

Att undvika psykopater vid rekrytering

© 2007 Lars-Olof Tunbrå

Psykopatiska chefer
ISBN 91-47-08601-7
Liber

INNEHÅLL

Kontakter i nätverket	4
Spontanansökningar	6
Annonsering	8
Internet	11
”Namedropping”	12
Inhyrning	13
Executive search	15
Referenser	31

Det finns ingen helt säker metod för att undvika att rekrytera psykopater. Det är därför viktigt vid rekrytering av ledare och specialister och till andra strategiska befattningar att man är medveten om de olika rekryteringsmetodernas begränsningar. Man kan då undvika fallgroparna genom att välja det mest optimala sättet. Jag kommer därför att i detta kapitel gå igenom några av de vanligaste sätten att rekrytera till ledande befattningar och även diskutera problemen kring intervjuer, referenstagning och personlighetsundersökningar. Vill man undvika att få in fel personer i sin organisation är dessa tre moment särskilt viktiga. Det ska också sägas att en översikt av det här slaget inte kan bli heltäckande. Dels för att det ständigt utvecklas nya koncept dels för att det går att kombinera de olika rekryteringsmetoderna. Kombinationerna kan bidra till att såväl öka som minska säkerheten men kan också medföra risker för kandidater och företag och ge upphov till nya etiska ställningstaganden.

Kostnadsaspekten är svår att entydigt uttala sig om. Externa kostnader i form av annonsering och konsulter är lättast att se i sina kalkyler och ekonomiska redovisningar. Interna kostnader som egen tid och alternativintäkt kan det däremot vara svårare att få grepp om. De är också beroende av hur organisationen värderar operativa chefers tid. Kostnaden för en felrekrytering har man försökt beräkna. Det finns en allmän uppfattning om att i fallet där den nyanställde behöver bytas ut är värdet av skadan minst ett års kostnader för medarbetaren mätt som ATV (arbetstidsvärde). För en chef med femtiotusen kronor i må-

nadslön blir kostnaden då en miljon kronor. Vi har tidigare gått igenom vad det kostar att ha kvar en felrekryterad chef under ett större antal år. Där kan kostnaden uppgå till mycket stora tal. Det är alltså viktigt att se hela kostnadsbilden i själva rekryteringsprocessen och avväga dessa kostnader mot kostnaden för en felrekrytering.

KONTAKTER I NÄTVERKET

Ett vanligt sätt att finna kandidater inför en rekrytering är att den operativa chefen sänder ut signaler i sitt nätverk om en ledig befattning. Medarbetare och kolleger sänder dem vidare i sina nätverk. Det förekommer också att man aktivt går ut och kontaktar personer i konkurrerande företag eller organisationer. Mer sällan gör man en riktad sökning enligt en kravprofil. Efterhand som man finner personer som är intresserade kommer ett första samtal till stånd. Så småningom fäster man sig vid en kandidat och beslutar att gå vidare med förhandlingar om befattningens innehåll och anställningsvillkor.

Den här metoden är fortfarande vanlig när det gäller styrelseledamöter och vd-befattningar i börsbolag. Till metodens fördel talar att kandidaterna blir rekommenderade av personer som finns i branschen och kanske känner kandidaterna sedan tidigare. Samtidigt finns det en risk för att urvalet av kandidater blir begränsat. I allmänhet till de personer som sitter på liknande befattningar. Detta faktum har kritiserats hårt när gäller rekrytering av styrelseledamöter till börsbolag. Man har därför börjat att arbeta med nomineringskommittéer. Syftet är att finna en bredare rekryteringsbas. Med kunskap om att alla organisationer har fler intressenter än ägarna ser man också vikten av att sätta samman en styrelse av personer med olika bakgrund. Dessa kan komma från t.ex. forskningsvärlden, ideella förening-

ar eller politiska organisationer. Man kan på det här sättet få in personer med andra tankar, vyer och visioner än de traditionella i branschen. Nomineringskommittéerna kan också vara en väg att få flera kvinnliga kandidater till toppbefattningar i börsbolag. En begränsning för ett öppet och objektivt förhållningsätt är att det vanligtvis är styrelseordföranden som får i uppdrag att leda nomineringskommittén. En annan begränsning, gemensam för de flesta rekryteringsmetoder, är att den anställande personen föredrar kandidater med en profil som motsvarar deras egen.

Metoden att använda kontakter i nätverket har ingen inbyggd säkerhet mot att man får in psykopatiska personer bland kandidaterna. Det finns också en risk att man underskattar värdet av kravprofiler. Att man förenklar sin kravprofil och använder uttryck som handlingskraft och social kompetens. Det kan bädda för att man attraherar personer med överdrivet narcissistiska beteenden. Det är då av största vikt att man under rekryteringsprocessen arbetar professionellt med referenstagning och intervjuer som syftar till att upptäcka personlighetsstörningar. Jag rekommenderar också att personundersökningar görs av legitimerad psykolog och inte ersätts av tester.

Kostnaden för rekrytering genom ”nätverkande” kan förfalla låg. Tar man hänsyn till den tid, och därmed det produktionsbortfall som uppstår, när operativ personal engagerar sig i sökning efter kandidater kommer man snart fram till att arbetet kan värderas i hundratusentals kronor.

Checklista vid rekrytering via kontakter i nätverket:

- Låt göra en kravprofil
- Begränsa inte urvalet till en kandidat
- Utvidga sökområdet
- På vilka grunder är kandidaten rekommenderad?

- Använd nomineringskommitté
- Var noga med referenstagning
- Gör personlighetsbedömning av slutkandidaten

SPONTANANSÖKNINGAR

Den ökade exponeringen som företag och organisationen utsätts för genom sina hemsidor innebär att personer som söker ett nytt arbete kan massdistribuera spontanansökningar. De kan sändas såväl till rekryteringskonsulter som mer riktat till specifika företag, potentiella arbetsgivare. Flera företag uppmanar dessutom till att man sänder in sitt CV. Dessutom är det vanligt att man annonserar sina lediga platser på hemsidorna. Det är som alltid viktigt att man som utgångspunkt har en väl genomarbetad kravprofil.

Vissa företag blir i tider av lågkonjunktur översköjlda med ansökningar. Bland dessa finns kandidater med mycket meriterande bakgrund. Det finns också kandidater som ger översvalande beskrivningar av sina personliga egenskaper och de resultat man har åstadkommit. Samtidigt som man har ett stort underlag att välja ut sina kandidater ifrån kan man få en nästan oöverstiglig administrativ arbetsbörda i att välja ut de kandidater som man bör gå vidare med till en intervju. Man kommer nära den situation som beskrivs i anekdoten om den gamle personalchefen som av 150 ansökningar resolut kastade 100 stycken i papperskorgen. Med motivet att de hade otur i livet och därför inte skulle arbeta i hans företag.

Med väl utvecklade rutiner för registrering av kandidater och hantering av det ofta stora antalet ansökningar kan man ändå få fram en hanterbar mängd handlingar. Kostnaden för sökning blir då också begränsad. Om man främst är intresserad

av personer för lägre befattningar kan metoden ge ett bra urval. Det gäller även om man söker välutbildade specialister som kanske inte än har kommit så långt i sin karriär. När det gäller högre chefer är det mer tveksamt om man får en bra kandidatbas genom spontanansökningarna. Dels är dessa personer försiktiga med sin identitet dels har man genom sin högre ålder en inneboende tveksamhet till exponering via Internet. Ett media som man inte är uppvuxen med.

När det gäller strategiska befattningar rekommenderas en försiktighet med spontana ansökningar. De personer som sitter på meriterande befattningar och anses som en tillgång för sina organisationer exponerar sig vanligtvis inte genom spontana ansökningar. Det är därför än mer viktigt att kontrollera kandidaterns uppgifter. Meritförteckningar från personer som har varit 1-3 år hos elva olika arbetsgivare väcker misstänksamhet hos en erfaren rekryterare. I synnerhet om meritförteckningen åtföljs av en utförlig beskrivning av de stora framgångar avdelningar, företag och koncerner har rönt under den sökandes ledning. Det finns också en risk för att uppgifter från helt okända personer om utbildningar, befattningar och resultat är osanna. Psykopater kan hamna i trängda lägen där de med alla medel försöker hitta en ny plattform. De kan därför dyka upp som sökanden i de flesta sammanhang. De drar sig inte heller för att frisera sitt CV så att det passar det aktuella företaget. Därför kan man anta att psykopater är överrepresenterade bland spontanansökningar. Vare sig ansökningarna kommer via e-post eller med brev.

Referenstagning och psykologundersökningar är de enda filter som står till buds och är därför än mer viktiga när ansökningar kommer in spontant. Jag återkommer därför till tekniker för referenstagning i ett särskilt avsnitt.

Kostnaden för rekrytering ur spontana ansökningar är tämligen låga och metoden kan därför vara användbar när det gäller tjänster på lägre nivå och för yngre specialister. När det gäl-

ler rekrytering till strategiska befattningar är det mer tveksamt att använda spontana ansökningar.

Checklista vid spontantansökningar:

- Stämmer ansökningen med organisationens behov/kravprofil?
- Har jag metoder och resurser för utsortering?
- Se upp med falska handlingar
- Var noga med referenstagning
- Genomför personlighetsbedömning

ANNONSERING

En väl etablerad teknik att få kontakt med kandidater är annonsering i dagstidningar och fackpress. Till dessa kan numera läggas även annonsering på arbetsgivarens egen hemsida och på speciella jobbförmedlingssidor. Sådana sidor administreras såväl av dagstidningar som av företag som har specialiserat sig på den här typen av platsannonser. Med en annons har man som arbetsgivare en större möjlighet att mer preciserat beskriva en befattning och ange sina önskemål. En väl utformad annons ska kunna ge en bra bild såväl av arbetsgivaren som av kraven för den aktuella befattningen. Det går också att avgränsa kompetensområdet så att man endast får sökanden som motsvarar de ställda kraven. Samtidigt ska man inte ge sig in på snäva beskrivningar av kraven på den personlighetsmässiga kompetensen. En alltför snäv beskrivning begränsar urvalet till de personligheter som annonsförfattaren själv tror är de enda som kan utföra arbetsuppgifterna. I själva verket kan samma arbetsuppgifter lösas av personligheter med olika arbetsstilar. De snäva beskrivningarna innebär därmed också en risk att utestänga själv-

kritiska personer som mycket väl kan fylla befattningen men inte ser sig fylla de personlighetsmässiga kraven. Omvänt kan mindre självkritiska personer, utan faktisk förmåga att lösa uppgiften, känna sig kallade.

Det förekommer, vanligt främst vid tillsättning av offentliga tjänster, att man motiverar annonseringen med att alla ska ha möjlighet att söka tjänsten. Motivet är relevant med hänsyn till de krav vi har på öppenhet och insyn i den offentliga verksamheten. En företagsintern annonsering är numera ett fackligt krav vid lediga befattningar. Den kan motiveras med att man, framför allt i större organisationer, kan finna kompetens internt och samtidigt ge en person som redan är anställd möjlighet att utveckla sig i en ny befattning. Ett ytterligare skäl för annonsering är att företaget vill exponera sitt namn eller ett budskap, lokalt eller över ett större upptagningsområde. En avart av detta är att man sätter in platsannonser utan avsikt att anställa någon. Det kan väcka förhoppningar och få kandidater att fokusera på befattningar som inte finns.

Alla typer av annonsering kräver en väl fungerande administration. I tider med låg efterfrågan på kompetens får man hantera ett stort antal ansökningar även om det inte blir lika många som när man ospecificerat på hemsidan ber kandidater sända in sin ansökan. Omvänt kan man i högkonjunktur uppleva en brist på kompetenta kandidater. Detta oavsett annonsmedia. I båda fallen blir kostnaden för att få ett bra urval av kandidater höga. I det första fallet är det kostnader för administration i det senare för annonser. Vid rekrytering till mer generella befattningar i storstadsområden och i ett balanserat konjunkturläge ger annonsering i allmänhet lyckade resultat. Det förutsätter att processen i övrigt med referenstagning och intervjuer genomförs på ett professionellt sätt.

Det finns möjligheter att använda konsulter specialiserade på annonsrekrytering. Konsulten kan annonsera i arbetsgivarens

eller eget namn. I processen ingår ofta flera intervjuomgångar och ett testbatteri. Det kan vara på sin plats att redan här varna för övertro på tester av personligheten som en tillförlitlig urvalsmetod. Vanligtvis visar de endast de arbetsstilar kandidaten föredrar eller tror sig föredra. Vissa begåvnings tester som av IQ kan också ingå. Däremot finns det ingen test som kan avslöja en psykopat. Även om man har utvecklat ett antal tester inom området emotionell intelligens så minskar normalt validiteten ju svagare den emotionella intelligensen är. Tester inom personlighetsområdet bygger huvudsakligen på självskattning av olika beteenden i dagsläget. Bland yttre störningskällor finns känsloläget vid testögonblicket och hur man upplever arbetsgivarens förväntningar. Inre störningskällor är i första hand kandidatens självinsikt. Dessa felkällor ger validitetsproblem som är stora när man har med en psykopat att göra. Psykopaten har varken självinsikt eller ambition att agera ärligt. Problemet är så stort så att man får begränsa sig till att säga att en tränad psykolog i kombinationen av test och intervju möjligen kan fatta misstankar om en narcissistisk personlighetsstörning. Testen är då ett hjälpmedel med i detta sammanhang begränsat värde.

Checklista för annonsering:

- Lägg vikt vid mediavalet
- Beskriv befattningen noga
- Var inte för snäv med de professionella kraven
- Krav på personligheten kan uteslutas
- Använd externa konsulter för urval och personlighetsbedömningar

INTERNET

Man kan inte säga att användningen av Internet är en rekryteringsmetod. Internet skall i stället betraktas som ett kommunikationshjälpmedel med stora möjligheter. Vi har tidigare behandlat möjligheterna för kandidaterna att få en kontakt via arbetsgivarnas hemsidor. En annan möjlighet är de speciella webbplatser där kandidater kan placera sitt CV och arbetsgivaren söka mot en matchande kravprofil. Sveriges största webbplats är för närvarande Arbetsmarknadsverkets www.ams.se. Förutom att den är störst är den öppen och kostnadsfri för såväl arbetssökande som arbetsgivare. Även rekryteringskonsulter kan numera använda den hemsidan. Arbetsgivare kan annonsera direkt på hemsidan och även få annonsen publicerad i Arbetsförmedlingens platstidningar. Arbetsgivare och rekryteringskonsulter kan också gå in och söka i en CV-databas.

Det finns även möjlighet att använda webbplatser som är avgiftsbelagda. Det förekommer att såväl kandidater som arbetsgivare betalar en avgift. Databaserna bygger på att kandidaterna registrerar sig mot en mindre avgift medan arbetsgivarna betalar för att få ut ett bestämt antal CV som matchar en kravprofil. Företaget som äger webbplatsen kan erbjuda en service med matchningen på ett mer genomgripande sätt än vad de kostnadsfria webbplatserna kan. Företaget kan alltså göra en första sortering och man har som arbetsgivare möjlighet att få ut de tre-fyra bäst matchande kandidaterna om så önskas. I jämförelse med de kostnadsfria webbplatserna kan de senare förfarandet förefalla mer kostnadskrävande. Om man däremot räknar med den interna kostnaden för arbetsgivaren minskar skillnaden eller kanske till och med utjämnas.

Information som läggs ut på Internet skall alltid betraktas med en viss försiktighet. Det finns en risk för att personer med falska merithandlingar lägger in sina CV i databaserna. Om

man sedan som arbetsgivare eller rekryteringskonsult betalar för ett CV kan man lockas att tro att det därmed finns en garanti för äkthet. Verkligheten kan snarare vara den motsatta. För att kandidaterna ska kunna komma ifråga i en rekrytering till strategiska befattningar är det därför viktigt att deras merithandlingar och referenser kontrolleras noga.

Man anser att användning av Internet blir billigare än annonsering i pressen under förutsättning att rekryteringen lyckas. Det finns en risk för att kandidatbasen för urval blir mindre än vid annonsering. Slutkostnaden kan därför bli större än beräknat.

Checklista för rekrytering över Internet:

- Upprätta kravprofil
- Gör en värdering av databasen
- Använd externt stöd för urval och personbedömningar

”NAMEDROPPING”

En företeelse som har börjat dyka upp i Sverige de senaste åren är det som på svenskengelska kallas för namedropping. Begreppet innebär att en arbetsgivare blir kontaktad av en person (konsult/agent) som föreslår att man ska träffa en kandidat som skulle passa in i organisationen. Kontakten sker utan att konsulten har blivit tillfrågad. Konsulten säger sig känna till arbetsgivarens behov och har granskat kandidaten. Ersättning till konsulten utgår endast om kandidaten anställs.

De konsulter som arbetar enligt den här metoden har vunnit en viss affärsmässig framgång. Men det är ännu för tidigt att kunna göra en samlad bedömning av hur kvalitén upplevs i ett längre perspektiv. Ur arbetsgivarens synvinkel kan det kännas

komfortabelt att få en kandidat ”serverad” i ett läge där man känner sig tidspressad. En nyckelperson kan vara på väg ut. Personalavdelningen har inte hunnit börja arbeta med kravprofilen än och man har inte hunnit koppla in en rekryteringskonsult. Man kanske inte heller i ledningen har hunnit diskutera eventuella förändringar av befattningens innehåll. När då en kandidat dyker upp som ser ut att passa i en befintlig tom ruta ligger det nära till hands att rekryteringsprocessen går igång.

Det är då viktigt att man utgår ifrån en egen kravprofil och inte låter sig påverkas av kandidatens profil. Ser man en överensstämmelse kan man fortsätta processen. Faran med endast en kandidat kan vara att man i sin iver att lyckas blir okritisk. Det är därför än mer viktigt att man tar in en ”second opinion” i form av personalavdelning, utomstående konsult eller psykolog. Det är också viktigt att under hela processen kunna tänka sig att avbryta.

Det får ändå betraktas som etiskt tvivelaktigt att låta en arbetsgivare säga ja eller nej till en enda kandidat som inte har kommit fram ur en bredare urvalsprocess. Båda parter torde känna sig pressade. Arbetsgivaren av tidspress och av att inte behöva döma ut en person som inte lämplig för befattningen. Kandidaten av risken av att bli utdömd utan att ha jämförts med någon kandidat som har bättre meriter.

INHyrning

Under nittioalet har det vuxit upp ett antal bemanningsföretag. Inte sällan har de personer som hyrs ut kommit till bemanningsföretaget genom outplacementprojekt. Man har ofta gått igenom såväl anlagstester och profiltester som kompletterande utbildning. Bland bemanningsföretagets personal finns även sådana som är attraherade av en ökad rörlighet och omväxlande

uppgifter. Man har därför sökt sig till den här verksamheten. Bemanningsföretagen har en stor funktion att fylla i en dynamisk arbetsmarknad där avtal och lagar stundom upplevs motverka förändringar. Företagen har också kommit att fungera som en tillfällig hemvist för arbetssökande som strävar efter en tryggare fast arbetsgivare.

Flera bemanningsföretag erbjuder som en option en möjlighet för kundföretaget att anställa den inhyrde under avtalstiden. Kunden upplever det som att man har möjlighet att prova en person på en befattning. Har det fungerat bra under en tid går man vidare till en anställning och bemanningsföretaget löses ut enligt ett, ofta i förväg, träffat avtal.

Då inhyrningsperioden är längre, kanske upp mot ett halvt år, finns möjligheter att lära känna personen och prova honom/henne på den aktuella befattningen. Men det finns också en risk att en manipulerande personlighet har lyckats dupera de personer som ska besluta om rekryteringen. Det är möjligt att dessa ser mindre allvarligt på rekryteringsprocessen. Man tycker sig känna personen som också har skapat relationer till sin omgivning i företaget. Man kan därför överse med brister som inte skulle accepteras om de upptäcktes vid en normal rekryteringsprocess. Metoden är därför ytterst tveksam när det gäller rekrytering av kvalificerad personal till strategiska befattningar. När de gäller chefsbefattningar är det också tveksamt att ha en tillfällig lösning. Det finns konsulter som tillfälligt går in som en interimslösning på chefsbefattningar. Då är det från börjat uttalat att det är en tillfällig lösning. Det kan vara aktuellt vid en omstrukturering av verksamheten eller under en rekryteringsperiod.

EXECUTIVE SEARCH

Detta får anses vara den mest kvalificerade metoden vid rekrytering av ledare och specialister. Det som kommer att beskrivas är en fullständig process som kan godkännas för en auktorisation av ESK, Föreningen för Sveriges Executive Search Konsulter.

Kravprofil

Ett rekryteringsuppdrag inleds med att konsulten går igenom processen med den operativt ansvarige chefen. Därefter gör man en noggrann företags- och befattningsanalys. En del av underlaget utgörs av dokumentationen om företagets affärsidé, produkter och organisation. Årsberättelser och annan ekonomisk information kan också vara av intresse. Den viktigaste informationen får man ändå genom intervjuer av personer som verkar tillsammans med den aktuella befattningen. Man brukar då inkludera såväl överordnad som sidoordnade och underställda medarbetare. Det kan även vara värdefullt att få träffa fackliga företrädare och personalfunktionen. Frågor som tas upp är personernas bild av företagets kultur, ledning, problem och framtidsmöjligheter. Man ställer också frågor kring förväntningar på den nya personen som skall komma in i företaget. All information ställs samman till en kortfattad och neutralt hållen kravprofil för den aktuella befattningen. Eftersom kravprofilen kommer att spridas får den inte innehålla information som om den kommer i orätta händer kan skada företaget. Samtidigt har konsulten, utöver vad som beskrivs i kravprofilen, en bild av företaget som han är skyldig att ge den slutliga kandidaten relevanta delar av. Om företagets kultur avviker från det man kan uppfatta som etiskt får konsulten överväga att avbryta uppdraget. Detta för att skydda kandidaterna.

Kravprofilens utformning är ett ständigt ämne för debatt.

Själv har jag uppfattningen att den del som beskriver den professionella kompetensen är mest central och väsentlig. Men den skall undvika alltför snäva begränsningar. Som rekryteringskonsult möts man ibland på en övertro på att en viss grundutbildning eller branscherfarenhet är den enda passande för befattningen. En utbildning på akademisk masternivå anses idag vara en förutsättning för en strategisk befattning i näringslivet. Men man ska vara öppen för att även grundutbildningar på lägre nivå med en vidareutbildning kombinerad med arbetsuppgifter på strategisk nivå kan ge väl så bra kunskaper. Det som är viktigt för framtidens ledare är att kunna se och uppleva sig själva och sin organisation som en del i en större struktur och i ett system av kunder, leverantörer, anställda, aktieägare med flera. Detta är en personlig egenskap som psykopater saknar och kan inte kompenseras med högre utbildning.

Det finns en allmän uppfattning om att personliga egenskaper är viktiga i en företagsledande befattning. Man kan man förledas att tro att den personlighetsmässiga kompetensen skall preciseras noga i kravprofilen. Det brukar leda fram till att man i platsannonser kan få läsa att samarbetsförmåga, social kompetens och förändringsbenägenhet är viktiga egenskaper hos den sökande. Det kan vara beskrivningen av en psykopats beteende ur den överordnade chefens perspektiv. Lika farligt kan det vara att använda uttryck som handlingskraft, operativ, ”hands on” och stresstålig. En rekommendation är därför att inte vara alltför detaljerad i kraven på den personlighetsmässiga kompetensen.

Forskningen har sedan början av förra seklet försökt finna entydiga samband mellan personliga egenskaper och effektivitet hos ledare. Trots ett omfattande arbete och mer än femtio års forskning utifrån olika angreppssätt har man inte kunnat finna några entydiga samband. Abrahamsson och Andersen (2000) refererar till Gibbs när de konstaterar att:

1. det är inte möjligt att finna en specifik personlig egenskap som karaktäriserar en ledare
2. det är inte möjligt att isolera ett antal personliga egenskaper som tillsammans förklarar ledarskapet
3. personliga egenskaper hos ledaren har betydelse för gruppens prestationer

Konsulten uppgift är därför att bedöma om kandidatens personliga egenskaper matchar arbetsuppgiften och företagskulturen. Under rekryteringsprocessen finns det möjlighet att fördjupa kunskapen om kandidaten på den personliga delen.

Frågan att ställa är: Hur klarar den slutliga kandidaten arbetsuppgiften utifrån sin personlighet?

Sökning

Kravprofilen är ett underlag för sökprocessen. Sökningen kan utföras av specialist, så kallad "researcher". Svenskt ord tycks saknas. Men det är också vanligt att konsulten som ansvarar för rekryteringen själv gör sökningen. Sökningen kan ske på flera sätt. Vanligen använder man fler vägar samtidigt för att komma fortare fram. Rekryteringsföretagen har mer eller mindre omfattande kandidatdatabaser. De innehåller främst personer som redan är kända. Det är ändå inte ofta man finner rätt person i databaserna. Men de är en bra informationskälla för kartläggning av branscher, företag eller grupper av personer med viss utbildning eller annan bakgrund. Man använder också öppen information om branscher, organisationer och företag. Sådan går att finna på Internet, genom PRV, i årsberättelser och i kataloger. Efter den inledande kartläggningen är det möjligt att gå rakt på personer eller via deras arbetsplats få en kontakt. Denna första kontakt sker vanligen över telefon men e-post har även börjat användas. Kanske främst när man har funnit kandidaten via en webbsida.

Redan i det här stadiet kan man få en del information om personerna och deras förflutna. Man kan se det som en möjlighet att gallra bort oönskade personligheter medan andra säger att psykopater kan bli uppmärksammade och betraktas som intressanta genom sin narcissistiska utstrålning. Det skulle innebära att en professionell sökprocess inte minskar risken att få med psykopater i urvalet. Desto viktigare är det då att man är observant i den efterföljande intervjudelen. I den väljer konsulten ut ett antal kandidater, det kan vara fem-tio, för en personlig intervju.

Intervju

En intervju brukar ta upp till två timmar där konsulten efter en kort beskrivning av befattningen ber kandidaten berätta om sig själv. Intervjutekniken kan variera. Allt ifrån mycket öppna samtal till mer strukturerade utfrågningar. Vissa konsulter använder inledningsvis enklare tester som ett diskussionsunderlag för samtal om personliga egenskaper.

Val av intervjuteknik måste betraktas som individuell och vara möjlig att anpassa efter befattning och respektive kandidat. Jag anser ändå att om konsulten behärskar en öppen teknik baserad på egen operativ erfarenhet och rutin från tidigare intervjuer så är den att föredra. Kandidaterna känner då en större trygghet och kan öppna sig. Samtidigt är det viktigt att konsulten inte släpper kontrollen över samtalet. Han bjuder då in en psykopatisk kandidat till manipulation. Man blir snart charmad av kandidatens utstrålning och missar att ställa de viktiga kontrollfrågorna som är så viktiga när kandidaten förgyller verkligheten. Den öppna tekniken i samtalet får inte ersätta struktur i intervjun. Det är den som intervjuar som avgör vilka områden som ska gås igenom och vilka frågor som ska ställas.

Samtidigt får den som intervjuar inte ta alltför stor plats. En

bra grundregel är att kandidaten ska ha 75 % av utrymmet. Intervjuaren kanske mer har ordet i inledningen medan kandidaten berättar "fritt" under ledning av intervjuaren under slutfasen. Det är viktigt att alla frågor kommer med vid samtal med alla kandidater som är aktuella för befattningen. Däremot är det inte nödvändigt att frågorna ställs på samma sätt. Eftersom vi alla hanterar språket olika har vi olika sätt att uttrycka oss. En viktig del är det ickeverbala språket. Kroppsspråket, klädsel och andra signaler som kandidaten sänder ut.

En öppen, men strukturerad, intervjuteknik ger en större möjlighet att använda öppna frågor. De ger också kandidaten utrymme att fylligt beskriva sina värderingar och attityder. Samtidigt får man som intervjuare vara vaksam så att man inte blir manipulerad. Ledande frågor har sitt berättigande när det gäller att avslöja en opportunist. Möjligen skulle det också vara ett skäl till att använda hypotetiska frågor. Något annat skäl kan jag inte se. Kandidaten blir självfallet pressad av en hypotetisk fråga om hur han skulle handla i en viss situation och söker efter "rätt" svar. En psykopat känner ingen press men har övat hela sitt liv på att vinna tillit genom att avge rätt svar till de han vill charma.

Som intervjuare är det viktigt att du uppfattar kandidaten rätt. Ställ därför gärna kontrollfrågor. Fördjupa inom området när du inte direkt förstår vad kandidaten menar. För att inte något område ska falla bort eller i efterhand framstå som mer centralt än något annat är det viktigt att föra anteckningar. Men antecknandet får inte ta så stor plats att det blir tyst medan du skriver varje ord som kandidaten säger. De finns de intervjuare som har ett sådant fantastiskt minne att de väljer att inte anteckna utan att direkt efter intervjun skriva ner ett referat. Själv har jag valt metoden att endast anteckna stödord och upplysningar om platser och tider som inte återfinns i merithandlingar. Referaten skriver jag helst rent samma dag som intervjuerna har ägt rum.

Såväl själva intervjun som referatskrivningen underlättas av en mall för vad man är ute efter. Den ska upprättas utifrån den kompetens som behövs dels explicit enligt kravprofilen dels för att genomföra arbetsuppgifterna enligt kravprofilen. En sådan generell kompetensbaserad intervjuguide har utvecklats av Malin Lindelöw Danielsson (2003). Mallen kan ses som en stomme som enkelt kan anpassas för varje enskild befattning. Den omfattar följande områden:

- Samarbetsförmåga
- Relationsskapande
- Muntlig framställning
- Övertygande
- Strukturerad
- Kvalitetsmedveten
- Affärsmässig
- Kreativ
- Initiativtagande
- Strategisk
- Ledarskap
- Flexibel
- Stresstålig
- Ihärdig
- Driven
- Självgående
- Specialistkunskap
- Problemlösande analysförmåga
- Numerisk analytisk förmåga
- Språklig analysförmåga

Malin Lindelöw Danielsson rekommenderar att man inom de tre senare områdena, som handlar om analysförmåga, kompletterar intervjuerna med begåvnings tester. De är också de områden där tester har bäst användbarhet.

Listan upptar inte mindre än 20 områden. Alla befattningar ställer inte samma krav på kandidaternas förmåga inom de olika områdena. Kvar står ändå att en fördjupning på flertalet områden inte kan göras inom tiden en till två timmar som man vanligen avsätter för en intervju. Det är därför lämpligt att göra intervjuerna i flera steg. Även med ökad professionalism inom personlighetsbedömning hos den som intervjuar. Vi rekommenderar att en fördjupning inom områden som är starkt kopplade till personlighet görs av en legitimerad psykolog. Man kan då begränsa sig till att undersöka den slutliga kandidaten. Vid en sådan undersökning kan man också söka efter sådant som saknas för att personen skall fungera i sin befattning.

Merithandlingar

Det är en fördel om kandidaterna har med sig betyg och andra merithandlingar vid intervjutillfället. Konsulten har då möjlighet att kontrollera det som sägs och går att läsa i CV om avlagda examina, anställningar och kurser. I takt med ökat utbud av utbildningar på såväl gymnasial som akademisk nivå har det blivit svårare att bedöma en examens värde för en aktuell befattning. Den ökade rörligheten över nationsgränserna och ökad möjlighet för ungdomar att lägga en del av sina akademiska studier utomlands gör att vi oftare ser examensbevis från utbildningsanstalter i andra länder. Det florerar även falska betygshandlingar. Examensbevis går t.ex. att köpa via Internet. Om det uppstår någon tveksamhet skall man begära att få se originalbetyg och ta kopior av dem. Det finns också möjlighet att anlita specialister som granskar betyg. De kan ut-

tala sig om såväl handlingens äkthet som utbildningens meritvärde.

Förfarandet att i ett tidigt skede be att få merithandlingar och att även granska originalhandlingar accepteras i allmänhet av kandidater i Sverige medan man i andra kulturer, t.ex. den brittiska, betraktar det som en misstroendeförklaring.

Referenser

Om man vid intervjun känner att kandidaten kan vara intressant att gå vidare med ser man också till att få tillgång till referenser. Det bör vara minst tre. Förutom en referent som har varit kandidatens chef skall det finnas med en sidoordnad och en underordnad medarbetare. Det är inte alltid möjligt att börja kontakta referenterna förrän i ett senare skede. Så kan vara fallet om kandidaten befinner sig på en högre befattning i en liten bransch eller om kandidaten är en av några få specialister inom sitt område. Man är tvungen att respektera kandidatens önskemål om hur referenserna skall hanteras vilket kan innebära att referenstagning får ske senare i processen. Referenstagning som teknik kommer att behandlas i senare avsnitt.

Urval

Konsulten väljer sedan ut de kandidater som presenteras för uppdragsgivaren. Vanligt är att konsulten överlåter till uppdragsgivaren att välja mellan 3-4 kandidater som samtliga, med olika bakgrund, uppfyller kravprofilen. Men det finns också konsulter som endast presenterar en slutlig kandidat för uppdragsgivaren att ta ställning till. Fördelen med det förfaringssättet kan vara att den operativa chefens beslut begränsas till att säga ja eller nej och att man därmed har vunnit tid. Svagheten är att man fråntar chefen en del av dennes ansvar och att han kan

känna sig pressad till att säga ja för att inte processen ska stanna av. Oavsett hur många kandidater som presenteras är det viktigt att uppdragsgivarens operative chef tar ansvar för rekryteringen. Konsulten får därmed inte släppa sitt ansvar för att processen fortskrider och att kandidaterna behandlas på ett sådant sätt att deras integritet skyddas. Om inte uppdragsgivaren har något att invända är det lämpligt att konsulten är med vid de fortsatta intervjuerna. De kan ske i flera steg där till slut även blivande arbetskamrater och fackliga företrädare har deltagit.

Personlighetsbedömning

Under rekryteringsprocessen kompletterar man sitt beslutsunderlag med referenstagning och fördjupad bedömning av personligheten. Sådana bedömningar görs ibland på flera kandidater under processens gång. För att maximera möjligheten att stänga ute psykopater är det lämpligt att i stället lägga professionella resurser för en djupare analys av den slutliga kandidats personlighet. Vi rekommenderar att en sådan undersökning utförs av legitimerad psykolog. Det är då viktigt att all tidigare inhämtad information om och intryck av kandidaten överförs till psykologen. Undersökningen kan inte ersättas av tester.

Frågan som undersökningen ska svara på är: Hur klarar kandidaten arbetsuppgiften utifrån sin personlighet? En följdfråga med bäring på psykopati och andra allvarliga personlighetsstörningar är: Finns det någon egenskap hos kandidaten som gör honom/henne direkt olämplig som ledare?

Trots en omfattande forskning inom området har man inte kommit fram till ett tydligt samband mellan någon enskild personlig egenskap och ledarskap. Man kommer snarare fram till att det är ett antal personliga egenskaper som kännetecknar en framgångsrik ledare. Bland andra har ledare i allmänhet en nå-

got högre IQ än sina medarbetare. Å andra sidan har de oftast en högre formell utbildning vilket påverkar testresultatet. Forskningen har i stor utsträckning intresserat sig för personliga egenskaper hos de som är ledare. Det finns färre studier som visar sambandet mellan personliga egenskaper och framgång som ledare. Det har också visat sig att de egenskaper som kännetecknar en ledare inte är de samma som kännetecknar en framgångsrik ledare och organisationens framgång. Detta har studerats av bland andra McCall Jr och Morgan W (1998) och Gary Yulk (1998). Deras, liksom annan senare forskning har alltmer inriktats på beteendemönster, motivationsprofil och värderingar hos framgångsrika ledare.

Man har kommit fram till att ett stort behov av makt kombinerat med ett lågt behov av tillhörighet inte är utmärkande för ett framgångsrikt ledarskap. Psykopaten kännetecknas av ett stort behov av makt. Behovet av makt kännetecknar ledare, även framgångsrika sådana. För att skilja ut det psykopatiska maktbegäret gäller det att se de balanserande motiven. Man får söka efter personens motiv för inflytande och makt. Är det egoismen eller organisationens bästa som styr?

Man kan också diskutera psykopatens behov av samhörighet. Samtidigt som han strävar efter uppmärksamhet och uppskattning har han svårt att känna tillhörighet. Som ledare kan han upplevas ha ett lågt behov av tillhörighet. Det är väl känt att inte heller ett alltför stort tillhörighetsbehov är förenligt med ett framgångsrikt ledarskap. En ledare måste för att vara effektiv även kunna fatta, och verkställa, för medarbetarna obekväma beslut.

Abrahamsson och Andersen refererar till motivationsforskaren McClelland (1990) när de säger att ett högt behov av att prestera inte har något samband med framgång i ledarskapet. Ett effektivt ledarskap handlar om hela organisationens resultat. Det som kännetecknar effektiva ledares tankar och handlingar är:

(1) de är mer organisationsinställda (2) de ger uttryck för att de gillar att arbeta (3) de tycks som om de är villiga att ge upp en del av sina egna intressen till fördel för organisationen och (4) de har en stark känsla för rättvisa

De två egenskaper som ingår i profilen för de allra bästa ledarna är

(1) större känslomässig mognad med mindre egoism och (2) en demokratisk, stödjande ledarstil

De slutsatser som Abrahamsson och Andersen kommer fram till är att chefer bör ha ett stort maktbehov och engagemang i att påverka andra människor. Men behovet bör vara disciplinerat och kontrollerat så att det kanaliseras mot organisationens bästa och inte mot ledarnas maktfullkomlighet. Dessutom bör ledarens maktbehov vara större än behovet av att vara omtyckt av sina medarbetare.

Med den här bakgrunden kan det vara av intresse att diskutera användbarheten av tester av personliga egenskaper. Under de senaste tio åren har ett stort antal tester kommit ut på marknaden. Allt ifrån mycket enkla tester som tar några minuter att genomföra till mer omfattande testbatterier som tar flera timmar att gå igenom. Man testar såväl egenskaper som IQ (intellektuell, logisk analytisk intelligens) som personlighet. Det finns som tidigare sagts numera tankar om flera olika intelligensbegrepp där EQ, emotionell intelligens, är ett begrepp. Det går också att ta in egenskaper som kreativitet och praktisk begåvning under intelligensbegreppen. När det gäller intellekt och IQ-tester har man i dag ett bra grepp om validiteten. Däremot ifrågasätts personlighetstesters användbarhet.

Det som man vill studera är personlighetsdrag. Ett personlighetsdrag ger en benägenhet att agera likartat i skilda situationer. Man skulle då, om det gick att kartlägga personlighetsdragen,

kunna förutsäga ett beteende. Människans psyke är oerhört komplext. Man har genom tiden sökt efter modeller som bygger på attityder och värderingar. Därefter har man byggt modeller med indelning av personligheter i typer. Denna gruppindelning har senare visat sig vara av mindre värde när man ska prediktera beteenden. Övergångarna mellan de olika grupperna är inte distinkta och gruppindelningarna blir därför godtyckliga.

Trots att antalet variabler som går åt för att beskriva en personlighet är oerhört stort har man kommit fram till att det inte tillför något mervärde att försöka mäta fler än en handfull. De är helt enkelt variabler som har en dominant och framträdande roll i beskrivningen av hur vi människor fungerar. Ett exempel på detta är instrumentet Big Five som söker efter fem positiva personlighetsdrag. Dessa är:

- Emotionell stabilitet
- Extraversion – utåtvändhet
- Vänlighet – behaglighet
- Målmedvetenhet – ansvarskänsla
- Öppenhet för nya erfarenheter

Om nu ett test baserat på Big Five över huvud taget skulle kunna ha en validitet för en psykopat ser vi att psykopaten kan få relativt höga värden på flera av variablerna vid en självskattningstest och därmed inte bli avslöjad. Det är därför viktigt i alla testsammanhang att också försöka mäta de negativa personlighetsdragen. Att använda personlighetstester som enda urvalsinstrument ifrågasätts starkt av Lennart Sjöberg i rapporten ”Personlighetstest i Arbetslivet: Historik och aktuell forskning” (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No, 2000:9).

En av de mest använda testerna i Sverige är Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Testet bygger ursprungligen på Jungs

teorier om indelning av människor i åtta olika personlighetskategorier. MBTI har i sin tur gett upphov till mer utvecklade efterföljare som bygger på samma grundelement. Utvecklingen innebär i huvudsak att kunna utläsa och presentera mer information. Man kan ifrågasätta värdet av denna utveckling. Jungs teorier har i vissa delar börjat ifrågasättas av den moderna psykologin.

Även Thomassystemet använder ett begränsat antal variabler. Man talar om de fyra variablerna:

- Dominance
- Inductance (Influence)
- Stediness
- Compliance

Lennart Sjöberg har i sin omfattande litteratursökning inte kommit fram till att Thomas-systemet har en högre validitet än möjligen 0,4 vilket skulle vara marginellt sämre än MBTI. Det indikerar tillförlitligheten hos våra två mest sålda testinstrument.

En annan typ av tester är de så kallade projektiva testerna. Bäst känt är kanske Scientologkyrkans U-man-test som utger sig ha 93 % säkerhet vid rekrytering enligt hemsidan <http://www.u-man.se/>. Redan det uttalandet gör att man ska undvika testet. Bland de projektiva testerna finns också grafologi och det bland kliniska psykologer mycket använda Rorscach-testet. Dessa testers användbarhet vid arbetspsykologiska sammanhang är omdiskuterad.

Ett intressant alternativ till dessa traditionella och formella tester är de så kallade assessment center. Här simuleras de situationer man kan utsättas för i sin professionella roll. Psykologer följer utvecklingen och utvärderar personerna utifrån deras agerande. Man arbetar sedan fram prognoser för hur personerna

kommer att lyckas i sin verkliga miljö. Metoden är lovande och under utveckling. Begränsningarna ligger dels i kostnaderna och dels i psykologernas förmåga att dra rätt slutsatser. Men eftersom vi människor har en tendens att agera likartat i flera situationer, som Sjöberg uttrycker det: ”more of the same” torde metoden på sikt ha framgång.

För att undvika psykopater och personer med liknande beteenden skulle det vara intressant att kunna testa den emotionella intelligensen. Sådana tester har också utvecklats och är under utveckling. De finns i princip två olika typer. Den ena är självskattning medan den andra är byggd på prestation. Den senare typen har ursprungligen utvecklats av Mayer, Salovey och Curoso. Den bygger bland annat på förmågan identifiera känslor genom att iakttä andra personers känslouttryck. Men psykopater har en utvecklad förmåga, både emotionellt och intellektuellt, att identifiera och förstå andras känslor. De skulle då kunna få höga värden på den här typen av test. Det gör att man får vara försiktig med tolkning av resultatet.

Än mer försiktig får man vara med de tester som sägs mäta emotionell intelligens genom självskattning. En intellektuellt begåvad person med tendens till låg självkänsla och underskattning av sin förmåga, däribland socialt, tenderar att hamna lågt i resultat. En starkt narcissistisk person med överskattning av sin förmåga och betydelse får ett högt resultat. En intellektuellt välutvecklad psykopat med ambitionen att ge ett gott intryck kan utan vidare manipulera ett självskattningstest till mycket höga värden.

Kritiken mot att använda tester av personligheten i rekryteringsmanter har ibland bemötts med att testerna är utvecklade för att användas av den testade för att öka sin självkänedom. Då uppstår en intressant fråga. Om nu testerna inte har tillräcklig validitet för att användas som ett hjälpmedel för andra att få information om personligheten varför skulle de

vara bättre när det gäller att öka självkänndomen? Tror man att testerna är bättre för att man känner igen sig i den beskrivning av sig själv man har givit i testformuläret? Är det inte så att de inte tillför något nytt utan förstärker den självbild, rätta eller felaktiga, som man redan har skaffat sig? När det gäller att öka sin självkänndom är de så kallade 360-gradersanalyserna att föredra. De går ut på att omgivningen ger sin bild av personen utifrån egna erfarenheter. Förfarandet är analogt med en strukturerad referenstagning.

Trots de brister och validitetsproblem som är förknippade med alla typer av tester så kan de ge ett bidrag till svaret på frågan om den aktuella kandidaten kommer att lösa sin uppgift och på vilket sätt. Men det är andra verktyg som ger en mer fullständig bild. De två viktigaste komplementen är intervjuer och referenser.

Intervjun får anses vara det centrala i psykologens undersökning. Genom en strukturerad intervju har en tränad psykolog möjlighet att granska den bild som kandidaten har velat ge i eventuella tester av personligheten. Bilden kontrolleras också mot referenserna och övrig information som kan komma fram. Vaksamheten mot psykopater kommer in i intervjuarens sökande efter negativa egenskaper och en värdering av hur starka de är. Man söker då bland andra efter manipulerande drag, känslokyla, överdrivet behov av uppskattning, egoistisk maktbehov och narcissistiska överdrifter.

Det är viktigt att även i det här sammanhanget påpeka att det inte med en dags undersökning går att diagnostisera en psykopat. Däremot har en tränad psykolog möjlighet att fatta misstankar om en personlighetsstörning och kan avråda från att man skall gå vidare med kandidaten.

Uppföljning

Konsulten ska följa upp sina uppdrag under den närmaste tiden sedan kandidaten har blivit anställd och börjat verka på sin befattning. Den avtalade perioden är vanligen mellan sex och tolv månader. Det är viktigt att ha samtal med såväl den anställde som arbetsgivaren. Idealfallet är att följa samma mönster som när man upprättat kravprofil och tar referenser. Då omfattar samtalen också medarbetare och kollegor på samma nivå. Här kan arbetsgivaren personalavdelning med sin kompetens bidra till att förtydliga bilden. Förutom att man ska försöka få en allmän uppfattning om hur personen fungerar i sin befattning är det viktigt att följa upp de områden där man före anställningen hade frågetecken. Här finns en risk för att respondenterna känner sig låsta i tidigare uppfattningar. Man får därför vara mycket tydlig i sina frågor och fokusera på konkreta händelser.

Det är också viktigt att med den anställde stämma av om förväntningarna på företagets ledning har uppfyllts. Det kan vara förväntningar om arbetsuppgifter och resurstilldelning men också om ledningen lever upp till den kultur, etik och moral som man har utlovat. Om inte förväntningar har uppfyllts är det lämpligt att konsulten i samarbete med personalfunktionen gör den operativa ledningen medveten om diskrepansen.

Har det kommit in en psykopat i organisationen brukar det upptäckas under det första halvåret på befattningen. Men inte alltid av hans överordnade chef. De signaler som man får från medarbetare och kollegor får därför inte nonchaleras. Vi är försiktiga med att uttala oss negativt om andras personlighet. Det gör att signalerna kan vara svåra att tolka. Det kan då vara lämpligt att kontakta en oberoende konsult som har erfarenhet inom området.

Checklista vid executive search:

- Använd välrenommerad konsult, gärna ansluten till ESK
- Låt konsulten skaffa sig en egen bild av organisationen och befattningen genom att intervjua flera medarbetare och ledningspersonal i organisationen
- Kräv inte för snäv kravprofil, beskriv i stället arbetsuppgiften
- Använd flera kanaler för sökning. Använd även organisationens kontaktnät och interna kandidater.
- Ta vara på den information som kommer fram om kandidaten redan i sökningen
- Var noggrann vid intervjuerna. Konsulten bör träffa kandidaterna minst två timmar fördelat på ett eller flera tillfällen.
- Begränsa användningen av tester vid de första mötena
- Samla in samtliga merithandlingar
- Ta referenser
- Arbetsgivaren bör ha minst tre kandidater att välja mellan.
- Låt intervjuerna ta tid
- Öka successivt den krets som träffar den skutliga kandidaten
- Gör en slutlig personlighetsbedömning. Gärna med hjälp av en extern psykolog
- Följ upp rekryteringen tillsammans med konsulten inom det närmaste halvåret

REFERENSER

När det gäller att upptäcka psykopatiska personer vet vi att deras beteende vid första kontakten kan betraktas som positivt. De är alltså ytterst svåra att avslöja vid en anställningsintervju. Det är därför av största betydelse att få grepp om hur personen

upplevs av omgivningen under en längre arbetsrelation. Vi talar då om en tid om minst sex månader upp till några år. Det är en etisk grundregel att inte kontakta andra referenter än dem kandidaten själv uppger. Vanligen får man då namn på tidigare chefer eller styrelseordföranden över kandidaten. Dessa har små möjligheter att upptäcka ett psykopatiskt beteende. Och om de har upptäckt en psykopat kan skiljandet från tjänsten vara förknippad med löften om att ge bra betyg och referenser i framtiden. Man ska inte heller utesluta att just det psykopatiska beteendet har utnyttjats medvetet av en överordnad chef för att genomföra obekväma åtgärder. Chefen är alltså inte alltid den bästa referenten. Det är därför av största vikt att få kandidaten att också ge namn på referenter som kan ge en bild från såväl medarbetens som kollegans horisont.

Om nu inte kandidaten kan uppvisa sådana referenser får man meddela kandidaten att man själv avser att söka referenser i sitt eget kontaktnät. Kandidaten kan då avvisa ett sådant förfarande med hänvisning till att det kan skada hans nuvarande position. Man måste då tillmötesgå kandidatens begäran men samtidigt avskrivna honom/henne som kandidat vilket också skall meddelas kandidaten.

Jag brukar inleda alla samtal med en referent med att jag ber referenten berätta om i vilken relation referenten känner kandidaten. På det viset kan man få uppgifter om befattning, tidsperiod och plats bekräftade. Jag brukar sedan be referenten att själv berätta om sin uppfattning om kandidaten. I allmänhet får man ganska långa och nyanserad beskrivningar om såväl den professionella kompetensen som personligheten. Då kan det räcka med ett antal kontrollfrågor. När man talar med överordnade chefer händer det ibland att man får mer svepande uttalanden som ”det är en bra pöjk”. Jag tar det som en varningssignal. Ju mer svepande och mindre preciserat ett uttalande är desto större är risken för att någonting döljs. Det kan naturligtvis vara så

att referenten är mindre kommunikativ eller inte är speciellt intresserad av ”mjuka” managementfrågor. Men troligt är att man vill dölja något.

Det är då viktigt att bli mer precis i frågorna. Hur utvecklades verksamheten under kandidatens ledning? Vem bidrog mest till utvecklingen? Vad gjorde kandidaten mer exakt för att bidra? Vilka personliga egenskaper uppvisade han i de olika situationerna? Kan du utveckla de här med personliga egenskaper? Hade han förmåga att rekrytera och behålla sina medarbetare? Utvecklade han sina medarbetare så att de blev självgående?

Är man inte nöjd med svaren, de kan vara antingen motstridiga eller svävande, kan man övergå till att provocera referenten. Du menar alltså att han kunde vara *för* hård i nyporna ibland? Nehej, men varför körde det då ihop sig med facket? Varför var det så många som slutade hos honom?

Oftast görs referenstagning på telefon varför man inte har möjlighet att avläsa referentens kroppsspråk. Det krävs därför ett väl tränat öra för att uppfatta nyanserna i svaren. Möjligheterna att feltolka är också stora. Det är därför viktigt att få höra flera personers uppfattning. Kollegorna i ledningen, andra dotterbolagschefer eller kollegor i ledningsgruppen, brukar kunna se samma saker som överordnad chef och dessutom se sådant som chefen inte ser. Man kan förstå varför medarbetarna slutade. Man kan se att kandidatens ansvarsområde växer på andras bekostnad utan att det finns en rationell anledning. Man kan se om kandidaten i ledningsarbetet arbetar lojalt mot företaget eller i första hand bevakar sina egna och den egna funktionens intressen.

När man samtalar med kollegor får man vara medveten om att det alltid finns en konkurrenssituation om resurstilldelning och chefens uppmärksamhet kollegor emellan. Kanske också om att få driva eller delta i prestigeprojekt. Men jag har erfarenheten att om inte kandidaten finns med längre i företaget, vil-

ket är det vanligaste vid referenstagning, så existerar inte den konkurrenssituationen längre och referenterna är också sakliga och nyanserade. Man kan få höra uttalanden i stil med: ”Ja vi slogs ju alltid om investeringsresurserna. Var det marknad eller vi på produktion som skulle få utvecklas? Men jag tycker ändå att han gjorde det med sakliga argument och med sikte på företagets bästa.”

Den tydligaste bilden av kandidaten som personalledare brukar man ändå få genom medarbetarna. Man kan tala med såväl enstaka medarbetare som med fackliga förtroendemän. Min erfarenhet är att de fackliga företrädarna i allmänhet ger en tydlig och ärlig bild av kandidaten utifrån deras horisont. Jag uppskattar deras professionalitet. Den kan i vissa företag upplevas större än företagsledningens när det gäller att utvärdera ledaregenskaper. De fackliga företrädarna brukar kunna beskriva hur kandidaterna uppträder i svåra situationer. Hur de har hanterat drogproblem, personer som inte lever upp till kraven och neddragning av kapaciteten. De har också möjlighet att se om kandidatens ”hårda nypor” varit i företagets långsiktiga intresse eller varit ett utslag av eget tillkortakommande, kontrollbehov och maktbegär. Det finns naturligtvis en felkälla i att chefen och facket har olika roller i konkreta förhandlingssituationer. Men jag har ändå ett bestående intryck av att fackliga företrädare i allmänhet har ett mer långsiktigt perspektiv på vad som är bra för företaget än vad man kan uppleva hos enskilda chefer som målstyrs med ekonomiska nyckeltal. Därmed vill jag påstå att de fackliga företrädarna är bra referenter när det gäller att fånga upp ett psykopatiskt beteende.

Checklista vid referenstagning:

- Kontakta i första omgången enbart referenter som kandidaten anvisar

- Om man upplever oklarheter eller begränsningar med referenterna ber man att få ta egna kontakter
- Om det inte accepteras avskrivs kandidaten
- Det är inte tillräckligt med enbart tidigare överordnade chefer som referenter
- Kontrollera uppgifter om befattningar, tider och platser
- Försök att bedöma referentens kompetens att avge personomdömen
- Vid alltför positiva och svepande omdömen fördjupas frågorna
- Sök efter tecken på psykopatiskt beteende som hög personalomsättning, ”hård i nyporna”, dålig förmåga att utveckla självgående medarbetare
- Värdera svaren utifrån referentens relation till kandidaten
- Ta referenser från medarbetare
- Fackliga förtroendemän är ofta de lämpligaste referenterna när det gäller psykopatiska chefer