

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Rekrytera för framtida prestationer:
Chefsnivåer och personliga egenskaper**

Catrin Rappe

Självständigt arbete 15 p
Fördjupningsarbete i psykologi
Vårterminen 2013

Handledare: Trevor Archer
Danilo Garcia

Rekrytera för framtida prestationer: Chefsnivåer och personliga egenskaper

Catrin Rappe

Sammanfattning. Att känna till vilka personliga egenskaper som bör eftersökas för olika chefsnivåer kan minska risken för felrekrytering. Syftet med studien var att se om sökande till olika chefsnivåer (lägsta, mellersta och högsta) inom privat sektor visade skillnader i personliga egenskaper, samt om egenskaperna följde chefsnivåerna. Genom en tvärsnittsstudie baserad på registerdata med utfall från personlighetstest utförda med testverktyget JobMatchTalent analyserades urvalet ($N=2615$), med envägs Anovor och efterföljande Post Hoc-test. Resultatet visade på signifikanta skillnader i personliga egenskaper mellan chefsnivåerna. De som sökt de högsta eller de lägsta chefsnivåerna hade signifikant högre medelvärden på JobMatchTalent-skolor positivt korrelerade med utåtriktning och öppenhet och negativt korrelerade med vänlighet och målinriktning. Sökande till de mellersta chefsnivåerna visade motsatt resultat. Egenskaperna följde således ej chefsnivåerna.

Att rekrytera fel person är dyrt. I en studie genomförd av Öhrlings Price Waterhouse Coopers (2006) beräknade småföretagare i Sverige värdet av en felrekrytering på i snitt 700 000 kr. Att rekrytera fel chef kan, förutom kostnaderna för själva rekryteringen, dessutom leda till svikande resultat och dåligt företagsklimat (Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L., 2002).

Hur kan man då gå till väga för att i så hög grad som möjligt undvika en felrekrytering av en chef? Hur väl rekryteringen förbereds har visat sig ha betydelse för hur lyckad rekryteringen blivit. Enligt Campion, Palmer och Campion (1997) utgjorde en väl utarbetad arbetsanalys basen för god validitet i urvalet av sökande genom att urvalet baserades på faktorer som hade koppling till arbetsuppgifter och förutsättningar för befattningen och undvek de bias som annars brukar kunna uppstå utan detta förarbete.

Det finns olika sätt att genomföra en arbetsanalys på och utmaningen för samtliga är svårigheten att säkerställa innehållsvaliditeten d.v.s. att efterfrågade egenskaper för en befattning verkligen krävs för arbetsprestationen, samt att de valda testverktygen faktiskt mäter dessa (Society for Industrial & Organizational Psychology, SIOP, 2003).

Enligt Barrett (1996) kan en typisk arbetsanalys i grova drag delas in i tre delar; identifiering av primära arbetsuppgifter, identifiering av egenskaper för befattningen så som kunskap (Knowledge), färdigheter (Skill), förmågor (Abilities) och övriga (Other), förkortat KSAO, samt val av mått, urvalskriterier och tester.

De identifierade och dokumenterade arbetsuppgifterna skall samspela med de identifierade särdrag som krävs för befattningen, samt med de mått, urvalskriterier och tester som avses användas för utvärdering av sökande (Barrett, 1996).

Vad gäller befattningens krav på KSAO så behöver de uttryckas som observerbart beteende (Barrett, 1996) och därefter graderas med hänsyn till hur stor

grad KSAO:n erfordras för att utföra arbetsuppgiften. Validiteten på sambanden mellan de tre delarna i arbetsanalysen spelar således en stor roll för om rätt person anställs.

Ett vanligt tillvägagångssätt vid identifiering av den sökandes KSAO:n är att, i kombination med intervju, intelligenstag m.m., använda personlighetstest för att fånga den sökandes personlighet i förhoppning att kunna förutsäga dennes beteende. En studie genomförd av Tett och Rothstein (1991) visade bland annat att personlighetstest utförda för att bekräfta fördefinierade egenskaper gav högre validitet än test som genomfördes för att generellt sett mäta egenskaperna. Det talade således för att egenskaperna som eftersöktes vid en rekrytering skulle identifieras innan testet utfördes.

Det finns olika teorier för att definiera de personliga egenskaperna. En av de mest frekvent använda är femfaktormodellen, vilken menar att det finns några egenskaper som är relativt bestående över en människas livstid; neuroticism (grad av känslomässig instabilitet, ångest, aggression m.m.), utåtriktning (eng. extraversion)(social, energirik, positiv m.m.), vänlighet (eng. agreeableness) (omhändertagande, vårdande m.m.), målinriktning (eng. conscientiousness) (att vara presterande och pålitlig) och öppenhet (eng. openness to experience) (självstyrande, fantasifull, okonventionell m.m.) (Costa & McCrae, 1987).

För att öka sannolikheten att rekrytera rätt person till en chefsbefattning bör således de arbetsuppgifter som skall utföras identifieras och de egenskaper som skall eftersökas definieras innan rekryteringsarbetet startar. Vad gäller eftersökta egenskaper för just chefsbefattningar så har egenskaperna inom femfaktormodellen över tiden studerats i samband med chefs- och ledarskap.

Själva definitionen av chefskap och ledarskap bör dock nämnas inledningsvis. Enligt Yukls (1989) genomgång av ledarskapsforskningen råder det i dag viss oenighet mellan teoretikerna vad gäller definitionen av ledarskap och ledarskapets relation till chefskap. En teoretisk inriktning menar att ledarskap och chefskap är ömsesidigt uteslutande och en annan inriktning att de är överlappande. Den största skillnaden mellan ledare och chefer enligt den inriktning som hävdar ömsesidigt uteslutande, är att chefer i huvudsak verkställer ansvarsuppgifter och utövar auktoritet, medan ledaren påverkar engagemanget och medarbetarnas åtagande att genomföra uppgifter. Förespråkarna för den överlappande inriktningen menar att det inte finns någon anledning att särskilja ledarskap från chefskap då en person kan utöva båda (Yukl, 1989). Yukl menar att det i nuläget inte finns någon anledning att ta ställning för den ena och den andra sidan av synsätten utan att vidare forskning inom området får visa hur det ligger till. Precis som Yukl väljer även jag att under fortsatt rapportering av studien benämna de båda begreppen med en gemensam term. Begreppet chef kommer fortsättningsvis användas både som benämning för chef och för ledare.

En studie kring chefskap och egenskaperna i femfaktormodellen genomfördes av Judge, Bono, Ilies och Gerard (2002) i syfte att identifiera de personliga egenskaper som utmärker en chef med höga nivåer av chefseffektivitet och uppfattade chefsegenskaper. Studien visade att utåtriktning var den egenskap som hade starkast samband både med uppmätt chefseffektivitet och uppfattade chefsegenskaper. Näst efter utåtriktning kom målinriktning, vilken hade starkare korrelation med uppfattade chefsegenskaper än med chefseffektivitet. I affärssammanhang var öppenhet i kombination med utåtriktning de egenskaper som till största del visade sig förutsäga chefskap. Neuroticism visade på negativ korrelation med chefskap. Vänlighet var den egenskap som visade sig ha minst samband med chefseffektivitet och uppfattning av

chefsegenskaper. Egenskaperna i femfaktormodellen överlag visade sig ha ett starkt samband med chefseffektivitet och uppfattade chefsegenskaper (Judge et al., 2002).

Hög vänlighet och låg neuroticism har dock i andra studier visat sig vara av betydelse för chefsprestationer kopplat till arbete i grupp, samt att dessa två och målinriktning visat på starka samband med prestationer i arbeten som innebar interaktion med andra (Mount, Barrick & Stewart, 1998).

Chefskap utövas dock inom olika organisatoriska nivåer och arbetsuppgifterna mellan dessa skiljer sig åt. Det borde då innebära att eftersökta egenskaper hos sökande till olika chefsnivåer skiljer sig åt och att det således är viktigt att specificera de olika arbetsuppgifterna för att eftersöka rätt egenskaper.

I en översikt av genomförda empiriska studier kring chefers olika arbetsuppgifter uppdelade på lägsta, mellersta och högsta chefsnivån och dess koppling till beteende (Kaiser, Craig, Overfield & Yarborough, 2011) konstaterades bl.a. att chefers arbetsuppgifter kan delas in i dimensioner som tidshorisont, funktionella aktiviteter, primära kompetenser och organisatoriskt ansvar, samt att en indelning i tre chefsnivåer är tillräcklig för generella studier, medan specifika företagsstudier bör dela in urvalsgrupperna enligt den chefsstruktur som råder.

Enligt samma studie (Kaiser et al., 2011) beskrevs chefsnivåernas arbetsförutsättningar enligt följande.

Chefer på lägsta chefsnivå arbetade, i jämförelse med högre chefsnivåer, med ett kortare tidsperspektiv, arbetade inom fastställda strukturer, ledde personer som inte själva var chefer, var beroende av sin tekniska kunskap och verkade inom en avgränsad organisatorisk enhet. Den viktigaste färdigheten för chefsnivån ansågs enligt tidigare studier vara tekniska färdigheter, det vill säga specialiserad kunskap inom det yrke chefskapet utövades inom (Katz, 1955).

Chefer på mellersta chefsnivån arbetade med längre tidsperspektiv än den lägsta chefsnivån, fungerade som översättare mellan de högsta och de lägsta chefsnivåerna inom områden som t.ex. strategi, resursallokering och behov av samordning mellan funktioner, ledde och samordnade chefer, var i hög grad beroende av sin sociala kompetens och verkade över ett brett organisatoriskt område, ofta med funktioner som hade specialistkunskaper de själva inte hade (Kaiser et al., 2011). Den viktigaste färdigheten för chefsnivån ansågs enligt tidigare studier vara mellanmännliga färdigheter, det vill säga förmågan att sätta sig in i vad andra personer verkligen menade med det de sade och gjorde, vilket skapade en miljö för arbetsgruppen som underlättade kommunikation och prestation (Katz, 1955).

Den högsta chefsnivån arbetade med det längsta tidsperspektivet, vilket kunde sträcka sig 10 – 20 år framåt i tiden, hade odefinierade arbetsuppgifter, ansvarade för att sätta den strategiska inriktningen och för att forma organisationskulturen. Den högsta chefsnivån skulle säkerställa matchning mellan den interna effektiviteten och omvärldsförändringar och de problem som skulle lösas var komplexa och krävde anpassning. Förmågan att kunna koppla externa förutsättningar med interna, samt att koordinera flera intressenters intressen var betydelsefull på denna nivå (Kaiser et al., 2011). Den viktigaste färdigheten för chefsnivån ansågs enligt tidigare studier vara konceptuella färdigheter, det vill säga en förmåga att se helheter, samt delarnas samband och påverkan på varandra (Katz, 1955).

Hur beteendet förväntades variera med chefsnivå för att ge bästa effektivitet studerades av De Meuse, Dai och Wu (2011). Det finns i dag två olika synsätt för hur egenskaper förväntas förändras beroende på chefsnivå; den linjära och den icke-linjära.

Det linjära synsättet menar att ju högre chefsnivå desto högre behov av chefsegenskaper och chefsbeteende med koppling till kognitiva, mellanmänskliga, affärs- och strategiska färdigheter och det icke linjära synsättet menar att olika chefsnivåer har olika behov av chefsegenskaper och chefsbeteenden, vilket innebär att ett fördelaktigt beteende på en nivå kan vara kontraproduktivt på en annan. Studien som DeMeuse et al. (2011) genomförde visade dock på relevans för båda inriktningarna, där den linjära inriktningen gällde för vad som generellt sett förväntades av chefer och den icke-linjära inriktningen för vad som skapade effektivitet på olika chefsnivåer.

Frågeställningar

Hur ser det då ut vid rekrytering av chefer? Om vi söker en chef till den lägsta, mellersta eller högsta chefsnivån så ser dessa befattningars arbetsinnehåll olika ut, vilket även borde innebära en skillnad i önskat beteende d.v.s. att olika grundläggande egenskaper eftersöks. Verkar det stämma med utfallet från genomförda personlighetstester vid chefsrekrytering och förefaller eventuella skillnader ha något samband med skillnader i arbetsinnehåll och eftersökta färdigheter?

Studiens syfte var att via analys av testutfall från personlighetstest genomförda i samband med rekrytering, identifiera eventuella skillnader i personlighetsegenskaper för sökande till olika chefsnivåer. Dessutom undersöktes om eventuella skillnader stödde det linjära eller det icke-linjära synsättet.

Studien utgick från hypotesen att det skulle finnas skillnader i eftersökta personlighetsegenskaper mellan olika chefsnivåer och att dessa skillnader skulle stödja det icke-linjära synsättet.

Metod

Deltagare och design

Studien utfördes som en tvärsnittsstudie med utgångspunkt från registerdata med utfall från personlighetstester utförda med testet JobMatchTalent i samband med urval och rekrytering av kandidater under tidsperioden 2004-10-11 och 2012-10-18. Underlaget togs ut 2013-04-04 från registret och innehöll totalt 12 702 fullständigt genomförda tester d.v.s. tester med fullständiga uppgifter om testperson, profil och ifyllt test.

För studien gjordes ett urval av personer med profiler kopplade till chefsbefattningar i privat sektor och som testats i skarpt läge, vilket innebar ett totalt urval av 2 615 personer. Personer som kodats med privat sektor i JobMatchTalent är personer som ej arbetar inom Kommunal, Landstings- eller statlig verksamhet.

Totalt antal yrkesprofiler, kod som anger vilken typ av befattning som söktes, i urvalet uppgick till 50 stycken av 161 möjliga och dessa sorterades in i chefsnivåerna lägsta, mellan eller högsta chefsnivån. Lägsta chefsnivån innebar de chefer som arbetade närmast det operativa arbetet, mellersta chefsnivån de som hade begränsat ansvar till del av organisationen t.ex. ekonomichefer, försäljningschefer och avdelningschefer och den högsta chefsnivån innebar fullständigt ansvar t.ex. VD. Indelningsmetoden för chefsnivåerna utgick från de tre chefsnivåerna som användes i studien genomförd av Kaiser et al. (2011).

Fördelningen av urvalet per chefsgrupp var lägsta=55 personer (Kvinnor=23, Män=32), mellersta=2 214 personer (Kvinnor=682, Män=1532) och högsta=346

personer (Kvinnor=120, Män=226). Medelålder per grupp var lägsta chefsnivån ($M=42.3$, $s=9.1$), mellersta chefsnivån ($M=40.5$, $s=8.6$) och högsta chefsnivån ($M=44.3$, $s=8.1$).

Instrument

JobMatchTalent är ett testverktyg som utvecklats för att kunna matcha personliga egenskaper med arbetskrav och baseras på personlighetsdragen i femfaktormodellen i kombination med rekryteringsexperters (rekryterare med flerårig erfarenhet av utfall av rekryteringar) erfarenheter av beteendebestånd för olika befattningar (Winge, Archer & Garcia, 2013).

Testverktyget består av 10 huvudskalor med tre underliggande sub-skalor per huvudskala (Tabell 1). Totalt utgörs testet av 200 frågor kopplade till nämnda skalor. En elfte huvudskala mäter graden av realism i testpersonens svar. Poängskalan för respektive sub-skala sträcker sig från 10 – 110 poäng och svarsalternativen utgörs av en femgradig Likert-skala från JA/stämmer till NEJ/stämmer ej. Exempel på frågor i formuläret är: Pratar du ofta för snabbt jämfört med andra? Finns det personer i din omgivning som du direkt motarbetar?

Utfall på sub-skalor och huvudskalor uttrycks som ett vägt medelvärde mellan 10 – 110. Exakt hur beräkningsmodellen är utformad för att summera upp frågorna till de olika sub-skalornas utfall och därefter till utfall för respektive huvudskala är konfidentiell. Kontroll för reliabiliteten med hjälp av Cronbachs α har tidigare genomförts för instrumentet (Winge, Archer & Garcia, 2013) och visade då på värden mellan .74 - .86.

Faktorer, förutom testresultatet, som registreras för varje test är; kön, ålder, tid för färdigt test, profil för arbetet som söks, samt om testet sker i skarpt läge d.v.s. i samband med rekrytering, eller ej.

Tabell 1

Testverktyget JobMatchTalent huvudskalor med respektive sub-skalor

Huvudskala	Sub-skala
Arbetsstruktur	Fokus på planering, Fokus på detaljer, Fokus på ordning
Inre drivkraft	Egen motivering, Optimism, Humörjämvikt
Stressindex	Självkontroll, Motståndskraft, Koncentration
Beslutskaraktär	Eftertänksamhet, Viljestyrka, Uthållighet
Aktivitet	Fysisk energi, Psykisk energi, Behov av tempo
Framåtanda	Vinnarinstinkt, Framtidsvision, Utvecklingsmotivation
Agerande	Inflytandesfär, Initiativkraft, Riskvillighet
Tolerans	Instämmande framtoning, Tolerant inställning, Tillit till andra
Socialt intresse	Visad hänsyn, Diplomati, Kontaktskapande

Kommunikation Genomslagskraft, Kommunikativitet, Öppenhet

Resultatindex Svartsrealism, Självrealism, Anpassning

Huvudskalorna i JobMatchTalent har i en tidigare studie korrelationstestats mot egenskaperna i femfaktormodellen (Norvik & Landvik, 2005). Utfallet från Norvik och Landviks test utgjorde i min studie kopplingen mellan femfaktormodellens egenskaper och huvudskalorna i JobMatchTalent. Nedan presenteras en förenklad översikt över vilka egenskaper som i Norviks och Landviks studie visade på signifikant positiva eller negativa korrelationer med huvudskalorna, samt de fall där ingen signifikant korrelation kunde påvisas, tabell 2.

Tabell 2

Förenklad översikt över korrelationen (Pearson) mellan huvudskalorna i testverkyget JobMatchTalent och femfaktormodellens egenskaper enligt Norvik och Landvik (2005)

Huvudskala	Egenskaper i femfaktormodellen				
	O	C	E	A	N
Arbetsstruktur	-	+	-	+	0
Inre drivkraft	+	0	+	0	-
Stressindex	0	0	0	0	-
Beslutskaraktär	0	0	0	-	0
Aktivitet	+	0	+	0	-
Framåtanda	+	0	+	-	0
Agerande	+	0	+	-	-
Tolerans	0	0	+	+	-
Socialt intresse	0	0	+	+	0
Kommunikation	+	-	+	-	0

Not. Openness to Experience/Öppenhet (O), Conscientiousness/Målinritning (C), Extraversion/Utåtriktning (E), Agreeableness/Vänlighet (A), Neuroticism (N)
(+) = signifikant positiv korrelation, $p < .05$; (-) = signifikant negativ korrelation, $p < .05$; (0) = ej signifikant

Tillvägagångssätt

Dataunderlaget delades upp i tre grupperingar med utgångspunkt från profilnummer, profilnamn och bedömningen av vilken chefsnivå de tillhörde. Uppdelningen genomfördes av anställd på JobMatchTalent enligt de utgångskriterier som definierats för respektive chefsnivå (H. Winge, personlig kommunikation, 4 april, 2013). Envägs Anovor ($\alpha = .05$) med oberoende variabeln chefsnivå (lägsta, mellersta, högsta) och beroende variabeln testresultat för respektive huvudskala (Arbetsstruktur - Kommunikation) genomfördes. För huvudskalor med signifikanta effekter mellan chefsnivåerna gjordes Gabriels Post Hoc-test ($\alpha = .05$). Gabriels test valdes eftersom det anses vara mer robust än t.ex. Tukey vid olika stora urvalsgrupper.

Ett tvåvägs Pearsons korrelationstest ($\alpha=.05$) baserad på det totala urvalet ($N=2615$) beräknades för huvudskalorna i JobMatchTalent för att identifiera eventuella korrelationer mellan skalorna.

Resultat

De envägs oberoende Anovorna med chefsnivå som oberoende variabel och utfall på personlighets test som beroende variabel visade på signifikanta effekter för fem av de tio huvudskalorna. Inre drivkraft $F(2, 2612)=10.13, p<.001, \eta^2=.008$; Aktivitet $F(2, 2612)=6.93, p<.001, \eta^2=.005$; Framåtanda $F(2, 2612)=7.93, p<.001, \eta^2=.006$; Agerande $F(2, 2612)=39.70, p<.001, \eta^2=.030$ och Kommunikation $F(2, 2612)=8.74, p<.001, \eta^2=.007$. Se tabell 3.

Icke signifikanta effekter erhöles för Arbetsstruktur $F(2, 2612)=2.05, p=0.13$; Stressindex $F(2, 2612)=.78, p=.46$; Beslutskaraktär $F(2, 2612)=2.08, p=.13$; Tolerans $F(2, 2612)=2.12, p=.12$; Socialt intresse $F(2, 2612)=.82, p=.44$. Dessa skalor analyserades därför ej vidare med Post Hoc test. Se tabell 3.

Levines test visade på icke-homogenitet för Agerande $F(2, 2612), p<.01$ och Kommunikation $F(2, 2612), p<.01$. Den grupp som avvek i felvarians var den låga chefsnivån, vilka hade hög standardavvikelse i förhållande till urvalets storlek.

Huvudskalorna Agerande och Kommunikation kontrollerades därför även med test som inte kräver homogena varianser. Dels med Welch test, vilken visade på signifikanta effekter för Agerande $F(2, 134.5), p<.001$ och Kommunikation $F(2, 134.5), p<.001$, och dels med Brown-Forsythe, vilken även den visade på signifikanta effekter. Agerande $F(2, 165.3), p<.001$ och Kommunikation $F(2, 166.9), p<.001$. Medelvärdena för chefsnivåerna för huvudskalorna Agerande och Kommunikation kan således antas skilja sig signifikant från varandra.

Ett Gabriels Post Hoc test ($\alpha=.05$) med kontroll mot Games-Howel ($\alpha=.05$) för icke-homogena varianser visade på följande skillnader mellan chefsnivåerna. Se även tabell 3.

För Inre drivkraft skattade de som sökt sig till lägsta chefsnivån i medel högre än de som sökt till högsta chefsnivån, dock ej signifikant högre. De som sökt sig till mellersta chefsnivån skattade sig signifikant lägre än de övriga chefsnivåerna.

För Aktivitet skattade sig de som sökt sig till lägsta chefsnivån i medel högre än de som sökt sig till högsta chefsnivån, dock ej signifikant högre. De som sökt sig till mellersta chefsnivån skattade sig signifikant lägre än de övriga chefsnivåerna.

För Framåtanda skattade sig de som sökt sig till lägsta chefsnivån i medel högre än de som sökt sig till högsta chefsnivån, dock ej signifikant högre. De som sökt sig till mellersta chefsnivån skattade sig signifikant lägre än de övriga chefsnivåerna.

För Agerande skattade de som sökt sig till högsta chefsnivån högre än de som sökt sig till lägsta chefsnivån, dock ej signifikant högre. De som sökt sig till mellersta chefsnivån skattade sig signifikant lägre än högsta chefsnivån, men ej signifikant lägre än lägsta chefsnivån.

För Kommunikation skattade sig de som sökt sig till lägsta chefsnivån högre än de som sökt sig till högsta chefsnivån, dock ej signifikant högre. De som sökt sig till mellersta chefsnivån skattade sig signifikant lägre än de övriga chefsnivåerna.

Tabell 3

Medelvärde och standardavvikelse för huvudskalor per chefsnivå, samt medeldifferens för huvudskalor med signifikanta skillnader enligt Gabriels Post Hoc – test, $\alpha=.05$

		Chefsnivå				
		M	s	Lägsta MD (n=55)	Mellersta MD (n=2214)	Högsta MD (n=346)
Arbetsstruktur	Lägsta	69.5	21.3			
	Mellersta	72.2	18.4			
	Högsta	70.3	17.9			
Inre drivkraft	Lägsta	71.4	12.9	-	5.0**	1.5
	Mellersta	66.3	15.5		-	- 3.5**
	Högsta	69.0	15.8			-
Stressindex	Lägsta	61.6	12.9			
	Mellersta	61.9	14.8			
	Högsta	63.0	14.8			
Beslutskaraktär	Lägsta	68.8	13.4			
	Mellersta	67.3	12.1			
	Högsta	68.6	12.0			
Aktivitet	Lägsta	77.0	11.2	-	3.6**	1.7
	Mellersta	73.4	11.2	.	-	- 1.9**
	Högsta	75.3	10.2			-
Framåtanda	Lägsta	68.1	14.9	-	3.9**	.9
	Mellersta	64.2	14.8		-	- 3.0**
	Högsta	67.2	13.5			-
Agerande ^a	Lägsta	68.7	18.5	-	4.3	- 4.9
	Mellersta	64.6	18.3		-	- 9.2**
	Högsta	73.8	15.9			-
Tolerans	Lägsta	67.5	16.3			
	Mellersta	64.8	15.9			
	Högsta	66.3	15.3			
Socialt intresse	Lägsta	61.8	14.0			
	Mellersta	60.2	13.0			
	Högsta	61.0	12.4			
Kommunikation ^a	Lägsta	70.0	19.3	-	7.2*	3.7
	Mellersta	62.8	19.0		-	- 3.5**
	Högsta	66.3	16.7			-

Not. * $p<.05$; ** $p<.01$

^a Kontroll mot Games-Howel

För att se eventuell korrelation mellan de olika huvudskalorna för hela urvalet ($N=2615$) genomfördes en Pearsons tvåvägs korrelationsanalys ($\alpha =.05$), vilken i de flesta fall visade mycket signifikanta korrelationer mellan huvudskalorna enligt tabell 4.

De fem huvudskalorna som i Anovorna visade på signifikanta skillnader mellan chefsnivåerna; Inre drivkraft, Aktivitet, Framåtanda, Agerande och Kommunikation, korrelerade positivt med varandra. Resultatet från korrelationsanalysen presenteras i texten med utgångspunkt från dessa fem skalorna.

Tabell 4

*Korrelation (Pearson) mellan huvudskalor i JobMatchTalent för chefer inom privat sektor,
 $\alpha = .05$*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Arbetsstruktur	-									
2 Inre drivkraft	.02	-								
3 Stressindex	.22**	.50**	-							
4 Beslutskaraktär	.46**	.23**	.23**	-						
5 Aktivitet	-.28**	.32**	-.16**	.04	-					
6 Framåtanda	-.08**	.53**	.02	.27**	.55**	-				
7 Agerande	-.25**	.50**	.15**	.17**	.56**	.61**	-			
8 Tolerans	-.08**	.25**	.27**	-.19**	-.13**	-.25**	-.06**	-		
9 Socialt intresse	.02	-.05*	.04	-.19**	-.11**	-.23**	-.20**	.59**	-	
10 Kommunikation	-.20**	.26**	-.21**	.24**	.57**	.48**	.49**	-.27**	-.20**	-

Not. $N = 2615$; * $p < .01$, ** $p < .001$

Utfallet i korrelationsanalysen för huvudskalorna, indikerar att personer med hög Inre drivkraft, Aktivitet, Framåtanda, Agerande och Kommunikation hade låg Arbetsstruktur och Socialt intresse, men hög Beslutskaraktär.

Det tyder även på att personer med hög Inre drivkraft och Agerande även hade högt Stressindex, medan de med hög Aktivitet och Kommunikation hade lågt Stressindex. Framåtanda visade inte på något samband med Stressindex.

De med hög Aktivitet, Framåtanda, Agerande och Kommunikation hade förmodligen även låg Tolerans. Motsatt förhållande visade sig för dem med hög Inre drivkraft.

Diskussion

Studiens syfte var att undersöka om det fanns skillnader i personlighetsegenskaper mellan sökande till de lägsta, mellersta och högsta chefsnivåerna, samt om dessa tydde på ett linjärt eller icke-linjärt förhållande mellan nivåerna. Resultatet från testerna visade att det fanns signifikanta skillnader i personlighetsegenskaper mellan sökanden till olika chefsnivåer, samt att utfallet stödde det icke-linjära synsättet. Resultatet anses stödja den ställda hypotesen.

Det mest utmärkande resultatet i studien var att de som sökt till de mellersta chefsnivåerna skiljde sig från de andra chefsnivåerna i det att de genomgående hade lägre medelvärde för huvudskalorna Inre drivkraft, Aktivitet, Framåtanda, Agerande och Kommunikation. Huvudskalor som i tidigare studie (Norvik & Landvik, 2005) hade visat på positiv korrelation med femfaktormodellens utåtriktning och öppenhet, samt negativ korrelation med neuroticism, vänlighet och målinriktning.

Dessa huvudskalor visade även på positiva korrelationer med varandra i den genomförda korrelationsanalysen (tabell 4), vilket visar att de samvarierar med varandra.

Sökande till de mellersta chefsnivåerna verkade således skatta sig lägre på öppenhet och utåtriktning, samt högre på vänlighet, målinriktning och neuroticism än de andra chefsnivåerna.

Detta resultat verkar stödja tidigare forskning gällande betydande färdigheter för den mellersta chefsnivån. Enligt Katz (1958) var den mest betydelsefulla färdigheten för de mellersta cheferna förmågan att skapa en arbetsmiljö för arbetsgruppen som främjade kommunikation och prestation och i Kaisers och Craigs (2011) studie kring bedömning av olika färdigheters betydelse för olika chefsnivåer visade det sig att instruerande ledarskap (få saker gjorda, skapa känsla av brådska, visa initiativ m.m.) och stödjande ledarskap (visa empati, stödja, bry sig om m.m.) stärkte uppfattningen av effektivitet för de mellersta cheferna.

Egenskaperna målinriktning, vänlighet och låg neuroticism har tidigare visat sig ha starkast korrelation med goda prestationer i arbeten som innebär interaktion med andra (Mount et al., 1998) och målinriktning är en egenskap som stödjer hårt arbete, ambition, energi och ihärdighet (Costa & McCrae, 1987), vilket tyder på att dessa egenskaper är fördelaktiga för det instruerande och stödjande ledarskapet och således av betydelse för de mellersta cheferna.

Ytterligare visade korrelationsanalysen mellan huvudskalorna att huvudskalan Arbetsstruktur, den enda skalan de sökande till mellersta chefsnivåerna hade det högsta medelvärdet på, korrelerade negativt med skalorna Inre drivkraft, Aktivitet, Framåtanda, Agerande och Kommunikation. Arbetsstruktur hade i tidigare studie visat på positiv korrelation med egenskaperna vänlighet och målinriktning, samt negativ korrelation med öppenhet och utåtriktning d.v.s. rakt motsatt de fem skalorna med signifikanta skillnader mellan chefsnivåerna. Även om skillnaderna i medelvärde mellan chefsnivåerna inte var signifikanta för Arbetsstruktur kan det dock tyda på att vänlighet och målinriktning skattades högre hos dem som sökt de mellersta chefsnivåerna och att utåtriktning och öppenhet skattades lägre.

För de sökande till de lägsta och de högsta chefsnivåerna verkade högre nivå av öppenhet och utåtriktning vara viktigare egenskaper för att ta sig vidare i rekryteringsprocessen.

Chefer på den högsta nivån arbetar i en miljö som kännetecknas av komplexitet, långa tidsperspektiv och ett behov av abstrakt tänkande. De skall samordna både interna och externa intresser, samt skapa och förmedla organisationens visioner (Kaiser &

Craig, 2011). Personer som skattas högt inom egenskapen öppenhet anses vara fantasifulla och visionära, medan de som skattas högt inom utåtriktning anses kunna skapa förtroende, entusiasm och brukar inte vara lika starka motståndare till förändringar (Judge et al., 2002).

Öppenhet och utåtriktning kan således vara egenskaper som stödjer de arbetsuppgifter som kännetecknar den högsta chefsnivån och verkar i detta urval vara egenskaper som eftersökts vid rekrytering till befattningen.

Ytterligare tecken på att utåtriktning och öppenhet är eftersökta egenskaper för de högsta chefsnivåerna och att vänlighet och målinriktning eftersöks hos de mellersta chefsnivåerna visade studien genomförd av De Meuse et al. (2011) där de via enkäter distribuerade till chefer och medarbetare inom olika organisationer undersökte vilka färdigheter som betraktades vara av störst betydelse för olika chefsnivåer, samt vilka av dessa färdigheter respondenternas egna chefer ansågs inneha. Den största skillnaden mellan den lägsta och den mellersta chefsnivån, både för den bedömda betydelse av färdigheten för respektive chefsnivå och chefernas innehav av färdigheten, var färdigheter i att leda människor, medan de affärsmässiga och strategiska färdigheterna var de som ökade mest i bedömd betydelse och chefernas innehav av färdigheten från den mellersta till den högsta chefsnivån.

Resultatet från De Meuses et al. studie kan jämföras med resultatet i min studie där egenskaperna vänlighet och målinriktning, det vill säga fördelaktiga egenskaper för arbete som innebär interaktion med andra (Mount et al., 1998) verkade vara högre skattade för sökande till de mellersta chefsnivåerna, medan förändringen för de affärsmässiga och strategiska färdigheterna mellan den mellersta chefsnivån och den högsta chefsnivån (De Meuse et al., 2011) skulle kunna ha ett samband med förändringen i skattning av egenskaperna utåtriktning och öppenhet i min studie. Dessa egenskaper har tidigare visat sig kunna predicera ledarskap i affärssammanhang (Judge et al., 2002) och är egenskaper som främjar fantasifullhet, förändringsvilja och energifullhet, vilket är av betydelse för en chef på den högsta nivån.

Att medelvärdena för sökande till de lägsta chefsnivåerna var relativt lika de som sökt de högsta chefsnivåerna var förvånande. Antaganden gällande sökande till den lägsta chefsnivån får dock behandlas med försiktighet då denna grupp var relativt liten och med förhållandevis hög standardavvikelse för samtliga huvudskalor i förhållande till de andra chefsnivåerna.

Att vara chef på den lägsta nivå innebär ofta att personen har snabb återkoppling på de aktiviteter som genomförs, de skall säkerställa att de dagliga aktiviteterna utförs inom en förutbestämd tidsram och i en given struktur genom att styra och leda anställda som de i många fall tidigare har ingått i samma grupp som (Kaiser et al., 2011). Arbetsuppgifterna skiljer sig således från den högsta chefsnivån, vilket gör att likheten i egenskaper inte, på denna övergripande analysnivå, helt kan kopplas till arbetsuppgifterna.

En förklaring kan i stället ligga i hur befordran till den lägsta chefsnivån ofta går till. Personer som befordras till den lägsta chefsnivån har ofta bland annat presterat bra på ett individuellt plan i sin befintliga roll, är flitiga, självständiga och har fokuserat på det egna arbetet (Freedman, 1998). Det är ofta de som har tekniska färdigheter inom yrket som uppmärksammas för befordran (Katz, 1955). Personerna befordras således till stor del grundat på tidigare prestationer inom yrkesområdet snarare än på färdigheten att kunna leda andra och få dem att prestera. Ovanstående kan utgöra en förklaring till att Inre drivkraft, Aktivitet, Framåtanda och Kommunikation, det vill säga egenskaperna

utåtriktning och öppenhet, skattas högre hos de personer som söker befattningar till de lägsta chefsnivåerna, då det är färdigheter som troligtvis utmärkt personen i arbetsgruppen och tagit dem dit de är i dag. Detta är givetvis ett grovt antagande som skulle behöva studeras vidare för att kunna verifieras.

Likheten i egenskaperna för de sökande till de lägsta och de högsta chefsnivåerna innebar att det linjära synsättet fick förkastas till förmån för det icke-linjära då egenskaperna förändrades mellan chefsnivåerna. I studiens urval verkade personer med hög öppenhet och utåtriktning i högre grad vara representerade bland sökande till de lägsta chefsnivåerna än för sökande till de mellersta chefsnivåerna, medan dessa egenskaper sedan verkade få stå tillbaka för egenskaperna vänlighet och målinriktning bland sökande till de mellersta chefsnivåerna. Vid rekrytering till de högsta chefsnivåerna verkade öppenhet och utåtriktning återigen öka i betydelse medan egenskaperna vänlighet och målinriktning minskade.

För att sammanfatta studien så visade den att personer som sökt de lägsta och de högsta chefsnivåerna visade högre skattning på egenskaperna utåtriktning och öppenhet, än personer som sökte sig till de mellersta chefsnivåerna medan dessa visade på högre skattning av egenskaperna vänlighet och målinriktning. För sökande till de högsta chefsnivåerna fanns visst samband mellan personlighetsegenskaperna, arbetsuppgifterna och de eftersökta färdigheterna medan egenskaperna för de sökande till de lägsta chefsnivåerna snarare tolkades som att de utgjorde en grund till att personerna utmärkt sig för att gå vidare i rekryteringsprocessen. Sökande till de mellersta chefsnivåerna visade högre skattning på personlighetsegenskaperna vänlighet och målinriktning, vilket även ansågs stödja det arbetsinnehåll och de eftersökta färdigheterna befattningen innebar.

Eftersökta egenskaper verkade inte följa chefsnivåerna utan föreföll snarare variera med utgångspunkt från det beteende och de färdigheter som eftersökts på respektive chefsnivå d.v.s. följde det icke-linjära synsättet. Resultatet från studien anses stödja den prövade hypotesen.

Svagheter som kan nämnas med studien är bl.a. det faktum att det är sökande till chefsbefattningar som analyseras och inte personer som innehar tjänsterna. Högre validitet hade kunnat erhållas om de individer som anställdts vid respektive rekryteringstillfälle hade kunnat sorteras ut. De sökande som analyseras är dock personer som kommit långt i rekryteringsprocessen då testet ofta genomförs kopplat till det slutliga urvalet (K. Olsen, personlig kommunikation, 23 april, 2013).

Att gruppen med sökande till de mellersta chefsnivåerna var så pass mycket större än de andra chefsnivåerna och att medelvärdena för några av huvudskalorna visade på icke homogena varianser innebar att resultaten från Anovorna tolkades med extra försiktighet. Jag valde att inte förändra omfattningen på chefsnivåerna genom att till exempel sortera bort några yrkeskategorier för att undvika risken att påverka resultatet. Jag valde i stället att genomföra kontroller av testerna för att minska risken för typ I och typ II fel. De extra kontrollerna visade på signifikanta resultat trots svagheter i urvalet. Förbättringar som kan göras för upprepning av studien är att öka gruppstorleken för de lägsta chefsnivåerna och använda lika stora grupper.

Utfallet i studien bygger på självskattningar det vill säga personernas egen uppfattning om hur de är. Vid självskattning av den egna personligheten finns en risk att personen dels har en felaktig bild av sig själv och dels att personen vid rekryteringstillfället vill framstå i bättre dager. En förbättring av studiens validitet hade kunnat vara att genomföra en 360-graders utvärdering av den testade personen det vill

säga där den testades utfall jämförs mot bedömningar genomförda av överordnade chefer och underordnade medarbetare. Samtliga personer som genomfört testet har dock gjort det i skarpt läge det vill säga i en rekryteringssituation, vilket innebär att risken för skönmålning borde vara lika stor, eller liten, för samtliga i urvalet. Studier kring viljan att utmåla sig själv i bättre dager vid personlighetstest har dock visat att det beteendet mer är relaterat till den svarandes egenskaper och vid justeringar för eventuell påverkan har personlighetstestets kriterievaliditet varit intakt (Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996).

Studiens resultat skulle förslagsvis kunna användas i rekryteringssammanhang för att öka förståelsen hos rekryterare för hur olika personliga egenskaper eftersöks mellan chefsnivåer, om dessa är relevanta för den sökta befattningen, samt bidra till eftertanke kring vilka egenskaper som bör eftersökas.

Frågeställningar som skulle kunna vara underlag för fortsatt forskning är om samma mönster mellan chefsnivåerna även finns vid nedbrytning av chefsnivåerna på bransch, på privata och offentliga organisationer eller utifrån ett genusperspektiv, samt hur personer som gör chefskarriär inom en organisation hanterar de olika behoven av personliga egenskaper vid befordran, då de personliga egenskaperna anses vara relativt stabila över en livscykel.

Referenser

- Barrett, K. M. (1996). Tips for assuring the validity of inferences based on job analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 4, 87-95. doi:10.1111/j.1468-2389.1996.tb00063.x
- Campion, A. C., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection. *Personell Psychology*, 50(3), 655-702. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational Levels: A closer examination. *Psychologist-Manager Journal*, 14, 120-139. doi:10.1080/10887156.2011.570143
- Freedman, A. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal*, 50, 131-151. doi:10.1037/1061-4087.50.3.131
- Judge, T. A., Bono, J. A., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *Psychologist-Manager Journal*, 14, 92-119. doi:10.1080/10887156.2011.570140
- Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V. & Yarborough, P. (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *Psychologist-Manager Journal*, 14, 76-91. doi:10.1080/10887156.2011.570137
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13, 193-215. doi:10.1016/S1048-9843(02)00103-0

- McCormick, E. J., Cunningham, J. W., & Thornton, G. C. (1967). The prediction of job requirements by a structured job analysis procedure. *Personnel Psychology*, 20(4), 431-440. doi:10.1111/j.1744-6570.1967.tb02443.x
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2/3), 145-165. doi:10.1080/08959285.1998.9668029
- Norvik, H., & Landvik, E. (2005). *Sammenhengen mellom faktorene i JobMatchTalent testen og personlighetstrekkene i femfaktor modellen, samt en evaluering av testene benyttet i "project styrke"*. Opublicerat manuskript.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Applied Psychology*, 81(6), 660-679. doi: 10.1037/0021-9010.81.6.660
- Society for Industrial & Organizational Psychology, Inc. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures, fourth edition*. Hämtad 2013-04-21 från http://www.siop.org/_Principles/principles.pdf
- Winge, H., Archer, T., & Garcia, D. (2013, July). *JobMatchTalent: An instrument for work force recruitment and development*. Paper presented at the *International Society for the Study of Individual Differences Meeting*, Barcelona, Spain.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289. doi: 10.1177/0149-20638901500207
- Öhrlings Price Waterhouse Coopers. (2006). *Småföretagens vardag. En rapport om problem och möjligheter bland svenska småföretag*. Hämtad 2013-04-21 från http://www.pwc.se/sv_SE/se/publikationer/assets/riksrapport_sma.pdf