



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

**PREDIKTIV VALIDITET HOS ASSESSMENT CENTRES**

- **En valideringsstudie av assessment centre bedömningar utförda av  
PAT Management för Ericsson Mobile Platforms**

**Carolina Neuman & Per Winnberg**

**Magisteruppsats, HT 2006**

Handledare: Lars Trygg  
Examinator: Magnus Lindgren

## Abstract

The purpose of this study was to investigate a Swedish assessment centre and more specifically the predictive validity of its assessments of ten managers from a Swedish technological company. The study was made by interviews with these managers' executives in order to find out how well their opinion about their employees matched the assessments made by the assessment centre consultants. The results showed that the congruence of the managers' strengths was 74% whereas that of their weaknesses was 59%.

Keywords: Assessment centre, valideringsstudie, psykologisk testning, PAT Management, personlighetstest.

## Förord

Denna undersökning utgör författarnas, Carolina Neuman och Per Winnbergs, magisteruppsats i arbets- och organisationspsykologi. Vi står båda för uppsatsen i sin helhet. Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Lars Trygg för all tid han har lagt ner på att kontinuerligt hjälpa oss att förbättra arbetet. Vidare vill vi tacka PAT Management och speciellt Sofia Paumgardhen. De har inspirerat oss med sin verksamhet och möjliggjort studien. Vidare har PAT bistått med att involvera Ericsson Mobile Platforms (EMP:s) lundakontor i undersökningen. Tack vare personalavdelningen på EMP har vi sedan kunnat kontakta ett antal chefer för deltagande i intervjuer. Ett stort tack till Er på EMP som tog Er tid att ställa upp i våra intervjuer! Tack även Ni linjechefer som studien indirekt bygger på.

Ett stort tack till Er alla!

Lund januari 2007

Carolina Neuman

Per Winnberg

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	6
PAT Management.	7
Ericsson Mobile Platforms	7
Syfte och frågeställning	7
Personlighet	8
Egenskapspsykologi	9
Personlighet och urval	10
Validitet hos prediktorn vid urval	11
Personlighetstester	15
Hur används personlighetstestning inom arbetslivet?	16
Assessment centres	17
Validitet och reliabilitet hos assessment centres	19
PAT Managements bedömningsmetoder	22
PAT-testet	22
PAT:s Perspektivtest	23
Perspektivs och PAT-testets validitet och reliabilitet.	24
PAT Managements assessment development centre	25
 <b>Metod</b>	 28
Val av ämne	28
Deltagare	28
Studiens informationskällor	28
Val av datainsamlingsmetod	29
Semistrukturerad intervju	29
Enkäten	30
Tillvägagångssätt	30
Urval	31
Databearbetning	32
 <b>Resultat</b>	 33
Exempel på analys TP 1	34
Styrkor	35
Svagheter	36
Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 1	37
Sammanfattning av analyser TP 2-10	38
 <b>Diskussion</b>	 42
Hur kommer det sig att resultaten ser ut som de gör?	42
Gör EMP rätt i att använda sig av PAT:s tjänster?	42
Finns det mer information i materialet?	44
PAT:s metoder i ljuset av personlighetsteorier	44
Urvalet	45
Intervjuerna	46
Generaliserbarhet och antal deltagare.	47

Informationskällor	48
Framtida forskning	48
Referenser	49
Bilagor	53
Bilaga 1: Intervjuguide	53
Bilaga 2: Intervjustöd	55
Bilaga 3: Enkäten	59
Bilaga 4: Analys 1-10	61

## Inledning

Hur kan vi veta vem som kommer att utföra ett arbete väl i framtiden? Frågan är svår och central för alla dem som på något sätt arbetar med urval vid tillsättande av tjänster. I författarnas personalvetenskapliga utbildning är denna typ av frågor ständigt aktuella, vilket resulterat i ett intresse av att finna svar på dem. I vårt samhälle omsätts miljarder kronor på att finna de bästa medarbetarna. Det beror bl a på att det är svårt att veta vem som fungerar på en given position och vem som inte gör det. Att fatta fel eller rätt beslut vid en rekrytering eller befordran kan betyda miljonförluster eller miljonvinster. I vårt postindustriella samhälle är många gånger personalen och dess kompetens företagets viktigaste resurs. I sökandet efter den bästa kandidaten finns åtskilliga metoder att tillgå och det råder närmast desperation i användandet av tester, intervjuer, referenser, headhunters, bemanningsföretag och assessment centres, där sofistikerade metoder som intelligenstest och strukturerade intervjuer trängs med nonsensmetoder som astrologi. I detta sammanhang bör påpekas att anställningstryggheten i Sverige är relativt hög, vilket betyder att när tjänsten väl är tillsatt är det svårt och dyrt för företaget att byta ut den anställda. Detta gör det än viktigare att rekrytera rätt person.

Personlighet, som kan anses vara en av de avgörande faktorerna för en lyckad rekrytering, är något komplext och svårt att bedöma i sig självt, vilket inte gör saken lättare när det gäller att finna vilka personligheter som passar till tilltänkta arbeten. Ovanstående faktorer anser författarna vara anledningar till att företag i allt större utsträckning söker information från fler håll vid beslut om rekrytering och befordran. Dagens Nyheter skriver t ex 7 november 2006 att bemannings- och rekryteringsbranschen befinner sig i en ”boom” och har fördubblat sin omsättning på två år ([www.dn.se](http://www.dn.se), 2006-11-30). Denna studie behandlar en liten del av det segment av marknaden för bedömning av personal och kompetens, där det handlar om bedömning av tilltänkta chefer. Studien har utförts på Ericsson Mobile Platforms (EMP) i Lund. För att skapa sig en bild av vilka som är lämpade att bli chefer, köper EMP in en tjänst av konsultföretaget PAT Management där en potentialbedömning görs av personalen. Bedömningen sker genom personlighetstester och assessment centre och EMP har som policy att alla chefer skall ha genomgått bedömningen och godkänts för att bli aktuella för en chefsposition. Då det i EMP:s fall rör sig om tillsättandet av chefer borde vikten av en god urvals- och bedömningsgrund att stå på vara extra stor då en person i ledande position förmodligen anses ha större betydelse för organisationen än övrig personal. De personer som ingått i studien är individer som EMP internt

identifierat som potentiella chefer och som sedan genomgått PAT:s tester och tilldelats en chefstjänst. På frågan vilken roll PAT:s bedömningar spelar vid tillsättandet av chefer svarar EMP:s personaldirektör (nov. 2006) att ”AC spelar väldigt stor roll. Vi låter inte de kandidater som inte blir ’godkända’ av PAT att gå vidare till chefsskap. De får i så fall vänta några år och bli testade igen.” Tilltron till PAT:s bedömningar är således hög, vilket författarna anser göra studien extra intressant, då vi ämnar undersöka om den bild PAT förmedlade kan bekräftas av testpersonens närmast överordnade.

### *PAT Management*

Denna studie har bedrivits i samarbete med PAT Management och framförallt Sofia Paumgardhen som fungerat som kontaktperson och varit hjälpsam vid diverse praktiska frågor. Företaget är ett konsultföretag med huvudkontor i Lund men har även representanter i Stockholm och London. De är åtta anställda varav fem arbetar som konsulter, av vilka samtliga är legitimerade psykologer. Företaget erbjuder tjänster inom psykologisk testning, personbedömning, personlig coaching, assessment development centre, ledarutveckling, ledningsgruppsutveckling och teambuilding. Företaget arbetar primärt i Skandinavien och har sina kunder inom alla delar av näringslivet och den offentliga sektorn. Denna studie har kunnat genomföras tack vare tillgång till de bedömningar PAT genomfört på EMP.

### *Ericsson Mobile Platforms (EMP)*

Ericsson Mobile Platforms bildades i september 2001 som ett dotterbolag inom Ericssonkoncernen. Företagets fullständiga namn är Ericsson AB, Business Unit Mobile Platforms men kommer i uppsatsen att omnämnas som EMP. Företaget säljer kompletta plattformslösningar för trådlös utrustning till flera tillverkare av mobiltelefoner och trådlös utrustning. EMP är utan tvekan det företag som utvecklar mest mikroelektronik i Sverige. Företaget har ca 1500 medarbetare och verkar i huvudsak i Lund.

### *Syfte och frågeställning*

Syftet med studien är att med utgångspunkt i de bedömningar PAT Management gjort på Ericsson Mobile Platforms tilltänkta chefer studera om nuvarande närmaste chef upplever den anställda inneha de styrkor och svagheter som PAT angav. Då PAT:s bedömningar används som

underlag vid rekryteringen av chefer på EMP finns det ett stort värde i att undersöka huruvida PAT:s bedömningar är samstämmiga med hur den anställda senare upplevs. Undersökningen koncentrerar sig på de styrkor och svagheter som finns rapporterade från PAT och lägger mindre vikt vid eventuella tillskott av styrkor och svagheter i närmaste chefs bedömning, även om de nämns. Denna avgränsning beror på att författarna anser förutsättningen för en god bedömning vara att det man rapporterar stämmer. Författarnas förhoppning är att studien skall kunna bidra till förbättringar av PAT:s urvalsmetoder, öka insikten om metodernas validitet vid chefsurval samt ge uppslag för fortsatt forskning inom området.

Frågeställningen blir således:

- Hur väl stämmer närmaste chefs bild av den anställda överens med PAT:s bedömning av styrkor och svagheter?

Nedan redogörs för begreppen personlighet, assessment centre, personlighetstester och urval samt hur de hänger samman. Det kan tilläggas att det även finns andra metoder för att predicera kommande arbetsprestation, som exempelvis begåvningsstester. Denna uppsats behandlar inte dem utan fokuserar på de metoder som PAT Management använder sig av då det är de som utgör studiens utgångsprodukt.

### *Personlighet*

Som grund för vilka vi är och förutsättning för hur vi agerar i olika sammanhang kan hävdas att personligheten är en avgörande faktor. Alla människor har åtminstone en sak gemensamt; vi är olika. Vi är komplexa individer och det påverkar oss på många plan, inte minst inom arbetslivet. Hur skiljer sig då människors personlighet åt? Det som har kommit att dominera arbetspsykologiska tillämpningar bygger på begreppet egenskap (eng. trait). Egenskaper är tendenser hos individen att vid olika situationer reagera på liknande sätt, t ex att ofta vara dominant eller kreativ. Om en grupp människor studeras utifrån en sådan egenskap kommer man nästan alltid fram till att de varierar kraftigt sinsemellan (Sjöberg, 2000). Uppenbarligen handlar personlighet inom egenskapspsykologin om det sätt, på vilket individen hanterar sin omvärld, på ett bestående och förutsägbart sätt, till följd av att hon besitter olika egenskaper. Detta synsätt är



vad vår uppsats utgår från men det är också viktigt att påpeka att det finns andra sätt att se på personlighet än genom s k traits. Egenskapsteori är enligt, *Termllexikon i psykologi, pedagogik och psykoterapi*, teorier om människans personlighet där hennes sätt att tänka, känna och reagera bestäms av mätbara egenskaper (Egidius, 2002).

### *Egenskapspsykologi.*

Många forskare har under årens lopp engagerats i att försöka arbeta fram vilka beteenden som korrelerar med varandra och kan beskrivas som egenskaper. I viss mån har samstämmighet kunnat skönjas, även om frågan om vilka egenskaper som skall ingå liksom antalet debatterats. En av de allra första inom området var G. W. Allport (1936). Han försökte han på ett vetenskapligt sätt besvara frågan: Hur många dimensioner krävs för att ge en allsidig beskrivning av den mänskliga personligheten? De inledde arbetet genom att metodiskt undersöka ett engelskt lexikon och plocka ut alla adjektiv som kan användas till att beskriva människor, vilket ledde till 17 953 ord. Genom att ta bort synonymer och långsökta ord reducerades antalet till 4504 ord och efter grupperingar stannade de vid drygt 30 traits (Mabon 2002). Raymond B. Cattell är en annan inflytelserik forskare inom traitpsykologin. Han startade sin forskning genom att utgå från Allport och Odberts 4504 ord, vilka var beskrivningar av mänskligt beteende. Han delade ut tusentals frågeformulär till olika grupper av människor för att sedan analysera dem med korrelations- och faktoranalys för att få fram, vad han beskrev som, de huvudsakliga personlighetsdragen. Vid sin sammanslagning av beteenden kom han fram till att det behövdes 16 egenskaper för att förklara personligheten. Cattells faktoranalys ligger också som grund till PAT:s personlighetstester (Perspektiv bakgrund och teoretiska utgångspunkter 2002). Ett av de försök som gjordes för att upprepa Cattells forskning var det av D.W. Fiske. Fiskes forskning fann istället en lösning med fem övergripande faktorer, vilket idag ses som den första versionen av femfaktormodellen, det s k Big- Five (Anastasi & Urbina, 1997).

Tidigare beskrivna teoretiker var alla överens om att egenskaper var det elementära i sättet att se på personlighet, men oense om hur många egenskaper som behövdes och vilka. Därmed blev det viktigt att på något sätt enas om en gemensam standard för att organisera egenskaperna. På åttiotalet började viss samstämmighet kring personlighetsstrukturen hos normala människor i arbetslivet växa fram och idag är de flesta forskare överens om att en uppdelning i fem

dimensioner fungerar bra. Dessa fem dimensioner är kända som ”The Big Five” (Pervin & John, 2005). De fem dimensionerna är enligt Costa & McCrae (1992) följande.

*Neuroticism (N), neuroticism* - behandlar emotionell stabilitet/instabilitet. Individer som hamnar högt på skalan kan beskrivas som nervösa, oberäknliga, ängsliga och instabila. Individer som befinner sig lågt på skalan beskrivs som stabila, lugna, trygga och säkra.

*Extraversion (E), extraversion* - beskriver nivån av mänsklig interaktion och aktivitetsnivå. Personer som ligger högt beskrivs som utåtriktade, sociala, humoristiska och aktiva medan en låg position sammankopplas med reservation, lågmäldhet och att trivas ensam.

*Openness (O), öppenhet* - bedömer vikten av sökande, händelser, inställning till förändring och nyfikenhet på omvärlden. Människor som placeras högt på skalan skildras som kreativa, originella, nyfikna och fantasifulla. Människor som ligger lågt på skalan skildras som traditionella med en bestämd åsikt om hur saker och ting ska se ut.

*Agreeableness (A), vänlighet* - beskriver personers egenskaper när det gäller tankar, uppfattningar och handlande. Personer med höga värden på skalan är snälla, tillförlitliga, naiva och hjälpsamma. Personer med låga värden är tvivlande, manipulativa och cyniska.

*Conscientiousness (C), samvetsgrannhet* - behandlar människors organisationsförmåga, uthållighet och hur målinriktade de är. Höga värden indikerar punktlighet, samvetsgrannhet, arbetsmoral, ambition och självdisciplinering. Låga värden indikerar bekvämlighet, slarv, osaklighet och låg ambitionsnivå.

Mycket av senare års forskning om personlighetstester med hög validitet för att predicera arbetsprestation har utgått från Big Five. Forskare har generellt sett kommit överens om att samvetsgrannhet och vänlighet går att korrelera med prestation i många arbeten medan öppenhet, neuroticism och extraversion korrelerar med arbetsprestation inom vissa typer av arbete. Vi bör dock vara medvetna om att en ordentlig arbetsanalys behöver göras och att man inte ska lita blint på personlighetstestet (Jenkins & Griffith 2004).

### *Personlighet och urval.*

Personlighetstester används med varierande framgång på arbetsmarknaden för att bedöma personal. Varför är det svårt att bedöma någons personlighet? Kan inte arbetsgivaren helt enkelt be kandidaten att beskriva sin personlighet? Nej, en sådan fråga är alltför öppet ställd för att det skall vara möjligt att röna framgång. Testpersonerna skulle närma sig svaret utifrån olika

referensramar och antagligen få svårt att sätta ord på hur deras personlighet såg ut. Viktiga delar skulle förmodligen glömmas bort och mindre viktiga skulle kanske ges för stort utrymme. Detta menar Sjöberg (2000) leder till att vi behöver någon form av standardisering.

Eftersom vi alla är individer hamnar vi snart vid frågorna, vilka individer kommer att lyckas bäst i en given position och hur hittar vi dem? Vad är det man behöver beakta vid, som i vårt fall, rekrytering av chefer? Metoder för att kunna förutsäga prestation hos individer var något som militären redan under första världskriget var intresserade av för att kunna placera rätt person på rätt plats. Detta ledde till att de blev drivande i skapandet av instrument för att kunna predicera arbetsprestation (Anastasi & Urbina, 1997). I mitten av 50-talet kritiserades testerna för att vara överdrivet tekniska, utan teoretisk förankring och för att i hög grad diskriminera minoritetsgrupper. Att teknikerna på senare år också har använts för att öka organisationers prestation har gjort att instrumenten förbättrats och utvecklats, men kritiker menar att många av de mest sofistikerade metoderna fortfarande brister i innehållsvaliditet (Sjöberg 2000). Detta betyder att testet inte fångar det man avser att fånga på att de frågor som ställs inte korrelerar med den tänkta populationen av möjliga frågor (Kaplan & Saccuzzo 2005).

För PAT:s bedömningar, som ligger till grund för denna undersökning, bör poängteras att den prediktiva validiteten är den viktigaste, alltså förmågan att med ett test förutspå framtida arbetsprestation. Den prediktiva validitetskoefficienten kan sägas stå i direkt relation till det ekonomiska värdet av bedömningen, vilket därmed blir en intressant faktor för företaget att ta i beaktande. Som det ser ut idag är, som enskild metod, begåvningstester bäst på att predicera arbetsprestation, åtminstone i de fall där den arbetssökande inte har tidigare erfarenhet av liknade arbetsuppgifter och därför måste kunna ta till sig ny information och utveckla färdigheter (Schmidt & Hunter, 1998). Då PAT ej använder sig av begåvningstester kommer de inte behandlas mer utförligt i denna studie. Anledningen till att de inte används är, enligt Sofia Paumgardhen muntligen, 2006-11-30) på PAT, att de inte efterfrågas av EMP. De anser nämligen att deras personal har visat prov på tillräcklig begåvning genom att ha tagit sig igenom en civilingenjörsutbildning.

#### *Validitet hos prediktorn vid urval.*

För att illustrera vad som kan förutsäga arbetsprestation tillämpas Mike Smiths teori om validitet hos prediktorn vid urval. Smith (1994) har utvecklat en teori om varför vissa prediktorer

är mer valida för att mäta framtida framgång på arbetet och grupperat dem utifrån tre dimensioner. Författarna anser Smiths teori vara extra intressant då den även försöker involvera prediktorer som inte testats vetenskapligt men som används i arbetslivet vid urval på basis av vad som brukar kallas sunt förnuft. Han menar att ett identifierande av mått, som kan mäta framgång i arbetslivet, är centralt för att nå ett gott resultat (ibid.). För att förklara vilka prediktorer som fungerar i olika sammanhang har han delat in dem i tre olika domäner: (1) *universaliteter*, karaktäristika som krävs inom alla arbeten; (2) *arbetspecifika*, karaktäristika som krävs på grund av det specifika arbetet; (3) *relationsbundna*, karaktäristika nödvändiga för att relatera till andra i specifika situationer. Smith menar att sistnämnda prediktorer konsekvent ignorerats. Teorin är ett försök att på ett vetenskapligt sätt sammanfatta den kunskap som finns inom området, begripliggöra existerande prediktorer och förbättra dem, peka på var det behövs mer forskning samt att på ett vetenskapligt sätt närma sig de prediktorer som används i arbetslivet (ibid.).

*Universaliteter* beskriver de färdigheter som Smith uppfattar som goda prediktorer för åtminstone 90 % av alla arbeten. Smith menar att om dessa prediktorer och arbetseffektivitet kunde mätas med exakt precision skulle det nästan inte finnas några arbeten där arbetsprestation inte gick att förutsäga. Han hävdar att det förmodligen bara finns tre typer av prediktorer som är universaliteter. Den första av dem är *kognitiv kapacitet* vilket ligger nära begreppet intelligens som länge varit ett kontroversiellt ämne. Metaanalyser har visat att generell kognitiv kapacitet är kopplad till framgång i alla typer av arbeten - komplexa som enkla (Schmidt & Hunter 1998). Smith (1994) väljer att ställa sig utanför debatten om kognitiv kapacitet men utgår ifrån tanken att kan man lära sig en sak snabbt med kvalitet, kan man också lära sig andra saker. Alla arbeten kräver viss inläring. Den andra undergruppen är *vitalitet*, vilket avser potential till fysisk och mental energi, då vitalitet i viss mån kan sägas vara situationsbunden. Forskningen kring vitalitet är begränsad även om vissa personlighetstest har skalor för att mäta aktivitet, t ex OPQ, vilket är ett närliggande mått (ibid.) I praktiken är det dock mycket utbrett att vid t ex anställningsintervjuer känna av vitalitet i form av luckor i CV, bristande engagemang eller att värdesätta personer med många intressen och stort dokumenterat engagemang (ibid.). Den sista undergruppen är *arbetsmoral* och innefattar hur viktigt arbetet är för individen, hur involverad hon är i sitt arbete och den plats arbetet har i personens liv. Denna undergrupp förklaras med att kognitiv kapacitet och vitalitet är prediktorer för hur en person förstår och har energi att utföra arbetet, medan arbetsmoral handlar om viljan att använda sina förutsättningar till att arbeta. Smith

menar att anledningen till att arbetsmoral bör ses som en universalitet är en bondförnuftstanke om att den som ser sitt arbete som viktigt troligen kommer att utföra ett bättre arbete. Detta finns det också visst empiriskt stöd för bl a genom Lorence (1987) som visade att *job involvement* och *work importance* signifikant korrelerade med antal arbetade timmar. Smith (1994) resonerar kring att anledningen till att det finns så lite forskning i ämnet kan bero på att arbetsmoralen historiskt sett har varit hög och visat liten varians mellan arbetssökande och därför varit svår att mäta för att uppnå variationer i förhållande till arbetsprestation. Det är något som verkar vara på väg att ändras och det finns indikationer hos bl a Kanungo (1983) på att arbetsmoralen i många av industriländerna är på nedgång, vilket kan resultera i att variansen kan öka och därigenom göra arbetsmoral till en god prediktor. Universaliteterna har två saker gemensamt och det är att de till stor del är linjärt relaterade till arbetsprestation samt att deras förhållande till arbetsprestation är stabilt över långa tidsperioder. Smith (1994) menar att universaliteterna kan förklara åtminstone hälften av variansen i arbetsprestationen.

*Arbets specifika prediktorer* innefattar de karaktäristika som är nödvändiga för att lyckas på vissa arbeten. Klassiska exempel på *arbets specifika prediktorer* är specifika kognitiva förmågor, specifik kunskap och vissa personlighetsdrag. Exempel på kognitiva förmågor som skulle kunna vara olika goda prediktorer i arbetslivet är exempelvis förmågan att förstå siffermässigt uttryckta resonemang (numerical reasoning) som förmodligen är viktigare för en revisor än för en professor i engelska (Smith, 1994). Kunskaper som är arbets specifika är närliggande det vi i vardagen kallar kompetens och exempel på dem är språk, yrkeskunnande osv. En tolk måste kunna fler än ett språk, en musiker måste kunna spela ett instrument och en domare måste kunna tillämpa lagen. Specifik kunskap mäts ofta genom intervjuer och kunskapstest. Något som dock bör tas i beaktning är att kunskap av detta slag inte behöver vara stabil över någon längre tid, då det mesta går att lära sig. Vidare har det visat sig att olika personlighetsdrag är fördelaktiga inom olika typer av arbeten (Jenkins & Griffith 2004). Smith (1994) hävdar att till en början har *arbets specifika prediktorer* relativt hög förmåga att indikera framgång inom arbetet men över tid minskar sambandet, vilket också visats av (Henry & Hulin 1987). En förklaring till detta är att arbeten oftast inte är beständiga, utan ändras med tiden (Smith, 1994). Om detta perspektiv anläggs på denna studie har förutsättningarna för vad det innebär att vara ingenjör och arbeta med telefoner ändrats drastiskt de senaste årtiondena. Detta kan betyda att de som anställdes för sina kompetenser för 15 år sedan inte finner samma nytta av sina kompetenser i dagens EMP. Smith

avslutar sitt resonemang genom att göra gällande att arbetsspecifika prediktorer förmodligen är av störst värde i organisationer som kan anses ha en viss stabilitet samt vid internrekryteringar och för karriärcoachande ändamål.

*Relationsbundna prediktorer* handlar om den anställdas relation till sin arbetsmiljö och sina kollegor. En journalist kan t ex arbeta på en skarpt politiskt vänster- eller högerviden tidning och prestera olika. Journalistens intelligens (universalitet) och dennes kunskap och verbala förmåga (arbetspecifika) är densamma. Människor fungerar olika bra i olika omgivningar. Detta är något som rekryterare oftast verkar vara medvetna om och de talar ofta i termer som att ”kemin” inte stämde riktigt. Forskare brukar avfärda liknande uttalanden som subjektivitet. Smith menar dock att det finns starka grunder för att anta att samstämmighet mellan organisationen och individen är viktig. Det finns viss empirisk forskning som visat att individens kognitiva komplexitet bör matcha den omgivande organisationens komplexitet (Streufert & Streufert citerad Smith, 1994). Vidare påstås också att de värderingar organisationen har bör vara likartade med dem individen besitter. Smith skriver att litteraturen visar på få, eller inga försök att studera de *relationsbundna prediktorernas* betydelse att förutspå arbetsprestation. Han menar att det kan bero på att vi av tradition koncentrerat oss på *universaliteterna* och de *arbetspecifika prediktorerna*. Vidare skulle ett undersökande av de relationsbundna innebära dubbelt arbete då organisationen också skulle behöva undersökas för att kunna ta fram någon typ av index för att mäta samstämmigheten. Men att strunta i denna dimension skulle kunna innebära att lämna en stor del av variansen därhän. Schneider (1987) presenterar sin ASA-teori (attraction-selection-attrition), där han hävdar att grundaren av organisationen skapar ett klimat som sedan lockar till sig en viss typ av människor, vilka verkar vara de som passar organisationen bäst. De personer som inte passar verkar i sin tur naturligt lämna organisationen. Schneider menar att den stämning som skapas vid starten också lever kvar långt efter det att grundaren lämnat organisation. Slutligen hävdar Smith (1994) att de *relationsbundna prediktorerna* förmodligen är bäst lämpade där arbetslag och grupper är knutna till varandra under längre tidsperioder.

Beträffande de metoder som används i denna uppsats, d v s personlighetstester och assessment centres (AC) anser Smith (1994) att personlighetstest hamnar under dimensionen arbetsspecifik medan AC berör alla tre, vilket också är den enda av de metoder för att predicera framgång i arbetslivet som Smith nämner som täcker in alla tre dimensioner (ibid.).

### *Personlighetstester*

Även om det finns många olika perspektiv på personlighet har de flesta personlighetstester gemensamt att de utgår från att det finns vissa stabila personlighetsdrag. Personlighetstester består ofta av frågor och påståenden om känslor och beteenden som respondenten måste ta ställning till (Kline, 2000). Genom att analysera på vilket sätt testpersonen svarat hoppas den som leder undersökningen kunna få en djupare förståelse för hur respondenten fungerar och kunna beskriva hennes personlighetsdrag. Frågor som mäter testpersonens personlighet har fördelen att de är relativt lätta att konstruera och ofta uppnår hög reliabilitet. De problem som finns med denna typ av test är att även om de är reliabla så kan det vara svårt att uppnå en hög validitet. Kline (2000) går så långt att han hävdar att vissa psykometriker helt ignorerar validitetsproblemen genom att resonera som att vi har ett reliabelt test och det mäter i alla fall något. Personlighetstestning har utstått massiv kritik och anklagats för att förmedla en alltför förenklad bild av individen (Millward, 2005). Även om det visat sig att personlighetstester i många fall brister i validitet är de populära och kostnadseffektiva och används i stor utsträckning inom arbetslivet vid exempelvis rekrytering. Till testens fördel måste sägas att de, som Lennart Sjöberg (2000) uttrycker det, är ett ”sanningens ögonblick” om de används på rätt sätt. Med detta menar han att de är rättvisa och inte tar hänsyn till eventuella kontakter, social bakgrund och utövad inställsamhet.

Personlighetstester och egenskapsteori har dock kämpat i motvind sedan 1968 då Walter Mischel publicerade *Personality and Assessment*, där han övertygande visade att dåtidens personlighetstester knappast korrelerade över 0.3 med framgång i arbetslivet. I efterhand har Mischels tes snarare stärkts än motbevisats. De personlighetstester som fanns under 50-talet kunde uppvisa en prognostisk validitet på omkring 0,3 och någon drastisk förändring har inte skett sedan dess (Sjöberg, 2000). Som vägledande regel kan man utgå ifrån att prognostisk validitet över 0.5 anses utmärkt, 0,4-0.49 bra och 0.3-0.39 anses acceptabel. Värderna under 0.3 anses otillräckliga även om man i vissa fall kan godta dem (Kahlke & Schmidt, 2000).

Motvinden mojnade något under 90-talet. Anledningen var framförallt en stor metaanalys som Tett, Jackson & Rothstein (1991) genomförde där validitetsmått upp emot 0.4 uppvisades för situationer där testen valts på basis av jobbanalys. Detta måste sägas vara ett anständigt värde som kan jämföras med begåvnings testers förmåga att förutsäga arbetsprestation. En ytterligare faktor som gör att framtiden ser ljus ut för personlighetstester är att de begåvnings test, som idag

är av stor betydelse inom området, visat sig svåra att förbättra och korrelera med arbetsprestation, vilket gör att förbättringar måste sökas på annat håll (Sjöberg, 2000). Vidare har modernare forskning om personlighet, bl a ett stort projekt inom amerikanska armén och nyare forskning utifrån Big Five vid urval till chefer, visat att personlighet ger en extra dimension utöver den information som intelligens kan bidra med (McHenry et al. 1990). Optimismen spås på ytterligare genom att nästan alla de snåriga egenskapsvariablerna, som florerar inom området, konvergerar med de sk Big Five (ibid). Vidare menar Hogan, Hogan & Murtha (1992) att det finns behov av att använda sig av instrument som kan mäta negativa egenskaper vid tillsättandet av chefer. Ett misslyckande som chef kan givetvis bero på avsaknad av positiva egenskaper, som innefattas av ett test baserat på Big Five, men också på negativa personlighetsdrag. Ett exempel på ett negativt personlighetsdrag inom arbetslivet som troligen är relativt vanligt förekommande är perfektionism. Det leder till dålig kvalitet på arbeten som kräver kreativitet och orsakar ständiga förseningar och nya deadlines (Saboonchi, 2000). Sjöberg (2000) menar att om kriteriet för framgång är specifikt, t ex lön eller prestationsnivå, är personlighet av marginell betydelse. Om man däremot slår samman många olika aspekter av framgång kan högre korrelationer uppnås. Det sker dock till priset av att det är svårt att säga vad som prediceras.

#### *Hur används personlighetstestning inom arbetslivet?*

Av de tester som är vanligast för personlighetsbedömning i Sverige är nästan inga validerade i Sverige och i flera fall inte ens standardiserade för svenska förhållanden, allt medan de bakomliggande teorierna är förlegade och oklara (Sjöberg, 2000).

Ovanstående uppläxning visar att det fortfarande finns stark kritik mot personlighetstest, vilket mestadels grundar sig i att konstruktörerna inte lyckats redovisa tillfredställande prognostisk validitet. Sjöberg (2000) menar dock att i praktiken fyller testen fler funktioner än att bara vara vetenskapliga korrelationsstudier mellan personlighet och arbetsprestation. I praktiken används de ofta som en del av underlaget vid exempelvis rekrytering och fyller också funktioner som att legitimera organisationens tekniska nivå, legitimera beslut om anställning, öka självinsikten hos testpersonen, ge underlag till intervjuer och utvecklingssamtal, öka intervjuarens insikt om den intervjuades personlighet, öka trovärdighet och motivation vid intervju för att känsliga ämnen lättare ska kunna diskuteras samt signalera att man är intresserad av testpersonen och hans/hennes personlighet.



*Assessment centres*

En testmetod som inte varit speciellt utbredd i Sverige, men snabbt blir allt vanligare är Assessment Centre (AC). AC:n har under en längre tid varit populära i USA och Europa, som en metod för urval inom offentlig sektor. I Storbritannien använde 1993 hälften av alla större organisationer (över 1000 anställda) sig av någon form av AC (Woods & Boyle 1994). Metoden används för att bedöma individers beteenden och grundar sig inte på någon specifik ledarteori (Zaar & Tillman 2003). AC härstammar från andra världskriget och utvecklades ursprungligen av föregångaren till spionorganisationen CIA. Där identifierades nio egenskaper som var viktiga för att lyckas som spion, bland annat förmågan att agera under täckmantel, förenklat att ljuga (Mabon, 2002). Det första AC:t i näringslivet utvecklades 1956 på AT & T, som är amerikanska motsvarigheten till Telia. Det AC:t innehöll bland annat företagsspel, ledarlösa gruppdiskussioner, självbiografisk uppsats, intervju samt begåvnings- och personlighetstest. Fem till sju år senare gjordes en uppföljning av 400 testpersoner avseende chefsframgång och prognosförmågan visade sig vara mycket god (Bray, Campbell & Grant, 1975). På senare tid har AC:n använts mer och mer inom näringslivet för rekrytering, befordran och utveckling till alla möjliga typer av arbete, men framförallt chefsrekrytering då metoden är mycket dyr. AC används också ofta för att identifiera ledarskapspotential, kartlägga kompetensbehov, upptäcka utvecklingspotential och för att ge underlag för att kunna bedriva personalpolitik och strategi rent generellt (Millward, 2005).

Vid utformningen av ett AC fattar vanligtvis testledarna först och främst ett beslut om syftet med AC, urval av deltagare och de målarbeten/tjänster som ska ingå. Nästa steg bör vara att generera en uppsättning dimensioner nödvändiga för ett effektivt utförande av arbetet och att konstruera övningar genom vilka dessa dimensioner kan mätas (Lievens & Goemaere, 1999). Det är av stor vikt att göra en grundlig arbetsanalys i förväg för att klargöra vad det kommande arbetet kommer att kräva av testpersonen och säkerställa att det mäts genom AC:t. Vid AC delas i regel kandidater in i grupper om tio till femton personer. Kandidaterna får genomgå olika övningar i uppemot fyra dagars tid. Exempelvis kan en grupp på fem personer tilldelas roller i ett simulerat företag som skall tillverka leksaker, vilket skulle inkludera aspekter som inköp, försäljning, design, tillverkning, finans/ekonomi och inventering. I en sådan situation utses inga ledare. Medan gruppen arbetar med sin uppgift iakttas de av bedömare som har tränats i att observera beteende och interpersonella mönster. I slutet av varje övning samlas observatörerna för att göra en sammantagen utvärdering av varje testpersons prestation i ljuset av all tillgänglig

information. De flesta organisationer bistår även varje kandidat med ett muntligt utlåtande om dennes styrkor och svagheter i samband med rådgivning (Strauss & Sayles, 1980). AC bringar en större verklighetsförankring till urvalsprocessen än traditionella urvalsmetoder som intervju, referenstagning och begåvningsstest, då AC även studerar beteende. Observatörerna kan se hur ledarskap uppkommer, reaktioner på stress och tidspress, kommunikationsfärdigheter, koncentrationsförmåga och den typ av prioriteringar kandidater gör i ett brett urval av vanliga chefsproblem. Genom att simulera avancerade arbeten, hoppas beslutsfattare få en bättre bild av hur testpersonen kommer att hantera sådana situationer (Strauss & Sayles, 1980).

För att definitionsmässigt klassas som AC skall, enligt *International Task Force on Assessment Centre Guidelines* (2000), ett antal kriterier vara uppfyllda. Det arbete kandidaten är i åtanke för måste analyseras utifrån vilka beteenden som är nödvändiga och önskvärda. Dessa beteenden måste vara klart definierade och gå att mäta i ett AC. De mätbara beteendena måste klassas i relevanta kategorier. De bedömningstekniker som nyttjas skall vara utformade så att den information AC ger om kandidaten faktiskt mäter det som kompetensanalysen efterfrågar. AC måste använda sig av flera olika bedömningstekniker, vilka skall vara utvecklade så att de belyser flera beteenden och ger relevant information i förhållande till den uppgift kandidaten bedöms inför. Minst en arbetsrelaterad simuleringsövning måste ingå. För att kunna klassas som simuleringsövning ska uppgiften ge kandidaten möjlighet att visa upp specifika beteenden som framkommer på eget initiativ, inte genom givna alternativ. Flera bedömare skall övervaka varje kandidat för att sedan kunna göra en utvärdering av denna. För att en bedömare skall vara behörig för ett AC ska han/hon vara utbildad och ha utfört en bedömning enligt gällande riktlinjer. När bedömarna gör sina observationer av kandidaterna skall de arbeta systematiskt och t ex bruka beteendeskolor eller checklistor. Observationerna skall sedan utmynna i en rapport efter varje övning. Alla rapporter används senare vid integreringsmötet där uppföljning och feedback ges. Integreringen av data skall följa vetenskapligt accepterade regler. Integreringen sker vanligen vid ett möte där samtliga bedömare redogör för de observationer han/hon gjort av kandidaten. Vid integreringsarbetet eftersträvar man att finna mönster i kandidatens beteende och att sammankoppla alla aspekter som undersökts till en helhetsbedömning och/eller rekommendation av testpersonen (Zaar & Tillman 2003).

Kostnaden av att utveckla ett AC från grunden är mycket höga och något som bör tas i beaktande när värdet av att använda sig av metoden övervägs. Mabon (2002) skriver att det enda

exempel han känner till av ett företag i Sverige som givit sig på denna uppgift för att inom sin egen organisation utveckla och hålla AC:s är Telia. Projektet lades tyvärr ner under sent 90-tal. Harel et al. (2003) menar att kostnaden för att utveckla ett AC från grunden med arbetsanalys, design, förstudier och utbildning av bedömare kan beräknas till 200 000 - 300 000 dollar. Vidare beräknas kostnaderna för bedömning per testperson befinna sig mellan 2000 och 4000 dollar. Detta skall jämföras med kostnaden för att utföra strukturerade intervjuer som bedöms vara en av de bättre metoderna för att förutsäga arbetsprestation (Schmidt & Hunter, 1998). Kostnaden för att ta fram underlag till en strukturerad intervju som mäter testpersonens förmågor i relation till ett kommande arbete bedöms de vara runt 10 000 dollar initialt, för att sedan befinna sig mellan 30 och 90 dollar per genomförd intervju. Det leder till frågor om när det kan vara lönsamt att använda sig av AC om de förutsätts vara bättre än strukturerade intervjuer. Nedan kommer den studie som Harel et al. (2003) genomförde redovisas. Studien har vissa likheter med denna och diskuterar även AC:s lönsamhet.

#### *Validitet och reliabilitet hos assessment centres.*

Det bör påpekas att AC, trots att det är ett tilltalande koncept, ändå medför många av de problem som finns med andra typer av psykologisk testning. De litar till förmågan hos observatörerna, vilket medför en oundviklig inverkan av subjektiva faktorer. Vidare finns det risk att det framstår som att AC:t har högre validitet än det har, då de som får höga poäng ofta blir utvalda, vilket gör att AC:t ses som en god urvalsmetod på insidan av organisationen. AC kombinerar många testprocedurer, av vilka vissa är mindre tillförlitliga, under antagandet att kombinationer fungerar bättre än individuella urvalsmetoder, vilket inte behöver vara sant. Om någon av delarna är dåligt utformad tenderar de att förstöra en god utformad enskild metod i helhetsbedömningen (Strauss & Sayles, 1980). Styrkan är att ett lyckat AC ger en mer omfattande bild av kandidaten genom att undersöka hur personen agerar i en simulering av nyckelelement i ett framtida arbete med aspekter såsom interpersonliga kontakter, tidspress och beslutsfattande (ibid.).

Personlighetstest och kognitiva test mäter grundförutsättningar, intervjuer erfarenheter och ambitioner, medan simuleringsövningar ger en bild av personens faktiska beteende. Genom att inte begränsa sig till en enskild metod, minskar inflytandet av felkällor (Zaar & Tillman 2003). Faktorer som kan skada tillförlitligheten hos test är en oärlig respondent i fallet med

personlighetstest, partiska bedömare vid simuleringsövningar eller intervjuer, varvid även dagsformen hos intervjuledaren kan påverka omdömet. Den stora fördelen med simuleringsövningar är att det är möjligt att få en föräning om hur kandidaten skulle klara den tilltänkta tjänsten, då dessa övningar utgörs av arbetsuppgifter och problematik som skulle kunna uppstå på det riktiga arbetet, något som saknas i traditionell urvalsmetodik (Zaar & Tillman 2003).

Enligt Norton (1977) visar litteraturgenomgång inom ämnet att den prognostiska validiteten för framgång som chef i olika organisationer och för olika chefspositioner är stabil vid AC:n. Norton hävdar att AC:t, efter innehållsvalidering, väl kan användas för att välja mellan kandidater för en position som huvudsakligen är av chefskaraktär, även då man inte har tillgång till en empirisk validitetsstudie AC:t. Även Zaar och Tillman (2003) tar upp ett flertal studier som stöder validiteten hos AC. Bl a nämns att flera oberoende studier visat att AC har en hög prognostisk validitet relaterat till arbetsprestation och än högre för potential. Flera studier kan styrka hypotesen om att AC bringar mer prognostisk information än personlighetstest, begåvningsstest, självbiografiska data och intervjuer hade gjort tillsammans. Zaar och Tillman (2003) påpekar dock att även om AC-metoden visat sig vara effektiv, kan den påverkas av ett flertal faktorer. Gaugler et al (1987) menar att den höga validiteten bl a beror på att bedömarna är psykologer, särskilt utbildade i AC-metoden.

I en studie som på många sätt liknar denna och genomfördes 2000 av Harel et al. på 39 israeliska klinikchefer jämfördes strukturerad intervju och endags AC som prognostiskt instrument för arbetsprestation. Bedömningarna jämfördes sedan med bedömningar som överordnade till klinikcheferna fick utföra. Forskarna använde sig genomgående av sex olika dimensioner för att bedöma kommande arbetsprestation. Dessa var *thinking ability*, *personality fit*, *organisational commitment*, *sales and service*, *managerial ability* och slutligen en sammanslagen dimension; *general assessment*. Båda metoderna visade sig korrelera med de överordnades skattningar av arbetsprestationen. Den dimension som korrelerade sämst med arbetsprestation, både vid intervju och AC, var *organizational commitment* 0,35 för intervju och 0,25 för AC. Det var också den enda dimension med sämre resultat för AC:t. På den sammanslagna dimensionen *general assessment* uppnådde den strukturerade intervjun 0,53 medan AC:t nådde 0,62. I den efterföljande diskussionen tar Harel et al. (2003) upp det praktiska värdet av att använda sig av AC och när det blir ekonomiskt lönsamt att betala det högre priset

för AC. Författarna kommer fram till att AC:t blir lönsamt för organisationer med över 25 chefstillsättningar över en treårsperiod där personalomsättningen är relativt låg, i genomsnitt 6 år. I organisationer med över 200 tillsättningar blir AC:t även lönsamt vid tillsättningar på lägre positioner om de lägsta positionerna med sämst löner och kortast anställningstid räknas bort (Harel et al 2003). Studien visar att AC:t borde vara lönsamt för de flesta företag med kvalificerad personal förutsatt att man lyckas konstruera ett AC med jämförbar validitet. Denna studie lider av liknande problem som vår då antalet är lågt och man rör sig inom en viss yrkesgrupp på en viss position. Utöver det är studien utförd i Israel vilket gör att den är svår att tillämpa direkt på svenska förhållanden men författarna anser ändå att den har ett värde i att ge en fingervisning om att AC är en väl fungerande metod som även är lönsam för organisationer.

Något som dock kommit att ifrågasättas är vad AC egentligen mäter, d v s graden av begreppsvaliditet (Zaar & Tillman 2003). Denna fråga har förbryllat forskare under 20 års tid. Idén med AC är som tidigare nämnts att viktiga egenskaper ska studeras i olika situationer, såväl individuellt som i grupp. Detta borde leda till att grad av exempelvis öppenhet bör se något så när lika ut om det studeras i tre olika övningar. Ger personlighetstest TP (testpersonen) hög grad av öppenhet, vartefter TP håller ett medelmåttigt anförande och agerar tillknäppt i en gruppsituation, är det antingen fel på övningarna, personlighetstestet eller begreppet öppenhet. Tråkigt nog har det visat sig att samstämmigheten mellan olika övningar ofta är lägre än samstämmighet mellan egenskaper inom en och samma övning. Detta innebär att om en testperson bedöms vara stresstolerant i gruppdiskussion är sannolikheten stor att TP också bedöms att ha god planeringsförmåga i samma övning, medan personen i en annan övning kanske inte alls visar prov på vare sig god planeringsförmåga eller stresstolerans (Mabon, 2002). Tett (citerad i Mabon, 2002) verkar ha kommit ett steg på vägen mot lösningen på detta problem då han pekar på att egenskaper som bedöms i AC ofta skiljer sig från traditionella personlighetsegenskaper som öppenhet och snarare är prestationsegenskaper som exempelvis beslutsfattande och delegering. Tett menar att dessa prestationsegenskaper är mer flyktiga och beroende av situation, vilket gör att de kan variera med situation.

Gaugler et al. (1987) menar att validiteten som uppmätts för specifika AC har varierat stort, mellan -0.25 och 0.78, vilket antyder att värdet av AC kan vara situationsspecifikt. För att vara en multimetod får validiteten som uppmätts anses vara generellt sett låg då strukturerade intervjuer ensamma har uppnått 0.57. AC:n har ofta kritiserats för att inte uppnå en högre validitet än de

specifika delar som de är uppbyggda av gör i sig självt, vilket leder till att de ibland kan ses som onödigt komplicerade och dyra i förhållande till vad de tillför (Millward, 2005). Gaugler et al. (1987) har också identifierat faktorer som påverkar validiteten hos AC:s, några av dem är gruppkomposition, typ och antal assessmenttekniker och observatörens kompetens. Dessa faktorer är sådant som måste tas i beaktande vid konstruerandet av ett AC.

### *PAT Managements bedömningsmetoder*

Nedan redogörs för de metoder som är specifika för studien d v s de metoder PAT Management använder sig utav. Det är PAT-testet, Perspektivtestet och PAT Assessment Development Centre.

Både Perspektivtestet och PAT-testet har genomgått vetenskaplig prövning i Sverige under ledning av professor Sigvard Rubenowitz vid Psykologiska institutionen på Göteborgs Universitet. Vid utvecklandet av Perspektiv har också Martin Bäckström vid Lunds Universitet varit delaktig. Testen är standardiserade och normerade för svenska förhållanden, och har prövats grundligt i arbetslivet. PAT menar att testerna utvärderas och utvecklas kontinuerligt för att säkra kvaliteten. Testerna används för personbedömning bl a vid rekrytering, ledarutveckling, teambuilding samt rådgivning och legitimerade psykologer utvärderar testerna. Testresultaten presenteras i form av ett skriftligt utlåtande, grafiska illustrationer, uppföljningsfrågor och vid behov en rekommendation som matchas mot den aktuella befattningen. PAT Assessment Development Centre är ett AC som bedrivs i internatform under två dagar där testpersonen genomgår ett antal övningar individuellt och i grupp ([www.pat.se](http://www.pat.se), 06-12-01).

### *PAT-testet*

Fem av testpersonerna i undersökningen har utöver ett AC, genomgått PAT-testet. Detta är ett personlighetsmätande instrument, som baserats på studier gjorda i USA under 1960-talet. Testet utvecklades sedan i Norge och har under femton års tid också använts och vidareutvecklats i Sverige. Utgångspunkten är Catells faktoranalys av egenskaper som i sin tur härstammar från Allports arbete med att sammanställa alla egenskapsbegrepp i det engelska språket. Enligt PAT Management ger testet en mångdimensionell bild av personlighet och arbetsrelaterade intressen hos individen. PAT-testet kan beskrivas som en hybrid mellan Gordons personlighetsinventarium, Strong Interest Inventory Test och California F-scale, enligt Sofia

Paumgardhen på PAT Management (2006-12-03). Hörnstenar i analysen är ego-drive (jag-styrka) och empati. Dessa två övergripande dimensioner, som mäter empati och ego-drive, väger individens inre behov att påverka och övertyga i tillvaron mot individens inlevelseförmåga (Mabon, 2002).

PAT-testet ger en bild av personlighetsaspekterna:

- Personlig genomslagskraft
- Samvetsgrannhet
- Känsломässig stabilitet
- Social orientering
- Försiktighet/Riskvillighet
- Intellektuell nyfikenhet
- Relationellt tålamod
- Arbetsrelaterad energi

Resultatbedömningen baseras på varje egenskap för sig och dess genomslagskraft såväl som de olika egenskapernas relation till varandra. Vid resultatanalysen beaktas också anlitarens syfte och befattningens kravprofil. Exempel på frågor kan vara: *Jag följer ett livsmönster baserat på plikt, Med vilja och disciplin kan man uppnå vad som helst, Jag känner ofta att främlingar har en negativ inställning till mig*, där testpersonen får skatta hur väl påståendet stämmer överens med honom/henne själv på en 6-gradig skala från *Instämmer fullständigt* till *Helt avvikande uppfattning* (Informationsblad PAT-testet 2006).

#### *PAT:s Perspektivtest*

Det andra testet, vilket de övriga fem testpersonerna i denna undersökning genomgått, kallas Perspektiv. Perspektiv är utvecklat i Sverige vid PAT Management i nära samarbete med Professor em. Sigvard Rubenowitz vid Göteborgs Universitet samt Martin Bäckström vid Lunds Universitet. Testet är en vidareutveckling av PAT-testet genom att man mäter empati och drivkraft på ett nytt sätt. Det har också tillkommit en del frågor till de personlighetsmätande dimensionerna. Vidare har det tillkommit en extra dimension som mäter grupprollstänkande samtidigt som man valt att göra det testet mer användarvänligt genom att presentera resultaten på

ett nytt sätt och modernisera språket. Benämningen ”perspektiv” kommer av att resultatet beskrivs utifrån fyra olika arbetsrelaterade perspektiv. Dessa är basegenskaper, mellanmänniskt perspektiv, uppgiftsrelaterat perspektiv och slutligen ett teamperspektiv (Perspektiv bakgrund och teoretiska utgångspunkter, 2002).

*Basegenskaper* är egenskaper som är av grundläggande karaktär och är viktiga för att ge en generell bild av beteendet. Inom detta perspektiv mäts egenskaperna dominans, utåtriktad drivkraft, energi, samvetsgrannhet, socialt behov, emotionell stabilitet, empati, vidsynthet och betendeflexibilitet.

I det *mellanmänniska perspektivet* som illustrerar sättet att relatera till och samspela med andra människor, mäts teamorientering, självförtroende, tolerans, samförståndsorientering, inkännande och social sensitivitet.

Det *uppgiftsrelaterade perspektivet* syftar till att visa individens förhållningssätt till arbetsuppgifterna. Självdisciplin, struktureringsbehov, säkerhetsorientering, tankeorientering, förändringsorientering och initiativtagande är kategorier inom detta perspektiv.

Det fjärde och sista perspektivet är *teamperspektivet* som indikerar vilken grupproll testpersonen vanligtvis agerar utifrån. De olika grupprollerna är granskaren, idéskaparen, inspiratören, samordnaren, teamstödjaren, pådrivaren, organisatören och ordningsmannen.

Resultaten redovisas perspektiv för perspektiv där varje egenskap finns beskriven på en stanineskala (standard nine). Det är en niogradig normalfördelad skala som beskriver personens resultat gentemot testets normgrupp (ibid.).

#### *Perspektivs och PAT-testets validitet och reliabilitet*

Perspektiv har granskats av oberoende experter på Stiftelsen för Tillämpad Psykologi. I granskningsrapporten skriver man bl a att ”Användandet av Perspektiv ger en integrerande syn på testproceduren och testet är enkelt att administrera. De studier som gjorts är omfattande och de omdömen som här framkommit avseende validitet, reliabilitet och normer har varit acceptabla till goda” (www.pat.se). Under 2004 gjordes uppföljningsstudier av Perspektiv. Resultaten som presenteras här är medianvärden. I studie 1 mättes prediktiv validitet där 153 deltagare testades, resultatet blev 0,46. Studie 2 uppnådde 0,41 vid ett antal av 115. Enligt *European Federation of Psychologists Associations* (2006) bedömningskriterier anses det vara: God validitet. Vidare gjordes en reliabilitetsstabilitetsstudie genom test-reteststudie där antalet var 104 och resultatet



blev 0,82. Det bedöms enligt EFPA:s hemsida vara: God stabilitet. Homogeniteten mättes också genom en split-half studie med 438 deltagare och resultatet blev 0.74, vilket anses vara adekvat homogenitet enligt EFPA:s bedömningskriterier (www.efpa.be, 2006-12-02). Angående PAT-testet har forskningsstudier ledda av professor Sigvard Rubenowitz vid Göteborgs universitet funnit att PAT-testet uppvisar en prediktiv validitet (giltighet) på 0.52 och reliabilitet (mätsäkerhet) på 0.75.

Normgruppen för Perspektivtestet är standardiserad och normerad för svenska förhållanden och består i skrivande stund av 2633 personer i varierande åldrar med varierande bakgrund och kön. Detsamma gäller för PAT-testet med den skillnaden att PAT-testets normgrupp består av 629 personer och den senaste normeringen gjordes 2001. Det som är speciellt med Perspektiv och PAT-testets normgrupper är att alla är yrkesverksamma (Perspektiv bakgrund och teoretiska utgångspunkter, 2002).

#### *PAT Managements assessment development centre.*

PAT:s AC används vid extern rekrytering av chefer, såväl som vid interna befordringar till chefsposter eller i samband med ledarutvecklingsprogram som syftar till att utveckla befintliga eller framtida chefer till goda ledare. I EMP:s fall handlar det om intern rekrytering. PAT bedömer liksom andra AC:s flera kandidater vid samma tillfälle, och PAT ser en stor fördel i detta, då man dels kan betrakta och värdera hur kandidaterna hanterar interaktionen med andra, dels simulera övningar med inslag av ledare/ledda. Programmet genomförs i internatform med en grupp på exempelvis 12 deltagare under drygt två dagar, där erfarna konsulter inom området är ansvariga för genomförandet. För att resultatet skall vara maximalt tillfredställande under de två intensiva dagarna krävs deltagarnas personliga engagemang. Innehållet varvas med miniföreläsningar och gruppövningar, men också med reflektioner över deltagarnas framtida personliga utveckling. PAT poängterar att syftet med AC:t inte bara är att bedöma testpersonerna utan att ge dem möjlighet att lära och chans till framtida utveckling. Testpersonerna agerar i olika simulerade situationer där de ombeds att agera utifrån sin erfarenhet och kompetens på bästa möjliga sätt. Dessutom genomförs ofta muntliga och skriftliga övningar samt personlighetstester, allt för att kunna få flera infallsvinklar för att göra det möjligt att värdera kandidatens personliga förutsättningar, det vill säga både förtjänster och svårigheter. Bedömningskriterier utarbetas före genomförandet av AC:t och länkas till företagets ledarfilosofi på ett så tydligt sätt som möjligt. PAT eftersträvar i sina AC mätningar av flera

egenskaper och färdighetsdimensioner, och att för varje enskild övning kunna avgränsa och kommunicera dessa till kandidaterna (Assessment Centre, Flödesschema 2006).

Huvudsyftet med AC-programmet är för PAT att åstadkomma en värdering, men de vill även stimulera till utveckling och förändring. PAT påpekar även att man undviker att skapa onödiga klassificeringar vid sina omdömen. Snarare strävar man efter öppenhet genom att tala om olikheter i personliga kvaliteter och prestationer. För att kunna åstadkomma dessa utvecklingsorienterade syften måste detta explicit kommuniceras, vilket erfarenhetsmässigt också minskar den omedelbara och ibland mer destruktiva nervositet kandidaterna brukar känna inför mätningen och värderingen.

PAT poängterar att kommande chefer bör ha kvaliteter i att kunna planera, organisera, strukturera, styra, prioritera, delegera och administrera inom sitt ansvarsområde, d v s det klassiska chefskapet. Därför är dessa färdigheter viktiga att examinera under AC:t (ibid.). Chefer bör också ha goda mellanmänniska kvaliteter, förmåga till empati, kunna stimulera och få andra att utvecklas, vilket idag ofta ses som basen i ledarskapet, vid sidan av att kunna leda förändringsarbete samt visa riktningen (det strategiska arbetet), vilket är motiveringen till att AC:t innehåller mätningar av dessa färdigheter. Vidare menar PAT att i dagens moderna samhälle ställs allt fler och högre krav på interpersonell kompetens, och allt fler börjar se detta som en nödvändig förutsättning för att kunna utvecklas till ledare i sitt chefskap. På detta bör alltså ett Assessment Development Centre för denna målgrupp i första hand fokusera på den mellanmänniska förmågan, och därför primärt studera de egenskaper som är relaterade till detta fält. Utöver dessa färdigheter examinerar PAT också vilja att skapa resultat, förmåga att vara strategiskt skicklig, förmåga att strukturera och planera sin vardag samt att kunna arbeta metodiskt och organiserat utan att bli kontrollerande. Ledarskapet ställer också krav på förändringar; att vara nytänkande vid problemlösning, och skapa möjligheter för nya affärer. Kommande chefer bör också vara tydliga, både i skrift och tal och samtidigt skapa en miljö som ger lärande och utveckling. Slutligen lägger man vikt vid fallenhet för att ha överblick och helhetsperspektiv utan att förlora det småskaliga, att kunna fatta beslut, och i dessa ögonblick ta risker utan att vara ogenomtänkt, samt agera med genomslagskraft utan att vara dominerande. PAT säger sig också utgå till viss del från hur företaget ifråga (i vårt fall EMP) ser på ledarskap och de ledaregenskaper man på företaget identifierat. Den efterföljande feedback som ges till testpersonen utgör en tydlig och uttalad bild av hans/hennes framtoning och prestation. Den följs av en dialog med både bedömaren och testpersonernas närmaste chef, samt någon från personalavdelningen om möjliga vägar till utveckling och förändring framöver. Enbart denna

feedback sägs ofta ge nya impulser till självkänedom, vilket i sig sannolikt är en av de viktigaste hörnstenarna för att kunna utvecklas som chef. Vidare presenteras också en bedömning av testpersonens förmågor och färdigheter som förväntas komma att användas som underlag vid en eventuell befordran eller rekrytering.

## Metod

### *Val av ämne*

Tillsammans med Sofia Paumgardhen och Hans Friberg på PAT Management i Lund enades författarna om att det vore intressant att göra en uppföljning av de bedömningar av personal PAT gjort på Ericsson Mobile Plattform (EMP) i Lund. Uppgiften blev att göra en validitetsstudie av PAT:s bedömningar genom att besöka EMP och undersöka om de personer som genomgått bedömningarna på företaget upplevs så som PAT förutsagt. Då PAT har god kontakt med EMP ansågs det fördelaktigt om de hjälpte till genom att förmedla kontakten. Då PAT:s bedömningar är potentialbedömningar av framtida chefer enades parterna om att det bästa sättet att undersöka hur det blev i "framtiden" var att i efterhand intervjua de personer som arbetar med dem som genomgått bedömningarna. För att få en så rättvis och övergripande bild som möjligt enades parterna om att en överordnad - omnämnda som intervjupersoner (IP) - till TP förmodligen har den mest övergripande bilden av hur TP fungerar i sin chefsposition. Därefter började arbetet med att utforma en intervjuguide (se bilaga 1 för intervjuguide). Intervjuerna påbörjades i början av november 2006 och pågick i ungefär en månad.

### *Deltagare*

Totalt har sju intervjupersoner deltagit i studien, varav samtliga innehar en chefsposition på EMP i Lund. Dessa sju har gemensamt att de alla är män och har underordnade som genomgått PAT:s bedömning. De som blivit bedömda har sedan tilldelats chefsjobb. Deltagarna intervjuades angående 10 personer som genomgått testerna, vilket innebär att tre av dem som intervjuas deltagit i två intervjuer.

### *Studiens informationskällor*

Litteratursökningarna gjordes på svenska och engelska. Information om de metoder PAT Management använder är hämtad från företaget. Utgångspunkten för studien är den bedömning PAT gjort utifrån sitt Assessment Development Centre samt personlighetstesten Perspektiv och PAT-testet. Det bör påpekas att mellan 2002 och 2004 användes PAT-testet och mellan 2004 och 2006 användes Perspektivtestet i bedömningarna. Författarna är medvetna om problematiken i att olika personlighetstest använts under årens lopp men anser att det är av mindre betydelse då

testen är relativt lika och då AC:t väger mycket tyngre i PAT:s slutgiltiga bedömning av TP. Fem av bedömningarna har ägt rum mellan 2002 och 2004 varvid PAT-testet använts, medan resterande fem har testats med Perspektivtestet.

#### *Val av datainsamlingsmetod*

Utifrån syftet att skapa en bild av hur den bedömda personen upplevs ute på företaget och jämföra den med den bild PAT skapat under sin bedömning användes en semistrukturerad intervju tillsammans med en kompletterande enkät.

#### *Semistrukturerad intervju*

Intervjun användes för att ge IP en chans att spontant och på eget initiativ nämna de egenskaper och styrkor/svagheter som denne tycker är viktigast och mest karaktäristiska för TP, även om de inte finns omnämnda i PAT:s bedömning. Tanken var att försöka förstå vikten av egenskapen och att rätt egenskaper rapporterades. Med detta menas att om exempelvis TP:s styrkor rapporteras från PAT som följer: TP är driftig, ambitiös, övertygande, resultatinkriktad och kreativ, varpå IP vid intervjun menar IP att det viktigaste med TP är hennes förmåga att förstå andra människor – empati, det är anledningen till att TP är framgångsrik! Vidare beskriver IP att visst är hon driftig, ambitiös, övertygande, resultatinkriktad och kreativ, men det är inte de egenskaperna som gör henne framgångsrik. Det skulle göra PAT:s bedömning hundra procent riktig även om värdet av bedömningen var liten, eftersom PAT missat att rapportera den empatiska förmågan, vilken var viktigast i arbetet.

Syftet med studien var visserligen inte att göra en värdering av bedömningarna, men författarna såg ändå ett värde i att låta IP rapportera fritt och därigenom få indikationer på vikten av styrkans eller svaghets relevans. Vidare passade en semistrukturerad intervju bra, då frågor för att styra samtalets gång är nödvändiga för att nå den information som söks samtidigt som det var av vikt att inte lägga ord i munnen på IP, men ändå få så spontana svar som möjligt. Utöver intervjufrågorna gjordes också följdfrågor där IP ombads ge exempel på situationer då de sett hur beteendet eller styrkor/svagheter tagit sig i uttryck (se bilaga 1 intervjuguide). Detta gjordes för att konkretisera och validera egenskaperna då egenskaper ofta kan vara abstrakta begrepp som människor uppfattar olika. Utöver detta ville författarna säkerställa att egenskaperna verkligen

existerade och hålla intervjun konkret och fri från alltför vilda gissningar och spekulationer. Intervjusituationen varade 30-45 minuter per intervju och totalt genomfördes 10 intervjuer. Som ett extra stöd för intervjuaren utarbetades också frågor och situationer att presentera för IP om IP skulle få svårt att tala om TP och hur han upplevde honom (se bilaga 2, intervjustöd).

### *Enkäten*

Enkäten användes som ett stöd för att de egenskaper och styrkor/svagheter PAT nämnt verkligen skulle behandlas och kommenteras av IP. Enkäterna var individuellt utformade utifrån PAT:s bedömning av TP, vilket gjorde att enkäterna inte innehöll samma påståenden (se bilaga 3 enkät) men mätte samma sak d v s, hur väl de stämde med IP:s uppfattning. Enkäterna innehöll påståenden där IP ombads att skatta på en femgradig skala hur väl de tyckte att PAT:s påstående stämde överens med deras upplevelser av den bedömda. Exempelvis kunde PAT ha gjort följande bedömning; *Något passiv vid gruppsamverkan*. Detta påstående fick av IP skattas utifrån en skala 1-5: *1, stämmer inte alls, 2 stämmer mindre bra, 3 stämmer något så när, 4 stämmer bra, 5 stämmer mycket bra* (se bilaga 3, enkät för exempel).

### *Tillvägagångssätt*

Intervjuerna genomfördes i Lund på EMP:s kontor under hösten 2006. Intervjuerna bokades via telefon och utfördes i respektive IP:s kontor eller i konferensrum. De spelades in med en kassettbandspelare och en minidiscspelare för att författarna inte skulle riskera att missa något. Båda författarna närvarade vid alla intervjuer (utom tre intervjuer då en av författarna var sjuk). En av författarna koncentrerade sig på att ställa frågor och hålla intervjun flytande och relevant medan den andra koncentrerade sig på att upptäcka kroppsliga uttryck och sinnesstämningar hos IP samtidigt som anteckningar gjordes om de viktigaste uttalanden. Sistnämnda författare hade också de egenskaper och styrkor/svagheter som PAT lämnat i sin bedömning framför sig för att kontrollera att alla kom med i intervjun. Tanken var att denne därmed skulle kunna verka som en kontrollfunktion, och i de fall egenskaper eller styrkor/svagheter missats eller var otydliga skulle kunna styra konversationen gentemot dem.

I de fall där den önskvärda informationen inte framkom i intervjun beslutades det att man istället för att ställa en direkt fråga om detta, i stil med ”Är X drivande i gruppsammanhang?”, skulle ställa andra typer av frågor som var av mer öppen karaktär, så att IP:s svar fortfarande

skulle vara spontant. Om informationen inte framkom på detta sätt lämnades området. Som komplement i dessa fall användes enkäten som IP ombads fylla i efter att intervjun avslutats. Här ”tvingades” alltså fram ett svar på sådana frågor. Författarna ansåg att en direkt fråga som besvaras med ett ja eller nej inte har något högre värde än ett skriftligt svar i en enkät och fann därmed sådana frågor vara ett slöseri med tid i de synnerligen tidsbegränsade intervjuerna. I första hand har resultatanalysen i denna studie baserats på intervjusvaren.

Den av författarna som agerade intervjuare gjorde det genomgående i hela studien (förutom i de tre fallen då sjukdom förhindrade denna författare att närvara), i ett försök att uppnå så likvärdiga intervjusituationer som möjligt. Efter att intervjun avslutats ombads IP genom enkäten bedöma hur väl de ansåg att PAT:s kommentarer stämde. Enkäten som innehöll PAT:s bedömning visades inte förrän i slutet av intervjun, då författarna ville vara säkra på att IP inte visste hur PAT bedömt TP, eftersom detta skulle kunna påverka IP:s bedömning till att ligga närmare eller längre ifrån PAT:s.

### *Urval*

Då denna studie är en uppföljning av PAT Managements bedömningar var författarna tvungna att söka IP:er som kunde göra en bedömning av dem som genomgått PAT:s tester, dvs TP:erna. Urvalet gjordes tillsammans med EMP och PAT och kom till stor del att baseras på tillgång, då åtskilliga kriterier var tvungna att uppfyllas för att det skulle vara möjligt att genomföra uppföljningen. Något som kan ha gjort att det blev svårare att få tag i IP var att författarna och PAT enades om att närmsta chef skulle var den som bedömde TP, istället för en underordnad till TP eller TP själv. Anledningen till att detta urval använts, är att närmsta chef ansågs vara den som besatt störst möjlighet att bedöma hur TP beter sig i arbetet, samt vilka egenskaper och styrkor/svagheter han/hon besitter. Mabon (2002) skriver att andra personer ofta kan skatta personligheten bättre än huvudpersonen, åtminstone när skattningarna ska användas till att förutsäga arbetsprestation.

Att urvalet gjordes på detta sätt ledde till att IP befann sig högt upp i EMP:s organisation, vilket i sin tur kan ha gjort att flera av de IP:er som var aktuella för intervju var chefer till flera av TP:erna. Detta kan ha varit en orsak till att tillgången till IP:er begränsades för att inte stjåla för mycket tid från den enskilda IP:en. Exempel på faktorer som begränsade tillgången var antal som genomgått bedömningar, tidsbrist för IP, att TP bytt jobb, att IP inte arbetat tillräckligt länge med

TP samt att det ansågs finnas för många felkällor i de bedömningar som gjorts för lång tid tillbaka. Vidare valdes bedömningar äldre än fyra år medvetet bort, då TP som genomgått bedömningarna inte skulle ha förändrats för mycket sen bedömningen gjordes. Urvalet kan inte betraktas som randomiserat och antalet är för litet för att studien skall kunna generaliseras till en större population. Det är snarare frågan om en pilotstudie där indikationer och stöd till annan och vidare forskning förhoppningsvis är möjlig. Vidare var studien tänkt att omfatta 20 TP, men med tiden stod det dessvärre klart att det inte var möjligt att få tillgång till önskat antal.

### *Databearbetning*

Bearbetningen av data inleddes med att båda författarna var för sig lyssnande genom samtliga intervjuer. Intervjuerna transkriberades för att i nästa steg analyseras individuellt av författarna. Detta utfördes genom att de ord som hade direkt anknytning till, och var mer eller mindre synonyma, de ord PAT redovisat som styrkor och svagheter samlades TP för TP. Därefter slogs de samman till en bild av hur IP såg på TP:s förmågor inom det fält där PAT redovisat styrkor och svagheter. Analysen gjordes ord för ord och jämfördes sedan med den bild PAT redovisat, varefter det bedömdes hur nära PAT:s bild de befann sig.

Eftersom denna typ av analys lätt kan bli svår för läsaren att följa valdes metoden att redovisa resultaten TP för TP och varje styrka och svaghet för sig, samt exempel på uttalanden som låg till grund för den bedömning av överensstämmande som gjordes. För att stödja tolkningen av intervjuerna användes slutligen enkäten där IP skattat hur väl de ansåg att PAT:s uttryckta styrkor och svagheter stämde med verkligheten. Analysen genomfördes styrka för styrka och svaghet för svaghet, och presenteras därför också på detta vis. Arbetet avslutades med att författarna individuellt gjorde en jämförelse mellan PAT:s redovisade resultat och IP:s uppfattning, för att sedan träffas och nå konsensus om huruvida de överensstämde eller ej. Databearbetningen avslutades med en sammanslagen bedömning av alla tio jämförelsebedömningar.



## Resultat

Under denna rubrik presenteras resultaten samt vägen fram till dem. För att åskådliggöra hur samstämmigheten såg ut presenteras en kommentar angående varje enskild IP:s rapportering av samstämmighet och därefter tre tabeller, där det är möjligt att utläsa hur samstämmigheten fördelade sig för TP:erna generellt, samt uppdelat i en för styrkor och en för svagheter. Detta gjordes för att visa den spridning som återfanns i materialet, då svagheter generellt sett tenderade att vara mindre samstämmiga än styrkor. Då ett misstag begicks vid informeringen till de TP:er vars profiler användes som underlag för studien, uppkom en situation där TP:er blev upprörda angående studien och dess syfte. Det ledde till att de intervjuer som genomfördes i samband med denna situation angående TP 9 och TP 10 bedömdes kunna vara påverkade av situationen. Därför beslutade författarna att redovisa dem för sig och inte låta dem påverka det slutgiltiga resultatet. Misstaget berodde på otillräcklig information och anses inte ha påverkat de övriga intervjuerna. För att kunna bedöma hur väl IP:s rapportering av styrkor/svagheter stämmer överens med PAT:s konstruerades följande kriterier.

*God samstämmighet:* Styrkor och svagheter som bedöms besitta god samstämmighet är de som direkt stämmer överens, t ex PAT bedömer att TP 1 är kreativ och IP rapporterar samma styrka. Vidare kan samstämmigheten även bedömas som god om beskrivningarna av TP ligger så pass nära varandra att de bedöms rapportera samma styrka även om orden inte är direkt samma, t ex PAT rapporterar kreativ och IP beskriver TP som en person som är bra på att lösa problem och ofta tar nya vägar till att lösa dem. Slutligen används också enkätsvaret för att styrka bedömningen.

*Acceptabel samstämmighet:* Styrkor och svagheter som bedöms besitta acceptabel samstämmighet är de som inte stämmer direkt men där IP ändå håller med PAT:s bedömning till viss del och där det finns tendenser som pekar mot samstämmighet. T ex PAT rapporterar styrkan kreativitet, varpå IP i intervjun inte nämner något om kreativitet men hävdar att ibland är TP en god problemlösare som kan ta nya vägar till att lösa dem. Då uttalandet i sig är svagt och det inte går att vara fullkomligt säker på att det är kreativitet som ligger till grund för uttalandet, även om det finns tendenser som pekar på det, bedöms det vara acceptabel samstämmighet. Andra exempel på uttalanden som kan bedömas som acceptabel samstämmighet är ”visst är TP ibland kreativ men han skulle behövas utvecklas vidare på den biten”. Vid ett tillfälle där inget som behandlar kreativitet nämns vid intervjun, används enkäten för att bedöma samstämmigheten.

*Mindre god samstämmighet:* Styrkor och svagheter som bedöms besitta mindre god samstämmighet är de som är direkta motsatser, där IP talar om en styrka som en svaghet och där rapporteringen inte stämmer överens. T ex där PAT rapporterar kreativitet och IP rapporterar brist på kreativitet eller svårigheter med att komma på nya lösningar, närma sig och lösa problem. Andra exempel skulle kunna vara om IP beskrev TP som en person som har svårt att bryta mönster och alltid använder sig av beprövade metoder

Vid tillfällen där enkätskattningen och intervjun bedömdes förmedla tvetydiga bilder gjordes bedömningar av styrkan i uttalandet vid intervjutillfället, för att sedan vägas mot enkätens skattning. Då det fanns tvetydigheter och uttalandena vid intervjun bedömdes som starka, påverkades således bedömningen i intervjusvarens riktning. Dessa bedömningar finns redovisade och motiverade i analysbilagorna (se bilaga 4 analyser). Enkätens samstämmighetsbedömning fördelar sig på följande sätt, och vid tillfällen där enbart enkäten används för att styrka bedömningen blir bedömningen följande:

- 1, *stämmer inte alls*= Mindre god samstämmighet
- 2, *stämmer mindre bra*= Mindre god samstämmighet
- 3, *stämmer något så när*= Acceptabel samstämmighet
- 4, *stämmer bra*= God samstämmighet
- 5, *stämmer mycket bra*= God samstämmighet

För att illustrera hur analyserna och bedömningarna gjorts lämnas nedan ett exempel på hur analysen för TP 1 ser ut efter att den genomarbetats. Analyserna för TP 2 – TP 10 finns bifogade som bilagor för att läsaren skall kunna ta del av underlaget till de bedömningar författarna gjort.

#### *Exempel på analys TP 1*

I kursiv stil anges PAT:s angivna styrkor/svagheter. Efterföljande är citat ur intervjun av IP angående TP, som bedöms vara direkt jämförbara, närliggande eller på något vis stärka eller försvaga PAT:s bedömning. Med utgångspunkt i tidigare nämnda kriterier bedöms också samstämmigheten mellan PAT:s och IP:s rapporterade bilder.

*Styrkor.*

1. *Kapacitet till analys och kritisk granskning.* 1: ”Han är väldigt analytisk och strukturerad.” 2: ”Han vågar ju själv också ifrågasätta ”Vi har ju alltid gjort så här, ska vi inte göra det på ett annat sätt” Bedöms som god samstämmighet.
2. *Förmåga att vända och vrida på en problemställning.* 1: ”Han gillar andra sätt att tänka, som bryter mönstret lite grann. Så att säga, han gillar den egenskapen och vinklingar hos folk som bryter invanda mönster och sånt och liksom utmanar honom och andra lite grann.” Bedöms som god samstämmighet.
3. *Noggrann och uthållig med att komma till avslut.* 1: ”Han är inte heller... spontant uppfattar jag inte honom som slutföraren eller sådär. Utan han kan få ihop gruppen, va, och så lägger han ut på andra att göra det.” Bedöms som mindre god samstämmighet.
4. *Lugn och balanserad.* 1: ”Han har en ganska låg i profil och framtoning, skulle jag säga va. Det är liksom inte den här personen som är... som det sociala livet kretsar kring, han inte mittpunkten i en fest, sådär va. Han är lite mer lågmäld framtoning.” 2: ”Han brukar själv säga att han kan uppfattas tyst på möten, då han bara vill säga nåt när han tycker att det är relevant, va. Och det är väl ganska talande.” 1: ”Det finns en stabilitet och förutsägbarhet hos honom som betyder mycket för gruppen som sådan.” Bedöms som god samstämmighet.
5. *Låter sig ej ryckas med av andras känslor.* 1: ”Det finns en stabilitet och förutsägbarhet hos honom som betyder mycket för gruppen som sådan.” Bedöms som god samstämmighet.
6. *Positiv människosyn.* 1: ”Han har fått folk att växa väldigt mycket i sin grupp. De har tagit nya roller, han har trott på dem, han har coachat och fått dem att växa professionellt.” Bedöms som acceptabel samstämmighet. (Bedömningen blev acceptabel då enkäten starkt indikerade att TP inte hade positiv människosyn samtidigt som ovanstående uttalande pekar på att han har det.)

7. *Tror på andras förmåga.* 1: "Det är nog mer en styrka att han lyssnar på folk och kan nog summera ihop att, okej så här tycker vi och eh... Sen kan det där nog tendera att bli en konsensusstämning, genom att han ska försöka jämka ihop allas åsikter, vilket inte alltid är bra." Bedöms som god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga vid denna intervju.

*Svagheter.*

1. *Något återhållsam med den egna personen, vilket gör honom mindre inspirerande för andra.* 1: "Han sprider inte så mycket energi heller till sin omgivning, eftersom han är lite lågmäld då va, så blir det inte den här drivande framtoningen" 2: "Han har liksom inget behov av att framhäva sig själv i sammanhang bara för att han ska synas." Bedöms som god samstämmighet.
2. *Varierar i engagemang och motivation; bidrar då ej optimalt med sig själv.* 1: "Det blir ju lite grann det här när han får en ny, en knepig situation. aaaha, nu är det problem, glaset är halvtomt istället för halvfullt. Han fokuserar liksom på det negativa. Och ska man gå vidare så måste man liksom, ja, nu är det så här, inte nu är det problem vad kul..., men ta i det med energi och visa det mot andra också och sprida det. Okej, då har vi problem här, då gör vi så här, då får man med sig gruppen." Bedöms som god samstämmighet.
3. *Ställer sig "vid sidan om."* 1: "I grupp så tar han nog inte den ledande rollen, det är mer att gruppen ska lösa det." 2: "Han är inte den förste som märks i en grupp." Bedöms som god samstämmighet.
4. *För medarbetarorienterad i sina ställningstaganden och riskerar att bli för snäll.* 1: "Ibland så måste man liksom tippa och säga, nu är det så här, va. Jag fattar det beslutet och vi gör så. Det gör han men han måste tänka på att göra det." Bedöms som acceptabel samstämmighet.

5. *Tendens att lämna över ansvar till någon annan (i chefsituationer) då det rör sig om sådant som ej intresserar.* Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som god samstämmighet genom enkät.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på. 1: ”Det kan vara svårt att lära känna honom, han är inte speciellt drivande och kan vara en aning introvert.”

Enkäten IP fick användes i angående styrkor och svagheter innehöll påståenden om de styrkor och svagheter som är nämnda ovan. Dess riktighet uppskattades av IP utifrån en femgradig skala från ”stämmer inte alls” till ”stämmer mycket bra” (se bilaga 3, enkäten). Exempelvis låg enkätens svar till grund för bedömningen av svaghet fem, då den inte nämndes vid intervjutillfället.

#### *Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 1*

*Styrkor:* Styrka ett och två är direkt överensstämmande i IP:s och PAT:s bedömning. Vad gäller styrka tre finns viss osäkerhet mellan bedömningarna då IP upplever det som att han inte är speciellt noga med att komma till avslut, men samtidigt inte heller avfärdar tanken helt genom sin skattning i enkäten. Anledningen till att styrka tre bedöms som mindre god samstämmighet är att intervjun tydligt indikerar att TP 1 inte besitter styrkan, samtidigt som enkätskattningens stöd inte är tydligare. Angående styrka fyra och fem är överensstämmelsen god vid både intervju och enkät. Styrka sex styrks till viss del då IP rapporterar att TP 1 tror på sina medarbetare även om skattningen i enkäten är mer vag, vilket gör att den bedöms som acceptabel. Styrka sju är också samstämmig även om IP tycker sig se tendenser att det ibland går till överdrift. Sammantaget besitter de flesta av bedömningarna, angående styrkor, god samstämmighet.

*Svagheter:* Svaghet ett och två är direkt överensstämmande i IP:s och PAT:s bedömning. Angående svaghet tre finns viss samstämmighet, och även om IP inte direkt instämmer i att TP 1 ställer sig ”vid sidan om” finns tendenser i intervjun till att det stämmer, vilket också enkäten styrker. Detsamma gäller för svaghet fyra, även om tendensen för samstämmighet är en aning svagare. Svaghet fem behandlas ej vid intervju men styrks via enkäten. IP fokuserar mer i sin bedömning på att TP 1 är en aning introvert och mindre drivande än vad PAT gjorde.

*Sammanfattningsvis:* IP:s och PAT:s bedömningar av TP besitter till störst del god samstämmighet, vad gäller både styrkor och svagheter.

#### *Sammanfattning av analyser TP 2-10*

*TP 2:* De flesta av styrkorna är bedömda som god samstämmighet. När det gäller svagheter är samstämmigheten till hälften god och till hälften mindre god. Det som IP upplever som den största svagheten hos TP 2 finns dock inte omnämnt i PAT:s rapportering av svagheter. Något som PAT inte rapporterat och som IP återkommande nämner som en av TP 2 stora styrkor är förmågan till empati, att lyssna, skapa stämning, vårda relationer och känna av stämningar hos sin personal.

*TP 3:* De styrkor och svagheter som rapporterats spänner mellan god och mindre god samstämmighet. Det är dock fler som bedöms besitta god samstämmighet. Det faktum att det bara finns två svagheter rapporterade ifrån PAT samt att det som IP rapporterar som TP 3:s främsta svaghet inte finns nämnd i PAT:s bedömning, gör att den sammanvägda bedömningen får klenare grund att luta sig mot.

*TP 4:* Styrkorna bedöms generellt vara goda till acceptabelt samstämmiga medan svagheter bedöms vara mindre samstämmiga. IP upplever inte någon av svagheter som PAT rapporterat som en svaghet utan rapporterar andra svagheter.

*TP 5:* IP och PAT:s bedömningar är helt samstämmiga angående de styrkor som rapporteras och alla bedöms som god samstämmighet. Vad gäller svagheter bedömdes en vara god, en acceptabel och två som mindre goda. Vidare rapporterade IP andra svagheter som de mest betydande.

*TP 6:* IP:s och PAT:s bedömningar av TP besitter till störst del god samstämmighet, vad gäller både styrkor och svagheter. De svagheter IP tar upp som inte finns omnämnda av PAT bedöms inte vara avgörande för TP, utan utvecklingsrelaterade, då TP 6 bara varit chef en kort tid.

*TP 7:* IP och PAT:s bedömningar är genomgående bedömda som god samstämmighet. Det finns dock en tendens i IP:s uttalanden som tyder på att TP 7:s styrkor ibland är så pass kraftfulla att de blir svagheter.

*TP 8:* Fyra av sex styrkor bedöms som god samstämmighet, två som acceptabel. Angående rapporterade svagheter av IP och PAT föreligger genomgående god samstämmighet i så väl

intervju som enkät. Vissa av svagheterna nämns som saker TP 8 utvecklat, vilket innebär att TP 8 i dagsläget förmodligen förbättrats inom vissa av svagheterna men hade dem då AC:t genomfördes, vilket kan betyda att PAT:s bedömningar kan ha varit korrekta då de gjordes.

*TP 9:* Eftersom IP genomgående är översvallande positiv, och då omständigheterna kan ha påverkat bedömningen anses analysen inte vara tillräckligt säker och rättvis för att vägas in i det slutgiltiga resultatet. IP rapporterar att fyra av fem styrkor stämmer mycket bra medan en stämmer bra. Angående svagheterna rapporterar IP att två av fyra ”*inte stämmer alls*”, en ”*stämmer mindre bra*” och en ”*något så när*”.

*TP 10:* Analysen av TP 10 är i stora drag mycket lika analysen av TP 9. Styrkorna skattas av IP genomgående ”*stämma mycket bra*”. Angående svagheterna skattas två av fyra att ”*inte stämma alls*” och två ”*stämma mindre bra.*”

Tabell 1 illustrerar fördelningen av bedömd samstämmighet för TP:er, var för sig och totalt. Tabellen visar att det var stora variationer mellan bedömningarna t ex var TP: 7:s bedömning 100 % samstämmig medan TP 4 i 50 % av bedömningarna ansågs ha ”*mindre god samstämmighet*”.

Tabell 1

*Fördelning av bedömd samstämmighet i hela procenttal angående styrkor och svagheter*

Testpersoner	God samstämmighet	Acceptabel samstämmighet	Mindre god samstämmighet
TP: 1	76 %	17 %	7 %
TP: 2	59 %	17 %	25 %
TP: 3	55 %	35 %	10 %
TP: 4	25 %	25 %	50 %
TP: 5	63 %	13 %	25 %
TP: 6	74 %	27 %	0 %
TP: 7	100 %	0 %	0 %
TP: 8	84 %	17 %	0 %
Medelvärde:	67 %	19 %	15 %

Det framkom vid analysen att styrkorna oftare bedömdes som god samstämmighet än svagheter. För att illustrera hur fördelningen ser ut sammanställdes den i tabell 2 och tabell 3. Som kan utläsas är bedömningen ”*mindre god samstämmighet*” genomsnittligt endast 5 % angående styrkor och 25 % vid svagheter.

Tabell 2

*Fördelning av bedömd samstämmighet i hela procenttal angående styrkor.*

Testpersoner	God samstämmighet	Acceptabel samstämmighet	Mindre god samstämmighet
TP: 1	71 %	14 %	14 %
TP: 2	67 %	33 %	0 %
TP: 3	60 %	20 %	20 %
TP: 4	50 %	50 %	0 %
TP: 5	100 %	0 %	0 %
TP: 6	80 %	20 %	0 %
TP: 7	100 %	0 %	0 %
TP: 8	67 %	33 %	0 %
Medelvärde:	74 %	21 %	5 %



Tabell 3

*Fördelning av bedömd samstämmighet i hela procenttal angående svagheter*

Testpersoner	God samstämmighet	Acceptabel samstämmighet	Mindre god samstämmighet
TP: 1	80 %	20 %	0 %
TP: 2	50 %	0 %	50 %
TP: 3	50 %	50 %	0 %
TP: 4	0 %	0 %	100 %
TP: 5	25 %	25 %	50 %
TP: 6	67 %	33 %	0 %
TP: 7	100 %	0 %	0 %
TP: 8	100 %	0 %	0 %
Medelvärde:	59 %	16 %	25 %

## Diskussion

Analysen visade att PAT:s rapporteringar av styrkor och svagheter till 67 % bedömdes besitta god samstämmighet, 19 % acceptabel samstämmighet och 15 % mindre god samstämmighet, utifrån de kriterier författarna satt upp.

*Hur kommer det sig att resultaten ser ut som de gör?*

De slutsatser som är möjliga att dra utifrån resultaten är att PAT merendels bedömer kandidater på ett liknade sätt som framtida chefer, och att bedömningarna av styrkor tenderar att stämma överens oftare än svagheter. Slutsatsen författarna drar är att rapporteringen av styrkor är mycket god, då man uppnår 74 % god, 21 % acceptabel och endast 5 % mindre god samstämmighet. Vad gäller svagheter befinner sig samstämmigheten på en lägre nivå med 59 % god, 16 % acceptabel och 25 % mindre god samstämmighet. Svagheter skulle kunna vara svårare att identifiera under en bedömning, där TP möjligen försöker lyfta fram det han är bra på och dölja det han är sämre på. En annan anledning till denna skillnad skulle kunna vara att IP har lättare att konfirmera styrkor än svagheter, då det handlar om att bedöma en kollega, och i många fall också en vän. Rapporteringen av styrkor och svagheter ser också annorlunda ut i sin grundform från PAT, där styrkor oftare är mer generella och koncisa medan svagheter ofta lindas in i längre motiveringar och presenteras som mer situationsanpassade. Vidare finns också möjligheten att TP arbetat med de utvecklingsområden PAT angivit och därför förändrats. En sista möjlig faktor är också slumpen. Materialet är så pass litet att det blir omöjligt att räkna bort den faktorn, i synnerhet då svagheter var färre i PAT:s rapportering, vilket ledde till att enskilda bedömningar påverkade procentsatsen mer angående svagheter.

*Gör EMP rätt i att använda PAT:s tjänster?*

I inledningen av uppsatsen citeras EMP:s personaldirektör angående vikten EMP lägger vid PAT:s bedömningar. ”AC spelar väldigt stor roll. Vi låter inte de kandidater som inte blir ’godkända’ av PAT att gå vidare till chefskap. De får i så fall vänta några år och bli testade igen.” Citatet visar att EMP verkligen tror på PAT:s förmåga att bedöma deras framtida chefer, vilket väcker frågan om de bör göra det. PAT:s AC uppfyller de krav som finns enligt *International Task Force on Assessment Centre Guidelines* (2000) på hur ett AC skall vara

utformat. Vidare har PAT:s AC också likheter med de AC:n som Gaugler et al. (1987) menar uppmätts inneha god förmåga att förutsäga framgång i arbetslivet, eftersom man har utbildade och kompetenta bedömare i form av psykologer med flera års erfarenhet hos PAT. Detta gör att man kan anta att PAT:s AC:er besitter en hög prediktiv validitet utan att se på de resultat som framkommit i denna studie, då denna studien inte mäter framgång hos testpersonerna.

Från början fanns tanken att väva in denna dimension genom att använda sig av den samlade helhetsbedömning som PAT lämnat vid sitt utlåtande. Vid intervjuandet stod det dock klart att den spridning som fanns i PAT:s skattningar var liten, samt att de skattningar som IP levererade inte skilde sig nämnvärt åt mellan TP:na. Det berodde antagligen på att alla aktuella TP:er var högt skattade från början, då endast de TP:er som var högt skattade var tillgängliga genom att de fått jobb samt att de stannat i den position de tilldelats och därför hade presterat väl i sitt arbete. Vårt försök att mäta prestationen syns i bilaga 3 (helhetsbedömningsskattning, enkäten). Om vi ser till den studie som Harel et al. genomförde 2003, där man visade att AC:n har en högre prediktiv validitet än strukturerad intervju, samt att det i många fall är lönsamt att använda AC:n är det befogat av EMP att använda sig av PAT:s AC. Harel et al. visade att det är lönsamt att utveckla AC:n för företag med 25 cheftillsättningar på en treårsperiod. Eftersom PAT utvecklat AC:t och EMP därmed inte behöver stå för hela utvecklingskostnader, då det finns fler kunder som betalar, förefaller det vara en god affär att köpa in denna tjänst.

Ett annat argument för att använda sig av externa informationskällor är det som Sjöberg (2000) nämner, nämligen rättviseargumentet. Då det i EMP:s fall handlar om internrekryteringar kan man tycka att de borde ha en klar bild över vem som är mogen och har kompetensen att avancera, men detta kan också betyda att faktorer som kontakter, social bakgrund och utövad inställsamhet betyder mer. Det gör att det kan ses som fördelaktigt att hämta information från externa källor där dessa faktorer borde spela mindre roll. Ytterligare argument som Sjöberg (2000) använder som kan vara applicerbara på EMP är att legitimera organisationens tekniska nivå, öka trovärdigheten och motivationen hos den anställda, underlag för utveckling samt legitimera beslut om anställning, vilket förmodligen kan ses som extra viktigt vid internrekryteringar då andra anställda kan befinna sig i en konkurrenssituation. Genom ovanstående argument och eftersom att detta fall handlar om chefsrekrytering, anser författarna att EMP gör rätt i att använda sig av AC:n.

*Finns det mer information i materialet?*

Något som inte syns i samstämmighetsbedömningar är hur träffsäker bedömningen är utöver rapporterade styrkor och svagheter. Som exempel kan nämnas TP 2:s profil där samstämmigheten överlag bedömdes vara god. Vid intervju påpekade IP dock vid ett flertal tillfällen att TP 2:s stora styrka var hans empatiska förmåga. Denna styrka borde alltså funnits med för att bedömningen ska kunna klassas som fullständigt korrekt. I gjord analys har det dock endast beaktats i vilken grad rapporterade styrkor och svagheter uppnår hög samstämmighet. Information om dessa avvikelser finns att tillgå i bifogade analyser för värdering av det verkliga värdet av bedömningen. På grund av begränsningsskäl lämnades de utanför, även om de är mycket intressanta. Det upplevdes för svårt att lägga in en extra dimension som tog hänsyn till oförmedlade styrkor och svagheter, samt försök att bedöma vilka styrkor och svagheter som var viktigast i arbetet för TP. Det upplevs också som högst osannolikt, om ens önskvärt, av författarna att olika källor förmedlar exakt samma styrkor och svagheter och samtidigt värderar dem likvärdigt. Man måste vara medveten om att det här handlar om bedömningar av egenskaper, vilka i sig själva är komplexa och svårbedömda, hos personer i olika situationer och av olika bedömare vid olika tidpunkter. Det finns alltså oerhört många faktorer som kan ha påverkat hur bedömningarna såg ut. Förhoppningen om att kunna göra en bedömning av det verkliga värdet att AC var från början något som kändes spännande och intressant men tiden utvisade att de data vi samlat in inte gick att använda till att bedöma huruvida PAT AC var en god prediktor för kommande arbetsprestation. Det bedömdes vara för osäkert att uttala sig om detta då vi ej har någon grupp att jämföra med samt det inte finns data i vår undersökning som mäter prestation. Vi har t ex ingen som helst aning om huruvida IP har rätt om vad som ger framgång.

*PAT:s metoder i ljuset av personlighetsteorier*

I ett försök att applicera modern egenskapspsykologi på PAT:s personlighetstest och AC kan man se tendenser till att de faktorer som slagits samman i Big Five också tenderar att korrelera med varandra i vår undersökning. Om vi använder oss av det presenterade exemplet TP 1 kan vi se att PAT rapporterar att TP 1 genom styrka 4 är: *lugn och balanserad* och i styrka 5: *låter sig inte ryckas med av andras känslor*. IP bedömer dem stämna mycket väl. Om man ser det ur Costa & McCrae (1992) perspektiv kan styrka 4 och styrka 5 sägas rapportera samma sak,

nämmligen att TP 1 befinner sig lågt på skalan för neuroticism och att det är onödigt att rapportera dem som skilda egenskaper. För att lämna viss kritik mot hur PAT rapporterar sina styrkor och svagheter är detta något som författarna upplevt genom hela arbetet med analysen då frågan flera gånger väckts: Är inte kärnan i dessa styrkor och svagheter samma sak, och beskriver de inte en och samma egenskap eller färdighet?

För att underbygga och förklara resonemanget ytterligare kan ännu ett exempel nämnas. PAT:s rapportering av styrkor och svagheter kopplas här istället till Smiths (1994) *teori om validitet hos prediktorn vid urval*. I detta exempel används TP 1:s styrka 1: *tydlig kapacitet till analys och kritisk granskning* och styrka 2: *förmåga att vända och vrida på en problemställning så att alla perspektiv betraktas*. Dessa styrkor är av IP också bedömda att stämma mycket bra. Vad är det egentligen man åsyftar när man rapporterar dessa styrkor? Enligt Smith skulle förmodligen dessa hamna i kategorin *universaliteter* och dess undergrupp som han kallar *kognitiv kapacitet*, vilket ligger nära begreppet intelligens. Om man utgår ifrån att dessa styrkor är relaterade till generell kognitiv kapacitet, som visats vara kopplad till framgång i alla typer av arbeten, är alltså styrka ett och två ett mått på samma sak, nämligen det som brukar kallas för, det ibland tvetydiga begreppet, intelligens eller generell kognitiv kapacitet. Om man då istället använder sig av Smiths och Costa & McCraes termer skulle bedömningen istället ha kunnat vara att: TP 1 har en hög *kognitiv kapacitet* och befinner sig lågt på skalan för neuroticism, angående dessa fyra styrkor. Denna typ av sammanslagningar är möjlig att göra genomgående.

### *Urvalet*

Urvalet av IP:er och TP:er genomfördes tillsammans med EMP och PAT. Det gjordes eftersom det var de som hade informationen om vilka som kunde tänkas vara tillgängliga och genomgått bedömningarna. Något att reflektera över i vårt fall är att vi bara kunde få tillgång till dem som lyckats bra och fått en chefsposition. Detta kan ha lett till att de TP:er som användes som underlag genomgående hade positiva bedömningar. Det kunde varit intressant att få tillgång till TP:er som inte hade samma starka bedömning för att se om spridningen i bedömningarna påverkat resultaten. Detta var inte möjligt i vårt fall, då de som inte lyckats få arbetet ej var tillgängliga. Kanske kunde spridningen ha gjort att resultatet ändrats, genom att de med lägre skattningar på något sätt var lättare eller svårare att bedöma.

### *Intervjuerna*

Ur ett helhetsperspektiv anser vi att intervjuandet varit både intressant och givande. Författarna själva har hållit i intervjuerna och då ingen av oss har någon riktig erfarenhet av detta har många fel antagligen begåtts, dels saker som diskuteras här, dels sådant vi fortfarande inte har tillräcklig erfarenhet och kunskap om för att inse. För att ha en möjlighet att kunna beskriva värdet av PAT:s bedömningar på ett bättre sätt kunde frågor om vilka styrkor som är viktiga i arbetet också konstruerats, då det skulle givit oss en möjlighet att värdera om PAT fokuserat på rätt saker. Vi var positivt överraskade av hur öppna IP:erna var i sina skattningar. En möjlig anledning till detta är förmodligen att IP:erna är vana vid att fälla uttalanden om kollegor, vilket också framkom i intervjuerna genom att många refererade till tidigare medarbetarsamtal och interna mätningar. Detta material skulle ha varit mycket intressant att få ta del av i en framtida studie, för att jämföra vårt material med hur man internt skattar TP. Vid den sista intervjun som genomfördes uppkom, som tidigare nämnts, en situation där IP blivit kontaktad av TP som inte var medveten eller informerad om att studien genomfördes. Detta ledde till att studiens syfte, och vad vi egentligen var ute efter, ifrågasattes. Efter att ha klargjort syftet och att det inte var frågan om att mäta vilka av TP:na som var bra respektive dåliga, gick IP med på att låta sig intervjuas. Det var olyckligt att TP:na inte blivit informerade om att deras profiler användes som underlag i studien, och det är förståeligt att TP:erna blev irriterade och oroliga, då det handlar om ett känsligt och personligt material. Intervjuerna som följde upplevdes av författarna vara påverkade av situationen och redovisades därför separerat. Detta var självfallet negativt i den mån att materialet blev mindre. Å andra sidan anser författarna att de sista intervjuerna ändå fyller en viktig funktion. Det blir tydligt att de andra åtta intervjuerna innehåller mycket och trovärdig information, och visar att tidigare IP:er var bekväma vid intervjusituationen. Situationen gjorde alltså att studien fick en sorts inbyggd kontrollfunktion genom två påverkade intervjuer.

Intervjusvaren har genomgående i denna undersökning värderats högt av författarna, vilket motiverats med att spontaniteten och därigenom validiteten är hög. Det bör dock beaktas att intervjupersonerna inte kan redogöra för den "absoluta sanningen" och fullständiga och ärliga beskrivningen av testpersonerna. Konsekvensen av IP:ernas personlighet, attityder och värderingar för deras svar bör tas i beaktande. En IP som av naturen är positiv låter säkerligen sin bedömning av sina medarbetare påverkas av detta. Hade chefen till TP varit en annan hade

sannolikt även bedömningen av densamme blivit annorlunda.

### *Generaliserbarhet och antal deltagare*

Från början var tanken att studien skulle omfatta 20 intervjuer. Under tiden som studien genomfördes stod det dock klart att antalet skulle bli mindre, då det var ett konstant bortfall av TP:er och IP:er. Anledningarna var lika många som antalet, men generellt handlade det om tid och brist på tid. Eftersom de som ingick i studien var tvungna att uppfylla vissa kriterier för att kunna medverka var det också omöjligt att fylla ut med andra. Då villkoren såg ut som de gjorde och författarna var tvungna att rätta sig efter företagets förutsättningar och möjlighet att ge tillträde, blev antalet litet. Vår handledare, Lars Trygg, beskrev fenomenet på ett bra sätt när han vid ett handledningstillfälle menade att: ”*Kan man inte få den man älskar, så får man älska den man får*”. Citatet är talande - det inte var mycket annat att göra än att rätta sig efter villkoren.

Vidare har bedömningarna som är gjorda på TP:erna en spridning över tid, från 2002-2006. Det ledde till att vi var tvungna att ta tiden i beaktande som en faktor vid våra intervjuer. Det gjordes genom att vi konsekvent frågade IP om förändringar i TP:s beteende sedan AC:et genomgicks. Detta skulle kunna vara en felkälla då IP kan ha glömt hur TP var för ett par år sedan, men genom att kontrollera förändringar anser vi ändå att vi kommit tillräckligt nära för att kunna uttala oss. Slutligen utgörs såväl TP:er som IP:er av en liten, homogen grupp civilingenjörer som innehar chefspositioner på olika nivåer. Denna grupp människor är på intet sätt representativ för populationen yrkesverksamma i Sverige. Man bör vara medveten om att selektering skett i flera steg innan deltagarna valdes ut för denna undersökning. Först och främst har dessa personer valt att läsa en civilingenjörsutbildning, sedan har de sökt sig till teknik-/telekommunikationsföretaget EMP. Slutligen har de uppvisat intresset, ambitionen och potential/förmågan att verka som chef och därmed leda andra människor, och ansvara för sig själv och en grupp människor. Det klina antalet intervjuer gör att det är svårt att dra för stora växlar på resultaten. Studien bör snarare ses som en förklaring av hur PAT:s bedömningsmetoder fungerar på EMP och en fingervisning, inspirationskälla och stöd till ytterligare forskning inom området. Eftersom AC-metoden är relativt ovanlig har vi inte kunnat finna någon studie gjord i Sverige som undersöker hur väl metoden fungerar, därför bryter studien i viss mån ny mark.

*Informationskällor*

I brist på andra källor baserades studien till stor del på material som fanns att tillgå hos PAT och läsaren bör informeras om att mycket av det som beskriver deras metoder och tillvägagångssätt är hämtat direkt från PAT, som också lever på att göra bedömningar och nyttjar det som sin källa till inkomst. Författarna har inte haft möjlighet att granska eller studera dessa metoder utan har förlitat sig på PAT:s uppgifter. Vi har inte upplevt att man velat undanhålla information på något sätt, då det hela tiden poängterats att man vill genomföra studien med syftet att generera ny information för att lära sig mer och kunna utveckla sina metoder. Den risk som finns är dock att eventuella brister inte rapporteras i material, vilket är konstruerat för att informera befintliga eller kommande kunder, eller att man helt enkelt inte vet om brister och nackdelar. Författarna har därför försökt att ha ett nyktert förhållningssätt till informationen. Som nämnts tidigare i metoddelen genomgick hälften av TP:erna personlighetstestet Perspektiv och andra hälften PAT-testet. Vi är medvetna om att olika personlighetstest utgör informationskällor i bedömningarna. Det bedömdes dock inte spela någon avgörande roll, då testen är relativt lika i grunden och endast utgör en liten del av helhetsbedömningen där AC:t väger betydligt tyngre. Detta styrktes också av PAT, som inte såg bytet av test som något som påverkade helhetsbedömningen till den grad att vi behövde ta det i beaktande. Vidare önskade författarna att lämna exempel på hur de bedömningsformulär PAT använder vid AC:t och de rapporteringar vi utgått ifrån såg ut i sin ursprungliga form. Det ansågs dock vara känsligt då EMP inte ville offentliggöra sin ledarskapsstrategi, samt då den situation som uppkommit skulle kunna göra att någon av TP:erna skulle känna sig utelämnad vid exempel av rapportering.

*Framtida forskning*

Vi har i vår studie varit tvungna att avgränsa våra frågeställningar p g a tidsbrist, tillgång till IP:er och TP:er och p g a uppsatsens nödvändiga begränsning. Något som vore extra intressant vore att fortsätta forska på vilka det går bra för i efterhand. Det vore oerhört intressant att studera om det kan finnas några likheter i hur de som presterat högt i arbetslivet bedömts av PAT eller någon annan kvalificerad bedömare. Vidare vore det intressant att gräva vidare och utveckla det vi undersökt, och att se på vad som är ett bra mått och göra någon slags värdering av om det är så att de som får höga poäng också lyckas bättre i arbetslivet.



## Referenslista

- Allport, G.W, Odbert, H.S., Menner, R.J. (1936). Trait-Names, a Psycho-Lexical Study. *American Speech, Vol. 11. No. 3, 259-260*. Hämtad 1 november, 2006, från databasen ELIN.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall cop.
- Bartram, D. (2005). *EFPA Review Model for the Description and Evaluation of Psychological Tests: Test Review Form and Notes for Reviewers*. Hämtad 10 november, 2006, från [www.efpa.be](http://www.efpa.be).
- Bray, D.W. & Campbell, R.J. & Grant, D.L. (1975). Formative Years in Business: A Lone-Term AT & T Study of Managerial Lives. *Journal of Business, 1*, 127-128. Hämtad den 5 november, 2006 från databasen ELIN.
- Egidius, H. (2002). *Termllexikon i psykologi, pedagogik och psykoterapi* (7th ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Gaugler, B.B, Rosenthal, D.R, Thornton, G.C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment centers validities. *Journal of Applied Psychology Monograph, 72*, 493-511. Hämtad den 13 november, 2006 från databasen ELIN.
- Harel, H.G & Arditi-Vogel, A. & Janz, T. (2003). Comparing the validity and utility of behaviour description interview versus assessment center ratings. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 18. No 2. 94-104*. Hämtad den 24 november, 2006 från databasen ELIN.
- Henry, R.A. & Hulin, C.L. (1987) Stability of Skilled Performance across Time: Some Generalizations and Limitations on Utilities. *Journal of Applied Psychology. 73. 457-462*. Hämtad den 5 november, 2006 från databasen ELIN.

Hogan, J. C., Hogan, R., & Murtha, T. (1992). Validation of a personality measure of managerial performance. *Journal of Business and Psychology*, 7, 225-237. Hämtad den 1 november, 2006 från databasen ELIN.

Informationsblad PAT-testet, (2006), Pat Management, Lund.

International Task Force on Assessment Center Guidelines (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 29, 315-331. Hämtad den 8 november, 2006 från databasen ELIN.

Jacobson, C. 2006- 11-07. [www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=586715](http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=586715)

Jenkins, M., & Griffith, R. (2004). Using Personality Constructs to Predict Performance: Narrow or Broad Bandwidth. *Journal of Business and Psychology*, Vol 19, No. 2. 255-269. Hämtad den 23 november, 2006 från databasen ELIN.

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2000). *Arbetsanalys och personbedömning- att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur

Kanungo, R.N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13, 119-139. Hämtad den 2 november, 2006 från databasen ELIN.

Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (2005). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*. (6 ed.). Long Beach: Thomson & Wadsworth

Kline, P. (2000). *Handbook of Psychological Testing*. London: Routledge

Lievens, F. & Goemaere, H. (1999). A different Look at Assessment Centres: Views of Assessment Center Users. *Blackwell Publishing*. Vol. 7, No. 4. 215-219. Hämtad den 15 november, 2006 från databasen ELIN.

Lorence, J. (1987). Age Differences in Work Involvement: Analyses of Three Explanations. *Work and Occupations*, 14, 533-557. Hämtad den 5 november, 2006 från databasen ELIN.

Mabon, H. (2002). *Arbetspsykologisk testning, om urval i arbetslivet*. Kristianstad: Psykologiförlaget AB

McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13. Hämtad den 1 november, 2006 från databasen ELIN.

McHenry, J. J., Hough, L. M., Toquam, J. L., Hanson, M. A., & Ashworth, S. (1990). Project A validity results: The relationship between predictor and validity domains. *Personnel Psychology*, 43, 335-354.

Millward, L. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. London: SAGE

Norton, S.D. (1977), The empirical and content validity of assessment centers vs. traditional methods for predicting managerial success. *The academy of management review*, Vol.2, No.3. (July), pp.442-453. University of Missouri, St. Louis. Hämtad den 6 november, 2006 från databasen ELIN.

Perspektiv bakgrund och teoretiska utgångspunkter. (2002) Pat Management. Lund.

Pervin, L. A. & John, O. P. (2005). *Personality theory and research* (9:th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Saboonchi, F. (2000). *Perfectionism. Conceptual, emotional, psychopathological, and health-related implications*. Stockholm: Department of Psychology, University of Stockholm. Hämtad den 24 november, 2006 från databasen ELIN.

Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2. 262-274. Hämtad den 3 december, 2006 från databasen ELIN.

Schneider, B. (1987) The People Make the Place. *Journal of Personnel Psychology*. 40:3. 437-454, Hämtad den 5 november, 2006 från databasen ELIN.

Sjöberg, L. (2000). Personlighetstest i arbetslivet: Historik och aktuell forskning, *Scandinavian Working paper series in Business Administration*. Hämtad den 1 november, 2006 från, [www.swoba.hhs.se](http://www.swoba.hhs.se).

Smith, M. (1994) A theory of the Validity of Predictors in Selction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67, 13-31. Hämtad den 5 november, 2006 från databasen ELIN.

Strauss, G & Sayles, L.R. (1980) *Personnel - the human problems of management*  
New Jersey: Prentice Hall, 4 ed.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742. Hämtad den 12 november, 2006 från databasen ELIN.

Wood, R. & Boyle, S. & Fullerton, J. (1994). What goes on in Assessment Centres? *Training Tomorrow*. 29-31. Hämtad den 13 november, 2006 från databasen ELIN.

[www.pat.se](http://www.pat.se). 2006-10-15

Zaar, C. & Tillman, P. (2003) *Assessment Center – för bättre ledarskap och mer framgångsrika organisationer*. Ekerlids: Stockholm.

## Bilagor

### Bilaga 1, Intervjuguide

# Intervjuguide

Instruktioner: Försök att hålla konversationen konkret. Vi fokuserar på IP:s uppfattning av TP:s egenskaper, styrkor och svagheter, därför ser vi gärna att konversationen fokuserar på TP och inte IP.

## **Bakgrund**

IP:s Ålder?

IP:s Position?

Antal år i nuvarande position för IP och TP?

Hur länge har IP haft varit i kontakt med TP?

Hur mycket kontakt har ni?

Vilka arbetsuppgifter har den anställda?

## **Exempel på frågor.**

*Tema: Allmän beskrivning av kandidaten. (Kopplas till PAT:s bild av styrkor/svagheter)*

Vilka egenskaper upplever du att TP besitter? Hur uttrycks de? Ge exempel på situationer då dessa egenskaper kommit till uttryck. (Gå igenom dem en och en. Ingen rangordning)

Beskriv TP:s beteende på arbetsplatsen, Hur agerar hon? I vilka situationer agerar hon på speciellt sätt? Orsaker till agerandet? Exemplifiera.

Beskriv TP:s starka sidor. Ge exempel på hur hon använder dem och i vilka situationer. Ge exempel. (inte utbildningar eller teknisk kompetens!)

Beskriv TP:s mindre bra sidor. Ge exempel på hur hon använder dem och i vilka situationer. Ge exempel.

Hur tycker du att TP:s personlighet kommer till uttryck i det dagliga arbetet? Berätta om någon gång du upplevt detta.

På vilket sätt löser TP problem inom arbetet, ge exempel.

Beskriv ditt förtroende för TP? Vad har fått dig att tycka så?

Vad skiljer TP ifrån andra kollegor du har?, På vilket sätt märks det? Kan du ge exempel?

Hur upplever du att TP fungerar i grupp. Exempel, tar TP plats, vilken roll tilldelas TP?

*Tema: Är du och företaget nöjda med kandidatens arbetsinsats? (Kopplas till helhetsbedömning)*

Hur upplever du att förväntningarna på TP infriats?

Hur framgångsrik upplever du TP vara i sitt arbete? Hur ser TP:s framtid i företaget ut?

Hur ser du på TP:s potential till att vara och bli en framgångsrik chef? Kommer hon att avancera?

**Utveckling och validitetssäkring.**

*(Upplever du att TP har utvecklats sen det datum hon gick igenom Assessments Development Centre?)*

Hur har hon förändrats? Inom vilka områden har det skett förändringar? Ange orsaker till ev. förändring

Har ni inom företaget arbetat med de utvecklingsområden som PAT angav, och i så fall hur?  
Har TP arbetat med de utvecklingsområden som angavs av PAT? Hur?

Finns det något annat som kan ha påverkat den anställda under den senaste tiden och gjort att hon förändrats, Vad, hur, varför och exempel.

Vad kan kandidaten utveckla utöver detta?

**(Avslutning med att presentera den bild som PAT hade av kandidaten i form av enkät.  
”hur tycker du att den stämmer överens med upplevelser av den anställda”?)**

## Intervjustöd

### Tema

### Exempel på frågor.

*Tema: Beskriv vad kandidaten gör en typisk dag på arbetet.*

Är hon bra på det? / Hur utförs arb. Uppgifterna?

Varför tror du att hon gör på detta sätt?

Vad kunde hon göra bättre?

Hur uttrycker sig hennes personlighet i arbetet?

Vilka karaktäristika är det som syns i utförandet av sitt arbete?

*Tema: Hur upplever du att kandidaten trivs inom företaget?*

På nuvarande befattning?

Är hon stressad? Hur ofta? Hur uttrycker det sig?

Är hon sjuk? Hur ofta och på vilket sätt?

Vad tror du att det beror på?

Hur ser den anställda på sin framtid?,

Vill hon göra vidare karriär?

*Tema: Är du och företaget nöjda med kandidatens arbetsinsatts?*

Har förväntningarna på den anställda infriats?

Vad gör hon bra?

Vad kan bli bättre?

Vad är hennes starka/svaga sidor?

Hur upplevs hon av sina medarbetare?



**Möjliga situationer att beskriva om IP har svårt att prata om TP.**

*Grupsituation*

*Tänk dig in i situationen att företaget startar ett nytt projekt där kandidaten ingår. De tilldelas inga roller från början utan får bara en uppgift att lösa gemensamt.*

Beskriv hur du tror den anställda agerar.

Vilken roll tar hon i gruppen?

Vad fokuserar hon på i en situation som denna?

Hur upplevs hon av gruppen?

Hur trivs hon?

Hur ser vägen till resultatet ut? Var ligger fokus?

Vad är viktigt ?

På vilket sätt arbetar hon mot ett utsatt mål?

*Stressituation*

*Tänk dig in i att den anställda kommer in på arbetet och har väldigt mycket att göra. Mailboxen är full, rapport måste in, medarbetare sjuka och det är alldeles för mycket att göra och kraven utifrån är för stora.*

Hur hanterar hon situationen?

Hur mår hon?

Ber hon om hjälp? Delegerar hon? Varför och hur?

Vad prioriterar hon?

Hur ser hon på en situation som denna?

Hur löser hon sina problem?

*Medarbetarsamtal. (Den anställda utvärderas)*

*Tänk dig in i situationen där den anställda kallar till medarbetarsamtal där det senaste året genomgås. Resultat, feedback, utveckling och så vidare. Beskriv vad som händer?*

Hur kritiserar hon?

Hur berömmar hon?

Hur bedömer hon andra?

Är hon intresserad av situationen, tycker hon om det?

På vilket sätt förmedlar hon vad hon vill säga?

Hur tror du att hennes underställda upplever henne?

Vågar underställda kritisera henne?

*Medarbetarsamtal. (Den anställda blir utvärderad)*

*Tänk dig in i situationen där den anställda är kallad till medarbetarsamtal där det senaste året skall utvärderas. Beskriv vad som händer?*

Hur reagerar hon på kritik?

Hur svarar hon på beröm?

Är hon intresserad av situationen, tycker hon om det?

På vilket sätt förmedlar hon vad hon vill säga?

Om hon upplever att bilden som förmedlas av henne är felaktig, vad gör hon och hur gör hon det?

Vågar hon kritisera sina chefer och medarbetare?

## Uppskatta hur väl Du tycker att följande beskrivning stämmer överens med Din bild av XXXX

- 1, stämmer inte alls
- 2, stämmer mindre bra
- 3, stämmer något så när
- 4, stämmer bra
- 5, stämmer mycket bra

Egenskaper	1	2	3	4	5
<u>Styrkor</u>					
Kapacitet till analys och kritisk granskning					
Förmåga att vända och vrida på en problemställning så att alla perspektiv betraktas					
Noggrann och uthållig med att komma till avslut					
Lugn och balanserad					
Låter sig ej ryckas med av andras känslor					
Positiv människosyn					
Tror på andras förmåga					
<u>Svagheter</u>					
Något återhållsam med den egna personen, vilket gör honom mindre inspirerande för andra					
Varierar i engagemang och motivation; bidrar då ej optimalt med sig själv.					
Ställer sig ”vid sidan om”					
För medarbetarorienterad i sina ställningstaganden och riskerar att bli för snäll					
Tendens att lämna över ansvar till någon annan (i chefssituationer) då det rör sådant som ej intresserar					

## Gör en sammanvägd värdering av XXXXX som linjeförman/ledare. Utgå från en skala 1-7, där skalstegen motsvarar följande förutsättningar:

- 1-2:** Klart otillfredsställande förutsättningar för linjeförman/befattning/ledarroll.
- 3:** Ej tillfredsställande förutsättningar för linjeförman/befattning/ledarroll. Rekommenderas i nuläget till andra befattningar/uppgifter.
- 4:** Ej helt tillfredsställande förutsättningar för linjeförman/befattning/ledarroll. Ytterligare utvecklingsbehov.
- 5:** Tillfredsställande förutsättningar för linjeförman/befattning/ledarroll. Behöver viss utveckling och träning.
- 6:** Goda förutsättningar för linjeförman/befattning/ledarroll. Förväntas relativt självständigt kunna axla ansvaret.

7:Utmärkta förutsättningar för linjechefsbefattning/ledarroll. Förväntas självständigt kunna axla ansvaret.

**Din uppfattning:**

1	2	3	4	5	6	7

### **Analys TP 1**

I kursiv stil anges PAT:s angivna styrkor/svagheter Efterföljande är citat ur intervjun av IP angående TP, som bedöms vara direkt jämförbara, närliggande eller på något vis stärka eller försvaga PAT:s bedömning. Med utgångspunkt i tidigare nämnda kriterier bedöms också samstämmigheten mellan PAT:s och IP:s rapporterade bilder.

#### **Styrkor**

- 1 *Kapacitet till analys och kritisk granskning.* 1: ”Han är väldigt analytisk och strukturerad.” 2: ”Han vågar ju själv också ifrågasätta ”Vi har ju alltid gjort så här, ska vi inte göra det på ett annat sätt” Bedöms som god samstämmighet.
- 2 *Förmåga att vända och vrida på en problemställning.* 1: ”Han gillar andra sätt att tänka, som bryter mönstret lite grann. Så att säga, han gillar den egenskapen och vinklingar hos folk som bryter invanda mönster och sånt och liksom utmanar honom och andra lite grann.” Bedöms som god samstämmighet.
- 3 *Noggrann och uthållig med att komma till avslut:* 1: ”Han är inte heller... spontant uppfattar jag inte honom som slutföraren eller sådär. Utan han kan få ihop gruppen, va, och så lägger han ut på andra att göra det.” Bedöms som mindre god samstämmighet.
- 4 *Lugn och balanserad:* 1: ”Han har en ganska låg i profil och framtoning, skulle jag säga va. Det är liksom inte den här personen som är... som det sociala livet kretsar kring, han inte mittpunkten i en fest, sådär va. Han är lite mer lågmäld framtoning.” 2: ”Han brukar själv säga att han kan uppfattas tyst på möten, då han bara vill säga nåt när han tycker att det är relevant, va. Och det är väl ganska talande.” 1: ”Det finns en stabilitet och förutsägbarhet hos honom som betyder mycket för gruppen som sådan.” Bedöms som god samstämmighet.

- 5 *Låter sig ej ryckas med av andras känslor:* 1: ”Det finns en stabilitet och förutsägbarhet hos honom som betyder mycket för gruppen som sådan.” Bedöms som god samstämmighet.
- 6 *Positiv människosyn:* 1: ”Han har fått folk att växa väldigt mycket i sin grupp. De har tagit nya roller, han har trott på dem, han har coachat och fått dem att växa professionellt.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
- 7 *Tror på andras förmåga:* ”Det är nog mer en styrka att han lyssnar på folk och kan nog summera ihop att, okej så här tycker vi och eh... Sen kan det där nog tendera att bli en konsensusstämning, genom att han ska försöka jämka ihop allas åsikter, vilket inte alltid är bra.” Bedöms som god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta

### **Svagheter**

- 1 *Något återhållsam med den egna personen, vilket gör honom mindre inspirerande för andra.* 1: ”Han sprider inte så mycket energi heller till sin omgivning, eftersom han är lite lågmäld då va, så blir det inte den här drivande framtoningen” 2: ”Han har liksom inget behov av att framhäva sig själv i sammanhang bara för att han ska synas.” Bedöms som god samstämmighet.
- 2 *Varierar i engagemang och motivation; bidrar då ej optimalt med sig själv.* 1: ”Det blir ju lite grann det här när han får en ny, en knepig situation. aaaha, nu är det problem, glaset är halvtomt istället för halvfullt. Han fokuserar liksom på det negativa. Och ska man gå vidare så måste man liksom, ja, nu är det så här, inte nu är det problem vad kul..., men ta i det med energi och visa det mot andra också och sprida det. Okej, då har vi problem här, då gör vi så här, då får man med sig gruppen.” Bedöms som god samstämmighet.

3 *Ställer sig "vid sidan om"* 1: "I grupp så tar han nog inte den ledande rollen, det är mer att gruppen ska lösa det." 2: "Han är inte den förste som märks i en grupp." Bedöms som god samstämmighet.

4 *För medarbetarorienterad i sina ställningstaganden och riskerar att bli för snäll.* 1: "Ibland så måste man liksom tippa och säga, nu är det så här, va. Jag fattar det beslutet och vi gör så. Det gör han men han måste tänka på att göra det." Bedöms som acceptabel samstämmighet.

5 *Tendens att lämna över ansvar till någon annan (i chefsituationer) då det rör sig om sådant som ej intresserar:* Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som god samstämmighet genom enkät.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: "Det kan vara svårt att lära känna honom, han är inte speciellt drivande och kan vara en aning introvert."

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

1, *stämmer inte alls*

2, *stämmer mindre bra*

3, *stämmer något så när*

4, *stämmer bra*

5, *stämmer mycket bra*

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 1	1	2	3	4	5
Styrkor					
1. Tydlig kapacitet till analys och kritisk granskning					X
2. Förmåga att vända och vrida på en problemställning Så att alla perspektiv betraktas					X
3. Noggrann och uthållig med att komma till avslut			X		

4. Lugn och balanserad					X
5. Låter sig ej ryckas med av andras känslor					X
6. Positiv människosyn			X		
7. Tror på andras förmåga				X	
Svagheter					
1. Något återhållsam med den egna personen, vilket gör honom mindre inspirerande för andra					X
2. Varierar i engagemang och motivation; bidrar Då ej optimalt med sig själv.					X
3. Ställer sig ”vid sidan om”				X	
4. För medarbetarorienterad i sina ställningstaganden, riskerar att bli för snäll.			X		
5. Tendens att lämna över ansvar till någon annan (i chefsituationer) - troligen då det rör sådant som ej intresserar				x	

### Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 1

*Styrkor:* Styrka ett och två är direkt överensstämmande i IP:s och PAT:s bedömning. När det handlar om styrka tre finns viss osäkerhet mellan bedömningarna genom att IP upplever det som han inte är speciellt noga med avslut men samtidigt också inte avfärdar tanken helt genom sin skattning i enkäten. Anledningen till att styrka tre bedöms till mindre god samstämmighet är att intervjun så pass starkt indikerar att TP 1 inte besitter styrkan samtidigt som enkätskattningen stöd inte är tydligare. Angående styrka fyra och fem är överensstämmelsen hög vid både intervju och enkät. Styrka sex styrks till viss del med att IP rapporterar att TP 1 tror på sina medarbetare även om skattningen i enkäten är mer vag. Styrka sju är också samstämmig även om IP tycker sig se tendenser att det ibland går till överdrift. Sammantaget besitter bedömningarna, angående styrkor, god samstämmighet.

*Svagheter:* Svaghet ett och två är direkt överensstämmande i IP:s och PAT:s bedömning. Angående svaghet tre finns viss samstämmighet även om IP inte direkt instämmer i att TP 1 ställer sig ”vid sidan om” finns tendenser i intervjun att det stämmer, vilket också enkäten



styrker. Detsamma gäller för svaghet fyra, även om tendensen för samstämmighet är en aning svagare. Svaghet fem behandlas ej vid intervju men styrks via enkäten. IP fokuserar mer i sin bedömning på att TP 1 är en aning introvert och mindre drivande än vad PAT gjorde.

*Sammanfattningsvis:* IP:s och PAT:s bedömningar av TP besitter till störst del god samstämmighet, vad gäller både styrkor och svagheter.

## Analys TP 2

I kursiv stil anges PAT:s angivna styrkor/svagheter Efterföljande är citat ur intervjun av IP angående TP, som bedöms vara direkt jämförbara, närliggande eller på något vis stärka eller försvaga PAT:s bedömning. Med utgångspunkt i tidigare nämnda kriterier bedöms också samstämmigheten mellan PAT:s och IP:s rapporterade bilder.

### Styrkor

1. *Intellektuellt nyfiken.* 1: Så han har väldigt hög inre... vilja att, eh.. förbättra sig. Är väldigt nyfiken på vad, hur andra uppfattar honom, väldigt öppen för den sortens feedback. Bedöms som god samstämmighet.
2. *Utvecklingsorienterad.* 1: ”Det är klart han kunde ju hitta på saker som frigör upp tiden, för att effektivisera det vi gör så har man ju liksom fått den tiden på något sätt. Ja, lite mer innovativ, lite högre, Ja, jag ska ju inte säga att det är negativt, men i vissa sammanhang kan det ju liksom vara en högre... Han är ju väldigt relationsorienterad, lite högre ehm... just innovation och kunna slutföra saker.” Bedöms som acceptabel samstämmig.
3. *Idéspruta och igångsättare* 1: ”Jag uppfattar att han är väldigt snabb att komma igång, han är väldigt eh.. eh.. han har mycket idéer och tankar, som han kan lätt börja direkt med någonting utan att vara hundra procent genomtänkt och klar.” Bedöms som god samstämmighet.

4. *Vågar gå sina egna vägar.* 1: ”Jag menar han använder ju erfarenheterna, men han är nog ganska kreativ och liksom vilja hitta nya vägar framåt.” 2: ”Han kan liksom vika sig där och jobba utifrån det, bara för att få en tydlig uppgift, tydligt ansvar. Han vill inte låta politik och prestige få... Han har liksom en professionell, balanserad inställning. ”Bara vi kommer överens om hur vi ska göra, vad som förväntas av mig, så jag kan tala om det för mitt folk, att den här uppgiften är den som gäller.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
5. *Rak och tydlig.* 1: ”Han är nog väldigt rak, saklig och ärlig, han säger liksom vad han tycker, han håller sig till fakta.” Bedöms som god samstämmighet.
6. *I grunden goda förutsättningar att skapa inflytande.* 1: ”Folk är väldigt, ehm, man har väldigt stort förtroende för honom, även för saker som liksom inte gäller direkt jobbet.” Bedöms som god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: ”Han har väldigt stor empatisk förmåga, alltså även om han är snabb att komma igång så kör han absolut aldrig över någon.” 2: ”Han är väldigt duktig på att snappa upp signaler på att det inte riktigt står bra till och, det är liksom , så det är en stor styrka också, att kunna se människorna också.” 3: ”Så, även om han är den där uppstartaren som vill komma igång så kan han hantera relationer väldigt bra då. Så empatisk och väldigt mån om andra är de stora styrkorna.”

### **Svagheter**

1. *För beroende av utmanande arbetsuppgifter, intresset kan därför falna snabbt, vilket kan leda till svårigheter att fullfölja och följa upp.* 1: ”Alltså de positiva sakerna är ju på något sätt att han är handlingskraftig, det negativa kan ju vara det här utpräglade uppstartaren.. att ehm.. okej, man måste kanske inte själv driva alla sakerna i mål, men det måste finnas någon som, som ser till att slutföra dem.” Bedöms som god samstämmighet.
2. *Emellanåt för passiv vid gruppsamverkan.* 1: ”Han är ju medveten om att han är ganska snabb med förslag med lösningar och förslag på problem och jag tror ibland att han har,

att han, i och med att han är medveten om det, så tror jag att han håller igen det ibland, sitter och tänker på, anstränger sig för att inte vara för snabb, men eh... Han är väl mån om, om en stämning och personliga relationer och att det... ehm... han är liksom den som håller ihop gruppen, gör att det blir lite mer än, än bara en uppgift som ska lösas.”  
Bedöms som mindre god samstämmighet.

3. *Snabb att tolka och förstå en situation; kan leda till att det blir fort fel och negativt påverka förmågan att skapa delaktighet.* 1: Vad han behöver är stöd med någon som kan bidra med den andra lite mer eftertänksamheten och som håller emot och analyserar. 2: Han är ju ändå chef och en auktoritet i den meningen, så att om man där har en alldeles för tydlig, lägger fram ett förslag på hur man ska göra alldeles för tidigt, så kan man liksom kväva en del synpunkter och tankar som finns hos medarbetare. Bedöms som god samstämmighet.
4. *Hakar emellanåt fast i sin egen tolkning* 1: ”Han kan liksom vika sig där och jobba utifrån det, bara för att få en tydlig uppgift, tydligt ansvar. Han vill inte låta politik och prestige få... Han har liksom en professionell, balanserad inställning. ”Bara vi kommer överens om hur vi ska göra, vad som förväntas av mig, så jag kan tala om det för mitt folk, att den här uppgiften är den som gäller.” Bedöms som mindre god samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: ”Jag ser den största svagheten i innovationsdelen, kanske bror det på att han har för många idéer samt att det inte finns tid och utrymme att utveckla dem.” 2: ”Det kanske brister då i de här andra, innovativa, visionära, nytänkande.”

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

*1, stämmer inte alls*

*2, stämmer mindre bra*

*3, stämmer något så när*

*4, stämmer bra*

## 5, stämmer mycket bra

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 2	1	2	3	4	5
<b>Styrkor</b>					
1. Intellektuellt nyfiken				X	
2. Utvecklingsorienterad			X		
3. Idéspruta och igångsättare					X
4. Vågar gå sina egna vägar			X		
5. Rak och tydlig				X	
6. I grunden goda förutsättningar att skapa inflytande				X	
<b>Svagheter</b>					
1. För beroende av utmanande arbetsuppgifter, intresset kan därför falna väl snabbt, vilket kan leda till svårigheter att fullfölja och följa upp				X	
2. Emellanåt alltför passiv vid gruppsamverkan		X			
3. Snabb att tolka och förstå en situation; kan leda till att det blir fort men fel och negativt påverka förmågan att skapa delaktighet				X	
4. Hakar emellanåt fast i sin egen tolkning		X			

**Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 2**

*Styrkor:* Styrka ett besitter god samstämmighet både genom det som framgår i intervjun och enkäten. Styrka två är mer osäker och IP uttrycker snarare att det är inom detta fält som det skulle kunna finnas svagheter. Vilket IP i och för sig menar kan bero på att det TP kanske inte har tid att arbeta med dessa frågor. Då enkäten indikerar att det ändå finns något i PAT:s bedömning, bedömdes den vara acceptabelt samstämmig. Vad gäller styrka tre är IP och PAT helt överens och den ses av båda som en självklar del av TP 2:s styrkor. IP:s kommentarer angående styrka fyra pekar på en annan uppfattning om TP 2 än den PAT förmedlar, då IP är snarare av åsikten att TP 2 kan gå långt för att andra ska bli nöjda och strunta i sin egen väg. Då PAT:s bedömning inte helt avvisas genom enkäten, gjordes bedömningen acceptabel samstämmighet. Styrka fem och

sex bedöms ha god samstämmighet vilket både intervju och enkät styrker. Något som PAT inte rapporterat och som IP återkommande nämner som en av TP:s stora styrkor är förmågan att till empati, lyssna, skapa stämning, vårda relationer och känna in stämningar hos sin personal. IP hävdar att detta gör att han är väldigt omtyckt och får personalen att må bra.

*Svagheter* Svaghet ett är överensstämmande även om IP inte bara ser det som beteendet som en svaghet. Svaghet två är inte något som IP upplever att TP besitter varken vid intervjun eller vid enkätskattningen. IP menar snarare att svagheten ligger i att TP är för aktiv och måste hålla igen för att släppa fram andra, vilket är vad svaghet tre behandlar i viss mån och därför kan ses som samstämmig. Svaghet fyra bedöms till mindre god samstämmighet då IP upplever att om TP har en svaghet inom detta fält så skulle det snarare vara att TP 2 viker sig för snabbt för att behålla den goda stämningen. IP menar vidare att en av de största svagheterna är innovation

*Sammanfattningsvis:* De flesta av styrkorna är bedömda som god samstämmighet. När det gäller svagheterna är samstämmigheten till hälften god och till hälften mindre god samtidigt som det som IP upplever som den största svagheten hos TP 2 inte finns omnämnt i PAT:s rapportering av svagheter.

### **Analys TP 3**

#### **Styrkor**

1. *Lyhörd och inkännande.* 1: ”Han tar hand om andra och ser till att alla kommer till tals, om han inte är tvungen tar han inte ledarrollen.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
2. *Uppmuntrande och coachande.* 1: ”Han tycker om att jobba med människor och är bra på det.” Bedöms som god samstämmighet.
3. *Utåtriktad och nätverksbyggande.* 1: ”Han är öppen, har lätt för att kommunicera och blir lätt omtyckt.” 2: ”Han är social och folk lyssnar på honom.” Bedöms som god samstämmighet

4. *Utvecklingsorienterad.* 1: ”Han tycker om att jobba med utveckling.” 2: ”Han tycker om att visionera och utveckla avdelningen.” Bedöms som god samstämmighet.
  
5. *Resultatorienterad.* Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms utifrån enkäten som mindre god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta.

### **Svagheter**

1. *Alltför tillmötesgående och kan ha svårare att kritiskt granska och ställa krav* 1: ”Han är väldigt medarbetarorienterad och vill inte gå emot gruppen.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
  
2. *Står inte alltid på sig vid meningsskiljaktigheter och blir därför emellanåt mindre inflytelserik vid gruppssamverkan.* 1: ”När det ligger en konflikt och gror tar han inte tag i det, vilket kan förstora upp det hela. Det har hänt att han undvikit det till den punkt då det blivit ett riktigt problem.” Bedöms som god samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: ”Han prioriterar ibland bort saker som inte är kul och har svårt med uppföljning.”

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

- 1, *stämmer inte alls*
- 2, *stämmer mindre bra*
- 3, *stämmer något så när*
- 4, *stämmer bra*
- 5, *stämmer mycket bra*

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 3	1	2	3	4	5
Styrkor					
1. Lyhörd och inkännande			X		
2. Uppmuntrande och coachande				X	
3. Utåtriktad och nätverksbyggande					X
4. Utvecklingsorienterad			X		
5. Resultatorienterad		X			
Svagheter					
1. Alltför tillmötesgående och kan ha Svårare att kritiskt granska och ställa krav			X		
2. Står inte alltid på sig vid meningsskiljaktigheter och blir därför emellanåt mindre inflytelserik vid gruppsamverkan				X	

### Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 3

*Styrkor:* Styrka ett bedöms som acceptabel samstämmighet då intervjun då både intervjun och enkäten indikerar viss samstämmighet. Styrka två bekräftas både av intervju och enkät. Styrka tre är direkt samstämmig. Angående styrka fyra ger intervjun starkare indikationer på samstämmighet än enkäten och får därigenom anses inneha god samstämmighet. Det var ett centralt tema under intervju att TP 4 tycker om att arbeta med utveckling och är bra på det. Styrka fem nämns ej vid intervju vilket kan tyda på att det inte är en styrka som IP upplever och då enkäten inte antyder något annat bedömdes den vara mindre samstämmig.

*Svagheter:* Svaghet ett styrks med i viss mån genom intervjun och enkäten även om det inte råder direkt samstämmighet. Svaghet två styrks också till viss del av IP i intervjun dock utan att IP sammankopplar svagheten med gruppsamverkan utan syftar mer på ett konfliktperspektiv. Enkäten styrker dock ytterligare att svagheten existerar. IP fokuserar också på TP 3:s mindre goda förmåga att göra prioritera, vilket PAT:s bedömning inte behandlar.

*Sammanfattningsvis:* De styrkor och svagheter som rapporterats spänner mellan god och mindre god samstämmighet. Det är dock fler som bedöms besitta god samstämmighet. Det faktum att det bara finns två svagheter rapporterade samt att det som IP rapporterats som TP:s främsta svaghet inte finns nämnd i PAT:s bedömning, gör att den sammanvägda bedömningen får klenare grund att luta sig mot.

#### **Analys TP 4**

##### **Styrkor**

1. *Gott självförtroende och i grunden goda förutsättningar att skapa inflytande.* 1: ”Han är nog en naturlig ledare, en naturlig ledare som blivit en formell ledare.” Bedöms som god samstämmighet.
2. *Utvecklad logiskt analytisk förmåga och sannolikt en god problemlösare* 1: ”Han löser problem, men inte på ett nytt och okonventionellt sätt, han är en programmerare.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
3. *Adekvat initiativtagare och drivande.* 1: ”Han driver sig själv.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Energirik.* 1: ”Han är en motor, väldigt drivande.” Bedöms som god samstämmighet.
5. *Nyfiken.* 1: ”Han är ingenjör och sätter vikt vid att kunna saker, han söker ofta utmaningar.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
6. *Entusiastisk.* 1: Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som acceptabel samstämmighet genom enkät.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta.

##### **Svagheter**



1. *Bitvis alltför passiv vid gruppsamverkan och nyttjar därför inte alltid sin goda förmåga till att skapa inflytande.* 1: Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som mindre god samstämmighet genom enkät.
2. *Nyttjar inte alltid sin goda förmåga att skapa inflytande.* 1: ”Han har goda förutsättningar att skapa inflytande. Han tar initiativet om det behövs, om det inte finns någon initiativtagare i gruppen.” Bedöms som mindre god samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: ”När han väl bestämt sig kan han ha svårt att ta in vad andra säger och lyssna på gruppen.” 2: ”Han är dålig på långsiktig planering. Han orkar inte se längre fram utan fokuserar på dag-till-dag verksamheten. Man skulle kunna säga att han är inriktad på att fatta rätt beslut här och nu och inte ser framåt.” 3: ”Han behöver träna på att planera och vara långsiktig och delegera mera.”

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

- 1, *stämmer inte alls*
- 2, *stämmer mindre bra*
- 3, *stämmer något så när*
- 4, *stämmer bra*
- 5, *stämmer mycket bra*

<b>IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Styrkor					
1. Gott självförtroende och i grunden goda förutsättningar att skapa inflytande				X	
2. Utvecklad logiskt analytisk förmåga och sannolikt en god problemlösare			X		
3. Adekvat initiativtagare och drivande.				X	
4. Energirik				X	
5. Nyfiken			X		

6. Entusiastisk			X		
Svagheter					
1. Bitvis alltför passiv vid gruppsamverkan och nyttjar därför inte alltid sin goda förmåga att skapa inflytande		X			
2. Nyttjar inte alltid teamet för att skapa resultat		X			

### Analys och jämförelse av PAT,s och IP,s bedömning av TP 4

*Styrkor:* Styrka ett styrks till viss del av att IP anser att TP 4 är en naturlig ledare med och ytligare stöd av enkäten anses god samstämmighet föreligga. Styrka två stämmer också till viss grad även om IP är mer osäker i sina skattningar. Stryka tre och fyra stärks av enkät och intervju. Styrka fem och sex behandlades sparsamt vid intervjutillfället även om det fanns indikationer på viss samstämmighet angående styrka fem. Enligt bedömning grundad på enkät bedöms de vara acceptabelt samstämmiga. Hälften av styrkorna bedöms ha god samstämmighet medan hälften har acceptabel.

*Svagheter:* Både svaghet ett och två upplevs stämna mindre bra av IP genom intervjun och enkäten. Det leder, tillsammans med att IP rapporterar en rad andra svagheter som IP upplever som viktigare, till att samstämmigheten angående svagheter är mindre god.

*Sammanfattningsvis:* Styrkorna bedöms generellt vara god till acceptabelt samstämmiga medan svagheterna bedöms vara mindre samstämmiga.

### Analys TP 5

#### Styrkor

1. *Logisk och analytisk.* Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som god samstämmighet genom enkät.
2. *God problemlösare.* 1: ”Och när vi då lägger upp nya projekt, då i det tidiga skedet så är han oftast väldigt proaktiv i hur ska vi göra, hur ska vi lösa detta. Mycket aktivt, tar en

väldigt aktiv del i hur vi sätter upp projektet.” 2: ”Han är också kreativ.” Bedöms som god samstämmighet.

3. *Entusiastisk och snabb till handling.* 1: ”Han har mycket energi och är väldigt entusiastisk och har hög aktivitet” 2: ”Alltså han är väldigt delaktig själv, han har ett väldigt högt engagemang.” 3: ”Han har den, som jag sa innan, den här initiativförmågan på något sätt, att den, den plockar han väldigt snabbt, han vill komma till resultat.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Utåtriktad och sällskaplig.* 1: ”Han är ganska social, han har lätt för att prata, på ett positivt sätt, han har lätt för att prata.” Bedöms som god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta

### **Svagheter**

1. *Mindre uthållig och kan brista i fullföljande och uppföljning.* Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som god samstämmighet genom enkät.
2. *För beroende av omvärldens stöd och återkoppling.* 1: ”Han vill gärna vara vän med människor 2: Han vill gärna lösa tekniska problem själv men när det kommer till problem med personal kommer han gärna till mig, det är en bra kontakt.” Bedöms som mindre god samstämmighet.
3. *Varierar i självförtroende och förmåga att skapa inflytande.* 1: ”Han är mindre bra på att... entusiasmera, skulle jag väl säga. Om man säger, det här fanns väldigt tydligt i början på hans, hans chefskarriär.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
4. *Konfliktundvikande.* 1: ” Han har ju tagit, vi har ju ett antal x gånger när vi har haft jobbiga situationer när man får ta jobbiga samtal och det, det gör han. Nu sitter jag ju inte med på de samtalen, så jag vet ju inte riktigt hur han gör, hur han agerar just i de samtalen... Kan kanske ana lite grann att han i ett sånt samtal, det, nu det är min

magkänsla att, att han kanske blir lite... är kanske inte sådär kristalltydlig och där... kan jag ha en magkänsla att han kan bli lite för... det kan bli lite vagt och kanske lite slarvigt.”  
Bedöms som mindre god samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: ”Hans starka sida är det tekniska ledarskapet, eh... inte det, så att säga, det lite mjukare, alltså inte det mera personella ledarskapet, skulle jag nog vilja säga.” 2: ”Han har lite svårt för att leda människorna där. Att få med sig individerna. Att, att... Om man säger lyssna.”

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

1, stämmer inte alls

2, stämmer mindre bra

3, stämmer något så när

4, stämmer bra

5, stämmer mycket bra

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 5	1	2	3	4	5
Styrkor					
1. Logisk och analytisk					X
2. God problemlösare					X
3. Entusiastisk och snabb till handling				X	
4. Utåtriktad och sällskaplig					X
Svagheter					
1. Mindre uthållig och kan brista i fullföljande och uppföljning				X	
2. För beroende av omvärldens stöd och återkoppling			X		
3. Varierar i självförtroende och förmåga att skapa inflytande			X		
4. Konfliktundvikande		X			

### **Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 5**

*Styrkor:* Styrka ett nämns ej vid intervju men skattas vid enkäten till en 5 vilket tyder på god samstämmighet. Styrka två stämmer också, även om det inte uttalas direkt, så visar bedöms intervjun och enkäten att visa detta. Styrka tre överensstämmer också och resonemang kring entusiasm står att finna genom hela intervjun. IP:s rapportering av styrka fyra är direkt samstämmig med PAT:s. IP pratar även mycket om TP 5 höga tekniska kompetens och skicklighet inom teknik, vilket ger honom respekt och legitimerar hans ledarskap. Denna dimension faller bort i vår undersökning då PAT inte bedömer teknisk kompetens.

*Svagheter:* Svaghet ett diskuteras ej vid intervju men bedöms som god samstämmighet genom enkäten. Svaghet två bedöms som mindre god samstämmighet även om IP skattar den till att ”stämma något så när” enligt enkäten. Anledningen till det är att IP pratar om att söka kontakt och stöd som något som TP gör bra och närmast ses som en styrka. Svaghet tre stämmer i den mån att TP 5 har svårt att få med sig gruppen och skapa inflytande, när det gäller självförtroendet är det talar snarare IP om TP 5:s starka självförtroende som grundar sig i hans starka tekniska kompetens. Svaghet fyra förmedlas ej av IP varken genom enkät eller intervju, även om det finns viss antydning till att TP inte är tillräckigt tydlig vid konfliktsituationer. De svagheter IP fokuserar på är till stor del förmågan att lyssna, leda, och få med sig personalen.

*Sammanfattningsvis:* IP och PAT:s bedömningar är samstämmiga angående de styrkor som rapporteras. Vad gäller svagheter bedömdes en vara god, en acceptabel och två som mindre goda. Vidare rapporterade IP andra svagheter som de mest betydande.

### **Analys TP 6**

#### **Styrkor**

1. *Intellektuellt nyskapande.* 1: ”Som problemlösare är han inte nyskapande, inte så att han bara återanvänder men han är inte uppfinningsrik.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.
2. *Utvecklad logisk analytisk förmåga.* 1: ”Han är analytisk, intelligent och snabbtänkt.” Bedöms som god samstämmighet.
3. *Gott självförtroende och skapar inflytande var som helst.* 1: ”Han ger ett väldigt självsäkert och starkt intryck.” 2: ”Han har bra genomslag samtidigt som han kanske är lite osäker i sin nya roll.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Adekvat drivande.* 1: ”Han är energisk, initiativtagaren, han vill saker och han drivs framåt hela tiden.” Bedöms som god samstämmighet.
5. *God arbetskapacitet.* 1: ”Han är energisk och aktiv.” 2: ”Hans energinivå är mycket hög.” Bedöms som god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: verbal, strukturerad och tydlig.

### **Svagheter**

1. *I mindre grad uppmärksam på känslomässiga och sociala aspekter.* 1: ”Han bör jobba med lite mer med mentor- föräldrarollen, just det här med att vara lyssnande och stödjande där tror jag han har mer att lära.” Bedöms som god samstämmighet.
2. *Emellanåt förutbestämd i sina värderingar och attityder och kan då fastna i den egna tolkningen av en situation. Kan då bli burdus i sin framtoning och i mindre grad uppmärksam på hur det egna beteendet påverkar och mottas av andra.* 1: ”Om vi ska fördela arbetsuppgifter så kanske han har ett lite mer nu bestämmer jag än hur vill ni ha det sätt. Jag tror att han lutar mer åt nu bestämmer jag hållet, men det kan vara en mognadssak som kommer förbättras med erfarenhet.” Bedöms som god samstämmighet.

3. *Bristande förmåga att skapa delaktighet och nyttja teamets resurser.* 1: ”Vad gäller mer personlighetsanknutna svagheter tror jag på bristande involverande och lyssnade.”

Bedöms som acceptabel samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Ställer extremt höga krav på sig själv. Har ej vunnit den auktoritet som man behöver för att vara chef.

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning*

1, *stämmer inte alls*

2, *stämmer mindre bra*

3, *stämmer något så när*

4, *stämmer bra*

5, *stämmer mycket bra*

<b>IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Styrkor</b>					
1. Intellectuellt nyskapande				X	
2. Utvecklad logiskt analytisk förmåga					X
3. Gott självförtroende och skapar inflytande var som helst				X	
4. Adekvat drivande				X	
5. God arbetskapacitet					X
<b>Svagheter</b>					
1. I mindre grad uppmärksam på känslomässiga och sociala aspekter					X
2. Emellanåt förutbestämd i sina värderingar och attityder och kan då fastna i den egna tolkningen av en situation. Kan då bli burdus i sin framtoning och i mindre grad uppmärksam på hur det egna beteendet påverkar och mottas av andra				X	
3. Bristande förmåga att skapa delaktighet och nyttja teamets resurser			x		

### **Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 6**

*Styrkor:* Angående de styrkor som PAT rapporterar är samstämmigheten med IP:s rapportering god i fyra av fem styrkor. Den enda styrkan som inte bedöms som god samstämmighet är *Intellektuellt nyskapande*. Bedömningen försvårades av att styrkan inte kommenteras direkt vid intervjutillfället. Det som ändå uttalades och anses ligga närmast tyder snarare på att så inte är fallet. Det finns dock en motstridighet i detta då styrkan skattas som att den stämmer bra i enkäten. En möjlig felkälla kan vara att styrkan *intellektuellt nyskapande* kan upplevas som en aning luddig och svår att förstå, vilket kan vara en förklaring till motstridigheten. IP anger också ett antal styrkor som PAT inte tar upp men inget som IP uttrycker värderar dem högre än de styrkor PAT rapporterat.

*Svagheter:* Angående de svagheter PAT rapporterar är de inte direkt uttryckta i sin grundform från PAT. Det som IP fokuserar mest på att TP 6 brister i att lyssna och stödja vilket också nämns från PAT i form av att TP 6 *i mindre grad är uppmärksam på social och känslomässiga aspekter*. Svaghet tre är den som bedöms stämma minst överens enligt enkäten (stämmer något så när). Enligt intervjun finns vissa indikationer på att den också stämmer då den bedöms korrelera med förmågan att lyssna och vara uppmärksam på känslomässiga aspekter. De svagheter IP tar upp som inte finns omnämnda av PAT bedöms inte vara avgörande för TP, utan utvecklingsrelaterade, då TP 6 bara varit chef en kort tid.

*Sammanfattningsvis:* IP:s och PAT:s bedömningar av TP besitter till störst del god samstämmighet, vad gäller både styrkor och svagheter.

### **Analys TP 7**

#### **Styrkor**

1. *Kraftfull*. 1: ”Det är väl de grejerna som är mest framträdande, som sagt drivet och den sociala kompetensen.” 2: ”Just för att om det är någon som kan få igenom en förändring där så var det han liksom. Han kunde driva på det.” Bedöms som god samstämmighet.



2. *Målinriktad*. 1: ”Ehhh.. lite gå över lik, nä men lite att ser till att saker och ting händer. Bryr sig inte så mycket om hur folk känner och tycker och tänker utan har vi en uppgift så ser vi till att den löses, ingen vilar från det förrän det är klart.” Bedöms som god samstämmighet.
3. *Drivande*. 1: ”Så är han också den här, projektledartypen, enormt driv, det är full fart, ser till att saker händer, ser till att få dem avslutade.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Tar gärna initiativ*. 1: ”Det är han som driver på gänget, det är han som ser till att man löser uppgifterna helt klart. Bedöms som god samstämmighet.”
5. *Mycket goda förutsättningar för att entusiasmera och skapa inflytande*. 1: ”Kombinationen med det här drivet och ändå den sociala förmågan, så kan han ju engagera folk till att göra saker, så att det är ju inte så ofta som han inte får folk att göra som han vill, genom att just att han är trevlig, social, kan motivera, han kan förklara varför man behöver göra... så det är väl en stark sida han har.” 2: ”Så att jag tror där har han verkligen kvalité när det gäller att driva igenom saker utan att folk känner sig överkörda.” Bedöms som god samstämmighet.
6. *Nätverksbyggande*. 1: ”Så har han en väldigt hög social kompetens, väldigt trevlig och väldigt öppen. Det är ju en sån man hör i korridorerna som pratar med folk och skämtar och har väldigt enkelt för att bygga ett socialt kontaktnät och sådär, så det är han särskilt duktig på.” Bedöms som god samstämmighet.
7. *Provar gärna nya metoder och angreppssätt*. 1: ”Han är liksom inte rädd för att prova nya saker och kasta sig in i nya saker. Så det är nästan en styrka. Han är liksom inte fast i det gamla utan väldigt öppen för nya saker, väldigt öppen för att prova.” Bedöms som god samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta.

## **Svagheter**

1. *Varierar i aktivitet och engagemang vid gruppsamverkan* 1: Nämns ej vid intervjutillfället. Bedöms som god samstämmighet.
2. *Kan utifrån sitt kroppsspråk och sin utstrålning upplevas som något arrogant och mindre intresserad av att lyssna på andra. Kan då väcka prestige och konkurrens.* 1: ”Han behöver att jobba mer med hur tar man liksom hand om folk, hur kompetensutvecklar man, hur ser man till att gruppen fungerar bra och folk trivs.” Bedöms som god samstämmighet.
3. *Mycket snabb att hitta lösningar.* 1: ”Fokus ligger på att skapa resultat, komma i mål, se till att det funkar, sen om någon stryker med på vägen det, det får man räkna med.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Kan fastna i den egna tolkningen och ger sig inte alltid tid att skapa delaktighet och invänta andras lösningar* 1: Men han tycker liksom att jaja men orkar de inte med det tempot så kan ju inte jag hjälpa det. Så det är lite alltså projektinställningen, man behöver inte ta hand om folk på samma sätt som man kanske borde. Så där har han mycket att jobba på. Bedöms som god samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: I för hög grad resultatinkriktad.

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

*1, stämmer inte alls*

*2, stämmer mindre bra*

*3, stämmer något så när*

*4, stämmer bra*

*5, stämmer mycket bra*

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 7	1	2	3	4	5
Styrkor					
1. Kraftfull					X
2. Målinriktad					X
3. Drivande					X
4. Tar gärna initiativ					X
5. Mycket goda förutsättningar för att entusiasmera och skapa inflytande				X	
6. Nätverksbyggande				X	
7. Provar gärna nya metoder och angreppssätt					X
Svagheter					
1. Varierar i aktivitet och engagemang vid gruppsamverkan				X	
2. Kan utifrån sitt kroppsspråk och sin utstrålning upplevas som något arrogant och mindre intresserad av att lyssna på andra. Kan då väcka prestige och konkurrens					X
3. Mycket snabb att hitta lösningar				X	
4. Kan fastna i den egna tolkningen och ger sig inte alltid tid att skapa delaktighet och invänta andras lösningsförslag				x	

### Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 7

*Styrkor:* Alla styrkorna överensstämmer både vid intervjun och vid enkäten och bedöms till god samstämmighet. Det finns dock en tendens i IP:s uttalanden som syftar på att TP 7 styrkor ibland är så pass kraftfulla att de blir svagheter.

*Svagheter:* IP och PAT:s bild stämmer bra överens vid både enkät och intervju förutom svaghet ett som bara styrks av enkät. IP rapporterar också att TP 7 är för resultatnriktad i vissa situationer.

*Sammanfattningsvis:* IP och PAT:s bedömningar är genomgående bedömda som god samstämmighet.

## Analys TP 8

### Styrkor

1. *Energirik och har hög arbetskapacitet.* 1: ”Så det är ett bra driv, bra fart, inte alltid hundra procentigt igenomtänkt kanske utan en doer.” Bedöms som god samstämmighet.
2. *Verbalt övertygande.* 1: Nämns ej vid intervju tillfället. Bedöms som acceptabel genom enkät.
3. *God förmåga att skapa inflytande.* 1: ”I vilket fall som helst så har han ju fått gruppen att fungera bra ihop, trots att det är rätt så, vad ska man säga, olika typer av människor, det har han fått att fungera väldigt bra.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Drivande.* 1: ”Han är väl, jag menar han har ju varit mycket, jag menar han är ju projektledartyp, alltså bra driv, får saker och ting att hända.” 2: ”Han är ju inte den som sitter och antecknar och skriver ner det, utan då är det mer det att han tar tag i uppgiften, går igenom den, hur ska vi lösa den och ser till att det liksom kommer fram med resultatet.” Bedöms som god samstämmighet.
5. *Resultatinriktad.* 1: ”Han har mer fokus på resultat, typ mera se till att leverera i tid än kvalité.” 2: ”Han ser till att hitta lösningar, komma framåt, lösa problem, få ihop det och kunna leverera.” Bedöms som god samstämmighet.
6. *Skapar struktur och organisation, men ändå snabb till beslut.* 1: ”Han tar ju taktpinnen. Han liksom ser till att det blir ett projekt och ser till att driva det. Och... det är den rollen han tar.” Bedöms som acceptabel samstämmighet.

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta.

### Svagheter

1. *Falnande engagemang vid mer enahanda och repetitiva uppgifter, fullföljer och följer därför inte alltid upp på bästa sätt.* 1: ”Han har lite för mycket saker på gång, kanske inte

avslutar alltid i tid. Det har förbättrats avsevärt det här året, typ enkla saker som veckorapporter och månadsrapporter.” Bedöms som god samstämmighet.

2. *Emellanåt bristande fullföljande och uppföljning.* 1: Styrks till viss del av citatet vid svaghet ett. Bedöms som god samstämmighet.
3. *Premierar ibland i alltför hög grad tempo och handlingskraft; kan därför brista vad gäller att lyssna och skapa delaktighet.* 1: ”Det är kanske ibland lite väl mycket fokus på det där med projekt och liksom skygglapparna för... det är resultat som driver.” 2: ”Han har blivit mycket bättre på att lyssna. Innan var det mycket liksom tjoff-tjoff-tjoff så här gör vi. När folk kom med ett problem så löste han det innan de ens hade chansen att förklara vad det var de ville ha hjälp med.” Bedöms som god samstämmighet.
4. *Mindre uppmärksam för de sociala och känslomässiga aspekterna.* 1: ”Jag kan tänka mig att i gruppen så kanske man känner att det framgick inte vem det var som liksom gjort de här bra sakerna utan han kanske tar lite äran för vissa saker. Man måste försöka hålla nere det och lyfta fram de andra, så det kan va en sak som han, nu säger jag inte att han inte är bra på det, men det kan förbättras.” 2: ”Det här med att lyssna på folk, låta folk komma till tals, släppa fram andra, inte va så fokuserad på att avsluta att komma i mål, stänga saker utan snarare liksom ge det den tiden det behöver och låta folk utvecklas och där, där har han förbättrats avsevärt.” Bedöms som god samstämmighet.
5. *Kan emellanåt uppfattas som något manipulativ.* 1: ”Det är en viss tendens till att han vill liksom, vad ska jag säga, inte ta credit för vad andra gör men att gärna liksom lägga fram sakerna som sina, om de i hans grupp har kanske gjort ett jobb, så presenterar han gärna det.” Bedöms som god samstämmighet.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta.

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

1, stämmer inte alls

2, stämmer mindre bra

3, stämmer något så när

4, stämmer bra

5, stämmer mycket bra

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 8	1	2	3	4	5
<b>Styrkor</b>					
1. Energirik och har hög arbetskapacitet					X
2. Verbalt övertygande			X		
3. God förmåga att skapa inflytande				X	
4. Drivande					X
5. Resultatinriktad					X
6. Skapar struktur och organisation, men ändå snabb till beslut		X			
<b>Svagheter</b>					
1. Falnande engagemang vid mer enahanda och repetitiva uppgifter, fullföljer och följer därför inte alltid upp på bästa sätt				X	
2. Emellanåt bristande fullföljande och uppföljning					X
3. Premierar ibland i alltför hög grad tempo och handlingskraft; kan därför brista vad gäller att lyssna och skapa delaktighet					X
4. Mindre uppmärksam för de sociala och känslomässiga aspekterna				X	
5. Kan emellanåt uppfattas som något manipulativ				X	

### Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 8

*Styrkor:* Styrka ett är direkt överensstämmande. Stryka två nämns ej och får ett ”stämmer något sådär” i enkäten och bedöms därför till acceptabel samstämmighet. Styrka tre styrks av både intervju och enkät. Styrka fyra och fem är direkt överensstämmiga. IP bedömer styrka sex stämna mindre bra genom enkäten, antagligen då IP inte anser att TP 8 skapar struktur och organisation, då IP vid flertal tillfällen påpekat att TP 8 är snabb till beslut. Intervjun indikerar ändå att IP har

förmågan att skapa struktur och organisation, vilket leder till att styrkan ändå bedöms besitta acceptabel samstämmighet.

*Svagheter:* Rapporterade svagheter av IP och PAT äger genomgående god samstämmighet genom intervju och enkät. Vissa av svagheterna nämns som saker TP 8 utvecklat vilket innebär att de TP 8 i dagsläget förmodligen förbättrats inom vissa av svagheterna men hade dem då AC:t genomfördes.

*Sammanfattningsvis:* IP:s och PAT:s bedömningar av TP besitter till störst del god samstämmighet, vad gäller både styrkor och svagheter.

### **Analys TP 9**

Behandlas för sig självt, på grund av intervjuproblem.

#### **Styrkor**

1. *Positiv människosyn.* 1: ”Han är mycket sympatisk o trevlig, väldigt omtyckt som person.”
2. *Kan på ett bra sätt lyssna in och vara lyhörd inför sin omgivning.* 1: ”Han söker väldigt mkt kontakt med folk och är väldigt mån om hur de mår och eeeh..., om det har rätt arbetsuppgifter.”
3. *Skapar struktur, organisation och god kvalitet.* 1: ”Han inger stort förtroende, han har förmåga att få en grupp av människor att jobba mot ett uppsatt mål.”
4. *Lugn och stabil.* 1: Nämns ej vid intervjutillfället.
5. *Mån om att skapa och vidmakthålla goda relationer till andra.* 1: ”Han är väldigt mån om de personliga relationerna.”

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga direkta.

### **Svagheter**

1. *Kan emellanåt fastna i detaljerna till förfång för helhetsperspektivet.* 1: Nämns ej vid intervjutillfället.
2. *Emellanåt något passiv vid gruppsamverkan.* 1: ”Jag tror han väntar lite för att se hur andra agerar. Ehm.. han har nog inte så bråttom att se till att få igång arbetet. Där tror jag att det tar längre tid, man får prata mer runt bordet och försöka komma fram till hur arbetet ska fördelas innan han tröttnar och försöker styra upp det.”
3. *Kan ha svårare för att omedelbart och direkt skapa inflytande och entusiasmera andra.* 1: ”Han är inte den allra mest uttalade ledaren, men de andra personliga egenskaperna är väldigt bra. Men det är väl, han är väl lite mera personen som.. om du ger honom ett ansvar så tar han ansvaret och utför jobbet. Det var lite det som vi sa, om vi sätter en samling i ett rum så det är inte säkert att han, finns där någon annan som väldigt gärna vill eller har egenskaper så är det mycket troligt att han släpper det.”
4. *Kan ha svårare att utmana och ställa tydliga krav på andra.* 1: Nämns ej vid intervjutillfället.

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga.

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

*1, stämmer inte alls*

*2, stämmer mindre bra*

*3, stämmer något så när*



4, stämmer bra

5, stämmer mycket bra

IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 9	1	2	3	4	5
Styrkor					
1. Positiv människosyn					X
2. Kan på ett bra sätt lyssna in och vara lyhörd inför sin omgivning					X
3. Skapar struktur, organisation och god kvalitet				X	
4. Lugn och stabil					X
5. Mår om att skapa och vidmakthålla goda relationer till andra					X
Svagheter					
1. Kan emellanåt fastna i detaljerna till förfång för Helhetsperspektivet	X				
2. Emellanåt något passiv vid gruppsamverkan			X		
3. Kan ha svårare för att omedelbart och direkt skapa inflytande och entusiasmera andra		X			
4. Kan ha svårare att utmana och ställa tydliga krav på andra	X				

### Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 9

*Styrkor:* IP konfirmerar att styrkorna till hög grad är överensstämmande med den bild PAT beskrivit. Det finns tendenser i materialet som stödjer samstämmighet men eftersom att IP kan varit påverkad av den situation som uppkom på EMP, angående studiens anonymitet för TP där det ett misstag ledde till TP inte fick information om studien och dess syfte, vilket ledde till osäkerhet om vad studiens syfte var och misstänksamhet. Det leder till att bedömningen anses svagare än önskat och är därför redovisad separat tillsammans med bedömningen av TP 10 som genomfördes av samma IP.

*Svagheter:* IP bedömer att svagheter generellt inte är överensstämmande, även om IP vid svaghet två menar att det ”*stämmer något så när*”.

*Sammanfattningsvis:* Eftersom IP genomgående är positiv och då omständigheterna kan ha påverkat bedömningen anses analysen inte vara tillräckligt säker och rättvis för att vägas in i det slutgiltiga resultatet.

### **Analys TP 10**

Behandlas för sig självt, på grund av intervjuproblem.

I kursiv stil anges PAT:s angivna styrkor/svagheter Efterföljande är citat ur intervjun av IP angående TP, som bedöms vara direkt jämförbara, närliggande eller på något vis stärka eller försvaga PAT:s bedömning. Med utgångspunkt i tidigare nämnda kriterier bedöms också samstämmigheten mellan PAT:s och IP:s rapporterade bilder.

#### **Styrkor**

1. *Skapar organisation, struktur och hög kvalitet.* 1: ”Man behöver aldrig följa upp arbeten som man ger honom.” 2: ”Man behöver aldrig påminna om någonting. 3: Det är mer att han har väldigt mycket ordning och struktur. Han kan planera sitt arbete på ett väldigt bra sätt.”
2. *Oftast välgrundad i sitt beslutsfattande.* 1: ”Han kan planera sitt arbete på ett väldigt bra sätt.”
3. *God arbetskapacitet* 1: Nämns ej vid intervjutillfället.
4. *I grunden en god förmåga att skapa inflytande.* 1: ”Han är alltså en väldigt bra och omtyckt chef.”

Styrkor som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: 1: ”Jag upplever honom som en... väldigt resultatorienterad person.” 2: ”Han är mycket god lyssnare, han har empati.”

### Svagheter

1. *Kan bli alltför försiktig och säkerhetsorienterad i sitt beslutsfattande.* 1: ”Han är väldigt mån om att man gör på rätt sätt och att man lyckas med sin uppgift. Det betyder ju inte att han tar de beprövade vägarna. Men han ska va övertygad om att man når dit man ska. Så på så vis så kommer han ta risker och han kommer också utnyttja vissa processer och vissa beprövade arbetssätt som han vet fungerar.”
2. *Emellanåt något överarbetande och kan fastna i detaljperspektivet* 1: Nämns ej vid intervjutillfället.
3. *Kan emellanåt fastna i den egna tolkningen och har då svårare att se frågan ur andra perspektiv.* 1: Nämns ej vid intervjutillfället.
4. *Initialt alltför passiv och försiktig vid gruppsamverkan.* 1: ”Han är med största sannolikhet den som skulle styr upp det vid gruppsamverkan.”

Svagheter som IP nämner vilka PAT inte fokuserar på: Inga.

*Enkät svar av IP angående hur väl styrkor/svagheter anses stämma överens med PAT:s bedömning.*

1, *stämmer inte alls*

2, *stämmer mindre bra*

3, *stämmer något så när*

4, *stämmer bra*

5, *stämmer mycket bra*

<b>IP:s skattning av PAT:s bedömda egenskaper TP 10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

Styrkor					
1. Skapar organisation, struktur och hög kvalitet					X
2. Oftast välgrundad i sitt beslutsfattande					X
3. God arbetskapacitet					X
4. I grunden en god förmåga att skapa inflytande					X
Svagheter					
1. Kan bli alltför försiktig och säkerhetsorienterad i sitt beslutsfattande	X				
2. Emellanåt något överarbetande och kan fastna i detaljperspektivet		X			
3. Kan fastna i den egna tolkningen och har då svårare att se frågan ur andra perspektiv		X			
4. Initialt alltför passiv och försiktig vid gruppsamverkan	X				

### Analys och jämförelse av PAT:s och IP:s bedömning av TP 10

*Styrkor:* Som kan ses på enkäten är samstämmigheten väldigt god även om de flesta av de styrkor som PAT rapporterat inte rapporteras som direkt överensstämmande av IP när denne självständigt får beskriva TP styrkor.

*Svagheter:* Som överskådligt illustreras av enkäten är samstämmigheten väldigt dålig när skattningen av svagheter görs av IP. Ingen av svagheterna stämmer enligt IP som rapporterar att de inte finns några direkta svagheter.

*Sammanfattningsvis:* Som framgår av analysen är IP genomgående positiv i sin bedömning av TP 10. Det kan bero på den situation som uppkom strax innan intervjutillfället vid EMP angående studiens anonymitet för TP, vilket kan ha bidragit till att IP blev påverkad av den.

