

Rekrytering: problem och utveckling

Lennart Sjöberg

Handelshögskolan i Stockholm

Version 2

4 Mars 2011

Rekrytering är svårt. Problemen är många. Vilken information ska man bygga på, och hur ska man säkerställa att det finns bra kandidater till de befattningar som det gäller? Hogan, Hogan och Kaiser visar hur vanliga misslyckandena är när det gäller chefsrekrytering [9]. Det är stora pengar som står på spel [17]. Jag ska i denna artikel främst behandla chefsrekrytering men problemen är likartade i andra sammanhang.

En första aspekt gäller bredden på rekryteringsbasen. Den viktigaste faktorn vid rekrytering är urvalskvoten, dvs. antalet sökande till ett jobb. Enkla statistiska analyser visar att om gruppen är tillräckligt stor finns det med betydande säkerhet minst en mycket bra person i den. Chansen att identifiera en sådan person ökar när urvalskvoten minskar: ju flera sökande man väljer bland desto större chans att lyckas.

I praktiskt arbete är det emellertid inte populärt att arbeta med en mycket bred rekryteringsbas. Det är dyrbart och tidsödande att granska många kandidater till ett jobb, om man använder konventionella metoder för personbedömning. Man kan emellertid använda ett snabbt och enkelt screeningtest för att göra den första sällningen. I nästa fas går man vidare med mera ingående granskning i form av mera omfattande psykologiska test, intervjuer, referenstagande etc.

Screeningtestning kan väsentligt öka effektiviteten i rekryteringsprocessen.

När det gäller psykologiska dimensioner är både personlighet och begåvning av betydelse. Begåvning är den bäst etablerade dimensionen [18], och det räcker för de allra flesta syften med ett mått på generell begåvning, *g*-faktorn. Den har i de flesta jobb ett betydande prognosvärde. Mera specifika intelligensfaktorer ger sällan något ökat prognosvärde, inte heller ”praktisk intelligens” [7].

Personlighet är en mera komplicerad historia [25]. I den stora meta-analysen¹ av Hunter och Schmidt [18] tas endast noggrannhet (*conscientiousness*) upp, och sambandet med arbetsresultat befanns vara omkring 0,3 – ett lågt samband. Andra forskare har kommit till andra slutsatser. Personlighet har t ex ett samband med framgång i yrkeslivet [30]. Många forskare och praktiker bygger emellertid på meta-analyser av ”big five”-dimensionerna, och dessa har visat sig ha låga samband med arbetsresultat. De är för abstrakta och generella. Mera fokuserade och smalare dimensioner som uthållighet och grad av positiv grundattityd har visat sig ha mycket större förklaringsvärde [25], och index som bygger på flera sådana kraftfulla skalor kan nå ett prognosvärde på omkring 0,5 till arbetsresultat. Det är resultat som ligger nära vad man uppnår med begåvningstest.

Personlighet och begåvning är i stort sett nollkorrelerade och en sammansatt prognos som använder båda typerna av skalor kan därför nå ett högt prognosvärde, kanske 0,7. Längre än så är det troligen svårt att komma med andra typer av information, men det är bra nog, särskilt om man arbetar med

¹ En meta-analys är en sammanställning av ett stort antal primära undersökningar av ett visst problem, t ex hur stor validitet ett test har.

en liten urvalskvot. Ungefär lika stor vikt bör läggas vid begåvning och personlighet, med tanke på den validitet som dessa grupper av dimensioner har mot arbetsresultat. Man bör dock överväga en tröskelmodell, för att undvika att hög intelligens fullt ut tillåts kompensera för mindre lämpliga personlighetsegenskaper, och tvärtom.

De flesta moderna personlighetstesterna använder självrapportmetodik. Därför blir de utsatta för risken av skönmålning. Det är lätt att inse att sökande till ett eftertraktat jobb är frestade att beskriva sig själva i en överdrivet positiv dager. Detta tycks dessutom vara vanligare bland män än kvinnor, varför kvinnorna missgynnas av sådana test [23]. Hur ska man hantera det problemet? En lösning som visat sig fungera väl är att mäta tendensen till skönmålning med särskilda skalor som sedan används för att korrigera övriga skalor med hjälp av statistiska modeller [24; 26]. Sådana modeller måste normalt vara olika för olika testskalor beroende på att skönmålningen har ett större genomslag i vissa fall än i andra; t ex vad gäller emotionell stabilitet jämfört med kreativitet. Skillnader mellan män och kvinnor reduceras eller försvinner helt om man korregerar för skönmålning. En annan fördel är att testvärdena blir mera jämnt fördelade. Före korrektion finns en tendens att de är starkt snedfördelade med en anhopning av testvärdena på de högsta skalvärdena.

Ett annat problem med moderna personlighetstest är att de är inriktade på "big five" vilket innebär att huvudvikten läggs vid mycket generella personlighetsfaktorer som har svagt förklaringsvärde [25]. Ett exempel är OPQ [2-3]. Ett annat är MBTI, Myers-Briggstestet [22]. Visserligen finns det i flera av dessa "big five"-test ett stort antal underskalor, 30-40 stycken, som kan användas för att ge en mera nyanserad beskrivning. Men då är risken stor att det blir *för* nyanserat. Med så många

delskalor kan man inte vänta sig att var och en mäts med tillräcklig reliabilitet. Underskalornas prognosvärde är dessutom mycket sämre känt än värdet av de övergripande ”big five”. Vissa av dem kan vara av praktiskt värde, men långt ifrån alla. Och det finns många aspekter på personligheten som är av stor potentiell betydelse men som helt faller utanför de konventionella kategorierna, som emotionell intelligens [11].

I ett nykonstruerat svenskt test (*UPP*) mäts ett antal personlighetsdimensioner med direkt relevans för arbetslivet [27], nämligen:

- Samarbetsvilja (passiv aggression)
- Kreativitet
- Emotionell intelligens
- Social förmåga
- Grad av positiv grundattityd
- Självförtroende
- Perfektionism
- Narcissism
- Social säkerhet
- Kontrollbehov

Skalorna används också för att skapa aggregerade variabler som ger en bättre överblick av resultaten: jagstyrka, stresstålighet och chefpotential.

Märk att en del av skalorna mäter personlighetens ”mörka sida”: passiv aggression, perfektionism och narcissism. Även om det handlar om ”normala” personer kan det vara högst relevant att skaffa sig en uppfattning om ”kliniska” syndrom, gränsen för vad som är normalt är ju flytande och variationer

även inom normalområdet kan vara av stor betydelse i arbetslivet. Så är t ex perfektionism en betydande belastning i många situationer, även om den inte når kliniska nivåer.

Kombinationer av dessa skalor har visat sig ge mycket hög validitet mot arbetsresultat i skilda sammanhang. Alla skalor är inte alltid lika relevanta, men två tycks ha ett generellt genomslag: grad av positiv grundattityd och social säkerhet.

UPP-testet mäter också arbetsmotivation och relaterade attityder som balans arbete/övrigt liv. Dessa dimensioner är naturligtvis relaterade till den aktuella arbetssituationen, men de har sin plats i ett personlighetstest därför att de också är uttryck för personen själv. Arbetstillfredsställelse är delvis t o m genetiskt bestämt [10]. Inklusionen av dessa dimensioner gör det dessutom möjligt att validera övriga testskalor på ett mycket enklare sätt (proxyvalidering) än traditionell validering mot externa mått på arbetsresultat. Det har visat sig att proxyvalidering ger resultat som är jämförbara med validering mot externa kriterier [27].

Äldre test är alltför generella och för litet anknutna till specifika arbetsdimensioner. Ett exempel är 16 PF, ursprungligen från 1949 och prövat mot chefskarriär i Sverige i en doktorsavhandling redan på 1950-talet med magert resultat [16]. Detta test visar också hur svårt det är att få stabila psykometriska egenskaper när man rör sig mellan olika kulturer, t o m om det rör sig om engelskspråkiga länder som USA och New Zeeland [1]. De flesta test som används i Sverige är översättningar från engelska och egenskaperna hos de svenska versionerna är sällan ingående undersökta. I Sverige används i förvånande stor utsträckning s k DISC-ansatser [12], i sin vanligaste form ofta kallat Thomas-

systemet, som går tillbaka på en obskyr teori från 1920-talet [14]. I detta system försöker man mäta ett fåtal personlighetsdimensioner med en enkel adjektivlista.

Forskningen om Thomas-systemet är mycket sparsam och den teoretiska bakgrunden dunkel. Detta är emellertid Sveriges i särklass mest använda test, så många testanvändare tycks inte efterfråga vetenskaplig grund för de metoder de köper.

En helt annan ansats är de projektiva testen som Rorschach och DMT. De har funnits mycket länge men man har inte lyckats övertygande dokumentera deras värde i arbetspsykologin [28; 34].

Ännu en tradition är ”assessment center” (AC). Med den termen kan menas att man använder ett antal test som mäter olika aspekter på personlighet och begåvning. Ett exempel är ett AC som innehåller *UPP*-testet, begåvnings-test, ett test av kritiskt tänkande samt mätning av riskattityder och värderingar.

Det är emellertid också vanligt att termen AC syftar på simuleringsövningar under en eller ett par dagar, övningar som observeras och bedöms av psykologer. Det finns omfattande forskning om hur AC-övningar fungerar [31]. Om man jämför med vanliga test, som är väsentligt billigare, tycks prognosvärdet vara ungefär detsamma, varken bättre eller sämre. Frågan är därför om de kan anses vara ekonomiskt motiverade.

Intervjuer är naturligtvis ett centralt inslag i rekrytering. Forskning har tydligt visat att strukturerade och välplanerade intervjuer kan vara av värde [33], men lika tydligt att ostrukturerade intervjuer och ”djupintervjuer” inte ger

användbar information² [15] och kan vara starkt påverkade av förväntningar [13]. "Personkemin" [29] i ett tidigt stadium av intervjun kan ha utslagsgivande effekt, och den är i sin tur påverkad av irrelevanta faktorer som utseende, kroppsspråk och dialekt.

Intresse är en aspekt som på ett lite märkligt sätt försumrats i forskningen [20]. Nya resultat visar emellertid att arbetsintresse kan vara en viktig variabel för prognos av resultat [32]. Här finns mycket att göra i forskningen. Den som är ointresserad av sitt jobb kan inte förväntas göra ett bra resultat, särskilt inte om det handlar om kvalificerade arbetsuppgifter.

Och hur är det med värderingar? De anses ofta vara av stor betydelse, men är svåra att mäta på ett direkt sätt. Man kan emellertid mäta dem indirekt, som emotionell intelligens. Vi har funnit starka negativa samband mellan EI och värderingar som man gärna vill undvika i arbetslivet, nämligen en cynisk, manipulativ och materialistisk attityd [4-6; 21]. Detta är en fördel med att använda sig av EI i personlighetstest, utöver det tillskott i information som EI ger för prognos av arbetsresultat [11].

Effektiv rekrytering bör alltså grundas på ett så stort och brett underlag av kandidater som möjligt, och dessa bör screeningtestas på ett tidigt stadium i processen. För en mindre grupp kan man sedan gå vidare med begåvningsstest som mäter g-faktorn, och personlighetstest som mäter dimensioner som är fokuserade på arbetsresultat. När det gäller personlighetstest måste resultaten korrigeras för skönmålning, som är allmänt förekommande och av stor betydelse för testresultaten.

² Validiteten mot arbetsresultat tycks ligga omkring 0.15, ett mycket lågt värde.

Numera finns effektiva metoder för den saken. Moderna personlighetstest som mäter dimensioner som är fokuserade på arbetsresultat har mycket hög validitet. Intervjuer bör vara strukturerade och psykologisk spekulation och ”djupintervjuer” undvikas.

Rekryteraren måste vara på sin vakt mot att påverkas av ”personkemi” och irrelevanta faktorer. Det är lätt gjort att man överdriver sin tilltro till den egna förmågan till personbedömning. Forskning om bedömningar och beslut har länge visat att tilltron till en bedömning ökar med beslutsunderlagets storlek, samtidigt som den faktiska kvaliteten i bedömningen sjunker när informationsmängden överstiger en viss gräns [19]. Mänsklig informationsbehandling kan med fördel kompletteras eller ibland ersättas av enkla modeller som har visat sig fungera bättre i de flesta sammanhang [8].

Referenser

- [1]. Adcock, N. V., & Adcock, C. J. (1979). Cultural, motivational and temporal problems with the 16 P.F. test. *South African Journal of Psychology*, 9(3-4), 84-91.
- [2]. Barrett, P., Kline, P., Paltiel, L., & Eysenck, H. J. (1996). An evaluation of the psychometric properties of the concept 5.2 Occupational Personality Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 69(1), 1-19.
- [3]. Brown, A., & Bartram, D. (2009). *Development and psychometric properties of the OPQ32r. Supplement to the OPQ 32 technical manual*: SHL.
- [4]. Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2005). Emotional intelligence and interpersonal skills. In R. D. Roberts & R. Schulze (Eds.), *International handbook of emotional intelligence* (pp. 289-308). Cambridge MA: Hogrefe.
- [5]. Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2006). Money attitudes and emotional intelligence. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 2027-2047.
- [6]. Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2007). Money obsession, social adjustment, and economic risk perception. *Journal of Socio-Economics*, 36(5), 689-697.
- [7]. Gottfredson, L. S. (2003). Dissecting practical intelligence theory: Its claims and evidence. *Intelligence*, 31(4), 343-397.

- [8]. Grove, W. M., & Meehl, P. E. (1996). Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: The clinical-statistical controversy. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, 293-323.
- [9]. Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 555-575): Washington, DC, US: American Psychological Association.
- [10]. Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. [doi:10.1037/0021-9010.88.4.750]. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750-759.
- [11]. Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. [doi:10.1037/a0017286]. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- [12]. Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning. Om urvalsmetoder i arbetslivet. Andra upplagan*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- [13]. Macan, T. H., & Dipboye, R. L. (1994). The effects of the application on processing of information from the employment interview. [doi:10.1111/j.1559-1816.1994.tb00559.x]. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(14), 1291-1314.
- [14]. Marston, W. M. (1989/1928). *Emotions of normal people*. Ormskirk, Lancs.: Thomas Lyster.
- [15]. McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. [doi:10.1037/0021-9010.79.4.599]. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616.
- [16]. Ramfalk, C. W. (1957). *A study of the selection of personnel for higher positions in industrial organizations*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- [17]. Russell, C. J. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 560-573.
- [18]. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- [19]. Sjöberg, L. (1978). *Beslutsfattande. Psykologiska studier av valsituationer. (Decision making. Psychological studies of choice situations)*. Stockholm: Natur & Kultur.
- [20]. Sjöberg, L. (1983). Interests, achievement and vocational choice. *European Journal of Science Education*, 5, 299-307.
- [21]. Sjöberg, L. (2001). Emotional intelligence: A psychometric analysis. *European Psychologist*, 6, 79-95.
- [22]. Sjöberg, L. (2005). En kritisk diskussion av Myers-Briggs testet. (A critical discussion of the Myers-Briggs test). *Organisational Theory & Practice. Scandinavian Journal of Organisational Psychology*, 15(1), 21-28.
- [23]. Sjöberg, L. (2005). Självskattningstest: Den som ljuger fräckast vinner? (Self report tests: will the liar win?). *Person och Ledarskap*, 36(6), 22-25.
- [24]. Sjöberg, L. (2009). *UPP-testet: Korrektion för skönmålning. (The UPP test: Correction for impression management)*. *Forskningsrapport 2009:3*. Stockholm: Psykologisk Metod AB.
- [25]. Sjöberg, L. (2010). *Personlighetsdimensioners validitet i arbetslivet: teorier och empiri (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2010:6)*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- [26]. Sjöberg, L. (2010). *Skönmålning på UPP hos chefskandidater*. Stockholm: Psykologisk Metod AB.
- [27]. Sjöberg, L. (2010). *UPP-testet. Teknisk manual*. Stockholm: Psykologisk Metod AB.

- [28]. Sjöberg, L., Källmén, H., & Scharnberg, M. (1998). Selection for stressful jobs: Is the Defence Mechanism Test the solution? In R. Flin, M. Salas, M. Strub & L. Martin (Eds.), *Decision making under stress: Emerging themes and applications* (pp. 252-260). Aldershot: Ashgate.
- [29]. Sjöberg, L., & Tollgerdt-Andersson, I. (1985). *Vad är personkemi? Socialpsykologisk forskning om attraktivitet. (What is person chemistry? Social psychological research on attractiveness)*. Stockholm: Scandinavian Executive Search.
- [30]. Spurk, D., & Abele, A. E. (2011). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. [doi:10.1007/s10869-010-9184-3]. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 87-103.
- [31]. Thornton Iii, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187.
- [32]. Van Iddekinge, C. H., Putka, D. J., & Campbell, J. P. (2011). Reconsidering vocational interests for personnel selection: The validity of an interest-based selection test in relation to job knowledge, job performance, and continuance intentions. [doi:10.1037/a0021193]. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 13-33.
- [33]. van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Eidson, C. E., & Attenweiler, W. J. (2004). What do structured selection interviews really measure? The construct validity of behavior description interviews. *Human Performance*, 17(1), 71-93.
- [34]. Wood, J. M., Nezworski, M. T., Lilienfeld, S. O., & Garb, H. N. (2003). *What's wrong with the Rorschach?: Science confronts the controversial inkblot test*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.