



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Kristin Andersson och Julia Martins

Psykopater i arbetslivet

En kvalitativ studie om hur psykopater kan undvikas
vid chefsrekrytering

Corporate psychopaths

A qualitative study of how to avoid psychopaths when recruiting
managers

Arbetsvetenskap

C-uppsats

Termin: VT -15

Handledare: Birgitta Eriksson

Karlstad Business School
Karlstad University SE-651 88 Karlstad Sweden
Phone: +46 54 700 10 00 Fax: +46 54 700 14 97
E-mail: handels@kau.se www.hhk.kau.se

Förord

Inspirationen till den här uppsatsen föddes en lördagsmorgon framför nyhetsmorgon där ämnet psykopater i arbetslivet diskuterades. Sedan dess har vi läst allt vi kommit över gällande psykopater och hur man kan arbeta för att undvika dessa vid rekrytering.

Vi vill rikta ett stort tack till respondenterna som har medverkat i undersökningen och som har bidragit med både sin kunskap och tid. Utan er hade vi inte haft någon uppsats att presentera. Vi vill också tacka vår handledare Birgitta Eriksson. Tack för den tid du lagt på att läsa våra oändliga antal utkast och de kommentarer du bidragit med under processens gång.

Stort tack också till våra vänner och familjer som har haft förståelse för när vi gått in i vår pluggbubbla. Ni har också bidragit med värdefulla råd och kommentarer när vi kört fast och det har känts hopplöst att vi någonsin ska bli färdiga. Tänka sig, ni hade rätt! Det blev en uppsats till slut.

Vi har gemensamt arbetat med uppsatsen och lagt ner lika mycket möda och tid. Till en början hade vi ansvar för olika delar, men efter arbetets gång har vi tillsammans bearbetat texten så att det nu inte går att särskilja vem som har skrivit vad. Vi har tillsammans läst igenom materialet, kommenterat det och ändrat för att försöka få till en sammanhängande uppsats som vi hoppas är både lätt och intressant att ta del av.

Kristin Andersson och Julia Martins
Karlstad 2015

Sammanfattning

Uppsatsen behandlar rekryteringsprocessen samt hur man kan identifiera och undvika psykopater vid chefsrekrytering. Syftet är att undersöka hur HR-personal och bemanningsföretag går till väga vid rekrytering samt hur väl rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater. Syftet är också att undersöka hur rekryteringsansvariga ser på fenomenet psykopater i arbetslivet och hur dessa kan anses vara en felrekrytering.

I uppsatsen används inte den medicinska definitionen av begreppet psykopat. När vi nämner psykopater i uppsatsen krävs endast att personen uppvisar vissa personlighetsdrag som enligt teorin anses vara psykopatiska. I den teoretiska referensramen går vi djupare in på vad som avses med begreppet psykopat, egenskaper hos dessa personer och vilken problematik de kan orsaka på arbetsplatser. Teorin behandlar också rekrytering och att man bör vara så noggrann som möjligt vid rekryterings olika delmoment för att kunna undvika psykopater. Särskilt viktigt är skapandet av kravprofil och referenstagningen. I teorin framkommer även att en felrekrytering bland annat är att kandidaten inte klarar av att utföra sitt arbete eller att förväntningarna hos kandidaten inte stämmer överens med tjänsten. Vi redogör också för vad som kan orsaka en felrekrytering samt vilka problem detta kan leda till hos organisationerna.

För att besvara syftet och frågeställningarna har en kvalitativ metod använts vid genomförandet av undersökningen. Sex intervjuer har genomförts, varav tre var med personer som arbetar på HR-avdelningar inom offentlig sektor, en som arbetar på en HR-avdelning inom privat sektor samt två personer som arbetar på bemanningsföretag. Vårt resultat och analys visar att respondenterna i stort använder sig av en liknande rekryteringsprocess, men att noggrannheten i de olika metoderna skiljer sig åt mellan respondenterna. Det visar sig ha stor betydelse för hur säkra processerna är gällande att undvika psykopater. Skillnaderna märks också inom organisationerna, där de är mer noggranna vid chefsrekrytering eller rekrytering av känsliga befattningar. Resultatet visar skillnader mellan bemanningsföretag och HR-avdelningar. Bemanningsföretagen har både säkrare processer vad gäller att undvika psykopater samt större medvetenhet om fenomenet psykopater i arbetslivet. Undersökningen har som utgångspunkt att psykopater är en felrekrytering vilket också bekräftas i resultatet. Ett intressant resultat som dock framkom i undersökningen är att psykopater inte alltid behöver vara en felrekrytering utan i vissa sammanhang kan ses som en fördel.

Nyckelord

Psykopater i arbetslivet, företagspsykopater, rekrytering, rekryteringsprocess, chefsrekrytering, felrekrytering, chefsegenskaper.

Förord	i
Sammanfattning	ii
1 Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	3
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Disposition	4
2 Teoretisk referensram	5
2.1 Psykopater i arbetslivet	5
2.1.1 Begreppet psykopati	5
2.1.2 Hares psykopatchecklista	7
2.1.3 Psykopatens kännetecken i arbetslivet	8
2.1.4 Problematiken bakom psykopatiska chefer	11
2.2 Rekrytering	12
2.2.1 Kravprofil	14
2.2.2 Personbedömning och urvalsmetoder.....	15
2.2.3 Intervjuer	17
2.2.4 Tester	18
2.2.5 Referenser	19
2.2.6 Chefsrekrytering	20
2.2.7 Egenskaper som efterfrågas hos chefer	21
2.2.8 Felrekrytering	21
3 Metod	24
3.1 Val av metod	24
3.2 Urvalsprocessen	25
3.3 Genomförande	25
3.4 Intervjuguide	27
3.5 Analysteknik.....	28
3.6 Reliabilitet och validitet	29
3.7 Forskningsetiska aspekter	30

4 Analys och resultat.....	32
4.1 Så fungerar de olika delarna i rekryteringsprocessen för att undvika psykopater	32
4.1.1 Processen i stort	32
4.1.2 Kravprofil	33
4.1.3 Första urvalet	35
4.1.4 Intervjuer	36
4.1.5 Personlighetstester	38
4.1.6 Referenser	41
4.1.7 Slutligt urval	42
4.1.8 Medvetenhet om psykopater i arbetslivet	43
4.2 Rekryterares syn på felrekrytering	44
4.2.1 Psykopatiska chefer som felrekrytering	46
5 Sammanfattande diskussion	49
5.1 Slutsatser	49
5.1.1 Hur väl de olika delarna i rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater.....	49
5.1.2 Medvetenhetens påverkan på processen.....	51
5.1.3 Rekryterares syn på psykopatiska chefer som en felrekrytering	52
5.1.4 Den psykopatiska chefen - inte alltid en felrekrytering.....	53
5.2 Diskussion	53
5.2.1 Styrkor och svagheter	54
5.2.2 Vidare forskning	55
Referenslista	56
Bilaga 1	

1 Inledning

Psykopater kan orsaka kaos i organisationer. De arbetar för egen vinning, påverkar den psykosociala arbetsmiljön negativt och orsakar stora kostnader (Tunbrå 2007a:65)

Ordet psykopat väcker ofta starka känslor och många tänker antagligen på en galen seriemördare, det gjorde även vi innan vi skrev vår uppsats. Det behöver dock inte alltid vara fallet utan psykopater är vanligare än vad vi tror. Dessa personer kan finnas ute hos kunder, i ledningsgrupper eller i rummet bredvid dig (Duvringe & Florette 2015:29). De här människorna har ingen medicinsk eller psykologisk diagnos utan definieras som psykopater i arbetslivet eftersom de uppvisar vissa psykopatiska personlighetsdrag. Ingen av oss hade tänkt tanken att psykopater kunde vara ett problem ute på våra arbetsplatser. Under läsandets gång har vi dock förstått att det här är ett allvarligt men relativt outforskat område. Fenomenet psykopater i arbetslivet har på senare tid tagits upp i media, bland annat i radio och TV vilket visar på att ämnet blivit allt mer aktuellt. På TV4s "Nyhetsmorgon" diskuterades ämnet och där gavs rådet att vända sig till HR-funktionen om man utsätts för en psykopat på arbetsplatsen (TV4 2015).

Som blivande personalvetare fick vi oss en tankeställare, hur går man då tillväga för att undvika psykopater vid rekrytering? Vad kännetecknar en psykopat i arbetslivet? Vad kan en felrekrytering leda till? På vilket sätt påverkar psykopater en organisation? Kan psykopatiska egenskaper vara en fördel för organisationer? Är HR-personal medvetna om förekomsten av psykopater i arbetslivet? Hur säkra är rekryteringsprocesserna för att undvika psykopater? Det finns en mängd frågor att besvara inom området och i den här uppsatsen kommer vi behandla några av de frågor som vi anser vara intressanta och aktuella utifrån ett arbetsvetenskapligt perspektiv.

1.1 Problembakgrund

Synsättet att människor är vår största tillgång blir allt vanligare idag. Personalen ses som en av de viktigaste resurserna och det blir särskilt tydligt i tjänsteföretag där personalen utgör själva verksamheten, men även inom andra sektorer blir personalen viktigare. En konsekvens av det synsättet är att det blir allt viktigare att inte bara satsa på att anställa de bäst lämpade, utan också på att utveckla och behålla dem inom organisationen. Att se till att rätt personer anställs och även ta hand om personalen så att de utvecklas och stannar kvar på arbetsplatsen innebär att företagets konkurrenskraft ökar (Kahlke & Schmidt 2002:11). I det svenska arbetslivet finns tyvärr en hel del problem som försvårar detta. Ett av problemen menar Duvringe och Florette (2015:28f) är den psykosociala arbetsmiljön. Det finns en mängd faktorer som kan påverka hälsan hos medarbetarna negativt. Det kan exempelvis vara stress,

mobbing, sjukfrånvaro och hög personalomsättning. Ett av problemen som vanligtvis inte brukar nämnas i skrift men som i många fall är orsaken till den negativa psykosociala arbetsmiljön är psykopater. De finns ute hos kunder och klienter, i ledningsgrupper och mitt i kontorslandskapet. De agerar impulsivt, har stor riskbenägenhet och enormt kontrollbehov. Psykopater saknar också ansvarskänsla, empati och är helt orädda. De manipulerar alla i sin närhet för egen vinning och känner sällan skam eller ånger. Psykopater skapar kaos i organisationer och påverkar den psykosociala arbetsmiljön negativt.

Enligt Tunbrå (2007a:12f) är ungefär var 40:e medarbetare och var 20:e chef psykopat i de större organisationerna. Det här är mycket allvarligt då psykopaten inte bara påverkar medarbetarnas hälsa negativt utan påverkar också hela organisationer negativt. Tunbrå anser därför att det är viktigt att kunna identifiera psykopater och undvika att rekrytera dem. Att rekrytera är kostsamt och rekryteras dessutom fel person kan det snabbt leda till oerhörda kostnader för företaget (Lindelöw Danielsson 2013:112). Om psykopater får makt skadas inte bara organisationen utan de kan också orsaka mänskligt lidande. Det här kan vara problematiskt då vi lever i ett samhälle där vissa psykopatiska drag värdesätts allt mer. Att vara handlingskraftig, berömd och ha utstrålning, vilket anses vara psykopatens kännetecken, betraktas idag som meriterande (Tunbrå 2007a:154f). Många preciserar noga personliga egenskaper i platsannonser vilket ofta är egenskaper som psykopaten kan uppvisa. Därför finns det stor risk att rekrytera en psykopat istället för en person som faktiskt har dessa egenskaper och meriter och som kan fungera bra på arbetsplatsen (Tunbrå 2007b:16). För att undvika felrekryteringar och onödiga kostnader bör företag ta rekryteringsfrågan på allvar. Rekrytering måste ses som en långsiktig plan för företaget och inte som en kortsiktig lösning för att få in personer för tillfället (Lindelöw Danielsson 2013:112).

Vi har uppmärksammat att media skriver relativt mycket om problematiken bakom psykopater i arbetslivet men vetenskapen bakom problematiken var desto svårare att hitta. Det finns mycket forskning om kriminella psykopater men få vetenskapliga artiklar, forskningar och undersökningar om de psykopater som inte är inlåsta, de så kallade vardagspsykopaterna som finns mitt ibland oss. De här människorna har ingen medicinsk eller psykologisk diagnos utan definieras som psykopater i arbetslivet eftersom de uppvisar vissa psykopatiska personlighetsdrag. I vår uppsats menar vi därför inte psykopater med en medicinsk diagnos utan personer som finns ute i samhället men som kan uppvisa vissa drag som enligt teorin kännetecknar psykopater.

Robert D. Hare är en av de mest framträdande som forskat om psykopati. Hares namn finns med i nästan alla vetenskapliga artiklar och böcker om psykopater (Duvringe & Florette 2015:22). Många av de teorier som framkommer i den här uppsatsen är även de till stor del baserade på Hares tidigare forskning. Däremot handlar Hares forskning mest om kriminella psykopater. Duvringe och Florette (2015:18) menar att en förklaring till det är att det är näst in till omöjligt att undersöka psykopater som inte är inlåsta. Det är svårt att hitta någon frivillig som påstår sig vara en psykopatisk chef. Tunbrå (2007a:12) anser att det inte bara är psykopaterna i organisationen som är problemet utan också allmänhetens förnekande av att de existerar. Förklaringen till det anser han beror på att det inte finns tillräckligt med kunskap

om psykopater i arbetslivet eftersom de flesta förknippar psykopater med en kallblodig mördare.

Det här visar att psykopater i arbetslivet är ett mycket allvarligt men relativt outforskat område. Tidigare forskning är till stor del baserad på kriminella psykopater. De svenskar som skrivit om psykopater i arbetslivet är Lars-Olof Tunbrå samt Lisbeth Duvringe och Mike Florette. Eftersom tidigare forskning om psykopater i arbetslivet är begränsad är stor del av teorierna om psykopatiska chefer baserade på ovan nämnda författare.

Med den här problembakgrunden förstår vi hur viktigt det är för både organisationer, men också för medarbetare, att rätt personer rekryteras. Oavsett om man vill kalla dessa iskalla drag för psykopati eller väljer någon annan benämning så finns problematiken där. Vi, liksom Lindelöw Danielsson (2013:112), anser att det bästa sättet att förebygga den problematik som felrekryteringar innebär och att undvika att rekrytera psykopater är att göra rätt från början, det vill säga att rekryteringen går till på bästa sätt. Det leder oss in på vårt syfte och frågeställningar.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur HR-personal och bemanningsföretag går tillväga vid chefsrekrytering samt hur väl rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater. Vi vill också undersöka hur rekryteringsansvariga ser på fenomenet psykopater i arbetslivet och hur dessa kan anses vara en felrekrytering.

Utifrån vårt syfte vill vi besvara följande frågeställningar:

- Hur väl fungerar de olika delarna i rekryteringsprocessen för att undvika psykopater?
- Anser rekryteringsansvariga att psykopatiska chefer är en felrekrytering och i så fall på vilket sätt?

1.3 Avgränsningar

Som vi tidigare nämnt i problembakgrunden är det bästa sättet att förebygga problematiken som felrekryteringar medför och att undvika psykopater vid rekrytering att göra rätt från början. I vår uppsats har vi därför valt att rikta in oss på rekryteringsprocessen med fokus på urvalet och personbedömningen. Det innebär att vi inte kommer gå in särskilt djupt på övriga delar inom rekrytering som till exempel olika sätt man kan annonsera på, headhunting eller rekrytering via kontaktnät. Vi är medvetna om att alla rekryteringar inte följer en specifik och utförlig process utan också kan ske mycket enkelt genom att exempelvis endast göra en intervju och sedan fatta ett anställningsbeslut. I uppsatsen har vi valt att fokusera på tillvägagångssättet vid tillsättning av högre tjänster där rekryteringsprocessen är mer detaljerad och noggrann. Det innebär att vi i uppsatsen kommer fokusera på hur man kan identifiera och undvika psykopatiska chefer.

Vi har avgränsat oss till att endast undersöka rekryterarnas perspektiv då vårt syfte är att undersöka hur HR-personal och bemanningsföretag går tillväga vid rekrytering samt hur väl rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater. Vi vill också undersöka hur rekryteringsansvariga ser på fenomenet psykopater i arbetslivet och hur dessa kan anses vara en felrekrytering. Eftersom vår uppsats är arbetsvetenskapligt och inte psykologiskt baserad har vi valt att avgränsa begreppet psykopati till egenskaper som anses vara psykopatiska och inte definiera det som en medicinsk eller psykologisk diagnos.

1.4 Disposition

I det första och inledande kapitlet beskrivs fenomenet psykopater i arbetslivet. Vi redogör för varför det är ett aktuellt och viktigt ämne att studera samt presenterar undersökningens syfte och frågeställningar. Vi redogör även för studiens avgränsningar. I det andra kapitlet presenteras den teori och tidigare forskning som är relevant för undersökningen. Kapitlet börjar med en genomgång av begreppet psykopati och hur vi valt att definiera det i vår undersökning. Vi beskriver egenskaper hos psykopatiska chefer och problematiken dessa kan orsaka. Sedan följer ett avsnitt där vi redogör för rekryteringsprocessen i stort och dess olika delar. Vi presenterar teorier kring hur man bör arbeta för att kunna identifiera och undvika psykopater vid rekrytering. Vi redogör även för vilka egenskaper som kännetecknar en chef samt vad som anses vara en felrekrytering. I det tredje kapitlet följer en diskussion kring vårt val av metod, hur vi gått tillväga vid genomförandet av studien samt våra tankar kring urval och utformning av intervjuguiden. Det tredje kapitlet avslutas med en diskussion gällande undersökningens reliabilitet och validitet samt forskningsetiska aspekter. I det fjärde kapitlet presenteras resultatet från undersökningen. Vi redogör för hur respondenterna går tillväga vid rekrytering och analyserar hur väl detta stämmer överens med teorin. Sedan presenteras på vilket sätt respondenterna anser att psykopater är en felrekrytering samt i vilka sammanhang psykopater istället kan vara positiva. I det sista och avslutande kapitlet sammanfattar vi slutsatserna och besvarar frågeställningarna. Vi för även en diskussion kring studiens styrkor och svagheter samt ger förslag på vidare forskning.

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensram som är aktuell för vår studie. Kapitlet inleds med en redogörelse av begreppet psykopati och hur vi valt att definiera begreppet. Sedan följer en presentation av de teorier och forskning som finns gällande psykopatiska chefer i arbetslivet, deras egenskaper och problematiken de kan orsaka på arbetsplatser. I andra delen av den teoretiska referensramen redogörs för rekryteringsprocessen i stort med fokus på personbedömningen och olika urvalsmetoder. Vid varje avsnitt diskuteras också hur väl de olika metoderna fungerar för att identifiera psykopater. Vi redogör även för hur chefsrekrytering skiljer sig från övrig rekrytering och de egenskaper som efterfrågas hos chefer. Sedan beskrivs vad som kan vara en felrekrytering, vad de orsakar för problem samt vad det kan finnas för orsaker till att felrekryteringar görs.

2.1 Psykopater i arbetslivet

Psykopaten gör allt för egen vinning och kan utnyttja både enskilda individer men också en hel grupp människor (Duvringe & Florette 2015:54). För att bara nämna några av psykopatens egenskaper handlar det om en stor riskbenägenhet, ett impulsivt agerande och en total avsaknad av empati. Psykopaten kan skapa oreda i organisationer men även mänskligt lidande som i sin tur resulterar i bland annat stora kostnader på grund av till exempel sjukskrivningar (Duvringe & Florette 2015:28f).

2.1.1 Begreppet psykopati

Psykopati är ingen sjukdom utan betraktas som en personlighetsstörning. Det innebär ett avvikande beteende från vad som anses normalt när det gäller personlighet (Duvringe & Florette 2015:51). Störningen kännetecknas av bland annat egocentricitet, brist på empati samt oförmåga att känna ånger. Andra kännetecken är ansvarslöshet, impulsivitet och tendenser att ignorera sociala normer (Mathieu et al. 2013:288). Vanligtvis när det talas om en psykiskt störd person syftar man till en person som har en sjukdom som påverkar individens psykiska förmåga negativt (Tunbrå 2007a:14). Hare (1997:135) menar dock att en psykopat uppfyller de psykiatriska och juridiska normer som finns för en psykiskt god hälsa. Därför anses psykopaten vara en psykiskt frisk person och är därmed också ansvarig för sitt uppträdande. De här personerna förstår vilka normer och regler som finns i samhället och kan avgöra vad som är rätt och fel. De kan också kontrollera sitt beteende och är fullt medvetna om vad det kan bli för konsekvenser av ett visst handlande. Trots att psykopaten är medveten om att hen kan såra eller ställa till med problem för andra fortsätter hen att bete sig på ett sätt som endast är till fördel för sig själv.

Den här typen av störning har fått en mängd olika benämningar genom åren varav några är psykopat, sociopat och antisocial personlighet. De olika benämningarna har skapat viss förvirring om begreppets verkliga innebörd och kan tolkas som en förmildring av begreppet psykopat då det kan vara ett laddat ord. Att förmildra begreppet kan vara ett problem då det kan orsakar en förnekelse av psykopatens existens (Tunbrå 2007a:15).

Det finns också delade åsikter om bakgrunden till störningen. Valet av term kan exempelvis bero på vilken syn man har på orsaken till störningen hävdar Hare (1997:34). Han menar att vissa anser att störningen endast orsakas av sociala faktorer och upplevelser och använder termen sociopat. Andra, däribland Hare, anser att även genetiska, biologiska och psykologiska aspekter spelar in och föredrar istället begreppet psykopat. Sociopater, menar Hare, kan känna skuld och empati till skillnad mot psykopater. På grund av de delade åsikterna om begreppen beskriver Hare att en person som fått diagnosen sociopat av en expert kan få diagnosen psykopat av andra experter. Tunbrå (2007a:17) hävdar dock att det krävs ett stort arbete av både psykiatriker, specialister i mentalvården och psykologer samt en lång tids observation för att kunna ställa en diagnos.

Psykopati är en egen personlighetsstörning, men det finns många beteendestörningar som kan blandas ihop med psykopati då dessa störningar uppvisar liknande beteenden. Narcissistisk störning är ett exempel på en sådan störning och är en av ingredienserna i psykopatens personlighet. Det som skiljer psykopaten något från narcissisten är att psykopaten inte har något samvete och saknar förmåga att vara självkritisk. Det här bekräftar även Näslund (2004:69) då hon anser att psykiatriker eller psykologer som är oerfarna i många fall förväxlar psykopati med andra personlighetsstörningar så som narcissism. En annan benämning som ibland används istället för psykopati är antisocial personlighetsstörning. Men en person som får diagnosen psykopati behöver inte uppfylla kriterierna för antisocial personlighetsstörning och tvärt om, även om det är mycket vanligt (Duvringe & Florette 2015:49).

Det som skiljer andra människor från psykopaten är att de kan ha starka känslor och kan känna skuld, skam och ånger (Hare 1997:73). Som nämnts ovan finns flera personlighetsstörningar som innebär ett liknande beteendemönster som psykopater där vissa delar är ingredienser i psykopatens beteende. Det som skiljer andra personlighetsstörningar från psykopati är att de andra störningarna i de flesta fall går att behandla med exempelvis psykoterapi eller medicin (Duvringe & Florette 2015:50).

Eftersom vår uppsats är arbetsvetenskapligt baserad kommer vi inte använda den medicinska eller psykologiska definitionen av begreppet psykopati. Vår definition på begreppet är när en person uppvisar de egenskaper och beteenden som enligt teorin kännetecknar psykopati. Antisocial personlighetsstörning, narcissism och sociopati är några av de störningar som uppvisar likande egenskaper som psykopati. Vi har därför valt att samla alla de egenskaper som kan känneteckna en psykopat under ett och samma begrepp även om dessa egenskaper också kan förekomma i andra personlighetsstörningar. När begreppet psykopat nämns i

uppsatsen syftar vi på att personen uppvisar vissa personlighetsdrag som anses vara psykopatiska och därmed krävs ingen diagnos.

2.1.2 Hares psykopatchecklista

Hare (1997:42) har utarbetat en vetenskapligt hållbar och accepterad psykopatchecklista, The Psychopath Checklist (PCL). Listan har utvecklats genom åren och går nu under benämningen The Psychopath Checklist Revised (PCL-R). Psykopatchecklistan är ett diagnostiskt verktyg som kan användas som underlag för att kunna mäta graden av psykopati. Listan består av 20 beteenden som poängsätts, men måste också kompletteras med iakttagelser av personen under en lång tid och flera intervjuer (Tunbrå 2007a:65). Metoden kan endast användas av kliniker och forskare som blivit utbildade och tränade att utföra testet och de är också de enda som har tillgång till de formella kriterierna för poängsättningen (Hare 1997:41ff).

Mathieu och medförfattare (2013:288f) har uppmärksammat följderna av psykopatiska drag i arbetslivet och anser att det saknas kunskap om så kallade företagspsykopater. Det beror bland annat på en avsaknad av ett lämpligt instrument för att identifiera psykopater i arbetslivet. De har därför utifrån PCL-R utvecklat det man kallar Business Scan 360 (B-Scan 360). B-Scan 360 är ett instrument anpassat till företag- och organisationsvärlden. B-Scan 360 ska användas som ett instrument för att identifiera psykopater på arbetsplatser. Man använder sig av en 360-gradersmetod där människor i personens omgivning ska bedöma personens beteende. B-Scan 360 är fortfarande under prövning och det behövs mer forskning innan instrumentet kan användas i organisationer.

Eftersom det inte finns någon färdig vetenskapligt hållbar checklista för psykopater i arbetslivet än menar Duvringe & Florette (2015:61) att man kan använda Hares psykopatchecklista (PCL-R) som ett hjälpmedel för att lära sig mer om psykopatiska beteenden även i arbetslivet. PCL-R består av 20 psykopatiska beteenden som poängsätts från 0-2. Det högsta antalet poäng som går att få är därmed 40. Vid 30 poäng eller mer räknas personen som en fullblodspsykopat. Vid 10-15 poäng kan man med stor sannolikhet räkna med att personen kommer orsaka stor skada på arbetsplatsen. Vidare menar Duvringe och Florette att nästan alla människor har något psykopatiskt drag fast i mycket lägre grad än psykopater. En normal person kan hamna på cirka fyra poäng.

Vissa är dock kritiska mot PCL-R. Hörnqvist (2007:126) menar att psykopatchecklistan handlar mer om Hares egen moraluppfattning än om vetenskap. Hörnqvist menar att psykopater i många fall förknippas med ondskan och våld och är därför kritisk till listan eftersom det inte finns något krav på detta för att kunna sätta diagnosen. Han anser också att många av punkterna i listan inte handlar om psykopatiska drag, utan är normala beteenden. Hörnqvist är också kritisk till poängsättningen av de olika beteendena. En av punkterna i Hares lista handlar exempelvis om ett stort behov av stimulans. Hörnqvist anser att detta är

ett helt normalt beteende i dagens samhälle då det är vanligt att personer hoppar mellan studier, arbetslöshet och olika arbeten.

Tunbrå (2007a:18f) däremot anser, liksom Duvringe och Florette (2015:61), att listan kan vara ett bra verktyg för att kunna känna igen psykopatiska beteenden i arbetslivet. Flera av de karaktärsdrag som visas i Hares psykopatchecklista (PCL-R) menar Tunbrå dock är tecken på mer kriminella beteenden. Det beror på att de flesta studierna som gjorts inom psykopati utförts på personer som begått brott. Därför anser Tunbrå att det kan vara problematiskt att identifiera alla beteenden i PCL-R hos psykopater i arbetslivet.

Vår tolkning av Hörnqvist kritik är att han fokuserar på enstaka punkter i listan. Näslund (2004:69), Tunbrå (2007a:18) samt Duvringe och Florette (2015:19) är alla tydliga med att det inte går att sätta en diagnos på en person som endast uppvisar enstaka psykopatiska beteenden, eftersom det är beteenden som alla människor kan ha någon grad av. För att kunna sätta en diagnos krävs också en lång tids observation av flera personer och att personen får höga poäng på listan. Eftersom det inte är meningsfullt för vårt syfte att sätta diagnoser har vi valt att gå vidare med Näslund, Tunbrå samt Duvringe och Florettes teorier om psykopatiska drag. Vi har därför valt att i nästa kapitel endast beskriva de psykopatiska beteenden som kan tillämpas i arbetslivet och valt att undvika de kriminella egenskaperna. Alla de egenskaper som tas upp behöver därför inte heller finnas med i Hares psykopatchecklista, även om flera av dem förekommer där. Vi kommer därför också att ta upp fler egenskaper än de som förekommer i checklistan.

2.1.3 Psykopatens kännetecken i arbetslivet

Tunbrå (2007a:20), Duvringe och Florette (2015:52) samt Näslund (2007:69) är alla noga med att påvisa vikten av att inte alla människor man möter i arbetslivet behöver vara psykopater bara för att de uppvisar enstaka eller flera psykopatiska drag. Alla människor kan ha några egenskaper som kännetecknar en psykopat men det behöver inte betyda att personen är psykopat eller har någon annan störning. Det är också viktigt att komma ihåg att en psykopat inte behöver uppvisa alla dessa drag. Alla människor är unika, även psykopaterna. Men genom att kunna känna igen vissa egenskaper kan man vara på rätt väg och också kunna skydda sig själv från psykopaten.

Ett vanligt beteende hos psykopaten i arbetslivet är att de kan upplevas som vältaliga och charmerande. Det gör att det kan vara lätt att leva sig in i psykopatens övertygande berättelser och tro på det som sägs. De kan framstå som experter inom vissa områden och imponerar lätt på andra personer, men denna kunskap är oftast bara ytlig (Hare 1997:44f). Charmigheten kan uttryckas i självsäkerhet utan tecken på skam. Andra människor är oftast mer vaksamma och rädda för att göra eller säga fel saker (Näslund 2007:71).

Andra beteenden som kan känneteckna psykopaten är att hen ofta lever genom andras framgångar som hen gärna framställer som sina egna. De här personerna kan också överdriva sina relationer till framgångsrika människor då det anses viktigt att bli förknippade med dessa. Personer med stora framgångar kan psykopaten beskriva som en nära vän och samarbetspartner trots att de endast växlat några ord på exempelvis en konferens. Detta gäller också vid motgångar fast i motsatt riktning, då misslyckanden gärna skylls på omgivningen (Tunbrå 2007a:69).

Psykopaten kan också kännetecknas av att hen lätt hamnar i centrum. Det är något som hen älskar, både vid sociala tillställningar men också vid seriösa sammanhang. Ett annat kännetecken är att hen kan upplevas vara en person som är angelägen om att se välvårdad ut och som gärna bär trendiga kläder. Ett drag hos psykopaten är nämligen att hen gör allt för att ge ett bra första intryck. Det är också något som personen ofta lyckas med. Förutom att se välvårdad ut för att ge ett bra första intryck, instämmer hen ofta i andras åsikter och visar sitt intresse, trots att det egentligen inte finns något intresse för vad som sägs. Psykopaten har en förmåga att charma människor och vinna deras förtroende samt är expert på att säga det de vill höra. Hen framstår som en rolig och kunnig person som människor gärna vill ha en fortsatt kontakt med. Till det yttre verkar det som att psykopaten är en person med god mental hälsa och ett gott omdöme. Psykopatens mask kan därför vara svår att genomskåda. I de flesta fall går det inte att genomskåda psykopaten trots att man pratar med personen på ett djupare plan (Tunbrå 2007a:22ff).

Inte heller kan personlighetstest som ofta används vid rekryteringar avslöja psykopaten eftersom hen vet hur hen ska svara för att vara en eftertraktad kandidat. Lika så när det gäller uttrycksätt under en anställningsintervju. Psykopaten kan beskriva känslor, funderingar och värderingar på ett sätt som hen vet är eftertraktat. Om psykopaten däremot är kylig, ointresserad och arrogant kan det vara ett tecken på att hen inte ser någon vinning i att manipulera personen (Tunbrå 2007a:22ff). Även Duvringe & Florette (2015:39) hävdar att första mötet med en psykopat kan upplevas som mycket tilltalande. De menar att personer upplever att de känner sig sedda efter första mötet med en psykopat.

Manipulation är ett annat centralt drag hos psykopaten vilket kan utmärkas av lögn och svek. Detta för att psykopaten vill uppnå sina egna kortsiktiga och egoistiska mål. Psykopaten kan exempelvis manipulera omgivningen att vända sig mot enskilda stabila individer på arbetsplatsen som psykopaten har svårt att manipulera och styra. Hen skyddar gärna sig själv genom lögn samt otydliga och snäva avtal. Avsikten kan vara att få utsatta personer att till slut självmant säga upp sig från arbetsplatsen. De andra medarbetarna belönar hen gärna exempelvis genom att göra tjänster för att de ska hamna i en form av tacksamhetsskuld (Tunbrå 2007a:34ff). Även Duvringe och Florette (2015:83) lyfter fram manipulation som ett centralt drag hos psykopaten. De menar att dessa lögn inte är någon vit lögn som alla människor kan göra ibland, här handlar det istället om en ren manipulation för egen vinning. Holly (2009:23) anser också att manipulation är vanligt förekommande hos psykopater. Holly menar att psykopater kan manipulera människor som hen har byggt upp en relation till för att sedan få dem att göra psykopatens arbete. Vidare menar Holly att psykopaten gärna sprider

positiv information om sig själv och negativ information om andra. Informationen behöver inte vara sann, utan kan vara påhittad av psykopaten själv för att exempelvis tala ner en kollega som upplevs som ett hot.

Chefer vill gärna ha kontroll över verksamheten vilket är helt normalt. För psykopaten kan det i många fall dock handla om en extremt överdriven kontroll. Några typiska drag hos psykopaten är att hen inte litar på någon, kan göra kontroller för att se att alla sköter sig, ständigt måste få rapporter om vad medarbetarna gör, vill veta allt i detalj och är mycket pedantisk. Psykopatens kontroll handlar endast om egen vinning och hen bryr sig egentligen inte om företagets utveckling. Det handlar om ett behov av att uppfylla sina egna intressen. Psykopaten har inga problem med att avskeda medarbetare som hen inte tycker om. På så vis skaffar hen sig makt och styr efter sina egna regler. Ytterligare ett drag hos psykopaten i arbetslivet är mytomani. Psykopaten är ingen mytoman eftersom att han är medveten om att han ljugar och mytomaner är vanligtvis inte psykopater. Psykopater ljugar däremot gärna trots att det inte alltid finns någon mening med det eftersom det är en del i psykopatens personlighet (Tunbrå 2007a:39-47).

Psykopaten kan också kännas igen på så vis att hen ofta är kvick i sina svar till skillnad mot andra personer som kanske behöver fundera innan de svarar på en fråga vid exempelvis en anställningsintervju. Över tid kan det genomskådas då berättelserna kan bli mycket motsägelsefulla. En psykopat kan exempelvis hävda att hen varit på en resa under en längre tid men samtidigt kan det visa sig i personens CV att hen har fått toppbetyg från ett känt universitet under samma period. Trots att de motsägelsefulla berättelserna kan väcka misstro låter psykopaten så övertygande och trovärdig att intervjuaren i många fall tror på berättelserna (Duvringe & Florette 2015:65) Ytterligare ett tecken är att psykopaten gärna visa sin makt genom att exempelvis bestämma möten på obekväma tider, men själv ofta är sen till möten. Psykopaten trycker ständigt ned medarbetarnas självkänsla. Personer som vågar stå upp för sig själva och säga ifrån blir ofta utsatta för hot och förödmjukelser. Psykopaten gör allt för att få de andra medarbetarna att gå emot den utsatta personen (Tunbrå 2007a:41).

Duvringe och Florette (2015:68ff) menar att psykopaten har ett ständigt behov av stimulans och lätt blir rastlös. Därför kan hen i många fall framstå som en person som hittar på nya saker och är spännande att umgås med. Vidare menar Duvringe och Florette att psykopaten är mycket impulsiv. Den psykopatiska chefen kan helt plötsligt begära att alla ska komma för ett möte, att de alla ska gå på lunch tillsammans omedelbart, eller att alla måste jobba över samma dag.

Psykopater kan också framstå som ansvarstagande och seriösa, men det är sällan de tar ansvar för sina snedsteg. Trots att det kan handla om ett enkelt misstag vill hen inte erkänna felet. Handlar det om större beslut som innebär mer omfattande konsekvenser skyller psykopaten helt på omgivningen. Om någon annan i organisationen begår ett misstag vill psykopaten gärna uppmärksamma detta vilket gör att medarbetare till slut börjar tvivla på sig själva. Detta agerande bryter ner medarbetarnas självkänsla. Högre upp i organisationen får man i de

flesta fall en helt annan uppfattning av psykopaten. Där uppfattar man psykopaten som den optimala ledaren som tar ansvar, löser problem snabbt och enkelt samt genomför obekväma uppdrag och beslut (Tunbrå 2007a:56ff).

Ytterligare en egenskap hos psykopaten är den totala avsaknaden av ånger- och skuld känslor. Psykopater har ofta inget intresse för vad deras agerande får för konsekvenser för andra människor. Psykopaten ångrar inte sina handlingar och ser ingen anledning av att bry sig om att medarbetare drabbats negativt på grund av hans handlande. Däremot kan det lätt uppfattas som att psykopaten ger uttryck för ånger och skuld men det är ofta bara inlärd beteenden som hen använder i sitt spel (Hare 1997:49f). Trots att psykopaten själv inte kan känna några känslor är hen mycket skicklig på att läsa av andras känslor. Psykopaten kan använda information som hen fått i förtroende av någon annan och utan några problem sprida informationen till andra personer om hen kan vinna på det (Duvringe & Florette 2015:39). Psykopaten har sällan någon förmåga att leva sig in i andra människors situation. I vanliga fall har människor en förmåga att bygga upp en viss okänslighet mot andra människors känslor och tillstånd för att kunna överleva både fysiskt och psykiskt. Psykopater har till skillnad mot andra människor en allmänt dålig inlevelseförmåga oavsett om det handlar om familj eller främlingars känslor och tillstånd. Psykopaten är i många fall en självcentrerad och manipulativ person. Hen har ingen brist på fantasi eller svårigheter att hitta på nya berättelser när hen konfronteras för sina lögner (Hare 1997:54).

Som vi förstått utifrån dessa teorier kan alla människor ha några drag som kännetecknar en psykopat, men att det inte behöver betyda att personen är psykopat eller har någon annan störning. Man bör alltså vara mycket vaksam med användandet av begreppet. Genom att kunna känna igen psykopatiska beteenden i arbetslivet kan både medarbetare och organisationer räddas från att utsättas av en psykopat.

2.1.4 Problematiken bakom psykopatiska chefer

Genom psykopatens karisma, kreativitet och manipulation kan hen snabbt lyckas klättra i karriären och få vilka jobb hen vill trots att psykopaten har ett beteende som är skadligt för företaget och dess medarbetare (Mathieu et al 2013:289). Utifrån psykopatens egenskaper kan man se att beteendet påverkar den psykosociala arbetsmiljön på en arbetsplats negativt. För att bara nämna några konsekvenser kan det handla om missnöje, irritation, nedtryckt självkänsla, samarbetssvårigheter, ryktesspridning och konflikter (Duvringe & Florette 2015:28).

Clive (2014:108-116) har undersökt sambandet mellan konflikter på arbetsplatser och psykopatiska chefer. Undersökningen visar att det finns ett samband mellan psykopatiska chefer och mobbning på arbetsplatsen. Undersökningen visar också att ett oetiskt ledarskap, som psykopater många gånger har, inte bara påverkar de utsatta utan också uppmuntrar övriga medarbetare att agera likadant. Detta stödjer den sociala inlärningsteorin som innebär

att underordnade tar efter överordnades beteenden. Clive anser också att medarbetares välbefinnande på arbetsplatsen är lägre på företag med psykopatiska chefer.

Tunbrå (2007a:116) menar att eftersom psykopaten initialt är charmig lyckas hen ofta manipulera medarbetare att göra saker som de kanske annars inte hade valt att göra. Psykopaten kan ödelägga hela verksamheten genom att exempelvis manipulera medarbetare att delta i våghalsiga och riskabla projekt. Vidare menar Tunbrå (2007a:75) att om resultatet inte blir som planerat slingrar hen sig undan och skuldbelägger andra vilket kan få enorma konsekvenser för företaget. Det är inte heller ovanligt att det förekommer ekonomiska oklarheter i samband med psykopatiska chefer då de exempelvis kan se till att alltid få de bästa förmånerna, gör extra resor och har höga representationskostnader vilket är negativt för företaget då kostnaderna ökar.

Duvringe & Florette (2015:44) menar att psykopater gärna undanhåller information eller förvränger information för vissa medarbetare. Det orsakar förvirring och försvårar samarbetet på arbetsplatsen. Vidare menar Duvringe & Florette (2015:81) att det inte heller är ovanligt att psykopatiska chefer i stora organisationer ignorerar företagets policys och grundvärderingar. Detta gör den psykopatiska chefen för att kunna styra sin egen avdelning precis som hen själv vill utan att ta hänsyn till något eller några andra vilket kan bli problematiskt för både medarbetare och företaget.

Att ha en psykopat i en organisation kan påverka den psykosociala arbetsmiljön negativt på arbetsplatsen. Det kan exempelvis uttryckas i irritation och samarbetssvårigheter hos medarbetarna (Duvringe och Florette 2015:52). Psykopaten håller också sällan sina löften och överenskommelser, vilket är problematiskt då det gör att tilliten på arbetsplatsen blir obefintlig. Medarbetarna tappar då sitt personliga engagemang vilket i sin tur orsakar att arbetsprestationerna minskar hos medarbetarna (Duvringe och Florette 2015:102)

Trots att det inte är rimligt att kunna prestera 100 % under en hel arbetsdag kan motivationen ha stor påverkan på medarbetarnas prestation. En ledare som är coachande och förstärker självkänslan hos sina medarbetare bidrar till en ökad arbetsmotivation hos medarbetarna. Om det däremot är en ledare som medvetet sänker medarbetarnas självkänsla och motivation, som psykopaten gör, kan det istället resultera i motsatt riktning och sänka produktionen (Tunbrå 2007a:117). En annan orsak till den lägre produktiviteten kan vara att medarbetarna tappat förtroendet för sin chef, känner sig svikna och därför inte vill ställa upp på kraven som ställs. Missnöjda medarbetare leder i sin tur till hög sjukfrånvaro, klagomål och arbetsolyckor, vilket också resulterar i stora kostnader för företaget (Tunbrå 2007a:75).

2.2 Rekrytering

Vid första anblicken kan en person med psykopatiska drag verka lockande vid en rekrytering. Om man däremot ser på det ur ett långsiktigt perspektiv och de konsekvenser för företaget en sådan personlighet kan innebära verkar psykopaten inte längre särskilt attraktiv (Mathieu et

al. 2013:289). Med rekrytering menas hela processen från att identifiera ett anställningsbehov till att den nyanställde introduceras i sitt nya arbete. Rekryteringen kan ske på många olika sätt, bland annat genom att chefen med anställningsbehov själv ansvarar för rekryteringen, att man tar hjälp av personalavdelningen, en extern rekryteringskonsult, ett bemanningsföretag eller att man hyr in personal tillfälligt. Oavsett hur man tillgodoser sitt anställningsbehov sker en process där personbedömning och urval förekommer (Lindelöw Danielsson 2013:24).

Lindelöw Danielsson (2013:21ff) anser att det finns ett antal metoder som rekryterare kan använda sig av för att gallra bland de sökande till en tjänst. Den vanligaste metoden är idag intervjun, men även olika arbetspsykologiska tester används i allt större utsträckning. Lindelöw Danielsson hävdar att det är viktigt att förstå att metoderna i sig inte innebär att rekryteringen blir rätt. Deras resultat ska snarare ligga till grund för att rekryteraren kan analysera och tolka hur kandidaten utifrån testet eller annan urvalsmetod skulle passa för tjänsten. Enligt Tunbrå (2007b:3) finns det ingen metod som är helt säker för att undvika psykopater vid rekrytering. Därför menar Tunbrå att det är viktigt att vara medveten om begränsningarna för de olika rekryteringsmetoderna när exempelvis en chef ska rekryteras.

För att som företag kunna rekrytera på ett effektivt sätt krävs att de som har ansvar för rekryteringsprocessen också har kunskap om hur nödvändigt det är att använda de olika urvalsmetoder som finns på ett systematiskt sätt (Kahlke & Schmidt 2002:15). Det innebär att man bör göra mer än att utgå från CV, ostrukturerade intervjuer och referenser som enda urvalsmetoder. Genom att använda mer exakta metoder eller kombinationer av metoder för personbedömningar kan man spara både pengar och andra resurser vid rekrytering. Det ger en större precision i urvalet och minskar risken för felrekryteringar. Många av urvalsmetoderna identifierar främst personer som inte är lämpliga för det aktuella arbetet. Bedömningen kan därför bli bättre genom att öka uppmärksamheten på negativa drag hos de sökande. Utifrån de negativa dragen menar Kahlke och Schmidt (2002:96) att man kan få en uppfattning om vilken kandidat som är minst lämpad för den lediga tjänsten. Utifrån de negativa dragen kan man då även dra slutsatser om vem som är bäst lämpad. Obert och Södergård (2012:45) menar att det är viktigt att ha ett strukturerat arbetssätt vid urvalsprocessen och att kravprofilen avgör vilka urvalsmetoder som ska användas. Både tester och andra metoder som används ska vara granskade och kvalitetssäkrade för att ha så hög validitet som möjligt.

Tillförlitligheten hos de olika metoderna varierar utifrån flera faktorer som exempelvis tillvägagångssätt och objektivitet hos rekryteraren. Ett sätt att öka tillförlitligheten är att använda sig av så kallade assessment centers, vilket innebär en kombination av tester, gruppövningar och intervjuer. De olika urvalsmetoderna ger olika slags information och kan därför kombineras med varandra för att ge en så tydlig bild av kandidaten som möjligt (Lindelöw Danielsson 2013:21ff). I assessment centers ingår även att flera rekryterare samt psykologer bedömer kandidaterna utifrån en framtida arbetssituation. Assessment centers har högst tillförlitlighet av alla urvalsmetoder men är också mycket tidskrävande. Den höga validiteten är dock en så stor fördel att det börjar bli vanligare att använda sig av metoden trots att processen är omfattande och resurskrävande (Lindelöw Danielsson 2013:133).

Tunbrå (2007b:27f) anser att assessment centers är ett intressant alternativ till de traditionella testerna. Han menar att metoden kan vara lovande för att undvika att rekrytera psykopatiska chefer. I assessment centers utvärderas kandidaterna utifrån hur de skulle lyckas i den framtida arbetsmiljön och det är därför Tunbrå anser det vara ett bättre alternativ än traditionella tester där kandidaten själv uppskattar sin personlighet.

Enligt Kahlke och Schmidt (2002:24) ska fokus vid rekrytering och urval ligga på det systematiska arbetssättet vid personbedömningar och analyser där rekryteraren förhåller sig objektiv till kandidaten. Trots det menar de också att det är viktigt att ta hänsyn till det personliga samspelet mellan parterna. Det är viktigt att parterna uppfattar varandra rätt, att det finns möjligheter att reda ut eventuella oklarheter och att få ett ömsesidigt förtroende för den andra parten. Duvringe och Florette (2015:142ff) anser att det är viktigt att som rekryterare inte bara gå på magkänsla utan att också arbeta systematiskt. För att undvika psykopater vid rekrytering anser de att företag måste ställa högre krav på rekryteringsprocessen än vad man gör idag. De anser också att det är viktigt att företag kvalitetssäkrar processen genom att titta på tidigare metoder som använts och att även ta hjälp av olika analysverktyg.

2.2.1 Kravprofil

Ett stort steg i urvalsprocessen är att göra en arbetsanalys, vilken mynnar ut i en befattningsbeskrivning samt kravprofil för den lediga tjänsten. En utförlig och detaljerad kravprofil är betydelsefull under hela urvalsprocessen och kanske främst när man i slutskedet har flera kandidater där alla verkar lika lämpliga (Kahlke och Schmidt 2002:47f). Tunbrå (2007b:5) menar att risken för att rekrytera en psykopat ökar eftersom man i många fall underskattar betydelsen av kravprofiler.

Kravprofilen ger information om vilka formella krav och kompetenser som krävs av kandidaterna för att de ska kunna vara aktuella för tjänsten (Lindelöw Danielsson 2013:42). I kravprofilen bör det också finnas med de ramor och villkor som gäller för arbetet, resultat som ska skapas, uppgifter som ska lösas samt personkrav som ställs i relation till de övriga områdena. Personkrav kan till exempel vara vissa fysiska egenskaper som krävs för att kunna utföra arbetet, motivation, färdigheter, kunskaper och personlighetsdrag (Kahlke & Schmidt 2002:51). Tunbrå (2007b:5) uppger dock att det kan finnas en risk i att utgå från social kompetens och personliga egenskaper i kravprofilen, eftersom denna då kan förenklas. Det ökar risken för att rekrytera en person med psykopatiska drag eftersom psykopaten är expert på att föra sig socialt och att manipulera rekryteraren. Både Duvringe och Florette (2015:144ff) samt Tunbrå (2007:16) anser att det idag finns en allmän uppfattning om att man bör precisera personliga egenskaper i kravprofilen. Det är också vanligt att det som preciseras i kravprofilen även kommuniceras ut i exempelvis annonser för den lediga tjänsten. Att alltför detaljerat beskriva kraven på de personliga egenskaperna i en annons kan dock innebära en risk för felrekrytering, då psykopaten har en förmåga att kunna anpassa sig till de egenskaper som efterfrågas.

Det finns tre vanliga misstag som förekommer i samband med skapandet av kravprofiler. Det första är att man tar med alla egenskaper som verkar bra utan att rangordna dessa. Det gör att kravprofilen inte går att använda eftersom det kan vara svårt för rekryteraren att hitta en kandidat som uppfyller alla egenskaperna. Det andra misstaget är att man inkluderar egenskaper som motsäger varandra. Det tredje felet är att man använder ord som är populära just nu utan att reflektera över om det är vad man faktiskt söker för tjänsten (Obert och Södergård 2010:40f).

Utan en arbetsanalys och kravprofil menar Kahlke och Schmidt (2002:51) att man inte kan försöka säga något om vem som passar bäst för tjänsten. Det blir därför svårt att gå vidare i urvalsprocessen och välja de bäst lämpade kandidaterna om inte kravprofilen är detaljerad och utförlig. Kravprofilen används på ett antal olika sätt, bland annat förbättrar den sambandet mellan intervju och tjänsten som ska fyllas, minskar antal luckor i intervjun samt underlättar för kandidaterna att förstå och acceptera urvalsmetoderna. Dessutom hjälper kravprofilen till att minska risken för diskriminering eftersom fokus läggs på det som är relevant för att kunna utföra arbetet. Förutom resultat och uppgifter som tjänsten innebär så är det även viktigt att rekryteraren analyserar hur kandidaten skulle komma att fungera inom arbetsgruppen och företaget i stort (Kahlke & Schmidt 2002:59).

Enligt Lindelöw Danielsson (2013:43ff) bör man använda kravprofilen redan vid den första grovgallringen av sökande. Ett sätt att gallra bland de sökande menar hon kan vara att sortera ansökningarna utefter om de helt överensstämmer med kravprofilen, till viss del överensstämmer, eller inte alls överensstämmer. De som inte alls överensstämmer kommer aldrig vara ett alternativ, medan de som till viss del överensstämmer kan vara värda att spara. De som helt överensstämmer med kravprofilen är väldigt intressanta och de som fokus läggs på. Tunbrå (2007b:7) menar dock att psykopater gärna ljuger i sitt CV och får det att se bättre ut än vad det är. Det innebär att uppgifterna om befattningar, utbildningar och andra resultat kan vara påhittade för att passa till tjänsten som söks. Tunbrå menar att man därför bör kontrollera kandidaternas meritförteckningar och begära att få se både betyg och anställningsbevis. Han anser också att ett sätt att känna igen en psykopat på kan vara att personen har haft många anställningar under en kort tidsperiod. Om psykopaten hamnar i lägen som hen inte har någon kontroll över eller känner sig trängd i är det inte ovanligt att psykopaten snabbt säger upp sig och byter arbetsplats. Genom att begära handlingar från kandidaten kan rekryteraren se sådana mönster och ifrågasätta vad det beror på.

2.2.2 Personbedömning och urvalsmetoder

Enligt Lindelöw Danielsson (2013:49f) kan personbedömningen som sker efter det första urvalet utifrån CV och personliga brev göras på flera olika sätt bland annat genom intervjuer. Det handlar för rekryteraren om att få en så mångsidig bild av kandidaterna som möjligt och därmed en så bred grund för personbedömningen som möjligt. Därför är det bra att använda flera metoder. Lindelöw Danielsson menar vidare att det vanligaste idag är att kandidaterna kallas till en första intervju där syftet är att få en personlig uppfattning om den sökande och

att kort gå igenom dennes ansökan. Senare i processen kan ytterligare intervjuer göras, då med fokus på personens kompetenser eller beteenden. Även personlighetstester, gruppövningar, simuleringsövningar och referenstagning är en del i personbedömningen.

Ett annat sätt att få underlag för personbedömningen är att genomföra en djupintervju med kandidaten efter att denne har fått genomföra flera personlighetstester. Dessa kan utföras antingen av specialister inom företaget eller genom att ta in extern hjälp (Lindelöw Danielsson 2013:49f). Lindelöw Danielsson menar att det kan vara bra att involvera någon utomstående i rekryteringsprocessen, då denne kan se saker rekryteraren själv missat samt att de kan uttala sig utifrån sina egna erfarenheter och kunskaper. Ytterligare en fördel med att ta in extern hjälp med personbedömningen kan enligt Lindelöw Danielsson vara att det ger möjlighet till en ökad öppenhet från kandidaten om den som intervjuar inte är den framtida chefen eller någon som kandidaten kommer träffa dagligen på arbetsplatsen. Även Tunbrå (2007a:133) säger att det kan vara fördelaktigt om fler personer deltar i personbedömningen eftersom man då lättare kan identifiera psykopatiska drag eller andra tveksamheter hos kandidaten.

Vilka urvalsmetoder som ska användas bestäms utifrån arbetet som ska tillsättas samt kravprofilen som skapats. Det är viktigt att välja bedömningsmetoder som är lämpliga för att identifiera den bäst lämpade personen för tjänsten, men även att de metoder och kombinationer av metoder som används är accepterade av kandidaterna. Genom att kandidaterna förstår varför vissa metoder, så som personlighetstester, används visas att urvalet sker på ett rättvist och professionellt sätt. Det är viktigt att kunna avgöra vilka metoder som mäter det rekryteraren vill ha reda på eftersom man inte bör göra onödiga tester bara för att. Att en bedömningsmetod inte accepteras av kandidaterna skulle kunna bero på att tester som anses onödiga genomförs eller att rekryteraren inte förklarar tillräckligt varför vissa metoder används. Även intervjufrågor som upplevs som onödiga kan ge kandidaterna en negativ upplevelse av urvalsprocessen (Kahlke & Schmidt 2002:92f).

Om man genomfört intervjuer, relevanta tester och tagit referenser menar Lindelöw Danielsson (2013:51) att rekryteraren förhoppningsvis har ett stort underlag för att göra en riktig personbedömning av slutkandidaterna. Vidare menar hon att ett sätt att hålla isär och jämföra olika kandidater vid det slutliga urvalet är att poängsätta dem efter de kompetenser och kunskaper som eftersöks för tjänsten. Det ger en överblick över de olika kandidaterna och hur väl de passar med kravprofilen. Lindelöw Danielsson påpekar vidare att det inte får vara det enda beslutsunderlaget, utan rekryteraren måste samla alla intryck och resultat för att kunna göra en korrekt bedömning av vem som är bäst lämpad för tjänsten. Bedömningen blir säkrare ju fler källor man har och ju fler sätt man samlat in information om kandidaterna på. En kombination av intervjuer, tester och referenser ger flera dimensioner till en kandidats förutsättningar att lyckas i tjänsten som ska tillsättas.

2.2.3 Intervjuer

Enligt Lindelöw Danielsson (2013:49) finns flera anledningar till varför det är positivt att gå vidare med fler än en kandidat. Dels kan uppfattningen om personen ändras i ett senare skede, dels kan det hända att kandidaten väljer att inte fullfölja processen. Dessutom menar Lindelöw Danielsson att det är lättare att förhålla sig objektiv till kandidaterna om man har flera personer att jämföra med varandra. Har man en tydlig favorit anser hon att det kan vara svårt att göra en objektiv bedömning och upptäcka eventuella negativa egenskaper hos den kandidaten. Även Tunbrå (2007b:5) påvisar vikten av att inte begränsa urvalet till endast en kandidat för att undvika att rekrytera en psykopat.

Lindelöw Danielsson (2013:46ff) menar att första intervjun inte bör vara särskilt omfattande, utan istället ha som syfte att få en personlig uppfattning om kandidaten, informera om arbetsplatsen och tjänsten samt att muntligt gå igenom personens CV. Intervjun ska vara till för att få en personlig uppfattning om kandidaten. Det kan och bör göras genom att diskutera vad personen gör nu, varför hen vill byta arbete samt faktiska erfarenheter och kompetenser som personen har. Dessutom bör rekryteraren försöka få en bild av vad personen har för förväntningar och framtidsplaner. Om personen är intressant kallas hen till en ytterligare intervju, där vissa områden kan diskuteras mer ingående.

Duvringe och Florette (2015:144f) menar att rekryteraren bör använda sig av en strukturerad intervju med genomtänkta frågor som styr samtalet. Intervjun bör också ha tydliga ramar för både innehållet och hur lång tid den ska ta. Tunbrå (2007b:18f) menar dock att intervjun bör vara öppen, eftersom kandidaten på så vis vågar öppna upp sig mer. Samtidigt påvisar både Tunbrå samt Duvringe och Florette vikten av att inte släppa kontrollen över intervjun. Släpps kontrollen ökar risken för att rekryteraren faller för den charmerande psykopatiska kandidaten och viktiga kontrollfrågor kan då glömmas bort. Som rekryterare är det också viktigt att man uppfattar kandidaten rätt, därför anser Tunbrå att det är bra att ställa kontrollfrågor för att försäkra sig om att man förstått varandra rätt.

Enligt Lindelöw Danielsson (2013:48) används kravprofilen som underlag när man analyserar intervjuerna. Urvalet sker sedan genom att de kandidater som bäst matchar kravprofilen går vidare. Här menar Lindelöw Danielsson att det är viktigt att titta på om personerna levde upp till vad de sagt i sin ansökan. Dessutom kan rekryteraren bedöma hur väl personen kommunicerade och andra egenskaper som kan vara svåra att se endast utifrån ansökningshandlingarna. Utöver de formella kraven är det också viktigt att ta hänsyn till det personliga intrycket rekryteraren fått av kandidaterna under intervjun. Det här kan vara ett svårt steg eftersom det bygger mycket på rekryterarens självkänedom och erfarenhet av människor.

Både Lindelöw Danielsson (2013:48) och Tunbrå (2007b:5) hävdar att vi tenderar att gilla personer som liknar oss själva och att det inte får vara grunden till ett anställningsbeslut. Rekryteraren måste därför kunna förklara vad det är som hen reagerar på hos kandidaten och

varför det skulle vara lämpligt för tjänsten som ska fyllas (Lindelöw Danielsson 2013:48). Många rekryterare gör en bedömning av kandidatens sociala förmåga redan under de första minuterna av en intervju. Redan då får rekryteraren en uppfattning ifall kandidaten är lämplig för tjänsten eller inte. Det är något man bör akta sig för eftersom psykopaten är expert på att manipulera (Duvringe & Florette 2015:145).

2.2.4 Tester

Psykologiska tester blir allt vanligare vid rekrytering, främst vid tillsättning av högre befattningar men även vid annan rekrytering. Det finns ett stort utbud av tester och det är viktigt att förstå varför man gör ett visst test och vad man vill ha ut av det (Lindelöw Danielsson 2013:118). Att använda sig av psykologiska tester kräver stor kunskap och förståelse om testernas för- och nackdelar, hur de ska användas och vad de ger för resultat. Tester som används ska ha betydelse för att matcha en person med den lediga tjänsten. Därför kan testerna som används vara olika beroende på vilken tjänst det är som ska tillsättas (Lindelöw Danielsson 2013:97f).

Några av alla de tester som finns är kunskapstester, intelligenstagstester, personlighetstester samt motivationstester. Rekryteraren kan även undersöka huruvida kandidaten innehar de personlighetsdrag som enligt kravprofilen är lämpliga för tjänsten. Motivationstest används för att försöka ta reda på vad som motiverar eller minskar motivationen hos den sökande. Den informationen kan vara viktig för att se om personen kommer fungera i arbetet (Kahlke & Schmidt 2002:97).

Lindelöw Danielsson menar att intelligenstagstester visar dels hur en kandidat hanterar stressiga situationer där de måste leverera resultat, det vill säga själva genomförandet av testet. Dessutom visar det på personens färdigheter och begåvning, vilket är syftet med testet (Lindelöw Danielsson 2013:120ff). Vid chefsrekrytering bör intelligenstagstester alltid genomföras, eftersom det säger mycket om hur kandidatens arbetsprestation kommer se ut (Obert & Södergård 2010:51). Rena kunskapstester kan också användas, med syftet att säkerställa att kandidaten har den kunskap som krävs för att kunna utföra arbetet (Lindelöw Danielsson 2013:120ff).

Personlighetstester kan dock vara problematiska, eftersom de skiljer sig från övriga tester på så sätt att det är kandidaten som själv uppskattar hur den egna personligheten är. Det finns ingen objektiv sanning, utan testet visar endast hur personen ser på sig själv. Dessutom kräver resultatet en annan analys av den som tolkar utfallet än vid andra tester där resultatet är mer fristående. I personlighetstester hänger mycket på språket, vilka ord som använts och andra mjuka faktorer som måste kunna tolkas på ett riktigt sätt (Lindelöw Danielsson 2013:123).

Obert och Södergård (2010:55) menar att personlighetstest alltid måste följas av en intervju där resultatet diskuteras med kandidaten för att öka testets giltighet. Tunbrå (2007b:25) anser att kunskaps och intelligenstagstester har hög validitet och kan vara till hjälp för att identifiera psykopater. Däremot anser Tunbrå att det är svårare att kartlägga personligheter och kunna

förutse beteenden hos personer genom tester, eftersom det handlar om att lägga ihop ett stort antal olika variabler som tillsammans ska beskriva en kandidats personlighet. Hare (1997:40) samt Tunbrå (2007b:25) är kritiska till psykologiska test som medel för att undvika psykopater vid en rekrytering. Psykopater kan ha en förmåga att lista ut vad som är önskvärt i testerna och vet därför hur hen ska svara för att vara en aktuell kandidat. Vid alla tester anser Tunbrå därför att det är viktigt att även försöka mäta negativa personlighetsdrag hos kandidaterna och hur dessa kan ha negativ effekt i den framtida tjänsten.

Obert och Södergård (2010:55) menar att det vid rekrytering av chefer kan vara lämpligt att låta en psykolog genomföra intervjuer med kandidaterna i kombination med ett personlighetstest. Syftet med intervjun är att ta reda på kandidatens drivkrafter och om det finns risk för att vissa personlighetsdrag kan slå över och bli negativa för organisationen. Tunbrå (2007b:23) menar att en del i personbedömningen bör vara att en legitimerad psykolog genomför en djupintervju med kandidaten istället för att man förlitar sig på personlighetstester. På detta sätt menar han att man har störst chans att identifiera psykopater.

Tester som används ska vara granskade och kvalitetssäkrade för att man ska kunna lägga någon vikt vid deras resultat. I Sverige granskas tester av Stiftelsen för tillämpad psykologi (STP). Det är dock viktigt att inte bara se att testet granskats av STP utan även om resultatet var tillfredsställande. STP utfärdar även certifieringar för personer att använda tester i arbetslivet, vilket ger en stämpel på att personen i fråga har kunskap och kompetens för att utföra testet på ett riktigt sätt (Obert & Södergård 2010:46ff). Kvaliteten på arbetspsykologiska tester varierar och har lett till en diskussion kring om tester överhuvudtaget bör användas och vad man kan göra vid användning för att säkerställa både hög validitet samt en god etisk standard (Lindelöw Danielsson 2013:136). En viktig aspekt när det gäller om ett test är bra eller inte, är om det är standardiserat. Instrumentet, det vill säga testet, måste se likadant ut och svaren ska bedömas på samma sätt oavsett vem som utfört testet. Kandidaterna ska ha samma förutsättningar och rätt använt kan test till och med vara ett medel för att minska diskriminering hävdar Lindelöw Danielsson (2013:139).

2.2.5 Referenser

Enligt Lindelöw Danielsson (2013:50f) är referenstagning viktigt och ska alltid genomföras, oavsett hur den tidigare personbedömningen gått till. Referenstagningen fungerar på samma sätt som intervjuer med kandidaterna, det vill säga de ska användas för att utvärdera hur kandidaten matchar med kravprofilen. Referenstagningen ska komplettera den information rekryteraren redan fått från kandidaten, samt ge möjlighet att reda ut eventuella funderingar som har dykt upp under processens gång. Enligt Tunbrå (2007b:22) är referenser en viktig del i att kunna identifiera psykopater. Han rekommenderar att ta minst tre referenser, varav helst en tidigare chef, en kollega samt en underordnad. Genom att ta referenser ges en chans att känna igen vissa oönskade psykopatiska egenskaper hos kandidater som man då kan undvika att gå vidare med. Obert och Södergård (2010:66) menar att man bör ta referenser från flera personer med olika relationer till kandidaten, och därför blir referenserna naturligt fler än en

eller två stycken. De anser även att det kan vara värdefullt att ta kontakt med personer som kandidaten inte frivilligt lämnat som referenser, men att kandidaten då måste upplysas om detta.

Lindelöw Danielsson (2013:98f) menar att referenser oftast tas i ett sent skede när endast ett fåtal kandidater är aktuella. Detta utifrån hänsyn till kandidaterna, till exempel att det kan vara känsligt att söka nytt arbete och de inte vill att det ska komma ut ifall de inte skulle få tjänsten. Enligt Lindelöw Danielsson bör rekryteraren alltid ta kontakt med fler än en referent eftersom de olika referenterna känner kandidaten på olika sätt och därför kommer kunna bidra med olika slags kunskap. Även samtalet med en referent kan ses som en intervju, ett öppet samtal där rekryteraren kan söka ny information om kandidaten samt säkerställa att hen uppfattat vissa saker rätt, till exempel varför kandidaten avslutat sina tidigare anställningar, vad hen haft för ansvarsområden och annat som diskuterats under intervjuerna. Lindelöw Danielsson menar att rekryteraren inte bör nöja sig med uttalanden från referenten, utan verkligen ta reda på varför hen anser att vissa saker är positiva eller negativa och på vilket sätt de varit det. Även Tunbrå (2007b:32f) menar att för att kunna identifiera psykopater är det viktigt att få fram varför referenterna har en viss uppfattning om kandidaten och på vilket sätt det är positivt eller negativt.

Sammanfattningsvis visar teorin att de olika stegen i rekryteringen oftast förekommer i någon form, men att noggrannheten i dem kan vara olika beroende på exempelvis vilken tjänst som ska tillsättas. Vissa delar, som referenstagning och bakgrundskontroller, anses vara viktigare i arbetet för att identifiera psykopater. Det främst framkommande är att rekryteraren bör vara medveten om varför de olika urvalsmetoderna används och därmed använda dessa på ett systematiskt sätt och inte bara på rutin. Ju noggrannare processen är desto troligare upplever vi det vara att man lyckas göra en bra rekrytering och därmed även lyckas undvika psykopater.

2.2.6 Chefsrekrytering

Obert och Södergård (2010:12f) menar att processen för att rekrytera chefer och övrig personal ser i stort sett likadan ut. Däremot skiljer det sig på så sätt att när det gäller chefer är rekryteringen generellt sett noggrannare eftersom konsekvenserna blir större. Chefsrekrytering är mer resurskrävande än annan rekrytering och tar oftast längre tid i anspråk. Till skillnad från annan personal så blir de personliga egenskaperna och kandidatens ledarstil viktigare när det gäller chefsrekrytering. En chef har större påverkan på organisationen än vanlig personal och därför blir det naturligt att lägga större fokus på att rekryteringen av chefer blir rätt. Vidare menar Obert och Södergård att en chef som inte fungerar kan få stora konsekvenser eftersom en chef påverkar både medarbetarna, eventuella kunder samt företagets ledning. En felrekryterad chef är dessutom ett större problem än annan personal eftersom det enligt arbetsrätten är lättare att omplacera övrig personal än vad det är att bli av med en chef som inte fungerar.

2.2.7 Egenskaper som efterfrågas hos chefer

Yukl (2012:166) menar att vissa egenskaper och färdigheter är särskilt viktiga för chefer att ha. Bland annat bör en chef vara anpassningsbar till olika situationer, ambitiös och resultatorienterad samt uppmärksam på den sociala miljön. En chef bör dessutom vara pålitlig och beslutsam, ha viljan att påverka andra men också kunna samarbeta med andra. Andra typiska egenskaper hos en chef är att vara stresstålig, ha hög energinivå, självkänsla och vara villig att ta ansvar. Tunbrå (2007a:102) anser att psykopaten helt saknar vissa av dessa egenskaper, övriga egenskaper kan psykopaten vara duktig på att låtsas att hen har. Psykopater kan ofta ge intryck av att vara samarbetsvilliga samt anpassningsbara till den sociala miljön och olika situationer. Han menar att psykopaten dessutom har mycket energi, vill hävda sig och dominera. När det gäller att nå egen vinning kan psykopaten också vara både uthållig och målinriktad.

Det finns även egenskaper som inte är särskilt eftertraktade hos chefer. Det ses som negativt att vara okänslig mot andra personer, att vara överambitiös eller arrogant. Andra egenskaper som inte efterfrågas är chefer som inte kan delegera och bygga team, inte tänker strategiskt eller inte kan anpassa sig till chefer med olika ledarstilar. En chef bör heller inte vara alltför starkt beroende av mentorer eller andra som visar vägen. Psykopater är duktiga på att anpassa sig till olika chefer och överordnade, men annars överensstämmer alla egenskaperna som ses som negativa för en chef med psykopatens egenskaper. Just förmågan att anpassa sig till överordnade samt psykopatens personlighet, intelligens och förmåga att manipulera är en anledning till att psykopaten trots sina uppenbara brister ändå kan ta sig till höga befattningar (Tunbrå 2007a:103).

Utifrån de egenskaper som efterfrågas hos chefer samt de som inte efterfrågas kan vi konstatera att psykopater inte borde fungera särskilt väl som ledare. De saknar de flesta av de egenskaper en chef bör ha och matchar samtidigt de egenskaper en chef inte bör ha. Det borde därför vara av största vikt att försöka undvika psykopater vid rekrytering av chefer.

2.2.8 Felrekrytering

Enligt Högberg & Johrén (2013:94ff) har en felrekrytering skett när man rekryterar en person som man bedömt kan utföra ett bra arbete och det sedan visar sig att personen inte klarar detta. Vidare menar Högberg och Johrén att man aldrig kommer att kunna förutsäga exakt hur en kandidat kommer att prestera i verkligheten, oavsett hur professionella rekryteringsverktyg som används. Felrekryteringar kan orsaka hög personalomsättning och även lägre produktion. Skillnaden mellan en felrekrytering och en mycket bra rekrytering kan därför medföra stora ekonomiska skillnader för ett företag och kan många gånger kosta miljonbelopp. Skillnaderna på kostnaden för företaget beror på vilka beslut den nyrekryterade kommer att ta och vilka ekonomiska konsekvenser som påverkas av besluten. Därför anser Högberg och Johrén att det är extra viktigt att undvika felrekryteringar av chefer.

Idag är arbetsmarknaden mycket konkurrensutsatt. Weinstein (2012:54) menar att det har bidragit till en ny form av CV som är mer beteendefokuserat än det traditionella. Att som sökande ha ett mer beskrivande och beteendefokuserat CV förbättrar chanserna att sticka ut från mängden, vilket ökar chansen att få komma på intervju. I ett beteendemässigt CV beskrivs inte bara utbildning och kompetens utan också överlägsna erfarenheter och andra eftertraktade egenskaper. Det här kan orsaka en felrekrytering då man omedvetet kanske anställer den sökande som marknadsför sig bäst och missar kandidater som egentligen är bättre lämpade för arbetet. Vidare menar Weinstein (2012:56) att det finns många socialpsykologiska faktorer som påverkar vilka CV rekryteraren väljer ut, vilket också kan orsaka en felrekrytering. Det kan vara faktorer som exempelvis rekryterarens egna tankar, beteenden, känslor, attityder, personliga förväntningar och behov. Det innebär att trots att rekryteraren vill göra ett objektiva urval påverkar hans egna värderingar och stereotypiska förväntningar urvalet.

Messmer (2005:14) menar att en vanlig orsak till felrekrytering handlar om att man fattar förhastade beslut. Det kan handla om att man vill undvika att förlora en ledande kandidat på grund av en lång rekryteringsprocess då kandidaten kan bli erbjuden andra jobb. Det är dock viktigt att ha så mycket information som möjligt om kandidaten innan det slutgiltiga beslutet tas, annars är risken stor att rekrytera fel person. Även Duvringe och Florette (2015:142ff) hävdar att den vanligaste fällan är att rekryteraren tar för snabba och godtyckliga beslut och inte lägger ned tillräckligt mycket tid på hela rekryteringsprocessen. De menar att det är lätt att falla för första intrycket av en kandidat och då gå på magkänslan vilket kan resultera i att man gör en felrekrytering. Detta är ett vanligt förekommande problem då man i många fall har bråttom att tillsätta en tjänst och därför vill ha en snabb rekrytering. Duvringe och Florette anser att det också är viktigt att personer som rekryterar är utbildade för detta och helst även har erfarenhet för att i största möjliga mån kunna undvika felbedömningar.

Det finns också områden som rekryterare generellt sett har för lite kunskap inom vilket kan resultera i en felrekrytering. I vissa fall gör rekryterare inte en tillräcklig kartläggning av de kompetenser som krävs för arbetet, det vill säga att kravprofilen skulle kunna göras mer noggrant. Rekryterare kan också fatta beslut utan ett tillräckligt mångsidigt beslutsunderlag och bör därför alltid basera sitt urval på fler urvalsmetoder för ett bättre resultat. Många rekryterare har också svårt att hålla fast vid ett systematiskt informationsinsamlande under intervjun (Kahlke och Schmidt 2002:21ff).

En annan orsak till felrekrytering kan vara att man faller offer för haloeffekten hävdar Messmer (2005:14). Det innebär att en särskild aspekt hos en kandidat kan påverka hur man tillskriver andra egenskaper till kandidaten. Om rekryteraren anser att kandidaten har en viss specialitet, viktiga kontakter eller intressen som rekryteraren själv värderar högt kan hen tillskriva andra egenskaper hos kandidaten som mer positiva eller tvärt om. Det är därför viktigt att komma ihåg vad som är väsentligt för arbetet. Många gör också misstaget att inte ta referenser. Messmer anser att referenstagningen är en viktig del i rekryteringsprocessen som rekryteraren bör vara noga med. Varför rekryteraren väljer att inte ta referenser kan dels

bero på tidsbrist, men också att de tror att tidigare arbetsgivare inte är intresserade av att bidra när den anställda inte längre jobbar på företaget.

Teorin visar sammanfattningsvis att en felrekrytering är när en kandidat som man bedömt kan utföra ett bra arbete rekryteras, men att det sedan visar sig att kandidaten inte klarar av detta. Hög personalomsättning och låg produktion är några av de konsekvenser som kan orsakas av att fel kandidat rekryteras. Det är extra viktigt att undvika att felrekrytera en chef eftersom de har större påverkan på organisationen. En felrekrytering kan bland annat orsakas av att rekryteraren anställer den kandidat som marknadsför sig bäst vilket vi upplever vara problematiskt om man vill undvika psykopater. En annan vanlig orsak till felrekrytering är att förhastade beslut tas. Det är också vanligt att det blir en felrekrytering om rekryteraren endast går på magkänsla och inte förhåller sig till kravprofilen samt att hen faller för haloeffekten.

3 Metod

I det här kapitlet redogörs för vilken vetenskaplig metod vi använt oss av för att genomföra undersökningen. Vi går igenom tillvägagångssättet, diskuterar urvalet, intervjuguiden samt hur det empiriska materialet hanterats och analyserats. Sedan följer en diskussion kring undersökningens reliabilitet samt validitet. Kapitlet avslutas med en diskussion gällande forskningsetiska aspekter.

3.1 Val av metod

Utifrån undersökningens syfte och frågeställningar har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Vi vill undersöka hur våra respondenter agerar för att undvika psykopater vid rekrytering. Enligt Patel och Davidson (2003:14) är skillnaden mellan en kvalitativ och en kvantitativ undersökning hur materialet samlas in samt hur det bearbetas och analyseras. I kvantitativ forskning fokuserar forskaren på hårda data så som statistik, tabeller och fakta. I den kvalitativa forskningen ligger fokus istället på mjuka data som tolkande analyser och kvalitativa intervjuer som syftar till att beskriva underliggande mönster. Eftersom vi vill undersöka få respondenter mer ingående ansåg vi att det mindre urval som en kvalitativ metod innebär var fördelaktigt för vår undersökning. Eftersom vi är intresserade av att undersöka olika bakomliggande aspekter anser vi att den kvalitativa metoden passar bra för just vårt syfte.

Vi valde att genomföra intervjuer för att samla in det empiriska materialet, eftersom syftet med undersökningen är att undersöka respondenternas upplevelser av rekrytering. Vid intervjuer används samtalet som ett medel för att få fram respondentens berättelser och förståelse för intervjuens tema. Intervjuaren kan ha mer eller mindre kontroll över intervjun och kan även använda sig av en intervjuguide för att styra samtalet. Det som skiljer kvalitativa intervjuer från en vanlig intervju är att forskaren följer upp de delar i respondentens berättelse som är särskilt intressanta för att besvara undersökningens syfte (Widerberg 2002:16). Kvalitativa intervjuer ger också respondenten möjlighet att fritt svara på frågorna med egna ord (Patel & Davidsson 2003:78). Vi ansåg att det skulle vara rätt datainsamlingsmetod för undersökningen eftersom vi är ute efter individuella svar, det vill säga hur individen upplever situationen. Fördelarna med en kvalitativ metod och intervjuer är att vi kan få en djupare förståelse och utförligare svar samt att möjligheten att ställa följdfrågor finns.

Vi tillämpade en halvstrukturerad intervju vilket enligt Lantz (2013:45) innebär att man vid intervjun studerar begrepp och teorier som bestämts på förhand. Det betyder att forskaren i förväg måste avgöra vad som är viktigt att studera genom att utgå från sin förförståelse eller de teoretiska utgångspunkter som finns. Utifrån vår teoretiska referensram skapade vi en intervjuguide där vi hade ett antal förutbestämda områden och frågor som vi ville fråga respondenterna kring.

3.2 Urvalsprocessen

Vi kontaktade ca 20 personer, främst mentorsföretag som vi visste redan hade en etablerad kontakt med universitetet och var öppna för att hjälpa till, men vi kontaktade även andra stora företag i Värmland. Ett kriterium var att företagen var så pass stora att det fanns en HR-avdelning eller motsvarande. En annan fördel med stora företag var att respondenterna skulle kunna känna sig bekväma med att prata fritt utan tankar på att det kunde vara lätt att eventuellt identifiera specifika personer inom företaget. Vi kontaktade personer från både bemanningsföretag och HR-avdelningar. Ett kriterium för personerna som arbetar på HR-avdelningarna var att rekrytering är en del av deras arbetsuppgifter.

Vi fick ett otroligt stort gensvar på vår intervjuförfrågan och fick till slut tacka nej till att genomföra fler intervjuer då vi ansåg att vi fått tillräckligt med underlag för undersökningen. Med uppsatsens syfte i åtanke ansåg vi att två eller tre intervjuer till inte skulle kunnat göra någon större skillnad för att besvara frågeställningarna. Totalt genomfördes sex intervjuer. Vi intervjuade både kvinnor och män i åldrarna 30 till 60 år. Eftersom vi intervjuade personer som arbetar med rekrytering hade de flesta av dem samma utbildningsbakgrund som oss själva vilket kan ha medverkat till deras vilja att ställa upp i undersökningen. Respondenterna hade olika lång erfarenhet av rekrytering, där den som arbetat längst hade över 30 års erfarenhet och den med kortast hade under tio års erfarenhet. Tre av respondenterna arbetade på HR-avdelningar inom offentlig sektor och tre stycken inom privat sektor. En av respondenterna från den privata sektorn var anställd på en HR-avdelning och de andra två var anställda på två olika bemanningsföretag.

3.3 Genomförande

Vi tog kontakt med våra respondenter via mail. I det första mailet beskrevs vårt syfte och frågeställningar, hur lång tid intervjun beräknades ta och under vilken tidsperiod vi helst ville genomföra intervjuerna. Vi ville vara särskilt tydliga med tidsaspekten eftersom det enligt Widerberg (2002:16) måste finnas gott om tid vid intervjuerna för att dessa ska kunna bli kvalitativa. Genom att berätta för våra respondenter hur lång tid vi beräknade att intervjuerna skulle ta kunde de se till att avsätta tillräckligt med tid. I det första mailet skickade vi även med en länk till ett videoklipp (TV4 2015) som kort förklarade vad som kan menas med psykopater i arbetslivet. Eftersom psykopater kan anses vara ett känsligt område ville vi förtydliga vad det var vi syftade på med att använda just det ordet och därmed undvika att de vi kontaktade reagerade negativt på ämnet. På så vis hoppades vi också kunna få mer utförliga svar eftersom respondenterna då skulle vara mer insatta i ämnet och vad vi syftade på. Vissa respondenter hade inte tittat på klippet och då valde vi att sammanfatta informationen vid intervjuens början för att alla skulle ha samma förutsättningar. I mailet fanns även kontaktuppgifter till oss och uppmaningen att höra av sig om de hade några funderingar kring vår undersökning.

Intervjuerna genomfördes under tre veckors tid våren 2015. Efter att ha övervägt för- och nackdelar med att vi båda två medverkade vid intervjuerna mot att ensamma genomföra tre intervjuer var valde vi att båda två skulle närvara vid alla intervjuerna. Fördelarna med att vara två var bland annat att vi skulle kunna jämföra intryck och uppfattningar med varandra. Nackdelarna var att våra respondenter eventuellt skulle kunna känna sig obekväma och hotade. Vi ansåg att fördelarna med att vara två vid intervjuerna övervägde de eventuella nackdelarna. Våra respondenter är personer som genom sin arbetslivserfarenhet är vana vid intervjuer och vi ansåg därför att de inte skulle bli nämnvärt påverkade av att vi var två intervjuare. Lantz (2013:84f) menar att vid intervjuer kan en viss intervjuareffekt förekomma, det vill säga att intervjuaren påverkar respondentens svar genom exempelvis ansiktsuttryck, tonfall och ordval. Samspelet mellan intervjuare och respondent måste fungera på ett bra sätt, samtidigt som intervjuaren har ansvaret för att driva intervjun framåt och i en viss riktning. Vi försökte minimera intervjuareffekten genom att hålla oss neutrala under intervjuerna och därmed undvika att påverka respondenternas svar.

En av oss hade huvudansvaret för att leda intervjun och samtalet framåt, gå igenom de olika områdena och styra samtalet. Den andra skulle fokusera på att lyssna på respondenternas svar, ha möjlighet att fånga upp intressanta sidospår och ställa följdfrågor kring det samt se till att inget viktigt glömdes bort. Vi hade huvudansvaret för tre intervjuer var. Det här arbetssättet innebar att vi var två personer som turades om att ställa frågor. En nackdel med vårt tillvägagångssätt skulle kunna vara att respondenterna upplevde frågorna på olika sätt utifrån vem som ställde frågan. Vi ansåg dock att vi hade en tydlig intervjuguide att förhålla oss till samt att vi kunde anpassa oss till varandras frågesätt eftersom vi båda närvarade under samtliga intervjuer. Vi upplevde också att respondenterna förstod frågorna på samma sätt oavsett vem av oss det var som ställde frågan och att detta därför inte hade någon större inverkan på intervjuns förutsättningar. Tvärtom upplevde vi att det positivt att vara två då vi kunde förtydliga vissa frågor, ställa följdfrågor på ett effektivt sätt och därmed få djupare och utförligare svar. Vi upplevde också att det blev lättare att analysera materialet när vi båda hade varit med under alla intervjuer och fått en uppfattning om exempelvis tonfall och gester hos respondenterna.

Fem av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser. Det var främst för att underlätta för respondenterna men även för att de skulle befinna sig i en trygg och bekväm miljö och då kunna slappna av under intervjun. En intervju genomfördes dock på ett lugnare fik i centrala Karlstad då respondenten föreslagit detta. Vi satt i ett avskilt rum utan andra människor omkring vilket gör att vi upplevde förutsättningarna som jämlika med om vi genomfört intervjun på respondentens arbetsplats. Inledningsvis förklarade vi återigen syftet med vår undersökning, att respondenterna var där för att främst berätta om arbetsplatsens tillvägagångssätt vid rekrytering, men även deras personliga åsikter om psykopater i arbetslivet och psykopater som en felrekrytering. Vi förklarade även att resultatet skulle presenteras på ett sådant sätt att respondenterna och deras arbetsplatser inte skulle kunna identifieras. Enligt Lantz (2013:70f) är det bra att inleda med dessa faktorer för att respondenten ska känna sig trygg i situationen och veta förutsättningarna för sin medverkan.

Vi bad om tillåtelse att spela in samtalet vilket alla respondenter gick med på. Hade de nekat var vi beredda att föra anteckningar från samtalet. Den kortaste intervjun tog ca 35 minuter och den längsta omkring 70 minuter. En fördel med att spela in intervjuerna är enligt Patel och Davidson (2003:83) samt Lantz (2013:77) att svaren registreras exakt och man kan gå tillbaka och lyssna igen om man blir osäker på vad som egentligen sades. Lantz anser dock att man måste kunna motivera sina skäl för att spela in samtalet samt tydliggöra för respondenterna hur inspelningen kommer hanteras. Vi berättade för respondenterna att inspelningen endast var i syftet att förenkla vårt arbete och inte skulle användas på något annat sätt än vid vår analys av materialet.

3.4 Intervjuguide

Intervjuguiden skapades utifrån vår teoretiska referensram. Patel och Davidson (2003:79) menar att det är en fördel om man har förkunskap och har studerat det berörda området innan man genomför kvalitativa intervjuer. Vi tyckte det var viktigt att frågorna var kopplade till teorin för att på bästa sätt kunna användas för att uppfylla undersökningens syfte och besvara våra frågeställningar. Genom att på det sättet operationalisera de begrepp från den teoretiska referensramen som ansågs relevanta för undersökningens syfte säkerställer man att informationen som samlas in också berör det som man avser att mäta (Lantz 2013:64).

Vi valde att formulera ett antal semistrukturerade frågor samt följdfrågor som vi kunde utgå från vid intervjuerna. Frågorna försökte vi hålla inom en låg grad av strukturering, det vill säga att intervjupersonen fick svara i princip helt fritt (Patel & Davidson 2003:72). Lantz (2013:75) anser att det är svårt att formulera frågor, men att man bör undvika frågor som kan vara svåra att förstå rätt genom att de innehåller två frågor samtidigt eller är tvetydiga. Enligt Lantz bör man även låta bli att ställa ja och nej frågor. Vi försökte undvika den här typen av frågor och ville istället försöka få respondenterna att fritt förklara och motivera hur de menade eller tänkte kring våra frågor. Intervjuguiden var främst till stöd för oss att kunna kontrollera att vi fått med allt vi ville fråga om, men frågornas ordning och exakta formulering anpassade vi till varje intervjutillfälle. Vi ansåg att det var viktigt att intervjun inte var helt standardiserad, utan att vi hade möjlighet att formulera om frågorna, ändra ordning eller på annat sätt anpassa oss till den vi intervjuade. Vi ansåg att det skulle bidra till att få till ett bra samtal med respondenten och för att på ett naturligt sätt kunna komma med följdfrågor. Det är också något som enligt Widerberg (2002:16) ökar chansen att genomföra en kvalitativ intervju med respondenten.

Intervjuguiden består av totalt 19 frågor som är indelade efter fem olika områden (bilaga 1). Intervjun inleddes med neutrala frågor kring respondenten och dennes tjänst för att respondenten skulle bli bekväm och avslappnad i intervjusituationen. Frågorna övergick sedan till att handla om rekrytering, felrekryteringar och egenskaper som efterfrågas hos chefer. Intervjun avslutades med frågor gällande psykopater i arbetslivet. Vi valde medvetet att ta upp psykopater i arbetslivet sist, eftersom vi vet att det kan vara ett känsligt ämne. Genom att ta upp det sist hoppades vi att respondenten skulle ha kommit in i samtalet, blivit

avslappnad och därmed kunna öppna upp sig mer gällande det eventuellt känsliga området. Vi hoppades att på det sättet kunna få mer utförliga svar än om vi hade inlett med frågorna om psykopater.

Inom varje frågeområde försökte vi börja med övergripande och öppna frågor för att sedan kunna gå in på mer precisa och ingående frågor. Denna tratt-teknik är lämplig eftersom respondenten först får uttrycka sig fritt och sedan förklara mer ingående vad hen menar (Patel & Davidson 2003:74). De neutrala frågorna i början av intervjun gällde bakgrundsvariabler och är enligt Patel och Davidson (2003:73) och Lantz (2013:72f) ett vanligt sätt att börja en intervju på. Det kändes som ett avslappnat sätt att börja samtalet med respondenterna på och att därifrån på ett naturligt sätt leda in på de huvudsakliga områdena. Till varje fråga hade vi förberett ett antal följdfrågor som fungerade som stöd för att veta om respondenterna hade besvarat frågan på ett så uttömmande sätt som vi önskade. Om det var någon aspekt de inte berörde kunde vi då ställa en följdfråga kring just den delen.

Vi är på det stora hela nöjda med vår intervjuguide och tycker att den fungerade på ett bra sätt vid intervjuerna. Vissa frågor blev överflödiga då de oftast besvarades i frågorna innan, exempelvis fråga 5 gällande vilka urvalsmetoder som används vid rekrytering. Det besvarade respondenterna oftast i de tidigare frågorna, till exempel när de redogjorde för hur rekryteringsprocessen i stort såg ut. Genom att följa intervjuguiden anser vi att respondenterna fick samma förutsättningar att besvara våra frågor.

3.5 Analysteknik

Inspelningen från intervjun transkriberades så snart efter genomförandet av intervjun som möjligt eftersom det enligt Patel och Davidsson (2003:119) är en fördel att transkribera när intervjun är i färskt minne. Ljudfilerna behölls under analysarbetet för att ha möjlighet att gå tillbaka till dessa för att höra tonfall eller något annat om vi undrade något. Det transkriberade materialet skrevs ut för att lättare kunna bearbetas.

Vi använde oss av en tematisk analys där vi identifierade teman och kategorier som vi särskilt ville sortera ut från intervjuutskriften för att kunna undersöka dem närmre. Vi valde att identifiera teman utifrån vår teoretiska referensram. Ett teorinära förhållningssätt innebär enligt Widerberg (2002:144f) att man skapar teman utifrån relevanta teorier eller begrepp. Hon menar att detta bör kombineras med ett empirinära förhållningssätt, där kategorier formas utifrån materialet. Våra teman kommer huvudsakligen från teorin, men vi försökte även identifiera relevanta teman från empirin. Ett exempel på ett empirinära tema är medvetenhet kring psykopater i arbetslivet. Vad gäller de teman vi identifierade från teorin är det exempelvis rekrytering, psykopater i arbetslivet, felrekrytering samt egenskaper som efterfrågas hos chefer. Exempel på kategorier är de olika delarna i rekryteringsprocessen, som exempelvis kravprofil, intervjuer och personlighetstester samt positiva chefsegenskaper, negativa chefsegenskaper och egenskaper hos psykopater.

Enligt Widerberg (2002:144) bör man inte ha för många teman samt undvika att lägga till teman allt eftersom då detta innebär att man måste gå igenom sitt intervjumaterial igen. Efter att ha bestämt våra teman och kategorier valde vi att färgsätta dessa och sedan manuellt gå igenom våra intervjuutskriften och markera i texten vart de diskuterades. Det kodade materialet sammanställdes sedan med material från övriga intervjuer, jämfördes och diskuterades för att slutligen analyseras. Resultatet och analysen av materialet presenteras i nästföljande kapitel.

3.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet har inte exakt samma betydelse vid kvantitativ och kvalitativ forskning. Begreppen är mer relevanta vid kvantitativ forskning där validitet handlar om att veta att det man studerar faktiskt är vad man avsåg att studera, det vill säga att man undersöker rätt saker. Reliabilitet handlar om att undersökningen sker på ett tillförlitligt sätt, alltså att resultatet hade blivit detsamma om undersökningen gjorts om av någon annan (Patel & Davidson 2003:98). Widerberg (2002:18) menar att begreppen är mindre tillämpliga inom kvalitativ forskning eftersom syftet där är att vara öppen inför vad som ska undersökas och inte ha bestämt det på förhand. Forskaren spelar också stor roll vid kvalitativ forskning och är inte menad att vara utbytbar. Widerberg anser att trots att begreppen reliabilitet och validitet inte är lika tillämpliga inom kvalitativ forskning som kvantitativ så måste också den kvalitativa forskaren vara tillförlitlig. Tillförlitligheten bygger här på att forskaren under hela processen dokumenterar de val och tolkningar som görs.

I kvalitativ forskning innebär validiteten att vi studerar rätt fenomen. Validiteten gäller då hela forskningsprocessen, att man upptäcker företeelser samt kan tolka och förstå fenomen. Reliabiliteten får också en ny betydelse inom kvalitativa studier. Att få olika resultat på samma metod eller intervjufråga behöver inte betyda att det är fel på instrumentet. Istället kan det handla om att respondenten fått nya insikter, bytt uppfattning eller på annat sätt ändrat sig. Det gör att begreppet reliabilitet inte fokuseras särskilt mycket inom kvalitativ forskning utan begreppet validitet får istället en vidare innebörd (Patel & Davidson 2003:102f). Vi har dock försökt att minimera risken för yttre påverkan på våra intervjuer. De har genomförts på ungefär samma sätt, tidpunkter och platser för att alla respondenter ska ha samma förutsättningar. Ett viktigt kriterium för reliabilitet är enligt Lantz (2013:84f) att materialet speglar respondenten. Det innebär att respondenten inte påverkas av intervjuaren, utan fritt kan uttrycka sina tankar. En hög reliabilitet skulle då innebära att respondenten efter intervjun är enig med intervjuaren om vad som sagts och att intervjuaren inte har tolkat in sin egen bild i respondentens svar. Ett vanligt fel är enligt Lantz att intervjuaren bekräftar det man redan trodde och därför hör vad man vill höra. Vi har i så stor mån som möjligt låtit våra respondenter tala fritt och försökt undvika att påverka deras svar på något sätt. Det är dock svårt och något som utvecklas ju mer erfaren man blir som intervjuare.

I kvalitativa undersökningar innebär validiteten hur forskaren har tillämpat sin förförståelse, om man lyckas göra en lyckad tolkning av de studerades värld samt hur forskaren lyckas

identifiera sådant som eventuellt är motsägelsefullt (Patel & Davidson 2003:103). Den teoretiska referensramen för undersökningen skapades efter en lång inläsningsperiod på området. Utifrån teorin fångade vi upp centrala begrepp och metoder som vi sedan formulerade intervjuguiden utefter. Genom att försöka hålla intervjufrågorna direkt kopplade till teorin samt frågeställningarna hoppas vi även hålla en hög grad av validitet genom vår undersökning. Genom att vi skickade med ett videoklipp som förklarade fenomenet psykopater i arbetslivet hoppas vi ha fått mer klara svar på det vi frågade, men risken finns att respondenterna kunnat styra sina svar utefter vad de trodde att vi ville ha reda på. Vi övervägde för och nackdelar med att skicka klippet i förväg men beslutade oss för att fördelarna var större.

Vid transkribering av intervjuerna kan en viss påverkan på materialet ske. Minspel och tonfall försvinner och det är viktigt att inte rätta till den transkriberade texten för att göra den tydligare. Samtal består av pauser och ofullständiga meningar, och om man försöker göra om dessa till hela meningar och sammanhang finns risken att man lägger in sin egen mening i materialet (Patel & Davidson 2003:104f). För att minimera risken att påverka materialet transkriberade vi intervjuerna så snart som möjligt efter själva genomförandet. Vi skrev ner dem ordagrant och försökte även markera pauser samt vissa betoningar där det var extra tydligt. Längden på intervjuerna varierar något, men vi har uppfattningen att vi ändå fått svar på samma områden. Det som skiljer sig åt är att vid den längre intervjun utvecklade respondenten sina svar, förklarade ingående och vid den kortare intervjun gav respondenten mindre utförliga svar. Alla respondenter har svarat på våra frågor och vi anser att vi fått bra material från alla sex.

3.7 Forskningsetiska aspekter

Psykopater kan anses vara ett känsligt område, vi har därför försökt vara så tydliga som möjligt mot respondenterna med att vi i vår uppsats inte menar diagnostiserade psykopater. Vi syftar istället på de personliga drag och egenskaper som vi alla kan ha i olika utsträckning, men som blir problematiska när en person har för många av de psykopatiska dragen. Vi förklarade detta dels i det första mailet men även på plats vid själva genomförandet av intervjuerna. Vi har av detta skäl också valt att fokusera på rekryteringsprocessen och metoder för att hålla psykopater utanför vid rekrytering. Vi diskuterade även på intervjuerna om de här personerna överhuvudtaget ska undvikas eller om de rent av kan vara en tillgång för organisationer. Vi har försökt att inte tala enbart negativt om de här personlighetsdragen samt fokuserat på respondenternas tankar kring ämnet rent generellt och hur rekryteringen fungerar i samband med detta. Vi har inte frågat om enskilda fall eller specifika personer, inte heller kring hur specifika fall har hanterats.

Individskyddskravet är en utgångspunkt i forskningsetiska diskussioner. Kravet innebär att individer inte får kränkas, skadas eller förödmjukas samt att deras livsförhållanden skyddas mot insyn av obehöriga. Individskyddskravet kan delas upp i fyra delar, vilka är

informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002:5f).

Vi har försökt upprätthålla dessa krav på god forskningsetik på bästa möjliga sätt. Informationskravet innebär att forskaren ska se till att de som berörs, respondenterna i det här fallet, är medvetna om syftet med undersökningen (Vetenskapsrådet 2002:7). Vi har hela tiden varit öppna med vårt syfte, både i första mailet och vid intervjuerna. Våra respondenter upplystes om att deras deltagande var helt frivilligt samt att deras identiteter inte skulle gå att identifiera i uppsatsen. Innan vi spelade in intervjuerna bad vi om tillåtelse samt informerade om att inspelningen endast skulle användas för att transkribera intervjun för att lättare kunna analysera materialet. Respondenterna meddelades att materialet inte skulle användas på något annat sätt än i vår undersökning.

Samtyckeskravet innebär att undersökningsslagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Vetenskapsrådet 2002:9f). Genom att de frivilligt besvarade vårt mail och bokade in en tid för intervju samtyckte våra respondenter till att medverka i vår undersökning. Undersökningen gällde inte våra respondenters privatliv utan deras yrkesmässiga kunskap. Alla var över 18 år och kunde därför själva samtycka till att delta i undersökningen. De hade möjlighet att vid vilket tillfälle som helst avbryta sitt deltagande eller låta bli att svara på frågor som de inte var bekväma med. Ingen valde att avbryta sitt deltagande.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om deltagare i undersökningen ska vara konfidentiella så långt som möjligt samt att personuppgifter ska hanteras på ett sådant sätt att utomstående inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet 2002:12). Vi har i vår undersökning inte hanterat information som varit etiskt känslig, men eftersom vi lovat våra respondenter att deras identiteter inte ska kunna identifieras har vi ändå beaktat detta. Endast vi och vår handledare har vetat vilka företag och organisationer vi genomfört intervjuerna hos. Vi har också valt att presentera materialet på ett sådant sätt att respondenterna inte kan identifieras.

Nyttjandekravet innebär att personuppgifter som samlats in endast får användas i den specifika undersökningen (Vetenskapsrådet 2002:14). De personuppgifter som förekommer i uppsatsen används endast för att ge en bild av att respondenterna skiljer sig åt vad gäller kön, ålder och erfarenhet av yrket. De går inte att koppla till en specifik respondent och kommer heller inte användas på något annat sätt än i den här undersökningen. Ljudinspelningar raderades efter att vi analyserat och sammanställt materialet.

4 Analys och resultat

I följande avsnitt redogörs resultatet av undersökningen och det kopplas till den teoretiska referensramen. Avsnittet innehåller en analys av resultatet, hur väl respondenternas rekryteringsprocesser matchar med vad teorierna anser om att undvika psykopater vid rekrytering. Vi diskuterar även magkänsla gentemot ett systematiskt arbetssätt samt om och hur medvetenheten om psykopater i arbetslivet har någon betydelse för hur väl våra respondenters rekryteringsprocesser minimerar riskerna för att rekrytera psykopater. Vi redogör också för rekryteringsansvarigas syn på psykopatiska chefer som en felrekrytering.

4.1 Så fungerar de olika delarna i rekryteringsprocessen för att undvika psykopater

Vår undersökning visar att respondenterna huvudsakligen följer den teori som finns kring de olika delar som bör ingå vid rekryteringsbeslut. Processen följer samma mönster oavsett om respondenten arbetar på ett bemanningsföretag, privat företag eller i en offentlig organisation. Skillnaden är att bemanningsföretagen betonar säljtänk och återkopplingen till kunden. I deras processer ingår även att kunden har egna intervjuer med slutkandidaterna samt att kunden är den som fattar det slutgiltiga beslutet.

4.1.1 Processen i stort

Respondenterna uppger att de har en processkarta eller olika stödverktyg som de följer vid rekrytering, men att de olika stegen i processen kan se olika ut beroende på vilken tjänst som ska tillsättas. Att de har en process att följa anser vi vara en fördel för att kunna hålla sig till ett systematiskt arbetssätt och på så vis också undvika att rekrytera en psykopat. Att använda sig av ett systematiskt arbetssätt anser både Kahlke och Schmidt (2002:96) samt Duvinge och Florette (2015:142ff) vara viktigt. Det innebär att magkänslan inte får vara beslutsavgörande samt att man bör använda sig av fler urvalsmetoder än ansökan, intervju och referenser. Även Tunbrå (2007b:3) betonar vikten av detta för att undvika att rekrytera en psykopat. Respondenterna uppger att de utnyttjar både intervjuer, bakgrundskontroller, referenser och personlighetstester för att göra personbedömningen. Det förekommer också att de endast intervjuar samt tar referenser och utifrån detta sedan fattar ett anställningsbeslut. Enligt teorin skulle det senare sättet då vara otillräckligt och de riskerar att göra en felrekrytering. Hur respondenterna använder sig av kravprofilen och vilka metoder som används vid exempelvis intervjuer och referenstagning skiljer sig åt. Vi kommer att återkomma till det senare i det här kapitlet.

Respondenterna uppger att magkänslan inte får styra vid rekrytering. En respondent menar att det inte handlar om att gilla en viss person eftersom deras uppgift är att hitta någon som på bästa sätt kan bidra till verksamheten. Samma respondent hävdar dock senare i intervjun att vid det slutliga valet av vem som ska anställas spelar magkänslan en stor roll. Vi tolkar det som att respondenterna är medvetna om att man inte bör gå på magkänsla, vilket är bra för att undvika psykopater vid rekrytering. Men resultatet visar att flera av respondenterna faktiskt går på magkänsla vid de olika urvalen i processen. Det tolkar vi som riskabelt om man vill undvika att rekrytera en psykopat. Enligt Kahlke och Schmidt (2002:24) bör rekryteraren förhålla sig objektiv till kandidaterna men de anser också att det är viktigt att ta hänsyn till det personliga samspelet mellan parterna. De menar vidare att rekryterare kan ha svårt att hålla fast vid det objektiva och systematiska arbetssättet och istället lägger allt för stor vikt vid den så kallade magkänslan. Detta ser vi exempel på i vår undersökning. Duvringe och Florette (2015:142) samt Tunbrå (2007b:22) anser även de att det är lätt att falla för första intrycket av en kandidat och då gå på magkänslan. De anser att psykopater vet hur man vinner människors charm och förtroende vilket gör att man ofta får ett bra intryck av personen. Vidare menar Tunbrå att psykopaten vet hur hen ska bete sig vid en anställningsintervju för att vara en attraktiv kandidat och att man därför måste ifrågasätta sina känslor och första intryck.

4.1.2 Kravprofil

När det gäller kravprofilen ser innehållet olika ut. Respondenterna är överens om att den ska innehålla de formella krav på utbildning och arbetslivserfarenhet som den lediga tjänsten kräver. De nämner även vikten av att inte bara använda samma kravspecifikation som tidigare, utan istället fundera kring om det är samma kompetenser som behövs för arbetet idag eller om det har förändrats sedan tjänsten senast tillsattes. Resultatet av undersökningen visar att åsikterna om att skriva ut personliga egenskaper i kravprofilen skiljer sig åt. Antingen är respondenterna för eller emot att precisera personliga egenskaper. De som är negativt inställda menar att det är viktigt att personen de anställer är trygg i sig själv och har en viss mognad, men att de inte skriver andra personliga egenskaper i vare sig kravprofil eller annons.

Nej, det gör vi aldrig. Det här med samarbetsförmåga eller stresstålighet, det tål jag nästan inte att säga. Men det är klart att man inte så sällan skriver att man ska ha erfarenhet av att tala inför grupp och veta vem man själv är.

Respondenten som uttryckte sig enligt citatet ovan anser att den personliga mognaden och tryggheten är sådant som visar sig vid en intervju. Ytterligare ett argument mot förekomsten av personliga egenskaper som våra respondenter uppger är att det lätt kan bli att man använder ord som är populära för tillfället utan att egentligen veta vad som syftas med dem. Även Obert och Södergård (2010:40f) menar att just användningen av modeord är ett vanligt misstag som rekryterare gör vid formulering av kravprofil och annons. Arbetsrätten är också

en anledning till varför respondenterna väljer att inte nämna personliga egenskaper i kravspecifikationen.

Ja det kan man ju ha, men det är väldigt svårt att säga vad som är vad. Jag menar om man nu säger att man ska vara lyhörd, flexibel och personlig lämplighet och allt det där. Det är ju jättesvårt. Det går inte att mäta sådant liksom. [...] Ett tag så var det ju väldigt populärt att ha med det, men nej... Det säger inte mycket. Och framförallt så är det ju så här att om man ska gå till en tvist på det, när det gäller diskriminering och sådant, så är det ju... Hur ska man kunna bevisa att den ene är mer flexibel än den andra? Det går ju inte.

De respondenter som är positiva till att ha med personliga egenskaper uppger att egenskaperna i sig inte är avgörande i det första urvalet av vilka som kallas till intervju eftersom personlighet är svårt att se utifrån en ansökan. De menar att det dock är lämpligt i ett senare skede att kravprofilen innehåller personliga egenskaper, till exempel när man väljer mellan ett fåtal slutkandidater.

Vid andra intervjun där vi träffar slutkandidaterna då, då använder vi oss av olika tester [...] då bygger man ju intervjun mycket mer kring personliga egenskaper som man får fram från testerna men också de från kravprofilen. Då blir det väldigt tydligt.

Samma respondent menar att man måste identifiera vilka personliga egenskaper man söker för den lediga tjänsten, eftersom det annars blir onödigt med personlighetstester. Hen säger att visst kan man testa bara för att testa, men att det är helt överflödigt och en onödig kostnad om man inte vet vad det är för egenskaper man testat mot och efterfrågar, därför måste dessa också preciseras i kravprofilen.

Enligt Kahlke och Schmidt (2002:51) kan personkrav inkluderas i kravprofilen, särskilt eftersom de menar att den bör vara så utförlig och detaljerad som möjligt för att kunna vara till hjälp under rekryteringsprocessen. Tunbrå (2007b:5) samt Duvinge och Florette (2015:144ff) är däremot kritiska till att precisera personliga egenskaper i kravprofilen, eftersom psykopaten är en person som är socialt kompetent och lätt kan anpassa sig till de personliga krav som ställs på kandidaterna. Somliga av respondenterna skriver inte ut personliga egenskaper i kravprofilen. Enligt Tunbrå ska det alltså minska risken för att rekrytera en psykopat. Enligt Tunbrå skulle då de respondenterna ha en något större chans att undvika psykopater. Men eftersom ingen av respondenterna tycker att det är avgörande vid första urvalet anser vi att risken för att rekrytera en psykopat inte påverkas oavsett om man väljer att skriva ut egenskaperna eller inte. Vi anser dessutom att argumentet att man måste veta vad man ska testa personen mot är bra, och att det borde kunna motivera användandet av egenskaper i kravprofilen. Genom att veta vilka egenskaper man eftersöker ökar validiteten i personlighetstesterna och risken att anställa fel person borde därför minska. Vi tolkar därför vårt resultat som att respondenterna har ett relativt säkert sätt att formulera sina kravprofiler på. Trots att Tunbrå anser det negativt med egenskaper i kravprofilen för att undvika

pyskopater tolkar vi det som att det i vissa fall kan vara positivt och öka säkerheten. Det viktigaste anser vi då vara att man är medveten om varför egenskaperna inkluderas i kravprofilen och att de inte bara används på rutin. Som nämndes ovan menar Kahlke och Schmidt att kravprofilen bör vara så utförlig och detaljerad som möjligt, vilket vi anser vara ytterligare ett argument för att inkludera egenskaper i den.

4.1.3 Första urvalet

Redan vid det första urvalet där ett stort antal ansökningar ska gallras ner till vilka som ska kallas till intervju finns vissa skillnader i respondenternas arbetsätt. I vår undersökning förekommer olika metoder för att göra det första urvalet. Respondenterna berättar att de delar upp ansökningarna i tre grupper på det sätt som Lindelöw Danielsson (2013:43ff) menar kan vara lämpligt. Även andra metoder förekommer, men också de baseras på kravspecifikationen och hur väl ansökningarna matchar mot den. Respondenterna stämmer alltså av de sökandes CV mot kravprofilen, men hanteringen av det personliga brevet skiljer sig åt. Resultatet visar dels att de personliga breven inte har någon betydelse vid det första urvalet, utan allt fokus läggs på att CV och de formella kraven på utbildning och erfarenhet stämmer överens med det man söker. I andra fall har det personliga brevet stor betydelse och påverkan på vem som väljs ut till intervju. Det första arbetsättet visar på ett systematiskt tillvägagångssätt där urvalet är objektivt och hela tiden kopplas till kravprofilen.

När många sökanden uppfyller de formella kraven upplever vi att skillnaderna i objektivitet hos våra respondenter blir tydligare. Undersökningen visar att vissa respondenter anser att när många sökande uppfyller de formella kraven får de istället försöka se nyanser i ansökningarna, se människan bakom orden och sedan göra urvalet efter det. Andra respondenter menar att det inte går att se sådant i ansökningarna och att de istället får försöka se om personen gjort något extra i sitt arbete, har läst någon extra kurs som kan vara relevant i arbetet eller på annat sätt utmärker sig mot de övriga. Det första sättet, att försöka se nyanser i ansökningarna, tolkar vi som att man går på känsla. Det borde öka risken för att välja ut fel personer till intervju. Det andra sättet är mer objektivt och kopplat till kravprofilen, vilket borde vara att föredra enligt teorin. Enligt Duvringe och Florette (2015:142ff) är det systematiska arbetsättet en väg för att försöka hålla psykopater ute från rekryteringsprocessen. Att försöka se nyanser i en ansökan borde då kunna öka risken att bli lurad av en psykopat.

Respondenterna menar också att urvalet ser olika ut beroende på om det är många sökanden till tjänsten eller inte. Om det är många sökanden måste de formella kraven på utbildning och erfarenhet uppfyllas. Om många sökanden uppfyller kraven nämner respondenterna video- eller telefonintervjuer som ett alternativ för att kunna göra ett första urval. Även detta anser vi vara mer systematiskt och objektivt än att via en skriven ansökan försöka få en känsla för en person. Vid få sökande uppger respondenterna att kravet på utbildning fortfarande gäller, men att en kandidat kan kallas till intervju trots att denne saknar arbetslivserfarenhet. Vid få sökande kan rekryteraren inte välja och vraka på samma sätt, vilket vi upplever borde öka

riskan för att få in en psykopat i organisationen eller göra en annan felrekrytering. De personliga egenskaperna väger där upp bristen på arbetslivserfarenhet, och att vara socialt kompetent och ge ett bra första intryck är vad psykopaten är expert på enligt forskningen.

4.1.4 Intervjuer

Våra respondenter kallar 3-5 personer till intervju. Enligt Lindelöw Danielsson (2013:49) och Tunbrå (2007b:5) är det positivt att gå vidare med flera kandidater, vilket våra respondenter alltså gör. Respondenterna betonar vikten av att ha en strukturerad intervju, men att inte använda färdigformulerade frågor som ger ett stelt samtal. De menar att den strukturerade intervjun med öppna frågor är viktig för att ge alla kandidater samma förutsättningar. Dessutom hjälper det rekryteraren att förhålla sig objektiv till kandidaterna. Respondenterna uppger att de kan bli förtjusta i en person och därmed riskerar att tappa bort sig i intervjun, glömma frågor eller helt fokusera på det positiva. Genom att följa en intervjumall med områden anser de att risken för att falla för kandidatens charm minimeras. Tunbrå (2007a:22) menar att psykopaten är charmig och lätt att falla för vid ett första intryck. Det anser vi är ytterligare argument för att rekryteraren ska ha kontroll över intervjun vilket en mall kan bidra till. En strukturerad intervju är helt rätt tillvägagångssätt enligt teorin av det skälet att man som rekryterare ska akta sig för att lita alltför mycket på det första intrycket man får av en kandidat (Duvringe och Florette 2015:144f). Tunbrå (2007b:18f) däremot menar att det finns fördelar med en öppen intervju när det gäller att identifiera psykopater då kandidaten öppnar upp sig mer om den kan prata fritt i ett samtal där den känner sig trygg. Tunbrå betonar dock vikten av att intervjuaren inte släpper kontrollen över intervjun, eftersom det kan innebära en risk för rekryteraren att bli manipulerad av en psykopatisk kandidat.

Respondenterna betonar att man ska föra ett gott samtal med kandidaten, att det är viktigt att känna att man inte får inrepererade svar och att man istället kommer åt människan bakom klyschorna. Dessutom säger flera av respondenterna att intervjun inte bör vara strukturerad på så sätt att man har färdigformulerade frågor, utan snarare ha vissa områden att förhålla sig till och fråga kandidaten om. Vi tolkar detta som att våra respondenter är medvetna om vikten av att inte ha en alltför strukturerad intervju. Genom att hålla sig till vissa områden men med öppna och spontana frågor ökas chanserna för att behålla objektivitet och kontroll samt att de minimerar risken att låta sig förföras. På detta sätt kombinerar respondenterna strukturen, som Duvringe och Florette anser vara viktig, samt öppenheten i intervjun som Tunbrå förespråkar.

Vid intervjun är det första intrycket viktigt, det menar både våra respondenter samt Lindelöw Danielsson (2013:48). Som tidigare nämnts anser Duvringe och Florette (2015:142) att man bör vara vaksam på det första intrycket av en kandidat, eftersom det då är lätt att man går på magkänslan vilket är riskabelt om man vill undvika att rekrytera en psykopat. Det här tolkar vi som ett varningstecken då alla respondenterna anser att första intrycket är viktigt. Vi kan också se att vårt resultat bekräftar Duvringe och Florettes antagande om att det finns ett samband mellan ett första intryck och att sedan gå på magkänsla. Att våra respondenter anser

att första intrycket är viktigt är något som vi anser kan vara riskabelt i avseendet att undvika psykopater. Vi upplever att det kan vara svårt att ta hänsyn till det personliga samspelet med kandidaten och det första intrycket man får samtidigt som man förhåller sig objektiv.

Respondenterna uppger att den strukturerade intervjun bidrar till att de kan hålla sig objektiva. Dessutom menar de att det underlättar att vara flera intervjuare som tillsammans kan lägga ihop och jämföra sina intryck och uppfattningar av kandidaterna. Det här stämmer överens med teorin om nyttan med att vara fler personer som deltar i personbedömningen för att kunna identifiera psykopater (Tunbrå 2007a:133). Respondenterna menar att det handlar om att kunna förklara sina känslor och uppfattningar och hur de är positiva eller negativa utifrån kravprofilen och tjänsten som ska tillsättas. De anser att de måste reflektera över om de gillar en viss person för att den är trevlig, eller för att beteendet är lämpligt för den lediga tjänsten.

Undersökningen visar att även personlighetstester används för att bekräfta och stärka den egna känslan för en kandidat. Respondenterna menar att i sådana situationer kan man luta sig mot testresultatet och utifrån det motivera sin egen känsla för kandidaten. Respondenterna säger att det är lätt att man vill rekrytera någon som liknar en själv, vilket även Tunbrå (2007b:5) och Lindelöw Danielsson (2013:46ff) menar är en vanlig fälla för rekryterare. Lindelöw Danielsson hävdar att det därför är viktigt att kunna förklara varför man känner på ett visst sätt för en kandidat och hur detta är lämpligt i en framtida arbetsituation. Vi tolkar vårt resultat som att de flesta av respondenterna inte vill basera anställningsbeslutet endast på sin magkänsla utan gärna vill grunda eller stärka sin känsla utifrån exempelvis ett testresultat. Det tyder återigen på ett systematiskt arbetssätt vilket vi tidigare visat är viktigt för att minimera risken för felrekryteringar.

Som tidigare nämnts har psykopaten inga problem med att anpassa sitt CV eller beteende så att det stämmer överens med vad som efterfrågas hos kandidaterna. Vi upplever att resultatet visar att respondenterna försöker hålla sig till kravprofilen och är medvetna om att det är lätt att anställa en person som liknar ens egen profil eller för att personen är väldigt trevlig. Vi anser därför att respondenterna har en medvetenhet om detta och därför minskar risken att anställa en psykopat. Det är dock osäkert i vilken utsträckning de lyckas hålla sig objektiva. Resultatet tyder på att magkänslan ibland blir övervägande trots försöken att arbeta systematiskt.

Vad gäller det goda samtalet kan man ifrågasätta om det är lämpligt för att identifiera psykopater. Tunbrå (2007b:18f) menar att en öppen intervju är det bästa för att få kandidaten att öppna upp sig, men att man inte får tappa kontrollen över intervjun. Men han säger även att psykopaten är en mästare på att förstå sig och att verka mer fördelaktig än vad hen egentligen är. Vi tolkar det som att det kan vara lättare att förstå sig vid en öppen intervju, samtidigt som en strukturerad intervju kan leda till inrepeterade svar och att psykopaten svarar vad hen uppfattar att rekryteraren vill höra. Flera av våra respondenter betonar vikten av att komma under skinnet på kandidaten vid intervjutillfället och har olika metoder för att göra detta.

En gång var vi lite fräcka men då träffade vi kandidaterna och hade en tuff intervju, det var en viktig grupp för oss det här. Och sen erbjöd vi en rundvandring på arbetsplatsen och hade två guider som vandrade runt med dem en och en samtidigt som de hade 15 frågor som de skulle gå igenom på ett naturligt sätt. Och när de kom ut från intervjun då släppte tyngden på axlarna och då öppnade de upp sig. Det var jättespännande att höra vad de sa till guiderna då.

Vi upplever att det kan vara bra att rekryterarna försöker få kandidaterna avslappnade och ärliga för att lättare kunna identifiera och undvika psykopater. Men om psykopaten lyckas upprätthålla fasaden även mot övriga på arbetsplatsen kan rekryterarens metod misslyckas. Det borde kunna resultera i att psykopaten istället blir ännu mer aktuell för tjänsten. Vi anser det dock vara positivt att respondenterna är medvetna om att kandidaterna kan förställa sig vid en intervju och därför försöker få till en äkthet i intervjuerna oavsett på vilket sätt detta görs.

4.1.5 Personlighetstester

Resultatet visar att personlighetstester är standard när det gäller anställning av chefer. Det förekommer dock också att tester endast används när rekryteraren känner sig osäker på kandidaterna efter intervju och referenstagning. Testet kan då användas som ytterligare underlag för anställningsbeslutet. Vilken typ av test som används varierar beroende på den lediga tjänsten, men de vanligaste bland våra respondenter är heltäckande personlighetstester, intelligensstest samt kapacitetstest. De vill se kandidatens problemlösningsförmåga, drivkrafter och motivation, personliga egenskaper samt hur kandidaten hanterar stress. Något alla respondenter är överens om är att man inte ska testa bara för att man kan. De betonar att man måste veta vad man letar efter och hur testerna fungerar.

Men man måste ju fundera på vad det är man ska ha också. För om vi inte ska ha stålmannen så ska man väl inte försöka testa folk för det.

Detta stämmer med vad Lindelöw Danielsson (2013:97f) säger om personlighetstester, nämligen att de ska ha betydelse för att matcha en person med den befintliga tjänsten och inte bara användas på rutin. Respondenterna betonar som sagt att man inte ska lita blint på ett testresultat. I de flesta fall kombineras testet med en djupintervju där rekryteraren tillsammans med kandidaten går igenom resultatet, vilket även Obert och Södergård (2010:55) menar att man bör göra för att öka testets giltighet. Undersökningen visar att vid den uppföljande intervjun får kandidaten en chans att förklara hur vissa egenskaper fungerar i arbetslivet och annat som rekryteraren kan vara funderingsam på utifrån testresultatet.

Om man får ett visst testresultat så är ju jag intresserad av hur personen gör. Om testet säger att man är ultrastrukturerad, jättestrategisk och detaljmedveten [...] då är jag lite nyfiken, ”hur fungerar det? Hur ser det ut i vardagen? Hur lägger du upp arbetet? Hur lägger du upp andras arbete?”

Det är ju orden som får bekräfta testresultatet. [...] men om någon har maxutslag på just struktur, då får vi ju fråga ”men vad händer när det inte blir som du tänkt då?” Och så får vi prata om det istället.

Något vi anser kan vara problematiskt med personlighetstesterna är att kandidaten själv fyller i dessa och att resultatet i större utsträckning måste tolkas och analyseras av rekryteraren. En respondent nämner hur hen utifrån tester försöker placera in kandidaterna i olika skalor och dimensioner av en personlighet. Den här tolkningen bör kunna bli väldigt subjektiv och därmed eventuellt felaktig om rekryteraren inte lyckas förhålla sig objektiv till kandidaterna och sina egna förutfattade meningar vid analysen av testresultatet.

Respondenterna menar att de har större tilltro till intelligenstester än rena personlighetsanalyser. Vissa respondenter är däremot väldigt kritiska till att använda just intelligenstester samt test som mäter stresstålighet. De menar att det väldigt sällan är ren intelligens som är problemet vid en anställning. Tvärtom anser de att det handlar om att vara tillräckligt smart, framåtblickande och vardagstålig och att jobben för det mesta inte kräver ”Einsteins”. Tunbrå (2007b:25) anser att intelligenstest och rena kunskapstest har högre validitet än tester som mäter personlighet. Han är dock kritisk till tester överhuvudtaget som medel för att identifiera psykopater. Tunbrå (2007b:5) menar att referenstagning och djupintervjuer genomförda av en legitimerad psykolog är det säkraste sättet att identifiera psykopater på.

Resultatet visar att respondenterna använder personlighetstest som ett komplement till övriga delar i personbedömningen. Ingen av respondenterna litar blint på varken personlighetstest eller intelligenstest, däremot visar resultatet att vissa förlitar sig mer på testen än andra. Vi upplevde att flera av respondenterna inte hade någon exakt kunskap om vad testerna egentligen visade, eftersom de hade svårt att förklara för oss vad det var man ville ha ut av testerna. Trots att respondenterna nämner att man inte skulle göra testerna bara för att, så upplevde vi att det var precis det flera av dem gjorde. Ingen av respondenterna tar i nuläget hjälp av någon psykolog vid personbedömningen trots att det enligt teorin är det bästa sättet för att identifiera psykopater. Vi anser det vara positivt att respondenterna inte litar blint på testresultatet utan använder det som en del i personbedömningen, men i stort upplever vi att just den här delen i rekryteringsprocessen kan innebära en stor risk när det gäller att få in en psykopat i organisationen.

Hare (1997:40) hävdar att personlighetstest inte är någon säker metod för att undvika psykopater eftersom psykopaten är skicklig på att svara på ett sätt som ger ett positivt resultat. Vi anser därför att rekryteraren måste vara medveten om hur testen används och vad de visar för att testresultatet ska vara av någon vikt vid personbedömningen. Respondenterna anser att personlighetstest kan fungera som ett stöd för att förstärka sina egna uppfattningar om kandidaterna. Det anser vi vara mycket riskabelt och inte säkert för att undvika psykopater vid en rekrytering. Eftersom vårt resultat visar på brister i kunskapen kring testerna anser vi att risken är hög att personlighetstesterna blir irrelevanta. En förklarande orsak till den bristande kunskapen kan vara att testerna utförs av annan personal inom

företaget vilket vissa av respondenterna uppgav. Vi upplever dock inte att det är skäl nog eftersom våra respondenter är de som ska göra personbedömningen och vi anser därför att även de borde ha kunskap om vad testerna innebär för att kunna göra en korrekt bedömning. Annars innebär det ju att de litar blint på vad testresultatet säger, vilket är riskabelt att göra både enligt dem själva och teorin. Den tydligaste skillnaden här är att bemanningsföretagen har väldigt stor kunskap om vad deras tester innebär och vad de vill ha ut av dem. Vi anser därför att just bemanningsföretagen har en något säkrare process just vad gäller att identifiera psykopater med hjälp av personlighetstester.

Både Lindelöw Danielsson (2013:133) samt Kahlke och Schmidt (2002:98) nämner assessment centers som den urvalsmetod med högst validitet. Även Tunbrå (2007b:27) menar att metoden är intressant för att kunna identifiera psykopater. Ingen av våra respondenter nämner assessment centers eller menar att de använder sig av denna metod. Utifrån Tunbrås resonemang borde det dock kunna vara lämpligt att överväga att använda den resurskrävande metoden. Just kombinationen av metoder som assessment centers innebär samt att en psykolog medverkar är det som vi anser skulle kunna avslöja psykopaten. Trots att respondenterna inte använder sig av just assessment centers så visar resultatet att de använder sig av både tester, djupintervjuer, övningar och referenser. De uppger även att de ofta är flera personer som gör personbedömningen. Enligt Lindelöw Danielsson (2013:21ff) ger olika metoder olika information och när man kombinerar dem med varandra ges en så tydlig och exakt bild av kandidaten som möjligt. Våra respondenter borde därför ha ett stort underlag och möjlighet att göra en korrekt bedömning.

Det framkommer i undersökningen att det tidigare hänt att respondenterna använt sig av en psykolog i samband med rekrytering. Psykologen var då medveten om kravprofilen och baserat på den testades kandidatens olika förmågor och egenskaper. En respondent menar att vid ett tillfälle varnade psykologen för en viss kandidat eftersom han uppfattade något negativt i kandidatens personlighet och ansåg att rekryteraren skulle vara försiktig gällande att gå vidare med den personen. Tunbrå (2007b:23) anser att detta är det bästa sättet att identifiera psykopater på och att man borde använda sig av legitimerade psykologer framför personlighetstester. Vi anser att Tunbrå kan ha rätt i att en psykolog kan vara ett bra hjälpmedel för att identifiera psykopater, då en person som är utbildad i just psykologi lättare kan se nyanser och uppfatta avvikande beteenden hos kandidaterna. Med det sagt menar vi inte att personen ovan måste ha varit en psykopat, men att en psykolog kan bidra till att identifiera vilka kandidater som är olämpliga för tjänsten. Uppenbara nackdelar är självklart att det är resurskrävande, både vad gäller tid och pengar. Men om rekryteraren på detta sätt lyckas identifiera en psykopat borde både pengarna och tiden vara väl spenderade, eftersom en felrekrytering kan leda till mycket större kostnader för företaget. Undersökningen visar dock inte varför respondenterna valde att sluta använda sig av en psykolog som fick utvärdera kandidaterna.

4.1.6 Referenser

Undersökningen visar att alla respondenter tar referenser, vilket enligt teorin är en viktig del i personbedömningen. Däremot skiljer det sig åt när i processen referenserna tas, vilka respondenterna helst vill prata med samt hur de ställer sig till att ringa upp ej angivna referenser. De flesta tar två eller tre referenser, vilket enligt Obert och Södergård (2010:66) samt Tunbrå (2007b:22) är lämpligt eftersom referenser bör tas från flera personer med olika relation till kandidaten. Vilka respondenterna vill prata med skiljer sig dock åt. Vissa vill ha referenser från en tidigare chef, en kollega samt en underordnad medan andra endast vill prata med tidigare chefer. Tunbrå (2007b:22) menar att det första alternativet är att föredra för att undvika psykopater. Även när det gäller referenser från kandidaternas nuvarande arbetsplats visar resultatet på en uppdelning av respondenterna. Vissa anser det vara ett krav att få prata med kandidatens nuvarande chef, medan andra absolut inte vill ha just den chefen som referent. Ett argument för att inte prata med den nuvarande chefen är att det kan vara känsligt för kandidaten att det kommer ut att hen söker nytt arbete. Ett annat argument är att respondenterna upplever att de kan få felaktig information från den nuvarande chefen.

Det bästa sättet att ta referens egentligen det är nästan från den näst sista...
Inte den chefen man har idag, utan den innan. [...] Ibland kan det ju vara så
att man kanske inte fungerar så bra och då säger ju kanske inte chefen det
utan man kanske hellre tänker ”ja men det är väl bra om den personen byter
jobb”. Medan den andra kanske kan vara ärligare då.

Vi anser att citatet ovan tydliggör en viktig problematik, särskilt om vi tänker i perspektivet psykopater i arbetslivet. Har man som chef en person som inte fungerar på arbetsplatsen och får reda på att den söker andra jobb, kan det då vara lättare att överdriva personens positiva sidor för att bli av med personen självmant än att på andra sätt säga upp eller eventuellt köpa ut individen. Resonemanget ovan visar på att respondenterna bör ha en ökad chans att få en ärlig bild av kandidaten och därmed också minimera risken för en felrekrytering om andra referenser tas än den nuvarande chefen. Referenser är, som allt annat, endast en del i personbedömningen, men vi anser att om de blir så rättvisande som möjligt ökar tillförlitligheten i hela personbedömningen.

Resultatet visar att respondenterna endast tar referenser som kandidaten själv angett eller godkänt. De menar att det är ett etiskt ställningstagande samt en integritetsfråga för kandidaten. Ett annat argument mot att ta vad en respondent kallar för “ful-referenser” är att det är oprofessionellt. Ett annat skäl till att endast ringa angivna referenser är att respondenterna vill att referenterna ska vara förberedda på att bli kontaktade. Flera respondenter menar dock att de kan be om att få ringa en viss person och kan ifrågasätta om kandidaten i så fall inte godkänner det.

Känner jag folk som har jobbat i närheten så brukar jag luska runt. Det är ju lite taskigt men samtidigt är det ju jag som ska köpa en ny medarbetare. Men oftast går det ju till så att jag säger “kan inte jag ringa till den här personen också som jag känner?”. Jag smyger inte helt.

Enligt både Obert och Södergård (2010:66) samt Tunbrå (2007b:32) kan det vara värdefullt att ta referenser från personer som kandidaten själv inte uppgett. Obert och Södergård menar dock att man då måste upplysa kandidaten om detta. Vi anser att det är intressant att respondenterna här huvudsakligen ställer sig mot teorin. Det förekommer visserligen att respondenter ber kandidaten att få prata med andra personer än de som kandidaten angett, men det vanligaste är att inte ta några egna referenser. Frågan är om den etiska aspekten är viktig nog att den överväger de möjliga fördelar som enligt teorin finns med att ta egna referenser. När det gäller att undvika psykopater finns risken att kandidaten endast anger personer som de vet säger positiva saker, medan övriga på företaget kanske har en annan uppfattning. Om en extra ”ful-referens” då skulle ge den informationen och i praktiken innebära att man undviker en felrekrytering, kanske det kan vara värt att bryta mot den etiska aspekten.

4.1.7 Slutligt urval

Vid det slutliga valet av vilken kandidat som ska anställas uppger respondenterna att de går på magkänsla. Detta trots att de tidigare sagt att magkänsla är absolut förbjudet och att de arbetar systematiskt samt håller sig så objektiva som möjligt genom processen. Förutsättningarna som de menar krävs för att man ska få basera ett beslut på magkänsla är att slutkandidaterna har samma formella kompetens och arbetslivserfarenhet samt uppfyller de eventuella personkrav som tjänsten kräver. När de har gjort bedömningen att alla slutkandidaterna skulle kunna utföra jobbet på ett bra sätt kan magkänslan påverka beslutet.

Då blir det en spontan magkänsla. Vem tror vi passar bäst in i gänget? Hur ska man annars göra? Har man likvärdiga kandidater, då kommer den här magkänslan in.

Samma respondent menar att det allra viktigaste i rekryteringsprocessen är känslan för en person och att de oftast har en huvudkandidat från början. Att ha en favorit kan vara ett stort misstag enligt Lindelöw Danielsson (2013:49) eftersom det då kan vara svårt för rekryteraren att förhålla sig objektiv till kandidaten och därmed riskera att missa negativa aspekter hos personen. Resultatet av undersökningen visar också på ett mer systematiskt arbetssätt vid det sista urvalet. Ett sätt som förekommer är att göra en sammanställning av de krav som finns i kravprofilen och sedan placera in slutkandidaterna efter hur väl de uppfyller kraven. Enligt respondenterna blir det då tydligt vem av slutkandidaterna som är aktuell för tjänsten. Det sättet anser vi är mer systematiskt och minimerar risken att magkänslan orsakar en felrekrytering. Känslan för personen blir då inte avgörande, utan endast en del i bedömningen vilket enligt Lindelöw Danielsson (2013:48) samt Duvringe och Florette (2015:142) är viktigt. Följande citat visar på en respondents argument för att göra urvalet på ett systematiskt sätt. Hen är anställd på ett bemanningsföretag.

Mitt uppdrag är att det blir rätt person utifrån kravprofilen så jag får skala av vad jag tycker och tänker. [...] Jag säljer ju ingen pryl som man kan

reklamera utan jag pantsätter ju min egen trovärdighet och därför är det viktigt.

Andra respondenter menar att det kan vara små skillnader som avgör, men att de ändå ska kunna motiveras utifrån kravprofilen. Det kan vara att en kandidat har läst någon extra kurs som är relevant för tjänsten eller att den har erfarenhet inom exakt samma typ av arbete. Ett annat sätt att göra det slutliga urvalet på är att, om slutkandidaterna har likvärdig kompetens och utbildning, välja en person som kompletterar gruppen på bästa sätt. Resultatet visar att respondenterna menar att man då kan basera sitt val utifrån kön eller ålder för att skapa mixade grupper på arbetsplatsen.

Alla respondenterna anser att man inte får gå på magkänsla vid rekrytering. Ändå uppger de att det första intrycket och känslan av en person är en viktig del i personbedömningen. Även vid sluturvalet menar flera respondenter att magkänslan blir avgörande, vilket helt går emot både vad de själva sagt samt teorin som finns på området. Hur gör de då för att förhålla sig objektiva och inte låta magkänslan styra? De steg som vi ser att respondenterna följer för att hålla sig så objektiva som möjligt är att vara flera personer vid intervjutillfället samt att använda sig av flera urvalsmetoder för att få en så mångsidig bild av kandidaterna som möjligt. De vill att referenterna förklarar varför de tycker en viss sak om kandidaterna och ifrågasätter även relationen mellan kandidat och referent. De betonar vikten av att ha en strukturerad intervju, att analysera och få förklaringar till testresultatet och att hela tiden återkoppla till kravprofilen så att man inte låter sig förföras av en trevlig kandidat. Alla dessa steg är sådant som enligt teorin underlättar att behålla ett objektiva förhållningssätt under rekryteringsprocessen. Några tydliga saker som skiljer sig från hur våra respondenter gör och vad som enligt teorin är lämpligast är att vissa respondenter uppger att de har favoritkandidater samt att de inte tar egna referenser på kandidaterna.

4.1.8 Medvetenhet om psykopater i arbetslivet

Resultatet av undersökningen visar att respondenterna har olika medvetenhet om fenomenet psykopater i arbetslivet. Tre huvudsakliga åsikter blir tydliga i undersökningen. Vissa respondenter är väl insatta i problematiken och sa sig även ha upplevt problematiken på tidigare arbetsplatser. Andra respondenter reagerar på ordvalet psykopater men kan ändå känna igen och resonera kring problematiken dessa personer kan innebära. En tredje grupp av respondenter har aldrig hört talas om fenomenet och vill heller inte kännas vid att det skulle kunna vara ett problem på arbetsplatser. Ett huvuddrag vi ser utifrån övrigt resultat är att de respondenter som inte ansåg sig veta något om problematiken också är de som senare visade sig gå mest på magkänsla vid processens olika delar.

4.2 Rekryterares syn på felrekrytering

Respondenterna anser att en felrekrytering är när en kandidat inte lyckas prestera på förväntad nivå. De menar att en felrekrytering exempelvis kan vara om en chef rekryteras men inte klarar av att utföra sitt chefskap på ett korrekt sätt. Det kan exempelvis handla om att chefen inte får något förtroende av medarbetarna. Det här stämmer överens med vad Högberg och Johré (2013:94ff) beskriver att en felrekrytering är. De anser att det har skett en felrekrytering när en kandidat anställs och det sedan visar sig att personen inte klarar av att utföra arbetet på rätt sätt.

Det visade sig också att en felrekrytering inte bara behövde vara när en kandidat inte klarar av att utföra det förväntade arbetet. Det kan också vara att tjänsten inte stämmer överens med kandidatens förväntningar. Oavsett vad respondenterna anser att en felrekrytering beror på, visar resultatet att en felrekrytering har skett när en kandidat fått avsluta sin anställning kort tid efter att hen anställdes. Det kan dels bero på att kandidaten säger upp sig själv men också att personen blir omplacerad eller uppsagd. Det framkommer också att respondenterna anser att en felrekrytering kan innebära stora kostnader för företaget i form av hög personalomsättning och att förväntat resultat inte uppnås. Dessa åsikter stämmer väl överens med Högberg och Johréns (2013:94ff) åsikter om att en felrekrytering orsakar hög personalomsättning och lägre produktion.

Resultatet i undersökningen visar även att respondenterna lägger större vikt på chefsrekryteringar än andra rekryteringar. De tar exempelvis fler referenser vid chefsrekrytering än vid annan rekrytering. Det framkom också att respondenterna är mer noga med att genomföra personlighetstester och att det i vissa fall är fler intervjuare som är med under intervjun när det handlar om en chefsrekrytering. Det visade sig även att kravprofilerna och bakgrundskontrollerna blir mer noggrant gjorda när det är en chef som ska rekryteras. Vi tolkar det här som att respondenterna är extra noga med att undvika felrekrytering av chefer.

Högberg och Johréns (2013:94ff) teori stödjer vårt resultat om att det är extra viktigt att undvika felrekrytering av chefer och menar att chefers beslut har större påverkan för hela organisationen än övriga medarbetare. Obert och Södergård (2010:12f) anser även de att man bör vara extra noga vid chefsrekryteringar och att det är mer resurskrävande än annan rekrytering. De menar att chefer påverkar både eventuella kunder, medarbetare samt företagets ledning. En chef som inte fungerar kan på så sätt orsaka stora konsekvenser. Obert och Södergård beskriver även att det enligt arbetsrätten är lättare att omplacera medarbetare än vad det är att bli av med en chef, vilket vi upplever som ytterligare ett argument för att en felrekryterad chef är ett större problem än övriga felrekryteringar.

Det ansågs också vara lätt att fastna för en enstaka positiv detalj hos en kandidat istället för att se helheten, vilket respondenterna upplever som problematiskt. Det här tolkar vi som en haloeffekt. Messmer (2005:14) menar att det är lätt att falla offer för haloeffekten vid en rekrytering. Haloeffekten innebär att en särskild positiv eller negativ aspekt hos en individ

kan påverka hur man tolkar övriga egenskaper hos kandidaten. Det framkom också att respondenterna upplevde att rekryterare och kandidat kan ha olika uppfattning om vad tjänsten innebär vilket de upplever som en vanlig orsak till felrekrytering. De påvisar därför vikten av att rekryteraren säkerställt att kandidaten förstått vad som förväntas av tjänsten innan personen anställs. Resultatet visade också att det lätt blir en felrekrytering om man tar förhastade beslut.

När det är någon som inte finns på plats så uppstår det ju en smärta någonstans i organisationen. Till slut är folk så trötta på det att de är beredda att ta in nästan vem som helst.

Det här kan vi koppla till Messmer (2005:14) som också hävdar att det kan vara ett problem vid rekrytering. Messmer menar att det oftast beror på tidsbrist. Det kan handla om att man vill ersätta den person saknas i organisationen så fort som möjligt och därför fattar ett förhastat beslut. Det här stämmer även in på Duvringe och Florettes (2015:142ff) syn på felrekrytering. De anser att den vanligaste fällan är att rekryteraren tar för snabba och godtyckliga beslut och inte lägger ned tillräckligt mycket tid på hela rekryteringsprocessen.

Respondenterna anser att det är viktigt att vara noggrann med kravprofilen och att hålla sig till den under hela rekryteringsprocessen för att undvika att rekrytera fel person. Det är något som Kahlke och Schmidt (2002:21f) också anser vara viktigt och menar att kravprofilen i många fall behöver göras noggrannare. Flera respondenter nämner också att det är viktigt att följa upp och se hur det går för personen och att hen får vägledning i början av anställningen samt att man vågar ställa krav. Detta bör göras för att undvika missförstånd och missnöje vilket kan leda till att kandidaten till slut säger upp sig eller blir uppsagd.

Undersökningen visade att respondenterna upplever att rekryterare bör akta sig för att lägga allt för stor vikt på det personliga brevet om man vill undvika en felrekrytering. Respondenterna upplever att det som står i det personliga brevet är irrelevant för om kandidaten klarar av arbetet eller inte. Istället bör fokus ligga på om kandidaten har rätt kompetenser och erfarenheter. Det här kopplar vi till Weinsteins (2012:54) teori om att ett beteendemässigt CV kan vara en orsak till felrekryteringar. Detta CV är mer beteendefokuserat än det traditionella. Han menar att kandidater som har ett mer beteendefokuserat CV lättare sticker ut från mängden och därmed ökar chansen att få komma på intervju. I den här typen av CV beskrivs inte bara utbildning och kompetens utan också andra eftertraktade egenskaper och överlägsna erfarenheter. Det här anser Weinstein kan orsaka en felrekrytering då det är lätt att man väljer den sökande som marknadsför sig bäst och då missar kandidater som kanske är bättre lämpade för tjänsten. Vi upplever därför att respondenterna gör rätt som inte fokuserar på sådana aspekter utan istället koncentrerar sig på ren kompetens och erfarenhet som framkommer i kandidaternas CV.

4.2.1 Psykopatiska chefer som felrekrytering

Vi kan se ett samband mellan vad respondenterna anser att en felrekrytering är och vad Tunbrå (2007a:19f) menar kännetecknar en psykopatisk chef. Respondenterna anser att det är en felrekrytering när den anställde inte utför arbetet på det sätt som förväntas. En chef med psykopatiska drag kan påverka medarbetare men också hela organisationer negativt. Det gör psykopaten genom bland annat manipulation, kontrollbehov och bristande ansvars känsla. Vi tolkar detta som att den psykopatiska chefen inte utför sitt arbete på önskvärt sätt och därför kan anses vara en felrekrytering. Respondenterna ansåg också att en felrekrytering har skett när en kandidat säger upp sig eller blir uppsagd kort tid efter att kandidaten anställdes. Tunbrå (2007b:7) menar att det inte är ovanligt att en psykopatisk chef hoppar mellan flera olika jobb och arbetsplatser under bara något år. Om psykopaten hamnar i lägen som hen inte har någon kontroll över, eller om hen känner sig trängd är det inte ovanligt att psykopaten tar till alla medel för att snabbt säga upp sig. Vi kan också koppla vårt resultat till Duvringe och Florettes (2015:68) syn på psykopatens kännetecken. Ett kännetecken hos den psykopatiska chefen är att hen är mycket impulsiv och har ett ständigt behov av stimulans. Det här tolkar vi som ytterligare ett tecken på att psykopaten tycker om förändring och kanske därför inte heller har något emot att säga upp sig om psykopaten inte får som hen vill. Vi tolkar vårt resultat som att respondenterna anser att en psykopatisk chef därför kan vara en felrekrytering om den nyanställd inte utför arbetet på lämpligt sätt alternativt säger upp sig eller blir uppsagd kort tid efter hen anställts.

Vi kan även se ett samband mellan vårt resultat som visar att respondenterna är mer noggranna i vissa delar av processen vid chefsrekrytering än annan rekrytering och Tunbrås (2007b:7) teorier om vad man bör göra för att undvika att rekrytera en psykopat. Resultatet visar att man är extra noga med bland annat bakgrundskontroller. Tunbrå påstår att det är viktigt att man alltid kontrollerar att kandidatens meritförteckningar stämmer. Om det är en psykopat som söker är det inte ovanligt att uppgifterna om befattningar, utbildningar och andra resultat är påhittade. Eftersom resultatet från undersökningen visar att respondenterna är mer noga vid chefsrekrytering än annan rekrytering tolkar vi det som att respondenterna tycker att det är ett större misstag att felrekrytera en psykopatisk chef än att felrekrytera en psykopat till andra tjänster vilket även teorin uppger.

Som tidigare nämnts anser respondenterna att en felrekrytering kan orsaka låg arbetsprestation och hög personalomsättning. De nämner även andra negativa följder som kan orsakas av en felrekrytering. Det är bland annat missnöjdsamhet, oro, flykt, rykten, dåliga resultat, subgrupper samt uppsägningar. Några av dessa negativa följder kan vi koppla till vad Duvringe och Florette (2015:28) anser att en psykopat kan orsaka i en organisation. De menar att en psykopat påverkar den psykosociala arbetsmiljön negativt på en arbetsplats på grund av bland annat missnöje hos medarbetarna, dålig självkänsla, samarbetsvårigheter, ryktesspridning, konflikter samt minskad motivation hos medarbetarna. Det här menar Duvringe & Florette (2015:102) kan resultera i lägre produktion och hög personalomsättning, vilket bekräftar det respondenterna ansåg att en felrekrytering kan orsaka. Det här tolkar vi

som ytterligare ett argument för att respondenterna upplever att en psykopatisk chef är en felrekrytering.

Respondenterna upplevde att en vanlig orsak till felrekrytering är att rekryteraren lägger allt för stort fokus på det personliga brevet istället för att fokusera på kompetenser och erfarenheter som framgår i CV. Det här anser vi vara ett tecken på att man kan rekrytera en psykopat av misstag. Tunbrå (2007b:7) menar att en psykopat i många fall anpassar sitt CV så att det ska passa det aktuella jobbet gällande exempelvis egenskaper som efterfrågas, trots att psykopaten egentligen inte har dessa egenskaper.

Resultatet av vår undersökning visar också att nästan alla de egenskaper som respondenterna ansåg vara negativa för en chef kunde kopplas till psykopatens egenskaper. Några av de egenskaper respondenterna nämnde var oförmåga att samarbeta, arrogant, detaljstyrd, självcentrerad, svårt för att ta kritik och orättvis. Vi tolkar detta som att psykopaten inte är någon eftertraktad chef och det är ytterligare ett tecken på att respondenterna anser att psykopaten kan vara en felrekrytering. Trots att det finns flera argument som talar för att den psykopatiska chefen anses vara en felrekrytering framkom det att psykopaten även har några positiva egenskaper som anses vara eftertraktade hos ledare. Några av de egenskaperna som vi kunde koppla till psykopatens egenskaper var kommunikativ, entusiasmerande och aktiv, vilket enligt Duvinge och Florette (2015:68) kan vara psykopatiska drag.

Yukl (2012:166) beskriver att vissa egenskaper och färdigheter är särskilt viktiga att ha som chef. En chef bör exempelvis vara anpassningsbar till olika situationer, pålitlig, ha självkänsla samt vara uppmärksam på den sociala miljön. Andra viktiga egenskaper är att vara beslutsam, stresstålig, ha hög energinivå och vara villig att ta ansvar. Det är även positivt att våga påverka andra dock måste chefen också kunna samarbeta. Även här kan vi se att vissa av de egenskaper som Yukl anser vara eftertraktade hos chef kan kännas igen som psykopatens egenskaper. De egenskaper som vi tolkar kan kopplas till psykopaten är att vara anpassningsbar till olika situationer, beslutsam, ha hög energinivå samt våga påverka andra. Vi tolkar psykopaten som anpassningsbar till olika situationer på så vis att hen har lätt för att hamna i centrum både vid sociala tillställningar men också vid mer seriösa sammanhang. Psykopaten är också expert på att säga det vi vill höra vilket gör att hen till en början är mycket omtyckt av andra (Tunbrå 2007:22). Duvinge och Florette (2015:68) anser också att psykopaten har ett ständigt behov av stimulans och är impulsiv, vilket vi anser vara ett ytterligare tecken på att psykopaten är anpassningsbar till olika situationer. Däremot är vi kritiska till att psykopaten skulle anpassa sig efter andras behov, då Duvinge och Florette (2015:83) menar att psykopaten endast agerar för egen vinning. Att psykopaten är anpassningsbar till olika situationer kan alltså vara både en fördel och en nackdel.

Vi har tidigare nämnt att några av de egenskaper som respondenterna beskriver som positiva hos en chef kunde kopplas till vad teorin anser är egenskaper som psykopaten har. När respondenterna beskrev vilka egenskaper de upplevde som positiva hos en psykopatisk chef nämndes bland annat att vara handlingskraftig, karismatisk, entusiastisk samt klipsk. De beskrev också att det kunde vara positivt att vara aktiv, ha förmåga att få med sig andra och

att vara effektiv. Psykopatens positiva egenskaper ansågs vara eftertraktade vid kortare uppdrag, i de sammanhang där saker och ting måste bli snabbt gjorda och om personen inte behöver samarbeta med andra eller har personalansvar. Vi tolkar det som att psykopatens egenskaper anses vara eftertraktade i vissa sammanhang.

De kan vara bra när de får ett uppdrag som de sedan slutför och efter det får de kliva av. Det är ju inga förvaltande typer det här utan här handlar det kanske bara om något år

I de situationer där man behöver någon drivande, när man ska ta sig från A till B med begränsade resurser. Om man till exempel ska bygga en bro över en flod, då är det väl lika bra att någon står där och gallskriker och säger lägg ut plankorna nu kör vi [...] Men så ser ju inte livet ut så det är klart att det är väldigt sällan som det allra yttersta är värdefullt med handlingskraft, att köra över och vara tvärsäker.

De positiva egenskaperna hos psykopaten ansågs vara positiva i viss mån. I ett sådant sammanhang anser alltså respondenterna att psykopaten inte behöver vara en felrekrytering. Men om egenskaperna slår över och går till överdrift kan det istället få motsatt effekt. Om det inträffar tolkar vi det som att respondenterna anser att psykopaten är en felrekrytering. De menar att det exempelvis kan vara positivt med en ordningsam chef, men om det går till överdrift och chefen blir perfektionist vilket anses vara ett psykopatiskt drag, kan det resultera i detaljstyrning och att andras arbete inte duger. Det här kan vi koppla till Tunbrås (2007a:39ff) antaganden om psykopaters kontrollbehov. Som ledare är det helt normalt att vilja ha kontroll över verksamheten enligt Tunbrå. Men för psykopater handlar det om en kontroll som istället blir negativ. Tunbrå menar att psykopaten är pedantisk, måste veta allt i detalj, gör kontroller för att se att inte någon missköter sig och inte litar på någon.

Respondenterna upplever däremot att det är lätt att ta fel och rekrytera en person med dessa drag då de i många fall anses vara positiva. Det är svårt att veta vid en rekrytering om det är en psykopat med dessa positiva drag och om de kommer att slå över och bli till något negativt för medarbetare och organisation. Dessa drag upplever alltså respondenterna som positiva så länge de inte slår över och det blir för mycket av dem. Vi tolkar därför det här resultatet som att respondenterna upplever att det är lätt att missta en genuin person som har dessa drag med en psykopat som har dessa drag då det anses vara eftertraktade egenskaper såvida det inte slår över. Trots att psykopaten tycks ha positiva drag som kan vara till fördel för organisation och medarbetare i enstaka sammanhang så är psykopatens positiva egenskaper betydligt färre än de negativa.

5 Sammanfattande diskussion

I detta avslutande avsnitt presenteras slutsatserna från undersökningen. Vi besvarar frågeställningarna och klargör hur undersökningens syfte har uppfyllts. Därefter diskuteras uppsatsens styrkor samt vad som kunde ha gjorts bättre. Diskussionen avslutas med förslag på framtida forskning om psykopater i arbetslivet som vi anser vara intressanta att studera vidare.

5.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur HR-personal och bemanningsföretag går till väga vid rekrytering samt hur väl rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater. Vi ville också undersöka hur rekryteringsansvariga ser på fenomenet psykopater i arbetslivet och hur dessa kan anses vara en felrekrytering. Frågeställningarna som vi ville besvara är hur väl de olika delarna i rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater samt om rekryteringsansvariga anser att psykopater är en felrekrytering och i så fall på vilket sätt.

5.1.1 Hur väl de olika delarna i rekryteringsprocessen fungerar för att undvika psykopater

Kravprofil

Vi anser att resultatet visar att respondenterna använder kravprofiler på ett sätt som enligt teorin skulle vara relativt säkert för att undvika psykopater. Visserligen visar resultatet att vissa respondenter preciserar personliga egenskaper i kravprofilen, vilket enligt teorin ökar risken för att rekrytera psykopater. Vi anser dock att de är medvetna om riskerna med att precisera personliga egenskaper samt har bra argument för att inkludera personkraven. Exempelvis menade respondenterna att man måste precisera vilken personlighet man söker för att personlighetstester ska ha någon betydelse överhuvudtaget. Dessutom blir det användbart för att på ett systematiskt sätt kunna göra urval genom hela processen när kandidaterna till stor del är likvärdiga vad gäller utbildning och arbetslivserfarenhet. Vi anser att dessa argument motiverar användandet av personliga egenskaper och att respondenternas kravprofiler är säkra vad gäller att undvika psykopater oavsett om de inkluderar personkrav eller inte. Det viktiga är att egenskaperna har ett syfte och inte står med av rutin. Resultatet visar även att respondenterna återkopplar till kravprofilen under hela processen vilket ytterligare säkrar rekryteringen från psykopater.

Första urvalet

Vad gäller det första urvalet visar vår undersökning att vissa respondenter har ett mer säkert tillvägagångssätt än andra för att undvika psykopater. De som använder ett systematiskt arbetssätt, återkopplar till kravprofilen och försöker se skillnader i utbildning och erfarenhet är de som har den säkraste metoden enligt teorin. De respondenter som uppger att de försöker

se nyanser i de skrivna ansökningarna anser vi går för mycket på magkänsla vilket ökar risken för att göra en felbedömning. Somliga respondenter menar att de gör video- eller telefonintervjuer vilket vi anser är mer tillförlitligt än att försöka se nyanser i en skriven ansökan. Det är dock fortfarande mer riskabelt än de som helt baserar sitt beslut på små skillnader i utbildning och erfarenhet. Vi tolkar vårt resultat som att processen vad gäller det första urvalet är säkrare gällande att undvika psykopater när man har många sökanden till en ledig tjänst. När det är få sökande uppger respondenterna att de frångår de formella kraven och i större utsträckning väger in personligheten vilket är riskabelt då psykopaten är duktig på att ge ett positivt första intryck.

Intervjuer

Teorin säger att det är svårt att identifiera psykopater vid intervjuer. Vi upplever dock att undersökningen visar att respondenterna arbetar på ett bra sätt med intervjuer. De är medvetna om att man kan bli förtjust i en kandidat och vill därför bekräfta och grunda sin personliga uppfattning i ett testresultat eller ytterligare personers bedömning. Teorin går isär vad gäller om intervjun ska hållas öppen eller strukturerad, men vårt resultat visar att respondenterna väljer en mellanväg. De använder sig av en semistrukturerad intervju där de har områden att förhålla sig till men fortfarande kan ställa öppna och anpassade frågor till kandidaterna. Genom att hålla sig till dessa områden minimeras risken att bli förtjust i en kandidat och därmed tappa kontrollen över intervjun. Öppenheten är dock viktig för att få kandidaterna att slappna av och ge äkta svar samt ger intervjuaren möjlighet att gå in djupare på vissa intressanta områden. Vi anser att även om respondenterna förlitar sig för mycket på sin magkänsla i andra delar av processen så är de vid intervjuerna noga att förankra sin känsla i något vilket minskar risken att bli lurad av en psykopat.

Personlighetstester

Personlighetstester är den del i processen som vi anser att respondenterna löper störst risk att missa psykopaterna. Enligt teorin är det säkraste sättet att identifiera en psykopat att man låter en legitimerad psykolog genomföra djupintervjuer med kandidaterna. Ingen av våra respondenter gör detta. De använder sig heller inte av assessment centers vid rekrytering, vilket är det andra sättet som enligt teorin är lovande för att identifiera psykopater. Undersökningen visar att flera respondenter har dålig kunskap om vad testerna mäter och varför de används. De uppger att de inte litar blint på testresultatet, men om de inte vet vad testet innebär i detalj men tar ändå hänsyn till resultatet måste de alltså lita på det. Enligt teorin är personlighetstest inte särskilt bra för att identifiera psykopater eftersom det oftast handlar om självskattningstester samt att rekryteraren till stor del måste analysera resultatet. Om personen som ska analysera resultatet inte vet vad resultatet mäter anser vi att det finns en stor risk för felaktigheter. Bemanningsföretagen är de som visar störst kunskap om personlighetstester och är därför de som vi anser har högst säkerhet vad gäller att kunna identifiera psykopater genom tester.

Referenstagning

Vid referenstagning visar undersökningen att respondenterna är noggranna, tar många referenser och ifrågasätter referenternas relation till kandidaterna. Enligt teorin tyder detta på

att risken att rekrytera en psykopat minskar. Dock tar våra respondenter inga referenser utöver de som kandidaten angett vilket enligt teorin kan vara önskvärt om det finns frågetecken kring kandidaten. Det finns olika uppfattningar hos respondenterna om vilka personer de vill ha som referenter. De som vill prata med en tidigare chef, kollega samt underordnad är de som enligt teorin har den säkraste processen för att undvika psykopater. Det finns även olika uppfattningar kring om respondenterna vill prata med kandidatens nuvarande chef. De respondenter som väljer att inte prata med nuvarande chefen är de som enligt teorin bäst utesluter psykopater. Både i teorin och vår undersökning framkommer att en nuvarande chef kan överdriva positiva egenskaper hos en kandidat för att bli av med en person som inte fungerar på arbetsplatsen. Genom att prata med en tidigare chef ökar chanserna att undvika sådana situationer.

Sista urvalet

Vad gäller det slutliga urvalet visar vår undersökning att de respondenter som har störst chans att identifiera och undvika psykopater är de som använder ett systematiskt tillvägagångssätt och som gör sitt val utifrån kravprofilen. De som vid likvärdiga slutkandidater låter magkänslan avgöra löper högre risk att anställa en psykopat än de som försöker hitta små skillnader i utbildning och erfarenhet. De respondenter som menar att de väljer den kandidat som läst någon extra kurs som är relevant för tjänsten eller som har erfarenhet inom liknande yrken har därför en något säkrare process just vad gäller att undvika psykopater vid det slutliga anställningsbeslutet.

5.1.2 Medvetenhetens påverkan på processen

Undersökningen visar att de respondenter som hade en hög medvetenhet om fenomenet psykopater i arbetslivet också hade en något säkrare process än övriga respondenter. Vi vet dock inte om detta är en slump eller om det har något samband. Syftet med undersökningen var inte att jämföra bemanningsföretag och HR-avdelningar men något som framkom i resultatet är att bemanningsföretagen tycks ha en något noggrannare process än HR-avdelningarna. Dessutom visar resultatet att de anställda på bemanningsföretagen även hade en större medvetenhet om psykopater i arbetslivet. Vi tror att deras något noggrannare processer kan bero på att rekrytering är bemanningsföretagens enda uppgift och att deras yrke helt går ut på att vara experter på personbedömning och rekrytering. Deras trovärdighet står på spel och de är ansvariga mot kunden att presentera värdiga slutkandidater. Vi tror att noggrannheten i deras processer beror mer på detta än att de aktivt försöker undvika psykopater. En trevlig bieffekt av att vara bra på personbedömningar är alltså att psykopaterna automatiskt utesluts. En HR-avdelning har flera andra arbetsområden utöver rekrytering och vi antar därför att de i större utsträckning förlitar sig på olika policys och mallar som finns gällande rekrytering. Av de HR-personer vi intervjuat var det en som hade mycket större medvetenhet om företagspsykopater än de övriga. Denna respondent visar också på en mer noggrann process vilket vi sätter i samband med att hen uppgett att hon själv

upplevt problematiken med den här typen av personer. Kanske gör där medvetenheten att respondenten blir ännu noggrannare vid rekrytering för att undvika dessa personer.

Ytterligare en anledning till att bemanningsföretagen har en något noggrannare process anser vi kan vara att de inte upplever stressen av att behöva anställa någon så fort som möjligt. HR-avdelningar däremot är en del av företaget eller organisationen som har anställningsbehovet och där av också kan ha bråttom att tillsätta tjänsten. Det kan leda till att de fattar snabba anställningsbeslut utan tillräckligt underlag, vilket enligt teorin ökar risken för felrekryteringar och också att anställa en psykopat.

5.1.3 Rekryterares syn på psykopatiska chefer som en felrekrytering

Resultatet visar att respondenterna upplever att en felrekrytering har skett när en kandidat inte utför arbetet som önskat, blir uppsagd eller väljer att säga upp sig själv kort tid efter anställning. Det kan dels bero på att kandidaten inte klarar av att utföra sitt arbete på ett korrekt sätt men det kan också vara att tjänsten inte stämmer överens med vad kandidaten förväntat sig. Det respondenterna anser att en felrekrytering är kan kopplas till psykopatens egenskaper. Vi kan också se ett samband mellan konsekvenserna som en felrekrytering kan orsaka och påverkan som en psykopat kan ha på en organisation. Av det här resultatet kan vi därför dra slutsatsen att en psykopatisk chef anses vara en felrekrytering. Det eftersom den psykopatiska chefen inte utför sitt chefskap på önskvärt sätt men också för att hen enligt teorin kan säga upp sig eller bli uppsagd kort tid efter anställning på grund av sitt psykopatiska handlande. Sammanfattningsvis kan vi alltså dra slutsatsen att en psykopatisk chef kan vara en felrekrytering eftersom psykopatens egenskaper och vad hen kan orsaka för konsekvenser i en organisation stämmer överens med vad respondenterna anser att en felrekrytering är och kan orsaka för problematik.

Det framkom också att respondenterna lägger större vikt vid chefsrekryteringar än övriga rekryteringar. De upplever att chefsrekryteringar bör göras noggrannare än övrig rekrytering eftersom det orsakar större skada för medarbetare men också organisationen om det visar sig att en chef blivit felrekryterad, vilket även teorierna visar på. Eftersom respondenterna är mer noga vid chefsrekrytering än övriga rekryteringar drar vi slutsatsen att respondenterna upplever att det är ett större misstag att felrekrytera en chef än att felrekrytera övriga medarbetare.

Undersökningen visar tydliga samband mellan respondenternas åsikter om vad man kan göra för att undvika en felrekrytering och vad teorin uppger. De vanligaste orsakerna som respondenterna upplever att en felrekrytering kan bero på är att rekryteraren tar för snabba och godtyckliga beslut samt att de fastnar för en enstaka positiv detalj hos kandidaten och tror att resten löser sig vilket vi kan se en tydlig koppling till Haloeffekten. En felrekrytering kan också bero på att rekryteraren inte följer kravprofilen tillräckligt noggrant, eller att för stort fokus läggs på det personliga brevet vid det första urvalet. Det kan även bero på missförstånd mellan rekryterare och kandidat om vad tjänsten verkligen innebär. Däremot kan vi se att

respondenterna lägger störst fokus på kompetens och erfarenhet samt är noga med att följa kravprofilen under processens gång, vilket vi tolkar som positivt om man vill undvika en felrekrytering. Teorin påvisar dock vikten av att kolla upp att kompetensen och erfarenheterna verkligen stämmer, annars kan en felrekrytering ske ändå.

5.1.4 Den psykopatiska chefen - inte alltid en felrekrytering

Undersökningen visar att flera av de egenskaper som respondenterna ansåg vara negativa för en chef kunde kopplas till psykopatens egenskaper. Därför drar vi slutsatsen att psykopaten inte är någon eftertraktad chef, vilket vi upplever är ytterligare ett argument för att respondenterna ser psykopaten som en felrekrytering. Däremot visade det sig att några av de egenskaper som upplevs vara önskvärda hos en chef även kunde identifieras med några av psykopatens egenskaper. Respondenterna menar att psykopatens egenskaper kunde vara positiva i viss mån och i vissa sammanhang. Om dessa positiva egenskaper däremot går till överdrift anses att egenskaperna får en negativ påverkan på medarbetare och organisation. Eftersom psykopaten även har egenskaper som kan vara önskvärda hos en chef upplever respondenterna att det kan vara lätt att missta psykopaten som en eftertraktad chefstyp. Vi kan därför dra slutsatsen att en psykopatisk chef inte alltid behöver vara en felrekrytering, men om de positiva egenskaperna går till överdrift blir även de negativa. När det händer anses den psykopatiska chefen återigen vara en felrekrytering. Trots att respondenterna menar att den psykopatiska chefen kan vara en fördel för organisation och medarbetare och inte nödvändigtvis är en felrekrytering, är de positiva egenskaperna betydligt färre än de negativa.

Utifrån resultatet kan vi dra slutsatsen att rekryterare ser psykopatiska chefer som en felrekrytering i de flesta sammanhang. De anses som en felrekrytering då respondenternas åsikter om vad en felrekrytering är och orsakar stämmer med vad teorierna samt respondenterna anser att en psykopat är och orsakar för problematik. De anser exempelvis att en felrekrytering är när en kandidat blir uppsagd eller väljer att säga upp sig kort tid efter att personen anställts. Det kan kopplas till psykopaten exempelvis genom hans ständiga behov av stimulans. Ett exempel på vad respondenterna anser att en felrekrytering kan orsaka är hög personalomsättning samt lägre produktion vilket teorin anser att en psykopat kan orsaka i en organisation. Det här tolkar vi som att psykopaterna orsakar mer skada än nytta i en organisation även om psykopaten anses vara en tillgång i enstaka sammanhang.

5.2 Diskussion

Slutsatserna från undersökningen är att vissa respondenter har säkrare rekryteringsprocesser än andra för att undvika psykopater samt att det eventuellt finns ett samband mellan processens säkerhet och medvetenheten om psykopater i arbetslivet. Resultatet visade att bemanningsföretagen hade större medvetenhet och säkrare rekryteringsprocess för att undvika psykopater än vad HR-avdelningarna hade. När vi tittade på resultatet för endast HR-avdelningarna visade det sig att den respondenten som hade säkrast rekryteringsprocess även

hade störst medvetenhet om fenomenet psykopater i arbetslivet. Dock vågar vi inte förlita oss på att det finns ett samband mellan hur säker processen är och hur stor medvetenhet man har eftersom vi endast kunde se tendenser till detta i vårt resultat. Vi vågar inte heller förlita oss helt på att bemanningsföretag har större medvetenhet samt bättre process än HR-avdelningar eftersom vi hade en ojämn fördelning mellan dem. Dock var inte syftet att göra en jämförande studie men vi tyckte att det var ett intressant resultat att lyfta fram. Vi vill också förtydliga att undersökningen endast visar hur säker rekryteringsprocessen är för att undvika en psykopat och inte hur säkra processerna är över lag.

Vi kan dra slutsatsen att respondenterna anser att en felrekrytering har skett när en kandidat inte lever upp till arbetsgivarens förväntningar. En spekulering om varför det var så få av respondenterna som nämnde att en felrekrytering även kunde vara motsatsen, när en tjänst inte stämmer överens med kandidatens förväntningar, skulle kunna vara att man som arbetsgivare omedvetet lägger skulden hos den anställde och att man som anställd lägger skulden hos arbetsgivaren. Vi har valt att avgränsa undersökningen till att endast undersöka arbetsgivarens perspektiv. Kanske resultatet hade sett annorlunda ut om vi undersökt arbetstagarnas perspektiv på en felrekrytering. Eventuellt hade då fler svarat att en felrekrytering är när tjänsten inte stämmer överens med kandidatens förväntningar.

5.2.1 Styrkor och svagheter

Respondenterna beskrev övergripande hur de går tillväga i rekryteringsprocessen och menade att det kunde skilja sig åt från gång till gång och beroende på tjänst. Vi vet därför inte i detalj hur de går tillväga. Därför är det svårt för oss att med full säkerhet säga att vissa har säkrare processer för att undvika psykopater än andra. Hade vi gjort en observation under en längre tid och varit med under hela processen hos alla organisationer hade vi antagligen sett fler detaljer i processen och då möjligtvis kunnat dra ännu säkrare slutsatser utifrån resultatet. Vi upplever dock att observationer hade varit näst intill omöjligt att göra i vårt fall. Möjligtvis hade det gått att göra hos bemanningsföretagen då de dagligen arbetar med rekrytering, dessvärre är de hos HR-avdelningarna som endast rekryterar vid behov. Däremot anser vi att vårt resultat är tillförlitligt om man tittar övergripande på rekryteringsprocesserna hos de olika organisationerna. Efter ett antal intervjuer upplevde vi ett tydligt mönster hos respondenterna. Vi kunde se att alla respondenter hade en liknande grund för rekryteringsprocessen men att de la olika mycket vikt på olika delar. Det upplevde vi som avgörande för att bedöma hur säker processen är för att undvika en psykopat. Vi tror därför inte att små detaljer som möjligtvis hade kommit fram under en observation skulle påverka slutsatserna i någon större utsträckning.

Om vi hade haft en helt jämn fördelning mellan HR-avdelningar och bemanningsföretag hade vi eventuellt kunnat förlita oss mer på att det finns ett samband mellan medvetenhet om psykopater och hur säker rekryteringsprocesserna är. Nu kunde vi endast se att det fanns tendenser till att det skulle kunna vara så. Men återigen var inte vårt syfte att göra en

jämförande studie, utan vi ville se övergripande hur säkra rekryteringsprocesser respondenterna har för att undvika psykopater.

5.2.2 Vidare forskning

Eftersom det inte finns så mycket forskning om ämnet psykopater i arbetslivet finns det en hel del intressanta aspekter att forska vidare om och gå in djupare på. Vår undersökning är baserad på ett arbetsgivarperspektiv, det hade varit intressant att undersöka även medarbetarnas syn på en psykopatisk chef. Det visade sig exempelvis att arbetsgivarna upplevde den psykopatiska chefen som en tillgång i vissa sammanhang, det hade varit spännande att undersöka om det perspektivet skiljer sig från medarbetarnas. Det hade också varit intressant att undersöka om medarbetarnas psykosociala hälsa påverkas mer negativt av en psykopatisk chef än vad ledningens psykosociala hälsa gör. Att undersöka på vilket sätt den psykosociala arbetsmiljön påverkas av en psykopatisk chef och om det stämmer att den psykosociala arbetsmiljön påverkas negativt av psykopater vilket teorin säger skulle också kunna studeras. Det hade också varit intressant att göra en jämförande studie mellan privat och offentlig sektor och se om det är vanligare med psykopatiska chefer i någon av sektorerna.

Undersökningen visade också ett samband mellan medvetenhet och säker rekryteringsprocess. Det visade sig att bemanningsföretagen var de som hade störst medvetenhet om psykopatiska chefer och även hade säkrast rekryteringsprocess för att undvika psykopater. Det hade därför varit intressant att göra en jämförande studie och se om det faktiskt finns något samband mellan medvetenheten om psykopatiska chefer och hur säker rekryteringsprocessen är för att undvika dem. En annan intressant aspekt är hur personalansvariga hanterar en situation där det redan förekommer en psykopatisk chef. Hur problem som uppstår mellan medarbetare och chef hanteras, vad problemen beror på och om det finns psykopatiska tendenser inblandade hade varit intressant att studera vidare. Det hade också varit intressant att undersöka vad medarbetare anser vara de vanligaste problemen som uppstår med en chef och om de kan bero på att chefen har psykopatiska drag.

Referenslista

Catasus, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2013). *Boken om personalekonomi*. Stockholm: Liber.

Clive, B (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour, *Journal of business ethics*, Vol. 121, nr. 1, s. 107-121.

Duvringe, L. & Florette, M. (2015). *Psykopater i arbetslivet*. Stockholm: Mike Florette Production.

Hare, Robert D (1997). *Psykopatens värld*. Malmö: Studentlitteratur.

Holly, A. (2009). A successful leader or a psychopathic individual? *Management Services*, Vol. 53, nr 4, s. 22-24.

Hörnqvist, M. (2007). *Psykopatfabriken – Det olyckliga äktenskapet mellan kriminalvård och psykopatforskning*. I Hofer, H & Nilsson, A. (red.) *Brott i välfärden*. Stockholm: Kriminologiska institutionen Stockholms Universitet.
http://www.su.se/polopoly_fs/1.61981.1322692020!/menu/standard/file/Brott_i_valfarden_Fs_HT.pdf (Hämtad 2015-05-11).

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lindelöw Danielsson, M. (2013). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

Mathieu, C, Hare, R.D, Jones, D.N, Babiak, P, & Neumann, C.S. (2013). Factor structure of the B-Scan 360: A measure of corporate psychopathy. *Psychological Assessment*, Vol. 25, nr. 1, s. 288-293.

Messmer, M. (2005). Avoiding today's top hiring mistakes, *Strategic finance*, Vol. 87, nr. 2, s. 12-14.

Näslund, K. (2004). *Lär känna psykopaten*. Stockholm: Natur och Kultur.

Obert, C, & Södergård, J. (2010). *Chefsrekrytering: välj rätt direkt*. Höganäs: Komlitt.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Tunbrå, L-O. (2007a). *Psykopatiska chefer - lika farliga som charmiga*. Malmö: Liber.

Tunbrå, L-O. (2007b). *Att undvika psykopater vid rekrytering*. <http://www.xn--tunbr-gra.se/Standard/1002703/CustomDocs/Att%20undvika%20psykopater%20vid%20rekrytering.pdf> (Hämtad 2015-05-11).

TV4 (2015). *Så känner du igen en psykopat på arbetsplatsen*. <http://www.tv4.se/nyhetsmorgon/artiklar/så-känner-du-igen-en-psykopat-på-arbetsplatsen-54c356f3fca38ff068000858> (Hämtad 2015-02-15).

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 2015-05-11).

Weinstein, D. (2012). The psychology of behaviorally-focused resumes on applicant selection: Are your hiring managers really hiring the 'right' people for the 'right' jobs?, *Business Horizons* Vol. 55, nr. 1, s. 53-63.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor om respondenten

1. Hur länge har du arbetat med rekrytering?
2. Vad är din roll vid rekrytering?

Rekrytering

3. Hur ser er rekryteringsprocess ut?
Ser den alltid ut på samma sätt? Hur görs den första grovgallringen av alla ansökningar? Finns det brister? Kan den förbättras?
4. På vilket sätt använder ni er av kravprofiler?
Hur viktig är den? Vad innehåller den? Vem skapar den?
5. Vilka urvalsmetoder använder ni er av?
Är det alltid samma? Hur väljer man? Hur hög tilltro har man till dem? Vilken är "bäst"?
6. Hur går en intervju till?
Vad är syftet? Vem intervjuar? Är man flera intervjuare? I så fall vilka? Hur strukturerad är intervjun? Hur många kallas? Hur många går vidare från första intervjun? Hur håller man sig objektiv? Skickas/delas något formulär/test ut innan/vid intervjutillfället? Hur viktigt är det personliga samspelet? Får man gå på magkänsla? Hur många intervjuer gör man? Utförs alla intervjuerna av samma person/er? Tar man hjälp av psykologer? Kan det finnas fördelar med att ta in extern intervjuare?
7. Använder ni er av personlighetstest? På vilket sätt?
Vilka används? Hur? När? Får ni utbildning i användandet? Vad är det ni vill veta? Samma för alla kandidater eller olika? Hur hög tilltro har man till dessa?
8. Gör ni några bakgrundskontroller? Vilka?
Är det några ni skulle vilja göra, men inte gör? Varför? Hur tänker ni på kandidaternas integritet? När i processen gör man dessa?
9. Hur går ni tillväga vid referenstagning?
Vad är syftet med det? Tar ni referenser på alla kandidaterna? Lika många referenser för alla kandidater? Hur lägger man upp samtalet med referenser? Vad vill man ha reda på?
10. På vilka grunder väljer ni vem som är bäst lämpad för en tjänst?
Hur jämför man jämbördiga kandidater? Finns det någon metod för att skilja på kandidaterna? Hur stor roll spelar personlighet och samspelet med rekryteraren? Vad väger

tyngst av formell kompetens/arbetserfarenhet och social kompetens/personlighet? Vad gör man om man får motstridiga uppgifter vid personbedömningen?

11. Skiljer sig chefsrekrytering från annan rekrytering?

Hur då?

Felrekrytering

12. Vad anser du vara en felrekrytering?

Har det hänt? Vad borde man ha gjort istället? Missade man något? Varför blev det som det blev?

13. Vilka problem kan en felrekrytering leda till?

Hur löser man sådant?

Chefsegenskaper

14. Vilka egenskaper tycker du en chef ska ha?

Är det några särskilda kompetenser/färdigheter som är viktigare än andra? Vilka egenskaper väger tyngst? Hur testar du/ni om den intervjuade har dessa egenskaper/färdigheter?

15. Finns det några egenskaper en chef inte bör ha?

Vilka? Varför? Hur kan man försöka undvika dem?

Psykopater i arbetslivet

16. Vad vet du om psykopater i arbetslivet?

Vad anser du om det? Hur hörde du talas om det? Är det ett problem? Hur är det ett problem? Kan det vara en tillgång? Hur?

17. Vilka egenskaper kännetecknar en chef med psykopatiska drag?

Kan några egenskaper vara positiva ur ett företagsperspektiv? I vilka situationer? På vilket sätt?

18. Ska man undvika att rekrytera personer med psykopatiska drag till chefsposter?

Varför? Vad kan de ha för konsekvenser för företaget?

19. Vad kan göras för att undvika personer med psykopatiska drag vid rekrytering?

Tänker du på det här vid rekrytering? Skulle du känna igen psykopatiska drag? På vilket sätt kan man försöka undvika dessa ur rekryteringsprocessen?