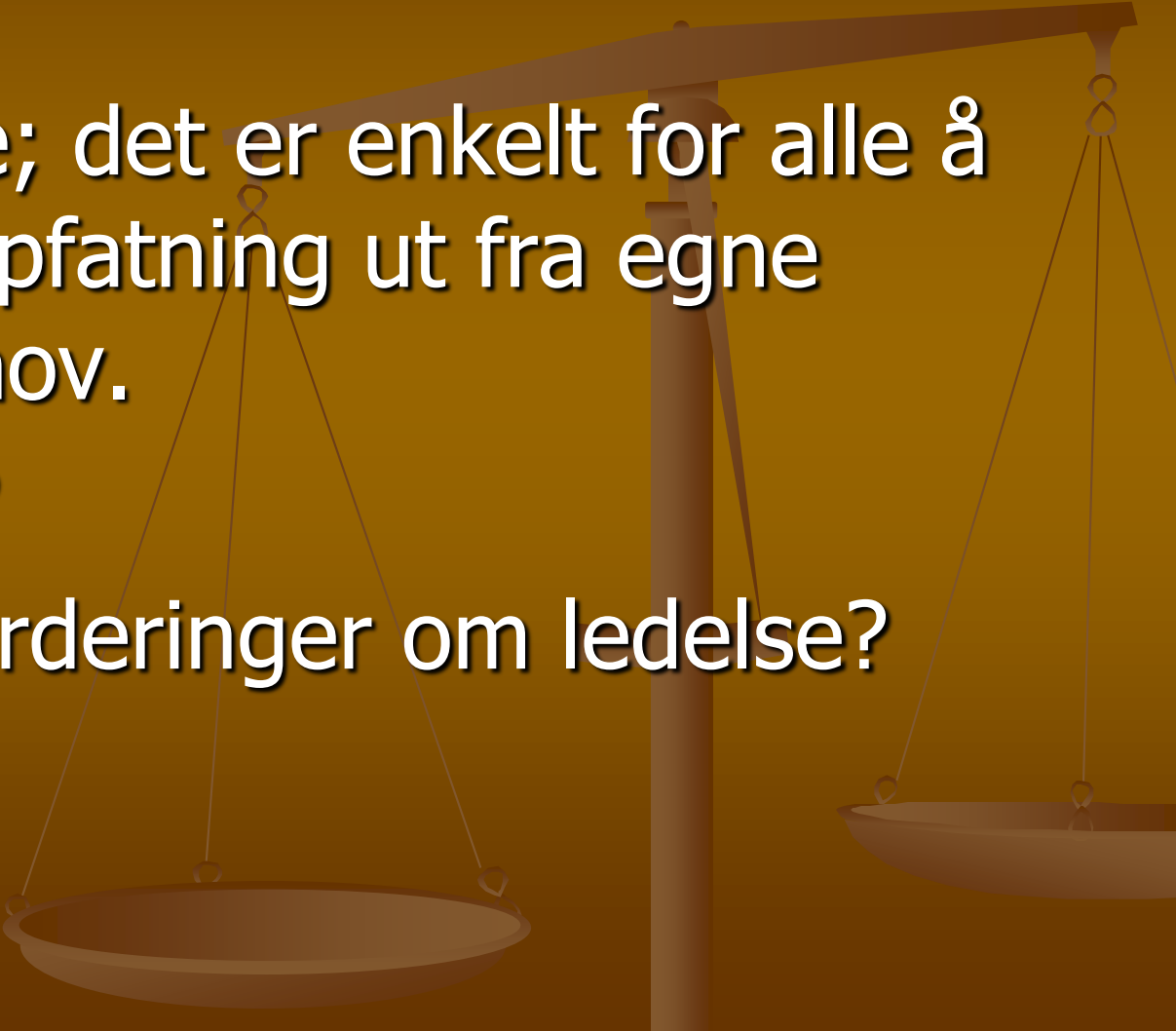


Utfordringer og muligheter i ansettelsesprosessen



Øyvind L. Martinsen, Dr.Philos
Institutt for Ledelse og Organisasjon, BI
Oyvind.martinsen@bi.no

Hva mener folk flest er god ledelse? Hvem skal vi ansette?

- Ledere er synlige; det er enkelt for alle å danne seg en oppfatning ut fra egne meninger og behov.
 - Lett å bli forført?
 - Hva koster feilvurderinger om ledelse?
- 

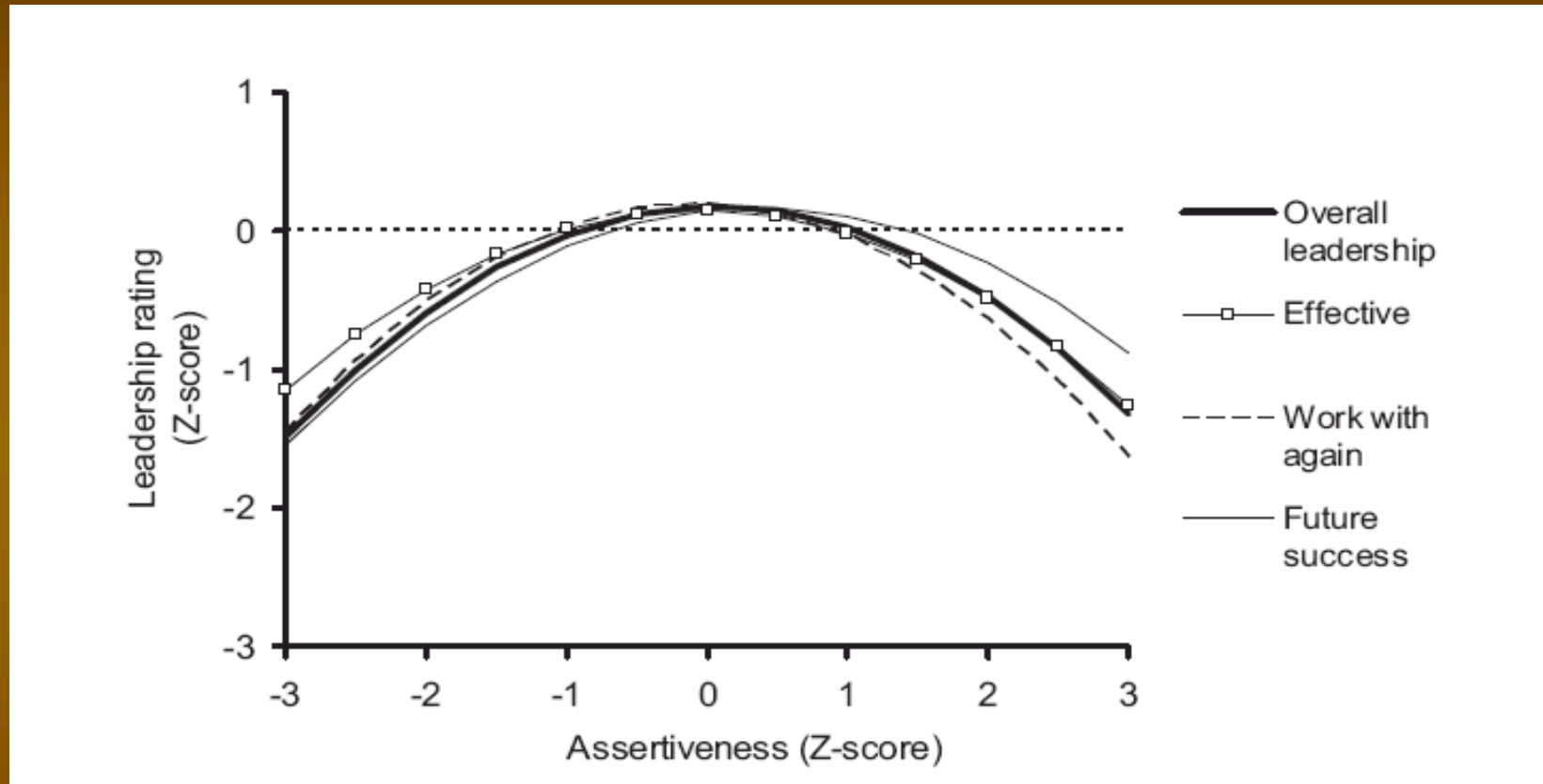
Hva vurderer beslutningstakere i norske organisasjoner som god ledelse?

I en undersøkelse jeg gjorde sammen med AFF for noen år siden viste det seg at ledere som var *dominerende* og *resultatorienterte* fikk hyppigere lønnsøkning enn ledere med andre kjennetegn.

Da er vel dette å regne som god ledelse?

God, gammeldags industriledelse...
.....selvsikre, selvmarkerende ledere.

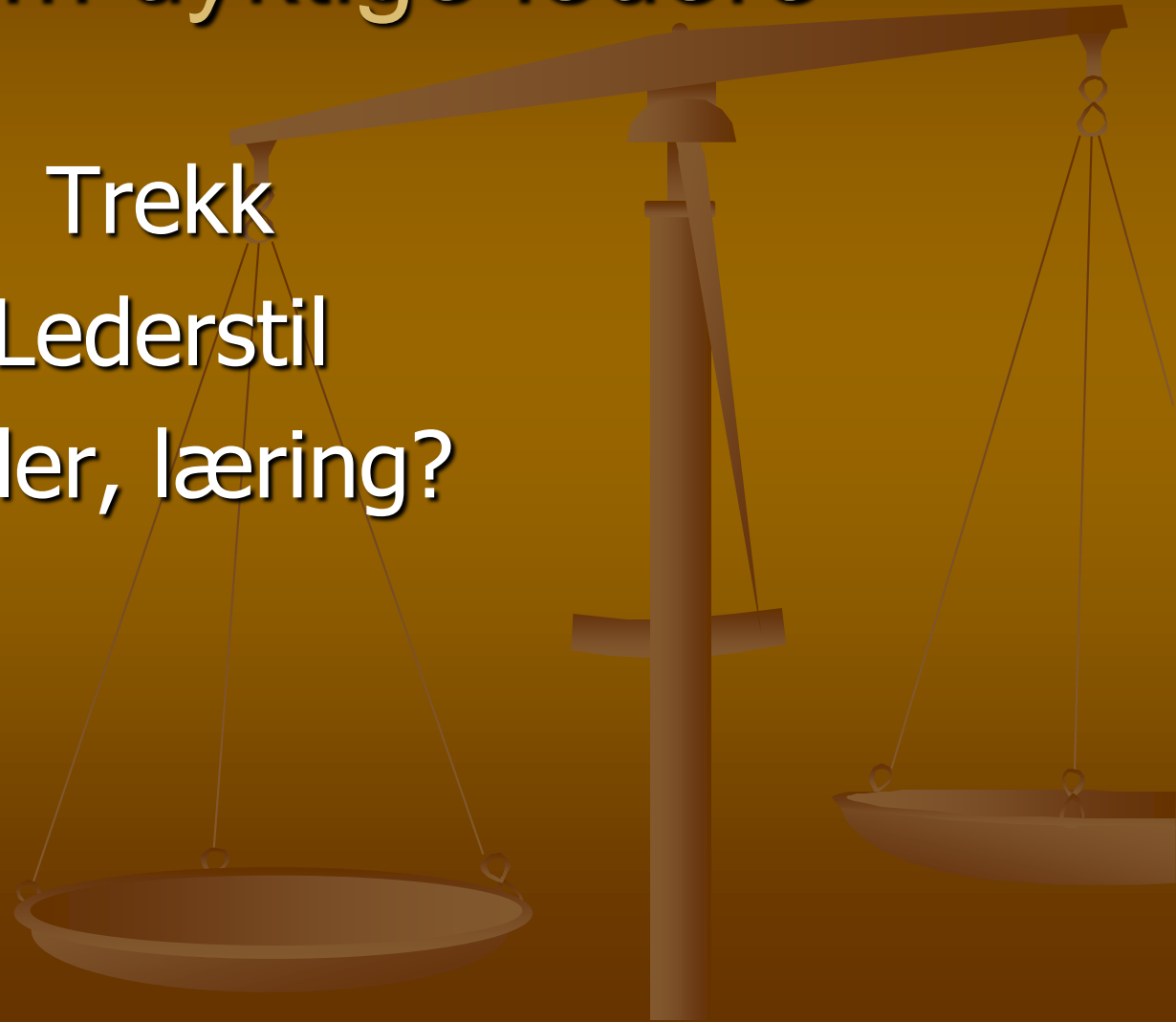
men gode ledere er ikke nødvendigvis veldig selvsikre



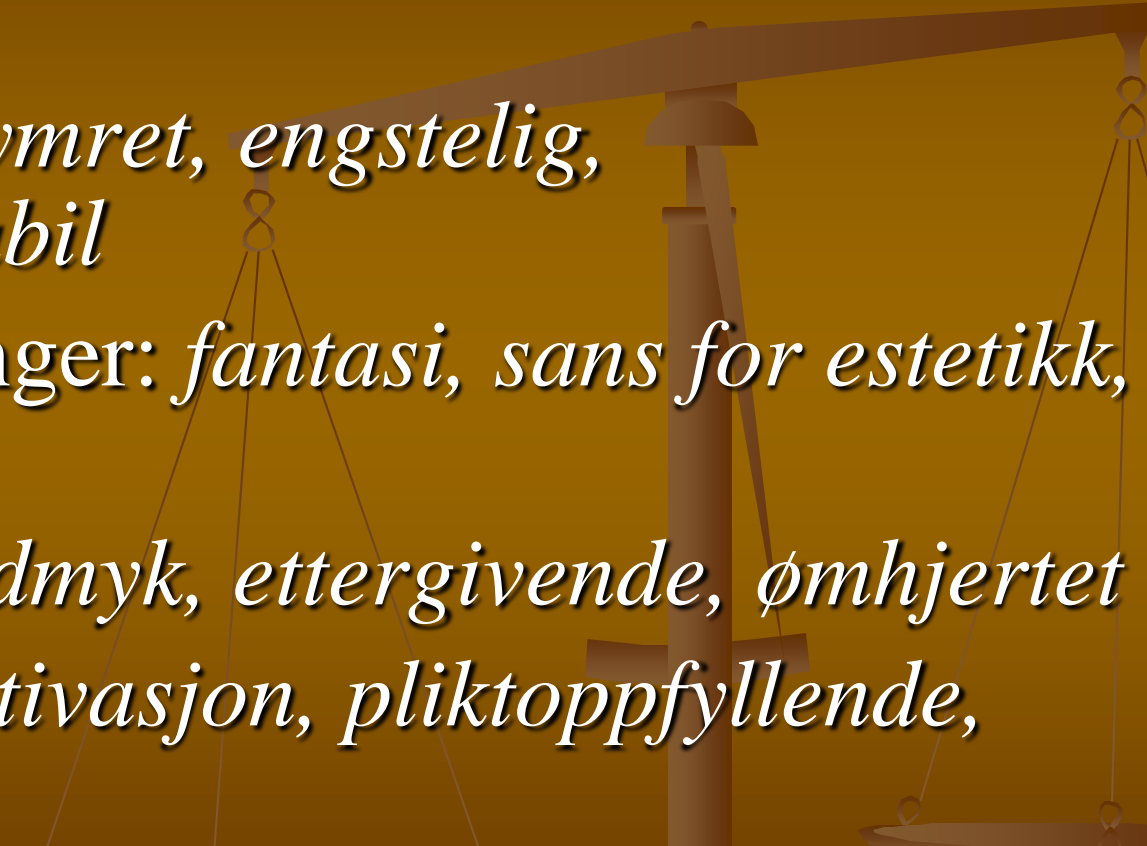
Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307 - 324

Teorier om dyktige ledere

Trekk
Lederstil
Roller, læring?



Personlighetstrekk og Big5

- Extraversjon: *grad av utadvendthet, sosial legning*
 - Nevrotisisme: *bekymret, engstelig, følelsemessig ustabil*
 - Åpenhet for erfaringer: *fantasi, sans for estetikk, liberal*
 - Omgjengelighet: *ydmyk, ettergivende, ømhjertet*
 - Planmessighet: *motivasjon, pliktoppfyllende, grundig*
- 



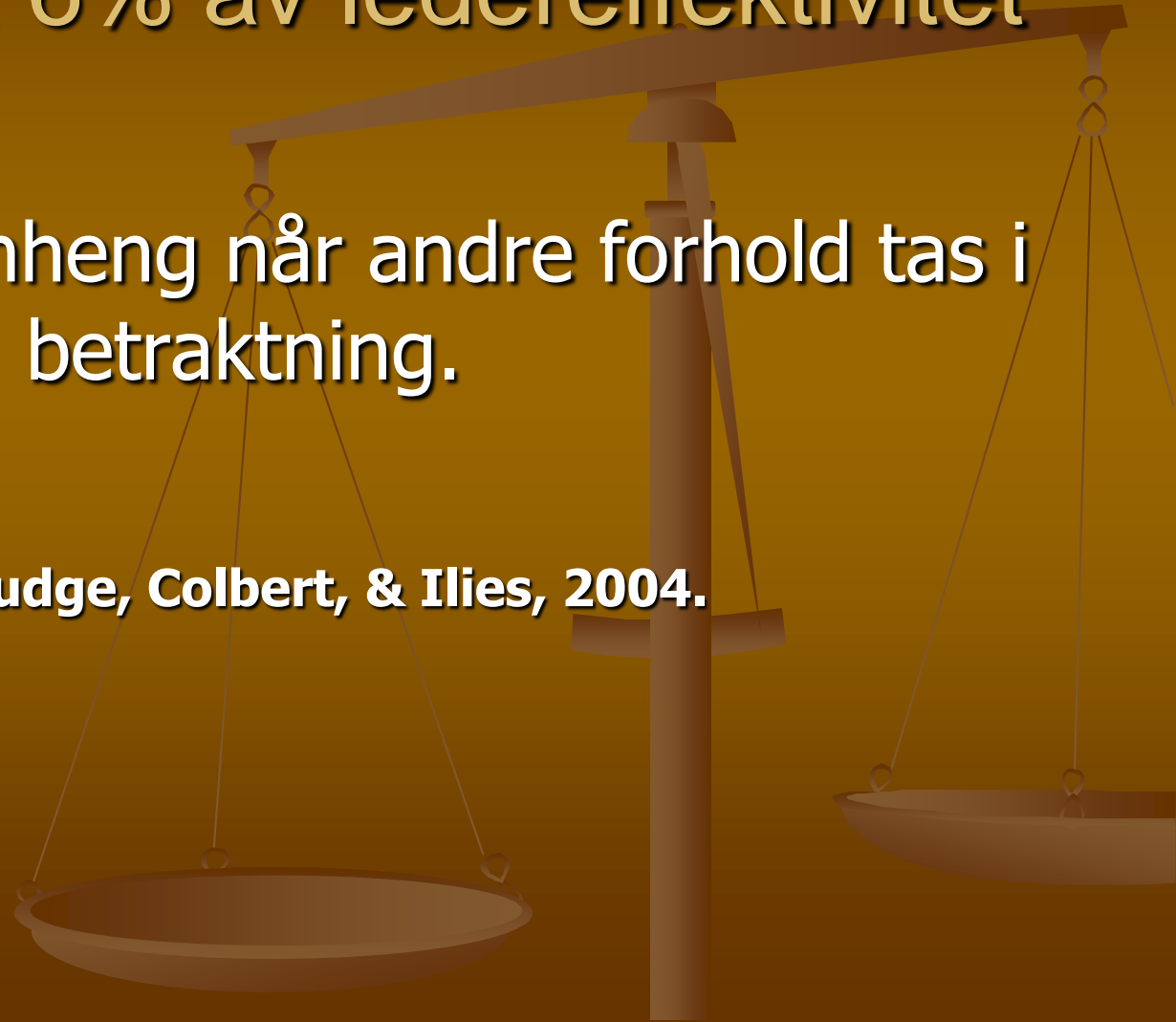
Big5 personlighetsprofil forklarer ca
25% av ledelse

Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002

IQ forklarer ca 6% av ledereffektivitet

Sterkere sammenheng når andre forhold tas i betraktning.

Kilde: Judge, Colbert, & Ilies, 2004.



Middels sterke sammenhenger i psykologisk forskning ligger rundt 9-15% i forklaringsverdi.

Tilsammen forklarer personlighetstrekk og IQ ca. 30% av variasjonen i ledereffektivitet.

Noe å tenke på i rekrutteringssammenheng?

Klassiske lederstiler



Sammenhenger mellom Consideration og
effektmål: 6 til 48%

Sammenhenger mellom Initiation of
structure og effektmål: 6 til 16%

Kilde: Judge, Piccolo, & Ilies, 2004.

Leader-member exchange (LMX)



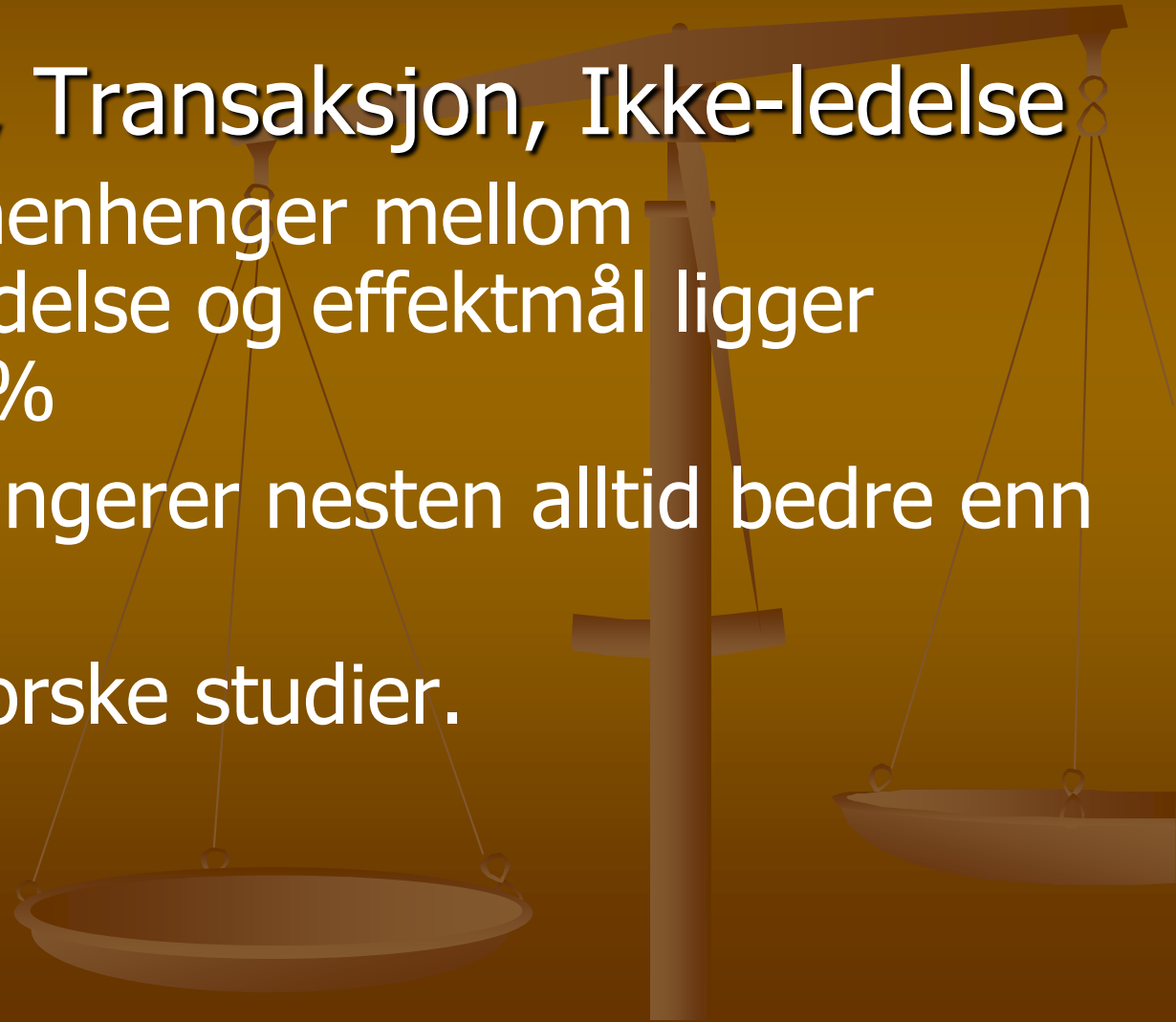
- beskriver kvaliteten på dyaden leder - medarbeider.

3-50% sammenhenger mellom LMX og ulike mål på effektivitet.

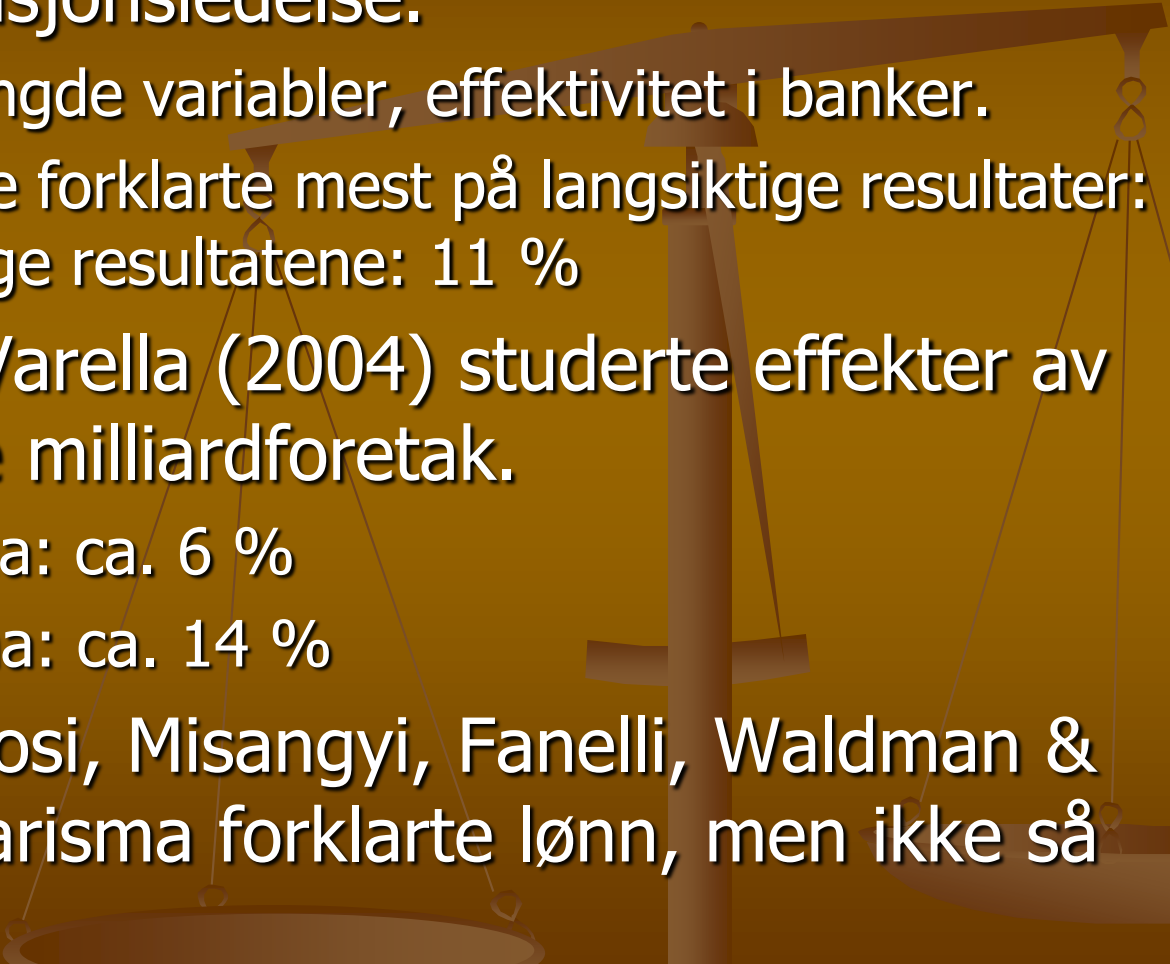
Kilde: Gerstner & Day, 1997.

Transformasjonsledelse

- Transformasjon, Transaksjon, Ikke-ledelse
- Hovedfunn: sammenhenger mellom transformasjonsledelse og effektmål ligger mellom 25 og 36 %
- Transformasjon fungerer nesten alltid bedre enn Transaksjon
- Lignende funn i norske studier.



Studier med objektive effektmål

- Geyer & Steyrer (1998) studerte "objektivt" målte effekter av transformasjonsledelse.
 - God kontroll på en mengde variabler, effektivitet i banker.
 - Transformasjonsledelse forklarte mest på langsiktige resultater: 14%, og i de kortsiktige resultatene: 11 %
 - Waldman, Javidan & Varella (2004) studerte effekter av karisma i amerikanske milliardforetak.
 - Salgsgevinst og karisma: ca. 6 %
 - Aksjeutbytte og karisma: ca. 14 %
 - Negativt funn i bl.a. Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman & Yammarino (2004). Karisma forklarte lønn, men ikke så mye annet.
- 

Ledelse og R&D team effektivitet

- Hvor mye ville Transformasjonsledelse, Styrende ledelse og substitutter for ledelse forklare av teameffektivitet?
- 118 prosjekt-team fra tekniske bransjer med 674 ansatte deltok.
- Prestasjons- og resultatmålinger ble foretatt første gang etter 1 år:
- Nye målinger etter 5 år: objektive mål på lønnsomhet og "speed to market".

Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202–210

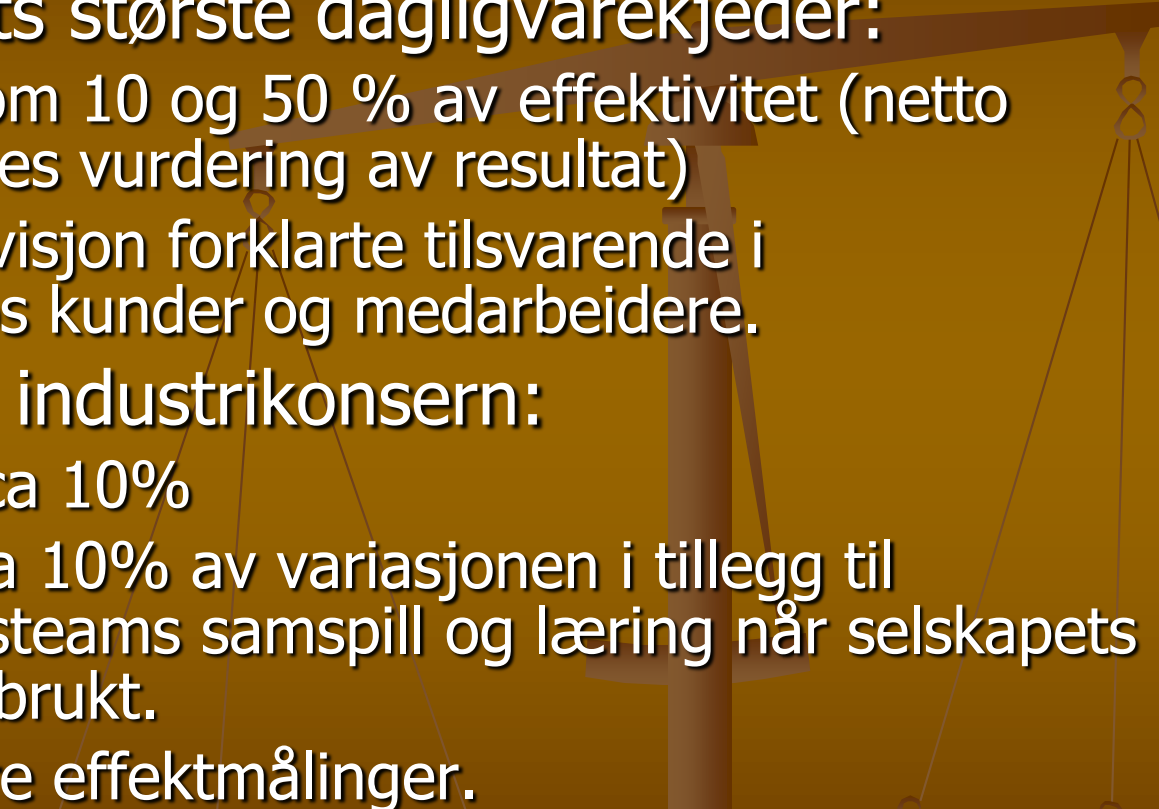
Resultater

- Etter 1 år forklarte transformasjonsledelse, styrende ledelse og substitutter for ledelse sammen med enkelte moderatorvariabler 39% av "teknisk kvalitet", 26% av "overholding av tidsfrister" og 19% av "kostnadskontroll".
- Etter 5 år forklarte de tre "ledelsesformene" 34% av "lønnsomhet" og 25% av "speed to market". Dette gjaldt 52 team som fikk nye produkter på markedet.
- Transformasjonsledelse var gjennomgående den sterkeste forklaringsvariabelen, særlig for forskningsrettet aktivitet.
- Styrende ledelse hadde sin sterkeste effekt i forhold til utviklingsrettet aktivitet.

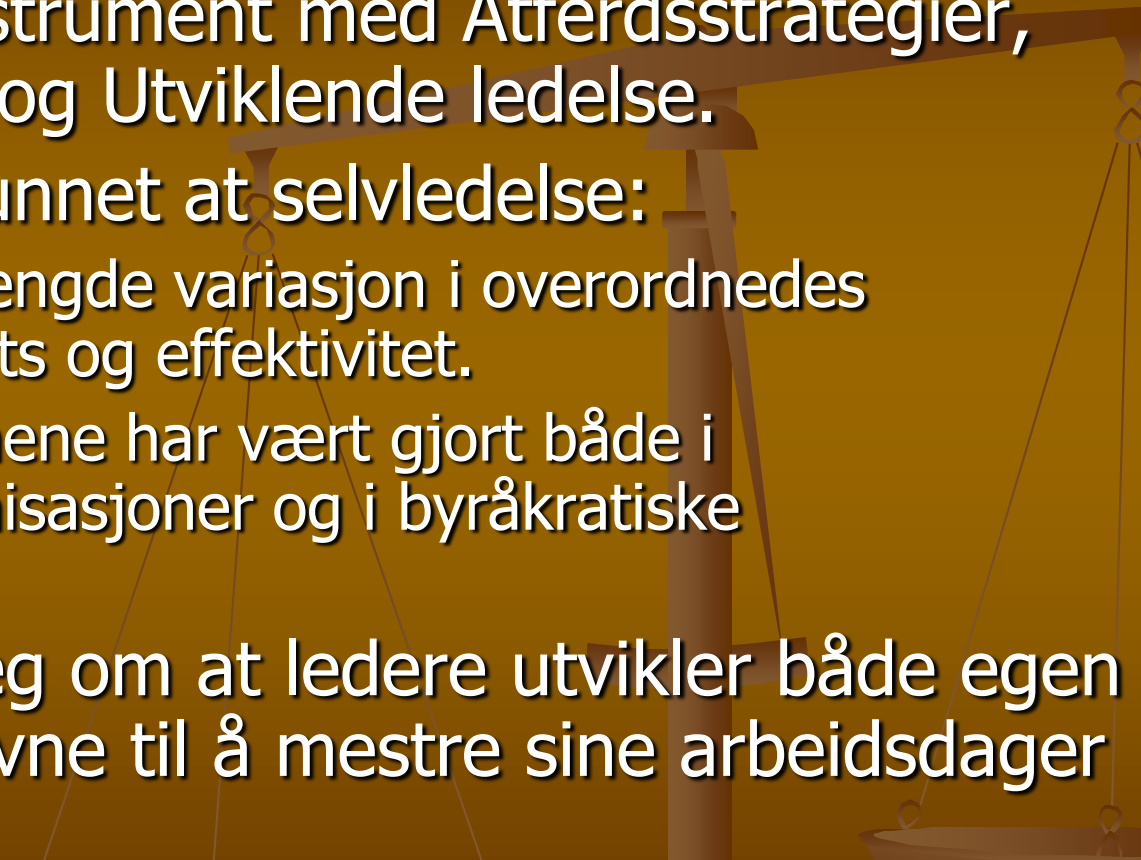
Egen teori om utviklende ledelse

<i>Endrings-orientering</i>	<i>Oppgave-orientering</i>	<i>Relasjons-orientering</i>	<i>Problem-løsning</i>	<i>Innflytelses-orientering</i>
<i>Nyhetsøkende atferd</i>	<i>Målbevisst</i>	<i>Oppmerksomhet mot medarbeidere</i>	<i>Fokuserende</i>	<i>Selvmarkerende atferd</i>
<i>Markedsorientering</i>	<i>Oppfølgende</i>	<i>Støtte utvikling</i>	<i>Beslutnings-takning</i>	<i>Alliansebygging</i>
<i>Visjon</i>	<i>Belønne</i>	<i>Støtte mestringsopplevelse</i>	<i>Integritet</i>	<i>Karisma</i>
	<i>Evaluere</i>	<i>Stimulere til samarbeid</i>	<i>Konfronterende</i>	<i>Ego orientering</i>
		<i>Stimulere selvstendighet</i>		
		<i>Inspirere</i>		

Forholdet til effektivitet

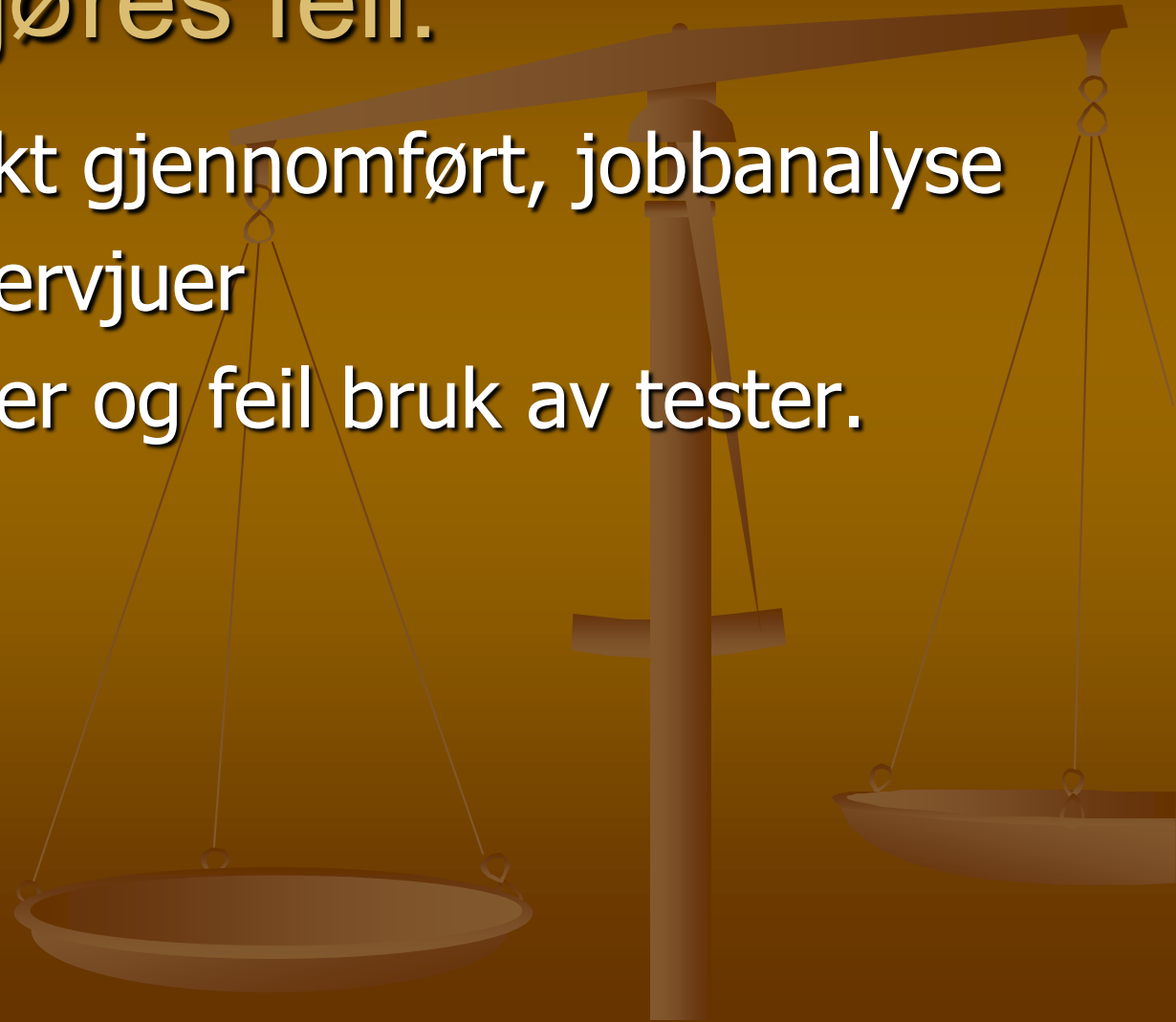
- Studium i en av landets største dagligvarekjeder:
 - Karisma forklarte mellom 10 og 50 % av effektivitet (netto resultat og overordnedes vurdering av resultat)
 - Relasjonsbegreper og visjon forklarte tilsvarende i tilfredshetsmålinger hos kunder og medarbeidere.
 - I et av landets største industrikonsern:
 - Personlighet forklarte ca 10%
 - Lederatferd forklarte ca 10% av variasjonen i tillegg til personlighet i prosjektteams samspill og læring når selskapets egne mål på dette ble brukt.
 - Liknende funn for andre effektmålinger.
- 

Erstatning for tradisjonell ledelse - selvledelse

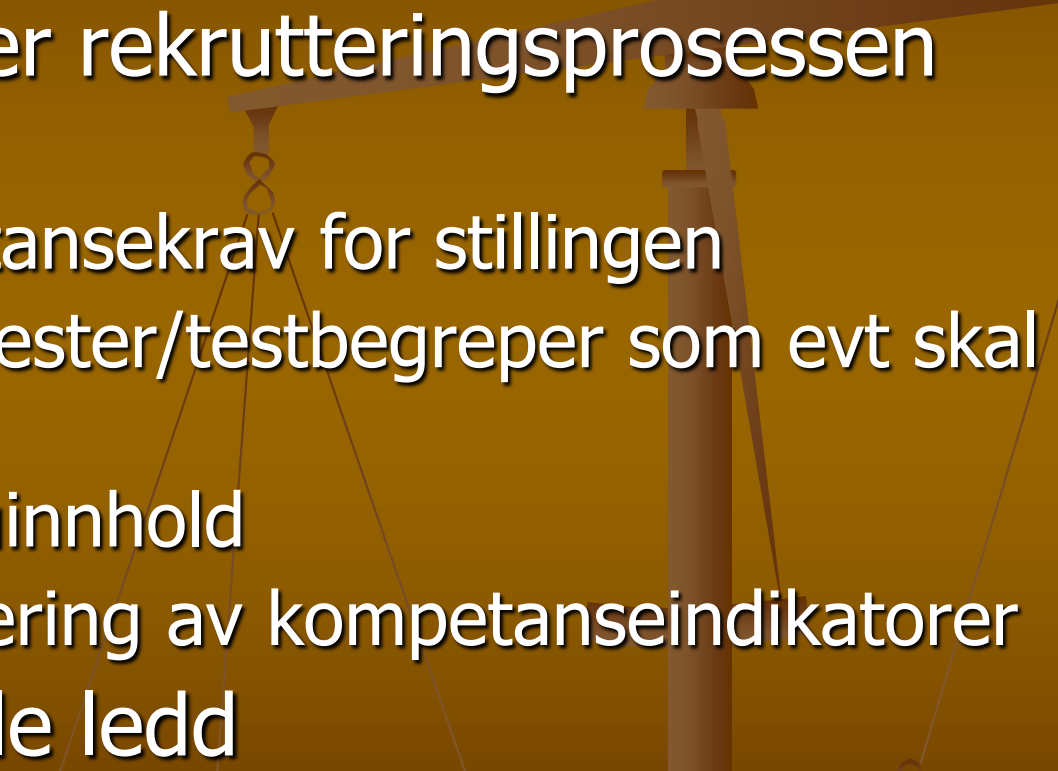
- Egenutviklet måleinstrument med Atferdsstrategier, Kognitive strategier og Utviklende ledelse.
 - I prosjekter har vi funnet at selvledelse:
 - Forklarer pålitelig mengde variasjon i overordnedes vurderinger av innsats og effektivitet.
 - Disse forskningsfunnene har vært gjort både i lavkompetanseorganisasjoner og i byråkratiske organisasjoner.
 - Selvledelse dreier seg om at ledere utvikler både egen og medarbeideres evne til å mestre sine arbeidsdager effektivt.
- 

Ansettelsesprosessen; Her kan det gjøres feil:

- Ingen, eller svakt gjennomført, jobbanalyse
- Håpløse jobbintervjuer
- Bruk av feil tester og feil bruk av tester.

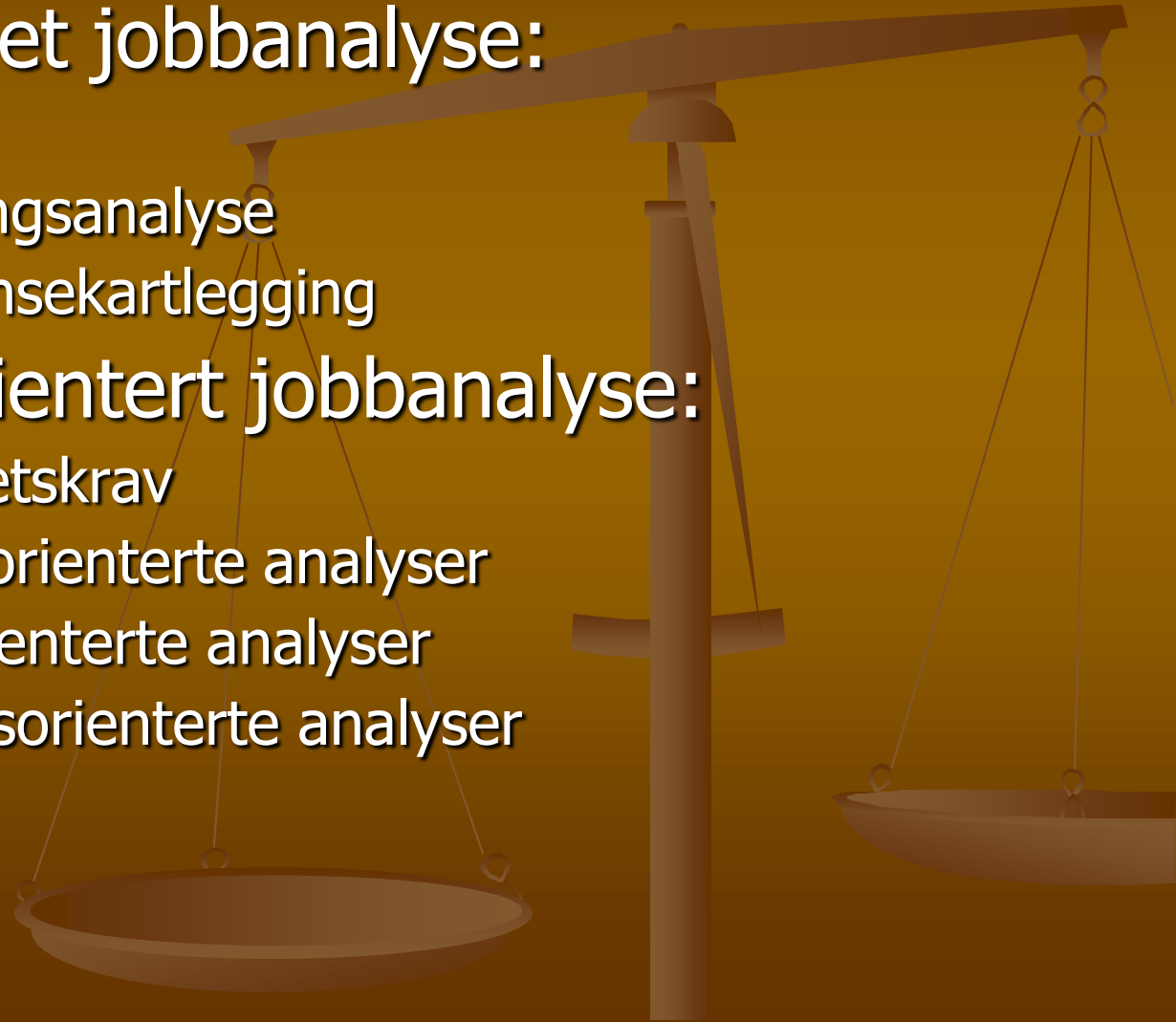


Feilkilde 1: jobbanalysen

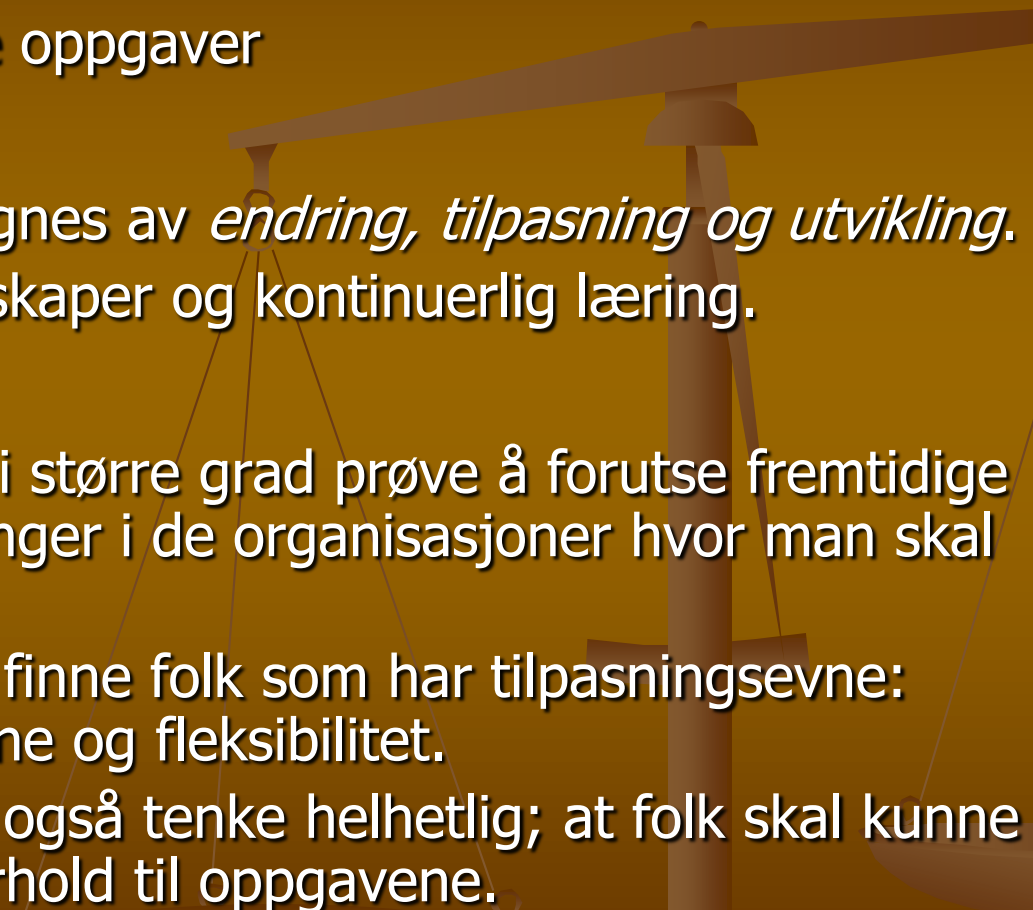
- Jobbanalysen styrer rekrutteringsprosessen gjennom å:
 - Bestemme kompetansekrav for stillingen
 - Bestemme hvilke tester/testbegreper som evt skal brukes
 - Bestemme intervjuinnhold
 - Bestemmer prioritering av kompetanseindikatorer
 - Feil kan gjøres i alle ledd
- 

Ulike jobbanalysenivåer

- Overordnet jobbanalyse:
 - Strategi
 - Bemanningsanalyse
 - Kompetansekartlegging
- Detaljeorientert jobbanalyse:
 - Effektivitetskrav
 - Oppgaveorienterte analyser
 - Personorienterte analyser
 - Situasjonorienterte analyser

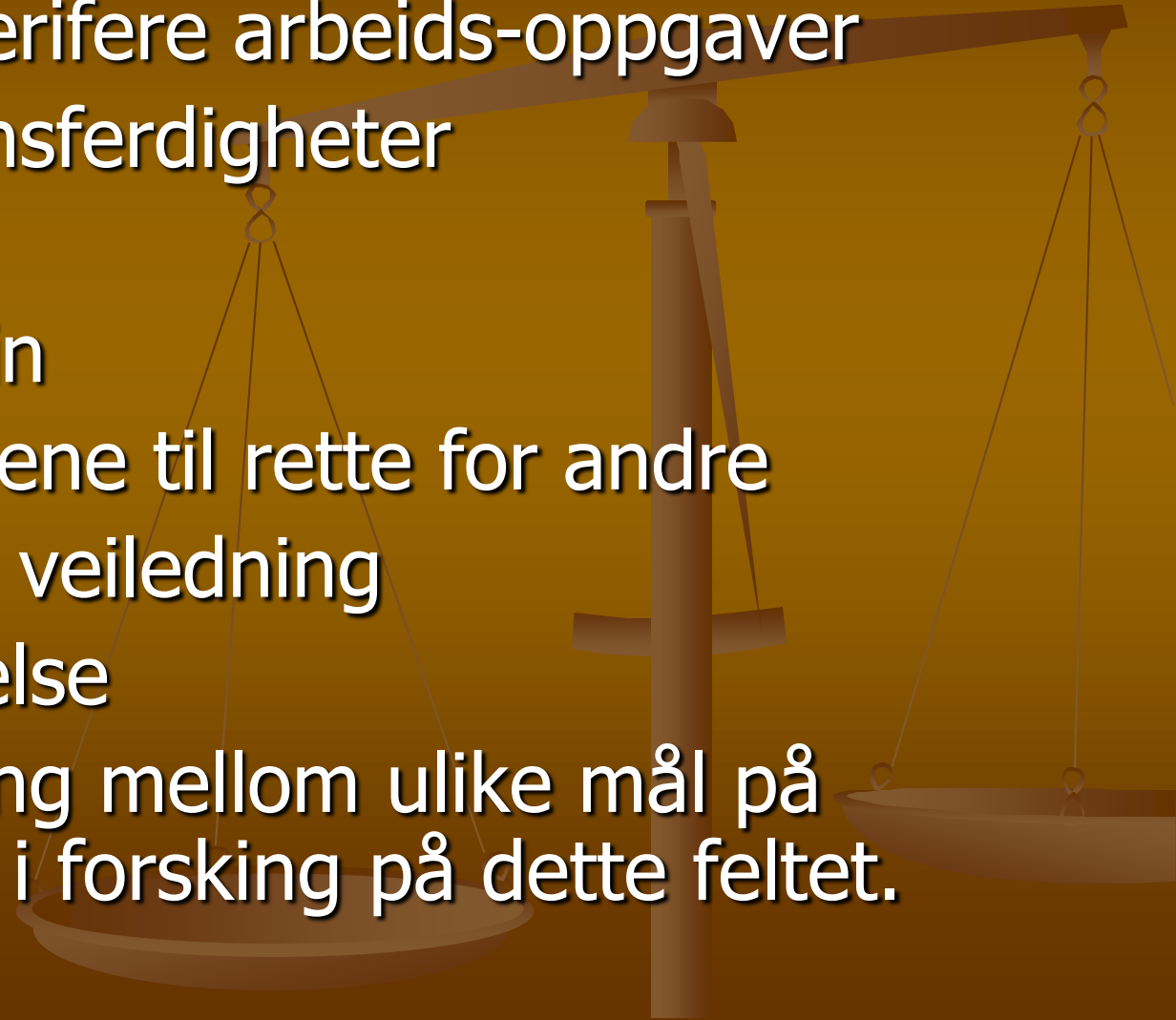


Strategi og bemanning

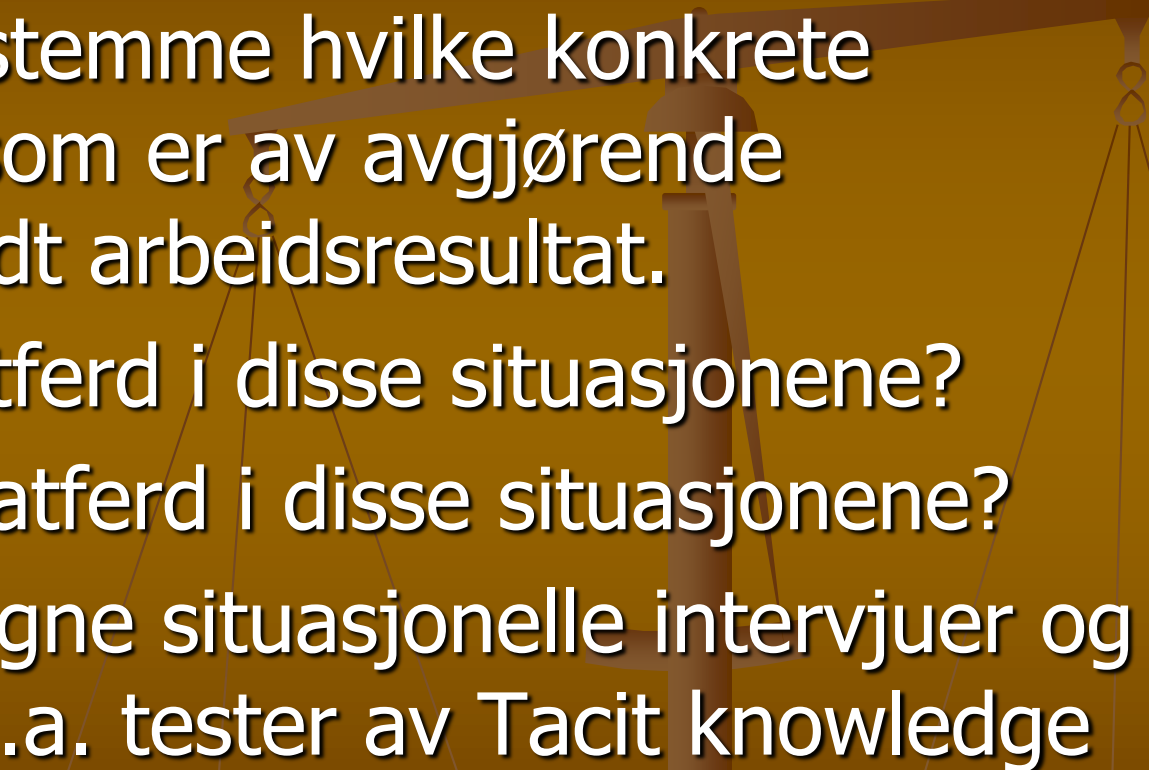
- Tidligere:
 - Relativt fast definerte oppgaver
 - Nå:
 - Arbeidslivet kjennetegnes av *endring, tilpasning og utvikling*.
 - Økende krav til kunnskaper og kontinuerlig læring.
 - Konsekvenser:
 - Jobbanalytikeren må i større grad prøve å forutse fremtidige endringer og utfordringer i de organisasjoner hvor man skal ansette folk.
 - Jobbanalytikeren bør finne folk som har tilpasningsevne: kreativitet, læringsevne og fleksibilitet.
 - Jobbanalytikeren bør også tenke helhetlig; at folk skal kunne utfylle hverandre i forhold til oppgavene.
- 

Hva menes med jobbeffektivitet?

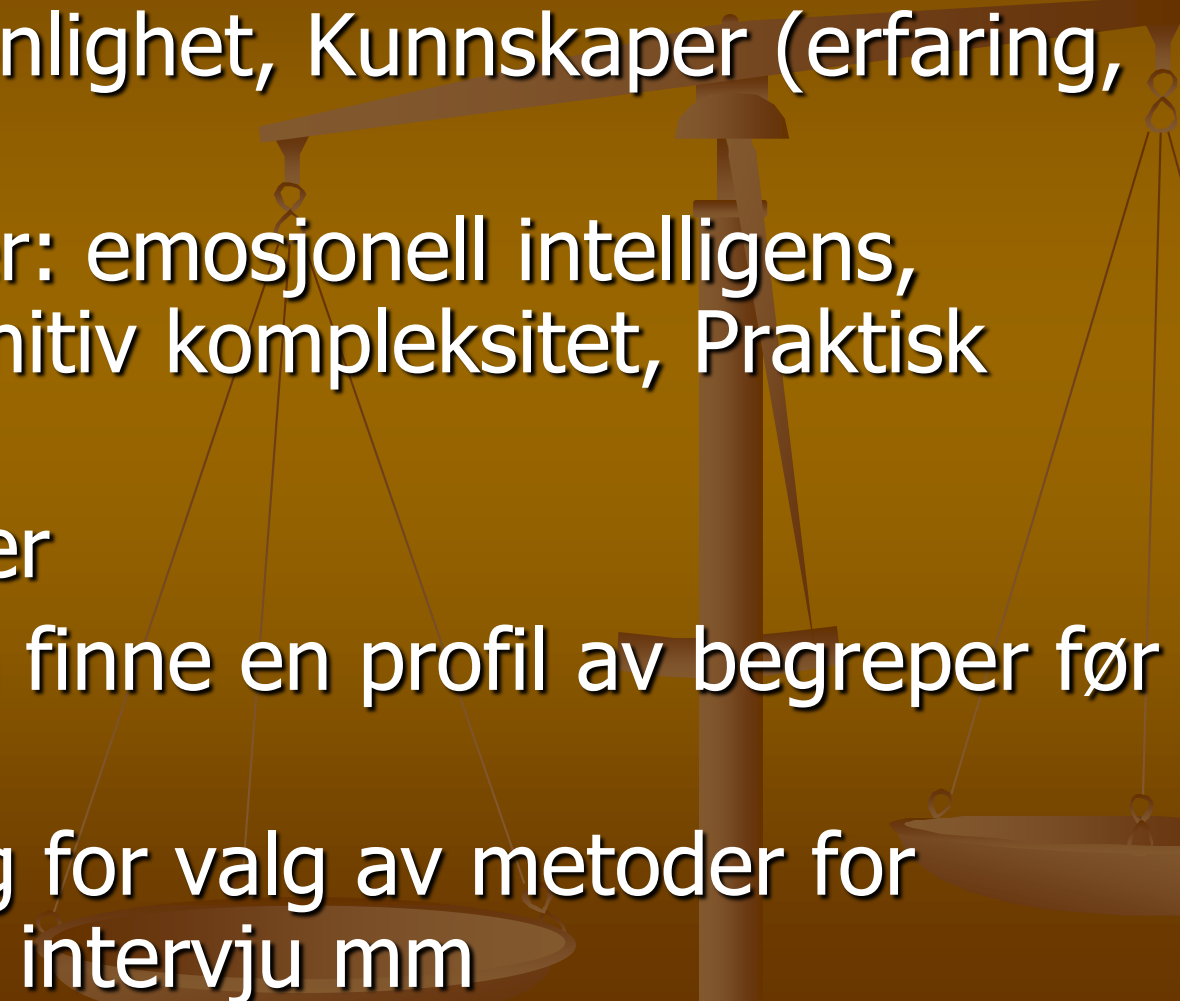
- Dyktighet på primære arbeidsoppgaver
- Dyktighet på perifere arbeidsoppgaver
- Kommunikasjonsferdigheter
- Innsatsvilje
- Personlig disiplin
- Å legge forholdene til rette for andre
- Dyktighet i å gi veiledning
- Dyktighet i ledelse
- Sterk sammenheng mellom ulike mål på jobbeffektivitet i forskning på dette feltet.



Utvalgs-metodikk i jobb analyse

- Analyse for å bestemme hvilke konkrete jobbsituasjoner som er av avgjørende betydning for godt arbeidsresultat.
 - Hva er gunstig atferd i disse situasjonene?
 - Hva er ugunstig atferd i disse situasjonene?
 - Brukes for å designe situasjonelle intervjuer og enkelte tester, bl.a. tester av Tacit knowledge
- 

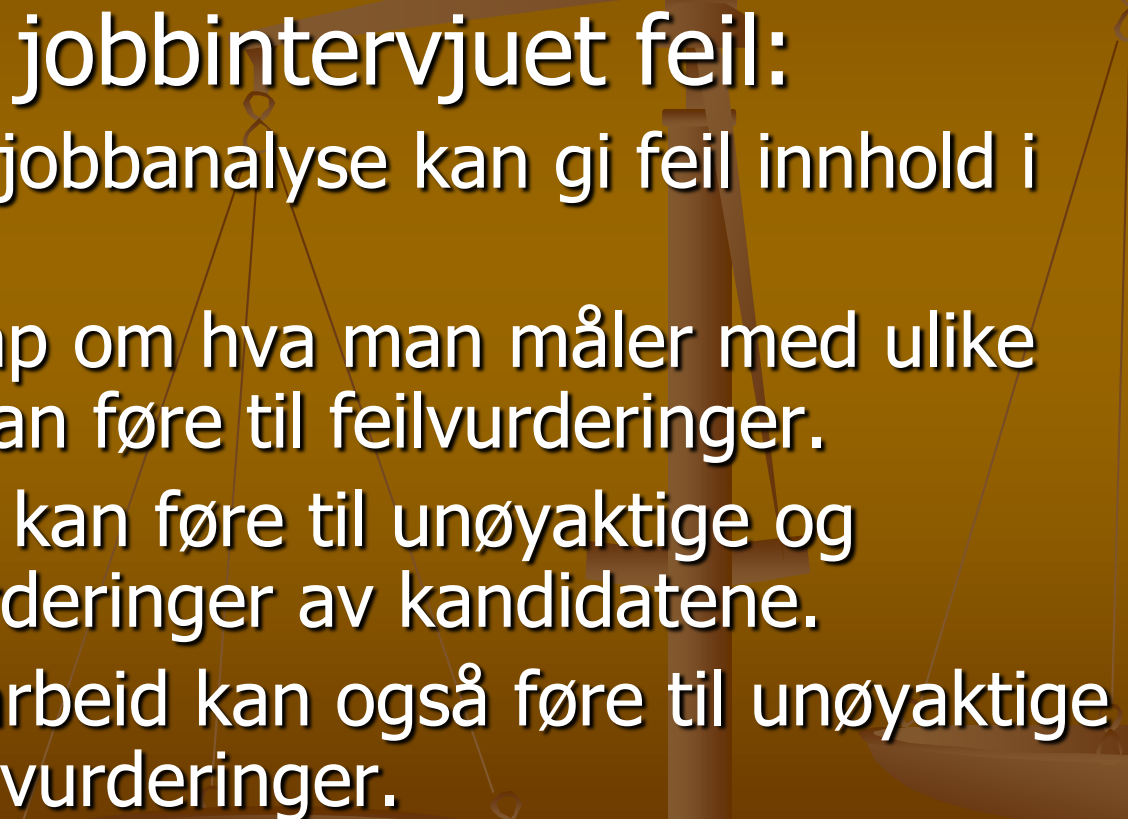
Jobbanalysen skal gi føringer for valg av kompetanseindikatorer

- Intelligens, Personlighet, Kunnskaper (erfaring, utdanning etc.)
 - Andre egenskaper: emosjonell intelligens, motiver, stil, kognitiv kompleksitet, Praktisk intelligens, osv
 - Atferdsvurderinger
 - Målsettingen er å finne en profil av begreper før seleksjon.
 - Gir også grunnlag for valg av metoder for seleksjon: tester, intervju mm
- 

Se: <http://online.onetcenter.org/>

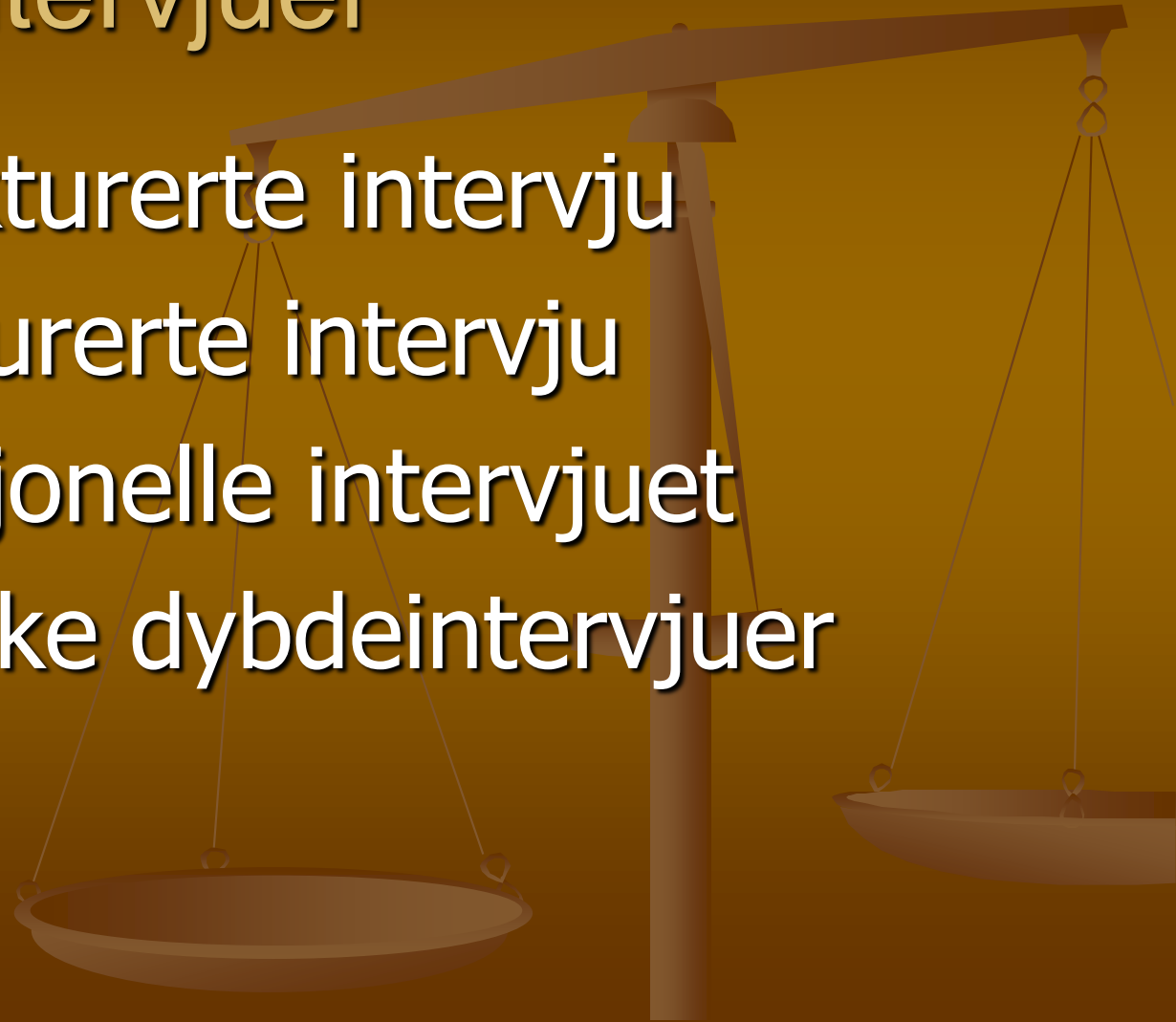
- O*NET OnLine was developed for the U.S. Department of Labor by the National Center for O*NET Development.
- The O*NET program is the nation's primary source of occupational information. Central to the project is the O*NET database, containing information on hundreds of standardized and occupation-specific descriptors. The database, which is available to the public at no cost, is continually updated by surveying a broad range of workers from each occupation. Information from this database forms the heart of O*NET OnLine, an interactive application for exploring and searching occupations.
- OBS på kulturelle forskjeller.

Feilkilde 2: jobbintervjuet

- Mange bruker jobbintervjuet feil:
 - For lav vekt på jobbanalyse kan gi feil innhold i intervjuet.
 - For lite kunnskap om hva man måler med ulike typer intervju kan føre til feilvurderinger.
 - For lav struktur kan føre til unøyaktige og urettferdige vurderinger av kandidatene.
 - For svakt etterarbeid kan også føre til unøyaktige og urettferdige vurderinger.
- 

Hovedtyper av ansettelses intervjuer

- Det ustrukturerte intervju
- Det strukturerte intervju
- Det situasjonelle intervjuet
- Psykologiske dybdeintervjuer



Meta analyse av jobb-intervjuers prediktive validitet

Intervjuetype	Ukorrigerede koeff.	Korrigerede koeff.
Situasjonelle	.35	.50
Jobb-relaterte	.28 (.25)	.39 (.36)
Psykologiske	.20 (.28)	.29 (.40)
Strukturerte	.31 (.24)	.44 (.34)
Ustrukturerte	.23 (.25)	.33 (.36)

- Prediksjon av jobb prestasjon og læring (sistnevnte i parentes)
- I praktiske settinger (som ikke deltar i forskning) er antakelig validiteten til ustrukturerte intervjuer betydelig lavere.

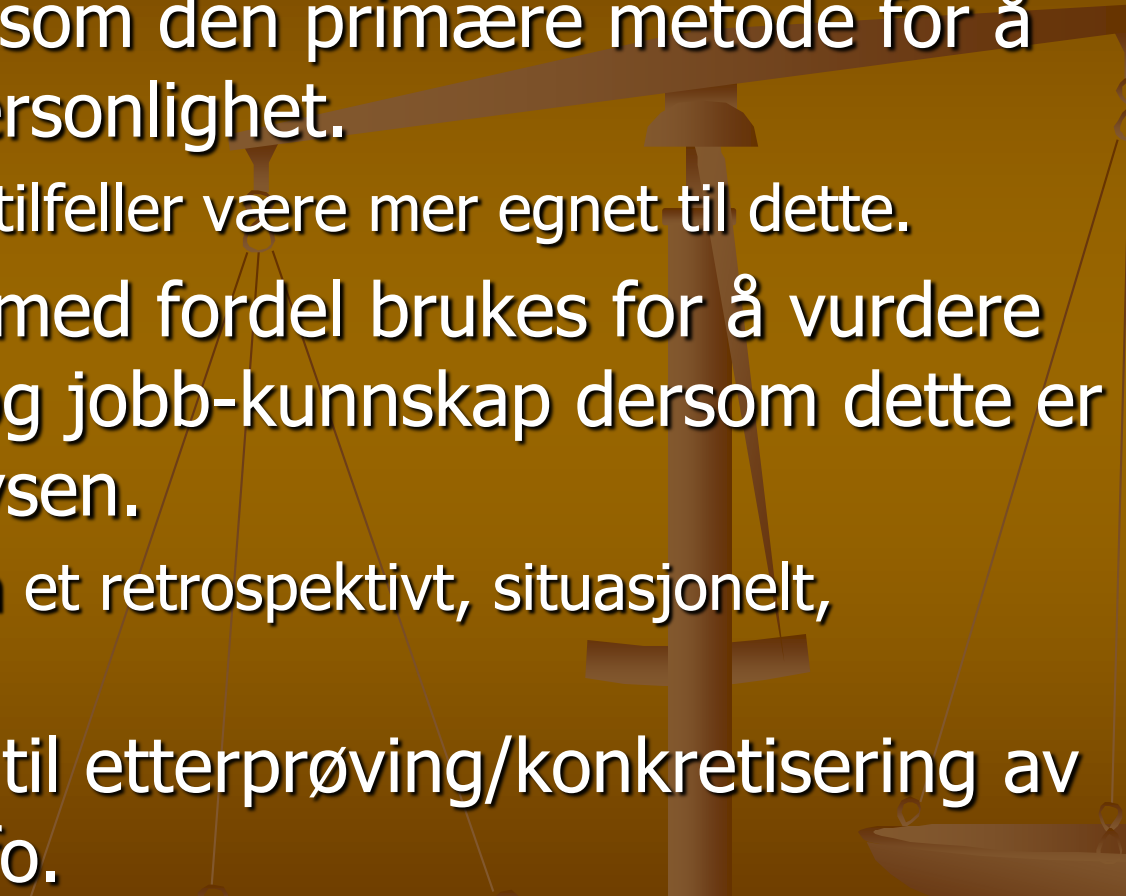
McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616

Hva måler vi med ulike typer jobbintervjuer?

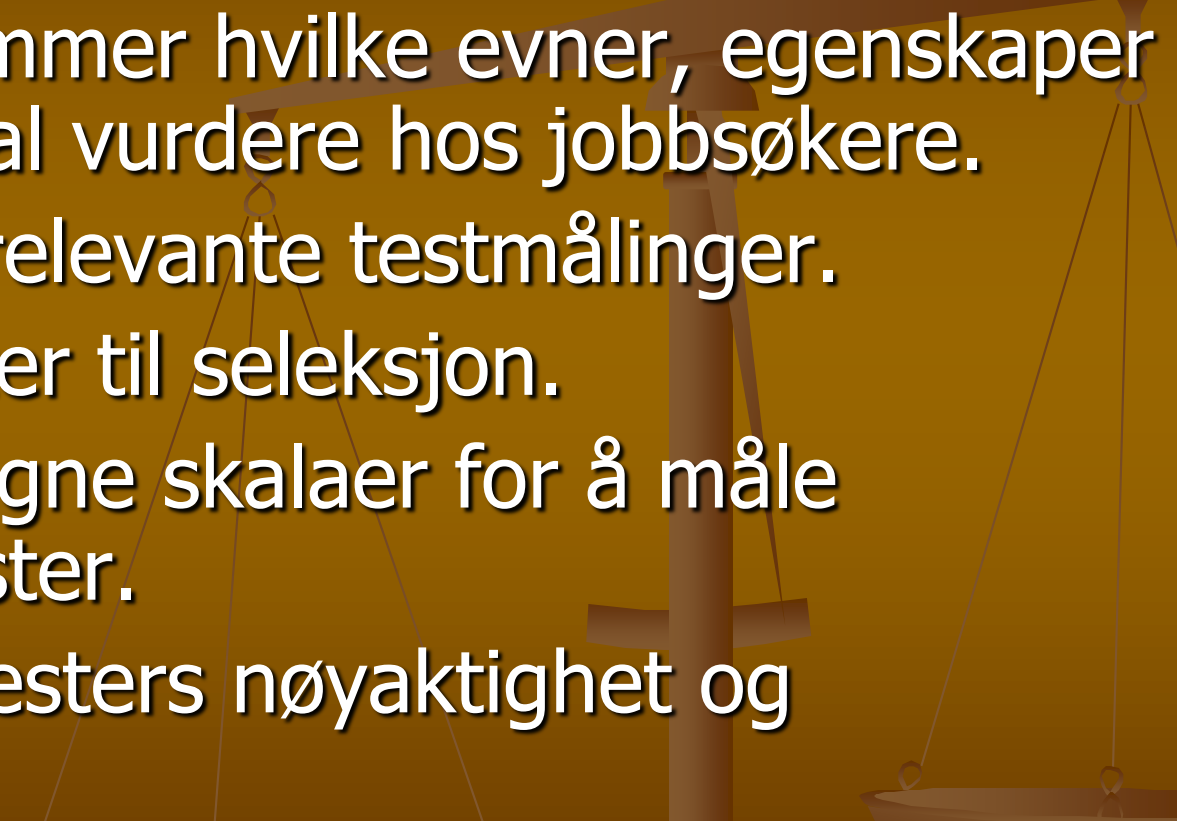
- Konvensjonelle jobbintervjuer har sammenheng med g-int., jobb-erfaring, big5 og sosiale ferdigheter.
- Atferdsorienterte intervjuer har sammenheng med jobb-kunnskap, situasjons bedømmning og sosiale ferdigheter.

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 299-324

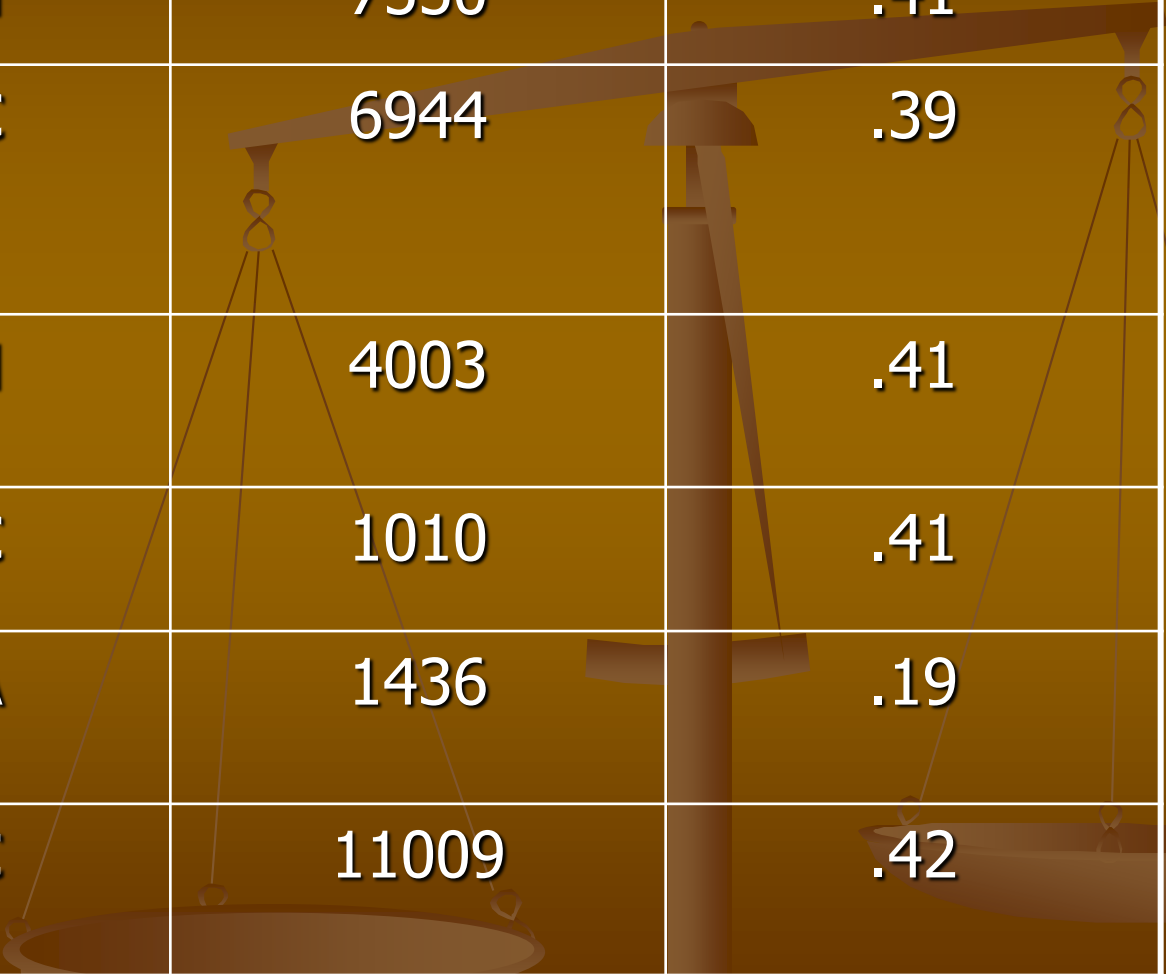
Jobb intervjuet - konklusjon

- Bruk ikke intervjuet som den primære metode for å vurdere evner og personlighet.
 - Tester vil i de fleste tilfeller være mer egnet til dette.
 - Jobb intervjuet kan med fordel brukes for å vurdere sosiale ferdigheter og jobb-kunnskap dersom dette er aktuelt iht jobbanalysen.
 - Bør da designes som et retrospektivt, situasjonelt, strukturert intervju.
 - Intervju kan brukes til etterprøving/konkretisering av personlighetstest info.
- 

Feilkilde 3: Bruk av feil tester og feil bruk av tester

- Jobbanalysen bestemmer hvilke evner, egenskaper og kunnskaper vi skal vurdere hos jobbsøkere.
 - Valg og feil valg av relevante testmålinger.
 - Bruk av ipsative tester til seleksjon.
 - Overdreven tillit til egne skalaer for å måle fordreide svar på tester.
 - Overdreven tillit til testers nøyaktighet og pålitelighet.
- 

Prediktiv kraft basert på sammensatte skårer



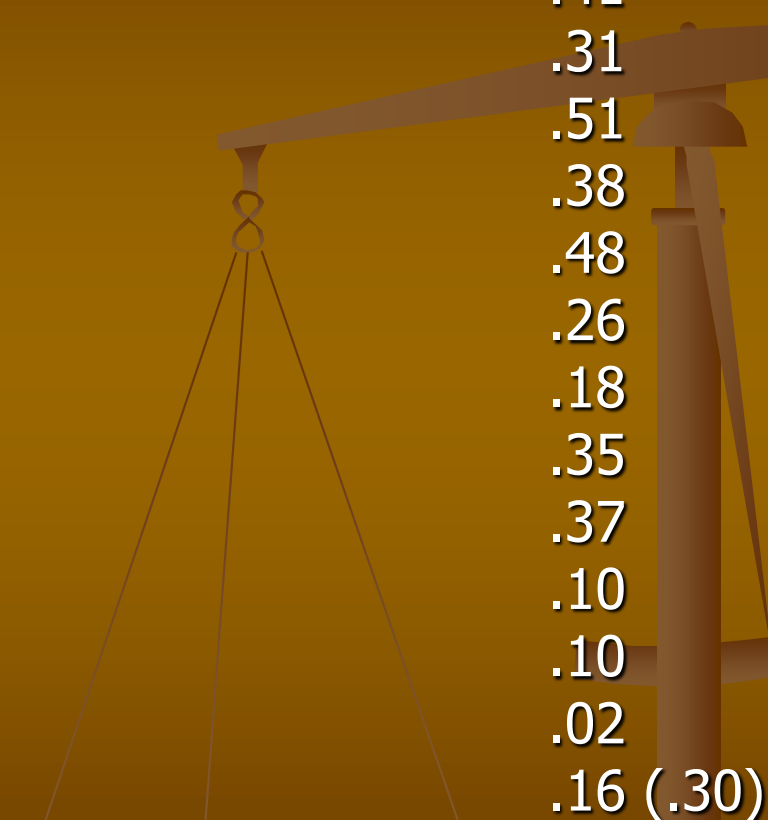
Scale	Big5	N	ρ
Integrity	C A N	7550	.41
Customer service orientation	A N C	6944	.39
Violence and aggression	C A N	4003	.41
Stress tolerance	N A C	1010	.41
Drug and alcohol	C N A	1436	.19
Managerial potential	N E C	11009	.42

Multiple Rs for big 5

- Overall job performance .30 - .47
- Training performance .44
- Citizenship performance .43
- Organizational behavior criteria .40 - .50
- Objective measures of performance .28

From Ones, Viswesvaran, & Dilchert (2005), p. 396

Meta-analyse av flere prediktorers validitet



■ G-int (for middels komplekse jobber)	.51
■ Work sample	.54
■ Integritets-tester	.41
■ Pliktoppfyllenhet	.31
■ Strukturerte intervju	.51
■ Ustrukturerte intervju	.38
■ Job kunnskap	.48
■ Referanse sjekk	.26
■ Jobb erfaring (ant år)	.18
■ Biodata	.35
■ Assessment centre	.37
■ Ant år m utdanning	.10
■ Interesser	.10
■ Grafologi	.02
■ Karakterer	.16 (.30)

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274

Avslutning

- Jobb analysen styrer mye av rekrutterings- og seleksjonsprosessen.
 - Kunnskap om adekvate intervjuer er sentral for vellykkede seleksjonsprosesser.
 - Kunnskaper om tester og testbruk er dessuten meget viktige:
 - Det finnes mange gode salgsargumenter for tester som ikke holder mål dersom de skal dokumenteres gjennom uavhengig forskning.
 - Lær om disse forholdene og gjennomfør Veritas sertifisering.
- 