

# **Rekruttering av ledere**

## **Personlighet og lederstil**

**av**

**Stig Atle Frey**



**Masteroppgave i fiskerifag  
studieretning innovasjon, organisasjon og ledelse  
(30 stp)**

**Institutt for samfunn- og markedsfag  
Norges Fiskerihøyskole  
Universitet i Tromsø**

**November 2008**

# Sammendrag

I utgangspunktet skulle denne oppgaven belyse rekruttering av ledere og hvordan lederstiler og personlighetstrekk er en del av beslutnings grunnlaget for det endelige valget av leder. Ved å informere fire informanter var håpet det at det skulle komme nok informasjon som kunne ligge til grunn for en diskusjon og en refleksjon i forhold til hvilke lederstiler og personlighetstyper blir benyttet eller foretrukket og hvorfor det.

Oppgaven er bygget opp av to kapitler der jeg tar for meg temaene ledelse, personlighet og i et tredje kapittel ser jeg på teorien som binder de to første kapitlene sammen.

For å belyse denne prosessen ble det valgt å se den fra en rådgivers/"Head Hunters" innfallsvinkel.

Forskningsspørsmålene er:

- Er det fokus på lederstiler i en lederrekrutteringsprosess?
- Hvilke personlighetstrekk vektlegges i en lederrekrutteringsprosess?

For å prøve å komme dypere inn på disse prosessene ble kvalitativ forskningsmetode valgt. Fire informanter ble plukket ut og alle disse skulle i utgangspunktet gjennom sin sertifisering i testverktøyet Neo Pi-r og trekkteorien, kunne bidra med informasjon som kunne belyse forskningsspørsmålene.

Det ble avdekket at det er stor avstand mellom teorien og lederrekrutteringsprosessen.

Gjennom informantene at det kan se ut som at oppdragsgiver nesten ikke er forberedt eller har reflektert over hva behovet er for organisasjonen. Og at selve prosessen utføres ved at det utvikles en relasjon mellom rådgiver og oppdragsgiver, og at prosessen frem mot det endelige valget i stor grad er basert på intuisjon.

I avsluttende kapittel diskuteres de funn som er gjort og det blir i siste del reflektert over hva resultatene kan bety for valgt tema.

Som vedlegg til sist er det en litteraturliste og vedlagt ligger også intervjuguiden.

# Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av min mastergrad ved Norges Fiskerihøgskole innenfor fordypningsområdene innovasjon, organisasjon og ledelse.

Oppgaven har funnet sin hovedmotivasjon gjennom min nåværende jobb som rådgiver i bemanningsselskapet ISS Personalhuset. I utgangspunktet ønsket jeg å utføre en empirisk analyse, men sett i lys av min problemstilling ble dette vurdert til å bli en for omfattende oppgave og at en konklusjon ikke ville være tilfredsstillende i forhold til statistiske signifikante termer. Derfor ble vinklingen kvalitativ og rekrutteringsprosesser sett gjennom en rådgivers ble valgt som undersøkelses enhet. Dette fordi jeg selv arbeider med det til daglig og ser at det kan være stor avstand fra teori til praksis, og at en prosess som dette vil være berikende i forhold til mitt virke i rekrutteringsbransjen. I utgangspunktet var det et ønske om å diskutere lederstil og en leders personlighetstrekk, hvordan disse ble vektlagt og behandlet i en rekruttering. Men intervjuene skulle avdekke stor avstand mellom teori som er i denne sammenheng og faglitteratur som omhandler ledelse og praksis som i denne oppgaven er faglitteraturen i praksis anvendelse.

Oppgavens diskusjon og refleksjoner i et utviklingsperspektiv har fått et annerledes innhold enn hva planen var.

Oppgaven har gitt meg en verdifull innsikt som jeg vil arbeide videre med og allerede har jeg tatt i bruk mange nye innspill som denne prosessen har gitt meg i min jobb som rådgiver.

Avslutningsvis vil jeg takke alle som har bidratt med nyttige tilbakemeldinger i denne prosessen.

Oslo, 15. november 2008-11-10

Stig Atle Frey

# Innholdsfortegnelse

<b>INNLEDNING</b>	<b>5</b>
<b>TEORI</b>	<b>7</b>
<b>LEDELSE</b>	<b>7</b>
DEFINISJON	7
LEDELSESTEORI	8
LEDEREN OG LEDELSE	9
LEDERSTILER	10
EFFEKTIV LEDELSE	11
<b>PERSONLIGHET</b>	<b>11</b>
DEFINISJON	11
PERSONLIGHETSTEORI	12
PERSONLIGHETSTEORIENS HISTORIE	13
THE BIG FIVE	14
LEXICAL HYPOTHESIS	15
<b>PERSONLIGHET OG LEDELSE</b>	<b>16</b>
NEO PI-R	16
LEDERENS PERSONLIGHET	18
<b>DESIGN OG METODE</b>	<b>20</b>
<b>VALG AV FORSKNINGSDESIGN: CASE</b>	<b>20</b>
<b>INTERVJUENE</b>	<b>21</b>
INTERVJUUTVALG	21
INTERVJUGUIDE	22
INTERVJUSITUASJONEN	22
ANALYSE AV INTERVJUENE	23
<b>DATAINNSAMLING</b>	<b>24</b>
INFORMANT A	24
INFORMANT B	26
INFORMANT C	27
INFORMANT D	29
<b>DISKUSJON</b>	<b>31</b>
<b>INFORMANT DATA</b>	<b>31</b>
VALIDITET OG RELIABILITET	32
HOVEDSPØRSMÅLENE I OPPGAVEN	33
<b>TEORI OG VIRKELIGHET</b>	<b>33</b>
<b>ER LEDERSKAP DEFINERBART?</b>	<b>35</b>
<b>REFLEKSJONER</b>	<b>36</b>
OPPDRAGSGIVERENS UTFORDRING	36
RÅDGIVERS UTFORDRING	37
<b>VIDERE FORSKNING</b>	<b>39</b>
<b>KONKLUSJON</b>	<b>40</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>42</b>
<b>VEDLEGG</b>	<b>44</b>

## Innledning

Det har vært en lang prosess og mine egne interesser har vært avgjørende for valget av tema og vinklingen av det i dette studiet. Sett i forhold til prosjektbeskrivelsen fra 8.3.2007 har oppgaven forandret seg betydelig, men den holder seg under arbeidstittelen ”Personlighetsanalyse og rekruttering”.

Mennesker og hvordan de fungerer sammen, presterer og utvikler seg finner jeg veldig interessant. Gjennom idretten har jeg observert at trenere får en utøver eller en gruppe til å prestere på et veldig høyt nivå. Når den samme treneren får andre utfordringer som i utgangspunktet skal inneha et bedre prestasjons potensial ser en ikke sjelden at de trenerne ikke oppnår de forventede resultater.

I 2003 startet jeg på ”Topptrenerstudiet” ved NTNU og fikk gjennom dette et innblikk av bruken av personprofiler i coaching. Dette fasinert meg, jeg tok det med meg og brukte det som sportssjef I Norges Judoforbund der mine ansvarsområder var utvikling og utdanning. I 2007 byttet jeg jobb og forflyttet meg over til det private næringsliv, jobber i dag som rådgiver i Personalhuset, der en av oppgavene mine er rekruttering.

Valget av emne ble derfor naturlig både i lys av min bakgrunn og mitt nåværende virke.

Ledelse og ikke minst korrekt ledelse er viktig faktor i det vestlige samfunns organisasjoner. Bedriftene i dag preges av kunnskapsintensive selskaper, en viktig oppgave for dagen ledere blir derfor å rekruttere og ikke minst beholde kompetente medarbeidere i organisasjonen. Hvordan lederen orienterer seg i mot bedriftens målsettinger, er av kritisk betydning for måloppnåelsen. Lederen bringer med seg inn i en ny organisasjon kunnskap, erfaring og sin egen personlighet. Disse tre faktorene påvirker hvordan lederen utfører sin jobb eller sitt lederskap. Lederskap er komplekse prosesser (Nordvik 1996). For å kvalitets sikre rekrutteringsprosesser benytter bedriftene ofte bemannings selskaper og eksterne rådgivere.

Det har i de siste årene dukket opp mange rekrutterings eller bemanningsbyråer som stiller sin ekspertise til disposisjon.

Samfunnet og de miljøene vi er en del av stiller ulike krav til den enkelte, en har ofte en rolle i et miljø og en helt annen i et annet. Ulike miljøer og arbeidsoppgaver krever ulike personligheter (DinSide, Dalhe 2000). Salgsorganisasjoner kan se etter sosiale, pågående og selvsikre personer, mens et revisjonsbyrå vil etterspørre nøyaktighet og flid ved en utvelgelse (Bakken og Thorbjørnsen 2005). Om en person er strukturert og i stand til å ta raske beslutninger, hvordan vedkommende bruker sin personlighet i forhold til din arbeidsfunksjon og rolle, hvordan en best kommuniserer og hvordan vil en person takle motgang er noe av det en organisasjon ønsker å få belyst før en ansettelse foretas.

Personlighetstester har Norsk næringsliv en urokkelig tro på som verktøy for å plukke ut de rette personene til jobbene. Hvert år må over 100.000 personer gjennom ulike personlighetstester, hos arbeidsgivere eller rekrutteringsselskap. Mange internasjonale store selskaper kjører sine egne tester, andre er utviklet av konsulentselskaper, noen er psykologutarbeidet mens andre er av mer diffus opprinnelse (Bakken/Thorbjørnsen 2005).

# Teori

## Ledelse

I dette kapitlet blir emnet ledere og lederskap beskrevet for å legge en ramme for den videre diskusjon og refleksjon i oppgaven. Sentrale spørsmål i dette kapitlet er: hva er en leder, hva er lederskap, hva er effektivt lederskap, personlighet og lederskap.

## Definisjon

Ledere og ledelse er et sentrale begreper i næringslivet og blir regnet som en viktig faktor for bedriftens suksess. Selv om det er et sentralt tema er det stor uenighet om definisjoner, begrepsavklaringer og metoder for undersøkelse av ledelse.

Lederen har ofte to parallelle oppgaver: være et ansikt utad for bedriften, og lede den daglige driften.

Flere forfattere har beskrevet lederskap, disse definisjonene er mer eller mindre like.

Eksempler på dette er:

*”Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstillende motivene til medarbeiderne” (Burns 1978)*

*”Lederskap er en prosess hvor man gir meningsfull retning til felles anstrengelse og hvor man er opphav til viljestyrt anstrengelse for å nå målet” (Jacobs & Jaques 1990).*

*”Lederskap er et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til en organisasjons effektivitet og suksess” (House 1997).*

## Ledelsesteori

På 1930- og 1940- tallet ble de første teorier om hvilke personlige egenskaper som kunne være karakteristiske for ledere lansert. Blant mange, og ofte kreative, forslag om hvilke faktorer som kunne beskrive en suksessfull leder var høyde, vekt, selvtillit og følelsemessig stabilitet forsøkt kartlagt (Bennis 2001). Fokuset ble etter en tid endret fra kjennetegn til hvilken atferd og stil lederne representerte. Denne forskningen forsøkte å kartlegge en rekke ting: var de mest oppatt av menneskene de ledet eller var det oppgavene medarbeiderne skulle utføre som stod i sentrum. Ble avgjørelser sentralisert, eller delegerte de oppgaver. Instruerte de sine medarbeidere eller ga de dem frihet til selv å styre oppgavene. Resultatene av de undersøkelsene som ble gjort indikerte variasjon i ulike atferdstyper og stiler. De ulike atferdstypene og stiler ble så beskrevet i forhold til fordeler og ulemper der situasjonens krav avgjorde om det var godt eller dårlig utøvelse av lederskapet.

Det er utgitt flere oversikter over ledelsesteoriens utvikling blant annet av Bennis (2001) og Yukl (2002).

Faglitteraturen har to hovedretninger (Colbjørnsen 2004):

1. **Anekdotisk er faring**; er en historie om en suksesshistorie, denne tilnærmingen er ofte lite kritisk og vanskelig å overføre til andre organisasjoner.
2. Utvikling av teorier basert på en **systematisk empiri** gjennomgang.

Ut fra disse to hovedretningene er det et stort mangfold i lederskapslitteraturen som både bringer med seg styrker og svakheter. Det positive med dette er at mange teorier er spesifikke til den enkelte organisasjon og gir dermed det grundige fremstillingen av utfordringene. Svakheten ligger i muligheten til å miste helhetsperspektivet til de enkeltelementene og hvordan disse forholder seg i hverandre i lederskapet (Colbjørnsen 2004).

De siste tretti årene har faglitteraturen utviklet seg i ulike retninger og er i dag mer knyttet opp mot de enkelte utfordringer lederen eller organisasjon står ovenfor (Colbjørnsen 2004).

Eksempel på dette er analyse av teamledere, produksjons ansvarlige og salgorienterte ledere. Det er et mangfold av forskjellige lederteorier, noen hovedtyper er trekkteorien, ferdighets- og kompetanse teorien, rolleteorien, situasjonsteorien, atferdstil teorien og mål- middel teori



(Grenness 2006). Trekkteorien er denne oppgavens innfallsvinkel for å studere lederskapet og lederen i en rekrutterings sammenheng.

## **Lederen og ledelse**

Ledere og ledelse er ikke det samme. I en rekrutteringsprosess kan det være viktig for en rådgiver å ha en klart for seg forskjellen på en leder og ledelse. Lederen er den personen som skal inn i stillingen, ledelse er den prosessen lederen og de ansatte i bedriften er en del av for å nå bedriften målsetting. Lederne er en person med direkte påvirkningskraft på flere områder i organisasjonen, de kan påvirke gjennom sin faglige ekspertise eller via sin innsats (Colbjørnsen 2004). Det er enighet om at begrepet ledelse handler om en påvirkning mellom en leder og tilhengere, og at denne påvirkningsprosessen er avgjørende for om lederskapet blir effektivt (Grennes 2005).

Et aktivt lederskap er et viktig fokusområde for både offentlige og private organisasjoners måloppnåelse. Bedriftene er derfor ofte på jakt etter ledere som er personlig- og profesjonelt engasjert i jobben sin (Colbjørnsen 2004).

Behovet for ledelse kan oppstå som en spontan prosess i uformelle gruppe, barns avhengighet til voksne, under kriser eller gjennom hierarkisk sosiale relasjoner i næringslivet. Det er svært få bedrifter som ikke har direkte behov for leder eller ledelse for å nå sine mål. Eksempel på dette kan være kunnskapsbedrifter der det rekrutteres inn spesialkompetanse og i samlebåndsbedrifter der arbeidsoppgavene er veldig faste. For de fleste andre organisasjoner er lederen og det utøvde lederskap en viktig brikke for å oppnå produksjonsmål (Grønner 2005). En leder har ofte mange oppgaver, ofte er ikke disse knyttet til det en leder skal. Ledelse har som hovedoppgave å kanalisere og synliggjøre andres energi (Colbjørnsen 2004).

## Lederstiler

Begrepet lederstil er blitt brukt av flere forfattere (Shakleton og Wale 2000, Ekvall og Arvonen 1991). Lederstiler beskrives ved å se på de oppaver som en leder skal utføre eller står ovenfor, lederstiler og lederoppgaver er derfor i stor grad synonyme (Nordvik 1996). Forskerne Gøran Ekvall fra Universitetet i Lund og Joukp Arvonen fra Universitetet i Stockholm beskrev gjennom to artikler i 1991 og 1994 en tredelt lederstil.

Denne tredelingen var:

### **Endring/utvikling (Change).**

Målsettingen er forandring og utvikling av organisasjonen.

### **Produksjon/oppgaver (Production/task).**

Målsettingen er konkrete produksjonsmål.

### **Medarbeider/relasjon (Employee/relations).**

Fokuset er de ansatte i organisasjonen, hvordan de fungerer, deres motivasjon, fellesskapet og trivselen.

Et annet eksempel på lederstil eller oppgaver beskrives av Shakleton og Wale (2000) som beskriver det på følgende måte:

**Consideration:** er lederen opptatt av sosiale relasjoner, gjensidighet og tillit blant sine ansatte.

**Initiation structure:** er lederen fokusert på den enkeltes ansvar i en organisasjon som har en fells målsetting.

**Production emphasis:** er lederen fokusert på produktivitet.

**Sensitivity:** er lederen sensitiv og ivaretaende overfor de ansatte i organisasjonen.

En lederstil som lar seg vanskelig plassere under noen av begrepene, men som er mye omtalt er ”**transformasjonsledelse**”. Dette er en lederstil som innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement mot organisasjonens målsettinger og visjon (Kaufmann & Kaufmann 2003). Transformasjonsledere kjennetegnes med at de er dyktige til å tilpasse seg i miljøer som endrer seg raskt, de arbeider tett på sine ansatte og evner i samråd med disse å finne løsninger på komplekse problemstillinger (Bennis 2001). Denne lederstilen er en lederstil eller ledertalent som vanskelig kan læres, men oppfattes som noe en leder har eller ikke har (Nystedt 1997).

## **Effektiv ledelse**

Hva som er effektiv ledelse er det mange modeller og teorier om (Grenness 2005).

Målsettingen for lederskap er å være merverdi skapende for den eller det lederskapet utøves over eller i samspill med (Grennes 2005). Ledelse er en nødvendighet for å kanalisere og synliggjøre andres energi og lederskap er viktige for at andre skal få jobben gjort (Colbjørnsen 2004).

## **Personlighet**

### **Definisjon**

Personlighet har i de siste tjue årene blitt en meget viktig faktor i lederrekrutteringsprosesser. Det er flere definisjoner av personlighet i boken "Personality Psychology" av Randy J. Larsen og David M. Buss er definisjonen:

**"personlighet er trekk og mekanismer ved individet som i et mønster og over tid påvirker hans eller hennes evne til å tilpasse seg miljøet"**

Gordon Allport definerte i 1966 personlighet som.

**"den dynamiske tilpassningen individet gjør i sitt psykologiske system for å tilpasse seg unikt i det miljøet han/hun er en del av"**

De to foregående definisjoner på personlighet er relativt like, men det er flere. Et felles trekk for de alle som oftest faller under to overskrifter. Den ene er det som ofte blir betegnet som sosiale ferdigheter eller smidighet/ tilpasningsdyktighet i sosiale sammenhenger.

Den andre er de oppfatninger som kan falle under en persons evne til å eller hvordan en gjør inntrykk på andre (Hall og Lindzey 1978).

## Personlighetsteori

Forskere stiller ofte fire spørsmål i forhold til personlighets psykologi. Det ene er hvor mange fundamentale personlighetstrekk er det, noen oppgir noen få og andre kilder benytter seg av over hundre fundamentale trekk.

Spørsmål to søker en avklaring på hvordan de forskjellige personlighetstrekk forholder seg til hverandre, eksempelvis hvordan utadvendte trekk forholder seg til trekk i retning av konfliktvegrende trekk.

Spørsmål holder fokus på hvor og hvordan trekkene utvikler seg, er de statiske og kan ses tidlig i barndommen eller utvikler de seg over tid.

Nøkkelspørsmålet blir hvordan påvirkes trekkene av de erfaringer individet gjør gjennom feiling og suksess i det daglige liv (Larsen og Buss 2002).

Personlighet er interessant grunnet ønsket om å kunne beskrive et individs sære trekk, ut i fra den beskrivelsen kunne gi et svar på hvorfor vedkommende handler slik han/hun gjør og for å kunne forutsi fremtidig atferd (Larsen og Buss 2002). Det er flere forskere som ikke stiller spørsmål med en sådan fremstilling da de mener det ikke er personligheten som styrer atferden, men atferden som styrer personligheten. Også betydningen av miljøet mener flere er av avgjørende betydning, eksempelvis vil terskelen for å bli definert som en person med store krav til systematikk være større i miljøer der dette er en viktig identitetsfaktor for det enkelte miljø.

Psykologiske trekk og mekanismer for det enkelte individet er ikke tilfeldige, men forholder seg til hverandre i en eller annen form for orden. Disse er over tid relativt stabile og resultatet gir det enkelte individet faste trekk som igjen defineres som hans eller hennes personlighet (Larsen og Buss 2002).

Trekkene kategoriseres ofte i tre:

**Sentrale trekk**, byggestene i personligheten, disse trekkene er sterkere knyttet til en persons selv enn andre trekk.

**Sekundære trekk**, er ikke så åpenbare eller konsistente hos individet, eks holdninger og situasjonelle trekk.

**Kardinal trekk**, trekk som definerer livet til et individ (få mennesker utvikler kardinal trekk), eksempel Marquis de Sade (sadisme) og Gandhi (pasifisme og rettferdighetskamp).

Det er blant forskerne ulik oppfattning om personlighet er genotypiske eller fenotypisk. Det vil si om personligheten er genetisk arvelig eller et uttrykk av samspillet mellom arvelige og miljømessige faktorer (Nordvik 1996).

## Personlighetsteoriens historie

Helt fra de tidligste tider har det vært gjort forsøk på dele inn et individs personlighet i forskjellige deler (faktorer). Den historiske utviklingen av personlighetsforskningen er beskrevet av Hall og Lindzey (1978) i boken "Theories of personality", her følger en oversikt. De gamle grekerne brukte astrologien og fire elementene; jord, luft, ild og vann.

Dette ble til de fire temperamentene;

- **Flegmatisk** (slimaktig, rolig og fattet)
- **Kolerisk** (gul galle, oppfarende og hissig)
- **Sangvinsk** (blod, lystig og optimistisk)
- **Melankolsk** (svart galle, tungsindig og sturende).

Personlighetsforskningens eller frenologiens grunnlegger tyskeren Franz Joseph Gall (1758 – 1828) var den første i moderne tid til å dele inn en persons/individ i forhold til den mentale personlighet. Frenologien heder at en personlighetsegenskap eller mental funksjon er en egen hjenelapp, også kaldt en "organ", som ligger på overflaten av hjernen. Stimuleringen av disse lappene avgjorde hvor sterk den enkelte personlighetsegenskap ble utviklet.

Det er i løpet av det nittende århundre gjort flere studier og forsøk på å en beskrivelse og inndeling av personlige egenskaper. Noen av de første pionerene på området var Spearman som i 1904 lanserte sin "Factor (g) of intelligence", og Webb som i 1915 lanserte en studie av to grupper menn som ble knyttet opp mot 48 karakterer, noen av disse var sammenfallende med Spearmens (g).

Sigmund Freud identifiserte tre ulike sider av menneskets personlighet;

- **Id** (styr av driftene)
- **Ego** (styr av selvet)
- **Superego** (styr av autoriteter som foreldre og sjefer).

I 1921 publiserte den sveitsiske psykiateren Carl Gustav Jung, sin teori om psykologiske personlighetstyper med tre dimensjoner (den fjerde kom noe senere):

- Energi med preferansene **ekstroversjon - introversjon**
- Mentale funksjoner med preferansene **sansing - intuisjon**
- Mentale funksjoner med preferansene **tenkning - følelse**
- Livsstil med preferansene **avgjørelse - opplevelse**

## The Big Five

På tretti tallet lanserte vitenskapsmannen Louis Thurstone den første tilnærmingen til modellen vi i dag kjenner som "The Big Five"(FFM). Thurstone la i 1933 frem sin studie som gjennom faktor analyse beskrev hvordan et utvalg personer knyttet seg opp 60 utvalgte adjektiver for "the American Psychological Association".

Mr. Thurstone sa:

*"It is of considerable psychological interest to know that the whole list of sixty adjectives can be accounted for by postulating only five independent common factors" (The Five Factor Model of Personality").*

Den opprinnelige FFM var basert på en kombinasjon mellom den leksikalske og en statistisk tilnærming. I 1936 lanserte Allport og Odberg som med nøyaktighet gikk gjennom dictionary og identifiserte 17 953 ord som beskrev personlighetstrekk. Disse ble igjen oppdelt i fire kategorier (Larsen og Buss 2002):

1. Stabile trekk(sikkerhet, intelligens).
2. Temperemnet (humør, opphisselse).
3. Sosial evaluering(sjarmerende, irriterende)
4. Bildelige trekk

De enkelte delene av FFM er generelle og komplekse (Larsen og Buss 2002). Det blir derfor vanskelig å finne dekkende betegnelser for faktorene. Internasjonalt finnes to forskjellige varianter for å identifisere faktorene i FFM. Den ene varianten er NEO-tradisjonen og bruker akronymet OCEAN (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness,

Neuroticism). Den andre varianten er knyttet til den leksikalske tradisjon og bruker romertall for hver faktor. Rekkefølgen gjenspeiler hvor mye variasjon hver faktor forklarer i leksikalske undersøkelser av personlighetsbeskrivende ord. Vanlige betegnelser på faktorene i dette systemet er: I. Extraversjon, II. Agreeableness, III. Conscientiousness, IV. Emotional Stability versus Neuroticism, V. Intellect (Nordvik 1996).

## **Lexical Hypothesis**

Den vitenskapelige bakgrunn for personlighetskartleggingsmodellen FFM bygger på en språklig tilnærming til identifisering av de beskrevne domene. Alle viktige individuelle personlighetstrekk er blitt en del av det naturlige språket. Mennesker utvikler ord som for eksempel dominant, kreativ, samarbeidsvillig eller selvcentrert for å beskrive disse kvalitetene (Larsen og Buss 2002).

FFM modellen er basert på Lexical hypotesen, denne krever en rasjonell tildeling av tydelige forskjeller i det naturlige språket (Wiggins 1996).

*”Those individual differences that are most salient and socially relevant in people’s lives will eventually become encoded into their language; the more important such a different, the more likely is it to become expressed as a single word” (Wiggins 1996).*

Lexical hypotesen har to klare kriterier for å kunne identifisere viktige trekk hos et individ, den ene er frekvensen av synonymer, det andre er sammenfattende kulturelle oppfatninger (Larsen og Buss 2002).

Synonym frekvens kriteriet betyr at desto flere adjektiver som beskriver et trekk desto viktigere dimensjon har dette i individets personlighetstrekk (Larsen og Buss 2002). Desto viktigere et personlighetstrekk er, desto flere synonymer og nyanser vil det naturlige språket benytte for å beskrive dette trekk (Pervin 1996). Eksempler på dette er et dominerende trekk, kan også beskrives som innflytelsesrik, autoritær, arrogant, sjefete, kraftfull.

## **Personlighet og ledelse**

I dette kapittelet vil jeg trekke sammen ledelse og personlighet. Det vil jeg gjør ved å se på hvordan FFM blir benyttet i forhold til lederrekruttering.

Lee Lacocca fra Chrysler, Jan Carlson i SAS og Percy Barnevik fra ABB, alle disse er eller var genforklarte ledere på stjernehimlen. Har deres erklærte dyktighet noe med deres personlighet å gjøre? Hvorfor henger de der ikke lengre?

Går en gjennom nettstedene til de forskjellige rekrutteringsbyråene er det mange av de som profilerer sin rekrutteringsmetodikk som unik eller spesiell i forhold til de andre. Bruken av personlighetstester er svært ofte noe som blir trukket frem som viktige i beslutningsprosessen. Det er ikke stor enighet rundt om hvilke begreper og strukturer som tilhører lederoppgavesiden, derimot er det større enighet rundt disse forhold i rundt personlighetssiden. FFM er dominerende i forskningssammenheng i forhold til hvilke trekk og hvordan personlighet influerer lederstiler/oppgaver (Nordvik 1996).

En av de testene som benyttes og som bygger på FFM er Neo Pi-r, blant annet bruker Adecco, Rett Bemanning og Karrieresenteret dette testverktøyet.

### **NEO PI-R**

NEO PI-R er opprinnelig utviklet i USA og testen ble første gang publisert i 1985 av Costa og McCrae og er i dagens utgave basert på femfaktor modellen ("the Big Five").

Den eneste testen som måler alle de trekk og fasetter som er beskrevet i FFM er NEO PI-R, testen har i flere år vært et sentralt verktøy i internasjonal personlighetsforskning (Martinsen, Nordvik & Østbø 2003).

NEO PI-R er forkortelen for "The Revised Neuroticism, Extraversion, Openness – Personality Inventory". Testen bygde tidligere på en trefaktormodell og revidert til sin nåværende form i 1992 (Martinsen, Nordvik & Østbø 2005).

NEO PI-R måler fem faktorer og tretti fasetter (seks fasetter under hver faktor). De fem faktorene er **nevrotisisme**, **extraversjon**, **åpenhet** (for nye erfaringer), **medmenneskelighet** og **planmessighet**.



Internasjonalt sett er dette en meget anerkjent test med omfattende dokumentasjon. Det er publisert mange artikler i internasjonale akademiske tidsskrifter der instrumentet er benyttet/prøvd ut.

### **De fem domene er:**

**Ekstraversjon** er det trekket som korrelerer sterkest i forhold til lederskap, og undersøkelser viser tydelig at dette trekket er det som er sterkest knyttet opp mot lederskapets effektivitet (Pervin 1996). Forskerne hevder at dette gir mening da domenet ved positivt utslag beskriver en person som er sosialt dominerende og denne lederen evner å forsvare seg i gruppesituasjoner (Judge 2002).

**Åpenhet** korrelerer også sterkt i forhold til lederskap. Et av de forholdene som ble avdekket i analysen til Judge mfl.(2002) var at kreativitet ofte ble forbundet med domenet åpenhet og dermed relatert til lederskap. Forskerne antyder at dette kan være fordi ledere med tydelige positive trekk idene retningen fremstår som løsningsorientert uten nødvendigvis å være i besittelse av den effektiviteten som er nødvendig for gjennomføringen.

**Planmessighet** hevder forskerne at de så langt ikke kan si noe bestemt om hvorfor planmessighet er sterkt knyttet opp mot lederskap(Pervin 1996). Men Judge (2002) og hans team mener domenet er sterkere relatert til lederens fremtreden enn effektiviteten av lederskapet. Er dette fordi disse lederne ofte fremstår med integritet og skaper tillit etterlates som åpne spørsmål.

**Medmenneskelighet** har ikke noe klar plassering i forhold til hvor effektive lederne er og hvordan de oppfattes av andre, resultatene er tvetydige. Forskerne hevder at årsaken til dette kan være at dette domenet ofte knyttes sterkt opp mot ekstraversjon(Judge 2002). De hevder også at hovedtrekkene for en person med positive utslag på dette domenet ofte identifiseres med passivitet og en klagende atferd og at dette ikke fremhever deres kandidatur som ledere (Pervin 1996). Men undersøkelsen til Judge (2002) og hans kollegaer viser at i studentorganisasjoner korrelerer medmenneskelighet godt, men at dette kan komme av at det ofte i slike stillinger et sosialt fokus på lederrollen, at det ofte er frivillig arbeid, lederskapet

utføres med en personlig motivasjon og at lederskapet derfor ikke er representativt i så mange andre sammenhenger.

**Nevrotisme** var det domenet som skilte seg klarest ut og som ikke ser ut til å være av signifikant betydning for lederskap i en multivariert analyse. Noe som forskerne hevder kan komme av at nevroisme er det domenet som også skiller seg mest fra de andre domene i FFM (Judge 2002).

## Lederens personlighet

I en undersøkelse fra 2002 hevder forskerne Judge, Bono med flere at personlighetsprofil forklarer 25 % av ledelse. Og de forskjellige lederutviklingsprogrammer tar ofte utgangspunkt i lederens personlighet og måten han/hun fungerer på i forhold til de ansatte (Colbjørnsen 2004). Hva sier så teorien om hvilken personlighet en leder bør ha?

Judge og Bono(2002) med flere for seg problemstillingen hvor sterkt de fem domene i FFM bidrar til å forklare effektiviteten hos ledere og hvordan deres lederskap blir opplevd av andre. Resultatet av denne metaanalysen ble presentert i artikkelen ”Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”.

<b>Trekk</b>	<b>Ledereffektivitet</b>	<b>Opplevd lederevne</b>
Nevrotisme	-. 22	-.24
Ekstraversjon	.24	.33
Åpenhet	.24	.24
Medmenneskelighet	.21	.05
Planmessighet	.16	.33
<b>Multipel R</b>	<b>.39</b>	<b>.53</b>

*Tabellen viser korrelasjoner mellom personlighetstrekk og lederskap.*

Forfatterne konkluderte med at Nevrotisme er negativt korrelert med ledelse, men at ekstraversjon, åpenhet og samvittighetsfullhet er positivt korrelert. Forskerne mente også at

resultatene av denne analysen viser at alle av det fem trekkene, nevrotisme, ekstraversjon, åpenhet, medmenneskelighet og planmessighet er relevante trekk i forhold til lederskap.

Disse funnene bekreftes av også andre studier. Eksempelvis er det gjort et lignende studie av forskerne Nordvik og Brovold (1998) som er differensiert i forhold til fokus området for den enkelte leder. Her viser det seg at den lederen som er opptatt av- og gode på endring, nytenking og utvikling, skårer høyt på åpenhet og ekstraversjon og lavt på nevrotisme, de som har fokus på produksjon, skårer lavt på åpenhet og høyt på planmessighet, de som er medarbeiderorienterte, skårer høyt på medmenneskelighet.

Ledereffektiviteten ble vurdert i begge undersøkelsene av medarbeiderne og blir med det på samme måte som opplevd lederevne en subjektiv vurdering. Et problem med denne metoden er at målefeilene på både personlighetstrekk og i forhold til ledelse (reliabilitetssvikt), de faktiske forhold kan ligge en del under det resultat man ville fått med mer reliable metoder (Nordvik og Bruvold 1998).

*”Karisma er oppskrytt. Sammenliknet med celebre kjendissjefer, kommer de virkelig gode lederne fra mars. De er sjeldne, stille og meget ambisiøse - på firmaets vegne” (Jim Collins).*

En undersøkelse gjort av Jim Collins og hans team (2001) konkluderte helt annerledes enn hva Judge og Bono(2002) gjorde i sin artikkel. Collins fant ut at den hissige pågåenheten og ærgjerrigheten som ofte er drivkraften for de som sitter i maktposisjoner står ofte i stor kontrast til den ydmykheten som kreves for å virkelig bli en bra leder. I følge Pervin (1996) har ekstroverte personer et behov for å markere seg og er sosialt dominerende, og undersøkelsen til Judge og Bono (2002) konkluderer med at dette er et viktig trekk for en leder. Men Collins konkluderer helt i den andre enden av skalaen. I følge Collins er det typiske for de virkelig gode lederne at de heller befinner seg i den andre enden av skalaen, det vil si at de fremstår som edrue, avslappet og saksorienterte (Pervin 1996). Collins hevder at de lederne som setter firmaets struktur, prioriterer å bygge denne solid og fremhever de ansattes innsats i stedet for seg selv er de lederne som leverer best over tid.

I undersøkelsen til Collins (2001) er det to andre faktorer som også er verdt å nevne. Den ene er at de fant at ledere som ikke hadde den tilnærmingen som de fant som ideell ofte ikke ønsket at deres etterfølger skulle lykkes eller valgte bevist en svakere etterfølger. En annen

ting var at de organisasjonene som rekrutterte ledere fra egne rekker i over 90 % av tilfellene evnet å videreføre suksessen enn de som rekrutterte ledere eksternt.

Når lederskapet og personlighet er definert som viktige faktorer for bedriftens måloppnåelse, hva er personlighet og hvordan benyttes teoriene om lederskap i rekrutteringssammenheng?

## **Design og metode**

Personlighet og lederstil/oppgaver er svært viktige faktorer i forhold til det endelige valget som ligger til grunn for et valg av en kandidat i en rekrutteringsprosess. Under overskriften ”Utfordringer og muligheter i ansettelsesprosesser” har Dr.Philos Ø.Martinsen (2005) beskrevet tre punkter som essensielle i ansettelsesprosesser, disse er: svake jobbanalyser, bruk av feile tester og dårlige gjennomførte intervjuer. Bemanningsselskaper er ofte en viktig ledd i en rekrutteringsprosess. Ved å ta for gå inn i en prosessen via rådgiveren ønsker jeg i denne oppgaven å belyse hvordan lederstiler/oppgaver og personlighet er en del av og blir behandlet i en rekruttering.

### **Hovedspørsmålene i oppgaven er:**

- Er det fokus på lederstiler i en lederrekrutteringsprosess?
- Hvilke personlighetstrekk vektlegges i en lederrekrutteringsprosess?

Får å prøve å komme dypere inn på disse prosessene har jeg valgt å tilnærme meg problemstillingene ved hjelp av en kvalitativ forskningsmetode.

### ***Valg av forskningsdesign: case***

Denne master oppaven skal beskrive anvendelsen og vektlegging av personlighetstrekk i rekrutteringsprosesser av ledere. Studiet tar for seg forskjellige sammenhenger i prosessen, adresserer utfordringer, drøfter/analyserer og løsninger i lederrekrutteringsprosesser. Denne tilnærmingen på en studie er definert som viktige faktorer i et case-studie (Farbu 2006).

En case har ikke som mål å generalisere, men ved å se nærmere på en undersøkelsesenhet er det mulig å få belyst hvordan noe forløper eller utvikler seg i en prosess (Halvorsen 1994).

Ifølge Yin(1994) er forskningsspørsmålet/ne av avgjørende betydning når strategi og design på studiet skal utformes. En kvalitativ analyse er ofte mindre strukturert og er derfor mer åpen for at studiet kan endre seg underveis og ta andre retninger enn det utgangspunktet var.

Kvalitativ forskningsmetode er holistisk, med dette menes at alle aspekter som er en del av caset har betydning for det totale bilde (Ragin 1994).

Det er mange bøker som belyser kvalitativ forskning og case som metode (se eksempler i Denzin 1970, 1978, Glaser and Straus 1967, Staruss 1987 og Ragin 1994).

I dette studiet vil jeg i hovedsak tilnærme meg problemstillingene ved hjelp av et case-studie. Spørsmålene hvordan og hvorfor er sentrale i et case-studie, denne tilnærming har fokus på nåværende hendelser og det kreves ikke kontroll over atferdshendelser Yin(1994). Viktige faktorer ved bruk av case-studie er fokuset på prosessen/ne og det er ikke et ønske om å generalisere (Halvorsen 2000). Det legges ofte bare en vag analytisk ramme for den videre prosessen, nettopp for å kunne være fleksibel og kunne belyse interessante deler av caset. En kvalitativ undersøkelse prøver ofte å belyse og med det utvikle ideer og inneholder informasjon som kan bidra til å løse utfordringen og forslag til den videre utviklingen (Farbu 2006).

Et god case skal være en deltagelse i en historie og interessant for leseren. Det skal gjerne inneholde nye oppdagelser og være kontroversielt, den skal være en "reise" i oppdagelser, og caset skal være lettlest og kort (Farbu 2006).

## ***Intervjuene***

### **Intervjuutvalg**

Informantene har alle erfaringer fra rekrutteringer på ledernivå og de jobber alle til daglig med rekrutteringer. Det ble satt som krav at de skulle være sertifisert og har erfaring med testverktøyet Neo Pi-r. Det ble plukket ut fire informanter som alle arbeider i kjente firma innen bemanning.

Informant A er en kvinne på 38 år med ca 5 års erfaring med leder rekruttering.

Informant B er en mann på 32 år med ca 2 års erfaring med leder rekruttering.

Informant C er en mann på 34 år med ca 1,5 års erfaring med leder rekruttering.

Informant D er en mann på 38 år med ca 3 års erfaring med leder rekruttering.

Intervjuene ble gjennomført med alle deltagerne i uke 28, 29 og 30, 2008. Det ble tatt en beslutning om at trolig den beste tilnærmingen til denne oppgaven ville være en halvstrukturert intervjuform. Dette er en intervjuform som styrer informanten inn mot på forhånd valgte temaer (Kvale 1997). Et krav til gjennomføringen av et halvstrukturert intervju er at et utformes en intervjuguide (Dalen 2004).

## **Intervjuguide**

Til dette caset ble det utarbeidet en intervjuguide eller et samtaleprogram som skal belyse de temaene som er viktige og relevante i en rekrutteringsprosess. Under intervjuet skal spørsmålene konkret belyse de områdene som en ønsker å undersøke (Wideberg 2001). Fokusområdene for dette caset ble valgt til å være hvilke lederstiler/oppgaver er det fokus på i rekrutterings prosesser, hvordan vektlegger oppdragsgiver en leders oppgaver og personlighetstrekk, hvilke vurderinger gjør en rådgiver og hva inneholder det endelige valget.

En halvstrukturert tilnærming minsker arbeidsmengden med databehandlingen og sammenlignbarheten av svarene til intervjuobjektene øker (Halvorsen 1993, Dalen 2004). En halvstrukturert intervjuform ble valgt fordi det via denne formen blir lettere å styre intervjusituasjonen, noe som igjen gir en bedre struktur og lettere analyse (Kvale 1997).

Intervjuguidens førsteside beskriver hensikten og hva man si de store trekk ønsker å belyse med intervjuet. Videre er de første spørsmålene generelle og omfatter alder, utdanning, stillingstittel, erfaring og så vider. Deretter følger fire spesielle deler og for denne oppgaven har jeg valgt lederstiler, oppdragsgivers kravsspesifikasjon, rådgivers vurdering og valg av kandidat som hovedinndeling for intervjuet. Under hver av delene i intervjuguiden blir informanten spurt om det er noe vedkommende ønsker å legge til det emnet vi har behandlet (Dalen 2004, Kvale 1996). Intervjuguiden ligger vedlagt.

## **Intervjusituasjonen**

Informantene ble kontaktet via telefon, deres bakgrunn ble sjekket og om det passet inn i målgruppen for informanter. Det ble avtalt tid og sted for intervjuet, stedet ble i alle tilfellene

den respektive arbeidsplass for informantene. Samtalen ble bekreftet av en e-post. E-posten inneholdt blant annet intervjuguidens førsteside. Dette ble gjort for å gi de muligheten til og reflekter over spørsmålene i forkant av intervjuet. Videre ble intervjusituasjonen beskrevet, det ble presisert at det ville bli brukt lydbånd og at kandidatene ville være anonyme for alle andre enn veileder og sensorer. Dette ble gjort for at kandidaten da kunne være mer kritisk til både prosessen og de verktøy de benytter. Informanten ble også gjort oppmerksom på at det ikke ville bli mulig for vedkommende å lese det transkriberte intervjuet, men at oppgaven ville bli gjort tilgjengelig.

## **Analyse av intervjuene**

Analysen av informasjonen i en kvalitativ undersøkelse er tidkrevende og omfattende. Informasjon som ligger som en lydfil eller på bånd må skrives ut før det analyseres (Halvorsen 1993). Mennesker kommuniserer både verbalt og med kroppsspråk, under transkriberingen bør det komme med når informanten ler, stillhet, løfter på skuldrene eller gestikulerer på andre måter. Dette kan ha en underliggende mening og for eksempel understreke ironien i den informanten uttaler (Watzlwick 1967). Intervjuene med informantene ble tatt opp på en digital diktafon, senere transkribert, så ble dette igjen komprimert til ca to sider for hver informant og sammendraget av intervjuene er en del av oppgaven.

I en kvalitativ analyse av datamateriale er ofte mer personlig enn en kvantitativ analyse som fordi det er ofte er den som samler inn dataene som også analyserer de (Repstad 1987). De to hovedtilnærminger til tekstanalyse i kvalitative undersøkelser er helhetsanalyse og del analyse. En del analyse går ut på telle antall utsagn i en bestemt retning, meninger eller foreksempel holdninger kommer frem i intervjuet (Halvorsen 1993).

En helhetsanalyse skal gi en helhetsforståelse av hovedinntrykkene i intervjuene. Utfordringen en helhetlig tilnærming til tekst analyse ligger i at en kan gå glipp av kompleksiteten og variasjonsrikdommen som ofte er en del av sosiale fenomener (Halvorsen 1993).

I dette caset er det valgt en helhetlig tilnærming til tekstanalysen, det er etter en gjennomgang av den transkriberte tekst gjort et sammendrag som beskriver hovedlinjer og meninger i intervjuene.

## **Datainnsamling**

### **Informant A**

Informant A er en kvinne på 40 år. Av utdanning har informanten en bachelor og er i avslutningsfasen på MB på BI. A har ca 5 års erfaring som "headhunter", i 3-4 år har A benyttet testverktøyet Neo Pi-r. A har gjennomført ca 200 leder rekrutteringer på forskjellige nivåer fra teamleder til topplederstilling. Hennes egenerfaringer med ledere og de fem årene som rekrutteringsrådgiver er hennes viktigste referanser i rekrutteringsarbeidet.

Informanten hevder det er noe fokus på lederstiler ved rekruttering. På generell basis og basert på sine erfaringer hevder A at det er liten, uavhengig av bransje, kunnskap om ulike lederstiler. Informanten hevder videre at ingen lederstiler som er mer fremtredende enn andre i de ulike bransjene.

Informanten mener det er viktig at oppdragsgiver har et bevisst forhold til lederstiler og oppgaver og dermed hvem de ønsker inn i rollen. A benytter flere metoder for å bevisstgjøre oppdragsgiver; blant annet går A veldig detaljert gjennom de arbeidsoppgaver den nye medarbeideren skal utføre, dette gjøres ved å spørre ut oppdragsgiver og rådgiveren ønsker om mulig å besøke det miljøet den nye lederen skal fungere i.

Under utarbeidelsen av kravspesifikasjon hevder informanten at oppdragsgiver svært sjelden er forberedt på hvilke arbeidsoppgaver lederen skal utføre. Dette tror A kommer av at det er tidkrevende, det er også ofte den som kommer med oppdraget ikke har inngående kunnskap om human resource, stillingen eller avdelingen det rekrutteres til. I tillegg er det ofte et tidspress for å få den rette arbeidstakeren på plass.

Hun hevder at oppdragsgiver har et visst begrep på hvilken mennesketype (eller personlighet som hun forbinder mennesketypen med) de ønsker inn i rollen. A hevder også at dette er viktig på grunn av det den enkelte personlighet bringer med seg inn i organisasjonen.

For å skape en felles forståelse av hva som legges i personlighet blir det gjort en gjennomgang av testverktøyet Neo Pi-r der det går helt ned på fasettnivå. Dette hevder A gir oppdragsgiver en bedre forståelse om hva personlighetsbegrepet inneholder. Denne prosessen mener A er nyttig når den samme oppdragsgiver kommer tilbake og skal gjennomføre en ny rekrutteringsprosess – det har ofte vært en klar utvikling hos oppdragsgiver. De forskjellige



tilnærminger går til slutt gjennom med oppdragsgiver og fra denne gjennomgangen utarbeides det en endelig kravspesifikasjon som oppdragsgiver kan stå inne for i forhold til bedriftens behov.

Informanten er bevisst sin påvirkningskraft i prosessen, men ønsker selv ikke å fremstå som den som sitter med svaret. A oppfatter prosessen mellom rådgiver og oppdragsgiver som personlig interessant og det er svært ofte en utviklingsprosess i den organisasjonen A rekrutterer frem til det endelige valget. Også denne prosessen mener A er nyttig når den samme oppdragsgiver kommer tilbake og skal gjennomføre en ny rekrutteringsprosess. Bedriften eller oppdragsgiver har ofte vært i en klar utvikling og de er ofte mye mer konkrete ved inngåelse av oppdrag nummer to.

Informanten har også opplevd at oppdragsgiver har et helt klart bilde av hvem de ønsker i rollen det skal rekrutteres inn til. I slike situasjoner oppfatter A oppdragsgiver som lite påvirkningsvillige, de ønsker egentlig ikke innspill og informanten får ofte inntrykk av at de har satt oppdraget bort fordi de ikke har tid til å ta det selv.

Av personlighetstrekk som oftest dukker opp i en rekrutteringsprosess peker A på ekstraversjon og planmessighet. A mener det er et uheldig overfokus på disse kvalitetene da det ofte er andre faktorer som skiller en god fra en dårlig leder. Overfokuset antar hun er et resultat av at vi lever i et ekstrovert samfunn. Informanten mener at medmenneskelighet er en undervurdert faktor for ledere, hun støtter seg til det hun hevder er en kontroversiell teori ”God to Great” av Jim Collins.

Informant A er klar i sin definisjon av en god leder og mener det er når lederen evner å gjøre andre gode.

Informanten hevder at i ca 40 % av tilfellene blir det endelige valget basert på kandidatens personlighet. A tror ikke at den enkelte oppdragsgiver reflekterer over at personlighet vektlegges i så stor grad i prosessen.

## Informant B

Informant B er en mann på 34 år, av utdannet Cand. Polit. Psyk. fra NTNU. Han har ca to års erfaring som rådgiver. I tillegg har han et års erfaring fra Forsvaret der han jobbet med personlighetstesting. Alle disse årene har han brukt testverktøyet Ne Pi-r.

Det er disse tre siste årene av sitt yrkesliv B føler han drar mest erfaring fra i rekrutteringsprosesser. Informanten har gjennomført 25 rekrutteringer, fra teamleder til ledere på toppnivå.

Informanten hevder han sjelden legger en bevissthet til grunn hos oppdragsgiver i forhold til de oppgavene bedriften ønsker den nye lederen skal løse, hvem som skal ledes, hva målene for den nye lederen er og hvem de ser for seg i den nye rollen. Han hevder han svært sjelden møter fagtermer som for eksempel at oppdragsgiver ønsker seg en bestemt *lederstil*.

Informanten har et inntrykk av at oppdragsgiver velger ut fra en stereotypi som er typisk for det yrket som det rekrutteres inn til mer enn en spesifikk definisjon på hvilken ledertype organisasjonen trenger. Informanten har noe erfaring med at enkelte organisasjoner/bransjer har et større fokus enn andre på personlighet, han eksemplifiserte dette med erfaringer og referer til helsesektoren der han mener det er et fokus på omsorg i forhold til sine medarbeidere og i salgsorganisasjoner som ofte ønsker seg utadvendte personer.

Ved utarbeidelsen av kravspesifikasjonen ber informanten oppdragsgiver først beskrive hvilken leder de ser for seg. Informanten går deretter svært grundig inn på hvilke arbeidsoppgaver og konkretiserer disse. B foretrekker at det blir gitt anledning til et bedriftsbesøk der han som rådgiver kan snakke med de ansatte som skal ledes og kollegaer på samme nivå. Dette hevder han er til stor hjelp fordi ofte føler informanten at bedriftens kontaktperson til oppdaget ikke sitter med førstehåndsinformasjon om det miljøet den nye lederen skal operere i. Noen ganger har informanten inntrykk av at oppdragsgiver ønsker å legitimere et valg som allerede er tatt eller at motivet før kontakten med en rådgiver opprettes. En oppdragsgiver prøver i følge informanten ofte å finne den samme som i dag sitter i stillingen uten at det reflekteres mye over hvor er bedriften i dag og hvor skal den. Han hevder videre at han ofte ser en utvikling hos oppdragsgiver og at han som rådgiver bidrar til en bevisstgjøring i forhold til det endelige valget.

Informanten ser på sin rolle som viktig og tror at han i de fleste tilfellen har stor påvirkningskraft på det endelige valget. Men B er klar på at det er oppdragsgiver som har det endelige valget. Han sier at det er ikke rådgivers oppgave å bestemme men en god rådgiver gir råd i forhold til hvem og med hvilke kvalifikasjoner bedriften bør ansette. Selv legger han vekt på at en leder bør være dyktig på ledelse og være tydelig og kunne lytte. Han sier også at tøffhet er en viktig egenskap da en leder ikke kan være konflikt sky.

B hevder at personlighet teller for oppdragsgiver ca femti prosent og at den andre halvdel holder fokus på faglig dyktighet. Informanten hevder at av de femti prosent utgjør de resultatene som kommer frem via personlighetstesen omtrent 20 prosent, det andre er en subjektiv vurdering fra oppdragsgiversside.

## **Informant C**

Informant C er en mann på 34 år. Han er utdannet statsautorisert eiendomsmegler og har jobbet som megler i åtte år før han startet som rådgiver for ca et og et halvt år siden. C har benyttet Noe Pi-r i sine rekrutteringer på ledernivå og har slutført ca fem lederrekrutteringer. Informanten fremhever sin erfaring med kunderelasjoner som sin viktigste kvalifikasjon da dette er noe han i dag drar veksler på for å skape tillit og få kandidaten til å fortelle åpent om seg selv.

Informanten prøver å danne seg et bilde av bedriftskulturen innen den rekrutterende bedriften. Under utarbeidelsen av kravspesifikasjonen prøver C å finne ut gjennom, samtale med oppdragsgiver, alderssammensetningen og kjønnsammensetningen i bedriften, sterke og svake personer i miljøet, hvilke konkrete arbeidsoppgaver kandidaten skal ha og sterke og svake sider med bedriftskulturen. For å skape seg en best mulig oversikt prøver C så ofte som mulig uansett rekrutteringsnivå å besøke bedriften det skal rekrutteres til for å skaffe seg sine egne inntrykk og for å se om de opplysningene oppdragsgiver kommer med representerer virkeligheten. C har erfaring med at den som har ansvar for rekrutteringen i bedriften sitter med førstehånds kunnskap i forhold til stillingene, avdelingen og de ansatte som skal ledes.

Informanten hevder det er sjelden oppdragsgiver har en liste over hvilke lederprofil de er ute etter men hevder det er relativt vanlig at oppdragsgiver er bevisst på hvilke faglige arbeidsoppgaver det er ønskelig at den nye lederen skal dekke. Informanten presiserer her at fokuset ligger på det tekniske og ikke på utøvelsen av lederskap. Han hevder videre at interne opprykk ofte kan være uheldige fordi en god selger ikke nødvendigvis er en god leder. Ofte har informanten et inntrykk av at en bedrift tar kontakt med han for å legitimere et valg de allerede har tatt.

Informanten har inntrykk av at oppdragsgiver har reflektert noe over personlighet, men at oppdragsgiver egentlig ikke har en klar oppfatning av hva det er og at refleksjonene derfor blir noe uklare. På grunn av den beskjedne kunnskapen rundt personlighet er det relativt lite fokus på dette i en rekruttering frem til det foretas en gjennomgang av resultatene etter personlighetstesten. C tar for seg de største utsalgene og tar seg god tid til gjennomgangen av testen. Informanten mener at det er letter å knytte personlighet opp mot en faglig relasjon.

Informanten mener at for at en leder skal kunne kommunisere så er ekstroversjon en viktig egenskap for en leder i tillegg til at vedkommende er planmessig og har struktur på de som skal ledes. Disse to domene mener informanten er de viktigste personlighetstrekk for en leder.

En profesjonell holdning er viktig fordi som rådgiver hevder informanten at det ligger et stort ansvar i den tillit som er gitt. Informanten ser på seg selv som en rådgiver. Det er ikke han men bedriften som til slutt bestemmer hvem som skal ansettes. Han ønsker å være en sparringspartner, tilby de verktøyene bedriften han representerer har og nyansere bildet for oppdragsgiver før beslutningen tas.

Avslutningsvis legger informanten til at han sitter igjen med en oppfatning av at ledere eller oppdragsgiver ofte ønsker å rekruttere seg selv inn i stillingen eller en tilsvarende person med samme lederegenskaper som den som har sittet i stillingen. Dette gir noen spesielle utfordringer til rådgiveren og det er viktig at dette blir en del av vurderingen rådgiveren presenterer.

Informanten hevder også at det er viktig at rådgiveren inntar en så objektiv vinkling som mulig og ikke ser seg selv i rollen eller identifiserer seg selv med oppdragsgiver.

Informanten anslår at personlighet utgjør ca 20 % av vurderingsgrunnlaget ved valget mellom to kandidater.

## **Informant D**

Informant D er en mann på 37 år, utdannet fra Forsvaret der han har gjennomført krigsskolen. Informanten har 11 års erfaring som leder fra Forsvaret og ca 4 år teamlederfaring. Han har jobbet de siste tre årene som rådgiver i et bemanningsselskap med rekruttering. Han har benyttet testverktøyet Neo Pi-r i ca tre år og gjennomført ca 30 lederrekrutteringer og inkludert andre stillinger har han gjennomført ca 100 rekrutteringer. Informanten trekker ikke å trekke frem noe spesielt i forhold til sin erfaring og utdanning som særs relevant for den jobben han utfører i dag.

Informanten hevder det er svært lite fokus på lederstiler og at oppdragsgiver ved inngåelse av oppdraget stort sett holder fokus på at kandidatene må ha den rette utdanningen. Hvilken stil eller bestemt tilnærming har oppdragsgiver kun antydninger som kommer frem ved direkte spørsmål fra rådgiver.

Kunden ønsker ofte at erfaringen skal være relatert til relevante oppgaver i deres bedrift. Informanten hevder imidlertid at oppdragsgiver sjelden på forhånd har gått gjennom hvilke konkrete oppgaver den fremtidige lederen skal ha. Informanten har et inntrykk av at oppdragsgiver tar det for gitt eller ikke har reflektert over at det ikke er alle som kjenner deres bedrift så godt som de selv.

Informanten har på forhånd utarbeidet et spørreskjema som oppdragsgiver blir presentert med ved første møtet. Dette skjemaet tar for seg de fleste forhold knyttet til en stilling på ledernivå og rådgiveren har egne felter der krav til utdanning og erfaring knyttet til stillingen fylles ut. På spørsmål om hva dette skjema konkret inneholder sier informanten at han har reflektert lite over innholdet da dette følger en standard den enkelte bedriften har. Men han presiserer at det så ofte som mulig blir satt av tid til bedriftsbesøk. Under disse blir det som oftest holdt en omvisning ledet av den aktuelle avdelingsleder.

Informanten trekker frem viktigheten av at en leder er synlig og at lederen er konsekvent som de viktigste faktorer for et godt lederskap. I forhold til personlighetstesten Neo Pi-r så trekker

D frem at lederen ikke må være neurotisk og at vedkommende ikke må være introvert da en leder ofte må tåle å stå i rampelyset.

Han ser på det som sin rolle å bidra til at oppdragsgiver finner den riktige kandidaten til stillingen, men presiserer at i dagens arbeidsmarked kan dette være en kjempeutfordring. Dette medfører noen ekstra utfordringer i forhold til kandidatens erfaring, kompetanse og personlighet. Informanten føler ofte at han må prøve å få kandidaten og oppdragsgiver til å se potensialet i hverandre.

Informanten hevder det er svært sjelden at oppdragsgiver velger en kandidat som ikke rådgiveren anbefaler og at de tilfellene det er litt divergens er det kun er nyansforskjeller i hans - og oppdragsgiver oppfatning når kunden ikke velger kandidat etter den prioriteringslisten han har satt opp. Han anslår at i det endelige valget utgjør en vurdering av kandidatens personlighet en plass mellom 30 og 40 prosent.

## Diskusjon

Utgangspunktet for dette caset var å kartlegge hvilke lederstiler og personlighetstrekk som blir vektlagt og hvordan disse er en del av rekrutteringer. For å kunne ha en ramme for den fremtidige diskusjon ble det utarbeidet en teoretisk plattform som tar for seg temaene ledelse og personlighet. Dette utgangspunktet er basert på kjent teori som studenter møter gjennom faget ledelse eksempelvis PSY2400 fra UIO eller gjennom Handelshøyskolen BI og deres forskjellige lederutdanningsprogrammer.

Denne undersøkelsen avdekker at det ved inngåelse av rekrutteringsoppdraget nesten ikke er fokus på verken personlighetstrekk eller lederstil som knyttes opp mot de kommende oppgavene den nye lederen skal ha. Dette er faktorer som informanten/rådgiveren utarbeider i samarbeid med oppdragsgiver.

Denne kommende diskusjonen vil prøve å belyse hvorfor teorien ikke stemmer med realitetene.

### ***Informant data***

Med et utvalg på kun fire informanter er det ikke et mål for et case å generalisere, en viss indikasjon i forhold til realitetene kan denne oppgaven gi likevel da informantene i forhold til målgruppen til sammen representerer over 300 enkelt rekrutteringer.

Informantene har forskjellig bakgrunn. Felles trekk ved de opplysningene de kom med var at det fra oppdragsgivers side er lite konkret fokus på lederstiler og lederoppgaver i startfasen av en rekrutteringsprosess. Dette er noe de selv heller ikke har prioritert i sin tilnærming til en rekrutteringsprosess, da de mener at dette vil komme frem i prosessen de har med oppdragsgiver.

De oppgavene som stort sett er definert er faglig relatert og ikke rettet mot kunnskap om ledelse. Det legges vekt på at den aktuelle kandidaten helst skal ha erfaring som lettest mulig kan overføres til den aktuelle stillingen. Alle rådgivere som er intervjuet ser på seg selv som rådgivere og at det er viktigste er å rådgi oppdragsgiver slik at beslutningsgrunnlaget er best mulig. Men de ser også at de har stor påvirkningskraft i den posisjonen de har.

Rådgiverne har en meget lik metode i forhold til hvordan de finner frem til det enkleste oppdrags utfordringer og utarbeidelsen av en kravsspesifikasjon. De er alle i dialog med oppdragsgiver, intervjuer vedkommende og utdyper denne informasjonen fra flere vinkler blant annet med bedriftsbesøk, innhenting av referanser, utfører en kartlegging av arbeidsoppgavene både de eventuelt teknisk relaterte og de i forhold til lederskapet.

Det er også stor enighet blant de fire informantene om at det er meget lite konkret i forhold til personlighet i de fleste stillingene, men at det i noen stillinger som i for eksempel salgsstillinger oftere er fokus på ekstraversjon eller tilsvarende begreper

Informantene divergerer noe i forhold til hverandre på hva de oppfatter som viktige trekk for en leder og hvor stor del av helhetsvurderingen som er basert på personlighet.

**Informant A:** Mener at det er et overfokus på ekstraversjon, at sammen med planmessighet er medmenneskelighet er undervurderte personlighetstrekk i lederrekrutteringsprosesser. Hun anslår at personligheten påvirker den endelige valget av kandidat med ca 40 %.

**Informant B:** Mener at en leder ikke bør ha sterke nevrotiske trekk og at personen bør være tydelig og lytte. Han anslår at personlighet er ca 50 % av det endelige valget og at testen er 20 % av totalen.

**Informant C:** Mener at ekstraversjon og planmessighet er de viktigste personlighetstrekkene for en leder. Han anslår at personligheten påvirker det endelige valget med ca 20 %.

**Informant D:** Mener at ekstraversjon i form av synlighet er viktig og at en leder ikke bør ha nevrotiske trekk. Han anslår at personligheten påvirker det endelige valget med ca 30 - 40 %.

## **Validitet og reliabilitet**

Under intervjuene kom det tydelig frem at informantene ikke evnet å besvare spørsmålene direkte og at spørsmålet måtte stilles flere ganger før de kom med informasjon som var relevant til spørsmålsstillingen. Informantene klarte ikke å skille de forskjellige begrepene fra hverandre. Til tross for at det ble etter at spørsmålet var stilt flere ganger ble gitt informasjon som var relevant, kan svarene informantene kom med diskuteres i forhold til validitet og reliabilitet. Dette kan skyldes at intervjuguiden ikke var riktig utformet eller spørsmålene uklare, men det kan også skyldes at informantene ikke kjenner til eller benytter begrepene i jobbsammenheng.



## **Hovedspørsmålene i oppgaven**

### **1. Er det fokus på lederstiler i en lederrekrutteringsprosess?**

Fra det materialet som ligger til grunn kan en lese at det verken fra oppdragsgiver eller rådgiveren er et fokus på lederstiler ved inngåelsen av oppdraget.

### **2. Hvilke personlighetstrekk vektlegges i en lederrekrutteringsprosess?**

I følge informantene er det svært sjelden oppdragsgiver har fokus på dette eller har klare definisjoner på hva bedriften ønsker skal være trekkene til den kommende lederen.

Informantene divergerer i sin egen oppfatning på hvilke trekk som de vil fremheve som viktige for en leder.

Med den informasjonen som informantene bidro med er det ikke tilstrekkelig data rundt det som i utgangspunkt skulle belyses og debatteres. Derfor vil den kommende diskusjon prøve å belyse hvorfor det i denne oppgaven ikke var mulig å fremskaffe data for en diskusjon som først planlagt, om dette kun gjelder disse informantene eller om det kan gjelde andre deler av rekrutteringsbransjen. Oppgaven og dette kapittelet vil avsluttes med en refleksjon rundt hvordan en rådgiver og bransjen mulig bør forholde seg til utfordringene, hvordan oppdragsgiver bør behandle situasjonen og det vil bli foreslått hvordan videre forskning kan forholde seg i et utviklingsperspektiv.

## ***Teori og virkelighet***

Som student lærer en i de fleste organisasjonsfag om både lederstiler, de forskjellige modeller for lederskap og om hva som er definert som gode egenskaper for en leder. Denne undersøkelsen avdekker at det er stor avstand fra teori til den virkelige verden der begreper fra faglitteraturen nesten ikke forekommer. Under intervjuene hendte det at informanten ikke svarte på spørsmålet, de svarte på andre ting eller at spørsmålet måtte stilles flere ganger for han/hun kom med relevant informasjon. Dette kan avsløre at de ikke har inngående kjennskap til begrepene eller at det er en mer generell begrepsforvirring.

Hva er årsakene til denne avstanden mellom teori og virkelighet?

Lederskap eller ledelse er ikke definert som eget fag og det er et mangfold av forskjellige teorier om både hva er lederskap er, hva begrepet inneholder, hva det kommer fra, og hvordan det optimalt sett bør utøves. Det er mange bedrifter som har egne utviklingsprogram for sine ledere og med de forskjellige teorier som eksisterer blir også vinklingen på utvikling av ledere svært tilpasser den en til en hver tid har fokus på (Colbjørnsen 2004).

Det er gjort en undersøkelse på hvilke utdanning ledere har og de fleste av disse har en utdanning som er relatert til andre oppgaver enn selve ledergjerningen. De tre områdene som dominerer er var prosentvis 29,8 hadde "Økonomi og administrasjons" bakgrunn, 27,2 % "Ingeniørfag eller andre teknologiske fag" og 14,4 % hadde "Håndverks" bakgrunn"(AFF/Colbjørnsen 2004). Det at det er relativt få som har utdanning knyttet opp mot ledelse kan på bidra med at faguttrykk i større grad blir beskrevet ut i fra hva leder eller oppdragsgivere selv legger i uttrykket.

Terskelen for å starte som rådgiver er lav, det er ingen offentlig godkjenning som kvalitets sikrer de som tilbyr denne tjenesten (Colbjørnsen 2004). Denne mangelen som på kvalitetssikring for å kunne være en aktør i rekrutteringsbransjen og det mangfold det er av ledelsesteorier, kan bidra til at det er lite formell kunnskap og begrepsforvirring ikke bare for utvalgte informanter, men dette kan også være gjeldende for hele rekrutteringsbransjen.

Ser en på bakgrunnen til informantene i denne oppgaven ser en at kun to stykker har utdanning som kan direkte relateres til ledelse. Kandidat B har spesialisering mot organisasjons psykologi og kandidat D har lederutdanning fra forsvaret. Hvor relevant dette er i forhold til den oppgaven de har som rådgiver er noe som det kan stilles spørsmål ved. Bør en rådgiver som rekrutterer ledere selv ha erfaring som leder? Eller holder det med at en evner å reflektere over tidligere opplevd lederskap som for eksempel informant A tillegger som en av sine viktigste erfaringer. Undersøkelser som er gjort i forhold til dette avdekker at tidligere leder kan dra nytte av sin erfaring, men at de også ofte tar med seg en del fordommer fra sin tidligere karriere (Colbjørnsen 2004). Det er ingen

Ut i fra de informantene som er brukt i denne caset er det grunn til å konkludere med at de har både stor påvirkningskraft og med det et betydelig ansvar i rekrutteringsprosesser.

## ***Er lederskap definerbart?***

I denne oppgaven er det blitt presentert tre definisjoner på hva lederskap er. Alle tre har det i seg at det er en prosess og et individ/person som bidrar til økt effektivitet eller leveringsevne. I tillegg til dette er det blitt gitt en kort presentasjon på hva forskerne Judge og Bono har konkludert med som fremtredende personlighetstrekk til en leder og Jim Collins sine resultater som konkluderer helt annerledes i forhold til viktige personlighetstrekk. Denne forskjellen på hva som er viktig bekreftes også av informantene i denne oppgaven, de har også som beskrevet divergerende oppfattning på hva som er viktige kvaliteter og hva som er viktige personlighetstrekk for en leder. Det er derfor grunn til å spørre seg om hva lederskap egentlig er, er det nødvendig og om ikke, hva erstatter det?

Det er til denne oppgaven valgt en holistisk tilnærming og da er det viktig å reflektere over den evnen og behovet hver enkelt menneske har iboende i seg fra naturens side. Mennesket trives best i en utviklingskultur der det utvikler seg sosialt, mentalt og fysisk. Denne trangten til å utvikle seg har gjort at nettopp mennesket er den ledende skapningen på jorden (Rimejordet 1996). Denne utviklingstrangen er beskrevet i flere artikler og en av de mest kjente er ” The Tragedy of the Commons” av Garret Hadin (1968) der det beskrives hvordan iveren etter å stadig fange mer fisk til slutt blir en tragedie. Trenger disse fiskerne en leder eller har de allerede en skipper, vil det om det legges restriksjoner på fangsten bli oppfattet som ledelse og kolliderer dette med tidligere beskrevet definisjon på ledelse og effektivitetsbegrep for ledelsesprosesser? Hva er lover og regler, kan de være en form for ledelse eller er de bare begrensende?

De eksemplene som Collins benytter seg av som for eksempel Cork i Walreens og Allan Wurtzel i Circuit City, er dette ledere? På hver av de fiskebåtene er det en skipper som er definert som lederen ombord, hva om vi i en sådan setting setter inne en person som leder alle disse båtene til en felles innsats, koordinerer aktiviteten og utfører lederskap per definisjon ved å tilføre noe som gjør at det blir en merverdigevinst i prosessen eller som i dette tilfellet enda raskere oppfisking. Colbjørnsen (2004) hevder at lederskap kun er nødvendig for å kanalisere og synliggjøre andres muligheter, og at det er viktig for at alle skal få jobben gjort. I et utviklingsmiljø eller en utviklingskultur ser individene seg selv som viktige brikker i måloppnåelsen for bedriften og ser at de selv er i en utviklingsprosess (Rimejordet 1995). Er

det behov for ledelse eller trenger en i slike tilfeller en administrator og trener/utvikler? Er det Collins beskriver i boken "God to Great". Er det en kultur disse "lederne" har skapt og har de selv har satt seg i en administrativ rolle? Kommer behovet for ledelse først frem når en sådan kultur må endre seg?

Spørsmålene er mange og det er veldig få svar som kan gis allmenngyldighet. Men det kan være grunn for en organisasjon å stille seg selv spørsmålet om det virkelig er behov for en "leder" for at de behovene bedriften har skal bli dekket. Det er ikke sikkert at det i en bedrift med mange ledere virkelig utøves så mye ledelse (Colbjørnsen 2004).

Flere av informantene hevder det personlighetstrekket som etterspørres mest i lederrekrutteringer er ekstraversjon, informant A hevder at dette er naturlig fordi vi lever i en ekstravert samfunn. Med dagens arbeidsmarked kunne det vært interessant og sett om det er mange som ville søkt på en stilling med mye ansvar og som ikke hadde noe med leder eller et synonym til dette begrepet i stillingstittelen.

## ***Refleksjoner***

### **Oppdragsgiverens utfordring**

I rekrutteringsmarkedet er det mye penger, store summer blir brukt av organisasjonene til å leie inn eksterne rådgivere i rekrutteringsprosesser og det er aldri tidligere blitt brukt så mye personlighetstester i ansettelsesprosesser (Liadal 2005). En ringerunde til flere bemanningsselskaper viste at prisen på en lederrekruttering varierte stort, men som en hovedindikator kan en si at rekrutterings honorar ligger på ca tjue prosent av den kommende leders bruttolønn. Med dagens lønnsnivå vil et rekrutteringsoppdrag koste bedriften fra hundre tusen og oppover.

Colbjørnsen (2004) hevder i boken "Ledere og lederskap" at grunnet mangelen på underbygde faglige kriterier på hva godt lederskap er gjør det vanskelig for bedriftene å kvalitetssikre bemanningsselskapets leveranse. Den dårlige kvaliteten kan overleve i en videre prosess på grunn av gode bekjenskaper og kontakter i bedriften.

Ifølge informantene i denne oppgaven kan det se ut som om oppdragsgiver er lite forberedt. Informantene til dette studiet har en svært blandet bakgrunn, dette gjelder både formell kompetanse og erfaring. De divergerer også i forhold til hvilke personlighets trekk og hvilket oppgavefokus de mener en leder bør ha. Dette bekrefter også via faglitteraturen som hevder det er stor uenighet om hva godt lederskap er (Colbjørnsen 2004).

## **Rådgivers utfordring**

I et normalt arbeidsmarked er det grunn til å tro at det vil bli stilt større krav til rådgiverne fra oppdragsgivers side. Ingen bør bli overraske om også myndigheten vil se på hva de forskjellige selskapene representerer og stille krav til rådgiveren i forhold til kompetanse. Per dato 15.11.2008. handler det om i det overhode er mulig å finne kvalifisert arbeidskraft. Dette vil endre seg med tiden og det offentlige om de per dato ikke har krav, vil de ganske sikker stille krav til sine leverandører. De er nemlig selv en betydelig bruker av rekrutteringstjenester og når anbudsrunder i fremtiden avholdes er det ikke umulig at rådgiverens formelle og uformelle kompetanse vil kunne bli etter gått.

For bransjen ville det kunne være lurt å gjøre et forsøk på å definere hva en rådgiver eller "head hunter" er. Hva skal han gjøre? Hvilken kompetanse skal en ha for å bruke den definerte tittel? Hvilket testverktøy benyttes? Det er nok en stor utfordring ikke bare fordi det er faglig vanskelig, men også fordi den enkelte oppdragsgiver ønsker å fremstå som spesiell ved å bruke andre stillings titler enn det som er en allmenn forståelse på hva jobben går ut på. Eksempel på dette kan være at Personalhuset rekrutterer vaktmester inn til egen organisasjon, her brukes det flere forskjellige titler til stort sett den samme jobben, i den ene avdelingen er stillingstittelen vaktmester, i en annen driftsteknikker og når kunden er av internasjonal kaliber som for eksempel Aker Seloution er tittelen til vaktmesteren "Technical Operator". Det er ingen grunn til å tro at lederbegrepene blir lettere å definere.

Rådgiverne som arbeider med lederrekrutteringer operer i en bransje uten en lederstandard. De rekrutterer inn kandidater til en bransje som skårer lavt på profesjonalitet, som ikke har en yrkesutdanning, ingen profesjonsorganisasjon, det er ingen sertifiseringsordninger, det ingen krav for å praktisere som leder (Colbjørnsen 2004). Har bemanningsbransjen selv en viss

form for kategorisering kan de levere kandidater etter en relativt klar spesifisering, med det opptre selv som profesjonell og påvirke utviklingen av lederskap som profesjon.

En tilnærming til en standard for bransjen kan være og ikke bare bruke skjema for intervjuet, men også skjema eller sjekkpunktliste for hele rekrutteringsprosessen.

Denne listen bør inneholde en jobbanalyse, en tilpasset intervjuguide og et eventuelt et testbatteri.

**Jobbanalysen** er kritisk for en rekruttering på generell basis og da også for en lederrekruttering. En svak jobbanalyse er det grunn til å tro ikke vil avdekke vil de kritiske faktorer for den stillingen det rekrutteres til. Målsettingen med jobbanalysen er å finne en profil av begreper før seleksjonen av søkere til stillingen starter.

En jobbanalyse bør inneholde:

- kompetansekrav for stillingen
- avdekke hvilke tester/testbegreper som eventuelt skal benyttes
- bestemme intervjuinnhold
- bestemme prioritering av kompetanse indikatorer
- hvilke konkrete jobbsituasjoner er avgjørende for et godt arbeidsresultat
- hva er gunstig og hva er ugunstig atferd i de kartlagte jobbsituasjoner

**Jobbintervjuet** bør ikke bli en for stor feilkilde:

- en ikke riktig jobbanalyse vil kunne gi feil intervju innhold
- lite kunnskap om hva man måler ved intervjuer
- hvilken intervjuform bør en velge i forhold til hva en ønsker å få frem (ustrukturert-, strukturert, situasjonell- eller psykologisk dybdeintervju).

Brukes jobbintervjuet riktig kan dette mest sannsynlig være med på å etterprøve eller konkretisere hva personlighetstesten gir av tilbakemelding. Et korrekt jobbintervju kan også brukes til å kartlegge og vurdere sosiale ferdigheter, og avdekke jobbkunnskap dersom dette er aktuelt iht. Jobbanalysen.

**Tester** i en seleksjonsprosess kan bli en betydelig feilkilde dersom det velges feil test/er. De testene som benyttes bør kunne rettferdiggjøres via jobbanalysen, den avdekker ønskede evner, egenskaper og kunnskaper som er ønsket vurdert hos jobbsøkeren. Det er verdt å merke seg at feilkildene er relativt store og at en overdreven tillit til testresultatet og påliteligheten kan være uheldig (Martinsen 2005).

Er det mulig for de som driver med rekruttering og enes om en standard for hvordan en ansettelsesprosess utføres og gi en sertifiseringsordning til de som behersker prosessen? Det er i dag ingen organisasjon som kvalitetssikrer ansettelsesprosesser (Colbjørnsen 2004). Dette kan medføre at en dårlig struktur på prosessen fører til at intervjuet og etterarbeidet blir en unøyaktig og urettferdig vurderinger av kandidatene. Og dermed et effektivitetstap hos oppdragsgiver.

Samles og systematiseres den informasjonen som utføres innenfor en standard kan denne bidra til data til videre forskning på hva ledelse egentlig er og hva er kritiske faktorer for lederskapet.

## ***Videre forskning***

En interessant videre studie vil være å se på en større organisasjon med forskjellige avdelinger med forskjellige nivåer.

Interessante spørsmål til en sådan studie vil være:

- **Hvordan utøves lederskapet og hva kan det identifiseres med på den enkelte avdeling?**
- **Er det og eventuelt hvorfor er det forskjeller på de forskjellige avdelinger?**
- **Hvilke personlighetstyper representerer den enkelte avdelingsleder og leverer arbeiderne i forhold til avdelingens målsettinger?**

Disse spørsmålene vil kunne gi en indikasjon hva lederskap er på de forskjellige nivåer og om hva som kreves, om det er forskjeller i forhold til de forskjellige yrkesgrupper og det kan

indikere om det er enkelte personlighetstrekk som er allmenngyldige og om det er noen som er spesielle for den enkelte avdeling og eventuelt i forhold til den kulturen den representerer. Dette vil kreve en stor innsats for den forskeren som tar utfordringen. Men det kan være at en sådan vinkling på studiet kunne vært meget interessant og spesielt om det ble gjort tilsvarende studier i andre tilsvarende organisasjoner. Forskes det på en stabil veldefinert ledersituasjon med tilstrekkelige ressurser og de mest krevende metoder for analyse blir benyttet hevder Professor Hilmar Nordvik (2005) at det kan være mulig å oppnå resultater som er gode for den definerte situasjon.

Det er grunn til å tro at den forskningen som i dag gjøres på lederskap er ofte er kortsiktig og at det etter en studie utarbeides et program eller modell som legges til grunn for kurs på forskjellige nivåer. Det er også grunn til å stille spørsmålet om denne forskningen er utviklende for den utøvde ledelse eller har som hensikt å anekdotisk beskrive en historie som på mange måter Jim Collins gjør med boken "God to Great". Eller som Judge og Bono (2002) gjør i forhold til personlighetstrekk og ledelse bruker en metaanalysen for å bygge systematisk en teori som skal empirisk finne sin validitet. I begge tilfellene ender de ofte ut i nok en bok om lederskap som igjen har kommersielle interesser.

Det en med sikkerhet kan hevde er at en slik tilnærming bidrar til å fragmentere begrepet leder og ledelse.

En systematisk tilnærming til en identifisering av hva en leder er og hva lederskap er kan bidra med at det blir enklere å kvalitetssikre rekrutteringsprosesser og med det bidra til en riktig og stabil måloppnåelsesprosess i den enkelte bedrift.

## ***Konklusjon***

Det skal være usagt om det overhode er mulig å finne noen allmenngyldige trekk for ledere, om kan lederskap læres, hva lederskap egentlig er og hvilken personlighetstrekk som identifisere en leder. Hilmar Nordvik (1996) konkluderer med at uten en skikkelig og omfattende analyse av begrepet ledelse og personlighet "er det antagelig fåfengt å lete etter en allmenngyldig formel eller profil".



Hva ledelse er og hvem som egentlig er ledere vil det nok i uoverskuelig fremtid ikke komme noen allmenngyldige svar på. Denne oppgaven har belyst at det er flere ubesvarte spørsmål enn klare svar og det er nok å ta tak i for den som ønsker å forske videre på ledelse. Skulle det gjennomføres et forskningsprosjekt som skissert i denne oppgaven kan en ikke med sikkerhet si at det vil dukke opp reslutater som kan generaliser ut over den spesielle organisasjonen. Den kan alikevll være av stor interesse for den enkelte organisasjon da informasjonen som kommer frem kan legges til grunn for interne utviklingsprogrammer. Disse vil kunne spesifiseres mot det enkelte nivå, inneholde konkret informasjon om hva den bedriftskulturen har behov for å være i utvikling og utviklingsprogrammet vil kunne sette en tidshorisont som utviklingen kan evalueres etter.

Til slutt er det viktig å huske på at det så lenge er betalingsvillighet blant bedriftene til å leie inne eksterne rådgivere i rekrutteringsprosesser sitter de også selv med et betydelig ansvar. Når situasjonen er som den er, er det faktisk den som betaler for tjenesten som må sette standarden for varen som leveres. Bedriften må selv definere hva en leder er og hva lederskap er for den bestemte bedriftsorganisasjon. For en bedrift med litt størrelse kan det nok være en ide og ansette under paraplyen HR en **jobbanalytiker**. Når den interne analysen er gjort kan det tas kontakt med en rådgiver og starter lederrekrutteringsprosessen.

## Litteraturliste

- Allport, G. M., 1966: Traits revisited, *American Psychologist*, 21, 1 – 10, USA.
- Bennis, W., 2001: Leading in unnerving times, *MIT Sloan Management Review*, USA.
- Burns, J.M. 1978, "Leadership ", New York, Harper and Row, USA.'
- Buss, D. M & Larsen, R. J., 2002: *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*, USA.
- Charles: Ragin C, 1994: "Constructing Social Research", Pine Forge Press, California, USA.
- Colbjørnsen, T., 2004 "Ledere og lederskap, AFFS Lederundersøkelser", Fagbokforlaget, Bergen.
- Colbjørnsen, T, Drake, I og Haugland, W, 2003: *Norske ledere i omskiftelige tider*, AFFs Lederundersøkelse, Fagbokforlaget, Bergen.
- Collins, J. A., 2001: *Good to Great*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Dahle, D,Y, 2000: artikkel på [www.Dinside.no](http://www.Dinside.no), februar 2000.
- Dalen,Monica, 2004 Intervju som forskningsmetode, En kvalitativ tilnærming", Universitetsforlaget, Oslo
- Denzin, N, 1970: *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Chicago, USA.
- DuBrin, A J, 2004: *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, 4. utgave. New York / Boston: Houghton Mifflin Company. USA.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991) Change-centred leaders: Empirical evidence for a third dimension of leadership. "Leadership an Organizational Development Journal, 12, 18-23. Oslo.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139 - 161. Oslo.
- Farbu, A, 2006: "Case writing, workshop Innovation Net", forelesning NTNU, Trondheim.
- Glaser; B, G og Strauss, A,L, 1967: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London, UK.
- Granheim, U.H, Lundman, B, 2003: *Qualitative content analysis in nursing research, concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*, Elsevier, Umeå, Sverige.
- Grenness, C,E, 2006: *Hva er ledelese*, FIL/Psykologisk Institutt, UIO, Oslo.
- Grenness, C, E, 2005: *Om ledelse*, PSY 2400, Psykologisk Institutt, UIO, Oslo.
- Haddin, G, 1968: *The Tragedy of the Commons*, Science, USA.
- Hall, C, S, & Lindzey, G, 1978: *Theories of personality*, New York, USA.
- Halvorsen. K, 2000: *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Bedriftsøkonomenes Forlag.
- House, J.R, Johnsen, J. og Briggess, S. 1997, "Cultural influence on leadership and organizations", Stamford, CT. JAI Press, USA.

- Jacobs, T.O. & Jaques, E. 1990, "Measures of leadership", West Orange, NJ, Leadership Library of America, USA.
- Judge, T.A, Bono, J.E, Ilies, R og Gerhardt M.W. 2002: "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", Journal of Applied Psychology, no 4, USA.
- Kaufmann A. & Kaufmann G (2003), Psykologi i organisasjon og ledelse, 3. utgave, Fagbokforlaget, Oslo.
- Kvale, S, 1996: Inter Views - An Introduction to Qualitative Research Interviewing, Oslo.
- Larsen, R. J & Buss, D. M.: Personality psychology. Domains of knowledge about human nature, McGraw Hill, Boston, USA.
- Liadal, Terese, 2005: "Personlighet i arbeidslivet", Tekna Studentene, nr. 2. NTNU, Trondheim.
- Martinsen, Ø, L, 2005: Utfordringer og muligheter I ansettelsesprosesser, BI, Oslo.
- Martinsen, Ø. Nordvik, H og Østbø, L, E, 2003: Norsk utgave av Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R), Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Nordvik, H, 1996: "Personlighet og ledelse", artikkel, NTNU Trondheim.
- Nordvik, H & Brovold, H. 1998: Personality traits in leadership tasks, Scandinavian Journal of Psychology, Oslo.
- Nystedt, L. (1997). Who should rule? Does personality matter? European Journal of Personality, 11, 1 – 14. Oslo.
- Repstad, P, 1987: Kvalitative metoder i samfunnsfag, UIA, Kristiansand.
- Repstad, Pål, 1987: Mellom nærhet og distanse, Universitetsforlaget, Oslo
- Rimejordet, T, O, 1996: "Å kunne mer enn du kan", OLT, Oslo.
- Shackleton, V & Wale, P,2000: The role of the customer advocate: Contextual and task performance as advocacy participation, California, USA.
- Strauss, A, 1987: Qualitative Analyses for Social Scientists, New York, USA.
- Wideberg, K, 2001: Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt, Universitetsforlaget, på svensk 2002 Studentlitteratur
- Wikestad, K, 2006: NEO assessment, Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Watzlwick, P. Beavin Bavelas, J, Jackson, D.D, 1967: Pragmatics of Human Communication. A study interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. W.W. Norton Company. New York, London.
- Yukl, G, 2002: Leadership in Organizations. 5. utgave. New Jersey: Prentice- Hall International. USA

## Vedlegg

# Intervjuguide

## ”Personlighet og ledelse”

Er det personlighetstrekk som er typiske for ledere?

I denne casestudien ønsker jeg å se nærmere på hvordan personlighetstrekk vektlegges i utvelgelse av ledere.

- **Er det fokus på lederstiler i rekrutteringsprosesser?**
- **Hvilke personlighetstrekk vektlegger en oppdragsgiver i utarbeidelsen av en kravspesifikasjon til en lederrekruttering?**
- **Hvilke personlighetstrekk trekker rådgivere frem som viktige/typiske for ledere?**
- **Er det mulig å antyde hvor stor del av det endelige valget som er basert på personlighetstrekk?**

For å se nærmere på disse forholdene har jeg valgt å intervju tre rådgivere/”head huntere”.

De utvalgte rådgivere har lang erfaring med rekrutteringsprosesser og alle sertifiserte i personlighetstest modellen NEO PI-R.

## **Bakgrunnsspørsmål:**

Navn:

Født år:

Utdanning:

Stillingstittel?

Hvor lang erfaring har du med lederrekruttering?

Hvilke ledernivå har du rekruttert til og ca hvor mange?

Event:

## **Lederstiler:**

- I hvilken grad er det fokus på lederstil i utarbeidelsen av en kravsspesifikasjon til en rekruttering?
- Får noen lederstiler mer fokus eller er mer etterspurt enn andre, eventuelt hvilke?
- Er det sammenheng mellom kravsspesifikasjon og fokus på lederstil?
- Er det bransjer som har større fokus på dette enn andre?
- Finner en lederstiler som er typiske for en eller flere bransjer?
- Event:

## **Oppdragsgivers kravsspesifikasjon:**

- Hvilket oppgavefokus ønsker en oppdragsgiver at den fremtidige leder skal ha?
- Hvor detaljert i forhold til oppgaver er oppdragsgiver i utarbeidelsen av en kravsspesifikasjoner ved en lederrekruttering?
- I hvilken grad og hvordan er oppdragsgiver bevist i forhold til personligheten til den fremtidige lederen?
- Hvilke personlighetstrekk legger oppdragsgiver vekt på ved en lederrekruttering?
- Hvor detaljert i forhold til personlighetstrekk er oppdragsgiver ved en lederrekruttering?
- Hva legges det oftest vekt på?
- Event:

## **Rådgivers vurdering:**

- Hvilke oppgaver oppfatter du som viktige for en leder?
- Hvordan vil du dele inn rollen som leder i forhold til stil, eller orientering mot organisatoriske målsettinger?
- Hvordan (om noen) danner du deg selv et inntrykk av hvilken personlighet som vil passe inn i den bestemte lederrollen?
- Hvilke personlighetstrekk vil du fremheve som karakteristiske(om noen) for en leder?

- Legger du som rådgiver noe i trekkene ut over det som er beskrevet i test apparatet til NOE-PI-R?
- Event:

### **Valg av kandidat:**

- Sett i sammenheng med den utarbeidede kravsspesifikasjon, hvilke vurderinger legges til grunn av rådgiver ved innstilling av kandidat til oppdragsgiver?
- Er det mulig å dele disse inn i forhold til vektlegging?
- Er det tilfeller der du som rådgiver ikke er enig med valget oppdragsgiver gjør?
- Event: