

# Hvordan god rekrutteringspraksis kan hindre destruktiv ledelse og fremme samskapende ledelse

*Helene Tronstad Moe*

Høgskolen Kristiania og UIT Norges arktiske universitet

**Abstract:** The purpose of the chapter is to increase the understanding of how recruitment practices affect management practices. To explore the consequences of hiring inadequate managers, the author poses the following three research questions: 1) Why are unqualified candidates employed in management positions? 2) What are the consequences of poor managerial recruitment at a micro and macro level? 3) How can the incidence of poor managerial recruitment be reduced? Through the empirical generalization method, empirical causal models are developed to describe the overall mechanisms and processes in each of the three research questions. The author develops a conceptual analysis and system perspective of inadequate recruitment practices and co-creative management practices.

Success in the leadership role will always be a function of both individual and contextual conditions. Thus, in recruitment and selection it is crucial that the context in which the manager is to perform the leadership role is analyzed, and that this work is considered an integral part of the company's strategic investments. Recruitment and selection of leaders requires that contextual characteristics and considerations are explored and emphasized. Such leadership practice contributes to a healthy working environment, increased productivity, lower turnover, and positive employer branding.

**Keywords:** selection methods, recruitment practices, predictors for work performance, leader selection

## Introduksjon

Tidligere i denne antologien har vi sett at en rekke forhold ved HR-praksis kan bidra til at vi ikke alltid lykkes med rekruttering av ledere (f.eks. kapittel 6). Det eksisterer ikke nødvendigvis et samsvar mellom det å inneha de nødvendige, personlige forutsetningene eller kompetansene for å kunne utføre lederoppgavene på en adekvat måte, og det å søke på lederstillinger. Noen potensielt dyktige kandidater velger å ikke søke seg til lederposisjoner. En faktor som særlig vanskeliggjør lederrekrutteringer, er at enkelte kandidater som ikke har de nødvendige forutsetninger for å fungere godt i en lederposisjon, faktisk aktivt søker seg til nettopp denne type stillinger. Det finnes ledere som i sin rolle kan oppfattes som destruktive, som kan ha et stort behov for detaljstyring, som mangler tillit til sine medarbeidere, eller som på annen måte innehar personlighetstrekk som i mindre grad egner seg for ledelse. Dette bidrar til at alle som arbeider med rekruttering og seleksjon av ledere har en meget ansvarsfull og utfordrende oppgave.

Furtner et al. (2017) hevder at forskningen innen ledelse i lang tid har tatt utgangspunkt i for romantiserte og idealiserte former for ledelse som eksempelvis transformasjons-, «empowering», autentisk og etisk lederskap. I de senere år har forskning rundt den mørke triaden blitt viet større oppmerksomhet (Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013). Det fremholdes at den mørke triaden, bestående av psykopati, machiavellianisme og narsisisme, i større grad bør tillegges vekt innen ledelsesforskningen for å forstå og øke vår forståelse av dette dynamiske, komplekse og utfordrende feltet. Burke (2006) foreslår at vi bør utforske «dark side»-aspekter ved ledelse for å oppnå en mer presis og balansert forståelse av ledereffektivitet og muligheten for lederutvikling.

I en studie av Glasø et al. (2010) ble det funnet at 30 prosent av lederne hadde personlighetskarakteristika knyttet til interpersonlige problemer. Dette er et nivå som er sammenlignbart med psykiatriske pasienter. Dette indikerer at disse lederne vil kunne ha problemer med å mestre det sosiale samspillet knyttet til det å inneha personalansvar (Glasø et al., 2010).

Skogstad og Einarsen (2009) estimerte at om lag 13 000 ledere i den norske arbeidsstyrken kan ha en narsissistisk personlighetsforstyrrelse i henhold til diagnosesystemet DSM-III-R. Narsisisme er forbundet

med arroganse, fiendtlighet, selvopptatthet, grandios selvforståelse samt en generell motivasjon i retning av å tilfredsstille egne behov knyttet til makt og bli beundret, noe som også karakteriserer mange mektige ledere (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

I tillegg kan organisatoriske forhold knyttet til konteksten lederen skal utøve sin rolle i, som eksempelvis allerede eksisterende maktstrukturer, organisasjonskulturer, medarbeidere, utfordrende ressursituasjon og et begrenset handlingsrom, i stor grad kunne påvirke kandidatens mulighet for å kunne lede. Slike faktorer kan forstås som barrierer for ledelse (Alvesson et al., 2017; Mintzberg, 2009; Karp, 2018). Barrierer for effektiv ledelse kan altså eksistere i omgivelsene, i organisasjoner og/eller internt hos ledere selv.

Et tredje problem er at organisasjonene ikke alltid lykkes med å rekruttere og selektere de rette menneskene til lederposisjoner (Chamorro-Premuzic, 2019). En rett kandidat er i denne sammenheng en leder som har de egenskapene som vil passe i den spesifikke organisasjonen; som vil kunne håndtere de fremtidige utfordringene på en adekvat måte, få brukt sine evner innenfor de gitte rammebetingelsene, som aksepterer handlingsrommet, som tilfredsstiller kravene, tåler presset, samt som håndterer forventningene og leverer resultatene som forventes (Huang & Simha, 2018; Yukl et al., 2019). Det er altså graden av samsvar som må vurderes grundig.

Feilrekruttering av ledere kan forårsakes av utilstrekkelig ressurser tilgjengelig for rekrutterings- og seleksjonsprosesser og/eller manglende forskningsbasert kunnskap om ledelse, rekruttering og seleksjon. Samtidig er det dessverre tidvis for dårlige prosedyrer og for lite transparens i det å følge opp dårlige ledere, og mange organisasjoner klarer ikke å kvitte seg med dem som ikke fungerer i lederjobben. Her vil det kunne foreligge forskjeller mellom ulike sektorer, bransjer og selskaper. Resultatet av de ovennevnte forholdene er at vi har mange ledere som fungerer så dårlig i lederrollen at det lokalt bidrar til økt turnoverintensjon blant kolleger (Lim et al., 2017; Myung & Choi, 2017; Fodor et al., 2021), eller i enkelte tilfeller utgjør helsefare for de som ledes, og et stort samfunnsproblem på et overordnet nivå. Dårlig ledelse kan redusere produktivitet, ansattes helse, forverre arbeidsmiljøet, hindre innovasjon

og utvikling av organisasjoner, samt bidrar til økt turnover. Vi skal i det videre se på hvordan disse trekkene kan gjøre arbeidet for oss som jobber med HR, særskilt utfordrende.

## Hvorfor er rekruttering og seleksjon viktig?

Når vi skal foreta en nyansettelse, innebærer dette ofte betydelige investeringer, blant annet knyttet til utlysning, vurdering samt opplæring av kandidaten. Det er stor forskjell i produktivitet på middels og høyt presterende arbeidstakere, og den potensielle gevinsten ved en treffsikker rekruttering er følgelig meget stor (Robinson & Bennett, 1995; Anglim et al., 2018; Hoffman & Dilchert, 2012).

Et annet sentralt punkt er at feilansettelser gjerne medfører nedsatt produktivitet. Underprestasjon hos en medarbeider påvirker arbeidsmengden for de andre, og skaper uro og merbelastning for den feilansattes kollegaer. Videre vil feilansettelser kunne medføre oppsigelse, og deretter en ny rekrutteringsprosess. Oppsigelser koster både penger og frustrasjon, og er følgelig høyst problematiske både for kandidaten, kollegaer og virksomheten.

De samlede forskningsfunn gjennom de siste par tiår har illustrert at det foreligger stor forskjell i de ulike seleksjonsmetodenes grad av prediktiv validitet. Enkelte metoder, som eksempelvis tester av generell intelligens (G-faktor), kan benyttes for å øke de ansattes produktivitet, læringsevne og resultat (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt et al. 2016). Det er likevel utstrakt bruk av metoder med lav prediktiv validitet, og mange virksomheter som lar være å benytte valide og reliable prediktorer for arbeidsprestasjoner i rekrutteringssammenheng.

Det foreligger således betydelig grad av diskrepans mellom forskningsfunn og praksis innen rekrutterings- og bemanningsfeltet, og trolig er nettopp avstanden mellom forskningsbaserte metoder større her enn på andre HR-områder (Rynes et al., 2002, 2007).

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke konkrete tiltak og valg HR kan gjøre for å lykkes med rekruttering og seleksjon av ledere. Ansettelser er beslutninger under usikkerhet. Det betyr at vi aldri kan være 100 prosent sikre på at vi har ansatt en leder som vil lykkes i

stillingen. Ingen metode kan med 100 prosent sannsynlighet fastslå at en kandidat vil fungere best mulig i en stilling. Mange opplever det som ubehagelig å fatte valg basert på usikkerhet, og vil kanskje derfor også kunne ty til metoder som loddtrekning eller slurv i seleksjonsprosessen med begrunnelse i at man uansett ikke kan være sikker. Men ved å kunne forstå og fortolke statistikk vil man kunne redusere sannsynligheten for feilansettelser. Vitenskapelige studier av ulike seleksjonsmetoder gir oss informasjon om ulike metoders nytteverdi på gruppenivå. Når vi rekrutterer, skal vi imidlertid vurdere sannsynlighet og usikkerhet på individnivå. En dyktig rekrutterer må følgelig kunne fortolke både kvalitative intervjudata og kvantitative testdata og deretter fatte beslutninger under usikkerhet. For å redusere både menneskelige, organisatoriske- og økonomiske kostnader knyttet til feilansettelser bør det tilstrebes å benytte de metodene som med størst sannsynlighet gjør at vi unngår feilansettelser.

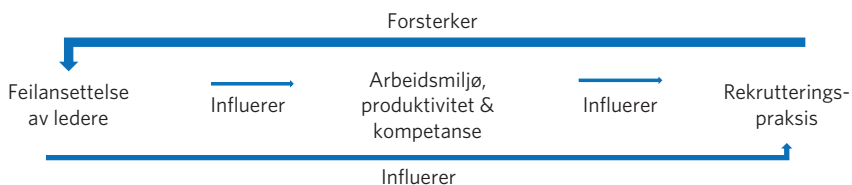
Det vitenskapsteoretiske og vitenskapsfilosofiske perspektiv dette kapitlet er basert på, er systemisk tenkning. Litt forenklet kan forskning inndeles i henholdsvis empirisk generalisering (kvantitative og kvalitative metoder) og konseptuell generalisering (Bunge, 1998). Denne tilnærmingen er utviklet av Mario Bunge (1998, 1999) og videreutviklet og systematisert av Johannessen og Olaisen (2005, 2006). Metoden empirisk generalisering karakteriseres ved at data abstraheres fra et fenomen eller problem og systematiseres og struktureres videre. Gjennom metoden empirisk generalisering utvikles empirisk kausale modeller. Disse modellene er relatert til et problem eller et fenomen, og de ulike konseptene er relatert til hverandre og utgjør en konseptuell modell for et spesifikt fenomen eller et problem (Bunge, 1998). I likhet med øvrige modeller vil konseptuelle modeller fremstille et perspektiv eller utvalgte elementer fra virkeligheten, samtidig som noe velges bort. Elementene som velges, generaliseres gjennom abstraksjonsprosesser (Bunge, 1998).

Hensikten med konseptuelle modeller er å modellere et problem eller fenomen med tanke på å isolere de generiske egenskapene. Dette blir gjort for å forstå og eventuelt forklare hvordan fenomenet/problemet opererer. Konseptuelle modeller kan fremstilles på ulike abstraksjonsnivå, samt

relateres til empiriske studier som den konseptuelle modellen er basert på (Adriaenssen & Johannessen, 2015).

Konseptuelle modeller kan forstås som semantiske modeller. De er figurative – ikke matematiske (Bunge, 1998). Dette betyr at modellene prøver å avtegne forholdet mellom de språklige tegn, for eksempel konsepter, og det tegnene referer til.

Dette kapitlet vil handle om feilrekruttering av ledere, samt implikasjonene av dette (se figur 1).



**Figur 1.** Implikasjoner av mangelfull rekrutteringspraksis.

I dette kapitlet utvikler forfatteren en konseptuell analyse og systemperspektiv på feilrekruttering og samskapende ledelsespraksis. Hensikten med kapitlet er å øke forståelsen for hvordan rekrutteringspraksis påvirker ledelsespraksis. For å utforske temaet feilansettelse av ledere har vi formulert følgende tre forskningsspørsmål: Q1: Hvorfor ansettes for mange diskvalifiserte i lederstillinger? Q2: Hva er konsekvensene av feilrekruttering av ledere på mikro- og makronivå Q3: Hvordan kan sannsynligheten for feilansettelser av ledere reduseres? Gjennom metoden empiriske generalisering utvikles empirisk kausale modeller for å beskrive de overordnede mekanismene og prosessene i hvert av de tre forskningsspørsmålene.

## For mange diskvalifiserte i lederstillinger

Sammenhengen mellom den mørke siden av ledelse og organisatorisk dysfunksjon har blitt dokumentert gjennom empirisk forskning gjennom de siste 50 år (se f.eks. Bhandarker & Rai, 2019; Chatterjee & Hambrick 2007; Fodor et al., 2021; Riggio, 2018; Levinson, 1976; McCall & Lombardo, 1983; Volmer et al., 2016).

Den vanligste årsaken til at ledere ikke utøver adekvat ledelse, er problemer knyttet til mellommenneskelige relasjoner, gjerne ledsaget av den mer selvdestruktive hybris-tilstanden preget av overdreven tro på egne beslutninger og redusert selvinnsikt. Andre kjennetegn ved denne tilstanden kan være mistenksomhet, fiendtlighet samt vanskeligheter med å etablere og vedlikeholde gode, langsiktige relasjoner til andre (Asad & Sadler-Smith, 2020).

Det later også til å være slik at personer som er opptatt av status, er aggressive, selvsentrerte og følelsesmessig kalde, er overrepresentert blant ledere (Babiak et al., 2010). En fare i denne sammenheng kan være at ledere som motiveres av å dominere og å rivalisere med andre ledere, prioriterer nettopp dette fremfor å arbeide for å bli mer effektive ledere.

I 2002 lanserte Paulhus og Williams begrepet «den mørke triaden». I den mørke triaden inngår de tre ikke-patologiske begrepene machiavellisme, subklinisk narsissisme og subklinisk psykopati. Ifølge en empirisk studie av Paulhus og Williams (2002) bør disse personlighetene forstås som delvis overlappende og med en felles kjerne, men likevel som distinkte, konseptuelle begreper (Book et al., 2015; Jonason et al., 2015). I en rekke studier er det funnet negative konsekvenser av å ansette ledere med en lederstil knyttet til den mørke triade (Fodor et al., 2021). Det er funnet at den mørke triade er knyttet til en rekke aspekter innen lederatferd, fra lederens atferd mot sine nærmeste medarbeidere til virksomhetens strategi knyttet til CSR (corporate social responsibility) (Myung & Choi, 2017).

Den mørke triaden har vært gjenstand for en rekke studier som har vist at begrepet har betydelig prediktiv forklaringskraft når det kommer til å lykkes i lederrollen (Jonason & Webster, 2010). Et testverktøy med navn *Dirty Dozen* har blitt utviklet for å måle den mørke triaden. Kjernen i begrepet den mørke triaden synes å være forbundet med personlighetsfaktoren medmenneskelighet, hyppig partnerbytte samt aggressivitet (Jonason & Webster, 2010). Innenfor femfaktormodellen er lav skår på personlighetsfaktoren medmenneskelighet den sterkeste prediktoren for den mørke triaden (Furnham et al., 2013). Den mørke triaden har vært utforsket gjennom en rekke studier både innen sosialpsykologiske,

kliniske, organisasjonspsykologiske og personlighetspsykologiske studier og kontekster (se Furnham et al., 2013).

Machiavellianisme beskriver individer som er langsiktige, strategiske planleggere som også er i stand til å undertrykke sine umiddelbare impulser og følelser (Rauthmann & Will, 2011). Begrepet er hentet fra boken *Fyrsten* av Machiavelli (2003). Machiavelli regnes vanligvis som statsvitenskapens far og *Fyrsten* er forstått som en lærebok i manipulerende ledelsesteknikker. Ledere som altså er planmessige, svært ambisiøse, evner å utsette behovstilfredsstillelse og kan karakteriseres av interpersonlig antagonisme, ved at de eksempelvis er manipulerende og/eller insensitive, kan falle inn under denne kategorien (Collison et al., 2018). En slik lederstil innebærer bruk av manipulerende og villedende atferd for å undergrave andre (Greenbaum et al., 2017). Ifølge Paulhus (2014) er personer med en machiavellisk personlighet mestere i svært langsiktig, beregnende sosial manipulasjon. De har også problemer med å stole på andre (Dahling et al., 2009).

En leder som benytter dominans som en strategi, vil kunne være villig til å strekke seg langt for å opprettholde sin egen maktposisjon, selv om det vil kunne komme til skade for gruppen. Dyktige kolleger kan bli betraktet som en trussel, da de kan true deres posisjon (Maner, 2017). Lederstilen deres er vanligvis autoritær, preget av stort kontrollbehov, lite tillit, mikromanagement, og de vil unngå å spre eller delegere beslutningsmyndigheten (Kiazad et al., 2010).

Mens ledere preget av machiavellianisme gjerne beskrives som ambisiøse, amoralske og utnyttende, kan narsissistiske individer snarere beskrives som grandiose, dominerende og selvforherligende (Collison et al., 2018). Hos ledere med en narsissistisk personlighetsforstyrrelse finnes vanligvis et mønster av økt behov for beundring, mangel på empati for andre og selvrettferdighet. De opplever gjerne at de selv spiller en større rolle enn hva de faktisk gjør. Selv om det er blitt hevdet at diagnosen narsissistisk personlighetsforstyrrelse er blitt stadig vanligere (Akhtar & Thomson, 1982), er ikke dette trekket av nyere dato. Begrepet er hentet fra gresk mytologi, hvor Narcissus ble så betatt av sitt eget speilbilde i vannet, at han var ute av stand til å løsrive seg og derfor til slutt døde av utmattelse. Begrepet narsissistisk ble imidlertid først tatt i bruk



av Freud i 1905 i verket *Three essays on the theory of sexuality* og fulgt opp av et essay om narsissisme fra 1914 som fikk stor betydning for psykoanalysens videre fortolkning av psykoterapi, barneoppdragelse og behandling av psykiske lidelser (Freud, 2017).

Selv om narsissisme har sine åpenbare uheldige implikasjoner, som eksempelvis aggressiv atferd, rivalisering og nedvurdering av kollegaer, hevder Back et al. (2013) at narsissisme også har en «lyser» side. Narsissistiske personer kan ha grandiose fantasier, strebe mot det unike og opptre sjarmerende. Dette kan tolkes, for eksempel på et jobbintervju, som en kandidat som er selvsikker og visjonær i lederrollen.

Mange vil nok oppfatte at både ledere med machiavellianisme og/eller narsissisme kan være svært utfordrende å samarbeide med. Likevel er det trolig psykopati som er den av disse tre personlighetene som inngår i den mørke triaden som oppfattes som «den mørkeste» (Rauthmann & Kolar, 2012). Psykopati er ikke lenger en egen diagnose i diagnose-systemene ICD-10 eller DSM-IV, selv om psykopati opprinnelig stammer fra den kliniske litteraturen (Furnham & Crump, 2005). Likevel kategoriseres fremdeles både narsissisme og psykopati som personlighetsforstyrrelser i DSM-IV-TR, men refererer til den subkliniske versjonen av personlighetsforstyrrelsen slik den er definert av APAs manual (DSM 5) (Parjoleanu, 2020).

Subklinisk psykopati kan karakteriseres ved dysfunksjonell impulsivitet, lav empati, interpersonlig manipulasjon, neglisjering av andre mennesker, mobbing, sadisme, vold og annen atferd som oppleves som forstyrrende (Paulhus & Williams, 2002). Selv om disse egenskapene kan fremstå som svært uønskede, vil faktisk nettopp flere av disse karakteristikkenes bidra til at disse både ansettes og forfremmes i arbeidslivet. Deres evne til å mestre kombinasjonen av å benytte strategier knyttet til å manipulere, skremme, skape forvirring i sosiale situasjoner samt sjarmere de rundt seg på en skruppelløs måte kan være hensiktsmessig for personlig forfremmelse og det å oppnå egne mål (Spurk et al., 2016). Personer med subklinisk psykopati fremstår gjerne som vennlige, velformulerte og oppmerksomme i jobbintervjuer (Irtelli & Vincenti, 2017). I tillegg er de vanligvis oppgaveorienterte og lite engstelige. I sum vil alle disse egenskapene kunne bidra til at rekrutterere ønsker å ansette dem

i lederstillinger. Empiriske studier har funnet at narsissisme er positivt korrelert med inntekt, og machiavellianisme er knyttet til å stige i gradene som leder. Den mørke triaden synes altså å spille en betydelig rolle for lederes karriereutvikling (Spurk et al., 2016).

Jobbintervjuet er altså en seleksjonsmetode som er lite egnet for å avdekke psykopati. Referanseintervjuer er heller ingen pålitelig metode for å utelukke psykopati, da psykopater, i langt større grad enn narsissister, evner å beholde langvarige, positive relasjoner til enkeltpersoner (Babiak & O'Toole, 2012).

Selv om ledere med psykopatiske trekk kan oppleve personlig vinning og karrieremessige forfremmelser, har deres atferd svært negativ effekt på deres underordnedes jobbtilfredshet og trivsel på arbeidsplassen (Mathieu et al., 2014). Ledere med psykopatiske tilbøyeligheter vil eksempelvis kunne ta æren for underordnedes arbeid eller klandre dem for egne feil (Boddy, 2006). Studier har også indikert at den mørke triaden er av betydning for hvor hvordan man tolker sin egen arbeidsplass. Individer som skårer høyt på psykopati og machiavellianisme, oppfatter arbeidsplassene sine som uttalt konkurransepregede, mens individer som skårer høyt på narsissisme oppfatter stillingene sine som mer prestisjefylte (Jonason et al., 2015).

Egenskapene som faktisk kan bidra til forfremmelse blant ledere med subklinisk psykopati, er følgelig noen av de samme egenskapene som, på litt sikt, fører til omfattende mistrivsel hos kollegaer, og som gjør at disse lederne på kort varsel må fratrukke sin lederposisjon (Furnham, 2018).

Mens ledere med psykopatiske trekk ikke vil være i stand til å undertrykke antisosiale impulser over tid, i særdeleshet de med antisosial atferd, vil narsissistiske ledere i større grad kjennetegnes ved en mer funksjonell impulsivitet (Jones & Paulhus, 2011). Narsissistiske ledere kan oppleve betydelig suksess i arbeidslivet (spesielt tidlig i lederkarrieren). Kanskje mer overraskende er det funnet i empiriske studier at underordnede av narsissistiske ledere kan oppleve tilfredshet med karrieren, i tillegg til økt forfremmelse og høyere lønn (Volmer et al., 2016). En mulig forklaring på dette empiriske funnet kan muligens være at narsissistiske ledere forsøker å beholde og belønne noen av sine underordnede for å tilfredsstille

eget behov for å bli beundret. Ledere med narsissistiske trekk betrakter gjerne stillingen som en kilde til prestisje, mens ledere med personlighet preget av machiavellisme eller psykopati ser på arbeidsplassen som en konkurransearena (Jonason et al., 2015). På litt lengre sikt vil imidlertid den uttalte rivaliseringen ledere med narsissistiske trekk utøver, bidra til at de blir upopulære. Ledere velger ulike strategier for å klatre i sosiale hierarkier. Noen forsøker å stige i gradene ved å demonstrere at de innehar verdifulle ferdigheter eller kunnskaper for å øke sin prestisje, mens andre benytter dominans gjennom å benytte taktikker knyttet til makt og skremsel (Maner, 2017).

Hormoner kan forstås som dynamiske signaler som er av betydning for sosial atferd og personlighetstrekk. Det er derfor rimelig å anta at hormoner vil kunne være av betydning for å forstå lederatferd både før, under og etter ansettelse. Endokrinologisk forskning har vist at høye testosteronnivåer er relatert til dominanstendenser både hos kvinner og menn (Colarelli & Arvey, 2015). Studier har videre vist at personer som blir forfremmet til en lederposisjon eller på annet vis får økt sosial status, generelt reagerer med en økning i testosteron og en reduksjon i kortisolnivåer (Sherman et al., 2012). I møte med dominante statussignaler vil testosteron bidra til økt følelsesmessig årvåkenhet, men redusert oppmerksomhet som reaksjon på underdanige signaler (Knight & Mehta, 2014.) Den forskningen som foreligger per i dag, antyder at nivået av testosteron påvirker en persons motivasjon for å søke status (Mehta et al., 2008). Flere forskere hevder videre at ledere med høye testosteronnivåer trolig vil ha vanskeligheter med å føle empati (Ronay & Carney, 2013). Testosteron kan kanskje også føre til antisosial atferd i kontekster forbundet med status og dominans (Zitzman & Nieschlag, 2001). Funnene viser videre at atferd relatert til testosteron er situasjonsavhengig (Winslow et al., 1988). Testosteron kan være av betydning når utfordringer og trusler er fremtredende, men dette hormonet kan også bidra til prososial atferd som bidrar til høy status og et godt omdømme i situasjoner hvor det er fravær av denne type utfordringer og trusler (Moe, 2020).

Figur 2 illustrerer hvordan enkelte lederkarakteristika bidrar til feilansettelser av ledere.



**Figur 2.** Illustrasjon av hvordan enkelte lederkarakteristika bidrar til feilansettelser av ledere.

## Konsekvenser av feilrekruttering

I det videre skal følgende forskningsspørsmål besvares: *Hva er konsekvensene av feilrekruttering av ledere på mikro- og makronivå?* Vi vil (i det videre) prøve å besvare dette spørsmålet, som oppsummert i figur 2.

### *Manglende jobbanalyse, forståelse av kontekst, lederegenskaper og metoder*

En stor del av ledelseslitteraturen er individorientert, hvor lederens personlige karakteristika og individuelle forklaringsmodeller legges til grunn (Antonakis, 2012). Det er imidlertid en økende interesse for å forstå medarbeidernes rolle i utførelsen og fortolkningen av lederskapet (Carsten et al., 2010; Alvesson et al., 2017). En forståelse av medarbeiderne og deres tilbøyelighet til å påvirkes av leder, samt deres bidrag til lederprosessen er avgjørende for å forstå effektiviteten til en leder (Milosevic et al., 2020).

Et av begrepene som benyttes i denne sammenheng, er *samskapning*, eller *co-production* (Carsten et al., 2010). Samskapning som begrep ble introdusert av Ostrom og kollegaer allerede på 1970-tallet (Ostrom et al., 1978). Samskapning var nyttig som konsept for miljøer som arbeidet med medvirkning og demokratisering av beslutningsprosesser. Samskapning av ledelse er et viktig perspektiv som sjelden utforskes i samskapningslitteraturen (Karp, 2021).

Samskapning innebærer at både ledere og medarbeider involveres aktivt og arbeider sammen for å oppnå resultater på organisasjonsnivå

(Carsten & Uhl-Bien, 2012). Sammenflettingen av kognitive, materielle, sosiale og normative elementer er sentrale i studier innen samskapning. På samme måte som at vitenskapelig kunnskap konstrueres i, er en del av og bidrar til å forankre sosiale praksiser, identiteter, konvensjoner, normer, diskurser, instrumenter og institusjoner (Jasanoff, 2004), vil dette også gjelde for forståelsen av effektiv ledelse. Derfor anses samskapning å være symmetrisk, i den forstand at den både vier oppmerksomhet til sosiale fenomener som forpliktelser og engasjement, samtidig som den understreker epistemisk samsvar med sosiale formasjoner (Moe, 2006).

Nærmere studier av hvordan nettopp denne samskappingspraksisen mellom medarbeidere og ledere finner sted, er nødvendig. Hvilke representasjoner, institusjoner eller normer er forutsetninger for eller sentrale komponenter i vellykkede samskappingsprosesser? Hvilke arenaer finnes for samskapning i organisasjoner? I en slik tilnærming er det avgjørende at man studerer hvilken rolle ledelse spiller i henholdsvis dannelse, opprettholdelse og tilskrivelse av makt til ulike aktørers roller og posisjoner i organisasjonene.

Ved rekruttering av ledere er det følgelig helt avgjørende at konteksten lederen skal utøve lederrollen i, analyseres gjennom en grundig jobb-analyse. Hvilke sosiale praksiser, institusjoner, normer, representasjoner og identiteter vil være en del av lederens hverdag i den spesifikke stillingen? Effektiv lederrekruttering handler derfor om å utforske, modellere og predikere hva slags lederrolle som bør rekrutteres, og herunder må medarbeiderne, organisasjonen, de fremtidige utfordringene, rammebetingelsene, handlingsrommet, kravene, presset, forventningene og resultatene som skal leveres, forstås og tas hensyn til. Det er altså graden av hva som vil passe i den gitte konteksten, som må måles/testes, ikke lederens ulike karakteristika alene.

### *Dårlig arbeidsmiljø, tap av kompetanse, omdømme, svekket employer branding*

Historisk har majoriteten av forskningen innen ledelse har vært orientert rundt å finne frem til en formel for effektiv ledelse. Det har vært lansert trekktilnærminger, hvor man har funnet at kognitive evner så vel som og

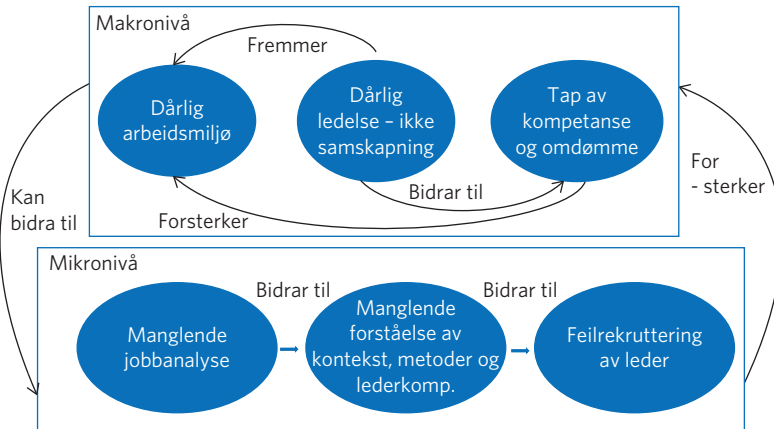
visse personlighetstrekk er assosiert med effektiv ledelse (Bass & Stogdill, 1990; Judge & Bono, 2000; Hofmann & Jones, 2005). Et bredt spekter av ulike atferdstilnærminger har vært lansert, hvor man har forsøkt å avdekke hvilke atferdsmønstre som bidrar til effektiv ledelse (Vroom & Yetton, 1973).

I løpet av de siste 20 årene har flere forskere tatt til orde for at man kan øke forståelsen av effektiv ledelse ved å også studere ledere som mislykkes i sin lederkarriere (Gallagher, 2002). På et makronivå vil dårlig ledelse kunne påvirke hele organisasjonen i form av dårlig arbeidsmiljø, økt turnover, økte kostnader, tappt produktivitet, tap av kompetanse samt utvikling av en dysfunksjonell organisasjonskultur. Dette kan føre til at medarbeiderne ikke blir sett, ikke blir motiverte eller belønnet på en adekvat måte (Padilla et al., 2007; Pelletier, 2010). Andre konsekvenser kan være at medarbeidernes forventede faglige utvikling uteblir, eller at lederen ikke er oppmerksom på deres styrker og utviklingsområder. Dette er i samsvar med et samskapende perspektiv på ledelse. Effektiv ledelse forutsetter utstrakt interaksjon og forståelse mellom medarbeidere og leder (Carsten et al., 2018).

I en rekke empiriske studier (Karadağ et al., 2015) er det funnet at dårlige ledere kan ha en svært uheldig negativ innflytelse – både på de nærmeste medarbeiderne og på hele organisasjonen (Schilling, 2009). På mikronivå vil dårlige ledere kunne påføre medarbeiderne stress, fremkalle ulike emosjonelle reaksjoner, bidra til dårlig helse, bidra til redusert livskvalitet, skape problemer i private relasjoner samt bidra til lav selvtillit, redusert velvære og selvfølelse hos medarbeidere (Brandebo et al., 2016; Nowell, 2017; Schyns & Schilling, 2013). En konseptuell modell for dette presenteres i figur 3.

## Færre feilansettelser

I siste del skal vi besvare forskningsspørsmålet: *Hvordan kan sannsynligheten for feilansettelser av ledere reduseres?* Vi har tidligere i kapitlet sett på hvorledes ansettelse av ledere som *ikke* fyller den spesifikke lederrollen på en adekvat måte, vil kunne bidra til negative effekter på arbeidsmiljøet, produktivitet, tap av kompetanse og omdømme.



**Figur 3.** Illustrasjon av hvordan manglende jobbanalyse, manglende forståelse av betydningen av lederrollens kontekst, seleksjonsmetoder og lederkompetanser bidrar til feilansettelser av ledere. Dette forsterker på et makronivå manglende samskapning i utøvelse av lederrollen, dårlig arbeidsmiljø med påfølgende tap av verdifull kompetanse og omdømme.

Vi skal i denne delen se på hvilke konkrete tiltak, analyser og vurderinger som bør foretas i en rekrutterings- og seleksjonsprosess for å redusere sannsynligheten for feilrekruttering av ledere.

### 1. Jobbanalyse

Ved rekruttering av ledere er det altså helt avgjørende at konteksten lederen skal utøve lederrollen i, analyseres gjennom en grundig jobbanalyse. Ideen om at det bør være et betydelig samsvar mellom personen som skal være i en stilling, og jobben er imidlertid ikke helt ny. Allerede Platon understreket viktigheten av å ansette mennesker i stillinger som var i overensstemmelse med deres evner og karakteristika (Kaplan, 1950). Brannick et al. (2012) definerer begrepet jobbanalyse på følgende måte: «a job analysis refers to a broad array of activities designed to discover and document the essential nature of work» (2012, s. 119). En jobbanalyse er altså en prosess som både skal beskrive arbeidsoppgaver og ansvarsområder som inngår i en stilling, men også gi utfyllende informasjon om arbeidsmiljøet, kollegaene og kulturen i virksomheten (Morgeson & Dierdorff, 2011; Brannick & Coghlan, 2007). For å innhente informasjon til jobbanalysen bør flere ulike metoder og kilder legges til grunn,

eksempelvis ved å bruke en kombinasjon av intervjuer, observasjoner, dokumentanalyse og spørreskjema (Evers et al., 2005).

En jobbanalyse bør videre grundig kartlegge konteksten arbeidsoppgavene og ansvarsområdene skal håndteres i. Hvilke sosiale praksiser, institusjoner, normer, representasjoner og identiteter vil være en del av lederens hverdag i den spesifikke stillingen?

På bakgrunn av jobbanalysen kan det utarbeides en vurdering av hvilke kompetanser, kunnskaper, erfaringer, evner, ferdigheter og andre karakteristika man vurderer at en leder bør inneha for å ha forutsetninger for å kunne mestre og trives i den spesifikke stillingen. Jmfør studier av den mørke triaden vil det også kunne være hensiktsmessig å definere spesifikt hva man *ikke* ser etter, eksempelvis antisosiale trekk eller lav stresstoleranse i en lederrolle. En vektning av ulike elementer, definering av henholdsvis kritiske og ønskelige kompetanser, vurdering av behov for potensial (f.eks. intelligens eller talent) versus spesifikke ferdigheter, samt diskvalifiserende verdier, muliggjør utarbeidelse av et kvantitativt element i vurderingen av de ulike kandidatene.

Jobbanalysen er sentral i utvikling av organisasjoner (Anyakoha, 2019). Den definerer den videre rekrutteringsprosessen ved at den gir informasjon til organisasjon med hensyn til utviklingsbehov, danner grunnlag for utforming av annonsetekst, gir råd om valg av ulike seleksjonsmetoder og fortolkning av ønsket lederprofil, samt gir informasjon til den nyansatte og forenkler dermed onboardingprosessen.

En mulig løsning for å forenkle og forbedre kvaliteten på arbeidet med jobbanalysen ville være å utarbeide strukturerte metoder eller verktøy for å kartlegge og analysere kontekstuelle forhold som vil være avgjørende for en leders rammebetingelser. Dette kan eksempelvis være organisatoriske forhold som maktstrukturer, grad av diskrepans mellom organisasjonens ressurser og styrets ambisjoner, grad av åpenhet i kommunikasjonsprosesser, eller om kulturen er preget av lagånd eller konkurranse.

## 2. Design av rekrutterings- og seleksjonsprosess

Ut fra et organisatorisk perspektiv er resultatmålet med en rekruttering å oppnå en økning i lønnsomhet, produktivitet, omdømme og trivsel



på arbeidsplassen eller å nå organisasjonens overordnede mål (Hunter & Schmidt, 2014). For å oppnå dette målet er en rekke ulike faktorer av betydning. Vi skal her starte med å ta for oss betydningen av andelen av søkerne som er velkvalifiserte for stillingen.

Nytteverdien av en rekrutterings- og seleksjonsprosess avhenger av variasjonen i jobbprestasjoner i en gitt stilling. Vi kan kalle dette spredning i individuelle forskjeller i kriterievariabelen. Vi kan tenke oss en jobb som er svært enkel, så enkel at nær sagt enhver person ville være i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte. I et slikt tilfelle ville alle kandidater ha samme jobbprestasjon, og variasjonen i jobbprestasjoner ville være null. Dette medfører at nytteverdien av ulike rekrutterings- og seleksjonsmetoder knyttet til denne stillingen også vil være null. Her vil for eksempel loddtrekning være akkurat like treffsikkert som et avansert assessmentsenter, da det ikke spiller noen rolle hvem som ansettes.

Begrepet basrate refererer til prosentandelen av kandidater som er velkvalifiserte blant søkerne. Skal du ansette 10 personer og det er 100 velkvalifiserte søkere, er jobben enkel og basraten 1,0. Er derimot kun 10 av de 100 søkerne velkvalifiserte, er seleksjonsjobben adskillig mer krevende, og vi har en basrate på 0,10. Vi kan også se for oss et scenario hvor basraten er 0,0. I slike tilfeller har vi ingen kvalifiserte kandidater blant de 100 søkerne, og vi står overfor en umulig oppgave.

Et annet begrep vi må kjenne til for å kunne vurdere betydningen utvelgelsesmetoden, er seleksjonsrate. Seleksjonsraten er det antallet som skal ansettes i forhold til det totale antallet kandidater. I eksemplene ovenfor var seleksjonsraten i alle tilfellene 0,10 – det vil si at vi skulle ansette 10 personer av totalt 100 kandidater.

Det er kun i de tilfellene hvor seleksjonsraten og basraten er identiske, at vi utelukkende kan foreta 100 prosent korrekte beslutninger. Det vil si at vi identifiserer alle de sanne positive (kvalifiserte søkere som blir tilbudt stilling) og alle sanne negative (ikke kvalifiserte kandidater som får avslag). Dette forutsetter imidlertid at vi benytter seleksjonsmetoder som er perfekt valide (1,0). Dersom vi derimot bare ansetter 10 tilfeldige kandidater av de 100 søkerne, vil vi statistisk sett ende opp med å ansette 1 velkvalifisert kandidat og 9 kandidater som ikke er kvalifiserte for jobben (feilansettelser).

I situasjoner hvor vi har en høyere basrate enn seleksjonsrate, vil vi måtte la være å ansette noen kvalifiserte søkere, da det er flere kvalifiserte søkere enn vi har ledige stillinger. Dette kan være problematisk for de kvalifiserte søkerne som blir avvist, men utgjør ikke nødvendigvis en stor ulempe for virksomheten som skal ansette. Derimot, hvis basraten er lavere enn seleksjonsraten, har vi for få velkvalifiserte kandidater, og vi må feilansette.

Når vi skal planlegge en rekrutteringsprosess, er det altså avgjørende at vi estimerer nytteverdien av prosessen. Vi har sett at grad av spredning i individuelle forskjeller er av stor betydning for nytteverdien til en rekrutteringsprosess (Schmidt et al., 2016). Forskning har vist at variabiliteten i jobbprestasjoner hos jobbsøkere er svært stor, og at den praktiske nytteverdien ved å benytte valide seleksjonsmetoder derfor blir meget stor (Schmidt & Hunter, 1998;). Vi kan kalle spredningen i de individuelle forskjellene i kriterievariabelen for  $SD_y$ . Dess større dette standardavviket er, dess større nytteverdi vil god seleksjon ha.

Dersom det er et stort antall personer som skal rekrutteres, jo viktigere er det at seleksjonsmetodene er gode. Antallet personer som skal ansettes, kan vi kalle  $N$ . En annen faktor som er av stor betydning, er validiteten til metodene eller testene som anvendes i seleksjonsprosessen. Korrelasjonen mellom for eksempel et testresultat og det kriteriet som legges til grunn, kaller vi validitetskoeffisienten,  $r_{xy}$ . Høyere validitetskoeffisienter angir økt nytte av seleksjonsmetoden. Til slutt må vi også kjenne middelveidien til de som blir selektert på bakgrunn av en arbeidspsykologisk test,  $M_x$ . Her vil også høyere middelveidie implisere en dyktigere kandidat.

Vi kan fra dette uttrykke nytten av en rekruttering som (Nordvik & Ulleberg, 2000):

$$\text{Effekt av en utvelgelsesmetode} = N r_{xy} SD_y M_x$$

Ved utforming av en rekrutterings- og seleksjonsprosess bør man utforske både hvor (internrekruttering / annonsert rekruttering eller search) og hvilke metoder som ut fra jobbanalysen og betraktninger rundt basrate og seleksjonsrat for den gitte stillingen vi vil finne en lederkandidat som passer med både organisasjon, stilling og kontekst. Statistisk sett er

ikke drømmekandidaten allerede ansatt i selskapet, men rekruttering og ansettelse representerer også verdivalg og et sentralt virkemiddel for interne karrierestiger og employer branding.

### 3. Seleksjon

Når man skal utforme en seleksjonsprosess, det vil si avgjøre hvilke kriterier, metoder, intervjuer, tester, simuleringsøvelser eller caseoppgaver man skal benytte for å selektere den best egnede kandidaten til stillingen, er det flere forhold man bør ta hensyn til. Rekruttering og seleksjon inngår i overordnede sosiale og organisatoriske kontekster. Hvilke elementer som bør inkluderes i seleksjonsprosessen, og rekkefølge av dem må følgelig vurderes ut fra et helhetlig perspektiv. Jobbanalysen, juridiske forhold, lederstil, virksomhetens strategi, karakteristika ved medarbeiderne samt betraktninger rundt baserate og seleksjonsrate for den gitte stillingen bør hensyntas. Målet er å finne en lederkandidat som passer med både organisasjon, stilling og kontekst. Seleksjonskriterier for en leder bør derfor ikke avgrenses til team eller organisatoriske prestasjoner, men også omfatte effekter på medarbeidernes trivsel, turnoverintensjon, engasjement og velvære på arbeidsplassen (Warr, 2007).

Videre bør den kulturelle konteksten vurderes og forstås med tanke på hva som er karakteristisk for både bransjen, virksomheten og landet man skal ansette i. Det betyr at man ikke skal anvende en metode utelukkende fordi den er utbredt, samtidig vil kandidatenes forventninger til valg av metoder kunne bidra til å farge deres opplevelse av de ulike testene. I tillegg vil tilgang på ressurser i form av økonomi, kompetanse og erfaringer i stor grad avgjøre hva som er hensiktsmessige komponenter i seleksjonsprosessen.

Metastudier som bygger på validitetsgeneralisering, indikerer den prediktive validiteten til ulike seleksjonsmetoder på tvers av ulike yrker og roller (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt et al., 2016; Schmitt, 2012). Denne typer analyser kan antyde hva som er hensiktsmessige og mindre hensiktsmessige metoder, men må alltid fortolkes i lys av kontekstuelle forhold på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå. utfordringer knyttet til kurvlineære forhold, begrenset spredning i skårer, ulik kulturell

aksept hos kandidater samt hva som bør forstås som en hensiktsmessig lederprofil ut fra situasjonelle og kontekstuelle faktorer, må alltid vurderes i den enkelte seleksjonsprosess.

Lederatferd vil alltid være en funksjon av både individuelle og kontekstuelle karakteristika. Ensidig vektlegging av individuelle egenskaper ved lederen vil følgelig ikke være tilstrekkelig for å bidra til konkurransedyktige virksomheter (Ployhart & Schneider, 2012).

#### **4. Onboarding**

En grundig jobbanalyse vil også påvirke den gjensidige tilpasningen av den nyansatte lederen til organisasjonen, hennes holdninger, prestasjoner og beslutning om å forbli i virksomheten eller eventuelt forlate organisasjonen (O'Reilly & Chatman, 1991). Graden av samsvar mellom lederens profil, stillingen og organisasjonen er av avgjørende betydning både for jobbtilfredshet, dedikasjon, innsats, turnover, jobbprestasjoner samt opplevelse av stress (Kristof-Brown et al., 2005)

Videre bør virksomheten bidra til å redusere diskrepansen mellom den nyansatte lederen og organisasjonen gjennom ulike tiltak som kursing, interaksjon og organisasjonssosialisering, tilgang til rollemodeller, tilbakemeldinger, mentorordning og ulike opplæringstiltak (Filstad, 2004). I en studie av Filstad et al. (2019) beskrives organisasjonssosialisering som en prosess bestående av å oppleve å bli en del av noe, en prosess som innebærer kontinuerlig mekling mellom materielle aspekter og sosiale komponenter, en prosess som innebærer å erfare grenser, samt forsøke å utføre, engasjere og ta del i og finne rom for delte praksiser på arbeidsplassen. Kandidatens opplevelse av samsvar med virksomheten påvirkes ikke bare av onboardingstiltak etter at hun/han har signert kontrakten, men også av deres opplevelse av samsvar eller diskrepans gjennom hele rekrutterings- og seleksjonsprosessen (Ostroff & Zhan, 2012).

#### **5. Evaluering**

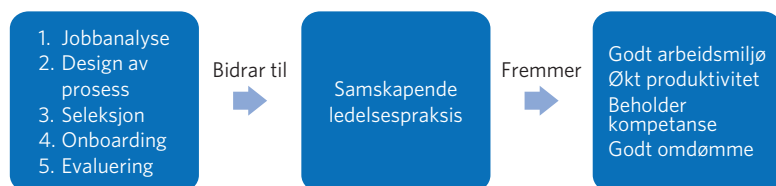
Fordi rekruttering og seleksjon av ledere er så avgjørende for en virksomhets strategiske utvikling (Kramar et al., 2014) bør også praksisene knyttet til dette arbeidet kontinuerlig evalueres og forbedres.

Hensikten med en slik evaluering kan også være å synliggjøre betydningen av en profesjonell rekrutterings- og seleksjonsprosess, å formidle at dette arbeidet bør betraktes som en sentral del av virksomhetens investeringer, samt at det kan bidra til mer effektiv planlegging av HR-praksisene.

Det finnes en rekke ulike indikatorer for å forsøke å måle effektiviteten i rekrutterings- og seleksjonsarbeidet, for eksempel kandidatens jobbprestasjoner ett år etter ansettelse, prosentandelen som er forfremmet innen ett år, og prosentandelen som fremdeles er ansatt etter ett års ansettelse (Compton, 2009). Andre kriterier som ofte benyttes, er ikke-intendert turnover, turnoverintensjon, risiko for å miste talenter eller kritisk kompetanse, samt stabilitet i ledergruppen (Compton & McManus, 2015).

Noe som ofte utelates i denne type målinger, er kandidatens opplevelse av rekrutterings- og seleksjonsprosessen. I denne sammenheng kan det også være svært interessant også å utforske hvilke betraktninger rundt prosessen kandidatene som ikke ble tilbudt stillingen, har, både for å forbedre praksisene, men også som ledd i employer branding. Rekrutterings- og seleksjonsprosessen danner også grunnlaget for organisasjonssosialiseringen og etablering av den psykologiske kontrakt mellom den nyansatte lederen og virksomheten.

Kandidatens fortolkninger og forståelser av rekrutterings- og seleksjonsprosessen bør danne grunnlag for læring, endrede praksiser og nye innsikter. Dette bør kommuniseres til organisasjonen og danne utgangspunkt for videreutvikling av HR-arbeidet for å sikre virksomheten og de ansatte størst mulig verdi.



**Figur 4.** Illustrasjon av hvordan en prosess bestående av en grundig jobbanalyse, design av prosess, seleksjon, onboarding og evaluering bidrar til en samskapende ledelsespraksis. Dette fremmer et godt arbeidsmiljø, økt produktivitet, kompetanse blir i virksomheten, samt fremmer godt omdømme.

## Konklusjon

I første del av dette kapitlet har vi sett at ledere som har personlighetstrekk knyttet til den mørke triaden, narsissisme, machiavellisme eller psykopati, rekrutteres til lederstillinger. Nettopp ønsket om å dominere andre, få makt samt bestemme over andre gjør at de mobiliserer sine karismatiske trekk for å innta lederposisjoner, grunnet mangelfulle rekrutterings- og seleksjonsprosesser med anvendelse av metoder med lav validitet og reliabilitet eller som er enkle å manipulere. Det kan synes som om det til en viss grad er noen av de samme personlighetsegenskapene som motiverer disse lederne til å søke lederstillinger, som er de samme trekkene som til slutt gjør at de må fratrukke sin lederstilling (Furnham, 2018). I tillegg er det gjort funn innen endokrinologisk forskning som viser at lederes hormonnivåer endres når deres sosiale status endres, for eksempel ved forfremmelser (Sherman et al., 2016).

Vi har videre sett på hvordan manglende jobbanalyse kan bidra til manglende forståelse av vesentlige deler av lederens hverdag i lederrollen. Dette får avgjørende betydning for valg av adekvate seleksjonsmetoder og vurdering av hvilke lederkompetanser som vil være nødvendige og ønskelige i det enkelte tilfellet. Valg av metoder som skal benyttes i den enkelte rekrutterings- og seleksjonsprosess, bør tilpasses den spesifikke lederatferd som vurderes som adekvat. Dette forsterker på et makronivå manglende samskapning i utøvelse av lederrollen, dårlig arbeidsmiljø og deretter tap av verdifull kompetanse og omdømme.

## Implikasjoner for praksis

Hvilke implikasjoner og utfordringer har så disse funnene for ledere og HR-arbeidet? En leders suksess i lederrollen vil alltid være en funksjon av både individuelle og kontekstuelle forhold. Ensidig vektlegging av individuelle egenskaper ved lederen vil følgelig ikke være en hensiktsmessig seleksjonspraksis (Ployhart & Schneider, 2012). En mulig løsning her ville være å utarbeide strukturerte metoder eller verktøy for å kartlegge og analysere kontekstuelle forhold som vil være avgjørende for en leders rammebetingelser. Ved rekruttering og seleksjon av ledere som skal lykkes med en samskapende ledelsespraksis, er det altså helt avgjørende at

konteksten lederen skal utøve lederrollen i, analyseres grundig, samt at dette arbeidet betraktes som en integrert del av virksomhetens strategiske investeringer.

## Avslutning

I dette kapitlet har vi undersøkt temaet feilrekruttering av ledere og implikasjoner av en mangelfull rekrutteringspraksis. I første del ble forskningsspørsmål 1 om hvorfor diskvalifiserte ansettes i lederstillinger besvart. Videre ble konsekvensene av feilrekruttering av ledere på både mikro- og makronivå drøftet. Siste del av kapitlet omhandlet hvordan man gjennom faglig forankret rekrutteringspraksis kan redusere sannsynligheten for feilansettelser. Konseptuelle modeller er foreslått for å beskrive de overordnede mekanismene og prosessene i hvert av de tre forskningsspørsmålene. Rekruttering og seleksjon av ledere som lykkes med en samskapende ledelsespraksis, fordrer at kontekstuelle karakteristika og hensyn utforskes og vektlegges. I dag vies individuelle karakteristika ved lederkandidater stor oppmerksomhet i rekrutterings- og seleksjonsprosessen, mens arbeidet med jobbanalysen gjerne er mindre systematisk. En strukturering og profesjonalisering av jobbanalysen kan kanskje oppnås gjennom utvikling av gode verktøy. Dette kan bidra til at de kontekstuelle forhold vies større oppmerksomhet ved ansettelse av ledere. En slik rekrutteringspraksis kan bidra til samskapende ledelse som fremmer godt arbeidsmiljø, økt produktivitet, at virksomheten beholder kompetanse, samt sikrer virksomheten et godt omdømme.

## Implikasjoner for praksis

- Skap en kultur hvor ledersuksess vurderes ut ifra i hvilken grad lederne evner å skape trivsel, utvikling og karrieresuksess hos medarbeiderne.
- Foreta en grundig jobbanalyse som utforsker konteksten lederen skal utøve sin rolle i, som eksempelvis allerede eksisterende maktstrukturer, organisasjonskulturer, medarbeidere, ressursituasjon og handlingsrom, som påvirker kandidatens mulighet for å lede.

En rett kandidat er i denne sammenheng en leder som har de egenskapene som vil passe i den spesifikke organisasjonen; som vil kunne håndtere de fremtidige utfordringene på en adekvat måte, få brukt sine evner innenfor de gitte rammebetingelsene, som aksepterer handlingsrommet, som tilfredsstillere kravene, tåler presset og håndterer forventningene og leverer resultatene som forventes.

## Referanser

- Adriaenssen, D. J. & Johannessen, J. A. (2015). Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science a systemic viewpoint. *Kybernetes*, 44(4), 588–605. <https://doi.org/10.1108/K-01-2015-0033>
- Akhtar, S. & Thomson, J. A., Jr (1982). Overview: Narcissistic personality disorder. *The American Journal of Psychiatry*, 139(1), 12–20. <https://doi.org/10.1176/ajp.139.1.12>
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership. Organising in an imperfect world*. Sage.
- Anglim, J., Lievens, F., Everton, L., Grant, S. L. & Marty, A. (2018). HEXACO personality predicts counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior in low-stakes and job applicant contexts. *Journal of Research in Personality*, 77, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.09.003>
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256–288.
- Anyakoha, C. (2019). Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 7–16. <https://doi.org/10.33382/cejllpm.2019.02.01>
- Asad, S. & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39–61. <https://doi.org/10.1177/1742715019885763>
- Babiak, P., Neumann, C. S. & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & The Law*, 28(2), 174–193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Babiak, P. & O'Toole, M. E. (2012, 1. november). *The corporate psychopath*. FBI Law Enforcement Bulletin, 81(7). <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/the-corporate-psychopath>
- Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F. & Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013. <https://doi.org/10.1037/a0034431>



- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1). <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management Decision*, 44(10), 1461–1475. <https://doi.org/10.1108/00251740610715759>
- Book, A., Visser, B. A. & Volk, A. A. (2015). Unpacking “evil”: Claiming the core of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 73, 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.016>
- Brandebo, M. F., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690–710. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191>
- Brannick, M. T., Cadle, A. & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 119–146). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0007>
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>
- Bunge, M. (1998). *Philosophy of science: From problem to theory. Volume one*. Transaction Publishers.
- Bunge, M. (1999). *The sociology-philosophy connection*. Transaction Publishers.
- Burke, R. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27, 91–100. <https://doi.org/10.1108/01437720610652862>
- Carsten, M. K. & Uhl-Bien, M. (2012). Follower beliefs in the co-production of leadership: Examining upward communication and the moderating role of context. *Journal of Psychology*, 220(4), 210–220. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000115>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M. & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731–756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders? (And how to fix it)*. Harvard Business Press.

- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <http://www.jstor.org/stable/20109929>
- Colarelli, S. M. & Arvey, R. D. (Red.). (2015). *The biological foundations of organizational behavior*. University of Chicago Press.
- Collison, K. L., Vize, C. E., Miller, J. D. & Lynam, D. R. (2018). Development and preliminary validation of a five-factor model measure of Machiavellianism. *Psychological Assessment*, 30(10), 1401. <https://doi.org/10.1037/pas0000637>
- Compton, R. L. (2009). *Effective recruitment and selection practices*. CCH Australia Limited.
- Compton, R. L. & McManus, J. G. (2015). Employee assistance programs in Australia: Evaluating success. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(1–2), 32–45. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.998971>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Evers, A., Anderson, N. & Smit-Voskuil, O. (Red.). (2005). *The Blackwell handbook of personnel selection. Volume 1*. John Wiley & Sons.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396–409. <https://doi.org/10.1108/13665620410558297>
- Filstad, C., Traavik, L. E. & Gorli, M. (2019). Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2). <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fodor, O. C., Curseu, P. L. & Meslec, N. (2021). In leaders we trust, or should we? Supervisors' dark triad personality traits and ratings of team performance and innovation. *Frontiers in Psychology*, 12, 2242. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650172>
- Freud, S. (2017). *Three essays on the theory of sexuality: The 1905 edition*. Verso Books.
- Furnham, A. (2018). Management failure and derailment. I P. Garrard (Red.), *The Leadership Hubris Epidemic* (s. 69–92). Palgrave Macmillan.
- Furnham, A. & Crump, J. (2005). Personality traits, types, and disorders: an examination of the relationship between three self-report measures. *European Journal of Personality*, 19(3), 167–184. <https://doi.org/10.1002/per.543>
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>

- Furtner, M., Maran, T. & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' Dark Triad personality traits. I M. G. Clark & C. W. Gruber (Red.), *Leader Development Deconstructed* (s. 75–99). Springer International Publishing. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4)
- Gallagher, E. (2002). Leadership: A paradigm shift. *Management in Education*, 16(3), 24–28.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), 3–14.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B. & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585–609. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Hoffman, B. J. & Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 543–569). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0024>
- Hofmann, D. A. & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(3), 509. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- Huang, C. S. & Simha, A. (2018). The mediating role of burnout in the relationships between perceived fit, leader–member exchange, psychological illness, and job performance. *International Journal of Stress Management*, 25(S1), 26. <https://doi.org/10.1037/stro000077>
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2014). Fitting people to jobs: The impact of personnel selection on national productivity. I M. D. Dunnette & E. A. Fleishman (Red.), *Human performance and productivity* (s. 233–284). Psychology Press.
- Irtelli, F. & Vincenti, E. (2017). Successful psychopaths: A contemporary phenomenon. I F. Durbanò (Red.), *Psychopathy – new updates on an old phenomenon*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.70731>
- Janasoff, S. (Red.). (2004). *States of knowledge*. Taylor & Francis.
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (2005). Systemic philosophy and the philosophy of social science – part I: Transcendence of the naturalistic and the anti-naturalistic position in the philosophy of social science. *Kybernetes*, 34(7/8), 1261–1277. <https://doi.org/10.1108/03684920510606019>
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (2006). Systemic philosophy and the philosophy of social science – part II: The systemic position. *Kybernetes*, 34(9/10), 1570–1586. <https://doi.org/10.1108/03684920510614821>
- Jonason, P. K. & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420. <https://doi.org/10.1037/a0019265>

- Jonason, P. K., Wee, S. & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112–116. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679–682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kaplan, J. D. (Red.). (1950). Plato. *The Republic – Book VII, in the Dialogues of Plato*. Washington Square Press.
- Karadağ, E., Çiftçi, K. & Bektaş, F. (2015). *Leadership and organizational outcomes. Meta-analysis of empirical studies*. Springer-Verlag.
- Karp, T. (2018). We are asking the wrong question about leadership: The case for “good-enough” leadership. I M. A. Brandebo & A. Alvinus (Red.), *Dark sides of organisational behavior and leadership* (s. 47–66). IntechOpen.
- Karp, T. (2021). Co-production of leadership activities: A micro-level perspective on human interaction in public sector organisations. I A. O. Thomassen & J. B. Jensen *Processual perspectives on the co-production turn in public sector organizations* (s. 80–99). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4975-9.ch005>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors’ Machiavellianism and subordinates’ perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512–519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Knight, E. L., & Mehta, P. H. (2014). Hormones and hierarchies. I J. T. Cheng, J. L. Tracy & C. Anderson, *The psychology of social status* (s. 269–301). [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0867-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0867-7_13)
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Krasikova, D., Green, S. & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Levinson, H. (1976). *Psychological man*. Levinson Inst.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K. & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27–41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Machiavelli, N. (2003). *Fyrsten* (J. Bingen, Overs.). Cappelen Damm Akademisk.
- Maner, J. K. (2017). Dominance and prestige: A tale of two hierarchies. *Current Directions in Psychological Science*, 26(6), 526–531. <https://doi.org/10.1177/0963721417714323>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. (1983). What makes a top executive. *Psychology Today*, 17(2), 26–31.
- Mehta, P. H., Jones, A. C., & Josephs, R. A. (2008). The social endocrinology of dominance: Basal testosterone predicts cortisol changes and behavior following victory and defeat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 1078. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.6.1078>
- Milosevic, I., Maric, S. & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson.
- Moe, H. T. (2020). Hvorfor er effektiv ledelse så sjelden? I J. Bastesen, B. Kåbjord Lange, H. E. Næss & A. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 279–303). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch11>
- Moe, H. T. (2006). *Tro, håp og hybrid ventilasjon. Mål på miljøvennlighet i bygninger* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/244071>
- Morgeson, F. P. & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2: Selecting and developing members for the organization* (s. 3–41). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-001>
- Myung, J. K. & Choi, Y. H. (2017). The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 7–21. <https://doi.org/10.1186/s41180-017-0013-8>
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership–organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82–100.
- Nordvik, H. & Ulleberg, P. (2000). *Teststatistikk*. Tapir forlag.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ostroff, C. & Zhan, Y. (2012). *Person – environment fit in the selection process*. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford Handbook of personnel assessment and selection* (s. 252–273). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0012>
- Ostrom, E. (1978). Citizen participation and policing: What do we know? *Journal of Voluntary Action Research*, 7(1–2), 102–108.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Parjoleanu, R. (2020). Antisocial personality traits in today's corporate world. *Economic Convergence in European Union*, 20.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Ployhart, R. E. & Schneider, B. (2012). The social and organizational context of personnel selection. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (s. 48–67). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0004>
- Rauthmann, J. F. & Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884–889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Rauthmann, J. F. & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391–403. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>
- Riggio, R. E. (Red.). (2018). *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315163604>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Ronay, R. & Carney, D. R. (2013). Testosterone's negative relationship with empathic accuracy and perceived leadership ability. *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), 92–99. <https://doi.org/10.1177/1948550612442395>

- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174. <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., Oh, I. S. & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 Years [Working paper]. Hentet 3. juli 2018. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18843.26400>
- Schmitt, N. (Red.). (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Sherman, G. D., Lerner, J. S., Josephs, R. A., Renshon, J. & Gross, J. J. (2016). The interaction of testosterone and cortisol is associated with attained status in male executives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(6), 921. <https://doi.org/10.1037/pspp0000063>
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2009). Destruktivt lederskap: Handler det om de få ondskapsfulle tyrannene eller om destruktive handlinger alle ledere sporadisk kan framvise? I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykolog* (s. 3–14). Cappelen Damm Akademisk.
- Spurk, D., Keller, A. C. & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Volmer, J., Koch, I. K. & Görnitz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being.



- Personality and Individual Differences*, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.027>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*, 20(12), 726–729
- Winslow, J. T., Ellingboe, J. & Miczek, K. A. (1988). Effects of alcohol on aggressive behavior in squirrel monkeys: Influence of testosterone and social context. *Psychopharmacology*, 95, 356–363. <https://doi.org/10.1007/BF00181947>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zitzmann, M., & Nieschlag, E. (2001). Testosterone levels in healthy men and the relation to behavioural and physical characteristics: facts and constructs. *European Journal of Endocrinology*, 144(3), 183–197. <https://doi.org/10.1530/eje.o.1440183>