

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	Känslomässig intelligens i arbetslivet – en studie av 20 företags preferenser vid rekryterings- och urvalsarbete
<b>Författare</b>	Malin Sigfridsson, Caroline Unmack
<b>Handledare</b>	Rikard Larsson
<b>Nyckelord</b>	Känslomässig intelligens, rekrytering, urval, arbetssökande, EQ psykologiskt personurvalstest
<b>Problemdiskussion</b>	I en snabbt föränderlig och turbulent omvärld inser många företag att långsiktig och hållbar positiv utveckling endast kan uppnås genom att utnyttja en högpresterande personalstyrka. Men när klimatet i näringslivet förändras, förändras också de egenskaper och kvaliteter som krävs för att lyckas i företagsvärlden. På den senaste tiden har karaktärsdrag som exempelvis uthållighet, kommunikationsförmåga, optimism och anpassningsförmåga och samarbetsvillighet varit efterfrågade i arbetslivet. Således är dessa mjuka egenskaper viktiga komplement till den sakkunskap som befattningsinnehavaren förfogar över. Ett sätt att säkerställa företagets tillgång på känslomässigt intelligent personal är att beakta detta redan vid rekryteringstillfället.
<b>Frågeställningar</b>	Vilken vikt läggs vid arbetssökandes känslomässiga intelligens? Söker olika branscher efter olika egenskaper hos arbetssökande? Går det att mäta känslomässig intelligens på ett bra sätt?
<b>Syfte</b>	Denna uppsats syftar till att undersöka om tjänste- respektive produktionsföretag mäter känslomässig intelligens vid rekryteringssammanhang, hur de mäter samt utreda hur dessa mätningar utvärderas.
<b>Metod</b>	Uppsatsen innefattar två förstudier där de teoretiska grunderna kring dels känslomässig intelligens och dels rekryterings- och urvalsarbete fastställs, samt en huvudstudie där det empiriska materialet presenteras och granskas. Den teoretiska datainsamlingen har företrädesvis skett utifrån sökningar i Universitetsbibliotekets databaser. Vad gäller den empiriska informationen är denna insamlad huvudsakligen genom en kvantitativ process, där vi använde av enkäter utskickade via elektronisk post. Med några utvalda företag har vi också använt

oss av djupintervjuer telefonledes. Således tillämpar vi såväl en kvantitativ som en kvalitativ ansats.

### **Slutsatser**

Flertalet företag tar hänsyn till känslomässig intelligens i rekryterings- och urvalsprocessen vilket sker genom en kombination av tester och intervjuer, samtidigt som såväl meritförteckningen som åsikter från referenspersoner beaktas. Av de företag som nyttjar skriftliga tester är dessa i samtliga fall införskaffade från externt håll, exempelvis försäljare och konsulter. Vad gäller utvärderingen av de sökandes testsvar sker detta på olika sätt. Det vanligaste förfarandet är att företagets egna personalansvariga tyder svaren, men några företag köper denna tjänst från professionella tolkare. Oavsett hur bedömningsprocessen menar vi att det är oerhört viktigt att flertalet bedömare deltar i processen, annars riskeras svaren att färgas av subjektiva åsikter.

Flertalet företag tycker att känslomässig intelligens, exempelvis förmåga att anpassa sig till nya situationer, är en viktig egenskap hos de arbetssökande, men sällan har de något tillfredsställande sätt att mäta eller undersöka detta på. Vi menar således att avgörandet om vem som ska komma att anställas till stor del beror på vem som intervjuar och vem som beslutar, då detta är ett så pass subjektivt tillvägagångssätt.

Avslutningsvis finner vi brister i mättekniken för känslomässig intelligens, såväl på det praktiska som på det teoretiska planet. Här saknar vi en uppdaterad rekryteringsteori som beaktar hur man ska utvärdera, tolka och mäta känslomässig intelligens på ett mer korrekt sätt.

## Förord

Vi är två studenter som under en period på 10 veckor genomfört ett arbete på magisternivå i företagsekonomi vid Lunds Universitet.

Under arbetets gång, har vi varit i kontakt med ett antal företag, vars uppgifter ligger till grund för vårt arbete. De personer vi har sökt upp har varit mycket hjälpsamma och visat stort intresse för vårt uppsatsämne. Vi vill därför tacka alla Er som ställt upp och tagit Er tid till att bidra med värdefull information till vår uppsats, dels genom att delta i vår enkätundersökning och dels genom att låta oss kontakta Er vid frågor och oklarheter.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Rikard Larsson, som har inspirerat och handlett oss hela vägen.

Lund den 28 maj 2002

-----  
Malin Sigfridsson

-----  
Caroline Unmack

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Bakgrund.....	6
1.2	Problemdiskussion.....	7
1.3	Frågeställningar.....	9
1.4	Syfte.....	9
1.5	Avgränsningar.....	9
1.6	Disposition.....	10
1.7	Målgrupp.....	11
2	Metod.....	13
2.1	Referensram.....	13
2.2	Inriktning.....	14
2.3	Ansats.....	15
2.4	Materialinsamling.....	18
2.4.1	Primärdata.....	18
2.4.2	Sekundärdata.....	19
2.5	Validitet och reliabilitet.....	20
2.6	Kravet på diskretion under forskningsprocessen.....	21
3	Känslomässig intelligens.....	23
3.1	Historiens definitioner av intelligens.....	23
3.2	Definition av Känslomässig intelligens.....	25
3.3	Vad som händer i hjärnan.....	29
3.4	Varför är känslomässig intelligens viktigt?.....	31
3.5	Den känslomässigt intelligenta organisationen.....	34

---

3.5.1	Den känslomässigt intelligenta medarbetaren.....	35
3.6	Emotionell kapacitet kan inläras.....	40
3.7	Att kvantifiera känslomässig intelligens.....	41
3.8	Egna tankar och åsikter om känslomässig intelligens.....	44
4	Rekrytering.....	47
4.1	Att bedöma andra människor.....	50
4.2	Urvalsmetoder ur ett tidsperspektiv.....	52
4.3	Principer vid psykologiska mätningar och uppföljningar.....	56
4.4	Viktiga bedömningsfaktorer i urvalsarbete.....	59
4.5	Personlighetsbedömningar.....	62
4.6	Etiska regler och lagstiftande förordningar.....	66
4.6.1	Lagregleringar.....	66
4.6.2	Etiska ställningstagande i samband med psykologiska undersökningar.....	67
4.7	Egna tankar och åsikter om rekrytering.....	69
5	Presentation och granskning av empiri.....	72
5.1	Testanvändning.....	72
5.2	Vikten av känslomässig intelligens.....	80
5.3	Statistisk analys.....	88
6	Slutsatser.....	90
7	Källförteckning.....	92

# 1 Inledning

*I detta inledande kapitel kommer vi att ge en kort beskrivning av bakgrunden till ämnet för denna uppsats. Därefter kommer vi att föra en problemdiskussion som kommer att resultera i vår problemformulering. Även syftet med vår studie anges och följs av en kort diskussion kring vilka avgränsningar vi valt att göra och en disposition över hur uppsatsen kommer att läggas upp för läsaren fastställs. Avslutningsvis anger vi vilken målgrupp som vår uppsats huvudsakligen är skriven för.*

---

## 1.1 Bakgrund

”Stor vikt kommer att läggas vid Dina personliga egenskaper”

I våra tidigare studier i företagsekonomi vid Lunds Universitet har vi kommit i kontakt med diverse begrepp och modeller, där benämningar som ”karaktär”, ”mjuka kunskaper” och ”social kompetens” ofta figurerar, i organisationsteori i allmänhet, men vad gäller Human Resource-strategier och Knowledge Management-teorier i synnerhet. Numera resonerar bolagschefer och företagsledare inte sällan kring sin personalstyrka i massmedia, där uttalanden som ”personalen är vår viktigaste tillgång” och ”vi bör ta med det intellektuella kapitalet i den externa redovisningen” inte är ovanliga. Att se de anställda som en konkurrensfördel har således blivit ett allt vanligare synsätt i näringslivet, där inte bara medarbetarnas sakkunskap eller utbildning betonas utan där utvärderingen till stor del beror på medarbetarnas sätt att uppträda, enskilt såväl som i förhållande till andra.

Att vi kommit att intressera oss för ”känslans intelligens” bottnar i en snart avslutad ekonomie magisterutbildning, där vår situation för tillfället präglas av arbetssökande aktiviteter, i bästa fall kontakter och intervjuer med potentiella arbetsgivare. Vad vi har upptäckt är att allt fler arbetsgivare har en kravprofil på de arbetssökande som i många fall domineras av icke-akademiska meriter, exempelvis förmåga att lyssna och kommunicera, anpassnings- och samarbetsförmåga samt kapacitet att entusiasmera kollegor. Att fler företag markerar den känslomässiga intelligensen och uppmärksammar den i sina managementfilosofier har följaktligen spridit sig ner till rekryteringsfasen och på det sättet blivit en bedömningsgrund

---

---

för vem som ska anställas och vem som inte ska anställas och vem som ska förbigås och vem som ska befordras.

Vi anser att det är forskningsmässigt intressant och att det finns ett stort kunskapsbehov att ur ett företagsekonomiskt perspektiv undersöka hur känslans intelligens bedöms och i vilken mån den känslomässiga intelligensen ses som ett strategiskt verktyg i rekryteringssammanhang.

Denna bakgrund leder fram till en frågeställning och problem rörande mätning och test av känslomässig intelligens. Hur mäts känslomässig intelligens och kan mätningarna på något sätt blir missvisande, går det att mäta känslomässig intelligens och skiljer sig mättekniken och synen på känslomässig intelligens mellan olika företag och branscher?

## 1.2 Problemdiskussion

I en snabbt föränderlig omvärld med hårdnande konkurrenssituationer och allt fler anspråk från marknaden, inser många företag att rationaliteten inom den interna verksamhetens personalpolitik ofta är en avgörande faktor för att uppnå långsiktig och uthållig framgång. När klimatet i näringslivet förändras, förändras också de egenskaper och kvaliteter som krävs för att lyckas i företagsvärlden. Talanger som var avgörande för ett företags prestationer för några decennier sedan definieras annorlunda idag, medan det som synnerligen anses vara relevant i en organisation år 2002 inte hade samma betydelse på 1970-talet.

När företag på vår alltmer turbulenta arbetsmarknad står inför nya utmaningar, exempelvis hårdbantningar och nedskärningar av personalstyrkan och globalisering av arbetskraften, blir egenskaper som exempelvis uthållighet, kommunikationsförmåga, optimism och anpassningsförmåga viktiga ingredienser i receptet på konkurrenskraft<sup>1</sup>. Bristande kunnande att hantera känslor och undermålig kommunikationsförmåga resulterar ofta i olösta konflikter bland personalen, vilket leder till dålig arbetsmoral, något som i slutändan drabbar hela

---

<sup>1</sup> Goleman, Daniel, *Känslans intelligens och arbetet*, 2000, s. 16 ff

---

företaget i form av minskad produktivitet och försämrad konkurrenskraft<sup>2</sup>. Således ligger det i företagets intresse att disponera en personalstyrka som besitter de ovan nämnda emotionella kompetenserna, givetvis kompletterat med en god sakkunskap, som är den grundläggande kompetensen och som behövs för att få jobbet och sköta det väl.

Det enklaste sättet för arbetsgivare att skaffa sig medarbetare med känslomässig intelligens torde vara att se till dessa faktorer redan vid rekryteringstillfället och därmed säkerställa att vakanser tillsätts med personer som kan hantera sina känslor på ett intelligent sätt. Denna tanke har lett till ett antal frågor, vilka vi med denna studie hyser hopp om att få svar på. Först och främst kommer vi att undersöka vilken vikt som läggs vid arbetsökandens känslomässiga intelligens vid rekryteringstillfällen samt i vilken utsträckning företag använder sig av på förhand utformade modeller vad gäller att skaffa sig kunskap om detta. I de fall där schablonmässiga mallar används, ställer vi oss frågan vad testen innefattar, vem som utformat testet och vem som kommer att utvärdera de svar som erhålls. Tanken bakom detta förfarande är att kontrollera ifall det är möjligt att urskilja branschspecifika önskvärda egenskaper eller om det finns gemensamma, näst inpå "obligatoriska" karaktärsdrag som alla företag eftertraktar, oavsett industri. Daniel Goleman menar att varje företag och varje bransch har sin egen emotionella miljö och att de flesta anpassningsegenskaper hos medarbetarna varierar utifrån miljön<sup>3</sup>. Slutligen är vi intresserade av att veta huruvida det går att mäta känslomässig intelligens och i vilken utsträckning det finns etablerade måttssystem som kan kvantifiera värdet av känslomässig intelligens. Denna sistnämnda fråga är av mycket kontroversiell art, där en del författare<sup>4</sup> väljer att genomgående använda termen känslomässig eller känslomässig intelligens synonymt med förkortningen EQ. EQ härstammar från engelskans *emotional quotient*, vilket tydligt hänvisar till en kvot, något som är en matematisk term och refererar till ett mätbart tillstånd.

---

<sup>2</sup> Weisinger, Hendrie, *EQ - Känslomässig intelligens på jobbet*, 1998, s. 8

<sup>3</sup> Goleman, 2000, s. 39

<sup>4</sup> Wennberg, Bodil, *EQ på svenska*, 2001, s. 19

---



## 1.3 Frågeställningar

Utifrån diskussionen ovan har följande övergripande frågeställningar utkristalliserats, vilka vi vill arbeta med i vår studie:

- Vilken vikt läggs vid arbetssökandes känslomässiga intelligens?
- Söker olika branscher efter olika egenskaper hos arbetssökande?
- Går det att mäta känslomässig intelligens på ett bra sätt?

## 1.4 Syfte

Denna uppsats syftar till att undersöka om tjänste- respektive produktionsföretag mäter känslomässig intelligens vid rekryterings- och urvalssammanhang, hur de mäter samt utreda hur dessa mätningar utvärderas.

## 1.5 Avgränsningar

Vår studie är genomgående en granskning av *arbetsgivarens* strävan att välja ut, bedöma och slutligen anställa den mest lämpliga kandidaten till en vakans. Vi är medvetna om att en anställning handlar om en så kallad två-vägsprocess, det vill säga såväl arbetsgivarens som arbetstagarens intresse spelar stor roll i rekryteringsarbetet. Detta synsätt innebär att arbetstagare inte endast arbetar för att klara livhanken eller förbättra sin levnadsstandard utan även i syfte att förverkliga sig själv och höja sin livskvalitet. Naturligtvis har ovanstående resonemang betydelse i rekryteringssammanhang, speciellt i situationer där det finns få arbetssökande till en vakans och där arbetstagarna har fördelaktigare marknad än vad arbetsgivarna har. Således är det viktigt att komma ihåg att även arbetssökanden har valmöjligheter och alltså utser organisationer och arbeten efter sitt eget tycke.<sup>5</sup> Med tanke på

---

<sup>5</sup> Ostell, Alistair, i Molander, Christopher, *Human Resources at Work*, 1999, s. 82

---

syftet med vår studie väljer vi ändå att genomgående utgå ifrån hur arbetsgivaren agerar i rekryteringsprocessen.

Vad gäller den empiriska studien har vi valt att avgränsa oss till den privata sektorn och i dessa företag endast studera rekryteringsprocessen. Anledningen till att vi prioriterat bort offentliga organisationer är helt klart en resursfråga, då vi annars är övertygade om att en jämförande studie mellan privata och publika rekryteringsbeteenden vore mycket intressant att utföra. Därmed lämnar vi utrymme till fortsatt vetenskaplig granskning kring känslans intelligens i arbetslivet.

Vår förhoppning är emellertid att vår studie inte får några omfattande inskränkningar på grund av ovanstående inriktningar samt att våra avgränsningar inte kommer att påverka slutprodukten.

De teoretiska gränsdragningar vi gjort i informationsinsamlingen är att vi främst utgått från litteratur som behandlar begreppen EQ och känslomässig intelligens, även om vi även har tillämpat litteratur som behandlar traditionell organisationsteori och Human Resource-strategier. Då vår uppsats syftar till att se på känslomässig intelligens ur ett företagsekonomiskt perspektiv har vi medvetet valt bort möjligheten att metodiskt söka teoretiskt stöd från medicinsk, psykologisk och pedagogisk litteratur. Med tanke på den omfattande tillgänglighet på böcker och skrifter som finns om såväl emotionell förmåga som urval och rekrytering av personal i ovanstående vetenskaper har vi ändå bestämt oss för att nyttja denna teori som kompletterande litteratur.

## 1.6 Disposition

I det inledande kapitlet ges en kort bakgrund till uppsatsämnet. Därefter följer en problemdiskussion, våra viktigaste frågeställningar, en förklaring av det syfte vi valt för genomförandet av uppsatsen samt en beskrivning av avgränsningarna vi valt att göra. Kapitlet har vi avslutat med att ange vem uppsatsen riktar sig till, det vill säga vår målgrupp.

I det följande metodkapitlet ges en teoretisk genomgång av metodsynsätt och en beskrivning samt motivering av vilket angreppssätt vi valt att använda oss av. Vi redovisar även för de problem som förväntas uppkomma under informationsinsamlandet och försöker redogöra så grundligt som möjligt för hur vi gått till väga med vår undersökning.

Det tredje kapitlet är ett teorikapitel där vi behandlar teori som går under ämnet känslomässig intelligens. Den teori vi valt är sådan vi kommer att använda oss av i vår analys och även övrig angränsande teori som hjälper till att öka förståelsen för ämnet känslomässig intelligens.

Vår rekryteringsteori presenteras i kapitel fyra som också behandlar teorier angående test och mätning. Samma sak gäller här, som för kapitel tre, att vi har behandlat teorier som vi sedan använder oss av i vår analys och dels angränsande teorier som hjälper läsaren att få ett bättre grepp om ämnet.

I vårt femte kapitel har vi valt att sammanställa både vår undersökning och vår analys eftersom vi anser att det ger en klarare bild av materialet och det gör det också lättare för läsaren att följa med. I analysen har vi, som vi nämnt ovan, använt oss av tidigare genomgången teori.

I vårt avslutande kapitel redogör vi för de slutsatser som vi kommit fram till efter att ha relaterat den empiriska informationen till det teoretiska materialet.

## 1.7 Målgrupp

Med denna uppsats vänder vi oss till såväl näringslivet som den akademiska sfären. Vår ambition är att studien ska vara intressant och givande även för läsare som inte besitter grundläggande insikter om Human Resource-strategier i allmänhet, men rekryteringsfrågor i synnerhet. Däremot vänder vi oss i första hand till läsare med fundamentala kunskaper i företagsekonomi, främst då vi valt att inte ingående förklara eller definiera begrepp och termer som är vanligt förekommande i det företagsekonomiska språkbruket.

Studien kan även vara tänkvärd för företag som befinner sig i en situation med stundande rekryteringsarbete och för arbetstagare som står inför en förestående anställningsintervju.

## 2 Metod

*I detta kapitel kommer vi att ge en kort genomgång av teoretiska metoder och angreppssätt som är relevanta för vårt tillvägagångssätt. Därefter kommer vi att föra ett resonemang kring vår materialinsamling, dels hur vi gått tillväga med införskaffning av primärdata och dels hur vi samlat och valt sekundär information. I följande kapitel redogör vi även för hur arbetet kring analys och granskning gått till.*

---

### 2.1 Referensram

Med referensram menas en individs värderingar, kunskaper och normer. Alla människor skapar sina egna referensramar grundade på tidigare upplevelser i livet och i en studie som denna påverkar gruppmedlemmarnas individuella referensramar uppsatsens uppbyggnad och slutsatser. Detta därför att vi på olika sätt tar in och bearbetar information, beroende på vad vi tidigare varit med om. Vi är medvetna om att våra individuella referensramar kan medföra att vi uppfattar informationen på ett felaktigt sätt, vilket kan påverka reliabiliteten i vår uppsats. Därför strävar vi givetvis efter ett så objektivt förhållningssätt som möjligt, framför allt i utvärderingsprocessen av enkäterna men också under det fortlöpande arbetet.

Eftersom författarna till denna uppsats inte har läst samma tilläggs- och kandidatkurser, innebär det att vår teoretiska grund och kompetens skiljer sig från varandra. Detta har flera gånger under uppsatsskrivandet lett till intressanta diskussioner och nya infallsvinklar att beakta för oss båda författare. Vi är dock båda två ekonomer, med utbildning från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Intresset för företagsekonomi, organisation och strategisk ledning är också en gemensam nämnare, vilket sammanförde oss till att gripa an detta intressanta uppsatsämne.

## 2.2 Inriktning

En undersöknings inriktning kan klassificeras efter om den syftar till att ge en grundläggande kunskap och förståelse, kartlägga fakta och sakförhållanden, klara ut orsakssamband inom ett område eller ge prognoser på vad som kan inträffa, enligt följande<sup>6</sup>:

- *Explorativa undersökningar* syftar till att ge en grundläggande kunskap och förståelse för ett problemområde. Ofta görs detta som underlag för att bättre kunna precisera uppgiften för en senare undersökning eller ge idéer och uppslag till handlingsalternativ.
- *Beskrivande undersökningar* är sådana som söker data om väl specificerade frågeställningar. Här pratar man ofta om kartläggning. Syftet är alltså endast att beskriva hur det ser ut, utan att förklara varför.
- *Förklarande undersökning* kallas det när man går längre och vill söka orsakssamband. Beskrivningen eller förklaringen kan ske på djupet med inriktning på enskilda undersökningsenheter, på bredden med inriktning på enskilda undersökta förhållanden eller över tiden, med inriktning på tidsutvecklingen.
- *Förutsäggande undersökningar* talar man om när syftet är att göra en prognos för den framtida utvecklingen av någon företeelse. En prognos förutsätter i och för sig inte att man har reda på orsakssambanden, men man står oftast på stadigare grund om man åtminstone har de viktigaste orsakssambanden klara för sig.

Denna uppsats kan anses vara en förklarande undersökning eftersom vi undersökte ett enskilt sakförhållande, det vill säga skriftliga och muntliga rekryteringstest, hos ett stort antal undersökningsenheter, i vårt fall företag. Vad gäller den teoretiska delen av uppsatsen, som innehåller resonemang kring känslomässig intelligens samt rekryterings – och urvalsarbete, är denna del i stort sett uteslutande deskriptiv till sin karaktär.

---

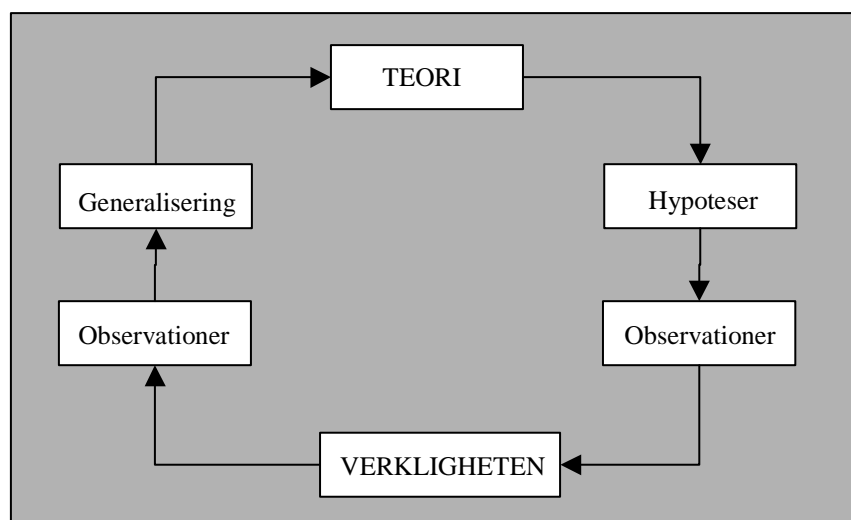
<sup>6</sup> Lekvall, Per och Wahlbin, Clas, *Information för marknadsföringsbeslut*, 1993, s. 128ff

## 2.3 Ansats

Tillvägagångssättet, ansatsen, vid uppsatsskrivande består av tre dimensioner varav den första behandlar i vilken utsträckning man skall gå på djupet i sin undersökning och då framför allt i analysen. Den andra dimensionen avser om undersökningen är av kvalitativ eller kvantitativ art och den tredje dimensionen behandlar om undersökning skall baseras på data som redan finns insamlade eller om man behöver göra fältarbetet själv.<sup>7</sup> Nedan skall vi mer ingående redogöra för alla tre dimensionerna.

Det skiljs i teorin främst på två former av ansats, induktiv och deduktiv<sup>8</sup>.

- *Deduktiva ansatsen* - utifrån hypoteser sluter man sig, genom en logisk slutledning, till observationer.
- *Induktiva ansatsen* - utifrån enskilda fenomen i verkligheten sluter man sig till mer generella utsagor eller teorier.



Figur 1 Induktiv och deduktiv ansats<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 139ff

<sup>8</sup> Wiedersheim-Paul, Finn och Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda och rapportera*, 1989, s. 131f

<sup>9</sup> Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1989, s.132

---

Vi har arbetat efter en deduktiv ansats, där vi alltså utgått ifrån teorier som vi senare testat mot verkligheten. Den deduktiva ansatsen har således gett oss möjlighet att försöka visa att den allmänna sanningen inte alltid stämmer.

Det finns tre typer av tekniska ansatser som kan vara lämpligt att utgå från, se nedan<sup>10</sup>:

Fallstudie	Innebär att man på djupet i ett fall och undersöker flera variabler i ett studerat fall. Används alltså om man är intresserad av att undersöka ett fall noggrant.
Tvårsnittsstudie	Innebär att man undersöker samma variabel i ett flertal studerade fall, man går alltså på bredden.
Tidseriestudier	Innebär att studien sker över tiden eller vid en viss tidpunkt.

*Tabell 1 Tekniska ansatser att utgå från i en undersökning*

Det måste också avgöras om studien skall vara kvantitativ eller kvalitativ. En kvantitativ studie innebär att det insamlade materialet uttrycks i sifferform. En kvalitativ studie innebär att man samlar in, analyserar och tolkar data som inte meningsfullt kan uttryckas i sifferform. I figur 3 nedan tydliggörs de olika angreppssätten med hjälp av ett typexempel på en försäljningsorganisation.

---

<sup>10</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 139ff



<b>Karaktär hos data och analys</b>	<b>Fallstudier</b>	<b>Tvärsnittsstudier</b>	<b>Tidsseriestudier</b>
<b>Kvalitativa</b>	Ingående beskrivning och analys av inköpsbeteende hos fyra nyckelkunder.	Djupintervjuer om köpmotiv med 20 konsumenter	Analys av utvecklingen de senaste 10 åren vad avser sätt att organisera produktutveckling i en bransch
<b>Kvantitativa</b>	Analys av huvudkonkurrenternas årsbokslut.	SURVEY Attitydundersökning av 200 konsumenter EXPERIMENT Prövning av effekter av butiksexponering	Analys av 10 års tidsserier över marknadens efterfrågan per produktgrupp och segment.

Figur 2 Undersökningsansatser<sup>11</sup>

Skillnaden mellan en kvalitativ och kvantitativ undersökning är dock inte så stor. Analys och tolkning av data och resultat i en kvalitativ undersökning är subjektiv till sin karaktär precis som för kvantitativa undersökningar. Detta beror på att det ligger en grundläggande subjektivitet i hur kvantitativa data analyseras utifrån hur uppgiften preciseras, vilka modeller som styr undersökningen och hur analysresultatet tolkas.<sup>12</sup>

Vår studie har till huvuddel karaktären av en tvärsnittsstudie där vi, per e-mail, skickade ut enkäter till ett större antal företag för att ta reda på om och hur de tar hänsyn till känslomässig intelligens vid rekryteringssammanhang. Den främsta anledningen till att vi valde just tvärsnittsstudie är bredden på undersökningen, vi prioriterade således bredd framför djup i vår undersökning. Därtill har vi utfört kompletterande telefonintervjuer, vilket vi förklarar mer ingående under avsnittet primärdata, se nedan. Dessa tilläggande telefonintervjuer är av kvalitativ beskaffenhet.

<sup>11</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 140

<sup>12</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 141

## 2.4 Materialinsamling

Informationsinsamlingen består av både primär- och sekundärdata. Vi har framförallt använt oss av sekundärdata. Vi har under uppsatsens gång varit källkritiska i vår insamling och tolkning av information och beaktat de olika källornas validitet och reliabilitet.

### 2.4.1 Primärdata

Den population vi önskade få information om innefattas av privata företag, dels varuproducerande och dels tjänsteproducerande. Eftersom vår målsättning var att få in så många svar så snabbt som möjligt, valde vi att skicka ut enkäterna till företag som på ett eller annat sätt profilerat sig ut mot högskolor och universitet, till exempel vid arbetsmarknadsdagar och examenskataloger. På så sätt kunde vi skicka ut enkäterna till mottagare som helt eller delvis arbetar med studentrelaterade frågor, vilket gav oss ett utskicksurval med stor villighet att vara behjälplig i vår materialanskaffning. I de fall där mottagarna inte var insatta i Human Resource-frågor, har dessa vidarebefordrat vår enkät till rekryterings- och urvalsansvarig personal och sålunda har vi erhållit svar från den person som varit mest lämplig att besvara våra frågor. I nästan alla fall där en vidarebordring har skett, har vi fått information av detta från den person som vi ursprungligen kontaktat. I övriga fall har vi dragit slutsatsen att en vidarebefordring har skett, eftersom avsändaren från enkätsvaren ej stämt överens med den mottagare vi angett i vårt ursprungliga e-mail.

Eftersom vi anser det vara viktigt att kommunicera ut avsikten med enkäten bifogade vi ett inledande brev, där vår bakgrund och uppsatsens syfte ingående förklarades. Vår tanke var att få respondenterna så vänligt inställda till vår undersökning som möjligt och även kommunicera ut hur viktig deras deltagande var för vår slutprodukt.

---

En tvärsnittsstudie som skickas ut per e-mail eller post har många nackdelar. Kontrollen av vem som verkligen svarar på enkäterna är bristfällig, bortfallet är ofta stort och det är många gånger ett tidskrävande sätt.<sup>13</sup>

Vid vårt insamlande av primärdata har vi, via e-mail, skickat ut ett antal enkäter. Det finns många anledningar till varför vi valde just enkätundersökning via e-mail som sätt att få in det önskade materialet. Den avgörande anledningen är att det är ett snabbt sätt att få ut undersökningen till ett stort antal företag. Vi är också av den uppfattningen att företagen möjligtvis blir mer svarsbenägna ifall pappersexercis i form av skriftliga enkäter och återskick per post undviks. För att minska bortfallet bestämde vi oss för att skicka ut så många enkäter det krävdes tills vi fick in 10 svar från vardera företagsgrupp.

Därefter gick vi vidare till att göra ett mindre antal fallstudier. Vi valde ut fyra företag, två produktionsföretag och två tjänsteföretag, från de tidigare utvalda företagen och gjorde mer djupgående, personliga intervjuer där. Detta innebär att vår studie är av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Anledningen till att vi valde ut några företag är att dessa antingen svarat bristfälligt på någon fråga eller att vi ansåg att en vidareutveckling av ett resonemang skulle vara relevant för vår studie. Denna kvalitativa uppföljning har utgått från de företag som svarade att de kunde tänka sig att svara på fler frågor angående rekrytering. Vi har således inte på förhand utsett några företag där en vidareutveckling skulle ske, utan det har helt berott på kvaliteten i den information som vi erhållit i enkätsvaren. Med kvalitet menar vi utförlighet, detaljrikhet och hur kompletta svaren varit.

## 2.4.2 Sekundärdata

De teorier och modeller vi valt att utgå från är främst hämtade från ämnesområdet organisation. Den litteratur vi använder oss av omfattar både artiklar och kurslitteratur från kurserna strategi- och styrsystem samt organisation och ledarskap vid Lunds Universitet. Därtill har vi gjort en omfattande litteratursökning genom att använda oss av Lunds

---

<sup>13</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993, s. 184

---

Universitetsbiblioteks databaser Lovisa och Libris. Sökorden har varit flera och innefattar bland annat följande nyckelord; känslor, känslomässig intelligens, EQ, rekrytering och urval av personal, Human Resource-strategier och psykologiska undersökningar. Vi har även sökt på författarnamn, både direkt och indirekt. Med direkt avser vi den typ av sökningar där vi utgått från författare som vi redan har kännedom om medan den indirekta sökningen innebär att vi letat efter namn från referenslistor i böcker och skrifter. Till detta kan läggas att vi även gjort kombinationsökningar av nyckelord.

Vi har under hela fasen av litteratursökningar och teorianskaffning haft ambitionen att utgå från så ny litteratur som möjligt. Tyvärr har vi bara delvis lyckats med denna önskan, eftersom mycket av den litteratur som finns publicerad kring Human Resource-strategier och psykologiska tester vid rekryterings- och urvalsprocesser är av äldre årgång. Vad gäller anskaffning av teoretiskt material till avsnitten kring känslomässig intelligens har det varit betydligt enklare och smidigare att få tag på nyskriven litteratur.

## 2.5 Validitet och reliabilitet

När man gör en utredning eller skriver en uppsats är det viktigt att ha höga krav på informationen och även att inse dess brister. Informationen måste vara pålitlig, reliabel, och giltig, valid.<sup>14</sup> Reliabiliteten mäter tillförlitligheten i informationen som samlats in och validiteten bestämmer huruvida det som var avsett att mäta har mätts. Informationens reliabilitet har en central plats i den kvantitativa undersökningen, men är inte av samma vikt vid en kvalitativ undersökning då syftet är att få bättre förståelse för vissa faktorer. Den behöver inte, som i den kvantitativa undersökningen, uppnå statistisk representativitet. I den kvalitativa undersökningen måste man inse att det är svårare att få valid information bland annat på grund av närheten till intervjuobjektet. Man måste inse att intervjuarens upplevelse av situationen kan vara felaktig och att han kanske inte alltid förstår motiven eller signalerna objektet utsänder. Närheten kan också skapa ett problem i form av att den undersökta betar sig på ett sådant sätt som de tror att intervjuaren förväntar sig. Det är mycket viktigt att vara

---

<sup>14</sup> Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, 1997, s. 94f

---

medveten om dessa aspekter under undersökningens gång. Informationens reliabilitet kan säkras genom växelverkan mellan intervjuare och de undersökta enheterna som innefattas.<sup>15</sup>

Vår ambition har givetvis varit att arbeta utifrån relevant, giltig och pålitlig information, både i frågan om teoretiskt och empiriskt material. För att få hög kvalitet på vår uppsats måste enkätundersökningen dels mäta vad den avser att mäta och dels måste tillförlitligheten i våra företagskontakters utsagor vara hög. Den enda variabel vi kunnat kontrollera fullt ut är våra frågor som vi ställt i enkäten, medan tolkningar och svar från svarspersonerna inte går att kontrollera. Ett sätt att öka reliabiliteten skulle möjligtvis kunna vara att skicka ut enkäterna och utföra uppföljningsintervjuer vid upprepande tillfällen. Detta angreppssätt skulle emellertid vara mycket tidskrävande och inte genomförbart inom tidsramen för denna uppsats. På så sätt har vi fått erfara att det som är teoretiskt önskvärt inte alltid överensstämmer med vad som är praktiskt möjligt.

## 2.6 Kravet på diskretion under forskningsprocessen

Det ämne vår uppsats behandlar kan i viss mån anses vara känsligt och med hänsyn till frågornas karaktär i enkätundersökningen valde vi att ge företagen, som vi varit i kontakt med, möjligheten att vara anonyma, ifall de så önskar. Av de svar som vi tagit del av, visade det sig att alla utom ett företag, som tillhör tillverkningsindustrin, vill vara anonyma i uppsatsen. Vi bestämde oss därför för att genomgående beakta de enskilda företagens integritet genom att inte nämna deras namn, vare sig de krävt anonymitet eller ej. Detta då vi inte såg någon mening med att publicera namnet på ett enskilt företag.

Vårt sätt att hantera den delvis känsliga informationen vi erhållit, dels genom enkätundersökningen och dels genom de efterföljande intervjuerna, följer därmed de krav på diskretion som Holme och Solvang lyfter fram<sup>16</sup>. Holme och Solvang menar att forskaren

---

<sup>15</sup> Holme och Solvang, 1997, s. 105ff

<sup>16</sup> Holme och Solvang, 1997, s. 335

---

måste kunna ge, och hålla, löftet om att den insamlade informationen behandlas och presenteras på ett korrekt sätt.

## 3 Känsломässig intelligens

*Detta kapitel innefattar de teoretiska resonemang och modeller kring känsломässig intelligens som vi funnit relevanta för vår undersökning. Kapitlet inleds med avsnitt om olika synsätt på intelligens, som följs av en utförlig beskrivning av känsломässig intelligens, varför känsломässig intelligens är så viktigt i arbetslivet och vad som karakteriserar den känsломässigt intelligenta medarbetaren respektive organisationen. Avslutningsvis kommer ett avsnitt om inläring av känsломässig intelligens samt ett stycke där vi ger en överblick av hur den teoretiska tankegången kring kvantifiering av känsломässig intelligens ser ut idag.*

---

IQ-synsättets logiska rationalism är ett angeläget synsätt, men inte helt tillräckligt, anser Edgar Borgenhammar, professor emeritus och tidigare verksam vid Nordiska Hälsovårdshögskolan i Göteborg och sjukhusdirektör i Stockholm. Borgenhammar menar att vi med vår förnuftsbaseerade intelligens inte förstår livet, bara delarna.

*Om en professor i Uppsala sades att han var så kunnig. Han kunde allt. Men det var också allt han kunde<sup>17</sup>.*

### 3.1 Historiens definitioner av intelligens

Definitionerna av intelligens har varit och är många samt har förändrats under tiden. I slutet av 1700-talet tyckte Franz Joseph Gall sig se samband mellan huvudform och psykiska kännetecken. Exempelvis tyckte han att pojkar med stora ögon hade bra minne. Med anledning av detta började han mäta skallomfång och lade därmed grunden till frenologin. Frenologin är lagd till historien men Gall var en av de första som ansåg att specifika funktioner kommer från olika delar i hjärnan. Detta faktum har många moderna forskare utvecklat i olika riktningar.

Under 1860-talet fann kirurgen och antropologen Pierre-Paul Broca samband mellan nervbanor i hjärnan och skador som påverkade den kognitiva förmågan.

---

<sup>17</sup> Borgenhammar, Edgar, *Två nödvändiga synsätt: IQ och EQ*, i *Goda grunder och pedagogiska möjligheter*, 2000, s. 56

---

Grunden för de intelligensteorier och intelligensmätningar som används än idag hittar vi i början på förra sekelskiftet. Men än idag har ingen lyckats definiera begreppet intelligens. Det närmsta man kommit är ”intelligens är det som mäts vid intelligenstestning”<sup>18</sup>, vilket egentligen inte säger någonting eftersom det blir ett cirkelresonemang.

När forskarna Simon och Binet sökte efter en metod som kunde placera efterblivna och normala barn på rätt nivå i skolsystemet skapade de basen för IQ-begreppet<sup>19</sup>. Deras tanke var egentligen inte att skapa en exakt mätmetod för intelligens, men så har ofta deras rön använts.

I början av 1900-talet lanserade forskaren Spearman begreppet G som står för *general mental ability*. Skillnaden mellan G och IQ är liten, mycket av forskningen har utvecklats från G medan IQ är ett mer känt begrepp.

I början av 1980-talet lanserade professorn Howard Gardner teorin om de sju intelligenserna. Gardners mål var att individualisera undervisningen i skolan. Han tror inte på G och han delar in intelligens i sju delar: lingvistisk, musikalisk, logisk-matematisk, spatial, kroppslig-kinetisk samt de personliga intelligenserna (insikt i jaget och medvetenhet om andra).<sup>20</sup>

Under 1990-talet har det debatterats mycket om de olika dimensionerna av den klassiska IQ/G-intelligensen, samtidigt har andra forskare försökt förflytta fokus till helt andra delar av mänskliga förmågor. Peter Solevey vid Yale University myntade begreppet EQ på 1980-talet, men det fick stor uppmärksamhet först i mitten av 1990-talet.<sup>21</sup> Uppmärksamheten berodde på stor del på att amerikanen Daniel Goleman kom ut med sin bok om *Emotional Intelligence*. Det finns stora likheter mellan Golemans beskrivning av den känslomässiga intelligensen och de ”personliga intelligenser” som Gardner sätter upp som viktiga personlighetsfaktorer i sin femfaktorsteori<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Personal och ledarskap, *Hjärta och hjärna: IQ och EQ och jakten på de avgörande intelligenserna*, 1999:7

<sup>19</sup> Prien, Lars, *Rekrytering och urval*, 1992, s. 97

<sup>20</sup> Personal och ledarskap, 1999:7

<sup>21</sup> Wennberg, 2001, s. 20ff

<sup>22</sup> Personal och ledarskap, 1999:7, s. 7ff



<b>Extraversion</b> positiv affekt social varm	<b>Samvetsgrann</b> kompetent ordentlig självdisciplin
<b>Neuroticism</b> ångest blyghet sårbarhet	<b>Öppen för upplevelser</b> fantasi handlingsberedd idérik
<b>Tillgänglighet</b> tillit direkt sensibel	

Figur 3 Femfaktorsteorin "The big five"<sup>23</sup>

De fem kategorierna som presenteras i figuren handlar om följande:

- att ha kontakt med sina känslor
- att kunna hantera känslor
- att kunna motivera sig själv
- att uppfatta känslor hos andra
- att skapa och bevara relationer

### 3.2 Definition av Känsломässig intelligens

Med tanke på att resonemanget kring den känsломässiga intelligensen härstammar från känslolivet, definierar vi härmed vad som teoretiskt går under benämningen *känsla*, eller *emotion*. Vi har valt att använda oss av Golemans begreppsbestämning, vilken kan skilja sig från andra psykologers och filosofers definitioner, då denna term är väldigt omdebatterad och

---

kontroversiell. Goleman menar att det i uppslagsböcker ofta går att läsa att en emotion är ett ivrigt och upphetsat mentalt tillstånd medan han själv snarare menar att en emotion är en känsla och dess tillhörande tankar. Sålunda inkluderar Golemans definition en rad psykologiska och fysiologiska tillstånd, där även olika former av handlingsbenägenheter inberäknas. Vidare menar Goleman att det finns ett stort antal olika känslor som kan kombineras och varieras med varandra på ett oberäkneligt antal sätt<sup>24</sup>.

När en individ stimuleras av något slag, uppstår, förutom positiva eller negativa tankar, även en känsla. Denna känsla kan beskrivas som en förnimmelse av lust eller olust. C G Gottfries, professor emeritus i allmän psykiatri vid Göteborgs Universitet, menar att när känslan medvetandegörs i hjärnan så ger den upphov till känslassociationer, det vill säga den framkallar tidigare minnen av känslor. Denna förmåga, som alltså är rotad i individers psyke, kallar Gottfries för *emotionell funktion*<sup>25</sup>.

Hendrie Weisinger, som är en välkänd amerikansk psykolog som undervisat i ledarskap på flera olika universitet, menar att känslomässig intelligens innebär att en individ utnyttjar sina känslor på ett intelligent sätt och att denne på ett avsiktligt sätt låter känslorna arbeta för sig. Vidare går Weisingers definition ut på att individen tar sina känslor till hjälp för att styra sitt beteende och sina tankar, så att personen ifråga därigenom ska lyckas bättre med det han företar sig.<sup>26</sup>

Goleman definierar känslomässig intelligens som att använda sina känslor på ett intelligent sätt. Att vara känslomässigt intelligens är inte detsamma som att vara snäll. Det innebär inte heller att låta känslorna styra, utan snarare innebär det motsatsen, att kunna styra sina känslor. Känslomässig intelligens är att kunna använda sig och förstå sina känslor så att de kan användas på ett intelligent sätt på arbetet såväl som i andra sammanhang i livet. Goleman menar att det gäller att låta förnuft och känslor samverka. Att vara känslomässigt intelligens innebär att kunna kontrollera sina impulser men det innebär också att kunna tyda andra

---

<sup>23</sup> Personal och ledarskap, 1999:7, s. 14

<sup>24</sup> Goleman, 1997, s. 357

<sup>25</sup> Gottfries, C G, *Människans emotionella förmåga*, 2000, s. 20

<sup>26</sup> Weisinger, 1998, s. 8

---

människors signaler. Goleman betecknar känslomässig intelligens som en metaformåga som avgör hur väl vi kan utnyttja de övriga förmågor vi har, inklusive själva intellektet.

Det finns vissa likheter mellan Howard Gardners ”personliga intelligenser” och Golemans definition av känslomässig intelligens. Båda handlar om att ha självinsikt, om att känna sig själv så att man har möjlighet att styra och kontrollera sig själv. Gardner menar att intelligenstest, i den form som de gjorts i historien och som de i stor utsträckning fortfarande görs, är förlegade och fokuserar endast på en typ av intelligens, nämligen IQ. Dessa intelligenstest är av den typ som det svenska högskoleprovet, intelligenstest vid värvning till värnplikt med flera. Han hävdar, i likhet med Goleman, att människor besitter flera typer av intelligens. Gardner delar upp sin personliga intelligens i två delar, interpersonell och intrapersonell och nedan definieras dessa:

*”Interpersonell intelligens är förmågan att förstå andra människor: vad som driver dem, hur de arbetar, hur man samarbetar med dem. Framgångsrika försäljare, politiker, lärare, läkare och religiösa ledare har troligen alla en hög grad av interpersonell intelligens. Intrapersonlig intelligens .... är motsvarande förmåga vänd inåt. Det är förmågan att skapa en exakt och sann bild av sig själv och att kunna använda den bilden för att fungera väl i livet.<sup>27</sup>”*

Det som skiljer Gardners och Golemans syn åt är att Gardner inte har studerat den roll som känslorna spelar i våra liv utan snarare koncentrerat sig på att studera vår föreställning av känslorna.

Goleman menar att intellektuell studiebegåvning inte har mycket med känslolivet att göra. Han ger många exempel på människor som varit duktiga i skolan och visat bra studieresultat men som varit socialt inkompetenta eller saknat förmåga att styra sina känslor. Goleman anser också att ett intelligenstest inte nödvändigtvis visar vem som kommer att lyckas bäst i livet. Det är inte alltid den som är mest begåvad som når längst eller blir lyckligast. Enligt Goleman är den känslomässiga intelligensen ett bättre mått på vem som kommer att bli lyckligast eller lyckas bäst med sitt arbete. De människor som vet vad de själva känner, kan behärska sina

---

<sup>27</sup> Goleman, Daniel, *Känslans intelligens*, 1997, s. 60

---

egna känslor samt kan avläsa och handskas med andra människors känslor har ett övertag. De människorna kan utnyttja sin intellektuella förmåga bäst.

Agneta Lagercrantz, som är journalist på Svenska Dagbladet och författat en rad artiklar på tidningens näringslivsredaktion med fokus på ledarskapsfrågor och organisationstänkande, definierar EQ som ett amerikanskt begrepp för känslomässig intelligens, innehållande fem områden: att kunna förstå sina känslor, hantera dem, motivera sig själv trots motgångar, att kunna upprätta och bevara långa relationer samt, vad hon kallar den allra viktigaste sociala talangen, att uppfatta, avläsa och någorlunda förstå andras känslor. Lagercrantz väljer alltså att betona begreppet empati i sin definition. Lagercrantz talar om begreppet ”inlevelseförmåga”, där hon menar att empatisk förmåga, det vill säga att kunna leva sig in i en annan människas känsloläge och behov, är A och O i all samverkan mellan människor. Lagercrantz påpekar att det förutsätter att vi kan skilja mellan våra egna känslor och motpartens, för att inte drabbas av så kallad *over-care*, överdriven omsorg. Drabbas en människa av överdriven omsorg kan detta leda till att hon tar över andras problem och gör dem till sina.<sup>28</sup> Lagercrantz resonemang får stöd av Bodil Wennberg, som istället för *over-care* använder sig av uttrycket *empatismärta* för att klargöra vad en person känner som blir alltför invaderad av andras känslor. Empatismärta kan till exempel komma till uttryck när en person, Kalle, blir så tagen av en annan individs känslor, Saras, att Kalle behöver stänga av sina känslor för att stå ut.<sup>29</sup>

Ulla Holm, som är leg. psykolog, leg. psykoterapeut och fil dr. och arbetar som utbildare för chefer inom myndigheter och företag, menar att den psykoanalytiska beskrivningen av empati utesluter möjligheten av ”för mycket empati”, då den psykoanalytiska beskrivningen betonar balansen och växlingen mellan intellektuella och känslomässiga operationer<sup>30</sup>.

Trots att intellektuell, eller så kallad kognitiv, förmåga inte är detsamma som känslomässig intelligens är de inte oförenliga. Alla människor besitter både emotionell och kognitiv förmåga. En stor skillnad är att den kognitiva förmågan har sin topp i tonåren hos det stora

---

<sup>28</sup> Lagercrantz, Agneta, *Hjärtats hjärna*, 2000, s. 30

<sup>29</sup> Wennberg, 2001, s. 46

<sup>30</sup> Holm, Ulla, *Empati*, 1996, s. 57ff

---

flertalet människor och är något som vi inte kan påverka medan känslomässig intelligens är något som vi kan påverka hela livet. Vi utvecklas ständigt och drar erfarenheter av livet och på så sätt lär vi oss också att hantera och styra våra känslor.<sup>31</sup>

### 3.3 Vad som händer i hjärnan

Goleman talar om limbiska reaktioner och menar då reaktioner där vi människor inte till fullo kan kontrollera vad som sker inom oss. Exempel på detta kan vara när någon tycker att ett skämt är så roligt att vederbörande brister ut i gapskratt eller när någon blir ursinnig och inte kan kontrollera sin ilska. Vi ska titta lite närmare på vad som egentligen händer i hjärnan när vi upplever känslor. Joseph LeDoux, som är neurofysiolog vid Center for Neural Science New York universitetet, var den första som upptäckte den viktiga roll som amygdala spelar för känslorna.

Amygdala är en sammankopplad grupp av strukturer som hos människan är belägen ovanpå hjärnstammen. Dessa limbiska strukturer sköter mycket eller det mesta av hjärnans inläring och minnesfunktioner, amygdala är specialisten när det gäller känslor. Alla starka känslor är beroende av amygdala. Amygdalas roll är av avgörande betydelse när en stark känsla styr förnuftet. De inkommande signalerna från sinnesorganen går till amygdala som snabbt granskar allt som händer för att upptäcka hotande faror. Amygdala granskar alla situationer, alla sinnesförnimmelser och ställer primitiva frågor som: Är det här något jag avskyr? Som gör mig illa? Något jag är rädd för? Om så är fallet, om frågan besvaras med ja, reagerar amygdala blixtnabbt och skickar alarmsignaler till alla delar av hjärnan. Om amygdala tolkar en situation som farlig slår den larm och skickar ut brådskande meddelanden till alla större delar av hjärnan. Exempelvis utlöser den frisättning av kroppens stresshormoner, mobiliserar de centra som kontrollerar rörelser och aktiverar hjärt-kärlsystemet, musklerna och inälvorna. Amygdalas omfattande nät av neurala förbindelser ger den möjlighet att kontrollera större delen av hjärnan och därmed även de intellektuella funktionerna.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Goleman, 1997, s. 66ff

<sup>32</sup> LeDoux, Joseph, *The emotional brain*, 1998

---

LeDoux har lyckats påvisa att sinnessignaler från örat eller ögat först leds till thalamus i hjärnan och sedan till amygdala. Från thalamus går också en nervbana till neocortex som svarar för de intellektuella funktionerna. Denna förgrening gör det möjligt för amygdala att reagera före neocortex, som bearbetar informationen i flera olika nervkretsar innan den får en klar bild av situationen och slutligen initierar en mer välavvägd reaktion. Amygdala kan få oss att handla direkt, medan den något långsammare, men mer välinformerade, neocortex lägger upp en mer raffinerad handlingsplan.

Amygdala är den delen som bär på känslominnen medan hippocampus minns torra fakta.

*”Hippocampus har en avgörande betydelse för att du ska känna igen ett ansikte som din kusins. Men det är amygdala som tillför att du inte tycker särskilt mycket om henne”<sup>33</sup>.*

Detta för med sig att vi kan reagera på situationer innan vi egentligen, med vårt förstånd, förstått vad som händer. Ibland kan vi reagera känslomässigt innan vi hunnit tänka över situationen och registrerat all fakta. Många andra djur, än människan, reagerar och är beroende av detta fenomen, exempelvis fåglar och fiskar. Deras överlevnad är beroende av att omedelbart upptäcka rovdjur eller bytesdjur.<sup>34</sup>

Det är nervförbindelserna mellan amygdala och neocortex som är den viktigaste länken i samarbetet eller konflikterna mellan tanke och känsla, huvud och hjärta. Dessa nervbanor är förklaringen till att känslorna har så avgörande betydelse för vår förmåga att tänka rationellt, både när det gäller att fatta kloka beslut och att helt enkelt kunna tänka klart. Detta leder fram att vi måste skapa en balans mellan huvudet och hjärtat. Det gamla idealet sa att förnuftet skulle befrias från de störande känslorna, men nu gäller det att kunna kontrollera känslorna och få dem att samverka med förnuftet.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Goleman, 1997, s. 39

<sup>34</sup> Goleman, 1997, s. 42

<sup>35</sup> Goleman, 1997, s. 49

### 3.4 Varför är känslomässig intelligens viktigt?

I dagsläget studeras det mycket kring känslomässig intelligens på olika håll och nivåer i hela världen. Tidigare i historien, som vi redogjort ovan, har störst vikt lagts vid kognitiv förmåga. Det har varit IQ och andra liknande mått som avgjort om människor kommer att lyckas i livet.

I en artikel skriven av Daniel Rydén och publicerad i Sydsvenska Dagbladet 2 maj, 2002, listas de tio mest efterfrågade egenskaperna i platsannonser i Sydsvenskan under mars månad, 1982, 1988, 1998 och år 2002. Artikeln granskar platsannonser med syfte att identifiera vilka personliga egenskaper som arbetsgivarna har letat efter under en tjugoårsperiod. Platsannonserna 1982 letade i första hand efter människor som kunde samarbeta, samtidigt som positiva, kreativa och utåtriktade människor också eftersträvades. 1988 var den populäraste egenskapen bland de annonserande företagen "självständighet", medan det populära "samarbetsförmåga" från 1982 hade halkat ner på en femteplats på listan över de eftersökta egenskaperna. Enligt Rydéns artikel var 1998 det år som "stresstålig" slog igenom i, de i Sydsvenska Dagbladet publicerade, platsannonserna. Även uttryck som "Du måste kunna ha många bollar i luften" kom att användas och denna formulering intog 1998 andraplatsen på egenskapslistan. De egenskaper som 1998 kom att användas i allt mindre utsträckning var exempelvis kreativ, snabb, ordentlig, framtidsinriktad och uthållig. Dessa egenskaper var frekvent publicerade i platsannonser från såväl 1982 som 1988.

Idag ser listan ut enligt följande:

1. Samarbetsvillig
2. Strukturerad
3. Positiv
4. Utåtriktad
5. Självständig
6. Flexibel

## 7. Initiativrik

## 8. Kreativ

## 9. Resultatinriktad

## 10. Social kompetent

Numera finns således "samarbetsvillig" återigen i topp bland de egenskaper som arbetsgivarna eftersträvar hos sina nya medarbetare. De egenskaper som låg i topp för några år sedan vilka ofta knöt an till att personalen skulle kunna anpassa sig till ett snabbt tempo, är numera sällsynta i annonser som publiceras i Sydsvenska Dagbladet. Rydén påpekar att utbrändhetsalarm och sjukskrivningar kan ha spelat en roll i arbetsgivarnas val att omformulera sina annonser. Avslutningsvis menar Rydén att i de platsannonser från mars månad, 1982, 1988, 1998 och 2002 nästan alltid efterfrågat egenskaper som är tertiära, det vill säga egenskaper som beror på hur omgivningen uppfattar en person.<sup>36</sup>

Forskare har skiljt på kognitiv förmåga och emotionell förmåga och menat att dessa två synsätt inte påverkar varandra eller har något samband. Senare forskning har dock visat att så inte är fallet. Även om känslor och förnuft är skiljt från varandra så påverkar känslorna vår förmåga att ta till oss och bearbeta information. Goleman ger exempel på personer som varit deprimerade och som därför inte kunnat koncentrera sig på arbetet eller ens på enkla vardagssysslor för att deras känslor har övertaget. Det som forskarna kallar arbetsminnet, det vill säga förmågan att bevara information i medvetandet medan en uppgift utförs, påverkas negativt.<sup>37</sup>

Goleman menar således att känslomässig intelligens är ett bättre mått än exempelvis IQ på hur väl man kommer att lyckas i livet. Vi är mer beroende av vår känslomässiga intelligens än av vår kognitiva förmåga. Dels menar Goleman att det är viktigt för varje persons egen personliga utveckling men också för samhället i stort. Han menar att en av anledningarna till

---

<sup>36</sup> Rydén, Daniel, "Det rätta virket - egenskaperna, som arbetsgivarna letar efter", Sydsvenska Dagbladet, 2002-05-02, s. B3

<sup>37</sup> Goleman, 1997, s. 109

---



---

att dagens samhälle innehåller så mycket våld och kriminalitet är vår oförmåga till känslomässig intelligens och bristande förmåga att hantera våra känslor.

Eftersom företag är öppna system och består av människor är det även av största vikt för företagen att människorna besitter känslomässig intelligens. Tushman och Nadler är två forskare inom företagsekonomi, som betonar hur viktigt det är för en organisation att vara flexibel och lärande. De framhäver detta genom en teori som förespråkar både stabilitet och förändring. För att nå dessa egenskaper visar de några viktiga faktorer som måste fungera och samspela med varandra inom ett företag för att det skall fungera som ett lärande system och vara innovativt. Dessa faktorer berör arbetsuppgiften, individen samt den formella och informella organisationen.<sup>38</sup>

Bartlett och Ghoshal diskuterar kunskap och dess bidrag till organisationen i sin bok *The individual corporation*. Författarna skriver specifikt om rekrytering av personal samt processer för horisontellt lärande med fokusering på kommunikation i en organisation. En sådan process skulle, enligt Bartlett och Ghoshal, kunna vara tvärfunktionella sammanlänkningsstrukturer. Det kan tänkas vara lätt att skapa tvärfunktionellt arbete inom en organisation, men för att det skall fungera och vara effektivare än alternativa arbetsstrukturer krävs det att kommunikationen mellan organisationens avdelningar och anställda fungerar.<sup>39</sup>

Det har ingen betydelse hur mycket kunskap en individ besitter om vederbörande inte kan kommunicera ut den. Dels ska individen vara kapabel att kommunicera ut kunskapen till andra medarbetare och dels till organisationen som helhet. Elisabeth A. Smith, adjungerad professor i Administrative Science vid University of Houston Clear Lake, menar att man kan dela in mänsklig kunskap i två delar. Den ena delen är explicit kunskap och den andra är underförstådd eller tyst kunskap. Explicit kunskap kan artikuleras av människor i form av matematiska formler, manualer och meningar etc. Denna kunskap är således enkel att

---

<sup>38</sup> Tushman, Michael och Nadler, David, *Organizing for innovation* i Starkey, Ken, *How organizations learn*, 1996, s135 ff

<sup>39</sup> Bartlett och Ghoshal, *The Individualized corporation*, 1997, s. 12ff

---

överföra till andra. Den andra typen av kunskap, den tysta, är svårare att överföra genom språket och bygger istället på individuell erfarenhet.<sup>40</sup>

Ovannämnda forskare och teoretiker är överens om att företag måste lägga mer vikt vid sin organisation och att det inom organisationen finns många konkurrensfördelar att hämta. De anser alla att för att lyckas på dagens marknad måste företag vara innovativa och för att vara innovativa måste de ha en effektiv och lärande organisation. Detta innebär att den emotionella förmågan hos de anställda är av största vikt.

### 3.5 Den känslomässigt intelligenta organisationen

Idag ser marknaden inte ut på samma sätt som den gjort i historien. Allt går mycket fortare och samhället förändras ständigt. Detta gör det svårare för företag att hålla sig kvar på marknaden. För att ha en chans att bibehålla varaktig marknadsdominans måste företag ständigt omskapa och förnya konkurrensfördelar. Ett sätt att skapa sig konkurrensfördelar är teknisk innovation och produktutveckling. Det gäller att hela tiden förnya sig för att få ett försprång gentemot sina konkurrenter. Framför allt handlar det om att förnya sig på ett sådant sätt att det följer marknads krav och önsningar. Organisationen måste ha förmåga att lära, vara flexibel och innovativ<sup>41</sup> och detta förutsätter många gånger att medarbetare och anställda har förmåga att lyssna, kommunicera och därmed att lära.

Ett företag är en holistisk enhet, eller ett integrerat system, som är beroende av hur de inbördes relationerna och förbindelserna mellan de olika medarbetarna fungerar. Att skapa en känslomässigt intelligent organisation kräver emellertid att de anställda tar ansvar för att förbättra sin egen känslomässiga intelligens och också tillämpar sin egen förmåga i sina relationer med kollegor, för att därigenom skapa en arbetskultur som är präglad av kontinuerlig tillämpning av känslomässig intelligens.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Smith, Elisabeth A., *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*, Journal of Knowledge Management, 2001:4, s. 311ff

<sup>41</sup> Grant, *Contemporary strategy analysis*, 1998, s. 176 ff

<sup>42</sup> Weisinger, 1998, s. 222

---

---

Ett grundläggande kriterium för att företagen ska uppnå denna organisationskultur är att det finns en konsekvens i fråga om de värderingar och normer som företagen officiellt förkunnar och dem som de i realiteten lever efter. Ordet ”värdering” kommer från det franska verbet *valoir*, som betyder ”att vara värt”. Våra värderingar beskriver hur vi planerar att utföra vårt dagliga arbete när vi arbetar oss fram emot vår vision och kan exempelvis omfatta hur vi vill bete oss emot kunder, säljare och medarbetare och vilka gränser vi vill sätta på vår avdelning som inte får överskridas.<sup>43</sup> Goleman menar att de företag som skaffar sig lönsamhet till priset av att medarbetarnas gemensamma värderingar kränks får betala ett emotionellt pris, med skamkänslor och dåligt samvete. Det bästa sättet för en organisation att ta reda på vilka som är de gemensamma värderingarna, enligt Goleman, är att göra en inventering av organisationen, på alla nivåer.<sup>44</sup> På så sätt går det att identifiera divisionernas, avdelningarnas, arbetslagens och slutligen medarbetarnas olika profiler av starka och svaga sidor inom olika kompetensområden, såsom personlig kompetens (vilka bestämmer hur vi uppträder) och sociala kompetenser (som avgör hur vi hanterar relationer)<sup>45</sup>. Vidare menar Goleman att många organisationer, som gör interna utvärderingar och granskningar kring exempelvis de anställdas trivsel och engagemang på jobbet, ofta tror att de utvärderar den känslomässiga intelligensen på organisationsnivå, medan de i själva verket inte sällan missar målet.

Hendrie Weisinger resonerar kring uppkomsten av känslomässig intelligens på företag och menar att den uppstår med sina anställda, när dessa lär sig att uppfatta information om sina känslor. Sålunda är det på individnivå som åtgärder måste vidtas för att få en ökad känslomässig intelligens på det organisatoriska planet.

### 3.5.1 Den känslomässigt intelligenta medarbetaren

En av grundförutsättningarna för att en individ ska kunna praktisera sin känslomässiga intelligens är att hon är medveten och öppen för såväl negativa som positiva känslor, det vill säga att kunna hantera glädje, belåtenhet och självförtroende är lika viktigt som att råda över känslor som ilska, oro, nedstämdhet och frustration. Att kunna hantera entusiasm på ett

---

<sup>43</sup> Hjort, Boeric, Karlsson, Torsten och Olsson, Mats, *Mentorskap i morgondagens organisationer*, 1999, s. 28

<sup>44</sup> Goleman, 2000, s. 301

intelligent sätt kan till exempel handla om att en medarbetare inte alltför entusiastiskt går omkring och berättar om en befordran för sina kollegor, där eventuellt flera av dem inte fått tjänsten ifråga.

Att en medarbetare är känslomässigt intelligens på sin arbetsplats karakteriseras av att hon<sup>46</sup>:

- först identifierar och analyserar sina känslor innan hon agerar
- tar ansvar för sina känslor och handlingar
- använder sig av känslor, sina egna och andras, på ett konstruktivt sätt istället för att falla offer för dem
- vet vad hon blir motiverad av
- låter både sig själv och sina kollegor behålla sin integritet samtidigt som hon bemöter sig själv och andra med respekt
- kan fungera i team och växelverka med kollegor i olika sociala situationer

Dessa kvaliteter väljer Goldman att benämna emotionella kompetenser, vilka han menar är inlärda förmågor som bygger på känslomässig intelligens och som resulterar i utomordentliga arbetsprestationer. Distinktionen Goleman gör mellan känslomässig intelligens och emotionell kompetens ligger däri att den känslomässiga intelligensen bestämmer potentialen för inläring av ett antal förmågor, medan den emotionella kompetensen visar hur stor del av den potentialen som blivit översatt till kompetens i arbetet. Att en individ är känslomässigt intelligens är således ingen garanti för att denne har lärt sig den emotionella kompetens som är viktig på arbetsplatsen. Goleman återger<sup>47</sup> ett system i vilket de emotionella kompetenserna samlas i grupper där var och en bygger på en gemensam underliggande känslomässig intelligensförmåga:

---

<sup>45</sup> Goleman, 2000, s. 34 ff

<sup>46</sup> Wennberg, 2001, s. 162

<sup>47</sup> Goleman, 2000, s. 34 ff

---

**PERSONLIG KOMPETENS** (Dessa kompetenser bestämmer hur vi uppträder)

**Självinsikt**

- Emotionell medvetenhet: Att urskilja sina känslor och effekterna av dem
- Korrekt självbedömning: Att känna sina starka sidor och begränsningar
- Självförtroende: En stark känsla för sitt eget värde och sin förmåga

**Självstyrning**

- Självkontroll: Att hålla störande känslor och impulser i schack
- Pålitlighet: Att hålla på ärlighets- och integritetsnormer
- Noggrannhet: Att ta ansvar för sin personliga prestation
- Anpassningsförmåga: Flexibilitet i fråga om hantering av förändringar
- Innovationsförmåga: Att vara positiv till nya idéer, metoder och ny information

**Motivation**

- Prestationsvilja: Att sträva efter att bli bättre eller uppnå en viss prestationsnivå
- Engagemang: Att ställa upp på gruppens eller organisationens mål
- Initiativförmåga: Beredskap att ta chanser
- Optimism: Ihärdighet i fråga om att sträva efter mål trots hinder och motgångar

**SOCIAL KOMPETENS** (Dessa kompetenser bestämmer hur vi hanterar relationer)

**Empati**

- Att förstå andra: Att ana andras känslor och perspektiv och visa aktivt intresse för deras bekymmer
- Att utveckla andra: Att ana andras behov av utveckling och bygga på deras förmåga
- Serviceorientering: Att förutse, urskilja och tillgodose kunders behov
- Att hantera olikheter: Att se mångfalden som en möjlighet och samverka med många olika slags människor
- Politisk medvetenhet: Att avläsa en grups emotionella strömningar och maktrelationer

**Social förmåga**

- Påverkan: Att utforma en effektiv taktik för övertalning
- Kommunikation: Att lyssna öppet och sända övertygande budskap
- Konflikthantering: Att förhandla och lösa tvister
- Ledarskap: Att inspirera och vägleda individer och grupper
- Förmåga som förändringskatalysator: Att inleda eller hantera förändring
- Uppbyggnad av gemenskap: Att odla nyttiga relationer
- Samverkan och samarbete: Att arbeta med andra för gemensamma mål
- Teamförmåga: Att skapa gruppsynergi i strävan efter kollektiva mål

Goleman är emellertid noga med att påpeka att de kompetenser som är allra viktigast för att bli framgångsrik på arbetsplatsen kan växla allt eftersom individen stiger i graderna, liksom att vissa tjänster i allt större utsträckning kräver specifika kompetenser. Vidare menar Goleman att olika företag och olika branscher har sin egen emotionella miljö, vilket resulterar

---

---

i att de önskvärda anpassningsegenskaperna hos de anställda givetvis varierar med den. Exempel på detta är att en begravningsentreprenör inte nödvändigtvis måste besitta mycket humor medan en försäljare förmodligen lyckas nå bäst försäljningsresultat ifall han förfogar över en lysande taktik att övertala andra människor. Trots ovanstående specialfall så finns det över 300 undersökningar som visar att i en stor mängd olika arbeten är framgångskriteriet mycket mer kopplat till emotionella kompetenser än till kognitiv förmåga.<sup>48</sup>

På den organisatoriska nivån är det mycket viktigt att chefen är känslomässigt intelligent, eftersom företaget kan komma att bli mycket framgångsrikt om chefen tillämpar just känslomässigt ledarskap. Genom att chefen säkerställer att hans eget agerande är känslomässigt intelligens kommer detta uppförande att sprida sig i organisationen. Goleman, Boyatzis och McKee menar att ett känslomässigt intelligent ledarskap ger positiva resultat även på den finansiella sida, men först när chefen kontrollerar sitt känsloliv så till den grad att den rätta emotionella kedjereaktionen uppstår hos övriga medarbetare och på andra ställen i organisationen.<sup>49</sup>

Vladimir Pucik, professor vid International Institute for Management Development, Lausanne, menar att teknisk kompetens är nödvändig, speciellt i ledande befattningar, men att den inte i sig självt är någon garanti för utomordentliga prestationer. Istället ska detta kombineras med så kallade mjuka kompetenser, där han exemplifierar förmågan att verka *cross-cultural*, anlag för att inse skillnader mellan normer och värderingar mellan olika kulturer och fallenhet för att acklimatisera sig till ovana och främmande situationer.<sup>50</sup>

Hendrie Weisinger menar att det nästan inte finns några gränser för hur mycket eller i hur många situationer det är framgångsrikt att tillämpa känslomässig intelligens på en arbetsplats.

---

<sup>48</sup> Goleman, 2000, s. 39

<sup>49</sup> Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard och McKee, Annie, "Primal leadership: The hidden driver of great performance", Harvard Business Review, 2001:11, s. 44

<sup>50</sup> Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M., och Devanna, Mary Anne, *Strategic Human Resource Management*, 1984, s. 411

---

### 3.6 Emotionell kapacitet kan inläras

En viktig skillnad mellan emotionell kompetens och kognitiv kompetens är att känslomässig intelligens kan förbättras under hela livet<sup>51</sup>. En individs känslomässiga intelligens tenderar att öka när hon blir medveten om sina sinnesstämningar, vilket normalt sett sker gradvis under hela livet. Goleman menar att det handlar om en fortlöpande mognadsprocess, som gör individen intelligentare vad gäller känslor och relationer. En blyg, tafatt och bortkommen medarbetare kan alltså förbättra sin emotionella kompetens med hjälp av rätt motivation och tillräckliga ansträngningar.

Weisinger menar att det grundläggande sättet att låta den känslomässiga intelligensen få näring, utvecklas och växa är att lära sig utnyttja den värdefulla information som en individs känslor ger henne. Genom att tolka känslorna rätt erhålls dyrbar information om en själv, men också om andra människor samt om olika situationer vilket kan nyttjas för att styra beteenden och tankar och därigenom nå ett bättre resultat. Vidare menar Weisinger att den känslomässiga intelligensen ökas genom att individen utvecklar sin självkänedom, lär sig hantera sina känslor på rätt sätt samt lär sig att motivera sig själv. God självkänedom handlar om att veta vad det är som utlöser en stark känsla och hur denna känsla först yttrar sig. Först därefter går det att mildra känslan och kanske till och med dra nytta av den istället.<sup>52</sup> Att hantera känslor rätt innebär inte att kväva dem, utan att förstå dem och ta kontroll över dem<sup>53</sup>. Att motivation har stort värde när det gäller att utveckla den känslomässiga intelligensen innebär att individen utnyttjar sitt känslosystem för att sätta igång en process, styra den i en viss riktning och uppnå ett speciellt ändamål. Weisinger exemplifierar hur en anställd som är duktig på att motivera sig själv behöver mindre handledning, gör färre avbrott och pauser i arbetet och därigenom är mer produktiv och initiativrik, vilket i slutändan gynnar företaget som helhet.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Goleman, 2000, s. 258

<sup>52</sup> Weisinger, 1998, s. 20

<sup>53</sup> Weisinger, 1998, s. 42

<sup>54</sup> Weisinger, 1998, s. 76 ff

---



---

C G Gottfries menar att den bästa kunskapskällan i fråga om emotionell skolning härstammar från individens egen erfarenhet. Gottfries resonerar kring *trial-and-error*-metoden, vilket innebär att en individ först gör ett misstag eller felsteg och på det sättet lär sig ett bättre anpassat beteende som kan nyttjas i senare likartade situationer.<sup>55</sup>

Goleman, som jämför intellektuell inläring med inläring av emotionell kompetens, anser att teknisk utbildning är enkel i jämförelse med att utveckla emotionell kompetens, eftersom emotionell inläring handlar om en beteendeförändring. Att lära sig något i skolan innebär i de flesta fall att tillföra information och förståelse, kanske att lära sig ett nytt begrepp enbart genom att få läsa eller höra om det, medan inläring av emotionell kompetens snarare handlar om att dels försvaga en gammal existerande vana och dels ersätta den med en ny, förbättrad vana. Denna sistnämnda procedur är, enligt Golemans forskning, en svårare uppgift än att endast lägga till nya fakta till de gamla. En annan skillnad som Goleman påpekar är tidsdimensionen, där han menar att förbättring av emotionell kompetens är en utdragen process. Således tar det veckor och månader, snarare än timmar och dagar, för den emotionella hjärnan att förändra sina vanor. Goleman refererar till kliniska undersökningar av beteenden förändringar, som har bevisat att ju längre en individ arbetar på en förändring, desto mer varaktig kommer den att bli. Någon exakt tidsangivelse för hur lång tid det tar för en viss person att lära sig en emotionell kompetens går inte att ge, eftersom inlärningsprocessen är beroende av en rad olika faktorer, till exempel hur komplicerad kompetensen är och hur många tillfällen som personen får öva på den aktuella kompetensen.<sup>56</sup>

### 3.7 Att kvantifiera känslomässig intelligens

I frågan huruvida det är möjligt att mäta personlighetsdrag och därigenom få en kvantifiering av den känslomässiga intelligensen hos individer, menar PA-rådet att termen mätning ofta används för psykologisk testning, eftersom mätning i regel definieras som applicerandet av tal på kvantitativa observationer. Även om det sällan finns ett enhetligt mått och exempelvis en

---

<sup>55</sup> Gottfries, 2000, s. 55 ff

<sup>56</sup> Goleman, 2000, s. 290 ff

---

absolut nollpunkt, så finns skalor, som å ena sidan klassificerar den testade individen med hänsyn till egenskapen ifråga, och å andra sidan ger information om individens prestation i jämförelse med andra. Däremot kan reliabiliteten i mätningen av allmänna personlighetstest kritiserar för att inte bli lika hög som i intelligenstest, vilket beror på att utvärderingen av testpersonens svar inkluderar en subjektiv tolkning från utvärderarens sida.<sup>57</sup>

Alla människor är inte lika skickliga på att identifiera sina egna och andras känslor och att använda den information som känslorna ger oss. Med detta förstås att personer påvisar ett mer eller mindre gott beteende vad gäller att vara känslomässigt intelligent. Graden av känslomässig intelligens påverkas av den process som försiggår i människan och som är sammanlänkad med humör och sinnesstämning. Ur denna process ges möjlighet till en oavbruten reflektion, kontroll, uppskattning och reglering av känslor. Salovey och Goleman har, med utgångspunkt i denna process, formulerat ett test som kallas *Trait Meta-mood*-skalan (TMMS) och som syftar till att mäta känslomässig intelligens. Testet mäter följande aspekter.<sup>58</sup>

1. *Tydlighet* i känslomässig varseblivning (exempelvis ”Stina vet alltid exakt hur hon känner sig”)
2. *Uppmärksamhet* på känslor (”Jag är mycket uppmärksam på hur jag känner”)
3. Taktik för *reglering* av känslor (”När mormor blir väldigt upprörd, påminner hon sig själv om allt det positiva i livet”)

Med hjälp av en utarbetad skala kan olika mått på ovanstående problem erhållas, vilket således talar för att en mätning av den känslomässiga intelligensen är utförbar.

Ibland behövs inte alltid ord för att beskriva känslor, utan detta kan uttryckas på många andra sätt, till exempel genom miner, tonfall och gester. På samma sätt kan en individ förstå en medmänniskas känslor genom att vara duktig på att avläsa och tolka dessa icke-verbala budskap. Robert Rosenthal, som forskar i psykologi vid Harvard, har utvecklat ett test

---

<sup>57</sup> Ekvall, 1971, s. 71f

<sup>58</sup> Wennberg, 2001, s. 23

---

empathitest, det så kallade *Profile of Nonverbal Sensitivity*, (PONS). Testet är utformat så att ett dussintal videoklipp av personer som har en känslomässig reaktion visas för testpersonerna, medan dessa ska redogöra för vilka känslor personerna uttrycker. PONS-testet är dessutom utformat så att videoklippen är redigerade, med filtrerat tal och maskerade signaler. På så sätt får testpersonerna bara se ansiktsuttrycken och höra röstlägen och utifrån detta ska de alltså bestämma personens olika känslor, vilka kan vara alltifrån att han just fått reda på en lotterivinst till att han fått ett förfärligt dödsbud. Med hjälp av PONS-testet har forskarna kommit fram till att det inte finns något systematiskt samband mellan empatisk kompetens å ena sidan och IQ-poäng å andra sidan. Genom att utföra ett modifierat PONS-test på skolbarn har forskarna också visat att empati inte har något samband med studiebegåvning, däremot påvisades att barn som var duktiga på att avläsa icke-verbala tecken var populära i skolan och känslomässigt stabila. Därtill klarade sig dessa känslomässigt intelligensa skolbarn bättre i skolan, trots att deras genomsnittliga IQ inte låg högre än hos skolbarn som inte var så duktiga på att avläsa känslomässiga signaler. Detta tyder på att empatiska skolbarn blir mer effektiva i skolan.<sup>59</sup>

Ulla Holm, fil dr. i psykologi, menar att alla resonemang, som går ut på att empati är en förmåga som är mer eller mindre utvecklad och som kan variera med omständigheterna, också innebär ett antagande om att empati kan mätas kvantitativt. Holm ger idéer på hur empati kan mätas, där ett förslag är att fråga person A vad han tror att person B känner och därefter fråga person B vad han verkligen känner och slutligen se hur person A:s svar överensstämmer med detta. Holm framhäver dock att alla försök att mäta empati gör att dess definition gått från *att förstå den andres upplevelande* till att innefatta det *upplevelsemässiga och det kommunikativa* i samspelet mellan människor<sup>60</sup>.

Trots ovanstående resonemang poängterar Goleman att det inte finns något enkelt skriftligt test som ger en känslomässig intelligenspoäng, i stil med det som kan mätas genom ett IQ-test. Däremot refererar han till psykologen Jack Block, som vid University of California i Berkeley har utformat en undersökning som mäter vad han kallar ”jag-styrka”. Jag-styrkan är

---

<sup>59</sup> Goleman, 1997, s. 130f

<sup>60</sup> Holm, 1987, s. 93ff

---

slående lik den känslomässiga intelligensen och innefattar de viktigaste sociala och emotionella begåvningarna. I sitt forskningsarbete har Block med hjälp av statistiska metoder bedömt personlighets- och beteendekorrelaten för hög IQ-poäng oberoende av känslomässig intelligens samt känslomässig intelligens oberoende av IQ. Blocks forskningsresultat har visat på ett ringa samband mellan IQ och jag-styrka, men att de är oberoende variabler.<sup>61</sup>

### 3.8 Egna tankar och åsikter om känslomässig intelligens

Vi har, under den tid vi studerat begreppet känslomässig intelligens, upptäckt att många författare använder känslomässig intelligens och EQ som synonymer. Detta ser vi som en fara för ämnet, som tenderar att urholkas och tappa trovärdighet. Vi anser att det är stor skillnad på EQ och känslomässig intelligens. EQ är en förkortning för emotional quotient, vilket innebär att det är en kvot av något. Det är något som går att mäta och placera in i en skala. Detta innebär att EQ har många av de nackdelar som IQ också har. Begreppet känslomässig intelligens däremot är något man har som är svårt att mäta och svårt att kvantifiera och som framförallt inte är en kvot.

Ett exempel på en författare som använder EQ och känslomässig intelligens som synonymer är Bodil Wennberg. När vi kontaktade henne, för att reda ut vad hon menar med de båda begreppen, kunde hon inte på ett korrekt sätt definiera dessa. Hon påstod att,

*Tja, det blev så jag startade mitt företag 1994 och då var det mycket EU i luften varför jag översatte mitt begrepp "känslomässig intelligens" med EQ. Det var ingen tyngre analys bakom.*

Hennes motivation och andra förvirrade missuppfattningar om känslomässig intelligens och EQ, anser vi, är farliga då det får ämnet att framstå som "flummigt" och på så sätt tappar många åhörare. Inom ämnet finns många viktiga resonemang och viktig forskning, som kan vara till nytta för flertalet företag, som kan gå förlorade när ämnet uppfattas som ogenomtänkt och som en modenyck. De röriga definitionerna förstör även för de författare som har en väl uppbyggd forskning och kan visa vetenskapliga bevis för hur viktigt det är med känslomässig

---

<sup>61</sup> Goleman, 1997, s. 385

---

intelligens, ett exempel på en sådan forskare är Goleman. Goleman talar nästan uteslutande om känslomässig intelligens och går aldrig djupare in på begreppet EQ, trots detta har han enligt ett flertal författare och journalister fördjupat sig i just EQ. Det är ännu ett exempel på att många forskare och författare inte har insett faran med att inte vara medveten om innebörden hos de båda begreppen.

Ett bättre alternativ till att diskutera EQ, hävdar vi, är att dela in människor i olika stilar istället. Några författare som skrivit mycket om olika beslutstilar är Rickard Larsson, Michael J. Driver och Katarina Svensson. I sina artiklar *Beslutsstilen påverkar företagsanalysen* och *Varje företagssituation kräver sin entreprenör* redogör de för en matris som vunnit stort gehör i den akademiska världen, matrisen delar in personer i olika beslutstilar. Författarna menar att olika situationer kräver olika typer av människor som besitter olika typer av beslutstilar.<sup>62</sup> Om man tenderar att dela in människor i en matris istället för på en skala eller en kvot så finns det inget bra eller dåligt. Människor är olika och olika stilar har olika fördelar och nackdelar. På så sätt är det också lättare för företag att hitta den person som de söker till ett specifikt jobb. Det behöver inte vara så att bara för att man har hög EQ så är man också lämpad för alla jobb. Vissa jobb kräver inte hög EQ och då blir det mer rättvisande om man delat in intelligensen eller människor i olika personlighetsstilar som illustreras i en matris istället för EQ som illustreras på en skala. Vi ställer oss positiva till uttrycket känslomässig intelligens men är däremot mycket skeptiska mot EQ som vi anser för med sig samma nackdelar som begreppet IQ. Detta har lett oss fram till en skeptisk inställning till sätten att mäta känslomässig intelligens på.

En annan fara med att fokusera för mycket på känslomässig intelligens, som vi ser det, är att företag kan de gå miste om personer som besitter andra kompetenser. Idag talas det mycket om att företag måste skaffa sig långvariga och svårimiterade konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Senge är en tongivande forskare inom företagsekonomi som skrivit om vikten av lärande organisationer. Han menar att ett företags konkurrensfördelar till en allt större del beror på experimentering och ständig undersökning av möjligheter. Det handlar om att inte acceptera världen som den är (*adaptive learning*) utan istället omskapa världen

---

(*generative learning*). Istället för att endast anpassa sig till och reagera på externa händelser gäller det att gå under ytan för att se underliggande mönster och strukturer som sätter villkoren för händelserna. Nya sätt att se på världen innefattar till exempel att försöka se vad kunder borde vilja ha eller kommer att vilja ha om det finns tillgängligt.<sup>63</sup> Ett sätt för många företag att göra det på är genom att ständigt utveckla nya produkter, genom att satsa på forskning och utveckling.

Men många innovatörers och forskares personligheter går under vad Jewkes, Sawers och Stillerman, alla forskare inom ämnet organisation, kallar "den typiske innovatören". Dessa författare skriver om vilka egenskaper som karaktäriserar denne. Den typiske innovatören är ett resultat av den specialiserade kunskap de har och den kultur som därmed uppstår i forsknings- och utvecklingsorganisationer. Typen beskrivs som mer eller mindre uppgången i det han/hon gör, sina idéer och dess betydelse. Den typiska innovatören är otålig med dem som inte delar dennes engagemang och optimism. Han/hon är generellt sett trångsynt och enkelspårig och med anledning av detta skulle den typiske innovatören vara en dålig affärsman i de flesta situationer. Samtidigt är den typiske innovatören motståndskraftig och stark eftersom denne är van vid att folk är mot honom/henne och sällan delar samma uppfattning eller visar förståelse för det han/hon gör. Denna persons situation skulle kunna förklaras som att världen är emot personen på grund av att den normalt sett är emot förändringar och han/hon är emot världen då han/hon konstant försöker utmana den. Dessa egenskaper gör att innovatören har en utmärkande personlighet och därmed får svårt att passa in i den övriga organisationen.<sup>64</sup> Med detta som bakgrund hävdar vi att det finns en stor risk att företag tappar denna typ av kompetens genom att enbart fokusera på känslomässig intelligens i alla sammanhang.

---

<sup>62</sup> Driver, Michael, J, Larsson, Rickard, Svensson, Katarina, *Beslutsstilen påverkar företagsanalysen*, lektionskompendium organisation och ledarskap vid Lunds Universitet VT 2001, s. 19

<sup>63</sup> Senge, Peter M, *The leader's new work: Building learning organizations*, i Starkey, Ken, *How organizations learn*, 1996, s. 289 ff

<sup>64</sup> Burns, Thomas och Stalker, G.M, *The management of innovation*, 1961, s 176

---

## 4 Rekrytering

*I detta kapitel kommer vi att beskriva de teoretiska modeller och tankesätt om den arbetspsykologiska aspekten rekrytering och urval. Kapitlet innehåller allmängiltiga teorier kring rekryterings- och urvalsprocessen i allmänhet, men resonemang kring bedömningsaspekten i synnerhet. Avslutningsvis följer ett avsnitt kring de normer, såväl lagstiftade som moraliska, som rekryterings- och urvalsprocessen är förenad med och som begränsar personalansvarigas frihet i denna process.*

---

Varje år nyanställs nästan en halv miljon människor på den svenska arbetsmarknaden, inklusive korta vikariat och feriejobb. När en organisation väljer alternativet att rekrytera kvalificerad personal internt, är den utvalde medarbetaren ofta välkänd och välmeriterad. När en intern rekryteringsprocess inte är möjlig, måste företagen vända sig utåt och skaffa sig personal från externt håll. Enligt Edward Miller, verksam som professor vid University of Michigan under 1980-talet, är det flera olika faktorer som påverkar valet gällande intern eller extern rekrytering, exempelvis vilka arbetsuppgifter vakansen innehåller, vilken position det aktuella jobbet har i organisationshierarkin, tillgången på kvalificerad arbetskraft och organisationens tillväxttakt<sup>65</sup>.

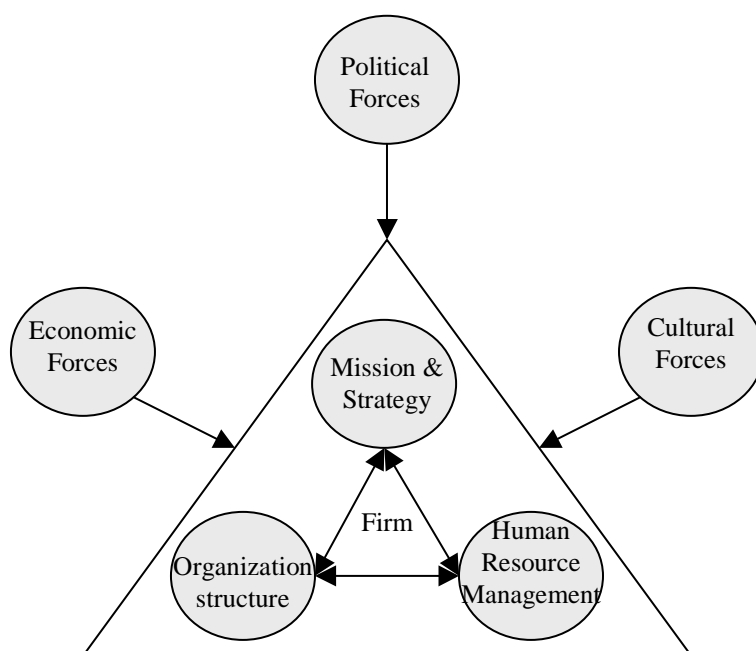
Rekryterings- och urvalsarbetet är en dyr process för företagen, som kostar både tid och pengar. Men det finns också stora potentiella vinster att beakta, vilka kan genereras när rekryteringsarbetet mynnar ut i en överensstämmelse mellan arbetskraven, människan och den organisatoriska miljön. Avsikten med att nå denna harmoni är att säkerställa att företaget anställer människor som lever upp till förväntningarna och förhoppningsvis bidrar med en effektiv insats på arbetsplatsen. Enligt Jeffrey Pfeffer, amerikansk forskare och professor inom ämnesområdet organisation, gäller det för företag att genom sin organisation skaffa sig konkurrensfördelar och personalen är företagets största tillgång. Nyckeln till långsiktiga konkurrensfördelar är följaktligen att kunna leda sin personal så att de blir motiverade att göra sitt allra bästa. Pfeffer tar upp tretton punkter som han anser att företagsledningen skall rätta sig efter när de skall leda ett företag. En av dessa punkter är *selectivity in recruiting* vilket innebär att företag måste vara noga med att välja rätt personer på rätt sätt. Att vara selektiv

---

<sup>65</sup> Fombrun, Charles J. et al, 1984, s. 65

vid rekrytering är något som de japanska företagen länge lagt stor vikt vid, nu verkar det som att detta även spritt sig till västvärlden.<sup>66</sup>

Rekrytering handlar i stor utsträckning om att klargöra vilka medarbetare organisationen ska anställa, vilket i sin tur beror på företagets affärsidé och strategi. Tichy, Fombrun och Devanna, som alla är forskare inom Human Resource, skriver om vikten av att integrera *mission and strategy, organization structure* och *human resource management*. Strävan och försöken att integrera dessa kallar Tichy et al för *strategic management*.



Figur 4 Strategic management and environmental pressures

Författarna menar att för att en organisation skall fungera effektivt krävs dessa tre kärnelement. Organisationens orsak till sin existens kallar författarna *mission and strategy*. *Organization structure* innebär att de anställda skall organiseras så att de kan utföra de nödvändiga uppgifterna. *Human resource management* definierar författarna som att människor anställs inom organisationen för att göra jobbet som definieras av divisionen, de

<sup>66</sup> Pfeffer, Jeffrey, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, lektionskompendium organisation och ledarskap vid Lunds Universitet VT 2001, s. 55 ff



---

anställda måste bli belönade och utförandet måste guidas i rätt riktning för att hålla dem produktiva.<sup>67</sup>

Således måste personalchefen veta vilka medarbetare som behövs, med utgångspunkt från exempelvis de mål, strategier och teknologiska krav som ställs i organisationen<sup>68</sup>. 1982 presenterade Richard E Boyatzis en kompetensmodell, som inkluderar dessa faktorer:



Figur 5 En modell för effektiva arbetsprestationer.

Arbetskraven är de förväntningar som den anställde ska leva upp till, det vill säga arbetskraven redogör för det beteendet som företaget räknar med att medarbetaren ska prestera. Arbetskraven varierar från arbete till arbete, till exempel måste en brandman vara fysiskt rörlig medan en musiklärare torde vara musikalisk för att lyckas. Olika jobb har också skiftande svårighetsgrad, där omfattningen av beslutsfattande i tjänsten är exempel på en faktor som bestämmer hur avancerad en befattning anses vara. Genom att använda sig av olika former av anställningsprov och test menar Pfeffer att rekryteringen får en avgörande symbolisk effekt. När någon potentiell anställd går igenom många rekryteringstest och prov

---

<sup>67</sup> Tichy, Noel. M, Fombrun, Charles. J, Devanna, Mary Anne, *Strategic Human Resource Management*, lektionskompendium organisation och ledarskap vid Lunds Universitet VT 2001, s. 47 f

<sup>68</sup> Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, 1995, s. 235

---

---

ger det intrycket att företaget satsar på sin personal och att det skapas höga förväntningar på den anställdes prestation.<sup>69</sup>

De flesta människor som söker ett jobb har bedömt att vakansen de önskar tillsätta är en lämplig tjänst för dem, med hänsyn till deras kompetens, motivation och intresse. När en arbetsgivare ska tillsätta en ledig tjänst spelar de sökandes kompetens ofta en betydande roll, eftersom det är utifrån den som företaget förväntar sig goda prestationer. Lars Prien väljer att definiera kompetens som ett underliggande kännetecken hos en person, som resulterar i en produktiv arbetsprestation, medan begreppet jobbkompetens innefattar bland annat motiv, karaktärsdrag och social roll.

Den organisatoriska miljön handlar om under vilka förhållanden som människor och arbetskrav möts och kan grupperas på tre olika nivåer, vilka alla påverkar den enskilde individens arbetssituation:

1. den närmaste arbetsgruppen och dess normer
2. företagsmiljön och dess kultur
3. den omgivande arbetsmarknaden.

Det övergripande målet för rekryteringsansvariga bör således vara att uppnå den effektivitetssituation som en samklang av ovannämnda aspekter ger upphov till. Detta ställer emellertid höga krav på rekryterarens förmåga att bedöma andra människor på ett så skickligt sätt som möjligt.<sup>70</sup>

## 4.1 Att bedöma andra människor

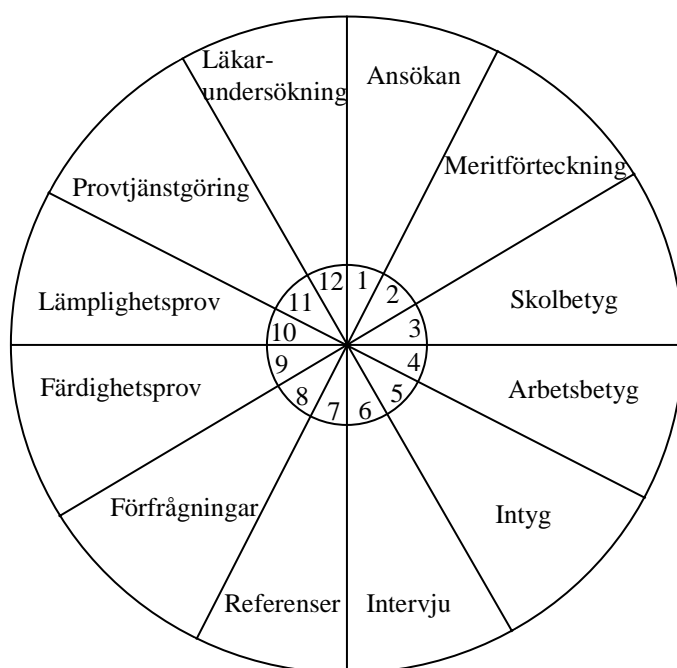
Med utgångspunkt i att målsättningen för den rekryteringsansvarige är att nå överensstämmelse mellan befattningens krav och personens förutsättningar, kommer så

---

<sup>69</sup> Pfeffer, Jeffrey, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, lektionskompendium organisation och ledarskap vid Lunds Universitet VT 2001, s. 58

<sup>70</sup> Prien, Lars, *Rekrytering och urval*, 1992, s. 23 ff

urvalssituationen och dess olika medel för att underlätta personalanskaffningen. Birger Eldblom, författare till en rad böcker och skrifter i ämnet rekrytering under 1970-talet, presenterar en så kallad urvalskocka, som utgör underlaget för personalurvalet i en rekryteringsprocess<sup>71</sup>.



Figur 6 Urvalsklocka

Nästan helt säkert kommer det att komma in ansökningar till en ledig tjänst där personerna inte alls lever upp till kravprofil som företaget formulerat. Efter en grovgallring av ansökningshandlingarna har dessa personer sorterats ut och företaget ska välja ut de mest intressanta potentiella arbetstagarna för en personlig intervju. Genom ansökningshandlingarna har den rekryteringsansvarige redan fått information om personerna som ska intervjuas, vad gäller exempelvis utbildning och arbetslivserfarenhet. Målet vid det personliga sammanträffandet är således att få en uppfattning om hur de sökande är som personer. Björn Lundén, som är VD på Björn Lundén Information AB, listar följande punkter som den rekryteringsansvarige ska försöka bedöma vid intervjun<sup>72</sup>:

<sup>71</sup> Eldblom, Birger et al, *Rekrytering, Introduktion-Instruktion, Utveckling av medarbetare*, 1972, s. 47 ff

<sup>72</sup> Lundén, Björn, *Rekrytering*, 2001, s. 52

- huruvida de formella kraven uppfylls eller ej
- om den sökande passar in organisationskulturen
- om den sökande passar tillsammans med övriga medarbetare
- om han/hon har tillräcklig social kompetens och självkänedom
- ifall det den sökande uppvisar potential för vidareutveckling
- om den arbetssökande kan tänka sig ett långsiktigt engagemang

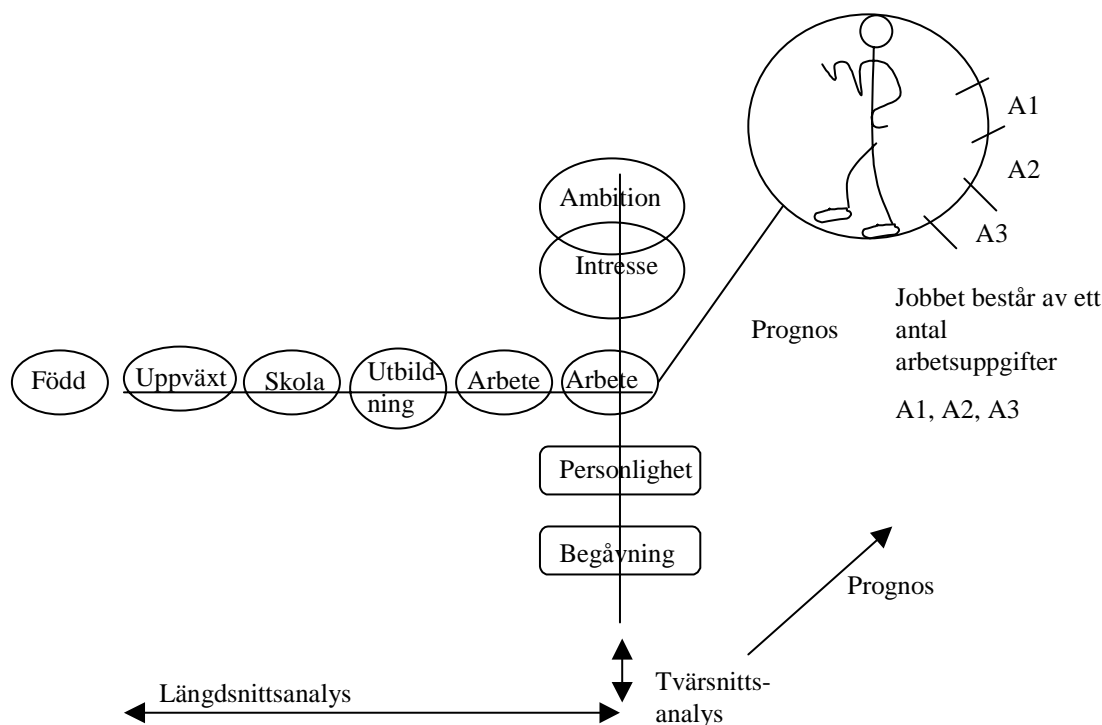
Eftersom varje bedömare dels har en begränsad kapacitet att ta till sig information om de arbetssökande och dels besitter en egen teori om hur de sökande överensstämmer med vakansens kravprofil, behövs det ofta flera bedömare som utgör ett bedömningslag för att värderingen ska bli så nyanserad som möjligt. Prien menar att bedömarna blir mest framgångsrika i de fall där bedömningssystemen är standardiserade, det vill säga där vissa variabler väljs ut som ska bli speciellt uppmärksammade och för vilka det finns instruktioner för hur bedömningarna ska gå tillväga. I Priens resonemang ligger också att bedömningssystemen ska uppfylla vissa krav, som att de utvalda variablerna ska vara få till antalet, att gjorda iakttagelser ska kunna kvantifieras och att bedömningarna ska kunna registreras på ett enkelt sätt.

## 4.2 Urvalsmetoder ur ett tidsperspektiv

En rekryterare, som står inför en så pass omfattande arbetspsykologisk uppgift som en anställningssituation innebär, behöver användbara modeller för att skaffa sig stabilitet och konsekvens i sitt arbete. Sedan 1940-talet och framåt går det att urskilja ett antal spørsmål och tvistefrågor som drivits i olika tidsintervall, där det redan på 1950-talet utvecklades och publicerades tillämpbara psykologiska modeller för hur rekrytering och urval av personal ska gå tillväga. Lars Prien, som är arbetspsykolog, fil. Lic. och legitimerad psykolog, refererar till en modell, som, om än i förenklat utseende, togs i bruk redan under andra världskriget, när uppdraget bestod i att rekrytera duktiga män till arméns kadettskolor. Modellen syftar till att

---

innefatta alla de faktorer som det är viktigt att ta hänsyn till vid avgörandet huruvida man tror att den arbetssökande är lämplig eller icke lämplig till den sökta tjänsten. Trots att modellen är förhållandevis grundlig och uttömmande, lämnar den även utrymme för bedömare att själv tillföra någon variabel som denna anser vara speciellt viktig för den aktuella situationen eller rensa bort de faktorer som är irrelevanta för tillfället.



Figur 7 Modell för bedömningar vid urval

När modellen ovan användes i projektet om rekryteringen till kadettskolor, var ambitionen att en utgallring skulle ske av de män som förmodades vara olämpliga som chefer. Därmed lät man testen fortskrida i tre moment, varav det första var ett fem timmar långt skriftligt test, i form av ett begåvningstest där även personligheten kontrollerades. Moment två bestod av en intervju med en psykolog, där den sökandes personlighet sattes i relation till de svar som denne hade angivit under det långa skriftliga testet. Psykologen fick ca 1 till 1 ½ timme på sig att intervjua kadetten, innan mötet avslutades och psykologen skulle presentera ett slutligt omdöme och rekommendation inför stundande utmaningar. Det sista momentet var ett

---

skriftligt omdöme som erhöles från skolledningen, efter det att ledningen tagit hänsyn till de rekommendationer som framkommit i samband med psykologens uttalande.<sup>73</sup>

Prien menar att psykologen kom att använda sig av olika infallsvinklar i sitt arbete med att slutbedöma kadetterna, ur vilka nedanstående fyra perspektiv är speciellt viktiga att bemärka:

- **Längdsnittsanalysen**, vilken i kort svarar på frågan ”Vad har du gjort fram till idag?”. I denna analys kommer faktorer som kan härledas till den sökandes uppväxt, utbildning, arbetslivserfarenhet etcetera, upp.
- **Tvårsnittsanalysen** fokuserar på dagens situation vad gäller exempelvis den sökandes begåvning, motivation, personlighet och ambitioner. Frågan som svarar på detta är i genren ”Var befinner Du Dig idag?”
- Det tredje perspektivet som betonas i modellen ovan är den sökandes **inställning till det kommande arbetet**, till exempel vad det är som gör just den sökta tjänsten attraktiv och vad den sökande har för avsikt att göra med befattningen.
- Slutligen utförs en prognos, där uppgiften är att försöka förutsäga den sökandes möjligheter till att lösa de arbetsuppgifter som den sökta sysselsättningen innefattar.

Som tidigare nämnts kom det under 1900-talets senare hälft en rad olika idéer och uppslag i frågan kring hur arbetspsykologiska företeelser skulle hanteras. Under 1950- och 60-talen kom diskussionen snarare att handla om statistik, där tvistefrågan var hur den effektivaste prognosen skulle göras. Debatten handlade om *klinisk prediktion* kontra *statistisk prediktion*, två synsätt som psykologer och personalvetare hade olika åsikter om. Klinisk prediktion innebär att bedömaren använder sin erfarenhet vid tolkningen av den information som han erhållit om sökanden och därefter prognostiserar framtiden. Den statistiska prediktionen handlar istället om att bedömaren nyttjar alla kända samband kring de insamlade variablerna för att med utgångspunkt i detta statistiskt förutsäga vad som kommer att inträffa i framtiden.

---

<sup>73</sup> Prien, 1992, s. 45 ff

---

På 70-talet kom urvalsmodellen kallad Assessment Center (AC) att tas i bruk, med start i USA men med snabb spridning till Sverige och övriga Europa. Den fundamentala tanken med Assessment Centres var att skapa verklighetstroga situationer där de sökande utsattes för realistiska påfrestningar. På så sätt skulle bedömarna skaffa sig kunskap om de prövandes problemlösningsförmåga och förhoppningsvis kunna observera huruvida de passade in i organisationen samt om de kommande arbetsuppgifterna skulle kunna förväntas bli lösta med tillfredsställande resultat. Prien menar att Assessment Center-modellen är en mycket effektiv modell där individuella anpassningar och modifieringar möjliggör att metodiken kan användas i många branscher. Däremot förekommer den endast för speciella grupper och på speciella nivåer, vilket beror på att den är mycket resursintensiv och således svår att administrera och sätta i relation till övrigt rekryteringsarbete. Därtill kräver Assessment Center-metodiken ett mycket stort engagemang och tidskrävande insatser från såväl chefer och administratörer som de arbetssökande. Väl utvecklade och designade Assessment Center kan å andra sidan möjliggöra att organisationens personalansvariga får utomordentligt goda observationer av arbetssökanden och mycket bra grunder att fortsätta sin rekryteringsprocess på.<sup>74</sup>

Med utgångspunkt från de kunskaper och lärdomar psykologer, beteendevetare och personalvetare skaffat sig från AC-modellen, publicerade organisationsteoretikerna R A Dapra och William C Byham 1978 teorin kring *Targeted Selection*, det så kallade målstyrda urvalet. Dapra och Byham utgår från Assessment Center-metodiken, men preciserar den så till vida att ett antal konkreta riktlinjer presenteras, vilka ska ses som en instruktion till en mer framgångsrik urvalssituation. Dapra och Byham grundläggande principer är följande:

1. Anställningsintervjuaren ska fokusera på arbetsrelaterade bedömningsfaktorer, såsom teknisk kompetens, initiativförmåga och planerande.
2. Intervjuaren bör vaska fram information kring den sökandes tidigare beteenden och erfarenheter i relevanta situationer, för att använda denna information till att förutsäga framtida förfaringsätt.

---

<sup>74</sup> Ostell, Alistair, *Personnel Selection*, i Molander, Christopher, *Human Resource Management*, 1989, s. 66

3. Tillämpa effektiva metoder i intervjuarbetet och träna på intervjusituationer för att planera och systematisera detta arbete. Dapra och Byham menar att chefers anställningsintervjuer ofta är otillräckligt förberedda och därför genomförs på måfå.
4. Fullständiggöra den information som erhållits genom intervjuerna med observationer från simulerade situationer, till exempel praktikfall under ett Assessment Center.
5. Den rekryteringsansvarige ska försöka organisera urvalsprocessen så att alla relevanta områden täcks in och sträva efter att nå ett integrerat system av viktig information.
6. Slutligen är det av stor betydelse att flera olika bedömare får träffas och diskutera igenom bedömningen av de slutgiltiga kandidaterna. Allra bäst är det ifall dessa bedömare på förhand bestämt sig för sin rangordning av de sista kandidaterna och förbereda sin motivering för det valda beslutet<sup>75</sup>.

Vid personlighetsbedömning i anknytning till en rekryteringssituation är det av vikt att ta hänsyn till tidsfaktorn. Hur lång tid tar det egentligen att lära känna en person? Korta undersökningsmetoder såsom en timmes lång intervju är inte lika uttömmande och effektiv som en tillämpning av Assessment Center-metodiken, vilken möjliggör att träffa aspiranterna under ett par dagar. Prien menar att det är allra viktigast att låta rekryteringssituationen dra ut på tiden när det handlar om anställningar till mer kvalificerade tjänster, då det är extra viktigt att lära känna personen i fråga.

### **4.3 Principer vid psykologiska mätningar och uppföljningar**

När personalchefen i ett företag står inför en urvalssituation är det viktigt att denne kan förfara på ett sätt som säkerställer att de kommande besluten grundas på ett förnuftigt och sanningsenligt underlag. Med hjälp av olika psykometriska teorier har etablerade normer och föreskrifter formulerats för att garantera detta.



---

När det är fråga om ett psykologiskt test, finns det en allmän definition som presenteras enligt följande:

*En psykologisk undersökning är en undersökning som syftar till att ställa prognos beträffande en individs beteende och/eller emotionella reaktioner och som bygger på standardiserade och objektiva metoder<sup>76</sup>.*

Det som ligger utanför definitionen är dels hur undersökningen går till, endast att metoden ska vara objektiv och standardiserad anges. Definitionen tar heller ingen hänsyn till vem som utför testet, det vill säga undersökarens profil bestäms inte.

Eftersom denna uppsats behandlar den arbetspsykologiska aspekten rekrytering, så presenterar vi följande definition av psykologisk personurvalsundersökning, även denna bestämd av PA-rådet:

*En psykologisk personalurvalsundersökning är en undersökning som syftar till att ställa prognos beträffande aspiranternas prestationer och övriga beteenden i det arbete som urvalet gäller. Under sökning bygger på standardiserade och objektiva metoder<sup>77</sup>.*

Inledningsvis utsätts den arbetssökande för ett eller flera test, vilket syftar till att låta den rekryteringsansvarige skaffa sig information om den arbetssökande. Det finns flera olika test och många företag använder olika typer av tester för att skaffa sig ett så brett bedömningsunderlag som möjligt. På testmarknaden, som omsätter hundratals miljoner kronor, finns det många etablerade rekryteringstester att köpa för arbetsgivare, vilka är utformade på olika sätt beroende på vilken bransch de ska tillämpas i. Exempel på tester är de sökandes allmänbildning och personlighetstest<sup>78</sup>. Det gemensamma för testerna är att ska utgöra ett objektivt och standardiserat mått på ett stickprov av den arbetssökandes beteende. För att testet ska kunna ligga till grund för en bedömning av den prövades prestationer måste det innehålla tillräckligt många uppgifter i det aktuella ämnet.

---

<sup>75</sup> Prien, 1992, s. 58 f

<sup>76</sup> Ekvall, Göran, 1971, s. 5

<sup>77</sup> Ekvall, 1971, s. 6

---

Kring själva testet finns ett antal aspekter som utgör de viktiga kvalitetskraven i urvalsprocessen. *Standardiseringen* utgör ett av dessa krav och går ut på att de yttre förhållandena som kan komma att påverka testresultat, exempelvis hur lång tid den sökande har på sig att utföra testet, ska vara lika för alla sökanden.

För de allra flesta rekryterare syftar testerna till att ge sådana resultat att det möjliggörs att förutsäga och prognostisera hur de sökande kommer att klara av kommande arbetsuppgifter och krävande situationer. Därför är det av stor betydelse att testen uppfyller de pretentioner som vanligen ställs på statistiska undersökningar, i termer av *reliabilitet* och *validitet*. För att säkerställa att testen som utförs ger en tillfredsställande grad av reliabilitet och validitet måste bearbetningen av det material och information som erhålls ständigt utsättas för kritiska prövningar och granskningar.<sup>79</sup> Om ett tests reliabilitet är hög innebär det att dess mättillförlitlighet uppfyller de krav på äkthet som bör ställas på en vetenskaplig undersökning och således förväntas studien innehålla små mätfel.

Reliabiliteten mäts i form av en statistisk korrelationskoefficient, som teoretiskt sett kan variera mellan att vara +1,0 över 0 till -1,0. Ett fullständigt positivt samband mellan variablerna i undersökningen ger koefficienten ett värde på + 1,0, medan ingen överensstämmelse representeras av värdet 0. När en korrelationskoefficient med värdet -1,0 erhålls, innebär det att undersökningen har ett perfekt negativt samband. Prien menar att ett bra test når upp till en reliabilitetskoefficient som ligger i intervallet + 0,7 till + 0,8 och påpekar att test som ger en lägre koefficient är föremål för felaktiga observationer. Vidare framhäver Prien att undersökningar som innehåller felbemängda observationer är otillförlitliga. Korrelationskoefficienter som innebär full överensstämmelse kan aldrig erhållas när undersökningen handlar om att prognostisera människors beteenden i så pass komplexa situationer som arbetspsykologiska sammanhang ofta innebär.<sup>80</sup>

När det gäller psykologiska tester, till exempel beteendeundersökningar, ska dessa tester innehålla många uppgifter, i regel 30 frågor eller fler, för att studien ska bli tillförlitlig. Allt för

---

<sup>78</sup> Lundén, 2001, s. 72

<sup>79</sup> Holme och Solvang, 1997, s. 163

<sup>80</sup> Ekvall, Göran, *Urval av personal*, 1971, s. 24

---

korta test tenderar nämligen att medföra stora mätfel, då ett fåtal frågor sällan kan föra med sig en duglig och tillfredsställande reliabilitet.<sup>81</sup>

Att försäkra sig om att uppnå hög reliabilitet i en undersökning ska ovillkorligen kombineras med en strävan att säkerställa undersökningens validitet. Validiteten, som innebär att testet mäter eller förutsäger vad det avser att mäta eller förutsäga, kan i arbetspsykologiska sammanhang kategoriseras i två skilda slag. Den första validiteten handlar om *inhållsmässig validitet* och syftar till att se till innehållet i skalan medan den andra kallas *prognostisk validitet* och tar fasta på i vilken utsträckning det går att prognostisera senare framgång med utgångspunkt i den erhållna poängen i testskalan. I så gott som alla tester kompletterar den innehållsmässiga och den prognostiska validiteten varandra men i arbetspsykologiska sammanhang i allmänhet och ur rekryteringssynvinkel i synnerhet, har den prognostiska validiteten en central betydelse.

Jämfört med reliabilitetskoefficienter uppnår validiteterna sällan några högre värden, men ur forskningsperspektiv bör den redovisade validiteten uppnå till minst + 0,4 för att metoden fortsättningsvis ska vara intressant och givande.

När en testskalas giltighet ska bestämmas, ligger utgångspunkten i ett flertal kriterier, eller så kallade prestationsmått/framgångsmått. I arbetssammanhang kan dessa delas upp i grupper med utbildningskriterier (exempelvis ett standardiserat avgångsbetyg), arbetskriterier (prestationsbedömningar som beskriver hur personen svarar på de krav som ställs i en aktuell arbetssituation) samt slutliga framgångskriterier (beskriver huruvida personen uppnår de avancemang och befordringar som denne förväntat sig i arbetslivet).<sup>82</sup>

## 4.4 Viktiga bedömningsfaktorer i urvalsarbete

I en del urvalssituationer nöjer sig de personalansvariga med att bedöma de sökande med hjälp av betyg eller examensbevis och vanligtvis även en kontroll av tidigare

---

<sup>81</sup> Prien, 1992, s. 69

<sup>82</sup> Prien, 1992, s. 71

---

arbetsprestationer, till exempel genom arbetsintyg eller genom att ta kontakt med någon referensperson. På allt fler arbetsplatser är det däremot vanligt att rekryteraren ser till ett antal bedömningsfaktorer, som ligger till grund för den fortsatta uttagningen. En bedömningsfaktor som många arbetsgivare tittar på är de sökandes begåvningsnivå, vilken dessutom är lätt att bestämma med hjälp av uttömmande tester och mätsystem. Men för att förutsäga en persons yrkesframgång och prestationer måste rekryteraren beakta fler bedömningsfaktorer än begåvningsnivån, då en persons egenskaper kan spela en avgörande roll vid samspelet mellan individen och de kommande arbetskraven.<sup>83</sup>

Den avgörande fasen i många rekryteringsprocesser är att identifiera vad som utgör ett framtida framgångsrikt arbetsutförande och utvärdera vem det är av de sökande som har den mest lämpade profilen. Genom att koncentrera sig på beteende och personliga egenskaper kan de rekryteringsansvariga få en bättre uppfattning om vem som är den bästa kandidaten till vakansen.<sup>84</sup>

Prien har formulerat fyra prediktorer, det vill säga oberoende variabler, som vanligtvis används för att förutsäga hur individen kommer att klara uppställda arbetskrav och även prognostisera prestationer framöver<sup>85</sup>:

1. Kapacitet och begåvning –individens begåvningar, förutsättningar, kunskaper, färdigheter och erfarenheter
2. Personlighet – individens karaktär, temperament och återkommande sätt att anpassa sig till omvärlden
3. Arbetsmotivation – individens drivkrafter, behov, önskningar och ambitioner. Predikatoren förklarar individens val av arbete samt uthållighet och intensitet
4. Förväntningar och rolluppfattning – individens uppfattning om vad som utgör väsentliga arbetsuppgifter. Predikatoren förklarar vad personen väljer att

---

<sup>83</sup> Prien, 1992, s. 88

<sup>84</sup> Ostell, i Molander, 1989, s. 42 ff

<sup>85</sup> Prien, 1992, s. 88

---

uppmärksamma och blir på så sätt en utökning av predikatorn arbetsmotivation. Personen bör uppfatta sina arbetsuppgifter på samma sätt som arbetsgivaren.

Avslutningsvis menar Prien att det traditionella synsättet där beskrivningen av arbete ofta fokuserar på termerna arbetsuppgifter och befattningar fortfarande tillämpas i rekryteringssammanhang. Detta är tämligen onödigt när företag står inför urvalsarbete, där det är bättre och mer rationellt att utgå från rollbeskrivningar och psykologiska kännetecken som krävs av de sökande för att klara minimikrav samt för att nå goda resultat i sitt arbete. Prien anser fortsättningsvis att en fokusering på till exempel yrkesskicklighet, motivation, social kompetens och initiativförmåga inte bara möjliggör mer framgångsrika rekryteringar och nyanställningar utan bör även utgöra grunden för diverse belöningsituationer.<sup>86</sup>

Att man bör tona ner arbetsuppgifternas betydelse vid rekrytering har också att göra med att förändringar i företaget ofta ställer krav på en mer flexibel användning av de mänskliga resurserna. En fastlåst arbetsfördelning kan hindra att ny kompetens, som kommer till företaget genom rekrytering, används och utnyttjas och organisationen står oförberedd när förändringar dyker upp, menar Lennart Rohlin, som är VD i MiL Institute, Lund <sup>87</sup>. Under 1960-talet dominerade en statisk syn på såväl organisation, som rekryterings och urvalsprocesser. Rutiner var anpassade efter stabilitet och små rubbningar i såväl det egna företaget som i omvärlden. Vid urval fastslogs vilka krav ett visst arbete ställde på befattningshavaren och sedan användes denna kravmall år efter år. I dagens arbetsliv, med många och snabba omdaningar som företagen måste acklimatisera sig till, måste rutinerna ändras, menar Prien. Det är inte längre en fråga om att anpassa personen till arbetet och se medarbetarna som fixa. Det primära intresset bör inte heller vara att bedöma arbets sökande ur det traditionella synsättet utan att skapa en relation mellan anställd och organisation.<sup>88</sup>

När man arbetar mot en mindre fördomsfull, flexibel rekrytering och utformning av befattningar bör man fråga sig hur man på bästa sätt kan utnyttja människors kompetens. Det kan göras genom att utforma jobben och fördela arbetsuppgifterna så att alla får möjlighet till

---

<sup>86</sup> Prien, 1992, s. 223

<sup>87</sup> Dalin, Åke, *Den lärande organisationen*, 2000, s. 30

<sup>88</sup> Prien, 1992, s. 158 ff

---

lärande och utveckling<sup>89</sup>. En annan viktig aspekt är att man tar tillvara på de olikheter som finns hos människor och drar nytta av den mångfald som en heterogen personalstyrka har att ge. De mest gynnsamma förutsättningarna för lärande finns när medlemmarna i en grupp är olika varandra och när dessa skillnader respekteras. Då utvecklas ett lärande genom så kallade konstruktiva konfrontationer.<sup>90</sup> Goleman menar att ett av mottoerna på Harvard Business School numera är att skaffa sig ”Framgång genom andra som är olika dig”, vilket alltså ser en stor styrka i att människor skiljer sig från varandra<sup>91</sup>.

Eftersom den lärande organisationen kan skapa en miljö för lärande som bidrar till att människor vill och kan förbättra sin kärnkompetens och tillgodogöra sig ny kompetens, må den vara emotionell eller kognitiv, kan företag som utåt visar att de arbetar som lärande organisationer få lättare att locka till sig de medarbetare de eftersträvar.<sup>92</sup> Rekrytering kan alltså bli en strategisk fråga som på lång sikt handlar om företagets överlevnad<sup>93</sup>.

I denna diskussion vill vi referera till Rohlin et al, som låter Human Resource Management och rekryterings- och urvalsprocesser samspela med den lärande organisationen och det nya lärsamhället. Han menar nämligen att ”*människans anställningsbarhet blir hennes anställningstrygghet*”<sup>94</sup>.

## 4.5 Personlighetsbedömningar

I många yrken krävs det, som vi tidigare betonat, förutom sakkunskap och begåvning, att den yrkesutövande har passande personlighet, det vill säga individuella egenskaper, för att vara lämplig för tjänsten. Prien menar att en individs personlighet är ett fast system av hans karaktär, temperament, intellekt och fysik, som fastställer hur denne person kommer att

---

<sup>89</sup> Dalin, 2000, s. 31

<sup>90</sup> Rohlin, Lennart, Skärvad, Per-Hugo och Nilsson, Sven Åke, Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället, 1994, s. 82

<sup>91</sup> Goleman, 2000, s. 173

<sup>92</sup> Berggren, Curt, Gillström, Lars, Gillström, Lena och Östling, Barbro, *Praktisk utveckling*, Olofström, 1997, s. 12

<sup>93</sup> Ahlbäck, Per-Olov, Dahlström, Åke och Schelin, Leif, *Rekrytering, Arbete, Utveckling - En idéhandbok*, 1987, s. 11

<sup>94</sup> Rohlin et al, 1994, s. 119

---

---

anpassa sig i förhållande till sin omvärld. Vidare menar att Prien att den huvudsakliga personligheten hos individer är ärftligt bestämd, så till den grad att den endast går att påverka ytterst lite.<sup>95</sup>

Att bestämma hur våra allra närmaste vänners och familjemedlemmars personligheter ser ut, är ganska enkelt eftersom vi känner dem sedan länge. På så sätt är det relativt lätt att identifiera speciella utmärkande personlighetsdrag, vilket baseras på våra kunskaper om deras sätt att agera, reagera och bete sig i olika situationer. För en rekryterare är situationen en helt annan, då han ofta på mycket kort tid ska bildas sig en uppfattning om de sökandens personlighet, vilket i de flesta fall endast kan baseras på ytliga intryck. För att rekryteringsansvariga ska kunna hantera så pass svåra och komplexa arbetsuppgifter som mätning av personlighetsfaktorer, finns det inte sällan ett gemensamt referenssystem som utformats i syfte att skapa en enighet för urvalsengagerade personer att utgå ifrån.<sup>96</sup> På så sätt kan rekryteringsansvariga också kvantifiera de personliga egenskaper som efterfrågas hos de sökanden, till exempel vad som ska ingå i begreppet kommunikationsförmåga<sup>97</sup>. Trots detta system kommer det ändå att finnas personliga egenskaper hos de arbetssökanden som de urvalsansvariga aldrig ser eller får möjlighet att upptäcka, vilket alltså måste accepteras av dessa.

M R Barrick och M K Mount är två forskare i personlighetspsykologi som identifierat fem personlighetsfaktorer vilka är viktiga att observera i rekryterings- och urvalsarbete<sup>98</sup>.

1. Den första faktorn är personens *utåtvändhet*, där en utåtriktad person beskrivs som socialt aktiv, sällskaplig, självhävdande och lätt att prata med. Denna faktor anses vara speciellt viktig i arbetssituationer som innebär mycket kontakt med andra människor, till exempel försäljare eller läkare.
2. *Emotionell stabilitet* anges som den andra personlighetsfaktorn och med det innefattas att personen handlar på ett säkert sätt, utan spår av ängslighet eller oro. Att en

---

<sup>95</sup> Prien, 1992, s. 110ff

<sup>96</sup> Prien, 1992, s. 113

<sup>97</sup> Littorin, Patrick, *Talangjakten*, 1994, s. 25

<sup>98</sup> Prien, 1992, s. 113ff

---

---

rekryterare vill se emotionellt stabila kandidater motiveras sålunda med att en känslomässigt stabil person är mer effektiv i sitt yrkesutövande än vad en labil person förväntas vara.

3. I nästan alla yrken krävs det att den yrkesutövande är vänlig, artig, fördomsfri och förtroendeingivande, vilka är egenskaper som Barrick och Mount kategoriserar under begreppet *sociabilitet*.
4. Även personlighetsdimensionen *pålitlighet* efterfrågas i så gott som alla yrken, eftersom detta har med att göra hur ärlig och noggrann den kommande medarbetaren förväntas vara. Ingen arbetsgivare kan tänkas anställa en individ som betar sig slarvigt och opålitligt.
5. Den sista dimensionen som formulerats av personlighetspsykologerna handlar om den arbetssökandes *öppenhet för nya erfarenheter*. En person som kännetecknas av att han är mottaglig för nya kunskaper är till exempel nyfiken och villig att prova nya arbetsuppgifter.

En del rekryterare bestämmer vilka personliga egenskaper som ingår i den kravprofil som utformats för idealkandidaten till en vakans och tillåter sedan en normalvariation för varje egenskap. De arbetssökande som ligger utanför denna normalvariation kommer att sedan att sällas ut från urvalet och på så sätt går rekryterarna endast vidare med de sökande som påvisar de viktiga egenskaperna.<sup>99</sup>

Att beakta den sökandes personliga egenskaper är i sig inte tillräckligt, utan dessa egenskaper bör sättas i relation till vilken arbetssituation som den sökande kommer att befinna sig i ifall ett anställningsavtal inleds. Det är alltså viktigt att beakta det samspel som senare kommer att uppstå mellan den enskilda arbetsplatsen och individen. Med utgångspunkt i detta förstås att de krav som ställs på en medarbetares prestation varierar med vilka arbetskrav som dennes tjänst ställer. Sålunda går det att identifiera olika krav på personlighet beroende på arbetets

---

<sup>99</sup> Ekvall, 1971, s. 113



---

förhållanden och villkor, där Prien kategoriserar olika arbeten i tre grupper, *programmerade arbeten*, *halvprogrammerade arbeten* och *oprogrammerade arbeten*<sup>100</sup>:

- Programmerade arbeten karaktäriseras av att de är planerade och styrda av arbetsförlopp. Dessa arbetstillfällen återfinns ofta i industrin. Vid rekryteringar till programmerade arbeten, till exempel fabriksarbetare och bilmekaniker, bör engagemang (intresse för arbetet, samarbete med arbetskamrater, vilja till idégenerering etcetera) och pålitligt arbetsbeteende krävas av de sökande. Det finns inga personlighetsmässiga drag som utmärker vad som gör medarbetare i programmerade arbeten riktigt duktiga, utan andra faktorer, till exempel yrkesskicklighet fastställer istället vem som ska rekryteras.
- I halvprogrammerade jobb styrs arbetet dels av arbetsprogram och dels av medarbetaren själv, vilket gör att en arbetstagare i denna grupp måste besitta såväl vissa basqualifikationer som ytterligare specialkunskaper och färdigheter för att lyckas. Exempel på yrken inom denna grupp är försäljare, konstruktörer och mellanchefer.
- Ett oprogrammerat arbete kännetecknas av att det ger stor frihet till befattningshavaren. Ett exempel på ett yrke med mycket stor frihet är en högt uppsatt chef, som ofta kan välja eller prioritera vissa arbetsuppgifter framför andra. Därtill finns det stora variationer i vad som ingår i ett chefsarbete. Många företag förväntar sig att chefen ska prägla företaget med sina personliga egenskaper, vilket således gör att den sökandes personlighet får stor betydelse ifall vakansen är av oprogrammerat slag.

---

<sup>100</sup> Prien, 1992, s. 119ff

## 4.6 Etiska regler och lagstiftande förordningar

Hela rekryterings- och urvalsprocessen är förenad med en rad normer, såväl lagstiftade som moraliska, vilket begränsar de rekryteringsansvarigas sätt att agera.

### 4.6.1 Lagregleringar

När ett företag och dess personalansvariga identifierat en ledig anställning och bestämt sig för att värva medarbetare, omfattas rekryteringsprocessen av ett antal förordningar. Trots att arbetsgivaren har stor frihet när det gäller att välja sin personal så får denna självständighet aldrig praktiseras så att någon blir diskriminerad.

Lagreglerna mot diskriminering formuleras i fyra lagar, Jämställdhetslagen (1991:433), Lag (1999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet, Lag (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning samt Lag (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet av personer med funktionshinder, vilka förklaras nedan<sup>101</sup>:

Jämställdhetslagen är könsneutral och innebär att arbetsgivaren är skyldig att verka för att såväl kvinnor som män kommer att söka den vakans som ska annonseras. Om inte arbetsplatsen redan har en jämn fördelning (gränsen går vid 40/60-fördelning) av manlig och kvinnlig arbetskraft, så är arbetsgivaren enligt lagen skyldig att anstränga sig extra mycket för att vid nyrekryteringar få sökande av det underrepresenterade könet.

Lag om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet syftar till att främja etnisk mångfald i arbetslivet, till exempel genom att arbetsgivaren verkar för att personer med olika etniska tillhörigheter söker vakanser. Med etnisk tillhörighet menas ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung och trosbekännelse. Lagen omfattar även en person som är gift eller som är sambo med någon av en viss etnisk tillhörighet och denne person får således inte heller diskrimineras på grund av civilståndet.

---

<sup>101</sup> Lundén, 2001, s. 39ff

---

Lagen om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning menar att sexuell läggning helt och hållet tillhör arbetstagarens privatliv och att detta därför i princip saknar betydelse för arbetslivet.

Den sista av de fyra lagarna reglerar de funktionshindrades rätt i arbetslivet och menar i huvudsak att varje individ ska bedömas utifrån sina personliga egenskaper och inte efter schablonuppfattningar om personer som tillhör en viss grupp.

De ovan nämnda diskrimineringslagarna gäller arbetsgivarns förhållande till arbetssökande vid rekrytering, där den arbetssökande är en person som söker arbete under sådana former att hon blir arbetstagare i civilrättslig mening ifall ansökan leder till anställning. Den arbetsgivare som bryter mot diskrimineringslagarna kan dömas till att bli skadeståndsskyldig för kränkning och utebliven anställning. Den arbetssökande kan däremot aldrig tvinga arbetsgivaren att anställa henne.

#### **4.6.2 Etiska ställningstagande i samband med psykologiska undersökningar**

I arbetspsykologiska sammanhang i allmänhet och rekryterings- och urvalsprocesser i synnerhet, finns ett antal uttalade normer för hur personalbeslut skall fattas. 1972 beslöt PARådet, en partsgemensam stiftelse som arbetade med arbetsvetenskap och personaladministration att ett antal etiska regler ska gälla för arbetsgivare som vill tillämpa psykologiska undersökningar i sin urvalsprocess. De regler som beslöts beskrivs kortfattat nedan<sup>102</sup>:

- Möjligheten för en testperson att ta del av undersökningsresultaten innan de redovisas för arbetsgivaren och därtill bör rättigheten för testpersonen att dra tillbaka sin ansökan och få sina handlingar förstörda föreligga.
- En deltagare som inte utnyttjar ovanstående rättighet har tillåtelse att i efterhand (upp till ett år) bli informerad om sitt resultat.

- 
- Vid befordringsurval skall uppdragsgivaren alltid få information på skriftlig väg i form av så kallade utlåtande.
  - Dessa utlåtande skall förstöras inom tre år.
  - Från urvalsundersökningar skall inga referenser ges.
  - Utlåtande från rena urvalsundersökningar återkrävs till PA-rådet inom ett halvår efter det att undersökningen ägt rum.
  - Underlagsmaterial från tester, till exempel ifyllda svarsblanketter och formulär ska förstöras så fort sammanställning skett.
  - Sammanställningar och utlåtanden från befordringsundersökningar skall sparas i tio år medan sammanställningar och utlåtanden från rena urvalsundersökningar skall sparas i ett år.

I psykologernas arbete ingår beslutsfattande som berör enskilda människor och således är denna verksamhet förenad med ett antal etiska regler. Prien menar att många personalbeslut tas i enlighet med psykologetiken ”arbeta i enlighet med vetenskap och beprövad erfarenhet”. Med detta menar han att alla metoder inom rekryterings- och urvalsarbete är färgade av rekryterarens erfarenheter och omdömesförmåga.<sup>103</sup>

STP är en stiftelse som Sveriges Psykologiförbund bildade 1966 och som arbetar med frågor av karaktären tillämpad psykologi<sup>104</sup>. År 2000 formulerade International Test Commission, ITC, som är en internationell sammanslutning av olika psykologiska sällskap, psykologförbund och testorganisationer etcetera, internationella riktlinjer för testanvändning. Dessa riktlinjer, som verkar för en seriös utveckling och användning av psykologiska och pedagogiska testmetoder vid undersökning, utredning, bedömning, diagnostisering, rådgivning och utvärdering, har STP nu författat i svenska versioner. Riktlinjerna från ITC syftar till att

---

<sup>102</sup> Prien, 1992, s. 42

<sup>103</sup> Prien, 1992, s. 43

<sup>104</sup> [www.psykologiforbundet.se](http://www.psykologiforbundet.se), 2001-05-11

---

*en kompetent testanvändare ska använda testen på ett ändamålsenligt, professionellt och etiskt sätt, ta hänsyn till behov och rättigheter för dem som är berörda i testprocessen, anledningen till att testningen genomförs och det större sammanhang i vilket testningen ingår*<sup>105</sup>.

Principerna är riktade till såväl personer som förfogar över tester och administrerar, poängsätter och tyder dessa som till dem som utvecklar och säljer tester. Utöver de formulerade principerna finns ett antal krav på vilken kompetens testanvändare ska besitta. Enligt ITC: s regler gäller det för testanvändare att agera på ett professionellt och etiskt sätt och ta ansvar för hur testen används, exempelvis att testmaterial förvaras säkert och att resultat hanteras konfidentiellt.<sup>106</sup>

I Sverige har STP utformat ett kvalitetssäkringsprogram som ska säkerställa kvalitet och etik vid användning av psykologiska tester i arbetslivet. Programmet innebär ett samarbete mellan STP och företag, organisationer och myndigheter där syftet är att formulera kriterier för hur test ska användas. Kvalitetssäkringsprogrammet innehåller tre delar, instrumentkvalitet, användarkvalitet och fokusering på testpolicyn hos olika organisationer.<sup>107</sup>

## 4.7 Egna tankar och åsikter om rekrytering

Det vi saknar i litteraturen som behandlar rekryterings- och urvalsprocesser är en mer uppdaterad och kritisk syn till de psykologiska tester som utförs av många företag idag. Många teoretiker tycks fästa mycket stor vikt vid att undersökningarna ska utföras på ett statistiskt korrekt sätt, med hög validitet och reliabilitet, vilket vi givetvis också anser. Detta har naturligtvis med vetenskaplig korrekthet att göra, för när denna urholkas äventyras hela processen och svaren som erhålls är egentligen helt värdelösa för det fortsatta arbetet.

Däremot verkar det vara magert med de kritiska åsikterna huruvida det överhuvudtaget är möjligt att genom ett personurvalstest sätta fingret på en individs personlighet. Vi menar att

---

<sup>105</sup> Lundén, 2001, s. 76

<sup>106</sup> Lundén, 2001, s. 76f

<sup>107</sup> [www.psykologforbundet.se](http://www.psykologforbundet.se), 2001-05-11

---

många teoretiker idag utgår från tanken att genom att de rekryteringsansvariga koncentrerar sig på beteende och personliga egenskaper så får de en mycket bra uppfattning om vem av de sökande som passar bäst till tjänsten ifråga. Detta synsätt är i vår mening lite väl optimistiskt tilltaget, då det utgår från att mycket abstrakta och ogripbara egenskaper, till exempel anpassningsförmåga, går att kvantifiera och mäta. I vår mening är den typen av egenskaper svårdefinierade och komplicerade att beräkna samt värdera utan att ha betraktat individen i ett sammanhang.

En annan aspekt som begränsar trovärdigheten i tester är att de rekryteringsansvariga aldrig kan vara hundra procentigt säkra på att den sökanden talar sanning. Det är i vår mening inte särskilt troligt att en kandidat skulle beskriva sig själv som en störning, även om han/hon faktiskt har svårt att samarbeta, ifall vakansen innebär en hög grad av interaktion med andra människor. Inte heller kan de rekryteringsansvariga lita på att de arbetssökandena svarar helt ärligt på alla uppgifter, framför allt inte när de sökande gärna vill bli anställda. Vi menar att det då finns en risk att de sökande istället svarar vad de tror att den som utför testet vill höra, eller vad som lämpligen bör svaras för att passa för tjänsten.

Således tycker vi att metodiken kring Assessment Centers verkar vara en mycket bra rekryterings- och urvalsprocess, då denna ser till olika situationer och således sätter in den arbetssökanden i ett sammanhang. Vi menar att det dels kan vara ett smidigare sätt för företagen att verkligen utvärdera sina kommande medarbetare på ett trovärdigt sätt, samtidigt som de arbetssökanden får en chans att visa upp sina kvaliteter och sätta dessa i relation till företaget och dess omvärld.

Vad gäller att se till den känslomässiga intelligensen så tror vi att det är i stort sett omöjligt för en rekryterare att bedöma det utifrån ett skriftligt test eller exempelvis en timmas intervju med de sökande. Det verkar orimligt för de rekryteringsansvariga att under dessa premisser lära känna en person så till den grad att hans känslomässiga intelligens kan bestämmas och mätas. Detta är ytterligare en anledning till att vi ställer oss kritiska till att psykologiska urvalstester ses som något förbluffande hjälpmedel vid arbetspsykologiskt arbete. Vår kritik gäller då främst att teoretikerna menar att testen ovillkorligen ska ha en hög prognostisk validitet medan vår fråga då är huruvida det överhuvudtaget går att förutsäga hur en person

---

kommer att klara av kommande arbetsuppgifter och bete sig i olika situationer, ifall han/hon aldrig har blivit iakttagen och ifrågasatt i liknande situationer? Vår poäng är således att företagen vill ha medarbetare som är duktiga och högpresterande och som passar in i deras dagliga rutiner, men med vilken tillförlitlighet mäter ett psykologiskt personurvalstest det?

Även om flertalet författare beaktar att en rekryteringsprocess är en två-vägsprocess, där krav och förväntningar från både arbetstagaren och arbetsgivaren ska mötas, så debatteras sällan den situation som uppstår när rekryteringsprocesser ser annorlunda ut, till exempel vid skiftande efterfrågan och utbud på arbetskraft. Det hade således varit intressant att läsa hur rekryterings- och urvalsprocesser ser ut där det finns väldigt få sökande, till exempel vakanser som ska tillsättas med läkare, sjuksköterskor och lärare. Det är möjligt att vi försummat denna litteratur, eftersom vår uppsats handlar om privata företag och därför har litteratursökningen varit fokuserad på detta. Det är dock mycket rimligt att anta att rekryterings- och urvalsprocessen är starkt differentierad med tanke på vilket utbud och vilken efterfrågan som råder.

## 5 Presentation och granskning av empiri

*Kapitlet som följer innehåller en presentation av det material som vi erhöll genom de enkätutskick som sändes ut till privata företag i såväl varuproducerande som tjänsteproducerande branscher. Avsikten med detta avsnitt är att redogöra för hur rekryteringsansvariga på respektive företag ser på känslomässig intelligens och vilken vikt som läggs vid denna aspekt i arbetet med nyanställningar. Nedan kommer vi även att utveckla de påföljande diskussioner som vi haft telefonledes med ett mindre antal företag.*

---

### 5.1 Testanvändning

Enligt de teoretiska tankegångar som vi tagit del av, har den typiska ståndpunkten kring rekryteringsprocesser varit att företag har som målsättning att nå överensstämmelse mellan befattningens krav och den tilltänkte personens förutsättningar. I enlighet med flertalet författare anser vi att denna målsättning är den fundamentala tanken bakom allt rationellt rekryteringsarbete i folkmun brukar detta kallas att företaget strävar efter att få ”rätt man på rätt plats”.

Den urvalssituation som en rekryteringsprocess innefattar, innebär att den rekryteringsansvarige tar till olika medel för att underlätta personalanskaffningen. Ett, enligt teorin, allt vanligare tillvägagångssätt för rekryteringsansvariga, är att använda sig av tester, vanligtvis skriftliga, vilka syftar till att låta den rekryteringsansvarige skaffa sig information om den arbetsökande. Den inledande frågan i vår enkätundersökning syftade således till att ta reda på hur pass vanligt det är att företag idag använder sig av skriftliga tester under rekryterings- och urvalsprocessen.

Av svaren att döma går det inte att urskilja något klart dominerande nyttjande av skriftliga tester, varken framför scenariot att inte nyttja tester alls eller framför att bruka muntliga tester. Istället har exakt hälften, det vill säga 50 %, svarat att man tillämpar skriftliga tester vid rekryterings- och urvalsprocessen. Detta fann vi något förvånande, med tanke på hur ofta detta framställs som något fullständigt vedertaget i rekryteringssammanhang. Ett företag i tillverkningsbranschen motiverade vid den uppföljande intervjun att de inte använder sig av skriftliga med att de inte tror att de får valuta för pengarna, då tester är väldigt dyrt att köpa.

---



---

Istället tror detta företag att de använder sig av en rationell metod som innebär att väl genomtänkta intervjuer, stödda av ett så kallat frågebatteri, genomförs med de intressanta kandidaterna. Vid intervjuerna sitter det med två personer, som är mycket erfarna personbedömare. I vissa fall tar företaget hjälp av en konsult utifrån, som utbildad psykolog och som känner till företaget väl. Vid dessa tillfällen, när extern hjälp inkallas, handlar det nästan uteslutande om chefstjänster. Dock är den externa bedömningen bara ett komplement till de egna bedömningar som görs vad gäller den sökandes potential.

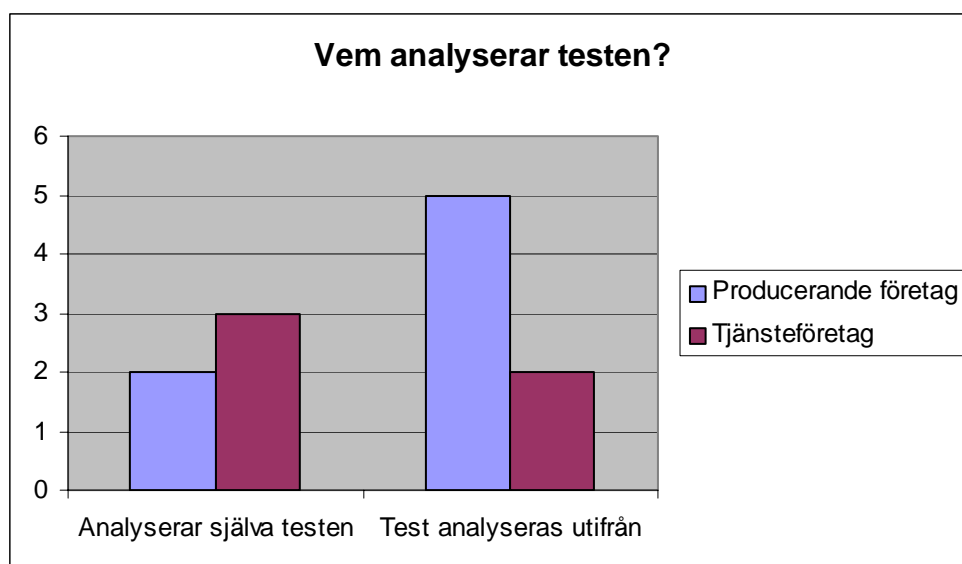
Bland de företag som svarat att de nyttjar skriftliga test går det däremot att urskilja en mer frekvent användning av dessa tester inom tillverkningsbranschen, då 70 % av dem som svarat positivt tillhörde denna bransch. En av de få gemensamma nämnare vi har kunna hitta bland de företag, företrädesvis tjänsteföretag, som inte nyttjar skriftliga tester, är att dessa organisationer är väletablerade företag med en lång och gedigen företagshistoria och säkerligen också en välutvecklad och vedertagen personalpolitik. Således är det rimligt att anta att deras rekryteringsstrategier härstammar från vedertagna urvalsprocesser, vilka fungerat som schablon eller rättesnöre under många år.

Vår initiala tanke var att det eventuellt skulle finnas något samband mellan huruvida standardiserade testformulär användes och graden av företagets internationalisering. Motiveringen till detta skulle i så fall vara att en multinationell koncern eventuellt strävar efter en homogen rekryteringsprocess, där en och samma kravprofil skulle göras gällande. Denna tankegång har vi emellertid övergett, då något samband mellan grad av global involvering eller världsomfattande aktivitet och nyttjande av standardiserat rekryteringstest inte har kunnat påvisas överhuvudtaget.

I samtliga fall, där skriftliga test brukas, använder företagen sig av externa test. Av detta förstås att det undersökningsmaterial som företagen brukar, tillhandahålls av källor utanför företaget. Dessa tester är alltså inte på något av de företag vi kontaktat utformat av de rekryteringsansvariga, såsom Human Resource-managern eller personalstaben. Införskaffandet av standardiserat testmaterial från någon utomstående är således ett gemensamt drag hos alla de tillfrågade företagen, oavsett bransch. Denna empiriska information, stämmer väl överens med Björn Lundéns teorier kring hur utbredd marknaden

för psykologiska rekryteringstester är idag och med vilken snabb tillväxttakt denna marknad breder ut sig.

Det som skiljer företagen åt, är istället, huruvida de låter någon utomstående analysera de svar som erhålls från de arbetssökanden, eller om de själva granskar de besvarade testen. I vårt utskicksurval var det betydligt vanligare att företag i tillverkningsbranschen själva granskar de besvarade testen, vilket skedde i 70 % av fallen. Detta innebär att endast 30 % av testen i tillverkningssektorn kom att utvärderas av externa bedömare. I tjänstesektorn blev 60 % av de besvarade testerna utvärderade av utomstående granskare och följaktligen var det endast 40 % av de tjänsteproducerande företagen som valde att själva analysera de test som någon utomstående formulerat. Dessa siffror skiljer sig alltså betydligt mellan de olika sektorerna.



När vi genomförde våra så kallade djupintervjuer visade det sig att alla företagen, såväl tjänste- som produktionsföretagen, var mer än en person både när de intervjuade och utvärderade testen. Anledningen som företagen angav till att de själva utvärderade testresultat var att det var kostnadsbesparande och dessutom ansåg de att de fick mer grepp om de sökande. En annan stor anledning var att det var mycket tidsbesparande att själva göra utvärderingarna.

En ytterligare anledning till att så pass många företag väljer att själva analysera de skriftliga testerna kan vara att det är resurskrävande att köpa denna tjänst utifrån. Blott att inhandla

---

testen är ofta förenat med en stor kostnad. Dock menar vi att det är kan vara förenat med risker att själva analysera testerna, speciellt i de fall där en testbedömare arbetar ensam. Detta då varje testbedömare besitter en egen teori om hur en aspirant stämmer överens med den på förhand uppgjorda kravprofilen för vakansen ifråga. Genom att låta rekryterarna arbeta i bedömningsteam skulle företagen kunna få en mer nyanserad syn på de sökande och det mångsidiga arbetslaget skulle förhoppningsvis kunna utplåna subjektiva åsikter och betraktelsesätt.

Enligt den teoretiska definitionen på en psykologisk (personurvals)undersökning är det emellertid inte nödvändigt att utföraren av ett test besitter någon speciell psykologisk utbildning eller påvisar en bestämd profil. Därav kan testen som utförs och analyseras av de rekryteringsansvariga själva på respektive företag, i lika hög grad karaktäriseras som psykologiska personvalsundersökningar, som dem som skickas iväg för utvärdering av någon utomstående, vilken måhända är legitimerad psykolog eller beteendevetare.

Den definition av psykologisk undersökning som vi valt att ha som teoretisk utgångspunkt tar heller ingen hänsyn till vilken metod som används, så länge undersökningen är inriktade på beteendeprognos och utförs på ett objektivt och standardiserat sätt. Därför utför även de företag som väljer att testa sina aspiranter muntligt, en psykologisk personvalsundersökning.

Att pröva de arbetssökanden muntligt, är för övrigt en metod som förekommer i såväl tjänsteproducerande som varuproducerande företag. Inte sällan utförs de muntliga prövningarna som ett komplement till skriftliga test. Ett företag i tillverkningsbranschen menade att de muntliga intervjuerna genomfördes av välutbildade och erfarna rekryterare som besitter en god analytisk förmåga. Med hjälp av rekryterarens goda analytiska förmåga skulle således den sökandes personlighet utvärderas med hjälp av den muntliga frågestunden. Samma företag använder, precis som ovan beskrivet, denna muntliga intervju som ett komplement till det skriftliga testet. Företaget ifråga nyttjar då ett skriftligt test som är utformat av en utomstående, medan företaget låter de egna personaladministrativa medarbetarna analysera testsvaren.

Av de företag som svarade att de testar de arbetssökande med hjälp av skriftliga test, har 25 % svarat att de mäter känslomässig intelligens skriftligt. Genomgående i alla dessa företag

---

nyttjas test utformade av någon utomstående, vilket i vår bedömning kan peka på att professionella testutformare skapar undersökningar som i allt större utsträckning innefattar begreppet känslomässig intelligens. Detta skulle kunna motiveras med att det eventuellt råder en större kunnighet och villighet att inbegripa nya beteckningar hos professionella testutformare, vilka är heltidssysselsatta med att utforma tester som kan konkurrera på en allt mer intensifierad marknad. Det som grusar denna förklaring är att känslomässig intelligens numera är ett tämligen etablerat begrepp. Således skulle alla slag av *first mover advantage*-synsätt för näringsidkare med uppdaterade rekryteringstest som affärsidé rimligtvis vara passé.

En intressant fråga som vi gärna ville få besvarad med hjälp av enkäten är om företag som nyttjar formella och standardiserade tester använder sig av en skala vid utvärderingen av svaren. Av de företag som använder sig av psykologiska personurvalstester i sin rekryteringsprocess, såväl muntliga som skriftliga, är det endast 15 % som utvärderar dessa med hjälp av en skala.

20 % av företagen i tjänstebranschen har angivit att de inte vet om de arbetsökandes svar utvärderas med hjälp av en skala, eftersom de muntliga tester som utförs både är utformade och analyseras av en utomstående bedömare. Detta kan tyda på att företag som använder sig av externa utvärderare inte har någon eller bara begränsad insikt i hur testen granskas och bedöms.

I rekryteringsteorin, framförallt Ekvall och Prien, framställs viljan att förutsäga och prognostisera hur de sökande kommer att klara av kommande arbetsuppgifter och krävande situationer, som den grundläggande anledningen till att rekryterare utför psykologiska tester. Således är säkerställandet av en hög prognostisk validitet det som avgör huruvida rekryterarna kommer att lyckas eller ej. I den litteratur som vi har valt att fördjupa oss i, gällande urval av personal med hjälp av psykologiska undersökningar, menar författarna genomgående att testets mättillförlitlighet är av central betydelse för dess relevans i rekryteringsprocessen. Men å andra sidan vill vi här gärna knyta an till den kritik som vi riktat mot begreppet EQ, nämligen just kvotbegreppet. Att mäta den emotionella skalan medför, som vi nämnt tidigare i kapitel 3.8, ofta samma nackdelar som IQ gör. Vi står fast vid vår åsikt att det är bättre att titta

---

på en matris än en skala när det gäller känslomässig intelligens. Eftersom i matrisen finns både för- och nackdelar med alla typer av stilar eller människor medan en skala innebär att man kan inneha högre eller lägre poäng och således vara sämre eller bättre, ha högre eller lägre EQ men det visar inte ens brister.

Ett, i vår mening, smidigt sätt att ta ansvar för äktheten i ett test är att se till att utvärderingsprocessen ständigt utsätts för kritiska prövningar och granskningar. När företagen har liten kännedom om vilka krav som ställs på själva bedömningsprocessen gäller det alltså att de hyser ett stort förtroende till de externa bedömare som anlitas för utvärdering av något så oerhört viktigt som en framtida medarbetares profil. Vi menar därmed att det är synnerligen viktigt att företagen väljer seriösa bedömare och kanske till och med undersöker i vilken utsträckning bedömarna följer de riktlinjer som Stiftelsen för Tillämpad Psykologi, STP, utarbetat.

I vår bedömning är det nämligen fullkomligt värdelöst för ett företag att spendera stora summor pengar på psykologiska tester ifall det sedan visar sig att bedömaren och/eller bedömningsprocessen är undermålig. De företag som dessutom blint utgår från bedömarens tolkning i sitt fortsatta urvalsarbete, det vill säga om tydingen avgör huruvida företaget ska gå vidare med kandidaten eller ej, är speciellt beroende av ett kritiskt förhållningssätt till tydningsprocessen. Som personalansvarig är det alltså mycket viktigt att beakta att värdet av testet står i proportion till tolkarens skicklighet, samtidigt som ett högt testvärde givetvis ska vara den fundamentala tanken bakom själva processen.

En annan aspekt som vi tycker är värd att beakta gällande testanvändning med externa utvärderare är att dessa bedömare sannolikt har en mycket sämre insikt i de företag vars kandidater de skall bedöma, än vad företagets interna personalstyrka har. På så sätt används testet skiljt från det sammanhang som den arbetssökande kommer att befinna sig i om han får tjänsten. Vi menar därför att det bör finnas en samklang mellan karaktären på företaget, den aktuella befattningen och den enskilde individens karaktär.

Vår tolkning av förfaringsättet på de ovan diskuterade tjänsteföretagen är att en rekryterare på företaget ifråga utför det muntliga testet och iordningsställer det material som utgör grunden för bedömningsförfarandet, medan en utomstående, som inte träffat kandidaten,

---

ansvarar för bedömningsförfarandet. Enligt metodologisk teori är detta ett rationellt sätt att filtrera testsvarens information från intervjuareffekt. Vår uppfattning är följaktligen att detta är ett förnuftigt sätt att utföra psykologiska personurvalsundersökningar på, eftersom faktorer som exempelvis klädsel, minspel och utseende inte kommer att påverka utvärderarens bedömning. Detta förutsätter givetvis att det muntliga testet antingen spelas in på ljudband eller att svaren skrivs ned av de personaladministrativa medarbetarna på företaget, för att sedan vidarebefordras till de bedömningsansvariga. I de fall där det muntliga testet filmas med videokamera kommer man alltså inte undan problemet med eventuell intervjuareffekt, då bedömarna i så fall tar del av synliga faktorer, till exempel skiftande ansiktsuttryck.

Av de tillverkningsföretag som besvarat vår enkät, menar alla företag utom ett, att de inte har någon skala att rangordna de arbetssökandes svar efter. Det enda företag som använder sig av en måttstock är ett av dem som använt sig av ett externt utformat test vilket de själva granskar och bedömer. Detta tyder på att de rekryteringsansvariga antingen använder sig av en, av testutformaren, förberedd skala eller en måttstock som utformats på egen hand.

Endast ett av de tillfrågade tjänsteföretagen valde att kommentera fråga 4, som berörde om en skala används vid bedömningen och tolkningen av svaren. Detta företag menade att en skala existerade vid bedömningen, men poängterade att den nyttjades i syfte att kvantifiera en arbetssökandes egenskap eller färdighet och inte hans lämplighet för befattningen ifråga. Motiveringen till att detta företag väljer att inte mäta de arbetssökandes lämplighet med hjälp av en på förhand fastställd skala, är att det skulle vara oerhört resurskrävande att mäta lämplighet, eftersom testet då skulle behöva anpassas i varje enskild tillsättning. Av detta svar att döma använder detta tjänsteföretaget alltså sig av samma personurvalstest oavsett vilken vakans som ska tillsättas.

Vår åsikt om att samma psykologiska personurvalstest används, oberoende av vilken nivå i företaget som den arbetssökande är aktuell för, är att detta är förenat med onödiga risker. Exempelvis, menar vi, att det inte är speciellt trovärdigt att ett test kan formuleras och utformas på ett så fenomenalt och uttömmande sätt att det kan användas för alla personalkategorier i stora och komplexa organisationer. Vår uppfattning är således, i likhet med den teori som Prien presenterar, att det finns några grundläggande egenskaper som alla

---

arbetstagare bör besitta, till exempel pålitlighet och ärlighet, oavsett nivå i företaget, men att den kravprofil som därutöver ställs, är beroende av befattningens och arbetsuppgifternas karaktär.

Att företag tenderar att använda sig av ett och samma test, oavsett vakansens beskaffenhet, beror sannolikt på att de som distribuerar de dyra testerna troligen marknadsför testen som lämpliga för ett *företag* eller en *bransch*. Test som säljs som specialutformat för en viss *befattning* är, enligt vår bedömning, säkerligen svårare att sälja än mer generella tester. En viktig punkt i resonemanget kring nyttjandet av samma test oavsett nivå och arbetsuppgifter, är hur den prognostiska validiteten kan komma att förändras när testet används utan begränsning till målgruppen det utformades för. För att sätta denna diskussion i relation till Priens åsikter om kvalitetskrav, så menar vi, att dessa krav inte uppfylls när ett och samma test används utan begränsningar, eftersom företaget omöjligt kan använda sig av samma prestationskriterier till samtliga befattningar. Vad vi menar är att testets validitet naturligtvis varierar beroende på vilka som använder det, eftersom exempelvis framgångskriteriet förändras.

Aspekten kring vilka egenskaper som efterfrågas i olika stor omfattning beroende på tjänst, diskuteras mer ingående nedan, där tyngdpunkten ligger på betydelsen av känslomässig intelligens.

I enkäten bad vi de kontaktade företagen att svara på frågan huruvida det idag används fler test än för fem år sedan. Vår uppfattning när enkäten utformades var att flertalet företag troligen skulle svara att så var fallet, vilket visade sig vara ett felaktigt antagande.

Endast 20 % av de tillfrågade företagen nyttjar numera skriftliga tester mer frekvent än fem år tidigare. Av tjänsteföretagen var det endast ett företag som menade att det idag är vanligare med skriftliga tester i rekryterings- och urvalsprocessen. En anledning till att företagen inte använder tester mer frekvent idag än i mitten av 1990-talet kan vara att personurvalstesterna slog igenom på marknaden tidigare än 1997. På så sätt misstänker vi att de företag, som idag använder sig av skriftliga tester, redan tagit till sig denna metod för mer fem år sedan och att skriftliga tester var ett vedertaget förfaringssätt långt innan 1997.

---

Det är rimligt att anta att svaren sett annorlunda ut om frågan var ställd så att företagen skulle sätta dagens nyttjande i relation till hur det såg ut för 15 eller 20 år sedan. Å ena sidan hade vi alltså eventuellt kunnat få mer information om detta ifall vi formulerat frågan annorlunda, å andra sidan ställde vi oss frågande till om de personalansvariga, som svarade på enkäten idag, skulle kunna ge oss värdefull information angående rekryteringsförfarandet för exempelvis 20 år sedan. Vår tanke var alltså att det skulle vara lättare att få tillförlitliga uppgifter ifall vi tog färre år tillbaka i tiden, eftersom chansen var större att de nutida personalansvariga skulle kunna säga något om situationen då.

## 5.2 Vikten av känslomässig intelligens

En av våra frågeställningar i uppsatsen pekar på vilken vikt företagen lägger vid känslomässig intelligens när det gäller att försöka ta reda på de arbetssökandes personliga egenskaper och därigenom sluta anställningsavtal med den ideala kandidaten. Genom vår enkätundersökning fick vi veta att betydelsen av känslomässig intelligens genomgående är stor, i vissa fall även mycket stor. Av de två företag som svarade att betydelsen av de arbetssökandes känslomässiga intelligens är mycket stor i rekryteringsarbetet, hör det ena företaget hemma i den tjänsteproducerande industrin, medan det andra är ett varuproducerande företag. Inget av de företag som vi kontaktade, varken i tjänstesektorn eller i tillverkningsindustrin, svarade att känslomässig intelligens har liten eller ingen betydelse. Detta bekräftar därmed vad som diskuterats i teorin, det vill säga att den känslomässiga intelligensen numera i allra högsta grad intagit en central position i rekryterings- och urvalssammanhang.

Som en fortsättning på frågan kring vilken betydelse den känslomässiga intelligensen hos arbetssökanden har, frågade vi företagen *hur* de tar reda på i vilken utsträckning kandidaterna är känslomässigt intelligenta. Av svaren att döma, verkar det vara mycket ovanligt bland tjänsteföretagen att bedöma känslomässig intelligens skriftligt. Endast ett företag i tjänstesektorn, för övrigt samma företag som menar att betydelsen av känslomässig intelligens är mycket stor, har svarat att de bedömer denna aspekt på skriftlig väg. Speciellt anmärkningsvärt i detta fall är att företaget ifråga kompletterar det skriftliga förfaringsättet med ett muntligt test. Det skriftliga testet hos detta företag är utformat så att det innehåller ett



---

personlighetsformulär, vars ena variabel alltså mäter känslomässig intelligens. Det muntliga testet går istället ut på att det sker en personlighetsbedömning. Efter att ha granskat detta företags enkätsvar i sin helhet, inser vi att aspekten känslomässig intelligens, är en central punkt i deras rekryterings- och urvalsstrategi. Detta företag är också ett av de tre tjänsteföretag som låter utomstående tolka och utvärdera de svar som erhålls på testerna samt ett av de två företag som menar att det finns en skala att tillgå vid utvärderingen.

Ett av de varuproducerande företagen berättade att de mäter känslomässig intelligens skriftligt, då deras testförfarande består av ett antal delmoment, där ett av delmomenten just fokuserar på denna aspekt. Ett annat företag i tillverkningsindustrin förklarade att det personurvalstest som de använder sig av vid rekrytering fokuserar på tre tankesätt, där ett av dem är just emotionellt tankesätt. Detta företag väljer emellertid att kalla testet som den arbetssökande utsätts för, för ett personlighetsformulär, eller självskattningsformulär. Detta tillverkande företag har emellertid ingen skala eller måttstock att placera kandidaternas svar längs med.

Ett annat av de tillverkande företagen som svarat att de sökandes grad av känslomässig intelligens mäts skriftligt, valde att förklara närmare hur denna process framskrider. De menar att det skriftliga test som de använder sig av tar hänsyn till hur god samarbetsförmåga kandidaten besitter, kommunikationsförmåga och förmåga att vara en del av en grupp. Detta är ett intressant svar då det återspeglar vilka egenskaper detta företag förknippar med uttrycket känslomässig intelligens. Då detta tillverkningsföretag dessutom svarat att betydelsen av känslomässig intelligens hos arbetssökande är stor, så är det rimligt att anta att detta företag lägger extra vikt vid den arbetssökandes förmåga att just samarbeta, kommunicera och vara del av en grupp.

På frågan om företagen mäter känslomässig intelligens muntligt är det endast tjänsteföretag som har svarat att de inte mäter känslomässig intelligens muntligt, vilket vi tycker är anmärkningsvärt. Det är inte ett enda produktionsföretag som har svarat att de inte mäter känslomässig intelligens muntligt.

Resultatet kan tolkas på två sätt, antingen föredrar fler produktionsföretag än tjänsteföretag att mäta känslomässig intelligens muntligt eller så definierar de två företagsgrupperna mätning

---

---

olika. Det kan vara så att eftersom tjänsteföretagen inte har några fasta mallar och begreppet känslomässig intelligens inte används vid mätningarna tolkas det så att det inte mäts. Men det är högst troligt att även tjänsteföretagen mäter känslomässig intelligens muntligt men utan att vara lika medvetna om det. Detta tyder i och för sig på en högre medvetenhet inom produktionsföretagen.

Företagen som mäter känslomässig intelligens muntligt svarar i enkäten att de inte har speciella frågor att utgå från vid mätningen, utan menar snarare att genom en muntlig intervju får de grepp om vem den arbetssökande är och om personen passar in i deras organisation. Det är endast ett företag som har en utbildad person utifrån som har speciella frågor för att mäta känslomässig intelligens. Teorin visar att känslomässig intelligens inte alltid behöver ord utan ibland visas känslor med ansiktsuttryck, gester och miner därför anser vi att det bästa sättet att mäta känslomässig intelligens på är muntligt. Det är emellertid viktigt att beakta det vi tidigare skrivit angående hänsynstagande till kläder och utseende, då detta aldrig någonsin får vägas in i bedömningen. Det kan dock bli starkt missvisande att mäta känslomässig intelligens skriftligt då man som intervjuare inte får samma grepp om människor. Men det krävs att man även vid muntliga intervjuer har en mall eller nyckelfrågor att utgå från så att även de muntliga intervjuerna blir lättare och mer korrekt analyserade.

De flesta företag skriver att efter en muntlig intervju har de en diskussion, om vem personen är, med sina chefer och andra berörda personer i organisationen. De flesta teoretiker, framförallt Dapra och Byham, menar att företag borde ha ett helt team som intervjuar arbetssökande för att få en så objektiv och standardiserad bild av den sökande som möjligt. Det faktum att företagen diskuterar med andra berörda personer i efterhand anser vi vara positivt, men det hade varit ännu bättre om chefer och andra berörda personer också kunde suttit med vid intervjun.

Det går att mäta och kvantifiera känslomässig intelligens och det finns psykologiska test framtagna för detta ändamål såsom *Targeted Selection*. Men nackdelen är att det ofta är svårt och kostsamt och det är troligen en av de största anledningarna till att många företag svarar att de inte gör det. En ytterligare anledning kan vara att det tar lång tid.

---

Det faktum att det är flest produktionsföretag som mäter känslomässig intelligens muntligt innebär också att det nästan uteslutande är produktionsföretag som mäter känslomässig intelligens både muntligt och skriftligt. Fördelen med att mäta känslomässig intelligens både muntligt och skriftligt är den som Pfeffer tar upp när han påstår att när företag har många test och ett komplicerat rekryteringsförfarande har det ett stort symboliskt värde för den sökande. När företagen mäter känslomässig intelligens ger de en signal till den som söker en tjänst hos dem att de satsar på sin personal och att de tycker att det är viktigt att de anställer rätt person vilket innebär att om vederbörande blir anställd passar han/hon verkligen in i organisationen vilket gör att han/hon förmodligen kommer att trivas.

Vårt intryck, över lag, är att produktionsföretagen satsar mer på sin rekrytering och är mer måna om att anställa rätt personer och vara selektiva vid sitt urval. En eventuell förklaring kan vara att produktionsföretagen har mer traditionella organisationer vilket innebär att de ofta har en personalavdelning som endast sysselsätter sig med personalfrågor och rekrytering. Inom tjänsteföretagen är ofta organisationerna mer slimmade och det finns ibland inte ens en personalavdelning utan det är de olika gruppcheferna eller projektledarna som ansvarar för rekryteringen till sina avdelningar och projekt.

Nackdelen för produktionsföretagen är att de kan, i vissa fall, förmodligen ha allt för markerade gränser mellan avdelningarna. Teoretikerna påstår att det är av största vikt att den som intervjuar är medveten om företagets mål, strategier etcetera. Detta är eventuellt inte alltid fallet hos alla som endast arbetar med personalfrågor. Detta är ännu ett skäl till att fler sökanden borde bli intervjuade av olika personer. Vi våra djupa intervjuer visade det sig att minst två intervjuare var närvarande vid varje intervju och de flesta företagen lät de sökande gå vidare i olika steg och därför blev de också intervjuade av flera personer som sedan också tillsammans diskuterade de sökande.

Nästan alla företag såväl tjänste- som produktionsföretag, utom ett produktionsföretag som anser att halva beslutet bygger på de skriftliga testen, bygger mindre än hälften av beslutet på de skriftliga undersökningarna. Ett företag i tjänstebranschen betonade att det även läggs stor vikt vid de arbetssökandes referenser och menade att även om skriftliga och muntliga tester är viktiga så bör dessa kompletteras med samtal med referenspersoner vid tidigare arbetsplatser.

---

Detta låter betryggande, tycker vi, då det kan vara svårt och kostsamt att få fram rättvisande skriftliga test som mäter känslomässig intelligens. Men det finns en stor nackdel som innebär att de flesta företagen inte har någon mer genomtänkt strategi när de mäter känslomässig intelligens muntligt (se föregående fråga). Detta kan innebära att man missar att mäta känslomässig intelligens totalt, dock kan man fråga sig om det går att mäta emotionell kompetens på ett bättre sätt än genom att själv, som intervjuare, använda sin egen känslomässiga intelligens och känna av den sökande. Risken är, trots detta, stor att det blir subjektiva mätningar, ett problem som vi också tagit upp i teorin där Prien behandlar problemet att de flesta intervjuare är färgade av sina tidigare erfarenheter.

I rekryteringsavsnittet tar vi upp vikten av att ha standardiserade och kvantifierade mått vid rekryteringstest men detta verkar enbart finnas hos de skriftliga testen och inte bland de muntliga. För att mäta genom att känna av människor, som de flesta företagen verkar göra, krävs det att man inte utgår från sin egen personlighet utan kan gå utanför sig själv och ta hänsyn till vad som är bra för hela organisationen. Detta kräver en utbildad person med stor kunskap inom ämnet känslomässig intelligens. De flesta företagen har en utbildad person som intervjuar men frågan är om det räcker.

Till vår stora förvåning är det ett antal företag som tycker att känslomässig intelligens är lika viktigt oavsett vilken typ av tjänst man innehar. Det är nästan uteslutande tjänsteföretag som är av denna åsikt och det kan kanske förklaras med att nästan alla arbetsuppgifter inom tjänsteföretag kräver känslomässig intelligens. I produktionsföretagen finns det mer varierande arbetsuppgifter och de anställda som arbetar vid exempelvis ett löpande band behöver inte lika mycket känslomässig intelligens, vilket gör att de på produktionsföretagen är mer medvetna om att det inte alltid behövs känslomässig intelligens. Detta är en anledning till att inte använda sig av en skala när man rekryterar personal eftersom en skala innebär att ju högre poäng du får på skalan desto bättre lämpad är du. Men så är inte fallet i alla situationer, snarare är det så att det behövs olika personligheter med olika egenskaper och kompetenser till olika arbetsuppgifter och organisationer. Prien delar in arbeten i olika typer, som han benämner programmerade, halvprogrammerade och oprogrammerade arbeten och menar att dessa olika typer av arbete också behöver olika typer av personer och egenskaper. Även Goleman betonar vikten av att olika tjänster kräver olika egenskaper. Genom att endast söka

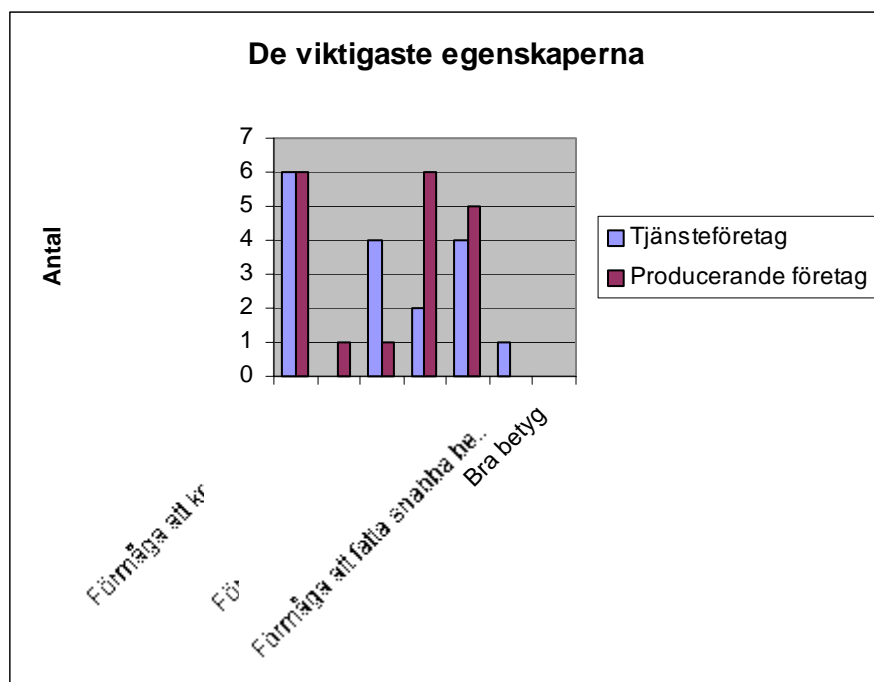
---

personer med hög känslomässig intelligens till alla tjänster kan företag gå miste om annan kompetent personal. En person som exempelvis är bra på att komma på nya idéer kanske inte besitter hög känslomässig intelligens men är trots detta en oerhörd tillgång för företaget. Detta är, som vi nämnt i kapitel 3.8, nackdelen med att vara allt för fokuserad på känslomässig intelligens.

Som vi nämner i teorin är det inte alltid nödvändigt med känslomässig intelligens för alla arbetsuppgifter och olika arbeten kräver olika typer av känslomässig intelligens. Ibland är det viktigare att komma överens med människor, till exempel som säljare, medan andra gånger är det viktigare att kunna ta tag i och lösa konflikter exempelvis som arbetsledare. Därför är det viktigt att företag inser att det finns arbeten som inte kräver känslomässig intelligens, i varje fall inte som avgörande egenskap.

Men det är av största vikt att chefer besitter känslomässig intelligens eftersom uppförandet sprider sig i organisationen. Detta har det stora flertalet företag insett och nämner att de tjänster som de anser kräver högre känslomässig intelligens är just denna typ av tjänster.

Alla produktionsföretag lägger ned mer arbete på att mäta känslomässig intelligens vid rekrytering till tjänster som kräver mer känslomässig intelligens, medan det är endast ett tjänsteföretag som gör det. Det är två, av de tre tjänsteföretag som svarat att de anser att vissa tjänster kräver mer känslomässig intelligens än andra, som trots detta, svarat att det inte läggs ned mer tid på att mäta den känslomässiga intelligensen vid rekrytering till dessa tjänster. Detta kan innebära att produktionsföretagen har mer skräddarsydda intervjuer för sina sökanden än tjänsteföretagen. De varierar sina intervjuer mer än tjänsteföretagen beroende på vilken typ av tjänst som skall tillsättas.



Mer än två tredjedelar av alla företag anser att förmåga att kommunicera är en av de viktigaste egenskaperna en sökande kan ha. Detta gäller både tjänste- och produktionsföretag. På delad andra plats kommer förmåga att anpassa sig till nya situationer och förmåga att lösa problem. Inga företag har satt bra betyg som en av de viktigaste egenskaperna vid rekrytering till deras företag. Det är anmärkningsvärt att endast ett företag svarat att empati är en av de viktigaste egenskaperna.

Förmåga att lösa problem ser vi som en så kallad hård kompetens, det är en egenskap som, enligt oss, bestäms av personens IQ. Förmåga att kommunicera däremot är en mjuk egenskap och bestäms av personens känslomässiga intelligens. Många företag har kryssat i båda dessa egenskaper som viktiga, vilket vi ser som positivt, eftersom det visar att man söker människor med både hårda och mjuka egenskaper. Det tyder på en medvetenhet om att kombinationen mellan dessa är viktigt och att det inte enbart räcker att ha antingen det ena eller det andra.

Ett stort antal företag har satt förmåga att anpassa sig till nya situationer som en av de viktigaste egenskaperna. Det är framförallt produktionsföretag som kryssat i denna egenskap. Det vi tycker är speciellt anmärkningsvärt vad gäller denna fråga är att inget av de företag som vi varit i kontakt med använder sig av Assessment Center-metodiken, vilken verkligen

---

möjliggör för bedömarna att kontrollera hur de arbetssökanden förhåller sig till just nya situationer. De tankar och reflektioner vi återgav kring de teoretiska riktlinjer som finns gällande rekrytering, är alltså i högsta grad aktuella här. Då menade vi nämligen att den prognostiska validiteten i personurvalsundersökningar får mycket uppmärksamhet i litteraturen, vilket är naturligt eftersom företagen strävar efter att förutsäga de sökandens framtida potential i företaget. Återigen vill vi alltså peka på att det finns en risk att nyttjandet av ett test inte säger så mycket om personen som företaget och de rekryteringsansvariga önskar, till exempel i fallet med egenskapen ”förmåga att anpassa sig till nya situationer”. Vi frågar oss således om det verkligen finns ett tillförlitligt och giltigt sätt att testa och mäta denna egenskap. Vad som också förvånar oss är att det är flest tillverkande företag som angett denna egenskap som viktig. I vår mening är detta en egenskap som också borde värdesättas i tjänstesektorn, som inte sällan har en högre grad av oprogrammerade befattningar.

Vid våra djupintervjuer försökte vi ta reda på mer ingående hur företagen fick fram och mätte hur bra en sökande var på att anpassa sig till nya situationer och andra mjuka egenskaper. Nästan alla de intervjuade företagen svarade att det var något de fick en känsla för. Det fanns inga specifika frågor som de använde, frågan som vi ställer oss hur kan man få en känsla av att någon är bra på att anpassa sig till nya situationer? Ett företag i tjänstebranschen menade vid vår uppföljande telefonintervju att det går att få fram mycket värdefull information dels genom att kontrollera med referenspersoner och dels genom att kontrollera vilken karaktär det har varit på den sökandes tidigare befattningar. Genom att granska tidigare befattningars särprägel, går det således, enligt detta företag, att få fram information om personen ifråga. Till exempel går det att urskilja om individen är en förvaltare eller en entreprenör. På så sätt blir den sökandes meritförteckning ett viktigt komplement till testerna.

De företag som svarat att positiv inställning är en av de viktigaste egenskaperna, anser vi också har en poäng, eftersom en positiv inställning har en stark koppling till känslomässig intelligens. Dessutom har en positiv inställning en tendens att sprida sig i organisationen. Vi ser det är också som ett tecken på att företagen tycker att det är viktigt att motivera sina anställda och hålla igång den positiva inställningen.

De flesta företag var mycket duktiga på att definiera känslomässig intelligens och verkar ha en korrekt föreställning om vad känslomässig intelligens innebär. Avslutningsvis vill vi presentera några exempel på definitioner som vi fick in:

- *Förmågan att kunna hantera sina känslor så intelligent som möjligt*
- *Förmåga att använda och kunna kontrollera sina känslomässiga reaktioner på ett konstruktivt sätt*
- *För min del är det förmågan att kunna anpassa sig till olika situationer, kunna föra ut sin kunskap till sina kollegor, samarbeta, kommunicera. Att förstå andra människor och kunna anpassa sitt eget arbetssätt efter deras behov, motiv, drivkrafter. Vara lyhörd för sin omgivning*

### 5.3 Statistisk analys

Trots att vi fått in tio svar från vardera företagsgrupp så har vissa företag hoppat över en del frågor och valt att inte svara på andra. Detta är förklaringen till att vi på vissa ställen skriver att alla företag svarat på ett visst sätt men trots detta finns det inte tio svar. I många fall har företagen valt att inte svara på grund av att de tolkat frågan som en följlfråga till en tidigare fråga. Exempelvis *vem analyserar testen* är en slags följlfråga till *använder ni skriftliga test*.

Det som var mest slående, rent statistiskt, var att produktionsföretagen var mycket mer benägna att svara än tjänsteföretagen. Produktionsföretagen har svarat snabbare och mer utförligt i de flesta fall. Det finns naturligtvis även tjänsteföretag som svarat förhållandevis fort men överlag så verkar produktionsföretagen mer benägna att svara. Dessutom är det många produktionsföretag som har visat intresse för att få se resultatet av vår studie. Vi tycker detta är anmärkningsvärt och tror att det kan bero på att flertalet produktionsföretag har olika avdelningar som är ansvariga för olika saker inom företaget, exempelvis har de flesta en personalavdelning som arbetar endast med personal- och rekryteringsfrågor. Detta kan göra att de har mer information om allmänna rekryteringsstrategier och har mer tid att svara.



---

Flertalet av de företag som vi skickat ut vår enkät till är relativt stora och väletablerade företag, men det finns en del undantag. Genomgående är det så att de som svarat på enkäten är de stora, men inte största, mer väletablerade företagen som är lite äldre. Detta beror naturligtvis på att denna typ av företag var överrepresenterad, men det kan också vara möjligt att dessa företag har mer väletablerade strategier för sin rekrytering och detta kan även vara en förklaring till att produktionsföretagen varit mer benägna att svara än tjänsteföretagen då produktionsföretagen har haft en lång historia bakom sig och varit väletablerade medan tjänsteföretagen skiljt sig åt mer. De allra största företagen, så som H & M och Ericsson, har inte hört av sig överhuvudtaget. I Ericssons fall kan detta givetvis bero på de personalnedskärningar och uppsägningar som företaget vidtar för tillfället och som gissningsvis tar upp de personalansvarigas tid just nu.

Det är också så att de företag som är väletablerade och har ett huvudkontor i södra Sverige har varit mer benägna att svara på vår enkät än de företag som verkar i hela världen och/eller har sina huvudkontor i norra Sverige. Detta har förmodligen sin naturliga förklaring i att de sydliga företagen är mer måna om sin kontakt med Lunds Universitet då det är det största universitetet som ligger närmst geografiskt.

Vi har skickat ut enkäter till många olika branscher och något som slagit oss är att inte en enda advokatfirma har svarat på vår enkät, trots att vi skickat ut enkäter till ett flertal sådana. En del av förklaringen till detta ligger förmodligen i att vi läser ekonomi och inte juridik men trots detta drar vi slutsatsen att advokatbyråer inte har lika stort intresse av sina studentrelationer. Då det finns ett överflöd av juridikstuderande och således även av arbetssökande till advokatbyråer är det troligt att advokatbyråerna inte är lika måna om sina relationer med studenter.

## 6 Slutsatser

Genom vår enkätundersökning har vi fått veta att nyttjande av skriftliga tester inte är ett dominerande inslag i rekryterings- och urvalsprocessen. I de fall de används ses de som ett komplement till muntliga tester, intervjuer och samtal med de arbetssökandes referenspersoner. Även de sökandes meritföreteckning granskas för att rekryterarna ska kunna få information om personens personlighet utifrån tidigare erfarenheter på arbetsmarknaden.

Vad gäller själva bedömnings- och utvärderingsprocessen av svaren som de sökanden ger, sker detta på två olika sätt. De allra flesta företagen väljer att själva fälla omdöme om svaren, medan endast ett fåtal företag köper denna tjänst utifrån. Vår slutsats är att detta är en fråga som å ena sidan bestäms av resursmässiga skäl, då det är mycket dyrt att konsultera externa bedömare, å andra sidan inser förmodligen många rekryterare sina egna begränsningar och väljer därför att, trots höga kostnader, få tjänsten inköpt från professionella testtolkare. I vilket fall som helst så är det av stor vikt att testen utvärderas av mer än en person, oavsett om det sker internt eller externt. Detta för att utvärderingen ska bli så nyanserad som möjligt och inte färgas av subjektiva åsikter.

En av de mest överraskande upptäckterna som vi gjorde under vår undersökning är att produktionsföretagen som vi undersökt förefaller vara mer insatta i sina rekryteringssituationer och mer medvetna om vad de söker och hur de ska mäta och testa detta. Detta var precis tvärtemot vad vi trodde när vi startade vår undersökning, vår förutfattade mening var att tjänsteföretagen skulle vara mer intresserade av att få tag i rätt personer och också satsa mer på sin rekrytering, så var alltså inte fallet.

Vi har också upptäckt att mycket av rekryteringsteorin inte riktigt går hand i hand med den teori som behandlar känslomässig intelligens. Ett exempel är sättet att mäta, där rekryteringsteorin och metodologisk teori rekommenderar att man spelar in på kassetband eller ljudband, medan den psykologiska teorin hävdar att ord inte alltid behövs utan det är viktigt att se till miner, ansiktsuttryck, kroppsspråk etcetera. Många av de test som används i verkligheten, men också den typ av test som rekommenderas i teorin, verkar inte vara

---

anpassade att mäta känslomässig intelligens. Därför mäts den ofta muntligt vilket i och för sig är positivt, enligt den psykologiska teorin, men den mäts många gånger på ett bristfälligt sätt där det mer handlar om att ha en känsla för folk, vilket är mycket subjektivt och luddigt. Många gånger betonar företagen att de tycker att känslomässig intelligens är viktigt för dem men trots detta har de inget bra sätt att mäta eller undersöka om de sökande har känslomässig intelligens.

Av detta resonemang följer att det blir av yttersta vikt vem som intervjuar och avgör vem som skall anställas då det är ett så pass subjektivt tillvägagångssätt.

Många företag menar att egenskaper som tyder på att den sökande kan interagera med andra medarbetare är väldigt viktiga, vilket vi tycker låter rationellt. Däremot ställer vi oss frågande till hur många företag som verkligen erhåller någon bra information om detta, då de tester och intervjuer som används fokuserar på den enskilde individen snarare än individen i ett sammanhang. En slutsats är således att företagen verkligen vill veta hur de sökande förhåller sig till företagets dagliga rutiner, men detta kontrolleras undermåligt. Vår idé är att företagen noga ska granska vad de verkligen lägger pengarna på när det inhandlas dyra rekryteringstest från konsulter och försäljare. Måhända är det mer rationellt att lägga pengarna på att utveckla Assessment Centers, vilket å ena sidan är en dyr metod, men som också i större utsträckning ger företaget möjlighet att iaktta hur de sökandena anpassar sig till olika situationer. Med tanke på hur många företag det är som tycker att denna förmåga är mycket viktig, så bör den betonas vid rekryteringstillfället.

---

## 7 Källförteckning

### Publicerade källor

- Ahlbäck, Per-Olov, Dahlström, Åke och Schelin, Leif, *Rekrytering, Arbete, Utveckling – En idéhandbok*, Stockholm, Sveriges verkstadsförening, 1987
- Bartlett, Christopher A och Ghoshal, Sumantra, *The Individualized corporation*, New York, Första upplagan, HarperCollins Publisher, 1997
- Berggren, Curt, Gillström, Lars, Gillström, Lena och Östling, Barbro, *Praktisk utveckling*, Olofström, Edumedia Förlag AB, 1997
- Borgenhammar, Edgar, *Två nödvändiga synsätt: IQ och EQ*, Goda grunder och pedagogiska möjligheter, Värnamo, Fälth & Hässler, 2000
- Burns, Thomas och Stalker, G.M, *The management of innovation*, Social Science Paperbacks, London, 1961
- Eldblom, Birger, Sterner-Lönnsjö, K, Frances, Carl Lennart, Derefeldt, Arne, *Rekrytering, Introduktion-Instruktion och Utveckling av medarbetare*, Stockholm, Strömbergs Bokförlag AB, 1972
- Ekvall, Göran, PA-rådet, *Urval av personal*, Stockholm, Victor Petterssons Bokindustri AB, 1971
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M., och Devanna, Mary Anne, *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons, 1984
- Goleman, Daniel, *Känslans intelligens*, Stockholm, Wahlström & Widstrand, 1997
- Goleman, Daniel, *Känslans intelligens och arbetet*, Stockholm, Wahlström & Widstrand, 2000

- 
- Grant, Robert, M., *Contemporary strategy analysis*. 3 uppl, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain, 1998
  - Hjort, Boeric, Karlsson, Torsten, Olsson, Mats, *Mentorskap i morgondagens organisationer*, Karlskrona, Futura, 1999
  - Holm, Ulla, *Empati*, Malmö, Natur och Kultur, 1996
  - Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, Lund, Studentlitteratur, 1997
  - Lagercrantz, Agneta, *Hjärtans hjärna*, Stockholm, Wahlström & Widstrand, 2000
  - LeDoux, Joseph, *The emotional brain*, New York, Simon & Schuster, 1998
  - Lekvall & Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg, IHM Förlag 1993
  - Littorin, Patrick, *Talangjakten*, Stockholm, Tidningen Personal och Ekerlids Förlag AB, 1994
  - Lundén, Björn, *Rekrytering*, Näsvisen, Björn Lundén Information AB, 2001
  - Molander, Christopher, *Human Resource Management*, Lund, Studentlitteratur, 1989
  - Molander, Christopher, *Human Resources at Work*, Lund, Studentlitteratur, 1999
  - Patel, Runa och Tibelius, Ulla, 1987, *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
  - Prien, Lars, *Rekrytering och urval*, Lund, Studentlitteratur, 1992
  - Rohlin, Lennart, Skärvad, Per-Hugo och Nilsson, Sven Åke, *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället*, Lund, Studentlitteratur, 1994
  - Starkey, Ken, *How organizations learn*, London, Thomson Business Press, 1996

- 
- Weisinger, Hendrie, *EQ- Känslomässig intelligens på jobbet*, Smedjebacken, Bokförlaget Forum, 1998
  - Wennberg, Bodil, *EQ på svenska*, Stockholm, Bokförlaget Natur och Kultur, 2001
  - Wiedersheim-Paul, Finn och Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda och rapportera*, Södra Sandby, DeTryck, 1989

### Tidningsartiklar

- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard och McKee, Annie, ”*Primal leadership: The hidden driver of great performance*”, Harvard Business Review, 2001:11
- Hedlund, Nina, *Spirande forskning kring EQ-mätningar*, Personal och ledarskap nr 10 2001,
- Hedlund, Nina, *Han vill få oss att använda samtalets kraft*, Personal och ledarskap nr 1 2000,
- Rydén, Daniel, ”Det rätta virket - egenskaperna som arbetsgivarna letar efter”, Sydsvenska Dagbladet, 2002-05-02
- Smith, Elisabeth A., ”*The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*”, Journal of Knowledge Management”, 2001:4

### Övriga skriftliga källor

- Lektionskompendium, *Organisation och Ledarskap VT 2001*, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet
- Pettersson, Gertrud, ”*Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet*”, Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen, 1997

### **Muntliga källor**

- Djupintervjuer vid valda företag, utförda i maj 2002

### **Elektroniska källor**

- [www.psykologforbundet.se](http://www.psykologforbundet.se) 2002-05-11

## Bilagor

Inledande brev till enkätundersökningen:

Hej.

Vi som utformat denna enkät är två studenter från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Enkäten utgör en del av materialet till vår magisteruppsats inom ämnet företagsekonomi, som skall stå färdig innan sommaren. I vår uppsats har vi valt att undersöka vilka egenskaper arbetsgivare i tjänste- respektive tillverkningsindustrin söker efter hos nyanställda, hur detta mäts samt huruvida det går att urskilja förändringar i rekryteringsförfarandet, dels med tanke på tidens utveckling och dels med tanke på vilken tjänst som ska tillsättas. Syftet med vår uppsats är att undersöka vilken vikt känslans intelligens har i rekryteringssammanhang i tjänste- respektive produktionsföretag och därmed behöver vi Din hjälp.

Med tanke på efterarbetet, i form av sammanställning och utvärdering, behöver vi få Ert svar senast 2002-05-06, gärna tidigare.

Har Ni några frågor eller funderingar vad gäller vår studie, enkätens utformning eller dess bearbetning, hör gärna av Er till oss, så ska vi försöka reda ut oklarheter.

Med vänliga hälsningar

Malin Sigfridsson och Caroline Unmack

[Malin.Sigfridsson.875@student.lu.se](mailto:Malin.Sigfridsson.875@student.lu.se)

[unmackcaroline@hotmail.com](mailto:unmackcaroline@hotmail.com)



## Enkäten

1. Använder ni er av skriftliga test vid rekrytering?

Nej  Ja

2. Vem har utformat testen?

Svar:

3. Vem utvärderar testresultaten?

Svar:.

5. När testresultat utvärderas, både muntliga och skriftliga, finns det då en skala mellan exempelvis 1 till 10 att tillgå där ni mäter personens lämplighet?

Nej  Ja

5. Använder ni er av skriftliga test i större utsträckning idag än för exempelvis 5 år sedan?

Nej  Ja

6. Genomförs det muntliga intervjuer med alla arbetssökanden?

Nej  Ja

7. Hur stor betydelse tycker Du känslomässig intelligens har för att passa in i Ditt företag?

Mycket stor betydelse  Stor betydelse  Mindre betydelse  Ingen betydelse alls

8. Mäter företaget känslomässig intelligens skriftligt vid rekrytering?

Nej  Ja

8b. Om ja, hur?

Svar:

9. Mäter företaget känslomässig intelligens muntligt vid rekrytering?

Nej  Ja

9b. Om ja, hur?

Svar:

10. Hur stor del av beslutet vid rekrytering bygger på de skriftliga mätningarna?

Mindre än hälften  Halva

11. Anser Du att känslomässig intelligens är viktigare vid vissa tjänster än vid andra?

Nej  Ja

Om ja, i så fall vilka? Vilken typ av tjänster?

---

12. Lägg det ned mer energi på att mäta känslomässig intelligens vid rekrytering till dessa tjänster?

Nej     Ja

13. Vilka egenskaper tycker Du är viktigast vid rekrytering till ert företag?

Kryssa i de två egenskaper som du tycker är viktigast!

Förmåga att kommunicera

Empati

Positiv inställning

Förmåga att anpassa sig till nya situationer

Förmåga att lösa problem

Förmåga att fatta snabba beslut

Bra betyg

14. Hur definierar Du känslomässig intelligens?

**Svar:**

15. Vill Du att Ditt företag skall vara anonymt?

Nej  Ja

16. Kan du tänka dig att svara på fler frågor angående känslomässig intelligens och rekrytering inom en snar framtid

Nej  Ja

17. Har du något som du vill utveckla eller lägga till så är det fritt fram att skriva det här!