intervjuguiden er en mal for gangen i

intervjuet, og utformes med den hensikt å sikre at viktige faktorer og detaljer fra informantene fanges opp (2008).

Intervjuguiden er delt inn i tre deler, der innledning, hoveddel og avslutning fremkommer i form av faser (Kvale & Brinkmann 2015). Intervjuguidens spørsmål er utviklet basert på studiens problemstilling og tematikk, med den hensikt å sikre at studiens funn blir relevante. Samtidig åpner studien opp for bredere forståelse av studiens fenomener, ved at intervjuguiden er blitt endret underveis med små justeringer. Gjennomføringen av intervjuene baserte seg på strategien om at neste spørsmålet som stilles bør komme som et resultat av det informanten svarte på forrige spørsmål. Strategien bygger på at informantene får en opplevelse av å bli hørt, samtidig som at strategien tilrettelegger for at informanten kan bidra til å føre samtalen. Dette ansees som vesentlig for at informantene skal få anledning til å fremme de aspektene som de selv er opptatte av, fremfor at de blir styrt inn i «låste» rammer. Dette resulterte i at det fremkom informasjon utover studiens begrensninger, samt at innhold og fokus til dels bar preg av å være forskjellige og individualisert til den enkelte virksomhet.

3.2 Datainnsamling

Studien tar utgangspunkt i at innsamling av dokumentasjon må gjenspeile virkeligheten, samt la seg kunne etterprøve fremfor synsing og hverdagslig generalisering (Johannessen et al. 2016). Dette kapittelet belyser studiens utvalg og gjennomføring av datainnsamling.

3.2.1 Utvalg

Ringdal viser til at utvalg av informanter er en vesentlig del av forskningsprosessen, og at utvalget bør reflektere studiens omfang (2018). I praksis betyr dette at studiens utvalg ikke behøver å være for stort, men at det valgte utvalget må være av en størrelse som gir tilstrekkelig grunnlag for analyse. Denne studien tar utgangspunkt i et utvalg fra åtte ulike virksomheter. I samråd med studiens veileder belyses utvalget som tilstrekkelig for tilegnelse av dybdekunnskap rundt studiens tematikk. Ettersom studien søker etter å belyse feilkilder som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser av mellomledere, består utvalget av informanter fra offentlig og privat næringsliv som til daglig utfører denne typen prosesser. Konkret er utvalget for studien rekruttert ut fra følgende utvalgsriterier:

- Mer enn to års erfaring innen HR-prosesser
- Må ha en direkte tilknytning til rekrutterings- og ansettelsesprosesser i egen virksomhet
- Må ha deltatt i en eller flere seleksjonsprosesser av ledere
- Må jobbe innenfor det som klassifiseres som små, mellomstore eller store virksomheter
- Bør inneha en viss grad av forkunnskaper rettet mot studiens tema

I denne studien er informantene rekruttert ut fra kontaktnettverk, virksomhetenes egne nettsider, mailadresser samt øvrige plattformer som eksempelvis LinkedIn. Under vises det til en oversikt over studiens informanter i form av formell stilling og tilhørighet.

- *Bedrift A*: Informanten er Senior HR-rådgiver.
- *Bedrift B*: Informanten er Teamleder/prosjektleder.
- *Bedrift C*: Informanten er HR-sjef.
- *Bedrift D*: Informanten er HR-rådgiver.
- *Bedrift E*: Informanten er HR-partner/rekrutteringsleder.
- *Bedrift F*: Informanten er Nestleder/rekrutteringsansvarlig.
- *Bedrift G*: Informanten er Finansiell direktør.
- *Bedrift H*: Informanten er Senior HR-manager.

3.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer

20. januar 2020 ble de første henvendelsene sendt ut til et større utvalg virksomheter. Etter kort tid meldte flere interessenter at de ønsket å bidra til studien. Gjennom kommunikasjon med virksomhetene ble det opprettet ytterligere kontakt i form av representanter som kunne imøtekomme studiens utvalgs-kriterier. Representantene ble deretter introdusert for studiens informasjonsskriv og Norsk Senter for Forskningsdata (heretter henvises NSD) sin godkjenning av studiens behandling for personopplysninger. De formelle papirene gjorde det tydelig for representantene at deltakelse i studien var frivillig, og at virksomhetene når som helst kunne velge å trekke seg dersom det i etterkant skulle være anger tilknyttet utgitt informasjon (Vedlegg 1 og 2). Kravene for gjennomføring av intervjuer ble deretter fremlagt, og felles for alle var en varighet på +/- en time, at intervjuene skulle holdes i deres respektive lokaler, enighet om anonymitet og mulighet for mobilopptak til senere transkribering.

Grunnet representantenes travle hverdag ble det besluttet en enighet om fleksibilitet vedrørende gjennomføringsdato, helt frem til 10. mai 2020 som ble satt som siste frist for deltakelse. Representantene ble i tillegg belyst for studiens problemstilling og tematikk, men med høy grad av begrensning da det ikke var ønskelig at informasjonen skulle bidra til å påvirke datamaterialet. Fremgangsmåten står i tråd med studiens fenomenologiske tilnærming, der tilrettelegging for mest mulig ekte og ærlige her og nå-beskrivelser av informantenes opplevelser, følelser og erfaring, er vesentlig (Kvale & Brinkman 2015; Thagaard 2018).

I løpet av intervjuprosessene søkte informantene ved flere tilfeller etter bekreftelser i form av å spørre om deres angitte svar var godt nok. Det ble derfor presisert at studien søker etter informantenes opplevelser og erfaringer, og at det ikke finnes noe fasitsvar. Dette kan indikere at informantene kan ha forsøkt å svare det de tror at studien ønsker å fremme. Kvale & Brinkmann viser til at intervjueren(e) er selve forskningsinstrumentet, og at intervjuerens kvalifikasjoner er avgjørende for intervjuets konstruktive verdi. Det fremmes at målet er å og produsere rikholdig kunnskap som etisk sett skaper en god situasjon for informanten (2015).

Kvale & Brinkmann oppsummerer følgende kvalifikasjonskriterier for intervjuet; kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende og kritisk (2015). Det var derfor vesentlig å utvise interesse for informanten gjennom blikk, ikke-verbal kommunikasjon og gjennom verbale kommentarer. Intervjuene baserte seg hovedsakelig på åpenhet og tillit mellom forskningsgruppe og informant, samt transparens i forbindelse med studiens prosesser. Hvert intervju ble innledet med kontraktbetingelsene, før lydopptaket startet prosessen. Opptakene bidro til at fokuset ble rettet mot informanten fremfor intervjumalen. Som et tillegg ble informanten gitt tilstrekkelig tid i sine forklaringer, da resultatet av forklaringene er vitalt for datagrunnlaget (Dalen 2011). Ved endt intervju ble opptakene stoppet, og samtalen gikk fra å være en formell intervjusituasjon til å bli en uformell oppsummering der begge partene kunne utveksle erfaringer.

3.3 Transkripsjon

Å transkribere betyr å endre fra en form til en annen. I denne studien innebærer det å oversette fra talespråk til skriftspråk. Det finnes ingen universell metode for hvordan å transkribere intervjuer, men det er noen standarder som kan følges. Først og fremst må det besluttes om

intervjuene skal transkriberes ordrett, eller på en mer formell måte. Videre må det tas et standpunkt om hvorvidt fyllord og spesielle uttrykk skal fjernes. Oversettelsen fra muntlig til skriftlig tale betyr at den nonverbale delen av kommunikasjonen fjernes. Dette kan medføre at transkripsjonen blir en svekket og ufullstendig gjengivelse av intervjusamtalene (Kvale og Brinkmann, 2015).

I denne studien ble intervjuene transkribert fortløpende, noe som bidro til en umiddelbar forståelse av gangen i intervjuene samt viktige læringspunkter for gjennomføringen av de neste intervjuene. Dette bidro til å legge grunnlaget for at momenter lettere ble husket, for på den måten å sikre pålitelighet i transkripsjonen og intervjuobjektene anonymitet (Kvale & Brinkmann 2015). Transkriberingen bar preg av å være en tidkrevende prosess. Det ble derfor kartlagt hvilke forhold som kunne forbedres og/eller endres mot de neste intervjuene, med den hensikt å oppnå ytterligere informasjon rundt studiens tematikk.

3.4 Dataanalyse/kodingsprosessen

Koding er et viktig ledd i analysen av datagrunnlaget og et sentralt element i «grounded theory». Koding kan defineres som nedbrytning og konseptualisering av data, for deretter å sette det sammen på nye måter (Dalen 2011). Studien benytter denne prosessen ved å systematisk gå igjennom dataene for på den måten å forstå hva dataene initier. Deretter er dataene blitt satt sammen i mer abstrakte kategorier, som bidrar til at innholdet blir mulig å forstå på et mer fortolkende og teoretisk nivå. Dette henger i tråd med Dalen sine fremleggelser som belyser at kodingsprosessen krever at forskeren er godt kjent med eget datamateriale, samt slipper til skapende tankeprosesser (2011).

Kodingsprosessen foregår gjennom flere nivåer. Målet er å komme frem til en overordnet forståelse av datamaterialet, og bruke forståelsen til å utvikle nye tilskudd til fenomenet som forskes på (Dalen 2011). Corbin & Strauss betegner koding som åpen, aksial og selektiv. Åpen koding, eller råkoding har til hensikt å identifisere begreper som kan inngå i kategorier. Aksial koding benyttes for å belyse en hendelse eller handlingssekvens, og beskriver situasjoner og kontekster der handling finner sted. Selektiv koding handler om at forskeren skal samle kategoriene og forbindelsene til en overordnet forståelse av det som fremstår som mest sentralt for fenomenet som forskes på (2014). Det fremlegges at det vesentlige er å finne en analysemetode som egner seg til det foreliggende datamateriale, og som best belyser

spørsmålene rundt fenomenet det forskes på (Dalen 2011). Denne studien benytter koding gjennom nedbrytning av innsamlet datamateriale, for på den måten å utvikle isolerte kategorier. Studiens utviklede kategorier bidrar til å belyse studiens nøkkelpunkter i form av teori og innsamlet data.

3.5 Kvaliteten på studien

Studiens kvalitet er vesentlig for at forskningsresultatet skal være til å stole på. Johannessen viser til at det i kvalitative undersøkelser er tre kriterier som er sentrale for kvaliteten; reliabilitet, validitet og overførbarhet (et al. 2011). I tillegg til disse perspektivene belyses refleksiv metode som fremgangsmåte, kritiske perspektiver på metodens gjennomføring og etiske forhold og problemstillinger tilknyttet studien.

3.5.1 Refleksiv metode

Refleksiv metode, også omtalt som refleksivitet handler om forskningsprosessenes forutsetninger og kunnskapsutvikling. I denne studien er refleksiv metode benyttet som en bevisstgjøring på at forskerens rolle og perspektiver, forforståelse og teoretiske rammer kan påvirke beskrivelser av virkeligheten og hvordan den tolkes og analyseres (Malterud 2017). Refleksiv forskning har hovedsakelig to karakteristika; *forsiktig tolkning* og *refleksjon*. I denne studien er forsiktig tolkning benyttet for å være bevisst på egen subjektivitet overfor informantene og informasjonen som fremkommer.

Refleksjon er benyttet ved at studien tar utgangspunkt i å reflektere over tolkninger gjennom flere stadier, for på den måten å styrke tolkningenes validitet (Alvesson og Sköldberg 2018). Metodens tilnærming har med andre ord til hensikt å være kritisk i analyseringen av empirien og erfaringene som defineres ut fra datainnsamlingen. Dette munner ut i essensen av refleksivitet som innebærer at forskningsgruppen evner å se betydningen av sin egen rolle i studien. Disse tilnærmingene er gjeldende overfor deltakere, empirisk data og teoretiske perspektiver (Alvesson & Sköldberg 2018). Med utgangspunkt i ovennevnte faktorer tar studien forbehold om bevisstheten rundt forskningsgruppens tilstedeværelse i alle prosessene. Dette har bidratt til aktiv tilegning av ny kunnskap, så vel som tidligere erfaring har bidratt til forforståelse av studiens perspektiver. Studien tar utgangspunkt i å redusere innvirkning av forforståelse gjennom å være kritisk til egne valg og funn, samt tar høyde for hvilke konsekvenser forskningsgruppens bakgrunn kan ha for studiens funn og konklusjoner.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan defineres som pålitelighet ved at gjentatte undersøkelser gir like resultater, og at resultatet er reproduserbart (Askheim og Grennes 2008; Ringdal 2018). Reliabilitet gir med andre ord indikasjoner på grad av nøyaktighet som måler pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 20015, 19; Kvale & Brinkmann 2015). Begrepet knytter seg til nøyaktigheten av dataene i undersøkelsen, måten data samles inn på, hvilke data som brukes og hvordan det bearbeides (Johannessen et al. 2016). For å teste reliabilitet kan man utføre den samme undersøkelsen på den samme gruppen, til forskjellige tidspunkter (test-retest-reliabilitet). Om resultatet er det samme indikerer det høy reliabilitet. En annen metode er om flere forskere undersøker samme fenomen. Dersom disse får tilsvarende like resultater kan det indikere høy reliabilitet, også kalt interreliabilitet (Johannessen et al. 2016).

I denne studien er dataene basert på intervjuer i begrensede øyeblikk. Ettersom disse situasjonene er vanskelige å gjenskape, er det vesentlig fange opp hvorvidt den aktuelle situasjonen ble opplevd som troverdig (Kvale & Brinkmann 2015). Studien tar utgangspunkt i at alle informantene var trygge i intervjusituasjonen, og at informantene svarte åpent og ærlig på spørsmålene som ble stilt. Informantene bidro i tillegg til studiens reliabilitet ved å aktivt søke informasjon der det kunne oppstå rom for ulik tolkning mellom informant og forskningsgruppe. I tillegg var informantene hele veien tydelige på at det var ønskelig å representere sin respektive virksomhet på en så virkelighetsnær måte som mulig. Intervjuguiden med utformede oppfølgingsspørsmål bidro i tillegg som et aktivt verktøy for å verifisere eventuelle mistolkninger (Kvale & Brinkmann 2015). Studien tar utgangspunkt i informantenes ordrette svar, fremfor å notere og tolke svarene fortløpende. Den generelle oppfatningen er at informantenes svar er troverdige, men hvorvidt studien kan representere en fullstendig refleksjon av de aktuelle virksomhetene, er vanskelig å si.

3.5.3 Intern og ekstern validitet

Validitet handler om en studies gyldighet og relevans, og uttrykker om forskerne måler det som faktisk ønskes målt (Ringdal 2018, 96). Kvale og Brinkmann viser til at validitet ikke bare handler om hvilken metode som benyttes, men at begrepet har en sammenheng med referanserammen, forskningsspørsmålene, planlegging, gjennomføring, transkribering, analyse og presentasjon av datamaterialet. I etterkant av studien bør det derfor stilles spørsmål til om problemstillingen faktisk gir svar på det studien søker etter, og om utvalget har gitt et relevant datagrunnlag (2015). Dette kalles for overflatevaliditet, som aktivt benyttes i studien

med den hensikt å kontinuerlig evaluere validiteten i undersøkelsene (Askheim og Grennes, 2008). Ringdal viser til at validitet er et mer generelt begrep enn reliabilitet, ettersom høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Denne studien tar utgangspunkt i reliabilitet som et rent empirisk spørsmål, mens validitet benyttes gjennom krav til teoretisk vurdering. Studien tar forbehold om at reliabiliteten kan påvirkes av tilfeldige målefeil, og at systematiske målefeil kan gå direkte ut over studiens validitet (2018, 96).

Krumsvik viser til at validitet kan skilles i to faktorer; indre og ytre validitet, også kalt intern og ekstern validitet. Dersom studien har en sterk indre validitet, indikerer det god ytre validitet for gruppen som undersøkes (2014). Ved kvalitative undersøkelser, som ofte har et begrenset representativt utvalg, fører det til at studiens konklusjoner ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre utvalg.

Intern validitet

Intern validitet sier noe om graden av gyldighet for utvalget som er undersøkt, samt hva kunnskapen kan benyttes til (Malterud 2017). Ettersom studien tar utgangspunkt i datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer, vil studien oppnå relativt få informanter. For å oppnå høy validitet er det derfor viktig å sørge for at informantene innehar de nødvendige utvalgsriteriene (Kvale & Brinkmann 2015). Studien tar utgangspunkt i at informantene har fremstilt adekvat informasjon basert på deres utgangspunkt, slik at fåtallet ikke nødvendigvis går på bekostning av kvaliteten. Dette er i tråd med Malterud sine fremstillinger av gyldighet der det beskrives at studien bør ha en logisk forbindelse mellom problemstillingen, fremlagte teorier og data (2017). Tjora supplerer og legger til at høy gyldighet kun kan oppnås der forskningen har foregått innenfor faglige rammer, og er forankret i relevant teori (2017). Studien har derfor tilstrebet å ta utgangspunkt i NSD sitt register for vitenskapelige publiseringskanaler, der det hovedsakelig er blitt benyttet kanaler registrert med nivå 1 og 2 for år 2020. Studien følger med andre ord forskningsteoretiske anbefalinger for oppnåelse av gyldighet.

Ekstern validitet

Johannessen viser til at ekstern validitet handler om det endelige resultatet sin overførbarhet eller nytteverdi til andre situasjoner (et al. 2016). Resultatene i denne studien søker etter å bidra med økt kunnskap i form av praktiske implikasjoner for studiens utvalg og andre virksomheter. Med utgangspunkt i at studien er et resultat av åtte informanternes opplevelser og

erfaringer, kan ikke studiens resultater generaliseres til en større populasjon. Dette reflekterer Krumsvik sine teorier som peker på at kvalitative undersøkelser som oftest har et begrenset representativt utvalg, noe som fører til at resultatet ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre utvalg (2014). Det kan likevel argumenteres for at studien belyser en hel rekke fenomener som kan være av konstruktiv nytteverdi for virksomheter utenfor studiens utvalg.

3.5.4 Metodekritikk

Ifølge Postholm ansees forskeren som det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning (2010). Med utgangspunkt i at studien er utformet som et forskningsprosjekt, vil resultatene betinges av forskningsgruppens tolkninger og analyser. Befring viser til at man i forskning og metode alltid må ta i betraktning at forskningsgruppen ikke nødvendigvis utgjør tilstrekkelig styrke (2015). Med dette som utgangspunkt kan det derfor stilles spørsmål til hvorvidt studiens tolkninger og analyser er gode nok, og kan således utgjøre en potensiell feilkilde.

Studien har rettet seg mot en strukturert tilnærming gjennom hele prosessen, der jevnt arbeid over tid har bidratt til ferdigstilling. I forskningsprosesser er det naturlig å sitte igjen med et vesentlig større kunnskapsnivå enn hva man gjorde i startfasen av prosessen. Ettersom majoriteten av studiens datainnsamling ble utført i studiens tidligere faser, kan det argumenteres for at kvaliteten på intervjuguiden og intervjuene i sin helhet kunne vært høyere dersom prosessen hadde tatt plass i nåtid. Dette kan ha bidratt til å påvirke kvaliteten på studiens fremlagte data, resultater og anbefalinger.

3.5.5 Etiske forhold og problemstillinger

Kvale & Brinkmann viser til at etikk skal vurderes i alle ledd i forskningsprosessen (2015). I denne studien tas det høyde for at forskningsgruppens bakgrunn og erfaringer kan ha bidratt til å påvirke analysen underveis. De nasjonale forskningsetiske komiteenes generelle retningslinjer er derfor blitt fulgt for å sikre at forskningen blir forsvarlig gjennomført (Etikkom 2020). Det er derfor blitt rettet fokus mot transparens og proaktiv informasjon ovenfor informantene gjennom hele prosessen. For å sikre samtykke fra informantene er det blitt benyttet et godkjent skjema for skriftlig avtale mellom forskningsgruppe og medvirkende virksomheter (Vedlegg 2).

Dette forskningsprosjektet ble meldt til inn til og godkjent av personvernombudet for forskning gjennom NSD (Vedlegg 1). Hver enkelt informant har fått utlevert et signert

dokument hvor det informeres om hvordan den utgitte informasjonen som oppgis blir behandlet. Studien har i tillegg tilrettelagt for at informantene har mulighet til å trekke seg gjennom hele prosessen (Vedlegg 2). Studien sikrer informantenes og virksomhetenes anonymitet gjennom tildelte bokstaver fra A til H, samt begrenser informasjon som kan knyttes til informantene og/eller de respektive virksomhetene. Dette er i tråd med Ringdal sitt hovedprinsipp om at opplysninger som samles inn i et forskningsprosjekt skal behandles konfidensielt. Informasjonen skal heller ikke fremstilles på en måte som gjør det mulig å identifisere informantene (2018).

3.6 Ekstern påvirkning av studien

12.mars 2020 fremla Regjeringen omfattende tiltak som følger av utbruddet vedrørende SARS-CoV-2 (Covid-19). Statsminister Erna Solberg belyste at *«i dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid (2020).»* Kort tid etter ble det fra Regjeringen fastsatt en rekke forskrifter, hvorav de nye tiltakene ville ha stor innvirkning på norske innbyggers personlige frihet, og at tiltakene griper direkte inn i menneskers hverdagsliv og vil påvirke hvordan samfunnet fungerer. Tiltakene innebar blant annet at virksomheter som ikke var direkte avhengig av å møtes i arbeidssammenheng, ble bedt om å arbeide hjemmefra. Etterhvert ble også avgjørelsen om å stenge barnehager, skoler og bedrifter som ikke har en direkte samfunnskritisk funksjon satt til verks (Regjeringen 2020).

For studien innebar dette at forskningsgruppen ikke lengre hadde mulighet til å møtes, og således måtte arbeide gjennom andre kanaler enn fysisk tilstedeværelse. Situasjonen ble beskrevet som en pandemi, der en gitt sykdom rammer svært mange mennesker og brer seg utover et meget stort geografisk område, eksempelvis flere verdensdeler (Store Medisinske Leksikon 2020). Til tross for at studien hadde samlet inn et tilstrekkelig datamateriale før 5. mars 2020, har situasjonen hatt en innvirkning på studiens resultatmål og milepæler. Som følger av regjeringens fastsatte tiltak for å redusere smitterisiko, ble det i denne perioden skrinlagt flere intervjuer som potensielt kunne bidratt til å utvide studiens funn og resultater.

4.0 PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen presenteres studiens datamateriale fra de gjennomførte intervjuene gjennom en kategorisk fremstilling. Kategoriene er utarbeidet med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk og innsamlet datamateriale, og har til hensikt å belyse relevante utfordringer som kan bidra til å svare på studiens tema og problemstilling.

4.1 Kategorisering

Studien tar utgangspunkt i Strauss & Corbin sin kategoritest for begrunnelse av forskningsmessige kategorivalg. Kategoritesten har til hensikt å sikre grunnlaget for progressivt arbeid, for på den måten å legge til rette for mer abstrakte og fylldige perspektiver. Ved normal fremgangsmåte starter man med et tema eller forskningsspørsmål som studien søker etter å eksplorere, før man finner kilder til informasjon som kan beskrive erfaringer rundt studiens fenomener (1988). Dette reflekterer studiens fremgangsmåte der litteraturomfanget bidrar til studiens problemstilling og tematikk.

Som informasjonskilder er det blitt benyttet informanter fra ulike virksomheter som bidrar med sine respektive erfaringer tilknyttet studiens tema. Litteraturomfanget er deretter målt opp mot informasjonskildene, som har bidratt til utformingen av konseptuelle kategorier. Dette samsvarer med fremgangsmåten til Charmaz som viser til at kategoriene som konstrueres i analysen bør reflektere og være et produkt av interaksjonen mellom intervjueren og informanten (2003). Strauss & Corbin viser til at det kan være utfordrende å utvise åpenhet i forhold til hvilke kategorier som faktisk utmerker seg, dersom det ikke er utarbeidet ferdigstilte kategorier før intervjumaterialet leses igjennom (1988). Dette er i tråd med Thagaard sine fremstillinger som viser til at analyse og kategorisering bør starte tidlig, og ta utgangspunkt i problemstillingens tematikk (2018).

I denne studien ble sitater fra intervjuene som samsvarte med studiens tematikk markert og skilt ut fra øvrig materiale. Ved ny gjennomlesning ble det fokusert på meningsfortetting og kortere setninger. Fremgangsmåten resulterte i følgende fire kategorier: 1) *Tidsaspektet*, 2) *feilkilder*, 3) *bruk av testverktøy* og 4) *intervjusituasjonen*. I tillegg til disse kategoriene er det utformet underkategorier for å nyansere kategoriene ytterligere. Underkategoriene er utformet med utgangspunkt i studiens tolkning av hvilke temaer informantene tiller mest

oppmerksomhet rundt. Det skal påpekes at forståelsen av disse perspektivene er basert på teoretisk innfallsvinkel og erfaring.

4.2 Tidsaspektet

Denne kategorien omhandler informantenes fokus på tid i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Tid omtales som den eneste felles måleenheten alle har, og basert på informantenes bidrag er tidsaspektet en kategori som går igjen (Das 1990). Det kom tidlig frem hos flertallet av informantene at tidsaspektet ofte er en kritisk faktor i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Felles for informantene er at tidsaspektet blir betegnet som den perioden der rekruttering og ansettelse foregår, det vil si helt fra innhenting i rekrutteringsprosessen - til ferdig skrevet kontrakt og innfasing. Informanten fra *Bedrift A*, som er Senior HR-rådgiver viser til at tidspresset er en av deres største årsaker til at feilansettelser oppstår. Informanten fra *Bedrift C*, som er HR-sjef legger til at tidspress er en undervurdert faktor i ansettelsesøyemed. Informanten fra *Bedrift F*, som er Nestleder/Rekrutteringsansvarlig nevner tidspress som den første faktoren på spørsmålet vedrørende åpenbare kilder til feilansettelser. Samtidig som det kom frem at tilgang på nok ressurser i form av tid ble ansett som kritisk for å ansette den beste mellomleder kandidaten, var det svært få av informantene som følte at de hadde tilstrekkelig med tid i prosessen. Det er også blitt belyst at tidspresset, utover enhver rimelig tvil, bidrar til å påvirke kvaliteten av rekrutterings- og ansettelsesprosessene, som oftest i negativ grad.

«Tidsklemma er ofte en issue og ting går fort. Dette resulterer ofte i at noe kan bli glemt eller ikke bli gjort nøye nok (Bedrift C).»

På spørsmål om hva som regnes som optimal tid for hele rekrutteringsprosessen ble det avgitt svar av fluktuerende grad, alt fra to uker til to måneder. Fellesnevneren for informantene var at det optimale tidsaspektet ofte var vesentlig lenger enn hva informantene og virksomhetene forøvrig hadde rådighet til. Oppsummert kan det argumenteres for at det er liten tvil om at tidsaspektet er en vesentlig feilkilde til ansettelser hos studiens utvalg. Dette leder inn mot underkategorien desperasjon.

Desperasjon

Som en effekt av at det gis for lite ressurser i form av tid, viser det seg at det kan oppstå en form for desperasjon i vurderingene som blir gjennomført. Desperasjon betegnes i denne studien som en sinnsstemning der de ansvarlige for rekruttering- og seleksjon føler seg presset til å tvinge frem suboptimale avgjørelser. Flere av informantene peker på at dette har resultert i feilansettelser der desperasjon i form av tidsnød er den avgjørende faktoren som påvirker alle andre prosesser.

«Vi har tidligere vært i posisjoner der vi har konkludert med at vi er desperate, og at vi ønsker å få en signatur så fort som mulig. Og da ansatt en kandidat så fort som mulig, kontra å kanskje ansette den beste lederkandidaten (Bedrift A).»

Samtidig viser flere av de andre informantene til at det er liten tvil om at risikoen for feilansettelser øker, og har tidligere økt som følger av at de ansvarlige i prosessene har for mye å gjøre. Det kommer også frem av at tiden ikke strekker til, og at desperate valg blir tatt til tross for at man er kjent med hvilke konsekvenser som kan påløpe.

«Jeg har flere ganger tatt meg selv i å gjennomføre en feilansettelse der vi som virksomhet hadde dårlig tid, men hadde ingen lederkandidater som passet. Jeg hadde en dårlig magesfølelse, men kjørte på likevel, og det gikk på ingen måte bra. Vi hadde ekstremt dårlig tid, og jeg hadde mye å gjøre rett før høysesong (Bedrift C).»

Det kan derfor se ut som at det ikke bare er selve tidsaspektet som kan føre til desperate valg. Det pekes særlig på at rekrutterende ledere og øvrige ansvarlige har for mange oppgaver som skal leveres samtidig som at gode ansettelser skal gjennomføres. Flere av informantene nevner i tillegg at tidsaspektet ofte blir påvirket av eksterne faktorer som for eksempel leveranse av prosjekter. Informanten fra *Bedrift E*, som er HR-partner/Rekrutteringsleder forteller at:

«Vi har flere ganger har vært i situasjoner der det er såpass høyt trykk på leveranse fra kundene at vi kanskje har vært litt for kjappe i svingene, og at vi ikke har tatt oss tid til å stille de rette spørsmålene (Bedrift E).»

Det kan med andre ord se ut som at tidsaspektet, og desperasjonen som kan påløpe, er en faktor som virksomheter bør bli mye mer bevisst på i fremtiden dersom man har et mål om å redusere feilansettelser.

4.3 Feilkilder

Basert på informantenes erfaringer fremlegges feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser som en hovedkategori. I tillegg står feilkilder sentralt som følger av at fenomenet er direkte knyttet til studiens tema og problemstilling.

Feilkilder i Rekrutteringsprosessen

Ved innledningen av intervjuene var det flere av informantene som rynket på nesen da det ble spurt om deres kunnskap vedrørende feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Den generelle oppfatningen bærer preg av at informantene selv mente at de hadde bred kunnskap om faktorer som ofte fører til feilansettelser. Likevel viste det seg i ettertid at flere av informantene potensielt overvurderte sin egen kunnskap om temaet, ved å stille seg utenforstående når feilkildene ble fremlagt. Det kom også frem at majoriteten av informantene ikke tok seg bryet med å tillegge feilkilder stor plass i deres respektive prosesser. Informanten fra *Bedrift B*, som er Teamleder/Prosjektleder viser blant annet til at det dessverre er blitt gjort mange ansettelser på høyt nivå der man kun har tatt utgangspunkt i lederkandidatens formelle utdanning og arbeidserfaring.

«Det hjelper lite med en master i maskinteknikk dersom du ikke kan lese av tallene på computerne til maskinene (Bedrift B).»

Likevel var det noen få av virksomhetene som tydelig var kjent med de potensielle feilkildene som kan oppstå. På spørsmål om virksomheten hadde eksempler på metoder for å eliminere feilkilder, viste *Bedrift E* til viktigheten av å gi tilstrekkelig opplæring til sine ansatte for på den måten å unngå feilkilder i prosessene. Dette støttes av flere informanter.

«Nye tilskudd til rekruttering- og seleksjonsavdelingene får en gjennomgang fra HR på hvordan de ønsker at prosessen skal være, hvordan de finner støtteverktøy osv. Men så blir de overlatt til seg selv. HR prøver liksom å støtte så godt de kan, og hjelpe de nye med hvordan å gjennomføre prosessene (Bedrift E).»

Som en ren feilkilde viser Bedrift A til at førsteinntrykk ofte er en påvirkende faktor, som følger lederkandidaten gjennom hele prosessen.

«Dersom utseende på papirene, samt orden og strukturen rundt lederkandidaten er negativ, vil mest sannsynlig ikke senere positive opplevelser bidra til å veie opp for dette (Bedrift A).»

Informanten fra Bedrift D, som er HR-rådgiver legger til at de er 100% sikre på at de helt ubevisst, ved flere anledninger har latt én negativ faktor ved lederkandidaten prege inntrykket deres gjennom hele prosessen. Bedrift F legger til at måten personen fremstår på ved første øyekast, både ved øyekontakt og personlighet kan påvirke utfallet. Informanten viser i tillegg til at lederkandidaten lett kan lese deg dersom du ikke skulle være fornøyd med førsteinntrykket, og at dette dessverre ofte bidrar til å sette stemningen. Bedrift C viser til at nervøsitet ofte er en grunn til at lederkandidatene ikke evner å få frem det beste i seg selv, og at det er opptil rekrutterende leder å få med seg denne typen tegn. Flere av informantene viser seg bevisste på forhold rundt dette, og enkelte kommer opp med konkrete tiltak:

«Jeg tenker det er viktig at flest mulig av våre ansatte får møte lederkandidaten. Alle har sine oppfatninger og meninger, og vi har alle et ønske om at flere skal enes om en felles oppfatning. I «gamle dager» var ansettelser mye mer basert på magefølelse. Nå følger vi i større grad nyere vitenskapsteori (Bedrift A).»

I likhet med Bedrift A viser informanten fra Bedrift E til at:

«Kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser er en del av opplæringen for alle nye ledere. Der snakker vi om feilkilder og årsaker til disse. Dette er også en av grunnene til at vi er flere i intervjusettingen, da vi flere ganger har opplevd at man selv ikke er føler at lederkandidaten er rett, på tross av at lederkandidaten imøtekommer kravene. Da er det veldig fint å ha flere (Bedrift E).»

Informanten fra Bedrift H, som er Senior HR-manager støtter dette og viser til nytteverdien av flere involverte i prosessen. Flere av informantene legger blant annet til at de er bevisste på typiske stereotyper som kan oppstå, men at disse faktorene ikke nødvendigvis har noe å si for den utlyste stillingen. Det hender likevel at påvirkning i form av førsteinntrykk skjer ubevisst.

«Jeg tror egentlig alt som nevnes av stereotypier er ting jeg fort kan ta meg selv i å bli påvirket av, men jeg er bevisst på det (Bedrift D).»

Felles for informantene er at kvalitetssikring og verifisering av andre kan bidra til å eliminere disse påvirkningene. Informanten fra *Bedrift G*, som er Finansiell direktør peker på at en nøye utarbeidet kandidatprofil, der lederkandidaten selekteres på målbare punkter er vesentlig for å unngå feil. Det vises i tillegg til at man må lære av sine feil, og innse at feilene lett kunne vært unngått dersom det hadde blitt implementert enkle tiltak. På denne måten kan man oppnå høyere treffsikkerhet, uavhengig av eksterne påvirkningsfaktorer.

«I fjor hadde vi en rekrutteringsansvarlig som gjentatte ganger rekrutterte uten å verifisere med andre i avdelingen. Det endte i to feilansettelser (Bedrift A).»

En annen feilkilde som fremkom under intervjuene er kontrastprinsippet, der flere av informantene erkjenner at det er overhengende sannsynlighet for at mindre gode lederkandidater kan ha bidratt til å gjøre at middelmådige lederkandidater fremstår sterkere.

«Det er fort gjort å gå i fella der en dårlig lederkandidat kan få en middels lederkandidat til å fremstå bedre (Bedrift C).»

Som tidligere nevnt skal det påpekes at feilkilder i rekrutteringsprosessen ble opplevd som en tankevekker for flere av informantene. Majoriteten av informantene ga i tillegg sine bekreftelser på at studiens fremlagte feilkilder er noe de enten har latt seg påvirke av, eller ikke har kjennskap til. Et fåtall av informantene viste til at feilkildene skulle bli tatt med i vurderingen av fremtidige lederutvelgelser, så vel som at kunnskapen skulle bli kommunisert utad i virksomheten:

«Det ville være høyaktuelt å ha et foredrag rundt feilkilder som en påminnelse til alle i virksomheten som utøver rekrutterings- og seleksjonsprosesser (Bedrift D).»

Til tross for at feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser ikke bærer preg av å være godt kommunisert hos utvalget, viser *Bedrift A* til perspektiver som tilsier at vektleggelsen av feilkilder må tilpasses til bransjespesifikke parametere.

«Feilkildene og prosessene man tar utgangspunkt i må tilpasses hvilken bransje du er i, og at disse må spesifiseres ut ifra hva du ser etter hos en lederkandidat. Utgangspunktet kan derfor ikke standardiseres til alt, og bør derfor være forskjellig på tvers av bransjer (Bedrift A).»

Den mørke siden av ledelse

På spørsmål om hvilke egenskaper informantene ser etter når de rekrutterer og selekterer ledere, er det de samme egenskapene som går igjen hos flertallet. Egenskapene som nevnes er motiverende, relasjonsbyggende, lett å like, god kommunikator, god fremstillingsevne, karismatisk og god med folk. *Bedrift A* viser blant annet til at de ser etter ledere med mye mer personlige egenskaper enn hva de gjør hos medarbeidere, men definerer ikke hvilke egenskaper det gjelder og viser til at dette varierer ut fra posisjon.

Bedrift B viser til et konkret eksempel der en faktor som kanskje kan sees på som positiv, ender opp med å bli en feilkilde der den nyansatte lederen påvirker dysfunksjonelt både på team- og organisasjonsnivå.

«Etter en liten stund viste det seg at vedkommende ikke hadde peiling på hva han drev med, og prosjektet holdt på å gå dunken som følger av dette. Jeg begynte derfor å grave i hvordan de hadde ansatt vedkommende, og fant ut at lederen var ansatt som følger av lang og tro tjeneste fra tidligere i virksomheten. Grunnlaget for ansettelsen var kun at han hadde vært der lenge, og ikke spesifikasjoner, kvalifikasjoner eller personlig egnethet (Bedrift B).»

Bedrift B viser i tillegg til at denne typen feilansettelser, spesielt i lederstillinger ofte er de vanskeligste å gjøre noe med i etterkant.

«Svært ofte påløper store kostnader som følger av disse feilene (Bedrift B).»

På spørsmål om hvilke egenskaper informantene ikke ønsker hos ledere, fremkommer det generelt sett utydelige svar med lite fokus på de negative trekkene. De eneste som trekker frem konkrete egenskaper, er *Bedrift C* og *F* som viser til nervøsitet som en negativ egenskap de ikke ønsker hos sine respektive lederkandidater. Til tross for at det tilsynelatende er lite fokus på dysfunksjonelle og destruktive trekk hos studiens utvalg vedrørende lederseleksjon, viser flere av informantene til egenskaper som støttes i studiens teoretiske rammeverk.

«Det å ha muligheten til å bygge opp tillit og være flink til å kommunisere, og være et godt forbilde som mellomleder i denne bransjen, kommer du ganske langt med tror jeg. Videre skal man være en strukturert person, men det viktigste ligger i å være dyktig til å kommunisere, skape relasjoner og bygge tillit (Bedrift F).»

«På ledernivå setter vi mer krav til personlige lederegenskaper. Men vi ser også at vi i bransjen er nødt til å ha fagkunnskap. De som ikke har dette glir fort igjennom. Du må vise at du har en forståelse. Du må være motivert, tørre og lede, og være klar for endring og få med deg folk (Bedrift A).»

Med utgangspunkt i at informantene ikke synes å rette stort fokus mot de dysfunksjonelle og destruktive trekkene ved lederkandidater, rettes fokuset videre mot utvalgets bruk av testverktøy i ledelseleksjon.

4.4 Bruk av testverktøy

Ifølge flere av informantene benyttes det forskjellige typer arbeidspsykologiske tester, og da spesielt ved rekruttering og seleksjon av ledere og mellomledere. Til tross for at alle enes om at dette kan være hensiktsmessig, viser våre innsamlede data til at det er svært forskjellig praksis rundt hvordan de ulike resultatene fra testene blir tolket og benyttet (og/eller ikke benyttet i det hele tatt). Med bakgrunn i dette er det utformet to underkategorier tilknyttet arbeidspsykologiske tester: *vektleggelse av resultater* og *kunnskap om testverktøy*.

Vektleggelse av resultater

Med utgangspunkt i innsamlet datamateriale kan det se ut som informantene vektlegger resultatene fra testene svært ulikt. Der enkelte viser til at testresultatene fra evne- og ferdighetstester og personlighetstester hjelper til å gjøre gode vurderinger tilknyttet lederkandidater, viser andre til at resultatene kan være upresise og av ingen nytteverdi. *Bedrift C* er av de som er positive til bruk av arbeidspsykologiske tester.

«Arbeidspsykologiske tester gir et ganske godt bilde av hvordan en lederkandidat skårer på de ulike typene personlighet og evner som blir testet (Bedrift C).»

Paradoksalt nok kommer det likevel frem senere i intervjuet av informanten fra *Bedrift C* selv ikke har prøvd testen, og gir som oftest ansvaret til eksterne byråer når testresultatene skal vurderes opp mot jobbanalysen.

Bedrift H viser på sin side til at de ikke lar testene deres utgjøre vurderingsgrunnlaget for lederkandidatene, og fremmer heller viktigheten av å grave i den enkelte kandidats motivasjon og verdisyn. I tillegg kommer det frem at flere av de andre informantene leier inn ekstern arbeidskraft for å gjennomføre testene for dem, uten at de selv setter seg inn i hvilken informasjon testresultatene kan gi.

«Vi ansatte akkurat en ny leder inn i ledergruppa vår. Da jeg fikk tilsendt resultatene fra de ulike testene, kan jeg ikke si at jeg så særlig mye på dem, fordi jeg allerede hadde en magesfølelse og gjorde derfor heller en helhetsvurdering av personens erfaring (Bedrift C).»

Dette gjelder imidlertid ikke for alle. *Bedrift A* fremlegger følgende:

«I lederseleksjon benytter vi dybdeintervjuer og vi har personlighetstester og evnetester. Alle kandidatene blir testet, og vi har i tillegg egne spesifiserte tester på ledernivå. Vi har med andre ord mange ulike tiltak for å finne kvalifiserte søkere, og testene våre går både på fagspesifikke ting og analyse (Bedrift A).»

I likhet med *Bedrift A* fremlegger *Bedrift D* at de benytter caseoppgaver til alle stillinger. De fremlegger at de tidligere har benyttet testverktøy, men at de har gått bort fra det siste tiden. Til tross for dette fremlegger de at de mener godt forankrede testverktøy kan bidra til å predikere fremtidig atferd.

«Vi gikk litt bort fra testing fordi mye av rekrutteringen i dag går på rådgivere, og da er det på en måte begrenset hva vi får ut av testene. Jeg tror kanskje ikke de testene vi brukte var gode nok, men vi ser jo at testverktøy generelt har blitt bedre og vi tror de faktisk kan predikere fremtidig jobbanalyse. Det er viktig å ha et godt testbatteri (Bedrift D).»

Bedrift E og *D* viser til tidligere eksempler der de har benyttet resultatene fra tester til å sile ut lederkandidater ved større søkermasser. Det fremmes også at bruken av tester må tilpasses til den stillingen som utlyses. Eksempelvis pekes det på at regnskapsbransjen innehar flere

introverte mennesker som er dyktige med tall, også på ledernivå, som må selekteres på andre måter enn mer konvensjonelle ledere.

«Noen må ha trekkene og ferdighetene til selgeren og motivatoren, mens andre må kunne være endringsagenter (Bedrift A).»

Bedrift F viser derimot til at det de legger mest vekt på er at en lederkandidat har lyst på jobben og vil gi 100%, fremfor å la testene velge for dem. Det er med andre ord store forskjeller i hvordan utvalget velger å benytte seg av testverktøy. Felles for alle er likevel at tester blitt benyttet, både enkeltstående og i kombinasjon av flere ulike verktøy. Dette leder inn på underkategorien som belyser momenter tilhørende utvalgets kunnskap om testverktøy.

Kunnskap om testverktøy

Der enkelte av informantene har testverktøy godt implementert i deres prosesser, er det noen av informantene som nettopp har startet med dette. Det er med andre ord flere som er i startfasen der de forsøker å definere nytteverdien ved bruken av testverktøy. Flere av informantene er ærlige på at de gjerne skulle hatt mer kunnskap på disse feltene, og hvordan de kan benytte resultatene til noe konstruktivt.

«Høyere kunnskap om tester ville potensielt hjulpet oss med å definere lederkandidatenes sosiale antenner. Dersom vi skulle ha ansatt ti nye ledere ville vi garantert benyttet personlighetstester for å kartlegge gruppen og brukt resultatene til å tilpasse gruppedynamikken (Bedrift F).»

Den generelle oppfatningen fra svarene til de andre informantene bygger også på at man har et ønske om at testene skal gi noe, men at det er lite definert hva man faktisk søker etter, ei heller hva testene gir. Dette innleder neste underkategori som ser på informantenes holdninger til hvorvidt nye forklaringsmodeller kan være svaret på hvordan å redusere feilansettelser.

Nye forklaringsmodeller

På spørsmål om hvordan studiens utvalg stiller seg til benyttelse av nye forklaringsmodeller, bærer svarene preg av å være todelt. Et fåtall av studiens utvalg stiller seg interessert og positive til å tenke annerledes, mens det resterende flertallet nærmest avfeier endringer. De viser til at ressursomfanget, både i form av kompetanse, tid og kapital er for lavt til å kunne

gjennomføre store endringer i de allerede implementerte prosessene. Til tross for at flertallet peker på nye forklaringsmodeller som lite sannsynlig for fremtiden, er det flere av de kritiske partene som peker på at de ikke nødvendigvis tror at intervjuer, personlighetstester, evnetester og jobbsimulering er svaret på alt. Samtidig peker på det på at aksepten for å tenke annerledes ikke nødvendigvis bærer preg av å være stor per dags dato. *Bedrift C* og *F* er av de virksomhetene som stiller seg åpne til bruk av nye forklaringsmodeller i jakten på deres fremtidige lederkandidater.

«Mange bemanningsbyråer og HR-avdelinger generelt er ganske konservative og kjedelige, og gjør det samme år etter år. Det har nok dessverre vært liten grad av utvikling. Spesielt bemanningsbyråer som er bransjerelaterte henger nok langt bak når det kommer til utvikling av ansettelsesprosesser. I tillegg tror jeg ikke at personlighetstester og simuleringer er svaret på alt, da dagens tester i stor grad kan manipuleres. Det hadde vært artig å se på hva man kunne gjort annerledes, men da må man nok være en ekstremt dyktig rekrutterer for å klare å skape nye og treffsikre prosesser, hvor disse gjennomføres med suksess (Bedrift F).»

Bedrift C deler *Bedrift F* sitt syn, og viser til at de tror det kunne gitt nye perspektiver og effekter dersom man hadde beveget seg utenfor den konvensjonelle normen.

«Vi har ikke selv erfart hvordan dette skulle utspilt seg, men jeg tror kanskje det ville gitt effekter vi ikke tidligere har fått. Men så er jo spørsmålet hvor mye ressurser man skal legge i det. Det er en spennende tanke å skulle prøve ut litt tøffere seleksjonscaser enn hva vi har, men jeg hadde nok aldri fått godkjenning til å gjennomføre noe som det kan stilles stor kritikk til i etterkant. Da måtte i så fall kravene til lederkandidatene blitt basert på helt andre ting enn hva de baserer seg på i dag. Jeg tenker uansett at det er relevant for store selskaper med større søkergrupper å se etter andre metoder, i hvert fall for de som har kompetanse og kapital til å gjennomføre noe utenfor normen (Bedrift C).»

Den generelle oppfatningen av informantenes svar bærer preg av at holdningene til bruk av nye forklaringsmodeller i lederutvelgelser er splittet. Flertallet synes å være komfortable med hvordan dagens metoder utspiller seg. Dette innleder siste hovedkategori som belyser seleksjonsmetoden som alle informantene fremhever.

4.5 Intervjusituasjonen

I løpet av intervjuene ble intervjusituasjonen ofte gjentatt når vi spurte om metoder for rekruttering og seleksjon av ledere. Alle informantene enes om at hvis det er en metode man ikke kommer utenom i rekruttering og seleksjon, så er det nettopp intervjuet. Til tross for at alle synes å være enige om intervjuets nytteverdi, er det på lik linje med tidligere kategorier stor variasjon i hvilken praksis som blir benyttet. Dette understrekes ved at flere av informantene kommer med konkrete eksempler. *Bedrift D* viser til at de har en mal som brukes til alle intervjuer, og at malen tilpasses til den enkelte stilling. De sier at malen er noe de tror at de fleste har, og at malene i tillegg blir delt med hverandre innad i virksomheten samt eksternt til andre. Majoriteten av informantene benytter en metode der de skiller mellom førstegangsintervju og andregangsintervju.

«Førstegangsintervjuet er egentlig en «bli kjent» og innsalgsstrategi fra vår side. Vi går igjennom en presentasjon der vi presenterer selskapet med overordnet mål om å gi et positivt inntrykk utad. Andregangsintervjuet baserer seg derimot på dybde og faglige faktorer, hvorav man ser etter spesifikke kunnskaper og/eller personligheter opp mot stillingen (Bedrift E).»

Til tross for at majoriteten benytter denne typen intervju som seleksjonsmetode, er det enkelte av informantene som forteller om andre metoder. *Bedrift F* viser til at intervjusituasjonen hos dem er på kanten til veldig åpen, der man tar en kaffe, snakker løst og fast, og ser an lederkandidatens respons i form av nervøsitet og «lignende» faktorer. Det blir deretter stilt spørsmål som har til hensikt å gjøre lederkandidaten varm, før det stilles ytterligere spørsmål.

«Intervjuene våre kan variere ekstremt. Jeg liker å la de styre samtalen litt. Gjerne grave i utfordringer de har hatt tidligere, hvordan de kommuniserer osv (Bedrift F).»

Bedrift C benytter en lignende mal der de er ute etter spesifikk informasjon vedrørende lederkandidatens tidligere arbeidserfaring.

«Du skal liksom grave litt mye, for deretter å spørre hvordan lederkandidaten følte i den situasjonen (Bedrift C).»

På lik linje med de øvrige kategoriene, er det en generell uklarhet i hvilke metoder som viser seg som mest effektive for utvalget. Det fremkommer også at flere av studiens informanter benytter seg av egne intervjuprosesser fremfor allerede utviklede og forskningsbaserte maler.

Referanseintervju

Bruk av referanseintervju var et verktøy som kom tidlig frem i alle intervjuene, og ble av alle informantene belyst som vitalt for lederseleksjon. Majoriteten av informantene tillegger referanseintervjuet stor vekt i seleksjonens siste faser. Likevel fremkom det eksempler på at enkelte ikke tillegger referanseintervjuet stor grad av verdi. Selve gjennomføringen av referanseintervjuene, benyttelsen av innhentet informasjon og resultatenes vektleggelse bar preg av å være ulik mellom virksomhetene.

«Referansesjekk er en stor del av arbeidet vårt. Vi hadde en ordentlig bommert for en liten tid tilbake, hvor mennesker selger seg inn så totalt perfekt, men får verdens verste referanse, og vi tenker bare; hvordan har du klart å lure oss så ettertrykkelig (Bedrift A)?»

Praksisen for majoriteten av virksomhetene er å be om to til tre referanser fra lederkandidatene. Det fremkommer likevel forskjeller i form av ulike krav til hvilken type referanser lederkandidaten må oppgi. Der enkelte av informantene tillegger antallet referanser liten grad av vekt, stiller andre spesifikke krav til antall og innhold.

«Dersom du ikke kan komme opp med to relevante referanser fra forskjellige arbeidsplasser eller steder, blir du ikke tatt med videre i vurderingen – uansett (Bedrift C).»

Bedrift C er ikke alene om å stille høye krav til lederkandidatens referanser, og på generell basis tillegger flertallet av informantene referanseintervjuet høy grad av verdi.

«Vi ber alltid om to referanser fra lederkandidatene. Utfordringen vi ser er at mange av lederkandidatene ikke vil oppgi referanse i nåværende stilling. De vil ikke brenne noen broer der de er. Dette er en utfordring, da vi er strenge på dette. Om lederkandidaten kun har jobbet der seks måneder, er vi villige til å gi litt «slækk», men har lederkandidaten jobbet der over ett år setter vi det som et krav. Det er spesielt siste arbeidssted som er av relevans for oss (Bedrift D).»

På lik linje med *Bedrift D* har *Bedrift C* egne rutiner der de kontakter referansen og avtaler et tidsrom der de får nok tid til å gå i detalj på viktige punkter. *Bedrift C* spør alltid om hvilket forhold referansen har til lederkandidaten, og hvor lenge lederkandidaten har jobbet hos vedkommende da de tidligere har opplevd det de klassifiserer som pynting på CVen. I tillegg verifiserer de referansen sitt nummer i oppslagsregisteret 1881, og dobbeltsjekker at referansen ikke er en god venn eller har andre forhold som gjør referansen irrelevant.

«Vi graver etter hvilke arbeidsoppgaver lederkandidaten har hatt, hvordan vedkommende samarbeider med folk, kunder, og generelt spørsmål som er relatert til jobben. I enkelte lederstillinger gjennomfører vi i tillegg en kredittsjekk, spesielt dersom lederen skal ha en form for økonomisk ansvar (Bedrift C).»

I motsetning til *Bedrift D* og *C* er det enkelte av informantene som ikke har inkorporert samme rutiner.

«Vi ikke har noen rutiner på referanser, men at vi selvsagt ønsker det på en måte. Hvis man ikke får en referanse kan det jo gå en varsellampe. Jeg sjekker i hvert fall referanser, og vil høre helst fra tre referanser, men det kan i enkelte tilfeller holde med en (Bedrift F).»

Der enkelte av informantene bruker referanseintervjuet til å bekrefte tidligere arbeidserfaring og lederkandidatens atferd i jobbsammenheng, benytter andre seg av referanseintervjuet til å søke aktivt etter negativ informasjon rundt lederkandidaten. Dette synes *Bedrift F* at er en uting.

«Det er synd om fokuset skal ligge på å finne ut om det er noe negativt med personen. Man bør kanskje ikke alltid være så kritiske til den informasjonen man får, og at når man har ringt tre referanser, og de utelukkende er positive, så går jeg også god for det (Bedrift F).»

Kategorien ble innledet med at praksisen vedrørende referanseintervjuer bærer preg av stor ulikhet blant studiens utvalg. To av informantene kommer med alternative forklaringsmodeller på hvordan referanseintervjuet kan gjennomføres. Informantene viser til at metodene deres er godt testet for å oppnå størst mulig treffsikkerhet. Blant annet har *Bedrift E* innført nye rutiner der en referanse fra nærmeste overordnede kanskje ikke er så relevant, dersom lederkandidaten skal ha personal- og/eller kundeansvar.

«Vi har begynt å be om kundereferanser. En kunde har ikke noe stake i det, ikke sant? Ingen agenda. Og vi føler at vi overfor en kunde være mye mer ærlige på det enn for eksempel hos en tidligere kollega som ønsker å hjelpe vennen sin å få ny jobb. Eller for den saks skyld en leder som kanskje har lyst til å bli kvitt noen. Så det å bruke kundereferanser, og det å bruke tidligere ledere, ikke nødvendigvis nåværende leder, er hensiktsmessig. Ofte sitter lederkandidatene med resultater fra tidligere prosjekter, og det er jo nettopp disse uoffisielle referansene som er av verdi. Men de er også kanskje i gråsonen av hva som er lov til å gjennomføre som referanse (Bedrift E).»

Bedrift E er ikke alene om å vise til gråsoner for hvordan de gjennomfører referanseintervjuer.

«Man har egentlig ikke har lov til å grave for mye, men vi tror likevel at 90% av oss, spesielt de som driver med rekruttering og ansettelse, tar en liten under-bordet-sjekk når man ser at det er en «connection» eller annet som ikke stemmer overens (Bedrift A).»

I tillegg forteller Bedrift A til at de har begynt å bruke et referansesystem der de sender skriftlige forespørsler, slik at referanse må svare skriftlig tilbake. Bedrift A antyder at dette fører til at referansen må kartlegge svarene sine nøyere, og at referansen tar seg lengre tid til å tenke gjennom innholdet kontra om samtalen skulle utspilt seg over en rask telefon. Ifølge Bedrift A opplever de mer ærlige svar ved bruk av disse metodene. Til tross for at Bedrift A synes å tenke annerledes vedrørende referanseintervjuet, viser de senere til en ideologi om at referanser ikke nødvendigvis har noen verdi.

«Det vesentlige i lederansettelser er å få en referanse fra en person som har vært underordnet lederkandidaten. Det er ikke alltid at en tidligere leder eller sidestilt medarbeider kan gi et korrekt bilde av virkeligheten (Bedrift A).»

Informantenes bruk av referanseintervjuet bærer med andre ord preg av at alle har en egen fasit på hva som funker for deres virksomhet. For noen er referansene helt vitale og avgjørende for vurderingene, mens for andre blir ikke informasjonen tatt med i betraktningene når ansettelsen skal gjennomføres. Videre rettes det fokus mot studiens diskusjonskapittel.

5.0 DISKUSJON

I dette kapittelet knyttes sentrale funn fra dataanalysen opp mot studiens teoretiske rammeverk. Med utgangspunkt i studiens funn, teoretiske rammeverk og kategorisering, er det blitt utarbeidet tre forskningsspørsmål som har til hensikt å svare på studiens problemstilling:

F1: *Hvor bevisste er virksomheter på feilkilder som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser?*

F2: *Er dagens metoder og prosesser hensiktsmessige for å oppnå treffsikkerhet ved rekruttering- og seleksjon av mellomledere?*

F3: *Bør virksomheter se etter nye forklaringsmodeller for å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?*

F1 leder inn på bevisstheten og kunnskapen rundt feilkilder. **F2** ser på utførelsen av ansettelsesprosessene, og **F3** bidrar til å fremme fremtidige implikasjoner.

5.1 F1: Hvor bevisste er virksomheter på feilkilder som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser?

Som tidligere nevnt viser nyere litteratur til viktige spørsmål som peker på hvorfor feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser er et problem, til tross for at det finnes et stort omfang av eksisterende tiltak med løsninger (Bjaalid & Mikkelsen 2014; Skorstad 2015, 61). Funnene i datamaterialet peker på at flertallet av informantene fra utvalget, mer eller mindre er usikre på hva som menes med feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Dette kom tydelig frem på spørsmål om informantene hadde noen konkrete feilkilder som de bevisst jobbet mot å unngå i deres prosesser. Blant annet viser *Bedrift D* til at «feilkilder ikke er noe vi er særlig veldig bevisste på, og at eventuelle feilkilder som oppstår fort er noe vi kan ta oss selv i å utøve.» På samme spørsmålet fremlegger *Bedrift A* at de «dessverre ikke har noen gode rutiner på dette.»

Til tross for at det generelt viste seg å være liten grad av kunnskap knyttet til feilkilder i studiens utvalg, var det enkelte av informantene som kunne vise til kjennskap rundt

fenomenene. Eksempelvis viser *Bedrift C* til at de er kjent med feilkildene som kan oppstå, men at de paradoksalt nok ikke vektlegger tematikken stor grad i prosessene deres, ofte på grunn av høyt trykk og begrensede ressurser. De viser til at dette påvirker deres rutiner hva angår å avdekke feilansettelser, samt bidrar til at uegnede lederkandidater blir selektert.

5.1.1 Blir uegnede kandidater selektert til mellomlederposisjoner?

Tematikken rundt feilkilder i lederutvelgelse har over lengre tid vært diskutert av flere forskere, og nyere studier viser til at det generelt sett har blitt en økende bevissthet rundt de mange feilkildene som kan oppstå (Eysenck 1971; Kets de Vries 1998; Gabriel 1998; Alvesson & Sveningsson 2003; Einarsen et al 2014). Til tross for at kunnskapen i samfunnet visstnok blir høyere og bevisstheten rundt feilkilder til rekruttering og seleksjon mer utbredt, kommer man ikke utenom det faktum at Norske bedrifter selekterer uegnede kandidater til lederjobber 82 av 100 ganger (Dagens Næringsliv 2017). På toppen av dette retter nyere studier fokus mot at to tredjedeler av norske ledere har ansatt feil person minst én gang, og stadig rapporteres det fra arbeidsgivere om at nyansatte ikke lever opp til forventningene og presterer for dårlig (Haaland 2019). Hvorvidt dette handler om mangel på kunnskap, ressurser eller at de ansvarlige «slurver» i prosessen er vanskelig å gi noen fasit på, men informasjonen fra utvalget vårt viser til noen sentrale tendenser.

Basert på tendensene fra tilegnet informasjon kan det se ut som at det forekommer et gap hos studiens utvalg vedrørende kunnskap om tematikken, og hvordan seleksjonsprosessene gjennomføres. Dette støttes av Hetland som fremlegger det kan se ut som at det er store kompetansegap i dagens bevissthet rundt feilkilder til ansettelser. Samtidig viser han til at de fleste virksomheter i dag ikke har bevissthet rundt, ei heller vet hvilke tegn de skal se etter hos gode og effektive ledere (2017). Forskningen til Salgado & Moscoso peker på de samme tendensene, og viser til at ledere og medarbeidere som utøver rekruttering og seleksjon generelt sett er for dårlig forberedt (2002).

Med utgangspunkt i ovennevnt informasjon er det derfor interessant å stille spørsmål til hvorfor det over tid har vært en økende grad av private selskaper som er selvutnevnte eksperter innenfor rekruttering og seleksjon (Iversen 2015; DNV GL 2011). Skal man tro Skorstad foreligger det i tillegg en antakelse om at virksomheter har blitt bedre på rekruttering og seleksjon de siste årene, men at dette kun er en uvitenhet som går hånd i hanske med ignoranse (2015, 77). Som nevnt peker teorien på at kunnskap, bevissthet og utdanning kan

bidra til å løse utfordringene tilknyttet feilansettelser i dag. Det kan likevel se ut som at realiteten tyder på at utviklingen innen faget kanskje ikke har vært så dominerende som den fremstilles som på papiret (Iversen 2015).

5.1.2 Er bevisstheten rundt tematikken underkommunisert?

Med utgangspunkt i at informantene fra studiens utvalg generelt består av personell med relevante posisjoner og erfaring innenfor studiens tematikk, var det knyttet en forventning til høy kunnskap om feilkilder som kan oppstå i rekrutteringsprosessen. Det kan derfor se ut som at fenomenene rundt tematikken, til en viss grad er underkommunisert hos utvalget, noe som bygger på Rogstad & Sterri sine rapporter (2014). Med få unntak viser datagrunnlaget i studien til at utvalget i liten grad har implementert metoder og/eller strategier for å systematisk unngå feilansettelser. Som et tillegg til dette viser rapporter til at virksomheter som over tid har jobbet mot å profesjonalisere egne rekrutterings- og seleksjonsverktøy, i liten grad har implementert feilkilder som en del av strategien (Iversen 2015, 76; Grimsø 2004; Rogstad & Sterri 2014). Forskning peker på at dette, kombinert med kunnskap er en av hovedårsakene til at feilansettelser fortsetter å forekomme i høye tall. Dersom bevisstheten rundt feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser hadde vært høyere, er det nærliggende å tro at rapportene tilknyttet dårlige lederskifter og feilansettelser hadde vært lavere (Dale 2014).

Fra disse perspektivene er det nærliggende å tro at de store endringene som skjer i næringslivet, og samfunnet forøvrig bidrar til økte krav i seleksjonsprosesser. Dette belyses gjennom World Economic Forum sine anslag som peker på at det vil bli skapt om lag 133 millioner nye arbeidsplasser frem mot år 2020. Det voksende og endringskraftige arbeidsmarkedet, sammen med utvikling av teknologi vil derfor føre til at nye jobber strømmer til, bare med høyere krav (Zahidi 2020). Med dette som utgangspunkt vises det til at kravene til rekruttering og seleksjon av mellomledere vil øke i takt med utviklingen (Hatch 2001; Hjertø 2008; Fivelsdal et al. 2004). Rogstad & Sterri peker på at det er flere rekrutteringsansvarlige som ikke er klare for å imøtekomme disse kravene, og viser til mangel på kunnskap som en av hovedårsakene (2014). Dette leder diskusjonen inn på neste forskningsspørsmål der utvalgets strategier og metoder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser av mellomledere blir diskutert.

5.2 F2: Er dagens metoder og prosesser hensiktsmessige for å oppnå treffsikkerhet ved rekruttering og seleksjon av mellomledere?

På spørsmål om hva utvalgets virksomheter tar utgangspunkt i når utformer jobbanalyser, bærer svarene generelt sett preg av å inneha de samme perspektivene. *Bedrift F* viser til at det viktigste i deres lederrekruttering og seleksjon er å finne ledere som skaper dynamikk i grupper og som kan jobbe sammen med andre. «*Vi ønsker strukturerte personer som er dyktige til å kommunisere, skape relasjoner og bygge tillit (Bedrift F).*» *Bedrift A* beskriver at de har klare retningslinjer for hva de ønsker hos sine lederkandidater, og viser til at de trenger endringsvillige personer som kan operere som selger og motivator, samt være oppdatert på det nyeste innenfor digitalisering, automatisering og robotisering. «*Det å finne ledere som tåler endringer, og som klare å motivere andre personer til å takle endringer, er viktig for oss (Bedrift A).*» *Bedrift H* ser etter ledere som kan motivere, som evner å lede seg selv og andre, samt innehar tilstrekkelig med tekniske og faglige ferdigheter.

Med få unntak, viser de resterende informantene til samme perspektiver. Perspektivene henger sammen med de moderne fremstillingene av effektivt lederskap som beskriver at én eller flere personer, under visse forutsetninger kan bidra til å påvirke mennesker og organisasjoner for å fremme målsettinger (Strand 2007, 18). Det kan med andre ord se ut som at utvalget har en klar formening om hvilke egenskaper de ser etter hos deres lederkandidater. Flere av informantenes formeninger korrelerer med nyere ledelsesforskning som fremmer ledelse som noe rent relasjonelt, der aksept til påvirkning er essensielt for å utøve ledelse (Karp 2013; Cunliffe 2014; Selvik 2013; Arnulf 2013; Yukl 2013).

5.2.1 Er dagens modeller utdaterte?

Den nyeste forskningen fra NHH viser til at de konvensjonelle ledelsesteoriene er utdaterte, og at dersom man skal oppnå lønnsomhet er det ikke så nøye om virksomhetene baserer seg på omtenksom og støttende lederstil. Forskningen fremmer at det er gjennom å omsette tydelige krav, konkretisere arbeid og påvirke gjennom omstillingsevne som gir effekt (Sverdrup 2020). Gjerde & Alvesson hevder at det stilles store krav til dagens mellomledere, og at mellomledere i dag må være forberedt på å tåle et enormt krysspress fra alle avdelingene i en organisasjon (2020). Det er kun et fåtall av utvalgets virksomheter som sier de trenger mellomledere som kan tåle endringer og press fra aktører, øvrige ledere og medarbeidere.

Det kan tolkes som at majoriteten av informantene selekterer ut ifra faktorer som ikke nødvendigvis er relevante for den jobben mellomlederen faktisk skal utøve i praksis.

Det kan se ut som at majoriteten av utvalget er enige i at personlige egenskaper, evner og ferdigheter bidrar til å predikere fremtidig lederatferd. Dette reflekterer Rønning sine studier som peker på at 70% av et representativt utvalg av norske ledere mener effektivt lederskap er et resultat av personlige egenskaper (et al. 2013). Det kan likevel nevnes at selv om utvalget viser til at de har en klar formening om hvilke tendenser som peker på god og effektiv ledelse, viser ny forskning til at dagens virksomheter sliter med å velge de riktige lederkandidatene (Gimsø 2014; Clark et al. 2012; Avery 2003). På denne måten er det interessant å se at studiens utvalg tar utgangspunkt i at metodene og testene de benytter gir dem et godt vurderingsgrunnlag, når nyere forskning anslår at metodene i seg selv ikke gir et pålitelig bilde eller tilstrekkelig vurderingsgrunnlag av fremtidig atferd (Rogstad & Sterri 2014; Gimsø 2014; Clark et al. 2012; Avery 2003). Videre retter diskusjonen fokus mot hvilke spesifikke metoder og strategier som utvalget benytter seg av i seleksjonen av deres lederkandidater.

5.2.2 Virksomheter henter sin inspirasjon fra de samme kildene

Det rår en viss enighet blant utvalgets virksomheter om hvilke metoder som synes å være effektive for lederutvelgelse. Felles for de fleste er at de benytter en eller annen form for rekrutteringsprosess, der de respektive metodene i prosessen bygger på arbeidspsykologiske tester og diverse intervjuformer. Dette samsvarer med forskningen til Schmidt, der det belyses av flere ulike metoder og kombinasjoner av disse øker sannsynligheten for treffsikkerhet i seleksjonen (et al. 2016). Ifølge Schmidt & Hunter er det derimot ikke slik at flere metoder nødvendigvis gir bedre resultater, hvis testene innehar lav grad av relevans og/eller validitet for seleksjonen (1988; Schmidt et al. 2016).

Til tross for at utvalget synes å benytte de samme prosessene, har alle sine egne individuelle spesifikasjoner som skiller dem fra hverandre. Dette samsvarer med Iversen og Skorstad sine studier som peker på at dagens virksomheter, både i form av HR-avdelinger og eksterne rekrutteringsbyråer, henter sin inspirasjon fra de samme stedene men utøver prosessene forskjellig (2015; 2015). Selv om dette samsvarer med studiene til Skorstad og Iversen, stilles det spørsmål til det store omfanget av forskjellige tester som benyttes. Det belyses at dette mer eller mindre er en bekreftelse på at dagens virksomheter har til gode å finne en slags «fasit» (Rogstad & Sterri 2014). Basert på ovennevnt informasjon kan det se ut som at

utvalget henter sin inspirasjon fra de samme metodene og prosessene, og at majoriteten av utvalget benytter seg av flere metoder og kombinasjoner av disse. Ettersom det hevdes at inspirasjon fra like kilder ikke nødvendigvis gir et godt resultat i lederutvelgelse, rettes diskusjonen videre mot utvalgets grad av treffsikkerhet ved bruk av seleksjonsmetoder.

5.2.3 Selekerer dagens virksomheter kun fra de positive sidene av ledelse?

Når det kommer til arbeidspsykologiske tester og øvrige seleksjonsmetoder er utvalget relativt enige om at det er de positive faktorene ved lederkandidater de ser etter. De positive egenskapene som går igjen og ansees som viktige for utvalget er motiverende, relasjonsbyggende, lett å like, god kommunikator, god fremstillingsevne, endringsvillig, karismatisk og god med mennesker. Til tross for at majoriteten av studiens utvalg fokuserer på denne typen egenskaper, viser nyere forskning til kritiske blikk vedrørende dagens dyrkelse av ledelse. Det fremlegges at man i dag selekterer ledere med bakgrunn i de populære teoriene som transformasjonsledelse, relasjonsledelse og tillitsbasert ledelse, og at denne typen ledelsesformer kun representerer flotte innpakninger og glansbilder på hva ledere burde gjøre, men beskriver dårlig hva de egentlig gjør (Karp 2018). Dette støttes av Drucker sine teorier som viser at lederseleksjon er mer komplekst enn som så, og Alvesson & Sveningsson viser til at store ord og fine beskrivelser av ledelse ofte blir dratt helt ut av kontekst (2017; 2003). Skal man tro Pearse sine innlegg kan det derfor se ut som at det er et gap mellom hvordan virksomhetene i denne studien velger sine ledere, og hvilke oppgaver de konkret skal utføre i sin jobbhverdag (2019).

Samtidig som at ovennevnte faktorer åpner opp for nye perspektiver, viser forskning til at de fleste virksomheter i dag som oftest bare tar utgangspunkt i faktorer de anser som positive. Det blir derimot lagt liten vekt på de negative og dysfunksjonelle egenskapene som kan oppstå hos en leder (Eysenck 1971; Hirschhorn 1997; Kets de Vries 1998; Sievers 1994; Pfeiffer 1997; Alvesson & Sveningsson 2003). Det er derfor interessant å se at majoriteten av informantene er tydelige på hvilke lederegenskaper de ønsker seg, men generelt sett har få tanker om hvilke egenskaper de *ikke ønsker seg*. Det har lenge vært stilt spørsmål til utfordringene for hvordan lederutvelgelses gjennomføres, og studiens teoretiske rammeverk viser til at måten ledere selekteres på i dag ikke nødvendigvis er rettet mot den gode siden (Ronay et al. 2019; Gimsø 2014; Lai 2015). Gimsø viser til at flere i dag velger narsissister som ledere over en lav sko, og fremlegger at når virksomheter skal rekruttere nye ledere vil de typisk jakte på lederkandidater som er handlekraftige, som er i stand til å ta tøffe beslutninger,

har selvtillit og som kan være sterke i forhandlingssituasjoner (2014; Martinsen & Glasø 2013).

Som studien tidligere har belyst korrelerer dagens «positive» ledertrekk sammen med egenskaper som ofte finnes hos mennesker med høy grad av narsissistiske trekk. Dette indikerer at det potensielt selekteres ledere som er opptatt av dominans, status, anerkjennelse, makt, men som har mangel på empati og kan misbruke andre for å nå sine mål (Brandebo & Alvinus 2019; Karp 2020; Kile 2000). Nyere studier støtter dette, og peker på at opptil en tredjedel av norske medarbeidere opplever sine ledere som så dårlige at de står i veien for arbeidet som skal utføres. Med utgangspunkt i forskning fører dette til et høyere konfliktnivå mellom ledere og medarbeidere, ved at ledere satser på kontroll og detaljstyring fremfor tillit og dominans fremfor motivasjon og inspirasjon (Schyns & Schilling 2013; Lai 2019). På toppen av dette fremlegges det at dysfunksjonelle ledere har en tendens til å måle og overvåke fremfor å legge til rette for læring, mestring og fleksibilitet, så vel som at denne typen ledere ofte plasserer ansvaret for dårlige resultater hos medarbeidere (Alvesson & Sveningsson 2003; Lai 2017). Det kan derfor se ut som at studiens utvalg har en utfordring når det kommer til hvilke egenskaper de ser etter hos sine lederkandidater.

Iversen og Hunter & Hunter viser til at testverktøy i dag blir benyttet uten kritiske tilnærminger, og peker på at virksomheter ikke setter seg inn i verktøyene sin validitet (2015; 1985). Fra utvalget vårt bekreftes dette mer eller mindre gjennom *Bedrift C* når de viser til at «testverktøy gir et godt bilde av en lederkandidats personlighet og egnethet», men innrømmer senere at de selv aldri har prøvd eller kvalitetssikret testen. Dette tolkes dithen at studiens utvalg har en utfordring tilknyttet hvilke faktorer de baserer seg på ved lederutvelgelse. Einarsen hevder at høyere bevissthet rundt tematikken kan bidra til at man potensielt avdekker og unngår dysfunksjonelle ledere i fremtiden (et al. 2011).

Funnene fra analysen peker på at enkelte av informantene er bevisste på at dagens metoder ikke nødvendigvis gir noen fasit. *Bedrift F* fremmer også viktigheten av å være kritisk til egne seleksjonsmetoder. «Jeg er helt sikker på at personlighetstester ikke er svaret på alt. Man kan jo fint manipulere en slik test, og det er generelt ingen som gir et helt ærlig bilde av seg selv. Det gjør metodene på en måte relativt fiktive (*Bedrift F*).» *Bedrift H* stiller seg også kritisk til bruk av personlighetstester, ferdighetstester og evnetester for å predikere fremtidige jobresultater. De velger å rette større ressurser i å «grave» i motivasjonen og verdisynet til

den enkelte lederkandidat. *Bedrift B* viser til at man i dag retter for mye fokus mot tidligere prestasjoner, kontra å se på hvordan den nye lederen vil fungere sammen med andre, tilpasse seg omgivelsene og om personen i det hele tatt er rett for lederstillingen. Eksempelet *Bedrift B* fremmer i dataanalysen omhandler en leder som har fått en stilling basert på lang og tro tjeneste, men som endte opp med å påvirke sitt respektive team og virksomheter på en dysfunksjonell måte. *Bedrift B* viser også til at denne typen personer ofte er vanskelige å bli kvitt, og i dette tilfellet utgjorde en stor kostnad for virksomheten. Dette kan tolkes som at enkelte i utvalget er kritiske til egne metoder og bevisste på utfall i form av suboptimal lederseleksjon. Med utgangspunkt i dette selekterer ikke utvalget nødvendigvis kun fra de positive sidene tilknyttet ledelse. Likevel kan det argumenteres for at utvalget tillegger dysfunksjonelle og destruktive trekk for liten verdi når lederansettelser skal gjennomføres. Videre retter diskusjonen seg vekk fra arbeidspsykologiske tester og over til intervjusituasjonen.

5.2.4 Tenderer dagens intervjumetoder til å bomme i lederseleksjon?

På lik linje med arbeidspsykologiske tester er intervjusituasjonen en seleksjonsmetode som går igjen hos studiens utvalg. Flere av informantene peker på at man ved dagens metoder ikke kommer utenom hverken intervju eller referanseintervju, og det er fullstendig enighet om at intervjuet har en sentral nytteverdi. Felles for informantene er at de benytter intervjuet som et innsalg av virksomheten til å bli kjent med lederkandidaten, og som en metode for å skape et vurderingsgrunnlag på den enkelte lederkandidat. I likhet med utvalgets bruk av arbeidspsykologiske tester er det også her store variasjoner i hvordan intervjuene blir gjennomført. Der *Bedrift F* benytter intervjuet som en åpen samtale, har i større grad *Bedrift C, D, A* og *H* standardiserte maler for hvordan de gjennomføre intervjuer. Ser man bort i fra de sistnevnte virksomhetene benytter de resterende seg av semistrukturerte intervjumaler i sine seleksjonsprosesser.

Med utgangspunkt i forskning viser det seg at semistrukturerte intervjuer har en tendens til å bomme, ved at man potensielt får mye info som man ikke har bruk for i vurderingsgrunnlaget av lederkandidatene (Orpen 1985). Skorstad støtter dette og viser til at den «ustrukturerte» informasjonen gjør det vanskelig å måle en lederkandidat opp mot andre lederkandidater, da informasjonen som hentes inn ofte bærer preg av å være basert på ulike faktorer (2015). Iversen supplerer med å vise til at semistrukturerte intervjuer legger grunnlaget for å få like mange forskjellige utfall av intervjuet, som det er personer som intervjuer (2015). Det er også

vanskelig å komme utenom den omfattende Fafø-rapporten som peker på at jobbintervjuet kan ha forsvinnende liten verdi dersom man ikke evner å fange opp de kritiske punktene ved stillingen (Rogstad & Sterri 2014). Som nevnt er det tilsynelatende flere representanter fra studiens utvalg som ikke har satt seg inn i hvilke forskningsbaserte metoder som forbindes med høy treffsikkerhet. Dette kan vitne om tendenser der enkelte i utvalget lar tilfeldighetene spille inn på vurderingsgrunnlaget, ved at deres metoder ikke er forankret i dokumentert forskningsteori.

Som tidligere fremvist hadde enkelte av utvalgets virksomheter standardiserte maler for intervjuer ved lederutvelgelse. Iversen støtter denne metoden, og viser til at det generelt sett er godt dokumentert at strukturerte intervjuer er best egnet for jobbintervjuer og gir størst treffsikkerhet ved predikering av fremtidige jobbprestasjoner (2015). Den tidlige forskningen til Schmidt & Hunter støtter dette og viser til at strukturering av intervjuet vil bidra til å øke validiteten (1998). Saville & Holdsworth sier seg enig, men viser også til viktigheten av at strukturen bør være forankret i jobbanalysen, og at situasjonsbestemte parametere kan gjøre valg av intervjuform til en vurderingssak (1997). Med utgangspunkt i dette kan det argumenteres for at dersom dagens virksomheter hadde gått over til mer strukturerte intervjuer, ville det potensielt vært høyere treffsikkerhet i lederutvelgelses.

5.2.5 Er referanseintervjuet viktig for vurderingsgrunnlaget?

I tillegg til kandidatintervju benytter alle informantene i utvalget seg av referanseintervju som seleksjonsmetode. Basert på informantenes svar pekes det på tendenser av ulikheter i måten referanseintervjuene gjennomføres på, samt hva som tillegges verdi ved lederansettelser. *Bedrift C* viser til at referanseintervjuet er avgjørende, og at dersom de ikke får minst to relevante referanser fra forskjellige arbeidsplasser, vil lederkandidaten bli utelukket for videre vurdering. På lik linje ber *Bedrift D* alltid om to referanser, og er strenge på dette. Skorstad og Grimsø viser til at det er vanlig å be om to til tre referanser, hvorav relevans og ferskvare er vesentlig for å sikre at opplysningene vedrørende lederkandidaten stemmer (2015; 2004). Iversen støtter dette, og viser til at referanseintervjuet hovedsakelig omhandler å predikere fremtidig jobbatferd og prestasjon (2015). Ross peker i tillegg på at referanseintervjuet kan bidra med verdifull tilleggsinformasjon utover det man i utgangspunktet søkte etter (2015; 2003).

Til tross for at alle informantene benytter referanseintervju ved lederseleksjoner, viser forskning til at referanseintervjuet har en lav prediksjonsvaliditet (Schmidt & Hunter 1998). Tidligere studier av Dedney peker på det samme, og viser i tillegg til at altfor få vet hvilke spørsmål de skal stille og hva de skal benytte innsamlet informasjon til i etterkant (et al. 1996). *Bedrift A* og *F* viser bevissthet rundt denne tematikken, og fremmer det faktum at viktigheten av referansen avhenger av hvilken informasjon du får, så vel som at alvorlige referanser må sees i sammenheng med jobben som skal utføres.

Den tidlige forskningen til Schmidt & Hunter pekte på at de fleste kandidater naturlig nok oppgir referansepersoner som de kjenner godt, og som de forventer spiller dem gode (1998). Pearse støtter dette, og viser til forskning som peker på at tidligere prestasjoner har liten til ingen verdi for utfallet av fremtidige jobbprestasjoner (2019). Rapporter viser i tillegg til at referanseintervjuet har liten til ingen innvirkning på hvilken kandidat som får jobbtilbudet, da ansettelsesmyndighetene som oftest har bestemt seg for hvem som skal få jobben i forkant (Lian 2016). Setter man dette opp mot dagens praksis kan det argumenteres for at dersom man skal oppnå bedre treffsikkerhet i referanseintervjuet ved lederseleksjon, burde man åpne opp for nye forklaringsmodeller. Dette blir belyst i diskusjons tredje forskningsspørsmål.

5.2.6 En felles utfordring tilknyttet rekrutterings- og seleksjonsprosesser

Med utgangspunkt i tilegnet informasjon fra informantene er det flere hold som peker på at dagens praksis vedrørende rekruttering- og seleksjon av ledere, bærer preg av store individuelle forskjeller. Dette til tross for at utvalget generelt sett har en felles oppfatning av hvilken type lederkandidater som samsvarer med godt og effektivt lederskap. Det er flere forskere som viser til at dette naturlig nok skyldes forskjellene hos ulike bransjer samt interne virksomhetsrelaterte faktorer (Cunliffe 2014; Arnulf 2013). Karp supplerer med å vise til at ledelse er et subjektivt fenomen, noe som kan forklare den voksende floraen av teorier og konsepter på hva som er god og dårlig ledelse (Karp 2013, 20). *Bedrift A* fremmer et vesentlig poeng i denne sammenhengen, der *«feilkildene og prosessene man tar utgangspunkt i må tilpasses hvilken bransje du er i, og at disse må spesifiseres ut ifra hva du ser etter hos en lederkandidat. Utgangspunktet kan derfor ikke standardiseres til alt, og bør derfor være forskjellig på tvers av bransjer.»*

Til tross for enigheten blant utvalget vedrørende strategier, metoder og prosesser, kan det argumenteres for hvorvidt deres metoder er hensiktsmessige for å finne den beste

lederkandidaten. Med utgangspunkt i studiens teoretiske grunnlag viser det seg at enkelte av utvalgets metoder er mangelfulle i forhold forskningsmessig forankring. Eksempelvis er det enkelte av informantene som viser til at de i liten grad har implementert strategier for å avdekke lederkandidater de ikke ønsker i virksomheten. Likevel er det flere av virksomhetene i utvalget som belager seg på anerkjent forskning i utøvelsen av sine seleksjonsprosesser. Ettersom flere av informantene til dels bekrefter at nåværende metoder ikke nødvendigvis bærer preg av optimal validitet, tolkes det som at informantene stiller kritiske spørsmål til hvorvidt forskningen som er gjort rundt tematikken er god nok.

Diskusjonen har fremmet perspektiver på at dagens prosesser vedrørende lederutvelgelse innehar store forskjeller, og ikke nødvendigvis bærer preg av optimal tilrettelegging og validitet. De kan se ut som at dagens modeller er utdaterte, og bidrar til at virksomheter sliter med å gjøre gode vurderinger ved lederutvelgelse. Dette kan indikere en utfordring da majoriteten av utvalget henter sin inspirasjon fra de samme kildene. Det kan også se ut som at det benyttes testverktøy og intervjuer som forskningsmessig viser seg å inneha lav treffsikkerhet. I tillegg pekes det på at dagens modeller ikke nødvendigvis bare er rettet mot den positive siden av ledelse, så vel som at påvirkningsfaktorer som mangel på ressurser er utslagsgivende for vurderingsgrunnlaget av lederkandidatene. Videre rettes det fokus mot forskning som peker på at dagens virksomheter bør se etter nye forklaringsmodeller på utøvelsen av rekruttering og seleksjon av ledere (Barrick & Parks-Leduc 2019; Dakin & Armstrong 1989).

5.3 F3: Bør virksomheter se etter nye forklaringsmodeller for å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?

Nyere motivasjonsstudier peker på at mellomlederens rolle er i utvikling, og at kravene til måten man generelt selekterer ledere på vil øke i takt med de store endringene som skjer i virksomheter og samfunnet forøvrig (Hatch 2001; Hjertø 2008; Fivelsdal et al. 2004). Den teoretiske og praktiske forståelsen av ledelsesfaget er med andre ord i utvikling, noe som legger nye forutsetninger for utførelsen av lederseleksjon (Rogstad & Sterri 2014). På spørsmål om hva som kreves at de utøvende rekrutterings- og seleksjonsansvarlige i utvalget, bar svarene preg av stor variasjon. Majoriteten av informantene viste til at opplæring av ansatte var viktig, men det ble ikke lagt trykk på store krav til formell kompetanse, utdanning, erfaring og/eller spesielle sertifiseringer innenfor rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Blant

annet viser *Bedrift E* til at «nye tilskudd til rekruttering- og seleksjonsavdelingene får en gjennomgang fra HR på hvordan de ønsker at prosessen skal være, hvordan de finner støtteverktøy osv. Men så blir de overlatt til seg selv. HR prøver liksom å støtte så godt de kan, og hjelpe de nye med hvordan å gjennomføre prosessene.»

I tillegg er det flere av informantene som viser til at de ofte belager seg på ekstern hjelp når de skal gjennomføre lederansettelser, og tillegger den eksterne aktøren fullt ansvar i deler av prosessen. Studien har tidligere pekt på forskning som viser til at kravene til de som utøver rekruttering og seleksjon i dag bør være høyere, som følger av det store ansvaret som medfører i denne typen posisjoner. Med bakgrunn i dette, samt ovennevnt informasjon kan det se ut som at utvalget i større grad bør kvalitetssikre de ansvarlige for prosessene enn hva de gjør i dag.

5.3.1 Blir dagens virksomheter mer treffsikre med tiden?

Den fremlagte Proffice-undersøkelsen viser til resultater som peker på at det store omfanget av feilansettelser ofte kunne hatt en annen historie dersom den ansvarlige for rekrutteringen hadde hatt bedre opplæring og kvalitetssikring (Per Bergerud 2006; Kaspersen 2006). Som tidligere nevnt viser Iversen til at 67% av dagens norske virksomheter tror de kan identifisere den beste egnede av 50 søkere, og at 75% av de eksterne rekrutteringsfirmaene tror det samme (2015). Dette fremmes fra flere hold, til tross for at all forskning og teori på området viser til at dette ikke er mulig (Schmidt & Hunter 1998; Skorstad 2015; Gimsø 2014).

Det kan derfor argumenteres for at det er et gap mellom hva virksomheter i dag mener at kreves for å kunne utøve treffsikker rekruttering- og seleksjon, og hva som faktisk trengs for å kunne finne de beste lederkandidatene. Kuvaas fremlegger at den voksende floraen av eksterne byråer med selvutnevnte eksperter ikke nødvendigvis bidrar til å dekke dette gapet. Han peker på at dagens praksis står overfor en situasjon der den overdrevne troen på egne evner til å gjøre riktige vurderinger, har bidratt til en økt andel av feilansettelser (2016). Rogstad & Sterri supplerer med å vise til mange fortsetter å gjøre de samme feilene, bare at de i nyere tid gjøres med større selvtillit (2014).

Med utgangspunkt i Rogstad & Sterri sin forskning, sammen med Iversen sine perspektiver, kan det se ut som at virksomheter med lang erfaring innenfor lederutvelgelse ikke blir mer treffsikre med tiden. Det argumenteres i tillegg for at dagens prosesser fortøner seg som risikosport (2014; 2015). Dale hevder at dette kan være svaret på hvorfor lederskifter i Norge

ikke er bedre organisert enn hva de er i dag, og Lima fremmer at det kanskje er på tide å bevege seg vekk fra konvensjonelle rekrutteringsmetoder (2014; 2018).

Samtidig som at både Skorstad og Iversen viser til at rekrutteringsprosessen har sine begrensninger, viser ny forskning til at det ikke nødvendigvis er prosessen det er noe i veien med, men heller de som utøver den (2015; 2015; Kaspersen 2009). Iversen belyser at rekrutteringsprosessen i seg selv ikke er tilstrekkelig for at man skal lykkes med lederseleksjon, og at det er flere utfordringer som kan oppstå underveis dersom man ikke innehar tilstrekkelig kompetanse på de isolerte feltene (2015, 111). Kaspersen sier seg enig, og peker på at mangel på kompetanse er en av hovedårsakene til at lederseleksjon feiler med dagens modeller (2009). Falck viser til at det derfor er interessant å se på hvorfor så mange rekrutterende ledere synes å vite hvorfor de feilansetter, men likevel fortsetter i de samme sporene (2019). Det er med andre ord nærliggende å tro at dagens virksomheter har et stort ansvar når det kommer til å velge sine selektører, samt hvilke metoder og prosesser de setter sin lit til. Flere av utvalgets informanter viser seg bevisste på at man ofte kan bli påvirket av studiens fremlagte feilkilder, og fremmer verdien av å la flere selektører opparbeide seg et inntrykk av lederkandidaten. Majoriteten av utvalgets virksomheter peker på at dette er noe alle bør ta seg tid til å gjøre i fremtidige rekrutteringsprosesser.

5.3.2 Er den opplagte lederkandidaten alltid best egnet?

Lai, Karp, Schyns & Schilling er av de som peker på at dagens virksomheter har for dårlige rutiner for å avdekke dysfunksjonalitet hos lederkandidater, noe som kan beskrive det store antallet feilansettelser som skjer i denne typen stillinger (2015; 2020; 2013). Dette samsvarer med studiens utvalg der det fremkommer at det generelt sett er en liten til ingen grad av rutiner for hvordan man kan unngå å ansette dysfunksjonelle ledere. Lai viser til at dysfunksjonelt lederskap i fremtiden bør forebygges gjennom systematisk siling der man aktivt leter etter tegn på manglende kunnskap og/eller personlig uegnethet hos lederkandidater (2015). Karp supplerer og viser til at man i fremtiden ikke bare bør se etter de «opplagte» lederkandidatene som matcher alle punktene i jobbanalysen, men heller lete etter faresignalene som man forbinder med dysfunksjonelt lederskap (2020).

Samtidig som øvrige punkter fremmes, viser Gimsø til at man i større grad bør tenke annerledes i fremtiden og fremmer verdien av å benytte sideordnede og underordnede ved fremtidige referanseintervjuer (2014). *Bedrift E* viser til at det kan være hensiktsmessig å

stille større krav til lederutvelgelsen, og peker spesielt på at man bør være strengere og mer lojal til prosessene. Informanten fra *Bedrift A* stiller i tillegg spørsmål til dagens bruk av referanser, og viser til at en referanse fra en tidligere overordnet i lederutvelgelse ikke er spesielt relevant. De fremmer en ny forklaringsmodell der de ønsker aktuelle referanser fra tidligere kunder, partnere og spesielt underordnede. *Bedrift F* supplerer med å vise til at man i fremtiden kanskje ikke bør tillegge ikke-relevant informasjon så høy grad av vekt i lederseleksjon.

Setter man dette opp mot dagens praksis er det nærliggende å tro at dersom man skal oppnå mer treffsikkerhet i fremtiden, burde man åpne muligheten for referanser som strekker seg utover «normalen». Samtidig burde man kanskje ikke ta til takke med den positive og opplagte informasjonen man tilegner seg i første rekke (Barrick & Parks-Leduc 2019). Flere av utvalgets informanter er klar over dette, men peker på at det er utfordringer tilknyttet restriksjoner om hva man har lov til å gjøre. Dette tolkes dithen at majoriteten av utvalget er bevisste på ovennevnte faktorer, men at det i liten grad benyttes ressurser til å faktisk gjøre noe med utfordringene.

5.3.3 Går tidsaspektet på bekostning av kvaliteten?

Med bakgrunn i studiens gjennomførte intervjuer er det tydelige tendenser som peker på at utvalget får for lite ressurser i form av tid til å gjennomføre gode og adekvate prosesser. Blant utvalget er det en felles enighet om at tidsperspektivet er den største påvirkningsfaktoren. Med tidsperspektivet menes det at informantene selv føler at de ikke innehar tilstrekkelig tid til å gjennomføre gode prosesser. På den måten kan det argumenteres for at flere av utvalgets informanter starter enhver rekrutteringsprosess med reduserte forutsetninger. Lian viser til at dagens virksomheter har en vond tendens til å ta lette løsninger, fremskynde prosesser og ta forhastede beslutninger i seleksjonsprosesser (2016). Dette bekreftes av Skorstad som viser til at det tar om lag fire minutter før en intervjuer har bestemt seg for om en kandidat matcher eller ikke, og det fremlegges av Falck at det store jaget etter å få ansatt en person er en av de største årsakene til feilansettelser i dag (2015; 2019). Hartley bygger på de samme perspektivene i sin forskning, og hevder at å definere reelle utfordringer ved en stilling kombinert med tid og forhastede beslutninger, er en av hovedårsakene til at feilansettelser oppstår i lederposisjoner (1999).

I likhet med Hartley har Mintzberg over lengre tid kritisert hvordan ledere blir selektert og utdannet i dag, og viser til at det generelt er et gap mellom forståelsen av hvilke ledere som vil kunne matche til en gitt stilling, og hvilke som viser seg uegnede. Det fremmes også at dagens virksomheter er alt for upresise i måten de selekterer på, og at treffsikkerheten reduseres i takt med unøyaktigheten (2009). Det kan derfor argumenteres for at de fire minuttene som Skorstad fremlegger i alt for liten grad er tilstrekkelig til å finne ut om en lederkandidat matcher eller ikke til en stilling. Når det er sagt så er det ingen av informantene som direkte har vist til at de belager seg på såpass korte vurderinger i sin seleksjon. Likevel fremkommer det tydelige tendenser hos enkelte av informantene der det gjøres forhastede beslutninger. Det kan derfor argumenteres for at enkelte i studiens utvalg lar tidsaspektet gå på bekostning av kvaliteten i deres respektive seleksjonsprosesser.

Hvert eneste år har virksomheter i Norge enorme kostnader i forbindelse med feilansettelser, ikke bare i form av direkte ressurser, men også i form av andre påvirkningsfaktorer som nedsatt effektivitet, skrinlagte prosjekter og misfornøyde medarbeidere. Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for om det er verdt å gjennomføre en hurtig ansettelse for å løse midlertidige utfordringer, når det forskningsmessig er bevist at dette kan føre til langvarige problemer (Rogstad & Sterri 2014; Iversen 2015; Haaland 2019). Det kan derfor se ut som at virksomheter i større grad bør være åpne for å tenke annerledes når det kommer til rekruttering og seleksjon i fremtiden.

Flere av utvalgets informanter peker på at egne prosesser ikke nødvendigvis er optimale, og at det kanskje bør fremmes nye perspektiver for fremtidens lederutvelgelser. Dette tolkes dithen at majoriteten av utvalget er åpne for å tenke annerledes, men at den enkelte informant i liten grad har (eller får) muligheten til å gjøre radikale endringer i interne prosesser. Det kan derfor se ut som at virksomheter i større grad bør være åpne for andre forklaringsmodeller når det kommer til rekruttering og seleksjon i fremtiden. Likevel vises det til at virksomheter bør være kritiske til dette, og at ikke nødvendigvis nye forklaringsmodeller kan generaliseres til alle bransjer (Rogstad & Sterri 2014). Forskningen til Mintzberg og Hersey & Blanchard støtter dette, og peker på at dersom virksomheter skal operere effektivt i fremtiden kreves det ulike former for ledelse til forskjellige tider (2009; 1997). Med utgangspunkt i dette kan det se ut som at utvalgets virksomheter i større grad bør kombinere spesifiserte seleksjonsmodeller opp mot relevant forskning, enn hva de gjør i dag.

5.3.4 Andre forklaringsmodeller: en ny tilnærming

Som tidligere nevnt har Dakin & Armstrong helt siden 90-tallet stilt seg kritisk til at lederseleksjon bør baseres på standardiserte og utdaterte forklaringsmodeller. Ny forskning støtter dette, og legger til at dagens samfunn preget av intensive endringer, der andelen av høyt utdannede personer så vel som jobbkravene øker, ikke vil kunne belage seg på konvensjonelle rekrutteringsmodeller (1989; Lima 2018).

Som vist i presentasjonen av studiens funn kan det se ut som at de generelle holdningene til bruk av nye forklaringsmodeller vedrørende rekruttering og seleksjon er splittet. Der et fåtall av informantene stiller seg interesserte og positive til å tenke annerledes, nærmest avfeier det resterende flertallet muligheten for endringer og viser til at mangelen på ressurser, både i form av kompetanse, tid og kapital er for lav i forhold til hva som lar seg gjennomføre. På tross av at flertallet fremlegger implementering av nye forklaringsmodeller som lite sannsynlig på kort sikt, viser enkelte til at de ikke tror at intervjuer, personlighetstester, evnetester og jobbsimulering er svaret på alt. *Bedrift F* viser til at «mange bemanningsbyråer og HR-avdelinger generelt er ganske konservative og kjedelige, og gjør det samme år etter år. Det har nok dessverre vært liten grad av utvikling. Spesielt bemanningsbyråer som er bransjerelaterte henger nok langt bak når det kommer til utvikling av ansettelsesprosesser. I tillegg tror jeg ikke at personlighetstester og simuleringer er svaret på alt, da dagens tester i stor grad kan manipuleres. Det hadde vært artig å se på hva man kunne gjort annerledes, men da må man nok være en ekstremt dyktig rekrutterer for å klare å skape nye og treffsikre prosesser, hvor disse gjennomføres med suksess.»

I likhet *Bedrift F* viser *Bedrift C* til at de tror andre forklaringsmodeller på dagens praksis kunne gitt nye perspektiver og effekter, dersom man hadde vært villig til å bevege seg utenfor den konvensjonelle normen. «Vi har ikke selv erfart hvordan dette skulle utspilt seg, men jeg tror kanskje det ville gitt effekter vi ikke tidligere har fått. Men så er jo spørsmålet hvor mye ressurser man skal legge i det. Det er en spennende tanke å skulle prøve ut litt tøffere seleksjonscaser enn hva vi har, men jeg hadde nok aldri fått godkjenning til å gjennomføre noe som det kan stilles stor kritikk til i etterkant. Da måtte i så fall kravene til lederkandidatene blitt basert på helt andre ting enn hva de baserer seg på i dag. Jeg tenker uansett at det er relevant for store selskaper med større søkergrupper å se etter andre metoder, i hvert fall for de som har kompetanse og kapital til å gjennomføre noe utenfor normen.»

Felles for de resterende virksomhetene i studiens er at tanken om nye forklaringsmodeller vedrørende rekruttering og seleksjon er interessant, men at det vil kreve mye tid og testing for at det skal bli godkjent til benyttelse. Det kan derfor argumenteres for at villigheten til å strekke seg utover dagens metoder, generelt sett er lav. Så vel som i studiens øvrige diskusjonstemaer blir det her relevant å trekke inn hvorfor virksomheter synes å være innstilt på å fortsette i samme spor, når det tilsynelatende bommes kraftig vedrørende dagens metoder for lederutvelgelse.

Et innlegg fra Dagens Næringsliv peker på at det sivile næringslivet belager sine lederutvelgelses på arbeidspsykologiske testverktøy, formell kompetanse og tidligere arbeidserfaring. Som motsetning vises det til at Forsvarets Høyskoler/Krigsskoler kjører sine lederkandidater gjennom et fysisk og mentalt krevende løp som går over 15 dager, isolert fra omverdenen med kun seg selv og sitt respektive team i fokus. Lederkandidatene som blir tatt opp til utdanning og videre arbeid må over en grunnperiode på seks måneder vise at de innehar følgende fem egenskaper: 1) *evne til å ta selvstendige valg og gode beslutninger*, 2) *evne til å ta initiativ*, 3) *vis omsorg*, 4) *håndtere usikkerhet* og 5) *skape tillit* (Laustsen 2015). Disse faktorene er nært knyttet til Drucker sine teorier som pekte på at ledelse ikke handler om privilegier, men å ta ansvar og fatte beslutninger (2017). Egenskapene kan også sammenlignes med Karp sine fremleggelsener som peker på at det ledere bruker mest tid på er å håndtere usikkerhet, ustabilitet og endringer. De takles stress, press og forventninger, så vel som at de må kunne løse dilemmaer, ustabilitet og endringer i relasjon til andre (2018).

Ved å flytte fokuset vekk fra Forsvarets modeller, kan det knyttes sammenligninger fra ovennevnte faktorer til enhver virksomhet. Kjernefaktorene, enten det er i offentlig eller privat sektor bygger på det faktum at vekst og utvikling er avgjørende for å overleve i dagens marked preget av høy konkurranse. Med utgangspunkt i de fremlagte tallene hva angår feilansettelser, viser Rogstad & Sterri til at dagens praksis potensielt spiller imot sitt eget grunnlag for nettopp overlevelse over tid (2014). Dale støtter dette, og hevder at oppnåelse av vekst, utvikling og overlevelse vil være vanskelig dersom virksomheter fortsetter i samme spor, og kan potensielt føre til flere suboptimale lederskifter (2014). Studien har tidligere vist til at flertallet at utvalget tar utgangspunkt i de konvensjonelle ledelsesteoriene i deres lederutvelgelses. Med bakgrunn i forskning kan det argumenteres for at disse metodene ikke nødvendigvis skaper et bilde av hva lederkandidaten blir å utføre i sin jobbhverdag, og på den

måten bærer preg av høy risiko (Pearse 2019; Alvesson & Sveningsson 2003; Mintzberg 2009).

Det kan derfor argumenteres for at det er ingenting som tilsier at det ikke vil være relevant for virksomheter å se etter andre typer prosesser for å selektere eller utvikle sine lederkandidater (Rogstad & Sterri 2014). Med utgangspunkt i studiene til Kodden & Van Ingen, Raelin, Skorstad og Iversen vil utvikling av nye forklaringsmodeller ikke bare kan resultere i kostnadsbesparelser ved reduksjon av feilansettelser, men også bidra til økt kapasitet i form av velfungerende ledelse (2019; 2005; 2015; 2015).

Denne studien fremmer at dagens virksomheter ikke bærer preg av å «tøye strikken» hva angår rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Det betyr ikke nødvendigvis at morgendagens virksomheter skal kopiere modeller som fungerer for andre, men at man kanskje bør utvide egne horisonter for hva man belager sine respektive vurderingskriterier på. Det finnes konkrete eksempler på virksomheter som har latt seg inspirere av andres metoder, uten at det har gitt stor suksess. Et eksempel på dette er sportskjeden XXL, som tidligere har eksperimentert med egenutviklede ledertreningsprogrammer. Basert på rapportene viste det seg at programmene ikke falt i god jord hos de ansatte. XXL-konsernets direktør for trening og utvikling, Jon Harald Espolin Johnson, har i tillegg måttet møte stor kritikk i etterkant fra flere hold. «*Vi har nok vært litt naive, både i møte med omverdenen og hvordan noen ansatte kan oppleve dette. Og det må vi som ledere ta ansvar for (Johnson 2019).*» Det er med andre ord ikke gitt at virksomheter skal blindt stolte på overføringsverdien av andres metoder. Som tidligere nevnt vises det til at rekruttering og seleksjon bør forankres i den aktuelle jobbanalysen samt bransjespesifikke parametere (Martinsen 2008; Grimsø 2004; Rogstad & Sterri 2014).

Thompson & Glasø hevder likevel at det er liten tvil om at dagens rekrutteringsprosesser, som som belager seg på to ukers tidsfrist med intervjuer, personlighetstester og evnetester ikke er tilstrekkelig for å fange opp fremtidig atferd og prestasjoner hos lederkandidater (2018). Karp viser til at biologiske testverktøy er en økende trend innenfor ledelses- og organisasjonsforskning, og at forskning på målinger av puls og hormoner kan gi en pekepinn på hvordan et individ bør agere i gitte situasjoner. Det fremmes også at stemmeanalyser kan bidra til å registrere hvordan en person kommuniserer med andre, og at fysiologiske

tilstander, så vel som et individs hjerterytme, kan si noe om en kandidats evne til å mobilisere viljestyrke og utvikle selvdisciplin (Karp 2016, 42; Van Vugt & Ahuja 2011).

Kanskje det er nettopp biologiske testverktøy som kan være svaret på hvordan å predikere fremtidig atferd, om ikke annet som et supplement til andre arbeidspsykologiske tester (Karp 2016). Basert på forskning kan det i denne sammenheng argumenteres for at virksomheter ikke bør nøye seg med å benytte enkelttester som predikatorer (Schmidt et al. 2016). Det fremmes at virksomheter heller bør se etter muligheter for å utvide egne horisonter og basere vurderingskriteriene på flere tester, og kombinasjoner av disse (Karp 2016, 38). Det argumenteres i tillegg for at det ikke holder å belage seg på arbeidspsykologiske og biologiske tester, men at man i større grad bør utvikle praktiske modeller som predikatorer (Rogstad & Sterri 2014). Ifølge Einarsen, Lian og Falck er det vanskelig å argumentere mot nytteverdien av å se hvordan en lederkandidat fungerer under høyt tempo, stress, usikkerhet, hvordan lederkandidaten tar beslutninger, og hvordan vedkommende forholder seg til overordnede, sidestilte og underordnede, før en avgjørelse om ansettelse tas (2011; 2016; 2019). I tillegg vises det til at virksomheter i fremtiden bør ha lengre prøvetid for sine lederkandidater enn hva de har nå, etterfulgt at en systematisk og grundig vurdering over tid (Schyns & Schilling 2013; Lai 2016). Det fremmes også at man bør revurdere det faktum at lederkandidater ofte ender opp med en enorm sluttpakke, dersom de viser seg uegnet til jobben (Martinsen 2011; Lai 2015; Brandebo & Alvinus 2019).

6.0 AVSLUTNING OG INFORMASJONSNYTTE

Dette avsluttende kapittelet benytter innsamlet informasjon til å konkludere studien. Først vil studiens problemstilling bli besvart, før det fremlegges teoretiske og strategiske implikasjoner tilknyttet studiens sentrale funn. Deretter belyses det noen aspekter som kan være av relevans for videre forskning, før det avslutningsvis pekes på studiens begrensninger. Studien rettet fokus mot å svare på følgende problemstilling:

«Hvordan kan kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser bidra til å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner?»

6.1 Konklusjon

Studien antyder at det er et kompetansegap mellom organisasjoners rekrutterings- og seleksjonsprosesser og hvordan de optimalt sett burde gjennomføres. Funnene i studiens datamateriale viser til at majoriteten av informantene, mer eller mindre er usikre på hva som menes med feilkilder i rekrutteringsprosessen. Med utgangspunkt i at feilkilder synes å være et utbredt fenomen innen rekrutteringsfaget, kan det derfor argumenteres for at dagens rekrutterings- og seleksjonsansvarlige har for liten kompetanse om lederutvelgelser. Flere av informantene peker i tillegg på at generelle risikovurderinger av lederutvelgelser er underkommunisert. Dette fremkommer tydelig ved at majoriteten av studiens utvalg ikke har utformet systematiske rutiner for å unngå feilansettelser i mellomlederposisjoner.

Basert på forskning og funn fra analysen kan det argumenteres for at rekrutteringsprosesser og testverktøy på generelt grunnlag benyttes uten at de ansvarlige for prosessene har satt seg inn i resultatenes verdigrunnlag. Studien er satt sammen av et utvalg basert på virksomheter fra forskjellige bransjer og størrelser. Det er derfor nærliggende å stille spørsmål til hvorfor majoriteten av disse benytter seg av metoder som forskningsmessig innehar lav treffsikkerhet. Studien konkluderer med at konvensjonelle testverktøy og prosesser ikke er tilstrekkelige for å predikere en lederkandidats fremtidige atferd, noe som støttes av tidligere rapporter og fremviste tall vedrørende feilansettelser. Basert på denne informasjonen er det ingenting som tilsier at det ikke vil være relevant for virksomheter å se etter nye forklaringsmodeller ved rekruttering og seleksjon av mellomledere. Man kommer heller ikke utenom det faktum at det koster virksomheter 2,4 milliarder kroner i feilansettelser i året, at norske bedrifter velger uegnede lederkandidater 82 av 100 ganger, og at rapportene vedrørende feilansettelser ikke

nødvendigvis bærer preg av store forbedringer. Dette kan indikere at studiens fremlagte utfordringer gjelder for et større antall virksomheter.

Studien peker i tillegg på at det i fremtiden bør settes av tilstrekkelig med ressurser fremfor å gjennomføre forhastede beslutninger der utfallet kan resultere i langvarige problemer. Basert på dette er det grunnlag for å tro at virksomheter bør være villige til å tenke annerledes i rekrutterings- og seleksjonsprosesser med den hensikt å 1) selektere den beste lederkandidaten og 2) redusere de enorme kostnadene en feilansettelse kan medføre. Hvorvidt løsningen på dagens utfordringer ligger i å velge bort intervjuer, ulike testverktøy og heller rette fokus mot å presse lederkandidater til det ytterste gjennom særskilte øvelser med høy fysisk og psykisk belastning, kan man ikke si ut ifra denne studien. Studien indikerer derimot at det ikke handler om å velge bort enkelte metoder fremfor andre, men at godt dokumenterte testverktøy og kombinasjoner av disse kan bidra til økt treffsikkerhet. For at dette skal være mulig fremmer studien at virksomheter i større grad bør forankre sine respektive seleksjonsprosesser til de kriteriene som lederkandidaten blir å utøve i sin jobbhverdag. Studien belyser at dette kun kan oppnås gjennom å tette dagens kompetansegap, som også er kjernen i studiens problemstilling.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Studien viser til at det er samsvar mellom studiens teoretiske rammeverk og de fremlagte funn som belyser dagens praksis vedrørende lederutvelgelser. Den generelle oppfatningen er at denne studien støtter tidligere forskning som peker på aktuelle problemstillinger tilknyttet rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Som et tillegg peker studiens funn på at rekrutteringsprosesser ikke nødvendigvis bare påvirkes av de konvensjonelle tilnærmingene, men at påvirkningsfaktorer som tid, mangel på ressurser, gjennomføring av andre prosjekter og begrensninger fra overordnede kan være utslagsgivende. Dette er faktorer som denne studien i større grad belyser enn hva tidligere forskning har tatt utgangspunkt i.

6.3 Praktiske implikasjoner

Studien har funnet samsvar mellom innsamlet data og forskningsbasert teori som antyder at fokus på feilkilder som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser er, og blir viktig å ta høyde for i fremtiden. Basert på dette er det utformet tre strategiske trekk som har til hensikt å fungere som anbefalinger til studiens utvalg og andre virksomheter.

1) Virksomheter bør fokusere på å dekke kompetansegapet vedrørende rekrutterings- og seleksjonsprosesser da det kan ha en positiv innvirkning på reduksjon av feilansettelser.

Til tross for om omfattende forskning tilknyttet rekrutterings- og seleksjonsprosesser, viser studiens funn til at den store floraen av HR-avdelinger og eksterne selvutnevnte eksperter ikke nødvendigvis fører til økt kunnskap. Med bakgrunn studiens funn bør virksomheter rette sitt fokus mot å stille høyere krav til egne rekrutteringsprosesser, så vel som at kravene til de utøvende rekrutteringsansvarlige bør bli kvalitetssikret. En løsning på dette er i første omgang å sørge for tilstrekkelig utdanning, opplæring og kontinuerlig kunnskapsdeling, men også videreutvikling i form av interne kurs og/eller eksterne DNV GL-sertifiseringer.

2) Virksomheter bør sette av tilstrekkelig med ressurser til rekrutterings- og seleksjonsprosesser.

Funnene fra studien peker på at mangelen på ressurser, enten det er i form av tid, kapasitet eller rene økonomiske faktorer, har negativ innvirkning på vurderingsgrunnlaget av lederkandidatene. Med bakgrunn i dette anbefales det at virksomheter bør gjøre en konkret risikovurdering av hvorvidt det er hensiktsmessig å bruke minimalt med ressurser, fremskynde prosesser samt arbeide for midlertidige utfordringer, når utfallet kan resultere i store kostnadmessige og virksomhetsmessige problemer på sikt.

3) Virksomheter bør se etter nye forklaringsmodeller på utøvelsen av rekrutterings- og seleksjonsprosesser tilknyttet lederposisjoner.

Med bakgrunn i studiens funn fremlegges det at det er stor variasjon i hvilken forskning og praksis ulike virksomheter tar utgangspunkt i ved lederutvelgelse. Majoriteten synes dog å utelukkende rette sitt fokus mot de positive sidene av ledelse, fremfor å aktivt lete etter dysfunksjonelle og destruktive trekk hos deres respektive lederkandidater. Basert på at både teoretisk og empirisk forskning viser til at dagens forklaringsmodeller tenderer til å bomme, anbefales det at virksomheter bør revidere deres respektive prosesser i fremtiden. På denne måten kan virksomheter få innblikk i om metodene som benyttes faktisk oppnår ønsket treffsikkerhet. Studien indikerer at virksomheter i større grad bør ta utgangspunkt i de potensielle feilkildene som kan oppstå i lederutvelgelser, så vel som at det å se etter nye forklaringsmodeller kan bidra til økt lønnsomhet og reduserte kostnader over tid.

6.4 Videre forskning

I denne studien er det tidligere fremlagt tendenser som peker på at virksomheter selekterer ledere basert på suboptimale grunnlag. Dersom studien skulle blitt utformet videre ville det blitt rettet fokus og dybde mot hvorfor dagens rekrutterings- og seleksjonsmetoder synes å være tilrettelagt som en optimal arena for den dysfunksjonelle og destruktive lederen. I den sammenheng ville det vært relevant å forske ytterligere på hvorvidt man kanskje ikke alltid bør se etter den opplagte lederkandidaten når lederansettelser skal gjennomføres. I den anledning ville det vært relevant å forske videre på hvorfor trekkene man ofte legitimerer med positivt lederskap kan knyttes til den mørke siden av ledelse. Ved å forske videre på disse perspektivene kunne det blitt gjort funn tilknyttet hvorvidt det er en sammenheng mellom dysfunksjonell ledelse og feilansettelser. I tillegg ville det vært aktuelt å se ytterligere på hvorvidt medarbeidere bør ansette sin leder, om lederkandidater bør ha lengre prøvetid og om systemet bør endres slik at uegnede lederkandidater ikke blir belønnet med store sluttpakker.

6.5 Studiens begrensninger

Utformingen av tematikk og problemstilling kom som et resultat av interessen for rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Studien er utformet med bakgrunn i et stort omfang av teori og empiri som er tilegnet på relativt kort tid. Sannsynligheten for at annen relevant teori er blitt utelatt, er derfor tilstede. Samtidig som at studien tar utgangspunkt i et omfattende spekter av forskningslitteratur, er det også benyttet eksterne kilder som ikke er listet opp i NSD sitt register for vitenskapelige publiseringskanaler. Dette kan ha en innvirkning på studiens forskningsmessige validitet.

Til tross for at studiens informanter imøtekommer de utformede utvalgskriteriene, er studien basert på intervjuer ved kun én representant fra de respektive virksomhetene. Dette gjør at studiens funn og anbefalinger ikke nødvendigvis kan generaliseres utover den enkelte informant sine beskrivelser og overbevisninger til hele virksomheten, eller andre virksomheter. Det skal også legges til at studiens utvalg, etter all sannsynlighet ville vært bredere dersom ikke samfunnsmessige påvirkninger hadde oppstått underveis. Avslutningsvis belyses det at studiens meninger, til en viss grad er påvirket av egne erfaringer og litteratur forankret i tidligere og nåværende prosjekter og studier, samt teorier og overbevisninger fra informanter, ledere, medarbeidere, forelesere og medstudenter.

7.0 LITTERATUR OG KILDEHENVISNING

Aasland, M. S. og Bakken-Løseth, A. M. S. 2002. «*Destruktiv ledelse – et viktig komponent i en helhetlig modell for lederatferd.*» Hovedoppgave i Psykologi. Universitetet i Bergen.

Adressa.no. 2019. «*XXL tar selvkritikk for ledertreningsprogram.*» Oppdatert 01.08.2019. <https://www.adressa.no/nyheter/innenriks/2019/08/01/XXL-tar-selvskritikk-for-ledertreningsprogram-19606922.ece>

Alvesson, M. and Svenningsson, S. 2003. «*Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane.*» Human Relations. 56(12): 1435-1459.

Alvesson, M. 1990. «*Organizations: From substance to image.*» Organization Studies. 11(3).

Alvesson, M. and Svenningsson, S. 2003. «*The great disappearing act: Difficulties in doing leadership.*» The leadership Quarterly. 14. 359-381.

Alvesson, M. and Sköldberg, K.. 2018. «*Reflexive methodology – New vistas for qualitative research.*» 3. Edition Revised. Sage Publications Ltd.

Alvesson, M. and Svenningsson, S. 2003. «*Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization.*» Organization Studies. 24(6): 961-988.

Arnold, John and Ray, Randall. 2010. «*Work Psychology.*» New Jersey: Financial Times Pentice Hall.

Arnulf, Jan Ketil. 2013. «*Hva er ledelse.*» 3. Opplag. Universitetsforlaget.

Arnulf, Jan Ketil. 2016. «*BI-professor om personlighetstester og ansettelse: - Uansett ikke mer på vidda enn med magefølelsen.*» Skrevet av Dalen, Astrid og Sørheim, Tone Iren. e24.no. Oppdatert 15.02.2016. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/g7dRjk/bi-professor-om-personlighetstester-og-ansettelse-uansett-ikke-mer-paa-vidda-enn-med-magefoelelsen>

Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness, Tor. 2008. «*Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.*» Universitetsforlaget.

Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness, Tor. 2018. «*Kvalitative metoder.*» 3. Opplag. Universitetsforlaget.

- Assessit. 2015. «*Ole I. Iversenm Assessit AS har nettopp mottatt juryens pris til kåringen Konsulentprisen 2015!*» Pressemelding, Assessit AS. http://www.assessit.no/wp-content/uploads/2015/04/Pressemelding_150415_Konsulentprisen2015_OleIversen.pdf
- Balogun, I. 2003. «*From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries.*» *British Journal of Management*. 14(1): 69-83.
- Barrick, Murray R and Parks-Leduc, Laura. 2019. «*Selection for fit.*» *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour.*» 6(1): 171-193.
- Bass, Bernard. 1990. «*Bass & Stogdills handbook of leadership: Theory, research & managerial applications.*» 3. Edition. New York/London: The Free Press/Collier Macmillian Publishers.
- Befring, Edvard. 2015. «*Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap.*» Cappelen Damm Akademisk.
- Bennis, Warren. G. 1975. «*Where have all the leaders gone?*» Washington, D. C. Federal Executive Institute.
- Bennis, Warren G. 1989. «*Why leaders can't lead. The unconscious conspiracy continues.*» San Francisco: Jossey-Bass.
- Bettin, Patrick J. and Fiedler, Fred. 1987. «*Job-relevant experience, tensure and leadership performance.*» Fiedler, Fred E. & Joseph E. Garcia (red.). «*New approaches to effective leadership. Cognivite resources and organizational performance.*» PP: 31-41. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Birgit, Schyns og Schilling, Jan. 2013. «*How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destruvtive leadership and its outcomes.*» *Leadership Quarterly*.
- Bjaalid, G. og Mikkelsen, A. 2014. «*Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging.*» I. A. Mikkelsen og T. Laudal (Red.). «*Strategisk HRM 2.*» (s.137-194). Norge: Cappelen Damm AS.
- Blau, J. R. and Scott, W. R. 1963. «*Formal organization. A comparative approach.*» London: Routledge & Kegan Paul.
- Brandebo, Maria Fors. and Alvinus, Aida. 2019. «*Dark sides of organizational behaviour and leadership.*» IntechOpen.
- Burns, J. M. 1978. «*Leadership.*» New York: Harper & Row.

- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole. 2003. «*Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv.*» Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor. Jan Ole, Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. «*Organisasjon og organisering.*» Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrne, R. W. and Whiten, A. 1998. «*Machiavellian Intelligence: Social expertise and the evolution of intellect in monkeys, apes and humans.*» Clarendon Press.
- Cattell, Raymond B. 1943. «*The description of personality: Basic traits resolved into clusters.*» Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Carmazzi, Arthur. 2017. «*Why personality tests do not work.*» Colored Brain. Published 12.03.17. <https://coloredbrain.com/personality-tests-not-work-arthur-carmazzi/>
- Carnes, Molly. Stacie, Geller. Eve, Fine. Jennifer, Sheridan and Jo Handelsman. 2005. «*NIH director's pioneer awards: Could the selection process be biased against women?*» 14. Edition. Published 19.10.05. Journal of Womens Health.
- Charles, Handy. 2005. «*Understanding organizations.*» 4. Edition. London: Penguin Books.
- Christie, R. and Geis, F. 1970. «*Studies in Machiavellism.*» NY: Academic Press.
- Cohen, W. and Levinthal, P. 1990. «*Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation.*» Administrative Science Quarterly. Vol. 35. No 1: 128-152.
- Colbjørnsen, T. 2004. «*Ledelse og lederskap.*» AFFs Lederundersøkelser. Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, C. J. and Kehoe, R. R. 2009. «*Recruitment and selection.*» In J. Storey, P. M Wright. and D. Ulrich «*The routledge companion to strategic human resource management.*» PP. 209-223. New York: Routledge.
- Collins. 2020. «*Suboptimal.*» Collins Dictionary. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/suboptimal>
- Cooper, C. I. And Marshall, J. 1975. «*Stress and pressures within organizations.*» Management Decision. 13(5): 292-3030.
- Corbin, Juliet. and Strauss, Anselem. 2015. «*Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*» Sage Publications Inc.

- Costa, P. T. and McCrae, R.R. 1992. «*Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) manual.*» Florida: Psychological Assessment Resources.
- Covey, Stephen R. 2013. «*The 7 habits of highly effective people: powerfull lessons in personal change.*» Simon & Schuster Ltd. 25th Aniversary Edition.
- Cunliffe, Ann L. 2014. «*A very short, fairly interesting and reasonably cheap book abaout management.*» 2. Edition. Sage Publications Inc.
- Dahlum, Sirianne. 2014. «*Forklaringsmodell.*» Oppdatert 09.07.14. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/forklaringsmodell>
- Dale, Frode. 2014. «*Lederskifter – om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb.*» Gyldendal Akademisk.
- Dalen, Monica. 2011. «*Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming.*» 2. Utg. Universitetsforlaget.
- Das, Tushar Kanti. 1990. «*The time dimension: A interdisciplinary guide.*» New York: Praeger.
- Digman, J.M. 1990. «*Personality structure: Emergence of the five-factor model.*» Annual Review of Psychology.
- Dipboye, R. L. Macan, T and Shahani-Denning, C. 2012. «*The selection interview from the interviewer and applicant perspectives: Cant´t have one without the other.*» In -N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personell Assessment and Selection*. New York City: Oxford University. PP. 323-352.
- Drucker, Peter F. 2000. «*Management challanges for the 21st century.*» Butterworth Heinemann.
- Drucker, Peter F. 2017. «*The effective excecutive: The definitive guide to getting the right things done.*» Harper Business Rewrited.
- Einarsen, S. A, Skogstad. M. S. Aasland og A. M. S. Bakken-Løseth. 2002. «*Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser.*» I A. Skogstad og S. Einarsen (red.). «*Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel.*» S. 233-254. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. M, Aasland and A. Skogstad. 2007. «*Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model.*» *The Leadership Quarterly*.

- Einarsen, S. A, Skogstad og M. S. Aasland. 2011. «*Destruktivt lederskap: Ytringsformer, årsaker og tiltak.*» I Askvik, B. Espedal og H. Gammelsæter (red.). «*Kunnskap om ledelse – Festschrift for Torodd Strand.*» Bergen: Fagbokforlaget.
- Etikkom. 2020. «*De nasjonale forskningsetiske komiteene forskningsetiske retningslinjer.*» <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/>
- Eysenck, H. 1971. «*Race, intelligence and education.*» London: Maurice Temple Smith.
- Eysenck, H. 1998. «*Intelligence: A new look.*» London: Transaction Publishers.
- Falck, Jannik Krohn. 2019. «*Dette er prisen du betaler ved å ansette feil.*» Great Place To Work. Oppdatert 16.09.19. <https://blogg.greatplacetowork.no/dette-er-prisen-du-betaler-ved-feilansettelse>
- Fische, Caroline. 2016. «*Trenger vi egentlig mellomledere?*» Ledernytt.no. Oppdatert 30.07.2016. <https://www.ledernytt.no/trenger-vi-egentlig-mellomledere.5545485-311239.html>
- Fivelsdal, Egil og Bakka, Jørgen Frode. 1987. «*Organisasjonsteori: Struktur, kultur, prosesser.*» Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Fivelsdal, Egil, Jørgen, Frode Bakka og Odd, Nordhaug. 2004. «*Organisasjon og ledelse.*» Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Fjellestad, Anders. 2017. «*Lederjakten.*» Forsvaret.no. Oppdatert 05.07.17.
- Fjærestad, Gro Beate. 1991. «*Drivkrefter bak avansement til mellomleder.*» Seminaroppgave – Norges Handelshøyskoles Kursvirksomhet. Bergen.
- Franklin, M. 2005. «*Guide to job analysis.*» American Society for Training and Development.
- Freud, Sigmund. 1914/1984. «*On narcissism: An introduction on metapsychology: The theory of pchycoanalysis.*» Vol. 11: 59-97. Harmondsworth: Pelican Freud Library.
- Freud, Sigmund. 1921/1985. «*Group psychology and the analysis of the ego, civilization, society and religion.*» Vol. 12: 91-178. Harmondsworth: Pelican Freud Library.
- Friberg, Henning. 2017. «*Veiledning 25.01.2017 – 28.04.2017.*» Høyskolen Kristiania.
- Fugelli, Per. 2011. «*Grunnstoffet tillit.*» Sykepleien. Oppdatert 20.06.11. <https://sykepleien.no/2011/06/grunnstoffet-tillit-0>
- Furnham, A. 2004. «*The incompetent manager.*» London: Whurr.

- Furnham, Adrian. 2005. «*The psychology of behaviour at work: The individual in the organization.*» Hove: Psychology Press.
- Gabriel, Yiannis. 1983. «*Freud and society.*» Routledge & Kegan Paul.
- Gabriel, Yiannis. 1997. «*Meeting God: When organizational members come face to face with the supreme leader.*» *Human Relations*. 50(4): 315-342).
- Gabriel, Yannis. 1999. «*Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations.*» London: Sage.
- Gabriel, Y. 2011. «*Psychoanalytic approaches to leadership.*» In Bryman, A. D, Collinson. K, Grint. B, Jackson and M, Uhl-Bien. *The Sage Handbook of Leadership*. 393-405. London: Sage.
- Gall, M. D. W. R, Borg. and J. P, Gall. 1996. «*Educational research: An introduction .*» 6. Edition. White Plains. NY: Longman Publiserhs USA.
- Gardner, J. W. 1965. «*Selv-renewal: The individual and the innovative society.*» New York: Harper and Row.
- Gimsø, Christian Enger. 2014. «*Narcissus and leadership potential – The measurment and implications of narcissism in leadership selection processes.*» Series of Dissertation. BI Norwegian Business School.
- Gjerde, Susann og Alvesson, Mats. 2020. «*Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle.*» Vol 73(1): 124-151. Sage: Human Relations.
- Gjørseter, Åge og Kyvik, Øyvinn. 2018. «*Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: uriaspost.*» Magma.
- Goleman, Daniel. 2007. «*Social intelligence: The new science of human relationships.*» Bantam.
- Goleman, Daniel. 2017. «*What makes a leader?*» Harvard Business Review Classics.
- Gottfredson, Linda S. 1997. «*Mainstream science of intelligence: An editorial with 52 signatories, history and bibliography.*» First published in *The Wall Street Journal* 13.12.94. Ablex Publishing Corporation. University of Delaware.
- Gotsdanker, Aryeh. 2018. «*Leadership in social organizations from primates to humans: The role of a leader in changing team direction.*» Departement of Psychology, Walden University.

- Gratton, L. 2011. «*The end of the middle manager.*» Harvard Business Review. 89(1-2): 36-38.
- Grenness, T. 2007. «*Innføring i vitenskapsteori og metode.*» 2. Utg. Universitetsforlaget.
- Grenness, T. 2012. «*På jakt etter en norsk ledelsesmodell.*» Magma.
- Grimsø, Rigmor. 2004. «*Rekruttering og utvalg av medarbeidere: Om arbeidssøkers valg av arbeidsgiver.*» 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grimsø, Rigmor. 2005. «*Personaladministrasjon: Teori og praksis.*» Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grinde, Eva. 2011. «*Hva skal vi egentlig med mellomledere?*» Dagens Næringsliv. Oppdatert 19.09.11. <https://www.dn.no/hva-skal-vi-egentlig-med-mellomledere/1-1-1710030>
- Hartley, D.E. 1999. «*Job analysis at the speed of reality.*» Amherst, Mass: HRD Press.
- Hatch, Mary Jo. 2001. «*Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver.*» Oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Haukedal, Willy. 1994. «*Ledelse og lederutvikling.*» I Nordhaug, Odd (red.). «Personalutvikling, organisasjon og ledelse.» S. 71-91. Oslo: Tano AS.
- Henriksen, Kathrine H. 2013. «*Jobbintervjuet: De utadvendtes drømmearena.*» Ledernet.no. Oppdatert 14.11.2013. <https://ledernet.no/intervju-guide-nyttig-ledernet/jobbintervjuet-de-utadvendtes-drommearena/463972>
- Hetland, H. 2004. «*Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership.*» Fakultetet for Psykologi: Universitetet i Bergen.
- Hessen, Dag O. og Arnulf, Jan Ketil. 2017. Sitert i «*Kan lederegenskaper være medfødt?*» Ledernytt. Oppdatert 11.11.17. <https://www.ledernytt.no/?id=5906986&cat=112372>
- Hirchhorn, Larry. 1997. «*Reworking authority: Leading and following in the post-modern organization.*» Cambridge, Ma: MIT Press.
- Hirchhorn, Larry. 1988. «*The workplace within.*» Cambridge, Ma: MIT Press.
- Hjertø, Kjell B. 2008. «*Teamarbeid.*» I Kuvaas, Bård (Red.) «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM.» 97-128. Bergen: Fagbokforlaget.

- Hope, O. 2011. «*Mellomledelse. Hvorfor ikke alt blir som planlagt.*» NHH. Oppdatert 04.10.11. <https://docplayer.me/18348877-Mellomledelse-hvorfor-ikke-alt-blir-som-planlagt-www-nhh-no-ole-hope-nhh-no-04-10-11.html>
- Hope, O. 2015. «*Mellomlederen.*» Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Huy, O. N. 2002. «*Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers.*» *Administrative Science Quarterly*. 47(1): 31-69.
- Høgheim, Torill Elise Dahl. 2020. «*Jakter ledere for privat og offentlig sektor.*» Ledernytt.no.
- Høgskolen Kristiania. 2020. «*Master i ledelse.*» https://www.kristiania.no/studier/master/ledelse/?gclid=CjwKCAjw4KD0BRBUEiwA7MFNTY6idW_SDnqS-zxEHutvH8IvIloFT7HSQQKvq50qNhqeUAgUVMNqABoCwMgQAvD_BwE
- Haaland, Frode Húbertz. 2019. «*Hva er feilansettelser?*» Høgskolen i Østfold. Ledernytt.no. Oppdatert 08.10.19. <https://www.ledernytt.no/hva-er-feilansettelser.6252569-355436.html>
- InFuture. 2009. «*Fremtidens arbeidsliv.*» Issuu.com. Oppdatert 05.04.09. https://issuu.com/olavse/docs/fremtidens_arbeidsliv_rapport?viewMode=magazine
- Iversen, Ole. 2003. «*Personlighet, rekruttering og utvalg. Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet.*» Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Iversen, Ole. 2015. «*Rekrutterings- og intervjueteknikk.*» Bergen: Vigmostad & Bjørke AS: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. «*Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*» 3. Utg. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2019. «*Mellomledelse – en spesiell form for ledelse?*» Magma.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. «*Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering.*» Oslo: Abstrakt Forlag.
- Janis, Irving L. 1972. «*Victims of groupthing: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.*» Atlanta: Houghton Mifflin.
- Janzen, Sandra K. 2012. «*Nursing leadership collaboration for rehabilitation of plytrauma patiens.*» Wiley Online Library.

- Johannessen, Asbjørn. Per, Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. «*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.*» 5. Utg. Abstrakt Forlag.
- Johansen, Siv. 2017. «*Mange psykopater i lederstillinger.*» NRK. Oppdatert 19.06.17. https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/_-mange-psykopater-i-lederstillinger-1.13517319
- Karp, Tom. 2013. «*Ledelse i sannhetens øyeblikk – Om det å ta lederskap.*» Cappelen Damm AS.
- Karp, Tom. 2013. «*Studying subtle acts of leadership.*» Sage Publications Inc.
- Karp, Tom. 2016. «*Til meg selv – Om selvledelse.*» Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, Tom. 2020. «*De beste til å lede er de som er uvillige.*» Dagens Næringsliv. Oppdatert 19.04.20. <https://www.dn.no/ledelse/ledelse/jobb-og-ledelse/friedrich-nietzsche/innlegge-de-beste-til-a-lede-er-de-som-er-uvillige/2-1-792209>
- Kaspersen, Line. 2009. «*Så mye koster en feilansettelse.*» Dagens Næringsliv. Oppdatert 22.12.09. <https://www.dn.no/sa-mye-koster-en-feilansettelse/1-1-1413668>
- Kaspersen, Line. 2017. «*Velger feil folk til lederjobber 82 av 100 ganger.*» Publisert 28.08.17. Dagens Næringsliv. <https://www.dn.no/arbeidsliv/ledelse/karriere/-velger-feil-folk-til-lederjobber-82-av-100-ganger/2-1-152675>
- Kets de Vries, Manfred F. R. and Miller, Danny. 1984. «*The neurotic organization.*» San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, Manfred F. R. 1998. «*Prisoners of leadership.*» Human Relations. 41: 261-280.
- Kets de Vries, Manfred F. R. 2010. «*The shadow side of leadership.*» Handbook of Top Management Teams.
- Kile, S. M. 2000. «*Health endagering leadership.*» Unpublished Doctorial Dissertation. Bergen: Norway.
- Kontochristos, Inger Lise. 2020. «*Slik kan ledere og medarbeidere avdekke og snu bruken av hersketeknikker.*» Ledernytt.no. Oppdatert 11.02.20. <https://www.ledernytt.no/slik-kan-ledere-og-medarbeidere-avdekke-og-snu-bruken-av-hersketeknikker.6222816-419970.html>
- Kotter, J. P. 1995. «*Leading change: Why transformation efforts fail.*» Harvard Business Review.

- Krumsvik, Rune Johan. 2014. «*Forskningsdesign og metode.*» 1. Utg. Vigmostad & Bjørke AS: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders. 2016. «*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM.*» 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2015. «*Det kvalitative forskningsintervju.*» 3. Utg. Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene. 2010. «*Ledelse og Styring.*» Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. 2015. «*Styr unna destruktive ledere.*» Bi Business Review. Oppdatert 29.04.15. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/04/styr-unna-destruktive-ledere/>
- Lai, Linda. 2017. «*Dårlig ledelse koster dyrt.*» BI Business Review. Oppdatert. 01.11.17. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/11/darlig-ledelse-koster/>
- Laustsen, Eliese. 2015. «*Slik finner Forsvaret ledertalentene.*» Dagens Næringsliv. Oppdatert 01.02.2015. <https://www.dn.no/forsvaret/leder/ledelse/lederskap/slik-finner-forsvaret-ledertalentene/1-1-5294279>
- Lencioni, Patric M. 2002. «*The five dysfunctions of a team – A leadership fable.*» Jossey-Bass Inc, U.S.
- Lian, Anne. 2016. «*Hvordan redusere feilansettelser.*» HR-Norge. Publisert 16.03.16. <https://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-reducere-antall-feilansettelser>
- Lima, Karin. 2018. «*De 3 største utfordringene i rekruttering i dag.*» Rekruttering.tu.no. Oppdatert 25.07.2018. <https://rekruttering.tu.no/de-3-storste-utfordringene-i-rekruttering-i-dag>
- Maccoby, Michael. 2000. «*Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons.*» Harvard Business Review. 2(1): 104-112.
- MacDermott, Kris. 2018. «*Contract vs. permanent job interviews: The differences you need to know.*» Published 02.13.18. WinterWyman. <https://www.winterwyman.com/blog/contract-vs-permanent-job-interviews-differences-you-need-know/>
- Malterud, Kirsti. 2017. «*Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag.*» 4. Utg. Universitetsforlaget.

- Martinsen, Øyvind L. 2008. «*Rekruttering.*» I Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders (red.). «*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM.*» S. 67-95. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Øyvind L. 2011. «*Lederes 7 dødssynder.*» BI Business Review. Oppdatert 27.10.11. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/10/Lederes-7-dodssynder/>
- Martinsen, Øyvind L. og Glasø, Lars. 2013. «*Personlighet og ledelse.*» I Rønning, R. W, Brochs-Haukedal. Glasø, L. and B, Matthiesen (red.). «*Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0.*» Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas. 2014. «*Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver.*» Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mintzberg, Henry. 1973. «*The nature of managerial work.*» New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry. 1975. «*The manager's job – Folklore and fact.*» Harvard Business Review. 53(4): 49-61.
- Mintzberg, Henry. 1983. «*Structures in five: Designing effective organizations.*» New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 2009. «*Managing.*» Berrett-Koehler Publishers.
- Morgan, Gareth. 1998. «*Images of organization – The Executive Edition.*» Berrett-Koehler Publishers.
- Nisbett, Richard E and Wilson, Timothy DeCamp. 1977. «*The halo effect: Evidence for unconcious alteration of judgements.*» Vol. 25. No. 4: 250-256.
- Northouse, Peter G. 2010. «*Leadership. Theory and practice.*» 5. Edition. Los Angeles Sage.
- Ostermann, Paul. 2008. «*The truth about middle managers. Who they are, how they work, why they matter.*» Boston, Harvard Business Press.
- Pearse, Chris. 2019. «*Why leadership recruitment is broken – and how to fix it.*» ChrisPearse. Published 07.01.2019. <https://chrispearse.co.uk/leadership/550/>
- Persvold, Anja Zawadzka. 2018. «*Prestasjon.*» Store Norske Leksikon. Oppdatert 07.05.18. <https://snl.no/prestasjon>
- Postholm, May Britt. 2010. «*Kvalitativ metode – En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier.*» 2. Utg. Universitetsforlaget.

- PWC & WFPMA. 2005. «*Survey of global HR challenges: Yesterday, today and tomorrow.*» Retrieved from <http://www.wfpma.com/hr-global-challenges> (Last access date: September 21st, 2017)
- Ringdal, Kristen. 2018. «*Enhet og mangfold.*» 4. Utg. Vigmostad & Bjørke AS: Fagbokforlaget.
- Ronay, Richard. Nale, Lehmann-Willenbrock. Janneke, K. and Samuel Mayoral. 2019. «*Playing the Trump card: Why we select overconfident leaders and why it matters.*» The Leadership Quarterly.
- Ross, Catherine Sheldrick. 2003. «*The reference interview: Why it needs to be used in every (well, almost every) reference transaction.*» Reference & User Services Quarterly. 43(1): 38-43. Academic Search Premier.
- Rydland, M. 2015. «*Hvilken rolle spiller mellomlederen?*» Magma. 18(7): 47-55.
- Rønning, Rune. William, Brochs-Haukedal. Lars, Glasø og Stig, Berge Matthiesen. 2014. «*Livet som leder - Lederundersøkelsen 3.0.*» Fagbokforlaget.
- Rørstad, Kristoffer. Pål, Børing. Espen, Solberg og Tone, Cecilie Carlsten. 2017. «*NHOs kompetansebarometer 2019 – Resultater fra en undersøkelse om kompetansebehov blant NHOs medlemsbedrifter i 2019.*» NIFU.
- Røvik, K. A. 1988. «*Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet.*» Bergen: Fagbokforlaget.
- Salgado, J. F. and Moscoso, S. 2002. «*Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview.*» European Journal of Work and Organizational Psychology. 11(3): 299-324.
- Saville, P. and Holdsworth, R. 1997. «*Appraisal survey.*» Newslines: October.
- Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. 1998. «*The validity and utility of selection methods in personell psychology: Practical and theoretical implication of 85 years of research findings.*» The American Psychological Association.» Vol. 124(2): 262-274.
- Schmidt, Frank L. Sue-In, Oh and Jonathan A, Shaffer. 2016. «*The validity and utility of selektion methods in personell psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings.*» Research Gate and SSRN.
- Schneider, B. and Konz, A. M. 1989. «*Strategic job analysis.*» Human Resource Management. 28: 51-63.

- Schramm-Nielsen, Lawrence. and Sivesind, H. 2005. «*Management in Scandinavia: Culture, context and change.*» Edward Elgar.
- Schulze, Ove og Skorstad, Espen. 2008. «*Arbeidspsykologiske tester.*» I Skorstad, Espen (red.) «*Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvelging.*» S. 100-139. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Schwartz, Howard S. 1990. «*Narcissistic process and corporate decay.*» New York: NY University Press.
- Schyns, Birgit and Schilling, Jan. 2013. «*How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes.*» Leadership Quarterly.
- Scott, William Richard. 2008. «*Institutions and organizations.*» 3. Edition. London: Sage Publications Ltd.
- Silverman, David. 2016. «*Qualitative research.*» Sage Publications Ltd.
- Sivilombudsmannen. 2016. «*Tilsetting – Krav til saksbehandling ved vurdering av personlig egnethet.*» Oppdatert 22.05.2017. <https://www.sivilombudsmannen.no/aktuelt/tilsetting-krav-til-saksbehandlingen-ved-vurdering-av-personlig-egnethet/>
- Sivilombudsmannen. 2019. «*Innhenting av referanser uten forhåndsgodkjenning fra søker.*» Oppdatert 15.02.2019. <https://www.sivilombudsmannen.no/uttalelser/innhenting-av-referanser-uten-forhandsgodkjenning-fra-soker/>
- Skorstad, Espen. 2015. «*Rett person på rett plass – Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling.*» Gyldendal Akademisk.
- Sommer, Fabio. 2008. «*Dansen i Firenze.*» Form-It.
- Språkrådet. 2020. «*Uegnet.*» Universitetet i Bergen og Språkrådet. https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=uegnet&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bege=+&ordbok=bokmaal
- Statistisk Sentralbyrå. 2019. «*Befolkningens utdanningsnivå.*» ssb.no. Oppdatert 20.06.2019. <https://www.ssb.no/utniv/>
- Strand, Torodd. 2007. «*Ledelse, organisasjon og kultur.*» 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strauss, A. and Corbin, J. 1988. «*Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.*» 2. Edition. Sage Publications Inc.

- Svartdal, Frode. 2019. «*Feilkilder i forskning.*» Universitetet i Tromsø. Store Norske Leksikon. Oppdatert 13.12.19. https://snl.no/bias_i_psykologi
- Sverdrup, Therese E. 2020. «*Ledere med klare krav øker lønnsomheten.*» Dagens Perspektiv. Oppdatert 28.05.20. <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2020/ledere-med-klare-krav-okker-lonnsomheten>
- Teigen, Karl Halvor og Frode, Svartdal. 2018. «*Bias i psykologi.*» Universitetet i Tromsø. Store Norske Leksikon. Oppdatert 20.02.2018. https://snl.no/bias_i_psykologi
- Tengblad, Stefan. 2012. «*The work of managers: Towards a practice theory of management.*» Oxford University.
- Thagaard, Tove. 2018. «*Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitative metoder.*» 5. Utg. Fagbokforlaget.
- Thompson, G. and Glasø, L. 2018. «*Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach.*» Leadership & Organization Development Journal. Vol. 39(5): 574-591.
- Tjora, Aksel. 2017. «*Kvalitative forskningsmetoder i praksis.*» 3. Utg. Gyldendal Akademisk.
- Tyler, Tom R. and Blader, Steven L. 2000. «*Cooperation in groups. Procedural justice, social identity, and behavioural engagement.*» Philadelphia: Psychology Press.
- Uyterhoven, Hugo E. R. 1972. «*General managers in the middle: Managers in the middle.*» Harvard Business Review. Paperback No. 90060. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Van Vugt, Mark and Ahuja, Anjana. 2011. «*Naturally selected: The evolutionary science of leadership.*» 1. Edition. HarperBusiness.
- Vernon, P. E. 1964. «*The structure of human abilities.*» London: Methuen.
- Vernon, P. E. 1965. «*Ability factors and environmental influences.*» Amer. Psychologist 20. In press.
- Westley, F. R. 1990. «*Middle managers and strategy – Microdynamics of inclusion.*» Strategic Management Journal. 11(5): 337-351.
- White, R.W. 1959. «*Motivation reconsidered: The concept of competence.*» Psychological Review. 66(5), 297-333.

- Whiten, A and Byrne, RW. 1997. «*Machiavellian intelligence II: Extensions and evaluations.*» Cambridge University Press. Cambridge: New York, USA.
- Wiesner, W. H and Cronshaw, S. F. 1988. «*A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview.*» Journal of Occupational Psychology.
- Wilson, M. 2007. «*A history of job analysis.*» In L. Koppes. «*Historical perspectives in industrial and organizational psychology.*» Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yukl, Gary. 2013. «*leadership in organizations.*» Person Educated Limitid. 8. Edition.
- Zahidi, Saadia. 2020. «*We need a global reskilling revolution – here's why.*» World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Norsk Senter for Forskningsdata: Godkjenning fra NSD

28.2.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Kunnskap om feilkilder ved rekruttering og ansettelse av mellomledere/ledere. Hvordan å unngå feilansettelser.

Referansenummer

774856

Registrert

22.01.2020 av Anonymisert iht. innleveringskrav.

Behandlingsansvarlig institusjon

Høyskolen Kristiania - Ernst G. Mortensens Stiftelse / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tom Karp, Tom.Karp@kristiania.no, tlf: 95818911

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anonymisert iht. innleveringskrav.

Prosjektperiode

01.01.2020 - 10.06.2020

Status

27.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

27.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 27.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbo
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv / samarbeidsavtale

INFORMASJONSSKRIV / SAMARBEIDSAVTALE FORSKNINGSSSTUDIE

FORSKNINGSGRUPPE Anonymisert iht. innleveringskrav.

TILHØRIGHET: Høyskolen Kristiania, Oslo

VIL DU DELTA I FORSKNINGSPROSJEKTET

«Feilansettelser. Et kritisk blikk på dagens praksis.»

- En kvalitativ studie som belyser hvordan kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser kan bidra til å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner.

PROSJEKTETS FORMÅL

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt der formålet er å belyse hvordan kunnskap om feilkilder til rekruttering og ansettelse av ledere kan bidra til å redusere feilansettelser. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

PROSJEKTETS OMFANG: 60-100 sider formet med bakgrunn fra 12 gjennomførte dybdeintervjuer.

TYPE PROSJEKT: Masterstudie – Master of Science (MSc).

ANDRE FORMÅL: Publisering gjennom Høyskolen Kristiania sine sider samt tidsskrift.

HVORFOR DU FÅR SPØRSMÅL OM Å DELTA?

Du får spørsmål om å delta da du inngår i utvalget vårt som omhandler HR-arbeidere, rekrutterings- og bemanningsansvarlige og øvrige ledere i rekrutteringsbransjen og annet næringsliv. Totalt sett 50 virksomheter er kontaktet, hvorav målet er samarbeid med 12 av dem. Grunnlaget for forespørselen er gjennom eget nettsøk eller ved bruk av eget kontaktnettverk.

HVA INNEBÆRER DET FOR DEG Å DELTA?

Datainnsamling vil foregå i form av et semistrukturert dybdeintervju. For den deltakende parten innebærer dette å dele av avdelingsintern informasjon. Intervjutiden er satt til 1 time, og det vi bli benyttet lydopptak.

DET ER FRIVILLIG Å DELTA

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

DITT PERSONVERN – HVORDAN VI OPPBEVARER OG BRUKER DINE OPPLYSNINGER

Vi vil kun benytte opplysninger som er gitt til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Forskningsgruppen og samarbeidende part er eneste som vil ha tilgang til råmateriale fra intervjuene. Veiledere vil kun ha tilgang til anonymisert og transkribert materiale. Lydopptakene slettes ved fullført transkribering, og transkribert materiale lagres på eget internminne tilhørende personlig bærbar maskin. Opplysningene lagres i en egen mappe med lås i form av kode samt adskilt fra øvrige data.

PUBLIKASJON

Vi vil kun nevne hvilken stilling intervjuobjektet innehar.

HVA SKJER MED OPPLYSNINGENE DINE NÅR VI AVSLUTTER FORSKNING SARBEIDET?

Etter prosjektets slutt vil alle dataene være anonymisert.

DINE RETTIGHETER

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

HVA GIR OSS RETT TIL Å BEHANDLE PERSONOPPLYSNINGER OM DEG OG VIRKSOMHETEN?

Vi behandler opplysninger om deg og virksomheten basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

HVOR KAN JEG FINNE UT MER?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Tom Karp*, kontaktinfo: +47 958 18 911 – Professor i Ledelse ved Høyskolen Kristiania.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på email: personverntjenester@nsd.no eller: +47 555 82 117

MED VENNLIG HILSEN

Anonymisert iht. innleveringskrav.

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «*Feilansettelser av ledere: Tilfeldig, eller mulig å unngå*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta gjennom et personlig intervju
- å gi avdelingsintern informasjon til prosjektet
- å gi informasjon om min stilling til prosjektet
- at opplysningene som gis behandles etter avtale

Dato:

Signert prosjektdeltaker:

Vedlegg 3: Studiens intervjuguide

INTERVJUGUIDE FORSKNINGSSTUDIE – VÅREN 2020

Tema: «Hvordan kunnskap om feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosesser kan bidra til å redusere feilansettelser i mellomlederposisjoner.»

Prosess: Utformingen av intervjuguiden er gjort med utgangspunkt i Iversen sin rekrutteringsprosess (2015), samt øvrige perspektiver fra studiens teoretiske rammeverk.

Virksomhet:

Informantens formelle stilling:

FASE: BEHOVSANALYSE	
<i>Spørsmål</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
1) Hva tar dere utgangspunkt i når dere utformer en stillingsutlysning?	Hva hvis det gjelder utlysning til en leder/mellomlederposisjon?

FASE: SIKRE KANDIDATILFANG	
<i>Spørsmål:</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
2) Hvilke rekrutteringsmetoder benytter dere for å sikre at dere får kvalifiserte søkere?	Er det forskjell i måten dere rekrutterer på til forskjellige avdelinger?
3) Hvilke rekrutteringskanaler benytter dere ved rekruttering av mellomledere?	Hvilke kanaler opplever dere som mest effektive?

FASE: SØKNADSADMINISTRASJON	
<i>Spørsmål:</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
4) Hva gjør dere for å holde på søkerne deres før dere velger den endelige lederkandidaten?	Har det hendt at dere har mistet kvalifiserte søkere i løpet av prosessen, evt hvorfor?

FASE: SELEKSJON	
<i>Spørsmål:</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
5) Hvilke metoder/tester benytter dere for å kvalitetssikre kandidater til mellomlederposisjoner?	Hvilken effekt opplever dere at tester gir?

<p>(Eks: Evnetester, personlighetstester, ferdighetstester, arbeidsprøve/simulering)</p>	<p>Er testene egenutviklet, eller er de basert på forskning?</p> <p>På hvilken måte mener dere at arbeidspsykologiske tester kan predikere fremtidig atferd hos en lederkandidat?</p>
<p>6) Kan dere nevne en form for intervjustruktur dere benytter ved seleksjon av ledere/mellomledere?</p>	<p>Hva er årsaken til at dere benytter en struktur fremfor en annen?</p>
<p>7) Hvilke krav stiller dere til medarbeidere/ledere som jobber med rekruttering og bemanning?</p>	<p>Må medarbeidere/ledere som jobber med rekruttering og bemanning gjennom kursing og/eller opplæring før de får bidra med seleksjonsprosesser (intervju, screening etc.)?</p>
<p>8) Hvilke egenskaper anser dere som viktigst hos mellomleder kandidater?</p> <p>(Eks: Gripbarhet, motivasjon, ferdigheter, trenbarhet, arbeidserfaring, utdanning, tillit, personlighet, integritet, robusthet, omsorgsfull etc.)</p>	<p>I hvilken grad benytter dere konkrete og systematiske metoder for å avdekke de nevnte egenskapene hos lederkandidatene?</p>
<p>9) I motsetning til forrige spørsmål. Kan du si litt om hvilke egenskaper og hvilken type lederkandidater dere ikke ønsker dere?</p>	<p>Har dere noen metoder for å avdekke denne typen lederkandidater, og hvordan siler dere dem ut i mengden?</p>
<p>10) Har dere noen konkrete feilkilder i rekrutterings- og seleksjonsprosessene deres som dere bevisste på, og har rutiner for å unngå?</p> <p>(Eks: subjektive vurderinger, magefølelse, førsteinntrykk, overvurdering av negativ/positiv informasjon, stereotypier, kontrasteffekter, glorieeffekt etc.)</p>	<p>Dersom informanten er usikker, nevnt noen av feilkildene. Eksempelvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I hvilken grad opplever dere at intervjuere har ulik oppfatning av lederkandidater? - Har dere opplevd at lederkandidater har blitt ansatt på bakgrunn av magefølelse og intuisjon? <p>Er de potensielle fallgruvene som kan oppstå i rekrutterings- og seleksjonsprosesser kommunisert innad i virksomheten?</p> <p>Blir alle rekrutteringsansvarlige, nye som erfarne, gjort bevisst på feilkildene som kan oppstå, og hvordan disse kan reduseres?</p>

<p>11) Hvordan går dere frem ved referansesjekk av lederkandidater?</p>	<p>Har dere som rutine å kontakte flere referanser enn det lederkandidaten har oppgitt?</p> <p>Gjennomfører dere bakgrunnssjekk av lederkandidatene deres utover referanseintervjuet?</p> <p>I hvilken grad vektlegger dere og går frem ved positiv / negativ informasjon om en lederkandidat?</p>
--	--

FASE: ANSETTELSE	
<i>Spørsmål:</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
<p>12) Hvor lang tid går det normalt sett fra søknadsfristen utløper til et jobbtillbud gis?</p>	
<p>13) Har dere tall på hvor mange feilansettelser dere har gjort/bidratt med siste 2-5 årene?</p>	

FASE: NYE FORKLARINGSMODELLER	
<i>Spørsmål:</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
<p>14) Den generelle praksisen vedrørende lederutvelgelser baserer seg i dag på konvensjonelle metoder der personlighetstester, evnetester, intervjuer og caser utgjør vurderingsgrunnlaget av kandidatene. Hvilket forhold har dere til potensielle andre forklaringsmodeller, og tror dere at dere at man kan oppnå større nytteverdi av å bevege seg litt utenfor normalen hva angår lederutvelgelser?</p>	<p>Eksempelvis: Enkelte rekrutteringsbyråer har begynt å uforme caser med den hensikt å teste hvordan ledere fungerer i situasjoner som bærer preg av høy stressfaktor.</p> <p>Forsvaret har i en årrekke basert sine lederutvelgelser på kombinasjoner av konvensjonelle tester og mer utradisjonelle tester som søker etter å finne en konkret atferd i gitte situasjoner.</p>

FASE: AVSLUTTENDE	
<i>Spørsmål:</i>	<i>Oppfølgingsspørsmål:</i>
<p>15) Er det noen andre momenter intervjuobjektet ønsker å få frem rundt virksomhetens rekrutterings- og seleksjonsprosesser?</p>	