



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 HP i företagsekonomi

Chefsrekrytering och den mörka triaden

- Risker och riskmedvetenhet vid rekrytering av chefer inom offentlig sektor

**Examensarbete i
företagsekonomi med inriktning
ledarskap, magisterexamen, EXF610
Vårterminen 2023**

Författare: Alexandra Malmberg
Författare: Sanna Isosalo

Handledare: Ahmad Ahmadi
Examinator: Stefan Hellman

Sammanfattning

Författare: Alexandra Malmberg & Sanna Isosalo

Kurs: EXF610, Examensarbete i företagsekonomi 15 hp

Termin: VT 2023

Handledare: Ahmad Ahmadi

Examinator: Stefan Hellman

Titel: Chefsrekrytering och den mörka triaden – risker och riskmedvetenhet vid rekrytering av chefer inom offentlig sektor

En ledares uppgift är bland annat att motivera och engagera sina medarbetare samt att utveckla ett välfungerande samarbete inom organisationen utifrån verksamhetens mål. Vid rekrytering av chefer eftersöks ofta egenskaper som stämmer överens med personer som har en mörk triad-personlighet (personer med psykopatiska, narcissistiska och/eller machiavellistiska drag). På en ledande position kan en sådan personlighet orsaka stor skada inom organisationen. Chefer med mörk triad-personlighet är svåra att upptäcka vid rekrytering då de ofta är karismatiska och övertygande och de kan relativt enkelt manipulera personlighetstester. Magisteruppsatsen implicerar en forskningsstudie om rekrytering av chefer i offentlig sektor där syftet var att studera ifall det inom offentlig sektor (tjänsteproduktion) i Sverige finns en betydande risk för att rekrytera chefer som faller under den mörka triaden, samt medvetenheten om den eventuella risken. Studien genomfördes med hjälp av en kvalitativ metod i form av nio semi-strukturerade intervjuer samt inslag av observationer och texttolkning. Resultatet visade att det finns en viss risk för att rekrytera chefer med en mörk triad-personlighet, och risken verkar vara både metodologisk och kunskapsmässig. Risken beror dels på att det hos flertalet intervjupersoner fanns en viss avsaknad av riskmedvetenhet när det kommer till rekrytering av chefer som besitter vissa egenskaper, samt att flertalet intervjupersoner har en stor tilltro till icke evidensbaserade tester vilka ledare som faller under den mörka triaden tenderar att ta sig igenom. En av slutsatserna som går att dra är att ju lägre samt äldre utbildning personen har desto mer eftersöks egenskaper som faller under den mörka triaden och desto lägre tenderar riskmedvetenheten att vara. Ytterligare en slutsats som går att dra är att det inom offentlig sektor i Sverige till viss del verkar saknas rekryteringstester som inbegriper emotionell intelligens, något som enligt forskning kan ge ett visst skydd mot att rekrytera chefer med mörk triad-personlighet. Resultatet kan tänkas bidra med kunskap om riskerna för att inom offentlig sektor rekrytera en chef med mörk triad-personlighet så att ytterligare tillvägagångssätt inom rekrytering kan användas för att minimera risken för att rekrytera chefer med denna personlighetstyp. Resultatet kan även ses som en bidragande del till forskningsfältet där detta område i Sverige fortfarande är relativt outforskat, särskilt inom offentlig sektor.

Nyckelord: Rekrytering, chefer, offentlig sektor, risker, mörk triad, machiavellism, narcissism, psykopati, egenskaper, ledarskap.

Abstract

Authors: Alexandra Malmberg & Sanna Isosalo

Class: EXF610, Master's thesis in Business Administration, Leadership 15 he credits

Semester: ST 2023

Tutor: Ahmad Ahmadi

Examiner: Stefan Hellman

Titel: Management recruitment and the dark triad – risks and risk awareness when recruiting managers in the public sector

A manager's job is to engage and motivate the employees, and to develop a well-functioning collaboration based on the objectives of the business. When recruiting managers, traits that overlap with people with a dark triad-personality (people with psychopathic, narcissistic and/or Machiavellian traits) are often sought, and having a leader with such a personality can cause organizations great harm. It is difficult to detect managers with a dark triad personality in recruitment as they often are both charismatic and persuasive, and they can easily manipulate a personality test. The master's thesis involves a study on the recruitment of managers in the public sector. The aim was to study whether there in the public sector in Sweden is a significant risk and awareness of the possible risk of recruiting managers who fall under the dark triad. As a method for the study, a qualitative method was chosen in the form of nine semi-structured interviews, with some elements of observation and text interpretation. The results revealed that there is a certain risk of recruiting managers with a dark triad-personality. This risk seems to be both methodological and knowledge-based, and is partly due to the fact that there was a certain lack of risk awareness among the majority of interviewees when it comes to recruiting managers who possess certain characteristics, and that the majority of interviewees put great faith in non-evidence based tests which managers with a dark triad-personality tend to pass. One of the conclusions of the study was that recruiters with lower and/or an old education tended to seek more after characteristics that are synonymous with the dark triad, and they were also less aware of the risks of doing so. Another conclusion that can be drawn is that in the public sector in Sweden there seems to be a lack of recruitment tests that include emotional intelligence, something that according to research can provide some protection against recruiting managers with a dark triad-personality. The results may contribute with knowledge about the risks of recruiting a manager with dark triad-personality in the public sector, so that additional approaches in recruitment can be used to minimize the risk of recruiting a manager with a dark triad-personality. The result can also be seen as a contributing part to the research field as this area in Sweden still is relatively unexplored.

Keywords: Recruitment, managers, public sector, risks, dark triad, machiavellianism, narcissism, psychopathy, characteristics, leadership.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3. Syfte och frågeställningar	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Systematisk litteratursökning	7
<i>2.1.1 Litteratursökningar</i>	7
2.2 Rekrytering	8
2.3 Ledarskap	10
<i>2.3.1 Ledarskap i privat och offentlig sektor</i>	10
2.4 Ledarskap och den mörka triaden	10
2.5 Teoretisk analysmodell	13
3. Metod	15
3.1 Metodval	15
3.2 Urval	16
3.3 Genomförande	17
3.4 Analysmetod	18
3.5 Trovärdighet	19
<i>3.5.1 Tillförlitlighet</i>	20
<i>3.5.2 Överförbarhet</i>	20
<i>3.5.3 Pålitlighet</i>	21
<i>3.5.4 Konfirmering</i>	21
3.6 Forskningsetiska riktlinjer	21
3.7 Källkritik	23
4. Empiri	24
4.1 Bakgrundsinformation	24
4.2 Rekrytering	24
<i>4.2.1 Kravprofil</i>	24
<i>4.2.2 Intervjuer och tester</i>	25
<i>4.2.3 Beslutsfattande och risker</i>	26
4.3 Ledarskapsegenskaper och den mörka triaden	29
<i>4.3.1 Mjuka och mörka ledaregenskaper</i>	29
<i>4.3.2 Kollektiva mål</i>	32
4.4 Sammanfattning av empiri	33

5. Analys	34
5.1 Rekryteringsprocessen	34
5.2 Ledarskapsegenskaper	35
5.2.1 <i>Mjuka ledaregenskaper</i>	36
5.2.2 <i>Mörka ledaregenskaper</i>	36
5.3 Riskmedvetenhet	38
6. Slutsats	41
6.1 Studiens syfte och genomförande	41
6.2 Studiens slutsatser och kunskapsbidrag	41
6.3 Studiens begränsningar	42
6.4 Förslag till fortsatt forskning	43
7. Referenser	44
Bilagor	49
Bilaga 1. Missivbrev	49
Bilaga 2. Intervjuguide	50
Bilaga 3. Inledande presentation, informationsbrev med samtycke	51
Bilaga 4. Litteratursökning och sökord mörk triad	52
Bilaga 5. Författarens individuella bidrag och delaktighet	60

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till forskningsstudien, följt av en problembeskrivning samt syftet med att undersöka aktuellt område. Avslutningsvis presenteras de frågeställningar forskningsstudien ämnar besvara.

1.1 Bakgrund

Begreppet ledarskap är mångfacetterat med många olika skolor, som även går i trender. Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist och Tengblad (2020) menar att ledarskap traditionellt har varit förknippat med egenskaper som att vara beslutsam, stark, risktagande och att ha kontroll. Även om dessa egenskaper fortfarande dominerar bilden av ledaren så menar Andersson m.fl. att på senare tid har andra egenskaper visat sig viktiga såsom att vara relationell, empatisk och lyssnande. Yammarino (2012) redogör för att en ledares uppgift är att utifrån verksamhetens mål anpassa sitt ledarskap för att påverka normer, värderingar och arbetsinsatser så att de är i linje med verksamhetens mål. Ledaren ska motivera och engagera medarbetare och upprätthålla ett välfungerande samarbete i organisationen. Två populära ledarstilar idag är ett transformativt och autentiskt ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2020). En transformativ ledare är ofta väldigt karismatisk och påverkar, inspirerar och entusiasmerar sina följare att se förbi sina egna intressen och arbeta för organisationens framgång (Bass, 1990). Enligt Andersson m.fl. (2020) har autentiskt ledarskap sitt ursprung i ett transformativt ledarskap. Den autentiska ledaren leder med utgångspunkt i äkthet och sin etik och moral, och agerar genomgående utifrån detta i alla situationer och relationer.

Montano, Reeske, Franke och Hüffmeier (2017) menar att hur ledarskapet utövas och vilken ledarstil som används påverkar medarbetarnas hälsa och arbetsprestation och kunde i sin metaanalys av ledarstilar och dess påverkan på medarbetare se att transformativt ledarskap var en relativt stark prediktor för exempelvis positiva psykiska hälsoreultat hos medarbetare. O'Reilly och Chatman (2020) menar att ledare och chefer med en transformativ/autentisk ledarskapsstil ger en vision om en fruktsam framtid, inspirerar och motiverar sina följare med bilden av en bättre tillvaro. Många transformativa och autentiska ledare passar in i *American Psychiatric Associations* kriterier för narcissistiska personlighetsstörningar, personlighetsdrag som faller under "Den mörka triaden". Den mörka triaden är ett samlingsbegrepp som används inom ledarskap för ledare/chefer med egenskaper som tyder på antisocial personlighetsstörning. Begreppet omfattar psykopati, narcissism och machiavellism. Dessa ledare är bland annat självsäkra, manipulativa och risksökande. Eftersom dessa ledare framstår som duktiga transformativa/autentiska ledare är det av hög vikt att kunna skilja mellan de som är friska och de som har en mörk triad-personlighet. Psykopater (personer med antisocial personlighetsstörning) är exempelvis väldigt duktiga på att övertala och manipulera följare för att nå mindre mål som inger förtroende innan de börjar sin jakt mot mål som primärt gynnar psykopaten själv. Transformativt ledarskap

fokuserar mycket på att motivera följarna vilket innebär att det är svårt att skilja mellan en duktig transformativ/autentisk ledare och en ledare med mörk triad-personlighet (ibid).

Tunbrå, chefsrekryterare och författare till boken ”Psykopatiska chefer – lika farliga som charmiga”, har ägnat flera år åt att studera beteenden hos chefer. Tunbrå (2003) menar att det finns en skev bild av att alla psykopater är mördare eller grovt kriminella brottslingar vilket inte är fallet. Inom offentlig sektor uppskattas fem procent av cheferna ha antisocial personlighet (ibid). Under de år Tunbrå studerade chefer med psykopatiska drag hittade han några centrala egenskaper som var återkommande. Dessa var: värtalig, spännande och intressant, narcissism, manipulativ, ha kontrollbehov, mytmani, hot, hämnd och aggressioner samt bristande ansvarskänsla. Kontroll är något starkt förknippat med chefskap men för psykopaten är kontroll ofta förknippat med att ha kontroll över andra människor och deras tankar, skillnaden mellan detta kan vara svår att upptäcka (ibid). Manipulativa tendenser kan ge sig i uttryck genom smutskastning av personer som inte är närvarande, belöning för de psykopaten får med sig, dupering (försök till undanröjning) av personer som hen inte får med sig, rädsla för att andra ska ta över hans position och en tendens att skaffa sig informell kontroll över organisationen genom manipulation och att använda personer som lätt går att leda. När psykopaten känner sig trängd kan inslag av hot, hämnd och aggressioner uppstå. Dessa inslag kan vara svåra att avslöja då beteendet kan svänga mellan subtila hot och vänlighet med avsikt att förvirra och skuldbelägga (ibid).

”Den mörka triaden” är som tidigare nämnt ett samlingsbegrepp som används inom ledarskap för ledare/chefer som visar på antisocial personlighetsstörning och omfattar psykopati, narcissism och machiavellism. Psykopater kännetecknas som en person som har svårt att följa normer, känna empati och medlidande för andra, svårt att föreställa sig andra människors känslor, reaktioner och situationer. Personen är ofta självupptagen och har en bild av sig själv som oftast är väldigt romantiserad. Andra egenskaper som psykopaten ofta har är svårt att bibehålla långa relationer, svag impulskontroll, svårt att hantera besvikelse och motstånd, svårt att känna skuld-känslor, svag identitetskänsla – därav den romantiserade självbilden, känslökyla och behov av spänning, omväxling och starka sinnesintryck. Inom arbetslivet uppfattas psykopater ofta som visionärer. De är karismatiska, orädda och bra på att fatta snabba beslut (Psykologiguiden 1, u.å.). Narcissistisk personlighetsstörning utmärker sig i ett mönster av storhetsföreställning om sig själv som person. Personen har ofta ett överdrivet bekräftelsebehov av beundran och saknar empatisk förmåga. Grandios självbild (att personen framstår som storslagen och pampig) kopplas ofta samman med narcissisten vilket innebär en överdriven tro på sin egen betydelse. Narcissisten har ofta starka visioner om framgång och makt. De tror ofta att deras egna känslor och problem är unika och endast kan förstås av någon som är lika speciell som hen själv. De anser ofta att de har rätt att bli behandlade bättre än andra och har svårt för att ta emot kritik. När kritik ges reagerar de ofta med ilska eller skam. De utnyttjar ofta andra för att nå sina egna mål. De kan vara oansvariga, aggressiva, labila, ha en svag jag-känsla, vara dramatiserande, manipulativa och egocentriska. Narcissistens identitet kan vara väldigt växlande i strävan efter att uppfattas som speciell. Personer med

narcissistisk personlighetsstörning har ofta sikte på att få erkännande av andra och kan manipulera andra för att nå en maktposition (Psykologiguiden 2, u.å.). Machiavellism, machiavellisk personlighet, kännetecknas av att sätta upp egna mål utan hänsyn till andra. Personer med machiavellism är ofta känslolösa, hänsynslösa och cyniska. De saknar ofta moraliska principer och kan under organisationspsykologi gå under beteckningen ”skitstövlsbeteende” (Psykologiguiden 3, u.å.).

Ledare och chefer med mörk triad-personlighet har ofta en stor tro på sina egna prestationer, är oftast väldigt övertygande och charmiga. De vågar ta risker och saknar oftast moraliskt tänk även om de kan vara väldigt kamouflerande och på så vis dölja de negativa egenskaperna väl (Vikström, 2007). Chefer med autentisk ledarskapsstil ger oftast medarbetarna bilden av att de står för vad de säger, inger ett förtroende och en bild av att de är pålitliga och ärliga. Men bakom det autentiska finns det en motsägelsefullhet (Sveningsson & Alvesson, 2021). Detta då cheferna å ena sidan är autentiska men å andra sidan bör uttrycka intresse för medarbetare och deras idéer. Sveningsson och Alvesson (2021) menar att dessa delar kan krocka då chefer och ledare emellertid intresserar sig för medarbetares idéer för att bibehålla en god relation. En sådan dubbelsidighet kan medarbetare tolka som icke-autentiskt (ibid). På så vis krävs förmågan att kunna pendla mellan att å ena sidan göra medarbetarna nöjda och å andra sidan göra det som krävs för uppdraget som chef/ledare - det ledningen önskar. Personer med mörk triad-personlighet har en unik förmåga att få med sig sina följare (medarbetare). I Mittmedias och Sveriges Radios gemensamma granskning av tystnaden inom offentlig sektor framfördes att dåligt ledarskap är en bidragande orsak till att anställda inte vågar uttrycka kritik och bland dåliga chefer är psykopaten den värsta typen av chef (Öst, 2015). Under Almedalsveckan 2021 hade Psykologförbundet ett seminarium, ”Sjuk av jobbet – vilken betydelse har ledarskapet?”. Under seminariet berördes konsekvenserna det kan innebära för anställda som har en chef med en mörk triad-personlighet. Det lyftes även fram att det är svårt att upptäcka den mörka triaden hos chefer och ledare (Kriisa, 2018).

Att ha en ledare med psykopatiska drag kan orsaka stor skada i en organisation, både för organisationen i sig och för medarbetarna (Vikström, 2007). Det finns risker med att rekrytera en chef med mörk triad-personlighet såsom att denna kan äventyra demokratin, inte tar ansvar för sina egna handlingar, agerar oetiskt och främst arbetar för egen vinning (Kraus, Tranmüller, Kaller & Tiberius, 2020). Men hur når dessa människor chefs -och ledarskapspositioner? En stor del av problematiken ligger i att det vid rekrytering av chefer och ledare ofta eftersöks egenskaper som mer eller mindre tenderar att falla under den mörka triaden. Även Tunbrå (2003) lyfter att det inom rekryteringsbranschen är svårt att i rekryteringsprocessen identifiera chefskandidater som är psykopater och komplexiteten verkar ligga i att det eftersöker egenskaper hos chefer, exempelvis utåtriktade, charmiga, handlingskraftiga och motiverande, som psykopater besitter. Vidare menar Tunbrå i en intervju med ST att han upplever att psykopater har lättare för att gömma sig i offentlig sektor tack vare den politiska miljön som är lockande rent maktmässigt (Öst, 2015).

Människan har alltid haft ett behov av att göra förenklade bedömningar av andra människor och genom historiens gång har många teorier tillkommit om hur bäst bedömningar av andra görs, framför när det gäller hur man hittar de bästa ledarna (Andersson, Hallén & Smith, 2016). Samtidigt finns det i modern tid principer om icke-diskriminering som rekryterare måste förhålla sig till i jakten efter att rekrytera den mest lämpade ledaren. Den offentliga sektorn i Sverige har exempelvis helt andra krav på transparens och öppenhet jämfört med privat sektor i och med att de styrs av offentlighetsprincipen (Ledarna, 2022; Regeringskansliet, 2015). Frågan om hur rekryterare förhåller sig objektivt är ständigt aktuell och frågan är om det ens är möjligt att fullt ut vara det. I stället behövs metoder för att kompensera för sin subjektivitet hittas, detta genom att exempelvis använda sig av flera bedömare (Andersson, Hallén & Smith, 2016). Ett sätt att göra detta är att använda sig av en kravprofil. Kravprofilen är det dokument som bygger på befattningsbeskrivningen, det vill säga den beskrivning som visar vilka färdigheter som behövs för att klara av att utföra de arbetsuppgifter som finns beskrivna. Vid rekrytering skrivs en kravprofil ihop och enligt en undersökning som fackförbundet Ledarna genomförde 2014 lägger 20 procent av cheferna upp till en timme på att göra kravprofilen, 23 procent en till två timmar, 19 procent tre till fyra timmar och 12 procent fem timmar eller mer. Övriga svarande hade svårt att uppskatta hur lång tid de hade ner. En fjärdedel av cheferna uppgav att de önskade att de hade lagt ner mer tid (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Vid rekrytering av chefer är uppfattningen att personer med psykopatiska drag inte svarar utmärkande på de tester som ibland genomförs vid rekrytering (Tunbrå, 2003). Vid intervjuer uppträder dessa helt normalt, uttrycker känslor, tankar och värderingar som känns igen vilket gör att det är svårt att upptäcka personlighetsdraget. Psykopater har en väl utvecklad förmåga att säga det som lämpar sig i situationen, att säga det rekryteraren vill höra. Psykopater har även inslag av mytomani och kan ljuga för att nå sina mål, detta utan att verka besvärad eller tveksam utan snarare uppfattas som väldigt uppriktiga och trovärdiga från början (ibid).

En rapport av Maczulskij och Viinikainen (2021) visar att anställda inom offentlig sektor är mer sociala jämfört med anställda inom privat sektor. Ifall man söker chefer som är transformativa/autentiska finns det en ökad risk för att få in en chef med psykopatiska drag, detta eftersom dessa ledare ofta är väldigt charmiga, sociala och inspirerande. De drar sig inte för att ta chanser och manipulera omgivningen för att nå sina uppsatta mål (Schreyer, Plouffe, Wilson & Saklofske, 2021). Vid rekrytering lockas många rekryterare av den transformativa ledaren tack vare sina grandiosa föredrag utifrån visionen om att hitta en ledare som kommer skapa stora underverk och stora positiva förändringar. I denna vision finns oftast en romantiserad bild av ledaren, att denne ska komma in som en räddare och skapa de underverk som räddar verksamheten. Enligt O'Reilly och Chatman (2020) är narcissistiska ledare och chefer en väsentlig utmaning för verksamheter och organisationer. Den anställde kan lättare undvika en kollega och vanlig medarbetare än

en chef/ledare. Att få in en chef med mörk triad-personlighet kan även innebära risker på det finansiella planet. Enligt Abdel-Menguid, Jennings, Olsen och Soiliman (2021) har VD:ar med mörk triad-personlighet dessutom en ökad benägenhet att kringgå regler gällande finansiell rapportering.

Tunbrå (2003) menar att personer med antisocial personlighet kan vara svåra att avslöja. Det finns en problematik i att de flesta studier och forskning om ämnet primärt rör brottslingar och inte de psykopater som inte har ett brottsligt beteende. En anledning till att det kan vara svårt att avslöja psykopater som inte är brottsliga beror till stor del på att dessa personer ofta har en motsägelsefull personlighet. Det finns å ena sidan charmerande egenskaper samtidigt som det finns egoism, det vill säga de är väldigt manipulativa och kan skifta mellan sina olika personligheter. Den psykopatiska chefen kan dölja den mörka sidan ganska väl under flera år (Tunbrå, 2003). Det finns påståenden om att psykopater inte kan samarbeta, vilket till viss del är fel. Tunbrå menar att psykopater kan samarbeta så länge det rör sig om att manipulera för att nå mål. En helt vattentät metod för att stänga ute psykopater finns inte men med kunskap går det ändå att komma långt. Ett sätt att göra detta är att använda sig av professionell rekryteringshjälp när det gäller att tillsätta chefer och nyckelpersoner. Dessa personer är utbildade och har en sökmetod som innebär att de personlighetstyper som är kända för att orsaka problem gallras bort. De arbetar oftast med psykologer som är vana vid att göra personlighetsbedömningar. Detta ger ett säkrare urval än vad egna bedömningar via svar på annonser ger (ibid). Låt även gärna flera personer vara med och göra en bedömning av personen vid rekrytering (ibid). O'Reilly och Chatman (2020) framför i sin artikel att skillnaden mellan den friska ledaren och psykopaten är att den friska ledaren vanligtvis strävar efter mål som är kollektiva medan psykopaten vanligtvis strävar efter mål som gynnar egenintresset. Utmaningen ligger i att skillnaden ibland är svår att märka, detta då psykopater ofta är bra på att övertala, manipulera och leda följarna mot sina mål. Det finns möjlighet att minimera risker genom att vid rekrytering eftersöka egenskaper som främjar omsorg och respekt (Hill & Scott, 2019).

Offentlig sektor har svårigheter att rekrytera personal jämfört med den privata sektorn (Asseburg, Homberg & Vogel, 2018). Delvis beror svårigheterna med rekrytering på att det inom offentlig sektor finns en mer överdriven formalisering och en tyngre administrativ börda än vad det finns inom privat sektor (Collins, 2008; Linos & Riesch, 2020; Løkke, Villadsen & Bach, 2023; Sievert, Vogel & Feeney, 2022), men även på att offentlig sektor har ett väldigt stort behov av kvalificerad personal (Løkke, Villadsen & Bach, 2023). Den offentliga sektorn är som redogjort för tyngd med formalisering och administrativ börda, och således också regelstyrd och kontrollerad i form av lagar och krav på transparens. Då offentlig sektor har en tyngre administrativ arbetsbörda samt då offentlig sektor ofta berör människor som nyttjar tjänsten på olika sätt, exempelvis vård, skola och omsorg, (tjänsteproduktion) är detta ett relevant område att undersöka. Genom att undersöka området kan den nya kunskapen studien är tänkt att generera i att ge en bild av ifall det inom offentlig sektor i Sverige finns en betydande risk att rekrytera chefer och ledare som faller under den mörka triaden. Vidare kan undersökningen tänkas ge en bild

av ifall denna risk bottnar sig i kunskapsbrist hos den som rekryterar, eller metodologiska brister i rekryteringsprocessen.

1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet är att bidra med kunskap ifall det inom offentlig sektor, tjänsteproduktion, i Sverige finns en betydande risk för att rekrytera chefer/ledare som faller under den mörka triaden? Resultatet kan tänkas bidra med kunskap om riskerna att rekrytera en chef med mörk triad-personlighet inom offentlig sektor. Aktuell studie utgår från följande tre frågeställningar:

1. Finns det några risker inom offentlig sektor att i rekryteringsprocessen rekrytera en person med mörk triad-personlighet?
2. Finns det någon koppling mellan egenskaper som eftersöker vid rekrytering av chefer/ledare och mörk triad-personlighet?
3. Finns det i så fall hos den som rekryterar någon medvetenhet om denna koppling och dess risker?

2. Teoretisk referensram

Under detta avsnitt presenteras den teoretiska referensram som kommer att användas för analys av empirin.

2.1 Systematisk litteratursökning

Under hösten 2022 genomfördes en systematisk litteratursökning där syftet var att inför kommande uppsats undersöka hur forskningsfältet inom mörk triad-personlighet hos chefer och ledare såg ut. Vid aktuell tid var begreppet "mörk triad" relativt okänt för oss. I stället användes personlighetsdragen "narcissism", "psykopat" och "sociopat" för att närma sig forskningsområdet. Sökprocessen startade genom att potentiella ämnesord och sökord skrevs ner och utifrån dessa valdes sedan sökord ut. Materialet samlades in i databasen "Ebsco". Tre separata sökningar genomfördes med synonymer till sökorden, dessa var "leader", "psychopath" samt "personality" vilka användes med "or" och trunkering. Artiklarna valdes ut utifrån "peer reviewed", engelska samt "published date: 20190101-20222131" för att få en överblick av den senaste forskningen. Resultatet blev 88 artiklar som lästes igenom utifrån "nyckelord". I **Bilaga 4. tabell 1** presenteras ämnesord och de synonymer som använts. I **Bilaga 4. tabell 2** presenteras urvalsprocessen. Resultatet har använts som en grund när artiklar till forskningsstudien valts ut och presenteras i **Bilaga 4. tabell 3**.

Vid uppsatsprocessens början, och med utgångspunkt i den litteraturgenomgång som utfördes tidigare under hösten, påbörjades en utförligare genomgång av forskningsfältet genom att synonymer till nyckelorden togs fram. Nyckelorden för studien var "mörk triad", "rekrytering", "ledaregenskaper" samt "ledare"/"chefer". Det är en metod som Bryman och Bell (2017) menar är av stor vikt för att kunna finna relevant forskning. För att hitta synonymer till nyckelorden användes också sidan synonyms.com för att utöka sökningen med alternativa ord. Vidare hittades även fler sökord från de artiklar som kom fram vid de första sökningarna. Dessa användes med synonymer, trunkering, frastecken och booleska operatörer. Litteratursökningen sammanfattades utifrån den forskning som svarade mot studiens syfte och presenteras i det här kapitlet i tre huvudområden vilka är "rekrytering", "ledarskap" samt "mörk triad".

2.1.1 Litteratursökningar

Utifrån studiens syfte och frågeställningar valdes sökord ut för att hitta relevant teori. Sökningarna utfördes i databaserna Business Source Ultimate, APA PsycInfo, Emerald och Sage journals för att få en nyanserad och heltäckande bild av forskningsfältet. Alla sökningar genomfördes med kriteriet "peer reviewed". Kriteriet valdes utifrån att Bryman och Bell (2017) menar att det är nödvändigt för att säkerställa en hög vetenskaplig nivå. I litteratursökningen användes även kedjesökning vilket innebär att artiklar som hittats inom området har hänvisat till andra artiklar. Dessa artiklar lästes sedan igenom och

användes utifrån relevans för studiens ändamål. Bryman och Bell påtalar också vikten av stavningarna och språket och att det ofta inte är tillräckligt att skriva en lång sökfras. Utifrån det har trunkering (*) används för att inkludera olika böjningar av orden, samt frastecken ("") för att låsa särskilda fraser. Ytterligare ett sätt som kan användas för att utöka sökresultatet är användning av så kallade booleska operatorer i form av and och or, vilket också gjordes i den här litteratursökningen.

2.2 Rekrytering

Hill och Scott (2019) menar att vid rekrytering av chefer eftersöks ofta egenskaper som stämmer väl in på personer med psykopati. I sin studie kunde de se att 96 procent av de undersökta annonserna, vid rekrytering till högre positioner såsom chefstjänster, innehöll egenskaper som är synonyma med psykopatiska personlighetsdrag. De personlighetsdrag som ofta eftersöktes var god förmåga att nätverka, strategisk, visionär, analytisk, förmåga att kunna hantera tuffa beslut, gott självförtroende, risktagande, modig och en förmåga att få svåra saker utförda. Hill och Scott redogör för att de personlighetsdrag som var mest attraktiva till just chefstjänsterna var förmågan att nätverka, strategisk och visionär.

Wexler (2008) gör en definitionsskillnad på institutionaliserade (de psykopater som finns på, eller har varit kopplad till, en institution som exempelvis anstalt) och icke-institutionaliserade psykopater vilken kan ge en ökad förståelse kring varför psykopater på företag ofta är svårare att upptäcka. Icke-institutionaliserade psykopater har inget samvete, trots det gör de ofta en spektakulär inverkan på grupper de kommer i kontakt med. I de fall de behöver någon är de trevliga men när deras behov är uppfyllda och personen inte längre behövs som "medbrottsling" eller "kompanjon" för att psykopaten ska kunna nå sitt nästa mål blir de oftast i stället kalla och likgiltiga. Psykopater ger oftast ett första intryck som otroligt trevliga för att senare längre fram när de inte längre behöver göra intryck uppfattas som iskalla. Institutionella psykopater tycker exempelvis om att öppet skada andra och är ofta okänsliga för sociala signaler. Framgångsrika icke-institutionella psykopater vet hur de ska hantera den verklighet de lever i. De får oftast andra att hjälpa dem att nå sina mål och de tar hand om andra i syfte att få dem att hjälpa dem att nå målen. Trots att de inte öppet gillar att skada andra har de inget emot att göra det ifall det hjälper dem att nå sina visioner om framgång (ibid). Den framgångsrika psykopaten är en socialt skicklig spelare och beskrivs oftast som en som på många sätt kan vara farligare än den institutionaliserade psykopaten, detta då det finns en misstanke om att denna grupp är fler till antal samt att deras beteende oftast förblir orapporterade vilket gör att de kan arbeta fritt och dolt under ytan (ibid). Framgångsrika verksamheter som erbjuder maktposition är en magnet för psykopater och enligt Wexler finns det stor risk att det i många ledningsgrupper finns en framgångsrik psykopat. Framgångspsykopaten är svår att upptäcka tack vare att de är duktiga på att visa upp de egenskaper som bäst lämpar sig för situationen. Deras egenskaper som charmiga, beslutsamma och effektiva misstas ofta för ledarskapsegenskaper. De egenskaper som dessa psykopater har är de egenskaper som företaget valt ut för dess ledare och som dessa

psykopater anammat. De gör ett otroligt bra första intryck och briljerar ofta på intervjuer, detta då de har en förmåga att säga det som folk vill höra (ibid).

Personlighetstester går att fejka och manipulera i en rekryteringsprocess, att framstå som samvetsgrann och känslomässigt stabil är de personlighetsdrag som oftast överdrivs (Birkeland, Manson, Kisamore, Brannick & Smith, 2006). Även om psykopater besitter en rad negativa egenskaper finns det egenskaper som är väldigt önskvärda vid rekrytering av chefer, färdigheter som exempelvis sociala färdigheter, frånvaro av rädsla och stresstålighet (Durand, 2019).

2019 utvecklade och validerade Durand ett frågeformulär att använda som verktyg inom rekrytering. I testet mäts färdigheter som logiskt tänkande, lugnhet, kreativitet, orädsla, ekonomisk färdighet, utåtriktad samt ledningsförmåga. Målet var att skapa ett frågeformulär som skulle minimera risken att rekrytera ledare och chefer med mörk triad-personlighet. För att stärka validiteten tillämpades de mått som finns för att bedöma psykiatrisk personlighet. I konstruktionen av formuläret användes därför ”*The Levenson Self-Report Psychopathy*” (LSRP) - ett självskattningsformulär som granskar graden av psykopatiska drag. Med psykopatiska drag menas exempelvis tendenser att ljuga, empatiförmåga, social charm, stresskänslighet, strategiskt tänkande, hög självkänsla, manipulativa tendenser, impulsivitet, heroism samt hantering av frustration (ibid). Utöver *The Levenson Self-Report Psychopathy* användes bland annat ”*The Jackson Personality Inventory Risk Taking Scale*” som mäter benägenhet för risktagande beteende samt ”*The Perceived Stress Scale 10-items version*” (PSS-10), stressmätning över vardagliga situationer, användes. Slutprodukten blev ett frågeformulär (*Durand Adaptive Psychopathic Traits Questionnaire*, även kallat DAPTQ) som berörde olika egenskaper som går att sammankoppla med mörk triad-personlighet och som går att använda vid rekrytering för att minimera risken att rekrytera personer med psykopatiska drag (ibid).

Hill och Scott (2019) redogör för egenskaper som kan verka som skyddande faktorer under rekrytering för att minska risken för att rekrytera en psykopat. Sådana egenskaper skulle kunna vara att värdesätta mänsklig värdighet, integritet, passionerad, säkerhet, värderar positiv förändring och hög medkänsla. Hill och Scott menar att dessa egenskaper kan förklaras av ett krav på att visa antingen empati eller emotionell intelligens. Ett högt känslomässigt IQ kan fungera som ett skydd mot framgångsrika psykopater, bland annat på grund av deras brist på empati och oförmåga att lösa problem som team eller bry sig om andras känslor. Hill och Scott föreslår att företag bör använda sig av en social miljö som är oattraktiv för psykopater. Ett sätt att göra det på menar författarna är genom att minska och ersätta incitamentsbaserade befordringar och i stället ersätta dem med incitament som främjar omsorg och respekt för varandra. Mer specifikt menar Hill och Scott att befordringar inte enbart bör baseras på monetära mål utan att individer snarare bör belönas för färdigheter såsom empati och omsorg för andra. På det sättet kommer sannolikheten att öka för att en individ belönas som både är empatisk och strävar efter att öka verksamhetens vinst. Däremot kunde Bromberg och Charbonneau (2020) i sin studie påvisa att personer som var tydliga med och lyfte fram sitt engagemang för just offentlig

sektor, och då den viljan som eftersöks där att hjälpa andra, inte ökade deras sannolikheter att ses som önskvärda eller kallas till intervju. Kopplat till personlighetsdragen samvetsgrannhet eller extraversion, som mäts i personlighetstestet Big-5, så ansågs inte heller de kandidater som lyfte fram detta som mer önskvärda.

2.3 Ledarskap

Ledarskap är ett universellt och komplext fenomen som innehåller många olika konstrukt och processer (Yammarino, 2013). Ledarskap är även en viktig komponent för organisationers framgång. För att en organisation ska bli framgångsrik krävs ledare med förmågan att påverka och motivera medarbetare att uppnå särskilda mål (Anca & Dumitru, 2012). Hos ledare söks generellt sett oftast egenskaper som att vara effektiv på att kommunicera och uttrycka sig, auktoritär, utveckla sig själv och andra, bygga och vårda relationer. Ledare generellt ska gärna visa respekt och vara stöd för andra, vara kritiskt tänkande och problemlösare samt utöva auktoritet, kunna fatta beslut och att vara innovativ. Bra ledare är generellt duktiga på att inspirera, visa empati, ödmjukhet samtidigt som de besitter ett moraliskt mod (Tremaine, 2022).

2.3.1 Ledarskap i privat och offentlig sektor

Ledarskap och hur det utövas har en betydande roll och gör skillnad inom offentlig sektor (Backhaus & Vogels, 2022). Harris, Jackson, Owens och Seybert (2022) drog slutsatsen att i organisationer där det förekommer redovisning och hantering av inkomster kan det finnas ökad benägenhet att rekrytera jobbkandidater som har mörka personlighetsdrag framför de som har färre av dessa dragen. Detta beror på att personer med mörka personlighetsdrag är benägna att tänja på etiska gränser.

Andersen (2010) menar att ledarskapsbeteendet skiljer sig något åt mellan privat och offentlig sektor. Båda grupperna av chefer var till hög grad styrda av intuition/magkänsla när de fattade beslut. De privata cheferna var dock mer motiverade av makt och mer relationsorienterade än cheferna inom offentlig sektor som i stället hade en mer förändringsorienterad ledarstil. Andersen menar att skillnaderna i ledarskapsbeteende dels kan förklaras utifrån organisatoriska skillnader och val av yrke. Vidare menar Andersen att skillnaderna även kan förklaras genom de kriterier som organisationerna använder för att befordra människor till ledande positioner.

2.4 Ledarskap och den mörka triaden

En ledarstil som har blivit väldigt populär är den transformativa ledarstilen. Det transformativa ledarskapet är ett ledarskap där ledare påverkar, entusiasmerar och inspirerar sina följare till att se förbi sina egna intressen, och i stället använda sina intellektuella, beteende -och känslomässiga krafter för organisationens framgång (Bass,

1990). Bass menar att den transformativa ledaren ofta är väldigt karismatisk och att uppnå karisma i sina följares ögon är centralt för att lyckas. Karismatiska ledare har stor makt och inflytande, och medarbetare vill identifiera sig med dem och känner ett stort förtroende för dem. Karismatiska ledare inspirerar följare med tanken att de kan åstadkomma stora saker med lite extra ansträngning. Vidare så menar Bass även att den karismatiska ledaren är väldigt skicklig på att läsa varje individ och dennes behov och på det sättet inspirera just den personen till att göra det lilla extra. Transformativa ledare är också populära och ses ofta som väldigt effektiva av kollegor och företagsledning, och medarbetare är ofta benägna att anstränga sig extra för dem.

Det transformativa ledarskapet är en relativt stark prediktor för positiva aspekter vad gäller den psykiska hälsan hos de anställda (Montano m.fl., 2017). Under de senaste decennierna har transformativ ledarskapsteori och forskning gett stort bidrag till forskningsfältet och det finns en tydlig korrelation mellan mörk triad-personlighetsdrag kopplat till transformativ ledarskapsstil (Schreyer m.fl., 2021). Trots att det inom rekrytering ofta används personlighetstest för att undersöka personliga egenskaper har forskning visat att det finns koppling mellan en persons förmåga till emotionell intelligens och mörk triad-personlighet vilket även är ett område som undersöks inom forskning om transformativt ledarskap. I denna forskning framkommer det dels att det är viktigt att bedöma om en transformativ ledare har mjuk eller mörka egenskaper, det vill säga huruvida den besitter förmågan att känna empati eller har en mörk triad-personlighet och således ej kan känna empati på samma sätt som de med icke-psykopatiska drag kan (ibid).

Den mörka triaden (The dark triad), även kallad mörk triad-personlighet, är som tidigare nämnt ett samlingsnamn för tre psykologiska personligheter hos ledare. Gemensamt för de tre personlighetsdragen är att de delar en kärna av känslolöshet, manipulation, aggressivitet och själviskhet (Jones & Paulhus, 2014; Lyons, 2019; Paulhus & Williams, 2002). Under senare år har det funnits ett stort intresse av att undersöka ledarskapets mörka sidor och många studier har undersökt kopplingen mellan mörk triad-personlighet och transformativt ledarskap där studier visat att det finns en koppling mellan narcissister och transformativa ledare. I grunden handlar utmaningen om att urskilja ifall den transformativa ledaren gör arbete som gynnar andra d.v.s. besitter mjuka egenskaper eller ifall hen arbetar för egen vinnings skull d.v.s. har mörka egenskaper (Schreyer m.fl., 2021).

O'Reilly och Chatman (2020) menar att transformativa ledare/chefer är väldigt inspirerande och motiverar sina följare. Vidare menar författarna att många transformativa ledare passar in i *American Psychiatric Associations* kriterier för narcissistiska personlighetsstörningar. Dessa egenskaper faller under den mörka triaden. Det finns en viss utmaning i att urskilja transformativa ledare som verkar för kollektiva mål från transformativa ledare som riktar sig mot personliga mål. Många psykopater med transformativ ledarskapsstil är experter på att övertala sina följare och startar ofta med att uppnå kollektiva mål för att få med sig sina följare (ibid).

Den mörka triaden är både ett högaktuellt forskningsämne och ett omtalat ämne inom ledarskap och chefskap. Kraus m.fl (2020) menar att narcissistiska ledare ofta lägger mycket energi och tid på att marknadsföra sig själva för företaget i stället för att lägga energin på att utveckla sina team. På ytan kan det vara lockande med en ledare som lägger mycket tid på att utveckla sig själv men i det långa loppet kan det ses som dåligt och ineffektivt. När narcissisten misslyckats skyller hen oftast på andra i stället för att själv ta ansvar för det som blivit fel, vilket även det är ineffektivt. En ledare med machiavellism tenderar att lägga fokus på att få arbetsuppgifter genomförda snabbt snarare än att få arbetsuppgifter genomförda på ett moraliskt eller etiskt korrekt vis. Detta påverkar deras anställda genom att ledaren kan pressa sina anställda till nivåer som går bortom de etiska och känslomässiga gränserna hos de anställda, något ledaren inte lägger så stor vikt vid då hen saknar empati för, och tillit till, andra människor. Oftast är dessa ledare taktiska och kan anspela på olika saker för att påverka sina anställda. Mer forskning om psykopatiska ledare inom offentlig sektor behövs, detta då mörka ledare kan ha ett enormt inflytande över sina anhängares (medarbetares) liv (Boddy, 2016).

Den psykopatiska ledaren är ofta känslolös och har bristande lojalitet. Enligt Kraus m.fl. (2020) fanns risker med att personlighetsdraget kan äventyra värderingar som exempelvis demokrati och att ta ansvar för sina handlingar. Då psykopaten oftast är mer intresserad av sina egna intressen och mål går det att ställa sig frågan huruvida dessa personer är pålitliga nog för att användas i offentliga organisationer. Här lyfts även autentiskt ledarskap fram som en stil som kan gå hand i hand med konstruktiv narcissism (ibid).

När narcissister tar på sig ledarroller och intar maktpositioner inom organisationer kan de orsaka stor skada (O'Reilly & Chatman, 2020). Boddy (2017) genomförde en longitudinell studie om en välgörenhetsorganisation i Storbritannien som fick en ny VD vilken rapporterades av två mellanchefer som arbetade i välgörenheten p.g.a. att hen uppvisade flera psykopatiska beteenden. Ledarskapet hos VDn skattades högt i företagspsykopatiska poäng och organisationen hen ledde beskrevs som en organisation som hade förlorat sin riktning med planlöshet, bristande drivkraft och där medarbetarna tappat sin entusiasm. Det förekom även mobbning och hög personalomsättning då medarbetarna höll sig hemma och/eller undvek organisationen.

O'Reilly och Chatman (2020) menar att narcissister kan vara svåra att upptäcka och har egenskaper som ofta överlappar med den transformativa ledarstilen. Detta gör det svårt att urskilja elakartade narcissister. O'Reilly och Chatman menar att transformativa ledare behöver besitta en sund mängd självförtroende, inneha en vilja att utmana status quo och ta risker. Utan ledare som besitter dessa egenskaper menar författarna att väldigt lite skulle förändras. Dock besitter vissa ledare som uppnått höga positioner en ohälsosam mängd av dessa egenskaper och de ignoreras ofta, och till och med glorifieras. O'Reilly och Chatman menar att dessa narcissister ofta tar för stora risker, utnyttjar andra, tar åt sig äran vid framgång, beskyller andra vid misslyckanden, ignorerar experters råd och har en övertro till sina egna förmågor och sitt omdöme. När dessa narcissister lyckas så

ignoreras deras tidigare misslyckanden och på det sättet legitimeras den mörka sidan av narcissistiska ledare.

Enligt Boddy (2016) har psykopatiforskare länge varit splittrade kring huruvida psykopatiska personer ska rensas bort från ledande positioner inom offentlig sektor. Bevis från forskning om mobbning och nyare forskning om psykopater inom politiken har dock kastat nytt ljus över frågan. Fler bevis för att psykopater är skadliga för de organisationer de är verksamma för, både för de anställda och för samhället i sig, har tillkommit. I sin artikel lyfter Boddy fram rapporter om effekterna av psykopater i offentliga organisationer. Bland dessa går det bland annat att läsa att psykopatiska ledare inom offentliga verksamheter har fått en viss framträdande plats inom populärvetenskap och intresset för området har på senaste år ökat. Bland annat studeras kopplingen mellan ledarskap och psykopati. Det studeras varför det finns så många psykopater i styrelserum och på ledande positioner och diskuterar kring att detta kanske beror på att psykopater är bra på att nätverka och socialisera med personer som sitter på höga positioner. Psykopater lyckas även göra karriär tack vare deras förmåga att imponera på andra, karisma, påstådd kompetens och deras självförtroende.

I rekryteringsprocessen lyckas personer med psykopatiska drag ofta överglänsa mindre karismatiska personer och imponerar tack vare att de ljuger om sina tidigare prestationer och sina ledarskapsegenskaper (Boddy, 2016). De psykopatiska ledare spelar ofta att de kan uppnå de mål som offentlig sektor efterfrågar trots att de i själva verket varken har kompetens, de rätta värderingarna utan snarare är väldigt själviska som med tiden frigör sig från organisationens värderingar och gör som de själva vill (ibid). Boddy menar att förr fanns det inte tillräckligt mycket kunskap om psykopater för att det skulle vara relevant att använda någon form av screening i rekryteringsprocessen för att minimera risken att rekrytera psykopater. Boddy menar dock att det numera går att lyfta flera argument för att screening borde användas, bland annat att psykopater saknar empati och att deras beteende kan vara kraftigt skadligt för andra. Dessutom visar rapporter att psykopater ofta arbetar på höga positioner inom bland annat välgörenhetsarbete. Eftersom de saknar empati är de även benägna att ljuga, bedra och ta åt sig äran för andra människors goda arbete så att de kan klättra på sin egen karriärstege och skaffa sig ännu mer makt. I organisationer där det finns en psykopat högt upp är ofta mobbning, konflikter och/eller organisatoriskt tillbakadragande vanligt. Således ökar även risken för hög personalomsättning i de verksamheter där det finns en psykopatisk ledare (ibid). Boddy menar även att i krisande tider kan även ledare som lovar en gyllene framtid som organisationen kan tjäna på vara lockande. Psykopater är experter på att lovorda sig själv. Forskning visar även att i tider av osäkerhet är människor mer benägna att följa en stark ledare som i normala tider skulle ses som oacceptabelt auktoritär (ibid).

2.5 Teoretisk analysmodell

I detta stycke presenteras den teoretiska analysmodellen. Stycket presenteras med hjälp av en figur som visar hur de olika teoretiska delarna och de olika områdena går in i

varandra, samt med en förklarande text och avslutas med en beskrivning av vilka forskningsartiklar materialet kan tänkas analyseras utifrån. Avsikten med modellen är att ge en bild av att de olika delarna både kommer att analyseras som enskilda områden men även gemensamma, detta då de som tidigare nämnt går in i varandra och således även bör studeras som en helhet.



Figur 2.5.1.

Empirin, kommer att analyseras med hjälp av den teori som omfattas av detta kapitel. Den mörka triaden bland chefer inom offentlig sektor i Sverige studeras utifrån rekryteringsprocessen och utifrån de ledarskapsegenskaper som eftersöks och som har kopplingar till den mörka triaden. Som figur 2.5.1. visar går de olika delarna ihop och analyseras således ibland som en helhet. Chefsrekrytering kommer primärt att analyseras utifrån det kapitel som rör rekrytering. Ledaregenskaper som eftersöks kommer primärt att analyseras utifrån de delar som rör ledarskap i teorikapitlet. Vidare kommer dessa två delar att kopplas till den forskning som presenteras i kapitlet om ledarskap och den mörka triaden. Den mörka triaden kommer att studeras från rekryteringsprocess och vidare vävas samman till vilka ledaregenskaper som anses vara önskvärda, detta för att få en tydlig bild av hur de två områdena, chefsrekrytering och eftertraktade ledarskapsegenskaper, innebär en risk för att rekrytera chefer som faller under den mörka triaden. På så vis knyts den teoretiska analysmodellen avslutningsvis samman till studiens syfte d.v.s. ifall det inom offentlig sektor, tjänsteproduktion, i Sverige finns en betydande risk för att rekrytera chefer/ledare som faller under den mörka triaden.

Nedan följer ett exempel på vilken forskning som kommer användas när empirin ska analyseras. Den centrala delen är den mörka triaden. Vidare kommer nedanstående punkter kontinuerligt att jämföras med den forskning som presenteras i teorikapitlet och som rör den mörka triaden. Ledarskapsegenskaper delas in i mörka egenskaper och mjuka egenskaper, detta för att i analysen få en tydligare bild av vilka egenskaper som eftersöks och anses vara önskvärda. Bland mjuka egenskaper finns bland annat omvårdande och empatisk vilka primärt är hämtade från Hill och Scott (2019). De mörka dragen är de egenskaper som faller under den mörka triaden.

3. Metod

I detta kapitel presenteras de metodologiska tillvägagångssätten. Det centrala när tillvägagångssättet valts är studiens syfte, frågeställningar samt hur dessa kan besvaras på bästa sätt. Den valda metodens för- och nackdelar motiveras. Forskningsetiska principer, urval, analysmetod och andra relevanta metodologiska aspekter presenteras. Avslutningsvis presenteras intervjupersonerna kortfattat.

3.1 Metodval

För aktuell forskningsstudie valdes kvalitativ metod och intervjuer som datainsamlingsmetod, samt inslag av observationer av intervjupersonerna och texttolkning. Val av forskningsmetod grundade sig i syftet att bidra med kunskap ifall det inom offentlig sektor, tjänsteproduktion, i Sverige finns en betydande risk för att rekrytera chefer/ledare som faller under den mörka triaden.

För att få en djupare förståelse kring ämnet samlades empiri in genom intervjuer som metod, något som blir svårare med kvantitativ metod. Inom företagsekonomi är kvalitativ forskningsstrategi i sin natur tolkande (Bryman & Bell, 2017), vilket lämpar sig för aktuell studie. Vidare användes även ett explorativt förhållningssätt då fenomenet var relativt outforskat inom offentlig sektor i Sverige, och syftet med studien delvis var att få en uppfattning om ifall det fanns risk att rekrytera personer med mörk triad-personlighet vid chefsrekrytering inom offentlig sektor. Det arbetssättet är något som Arbnor och Bjerke (2009) menar kännetecknar det explorativa arbetssättet. Arbnor och Bjerke menar även att ett explorativt förhållningssätt är nödvändigt i studier som avser att bidra med kunskap om organisationer relaterade till sociala fenomen. Det sociala fenomen som avsågs att studeras i denna studie var den mörka triad-personligheten i förhållande till rekrytering av ledande positioner i organisationer, eller i det här fallet offentlig sektor inom tjänsteproduktion. Det explorativa förhållningssättet hade för avsikt att identifiera och skapa en bild av området som avsågs att studera.

Studien kan även sägas ha haft en deduktiv ansats, men med inslag av induktion, vilket är en iterativ strategi med en rörelse fram och tillbaka mellan data och teori (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell menar att deduktiv teori har sin utgångspunkt i tidigare forskning och utifrån det formuleras en eller flera forskningsfrågor vilka undersöks empiriskt. Så var fallet i denna studie, då processen påbörjades med en omfattande litteratursökning vilken redogörs för i kapitel 2, under avsnitt 2.1. Frågeställningarna till studien togs fram med utgångspunkt i tidigare forskning och det forskningsgap som identifierades. Den induktiva ansatsen kännetecknas enligt Bryman och Bell av det motsatta angreppssättet mot deduktion, där processen går åt andra hållet och teorin är ett resultat av forskningsansatsen. Så har till viss del varit fallet i denna studie, då insamlingen av empirin även genererade en utökad insamling av teori att analysera mot.

3.2 Urval

Eftersom syftet med studien var att studera offentlig sektor användes till viss del ett målstyrt urval, detta då vissa kriterier behöver uppfyllas. Dessa kriterier utgjordes av att det eftersöktes intervjupersoner som rekryterade chefer inom offentlig sektor i Sverige.

Under fyra veckor granskade vi ett hundratal rekryteringsannonser inom offentlig sektor där chefer och ledare eftersökts. Dessa lästes igenom och de verksamheter som sökte egenskaper som faller under transformativa ledarskapsegenskaper plockades ut, detta då forskning påvisat att det finns ett samband mellan dessa egenskaper och "mörk triad" (Hill & Scott, 2019; Schreyer m.fl., 2021). Sammantaget sparades runt 80 annonser där samtliga rekryterare kontaktades via mejl (se **Bilaga 1.**). De första 15 som visade intresse för att bli intervjuade och hade möjlighet att delta under den önskade tidsperioden valdes ut som intervjupersoner. Detta för att 15 personer bedömdes som ett rimligt underlag för att svara mot studiens syfte, samt för att få ett så slumpmässigt urval som möjligt utifrån förutsättningarna och på så vis höja studiens trovärdighet. Efter 9 intervjupersoner kunde vi dock se att teoretisk mättnad hade uppnåtts för studiens syfte, vilket Bryman och Bell (2017) menar innebär att ytterligare insamlad empiri inte längre kommer att tillföra något nytt. Detta redogörs mer utförligt för under **3.3 Genomförande**. Nedan följer en presentation av studiens intervjupersoner:

Anna: Verksamhetschef med äldre akademisk utbildning som har 5 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Ingen utbildning inom rekrytering.

Benny: Verksamhetschef med akademisk utbildning som har 9 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Ingen utbildning inom rekrytering.

Cajsa: Verksamhetschef utan akademisk utbildning som har 7 års erfarenhet av rekrytering av chefer. En intern kurs inom rekrytering.

Doris: Sektor- och kontorchef med akademisk utbildning som har 8 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Ingen utbildning inom rekrytering.

Eva: HR-specialist med akademisk utbildning som har 5 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Akademisk och intern utbildning inom rekrytering.

Frida: Verksamhetschef med akademisk utbildning som har 5 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Ingen utbildning inom rekrytering.

Glenn: HR-specialist med akademisk utbildning som har 11 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Akademisk och flertalet interna samt övriga utbildningar inom rekrytering.

Harry: Sektorchef med akademisk utbildning som har 18 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Ingen utbildning inom rekrytering.

Ingvar: Verksamhetschef med akademisk utbildning som har 20 års erfarenhet av rekrytering av chefer. Intern utbildning inom rekrytering.

3.3 Genomförande

Som metod för insamling av data valdes intervjuer i form av semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer är en fördel att använda sig av då det ger intervjuaren möjligheten god flexibilitet att ställa följdfrågor, ändra ordningsföljden på frågorna eller att be intervjupersonen att utveckla svaren om det behövs (Denscombe, 2018).

För aktuell studie användes en intervjuguide som bestod av 24 frågor (Se **Bilaga 2.**). Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via programvaran Zoom där vi samt intervjupersonen deltog. Att genomföra intervjuer digitalt är en metod som Deakin och Wakefield (2013) menar har fördelar om deltagarna befinner sig på distans då det är tids- och kostnadseffektivt, erbjuder en större flexibilitet, mer anonymitet då inga telefonnummer behöver uppges och deltagaren kan välja att lämna intervjun med en knapptryckning. Vidare kan intervjupersonen även välja var intervjun ska äga rum och utifrån det känna sig trygg i den miljön. Det finns dock nackdelar med digitala intervjuer då de potentiellt kan medföra tekniska problem och att intervjupersonen kan känna sig obekväma med att bli filmade (ibid). Utifrån urvalsmetoden och det fysiska avståndet mellan oss var digitala intervjuer det enda alternativet och då fungerade Zoom som ett fullgott alternativ. Zoom möjliggjorde på så vis ett samarbete på distans samt en geografisk bredd och ett mer slumpmässigt urval som annars inte hade varit möjligt. Inga tekniska problem eller dylikt uppstod i samband med datainsamlingen.

Innan datainsamlingen påbörjades utfördes en testintervju med en person som inte deltog i studien. Syftet med att utföra testintervju var att testa intervjuguiden och säkerställa ett flyt i intervjun, samt att testa teknisk utrustning. Dalen (2015) menar att det är en fördel i kvalitativ forskning då intervjuaren utöver dessa fördelar även får möjligheten att testa sig själv som intervjuare. Det här sågs som en fördel när den riktiga datainsamlingen påbörjades då intervjuguiden kunde justeras utifrån testintervjun och vi var välbekanta med upplägget.

Innan intervjun startade lästes ett informationsbrev upp där syftet med intervjun samt intervjupersonens rättigheter presenterades (se **Bilaga 3.**). Presentationen avslutades med att intervjupersonen medgav sitt samtycke till inspelning. Intervjuerna genomfördes på så vis att en av oss intervjuade medan den observerade och förde anteckningar, utifrån en förutbestämd uppdelning av intervjufrågorna. Samma person ställde samma intervjufrågor till intervjupersonerna utifrån syftet att få så likvärdiga intervjuer som möjligt. Samtliga intervjupersoner informerades om studiens syfte, intervjuens upplägg, de etiska riktlinjerna samt så inhämtades samtycke innan intervjun påbörjades. Samtliga intervjuer spelades in med både video och ljud, transkriberades och tog i genomsnitt 40 minuter att genomföra.

Det är viktigt att intervjupersonen känner sig lyssnad på och att denna inte känner sig bedömd på något sätt, samt att den känner att det finns ett genuint intresse för svaren, och

det kan kommuniceras verbalt, icke-verbalt och genom ögonkontakt (Dalen, 2015). Eftersom intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom där intervjupersonen kunde studeras via en videokamera samt hörde via ljudupptagning lades stor vikt på den verbala kommunikationen och uttryck/kroppsspråk. Samtidigt lades stor vikt vid att inte lägga in egna värderingar och intervjupersonen uppmuntrades i stället till att utveckla svaren. Intervjupersonernas reaktioner, svarstider och uttryck observerades också under intervjuerna. Vidare användes dessa observationer som en del av analysen där bland annat långa pauser, reaktioner eller återkommande motfrågor analyserades för att få en uppfattning om bland annat trovärdighet. Texttolkning användes genom att analysera det som var återkommande.

Redan tidigt i insamlingen av empirin gick det att se att både svar och liknande reaktioner på frågor började återkomma och att rekryteringsprocessen i stort sett såg likadan ut inom samtliga organisationer. Insamlingen av empirin fortsatte dock för att verkligen säkerställa ett nyanserat och trovärdigt underlag för analys. Bryman och Bell (2017) redogör för teoretisk mättnad vilket innebär att ytterligare insamling vid en punkt inte längre tillför något nytt. Efter att ha intervjuat nio personer blev det tydligt att många svar återkom och inte längre tillförde något nytt. Vid det här stadiet hade även en bra bredd på våra intervjupersoner gällande kön, erfarenhetsnivå, befattning och utbildning nåtts. Intervjupersonerna utgjordes av HR-personal och verksamhetschefer på olika nivåer inom organisationerna med varierande utbildningsgrad, vilket var i spannet från ingen akademisk utbildning till högutbildade med akademisk utbildning. Därmed ansågs att teoretisk mättnad hade uppnåtts och intervjuprocessen avslutades. En presentation av- och bakgrund på intervjupersonerna återfinns under **3.2 Urval**.

3.4 Analysmetod

Det inspelade materialet sparades i Dropbox där endast vi hade tillgång till inloggningsuppgifter. Det inspelade materialet transkriberades i sin helhet, detta för att minska risk för felciteringar och att viktigt material skulle falla bort. Transkriberingen genomfördes i separata word-dokument där varje intervjuperson även tilldelades fiktiva namn. Orter och information som skulle kunna riskera identitetsröjning ersattes med "***". Materialet sparades på privata datorer som ingen obehörig hade tillträde till. När samtliga intervjuer transkriberats så startade analysprocessen.

Vid kvalitativ ansats sker ofta insamling och analys växelverkande vilket innebär att analysprocessen oftast startar under själva datainsamlingen. För aktuell undersökning användes grundad analys, en analysmetod som är en av de vanligaste analysmetoderna av kvalitativ data (Bryman & Bell, 2017). Vid användning av grundade analysmodellen eftersträvas teoretisk mättnad, vilket uppnåddes i aktuell studie.

Datamaterialet lästes igenom, kategoriseras och fick etiketter som åtskilde, sammanställde och organiserade datan på ett tydligt sätt. Genom att materialet fick olika

kategorier föll även analysmetoden för aktuell studie under tematisk analys. Tematisk analys är den vanligaste analysmetoden där materialet organiseras i kärntema (Bryman & Bell, 2017). Analysen genomfördes genom att olika dokument skapades vid google.docs. Dokumenten hade olika färger vilka representerade olika delar som undersöktes. Dessa delar var rekrytering, tester, ledarskap, ledarskapsegenskaper, den mörka triaden, utbildning, erfarenhet samt övrigt som kunde vara av relevans för studiens ändamål. Utifrån dessa skrevs sedan empirin och analys utifrån studiens tre forskningsfrågor.

3.5 Trovärdighet

Inom kvalitativ forskning föreslås trovärdighet som en motsvarighet till den kvantitativa forskningens begrepp reliabilitet och validitet, vilket innebär att ett granskande synsätt antas. Kvalitativ metod som datainsamling får emellertid kritik för att vara för impressionistisk och subjektiv i sin granskning (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att resultaten i dessa undersökningar ofta bygger på forskarnas uppfattning kring vad som är viktigt att presentera i empirin. Kritik lyfts även mot att det kan vara svårt att replikera kvalitativa undersökningar samt att det kan finnas en viss bristande transparens. Det finns ändå några metoder som minimerar den kritik som lyfts. Att ge en detaljerad beskrivning av urval är en av dessa, att tillämpa forskningskriterier en annan. Forskaren kan även minimera risker genom att säkerställa att en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla steg i forskningsprocessen presenterats, det vill säga formulering av forskningsfrågor, urval, intervjuutskrifter, beslut av analysmetod etc. (ibid). I aktuell studie togs detta hänsyn till genom att alla steg noggrant och kontinuerligt skrevs ned så att läsaren kan få en tydlig uppfattning av hur studien har gått till. För att kunna presentera detta på ett tydligt vis följdes de sex stegen som Bryman och Bell framför gällande hur en kvalitativ forskningsprocess genomförs. Stegen rör formulering av forskningsfrågor, val av relevanta platser och personer, insamling av relevant data, tolkning av data, begreppsligt och teoretiskt arbete, en mer exakt formulering av forskningsfrågor, insamling av ytterligare ny data och att skriva en rapport om forskningen och dess resultat. Genom att noga följa varje steg i turordning genomfördes varje moment med både medvetenhet och eftertanke. Att kvalitativ metod valdes kan motiveras genom att det gör det enklare att förstå vilka samband som finns mellan de egenskaper som eftersöker vid rekrytering och mörk triad-personlighet, samt ifall det finns strategier för att vid rekrytering minimera risken för att få in mörk triad-personlighet i organisationen vid chefs/ledarskapsrekrytering. Syftet med studien var att nå en djupare förståelse inom området, vilket en kvantitativ metod inte hade åstadkommit.

En studies trovärdighet delas enligt Bryman och Bell (2017) ofta in i fyra kriterier vilka är: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Dessa kriterier och hur de har hanterats för att öka trovärdigheten redogörs för i nedanstående avsnitt.

3.5.1 Tillförlitlighet

Det kan finnas olika upplevelser av en social verklighet och tillförlitlighet handlar då om att skapa trovärdighet i beskrivningen och på så sätt påverka hur acceptabel den är i andra människors ögon (Bryman & Bell, 2017). För att bibehålla objektivitet och trovärdighet har egna värderingar och förutfattade meningar hållits utanför. Intervjuguiden (se **Bilaga 2.**) utformades med öppna och icke-ledande frågor. Ytterligare något som kan öka tillförlitligheten i en studie är att erbjuda respondentvalidering, vilket innebär att intervjupersonerna får möjlighet att läsa igenom det transkriberade materialet för att säkerställa dess korrekthet (ibid). Samtliga intervjupersoner i studien erbjöds respondentvalidering och två av dem önskade detta, vilken transkriberingen mailades till när denna var färdig. Dessa intervjupersoner hade inget att anmärka på vad gällde transkriberingen.

All argumentation i studien är förankrad i teori och på så vis har egna värderingar och tyckanden utelämnats. Vidare har även forskartrianglering använts som ett sätt för att öka tillförlitligheten. Forskartrianglering innebär att flera personer har samlat in, sammanställt och analyserat materialet för att på det sättet minska risken för subjektiva tolkningar och felaktiga slutsatser (Denzin, 1970, se Bryman & Bell, 2017, s.382). Studiens material har dessutom granskats av handledare och opponenter vid ett flertal tillfällen, vilket är något som Bryman och Bell (2017) förespråkar och som också höjer tillförlitligheten.

3.5.2 Överförbarhet

Överförbarhet i en studie syftar till att studiens resultat går att applicera på egna sammanhang än det undersökta samt att resultatet går att generalisera (Bryman & Bell, 2017). Inom kvalitativ forskning menar Bryman och Bell att det eftersöks djup inom ett mindre område i stället för en bredd som eftersträvas inom den kvantitativa forskningen. Den här studien har varit avgränsad till rekrytering av chefer inom offentlig sektor, och det eftersträvades ett djup i deras upplevelser kring rekryteringsprocessen och de egenskaper som eftersöks. Det är en faktor som kan göra det svårt att generalisera resultatet på den privata sektorn, då förutsättningarna kan skilja sig något vad gäller styrning. Sedan är kvalitativa studier svårare att generalisera generellt jämfört med kvantitativa (ibid). Något som däremot ökar överförbarheten i studien är den bredd av intervjupersoner den innehåller vad gäller exempelvis kön, befattning, bakgrund, utbildning, erfarenhet samt geografiska placering.

I studien redovisas noggrant tillvägagångssättet och på så vis ökar överförbarheten genom att andra forskare kan genomföra samma studie igen. Dock finns alltid en risk för ett annat resultat. Bryman och Bell (2017) menar att läsaren själv på så vis kan avgöra om resultatet är överförbart till en annan kontext, och en utförlig beskrivning kan således hjälpa läsaren att avgöra om resultatet är applicerbart i en annan kontext eller inte.

3.5.3 Pålitlighet

Det krävs en fullständig och tillgänglig beskrivning av de faser som har ingått i forskningsprocessen för att studien ska vara pålitlig och det inkluderar intervjupersoner och transkriberingar (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa objektivitet har det som redogjorts för tidigare varit två personer som har granskat och analyserat alla steg i studien. Forskare kan använda sig av kollegor för granskning av materialet, men det är en tidskrävande metod då kvalitativ forskning genererar en stor mängd data (ibid). Som tidigare redogjorts för användes både handledare och opponenter för granskning, vilket torde öka studiens pålitlighet. Urvalet av intervjupersoner i studien baserades på att de första femton som svarade var de som fick delta i studien. Det för att minimera inverkan på vilka intervjupersoner som deltog så att det skulle bli ett så slumpmässigt urval som möjligt, inom ramen för studien, vilket också ökar pålitligheten. Nu uppnåddes teoretisk mättnad redan efter nio intervjupersoner i den här studien. För aktuell forskningsstudie har det även eftersträvat en bredd i den forskning som valdes ut till teori som underlag för analys av vårt material, och valt forskning som är applicerbar på den kontext som råder i Sverige.

3.5.4 Konfirmering

Konfirmering innebär att säkerställa att forskaren har handlat i god tro utifrån att fullständig objektivitet inte går att uppnå inom den här typen av forskning. Forskaren ska således inte låta sin teoretiska inriktning, sina egna värderingar eller förutfattade meningar styra utförandet och utfallet av studien (Bryman & Bell, 2017). Det är något som kontinuerligt funnits i åtanke då forskningsområdet är ett område som intresserar oss båda. För att bibehålla objektivitet har ledande frågor i intervjuguiden undvikits. Bredden i den teoretiska referensramen och hur den har använts i analysen av materialet torde också kunna bidra till objektivitet i studien.

Allt insamlat material transkriberades i sin helhet och analysmetoden presenteras i ett eget stycke (se avsnitt 3.5). Datamaterialet konfirmerades genom att vi säkerställde att allt datamaterial samlats in på ett sätt så att våra egna förutfattade meningar eller värderingar inte påverkat utförandet. Vi strävade efter att presentera empirin på ett rättvist sätt där åsikter och uppfattningar presenteras i sin helhet utan att korrigeras eller ändras.

3.6 Forskningsetiska riktlinjer

Vid forskning inom företagsekonomi rör de etiska riktlinjer bland annat informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitets- och anonymitetskrav, nyttjanderättskrav, falska förespeglningar samt att intervjupersonen inte ska kunna ta skada av att ingå i en studie (Bryman & Bell, 2017).

Informationskravet innebär att deltagaren i studien ska informeras om syftet med studien samt vilka moment som ingår (Bryman & Bell, 2017). Intervjupersonerna informerades

om att syftet med studien var att undersöka rekryteringsprocessen vid chefsrekrytering inom offentlig sektor, samt de egenskaper som eftersöks hos en person när det kommer till rekrytering av chefer. Vi valde att inte inkludera mer information om studiens syfte för att inte riskera att påverka resultatet, men samtidigt ge intervjupersonerna den information som var nödvändig för deltagande och att de inte skulle känna sig vilseledda i efterhand (se **Bilaga 1.**). Intervjupersonerna informerades även om hur intervjun var upplagd och hur lång tid denna beräknades ta att genomföra.

Samtyckeskrauet innebär att deltagarna i studien ska vara medvetna om att deras deltagande är frivilligt och när som helst kan avbrytas (Bryman & Bell, 2017). Vid genomförande av intervjuerna informerades dessa om att hens deltagande är frivilligt, att hen när som helst får lov att avbryta sin intervju ifall hen önskar, detta utan att motivera varför. Eftersom intervjuerna genomfördes via Zoom kunde intervjupersonerna lämna intervjun genom en knapptryckning. Vidare så var frågorna som ställdes utformade som öppna frågor och intervjupersonerna informerades om att de skulle ses som en guidning kring olika områden vilka intervjupersonen fritt fick tala kring. På så vis blev det mer frivilligt intervjupersonen ville dela med sig av. En vecka innan intervjun ägde rum skickades även ett mejl ut där intervjuns innehåll och process presenterades och där intervjupersonen fick ta del av sina rättigheter. Samtycke för deltagande inhämtades och dokumenteras innan intervjun påbörjades.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att uppgifter om deltagare i studien ska behandlas med största möjliga konfidentialitet, och att personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga ej får tillgång till dem (Bryman & Bell, 2017). För att uppfylla detta inhämtades endast de uppgifter som behövdes för att genomföra intervjuerna och all kontakt har skett via mail vilken endast vi har haft tillgång till. Det insamlade materialet censurerade känsliga uppgifter och intervjupersonerna fick fiktiva namn för att undvika risken att identitet eller organisation avslöjas. Inga hemliga uppgifter eller uppgifter som kan kränka anonymiteten har publicerats offentligt.

Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som samlas in endast för användas till studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Nyttjanderättskravet har tagit till hänsyn genom att det insamlade materialet endast användes till aktuell studie, samt att ingen annan gavs tillgång till det. Det inspelade materialet förvarades i Dropbox vilken endast vi hade tillgång till. Vi såg till att all data hanterades på ett respektfullt sätt gentemot intervjupersonerna. Det inspelade materialet raderades även efteråt.

Vid deltagande i studier får inte falsk eller vilseledande information utges, och deltagare i studier får inte heller fara illa genom sitt deltagande (Bryman & Bell, 2017). Vi var vid intervjutillfället noga med att inte ge någon falsk eller vilseledande information samt att anonymisera deltagarna och deras organisationer så att de inte kunde fara illa genom sitt deltagande. Det här är något som noggrant har avvägts då viss information om intervjupersonerna hade kunnat stärka analysen av studien, men som har utelämnats på grund av risken för identitetsröjning. Som redogjort för tidigare under informationskravet

så var det en fin balansgång mellan att ge tillräcklig information om studiens syfte, samt risken att ge för mycket information och riskera att påverka resultatet. Ingen falsk eller vilseledande information har getts till intervjupersonerna och utformandet av intervjuguiden har gjorts med utgångspunkt i att ingen i efterhand ska känna sig vilseledd. Samtliga intervjufrågor låg inom det undersökta ämnesområdet. Innan intervjuerna startade fanns det möjlighet för intervjupersonen att ställa frågor ifall hen önskade.

3.7 Källkritik

När det kommer till studiens genomförande bör det tas i beaktning att de som tackat ja till att delta kan vara personer som är intresserade av rekrytering och vill visa upp sig, vilket kan påverka resultatet. Samtidigt valde vi att medvetet undvika att gå för djupt in på vad ämnet handlade om, detta då en sådan information kunde tänkas påverka resultatet. I stället presenterades syftet på ett mer brett vis genom att använda områdena "rekrytering" samt "ledares egenskaper". På så vis avslöjades inte vilka ledarskapsegenskaper som undersöktes och heller inte vilken del av rekryteringen som var huvudfokuset samt varför. Likaså vilseleddes inte intervjupersonerna då studien omfattar både "rekrytering" samt "ledares egenskaper". Däremot finns det en risk att egenskaper och rekryteringsprocessen inte är generaliserbar för offentlig sektor, detta då studien endast omfattade nio personer. Å andra sidan avslutades intervjuprocessen när studien uppnått teoretisk mättnad, och därför kan resultatet ändå ge en indikation på hur det ser ut samt motivera fortsatt forskning i ämnet.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den empiri som har sammanställts från det transkriberade materialet och denna utgår från teorikapitlets analysmodell och studiens tre forskningsfrågor. Kapitlet startar med en presentation av intervjupersonerna och fortsätter sedan med rekrytering och ledaregenskaper och den mörka triaden.

4.1 Bakgrundsinformation

Intervjupersonerna har tilldelats pseudonym, befattning och deras organisationer har anonymiserats, vilka har presenterats under avsnitt **3.2 Urval**.

Samtliga intervjupersoner är anställda inom offentlig sektors tjänsteproduktion, främst inom vård, omsorg, LSS/kommunalt stöd och äldreomsorg. Sex av intervjupersonerna är verksamhetschefer och tre intervjupersoner arbetar på HR med rekrytering. Intervjupersonerna består av fem kvinnor och fyra män, de är mellan 40 och 60 år gamla och är geografiskt spridda över landet. Samtliga intervjupersoner har en akademisk examen inom olika områden, förutom Cajsas. Anna har en äldre akademisk utbildning som ej längre finns kvar. Vad gäller utbildning inom rekrytering så innehar de tre intervjupersoner som arbetar på HR en omfattande utbildning inom detta. Två av de övriga nio intervjupersonerna uppger att de har gått någon kortare kurs inom rekrytering för länge sedan. Samtliga intervjupersoner har mellan 5 och 35 års erfarenhet av rekrytering generellt, och mellan 5 och 20 års erfarenhet av att rekrytera chefer.

4.2 Rekrytering

Under detta avsnitt presenteras rekryteringsprocessen, beslutet och de risker som eventuellt finns kopplat till själva processen under separata avsnitt.

4.2.1 Kravprofil

Vid rekrytering av chefer inom samtliga organisationer tas en kravprofil fram. Denna utgår från en mall av något slag och kan exempelvis vara en tidigare rekryteringsannons som anpassas till den tjänst som det nu ska rekryteras till. Kravprofilen matchas mot den tänkta tjänsten och då framför allt vad gäller den formella kompetensen som krävs för arbetet. Kravprofilen anpassas inte så mycket till tjänsten vad gäller de personliga egenskaperna i de flesta organisationerna, utan det verkar vara en generell uppsättning personliga egenskaper som eftersöks vid annonsering. Cajsas uppger dock att kravprofilen anpassas och säger så här: "Där plockar vi bland lite olika kompetenser och det tänker jag att det är vad jag, precis vad jag behöver till den gruppen som jag anställer eller till min ledningsgrupp, så det är väl lite flexibla kring kravprofilen". Ingvar svarar så här på frågan om kravprofilen anpassas utifrån vilken typ av tjänst som rekryteras till: "Nej, jag tycker inte det faktiskt, utan det är ganska så. Det är ganska så strömlinjeformat... Det är mer fokus på att vara inkluderande än det specifika uppdraget så skulle jag säga".

Tiden som läggs på arbetet med att ta fram kravprofilen vid rekrytering i organisationerna varierar mellan 30 minuter och en dags arbete. Anna säger: “Det ska man ju i ärlighetens namn säga att det inte lägger särskilt mycket tid på det nu i dagsläget då, eftersom själva kravprofilen inte ändras särskilt mycket över tid. Så vad ska jag svara...Tid på kravprofilen. Vid ansökningstillfälle då? Ja, då säger jag 30 minuter”. Cajsa säger: “Det gör jag ganska så snabbt, jag kanske... Jag jobbar ju både med kravprofilen och liksom annonsen. Jag kanske lägger en timme på förberedande ihop med HR på det”.

Sju av nio intervjupersoner uppger att det är ett samarbete mellan rekryterande chef och HR, eller en kompetensförsörjningsenhet av något slag inom kommunen, vid framtagning av kravprofilen till rekrytering av ny chef. Anna och Benny uppger inte att de har hjälp i det här arbetet utan de tar fram kravprofilen till tjänsten som de ska rekrytera till själva. Doris säger så här om arbetet med annonsen:

Vi har ju en särskild enhet som heter kompetensförsörjning inom den kommunen där jag ja, och då tittar vi på utifrån titel så tittar man på egenskaper som man liksom efterfrågar eller erfarenheter eller kompetens då.” ...Ja, det finns en ganska tydlig process framtagen. Dels så har man ett uppstartsmöte med den här enheten och då sätter man ja dels vilken verksamhet det är som rekryterar och så tittar man på kravprofilerna och man tittar också på gamla annonser, tidigare annonser, för motsvarande tjänst för att vi lägger nog... Ja tänkte att göra 90 minuter innan dess. Sen filar man på annonsen och liksom den går fram och tillbaka, ja inför en annons kommer ut skulle jag nog säga att det ligger ja, men kanske en dags arbete då? (Doris)

4.2.2 Intervjuer och tester

Samtliga organisationer genomför i rekryteringsprocessen en intervju med rekryterande chef och oftast är HR med när intervjun genomförs, samt fackliga parter. I vissa fall är även en chefskollega närvarande vid intervjutillfället. Organisationerna har en standardiserad process när de intervjuar, detta för att få ungefär samma upplägg på samtliga intervjuer de genomför vid en rekrytering. Under rekryteringsprocessen genomförs även olika personlighets- och begåvnings tester på kandidaterna i sju av organisationerna. Frida och Anna uppger att det inte genomförs några tester inom deras organisationer, det har gjorts innan GDPR men efter införandet av det så har man slutat med det. Avsikten med att genomföra personlighetstesterna är bland annat att få en bild av hur intervjupersonerna är som ledare, hur de interagerar med andra, hur de hanterar stress osv. Hur de är som personer och vad som är deras styrkor och svagheter. Samtliga tester är självskattningstester som kandidaterna får genomföra hemma, om det inte är för rekrytering till högre positioner där det inom vissa organisationer används ett speciellt testcenter för kandidaterna.

Resultatet från testerna används även för att jämföra olika kandidater mot varandra, och för att se hur väl de lämpar sig för just den tilltänkta tjänsten.

Då kan man se vad man har, två kandidater, och då finns det jämförande med varandra och sen står det så här förklarande text så att, ligger man på ett sånt här test under 50 då. Då finns det både, både för och nackdelar med att vara där och liksom hur. Vad är det för karaktärsdrag eller egenskaper som kan, som kan ligga bakom det här? (Harry)

Hur stor vikt som läggs vid dessa tester samt uppfattningen om hur pålitliga de är, är något som varierar lite bland intervjupersonerna. De flesta menar att de endast fungerar som en fingervisning och ett komplement till intervjuerna för att få en bredare bild av hur personen är, men inte är något som faller avgörandet för vem som får tjänsten. Glenn menar att testerna ökar chanserna för en bra rekrytering, även om de inte är helt tillförlitliga. Ingvar säger att honom, veterligen, är inte testen evidensbaserade och är alltså inte synonymt med en bra rekrytering. Han menar att människor är mycket mer komplexa än så och att resultatet på dessa tester kan variera beroende på omständigheter, men i dagsläget finns det inget bättre att tillgå, vilket även Glenn håller med om. Vidare menar Ingvar även att personer med vissa oönskade personlighetsdrag lätt kan manipulera den här typen av tester så att det inte syns. Att kunna manipulera testen menar Glenn inte alltid är något dåligt utan han säger så här:

Vi har nu då genom forskningen då, som säger att om en person är så pass smart att den förstår hur den ska svara på alla de här 200 påståendena så som vi vill att den ska vara. Då kommer också den att anpassa sitt beteende när den väl börjar tjänsten och faktiskt agera så som vi, som den tror att vi vill att den ska vara. (Glenn)

På frågan om testerna som görs mäter specifikt emotionell intelligens svarar de sju av nio intervjupersoner nej. Ingvar uppger att testerna som används inom hans organisation mäter emotionell intelligens och Doris uppger att hon tror att det kan vara integrerat i personlighetstestet, utifrån hur hon upplevde testet när hon själv genomförde det.

4.2.3 Beslutsfattande och risker

Innan en person anställs så tar samtliga organisationer in referenser från tidigare arbetsgivare, och då gärna minst två tidigare chefer. Kandidaterna får själva välja vilka referenser de vill använda och det finns stor förståelse hos samtliga intervjupersoner för att en kandidat eventuellt inte är öppen med att den söker nytt arbete och således inte vill uppge nuvarande chef. Då går man längre bakåt i tiden, dock önskas gärna så nya referenser som möjligt. Referenser tas inte från de medarbetare som personen tidigare har varit chef för, om inte den fackliga parten gör detta, vilket görs ibland inom vissa organisationer. Ingvar säger så här om samarbetet med den fackliga organisationen:

När det gäller chefstillsättningar så har vi ju några säkerhetsventiler och en sån säkerhetsventil där det kan komma upp, det är ju de fackliga organisationerna. Att vid chefstillsättningar i vår organisation i alla fall, så ska cheferna också, så ska fackliga organisationer ges möjlighet att intervjua personen och de har direkt kontakt med medarbetarna. De kan säga att den här, runt den här personen så var det inte kul. Medarbetare slutade eller kände sig rädda, men som rekryterande chef, så, så kan man säga att det, där kan du inte ta information den vägen... Men jobbar vi som vi ska och samverkar med våra fack

och inte ser dem som motparter utan ser att vi sitter egentligen i samma lag och vill samma sak. Då kan man ha väldigt stor nytta av de fackliga organisationerna här. (Ingvar)

När det kommer till beslutet om vem som anställs vid en rekrytering så anger samtliga intervjupersoner att det är den rekryterande chefen som bestämmer det. De som tar hjälp av HR vid rekryteringen får ta del av deras synpunkter och intervjupersonerna anger att de alltsomoftast förespråkar samma kandidat, men det har hänt vid enstaka tillfällen att de har haft olika åsikter i frågan om vem som ska anställas.

Intervjupersonerna berättar att de i sitt val av kandidat försöker vara så objektiva som möjligt när det gäller vem som anställs. Flera intervjupersoner påtalar att de använder kompetensbaserad rekrytering som metod och en organisation sticker ut något vad gäller det och objektivitet. Det är Evas organisation där man arbetar strikt med kompetensbaserad rekrytering och inte heller tar in några personliga brev vid rekrytering, samt tittar mer på de formella kompetenserna. Eva anser att det här är viktigt då hon säger att offentliga anställningar kan överklagas.

Vad gäller magkänsla i beslutet om vem som anställs så är samtliga intervjupersoner överens om att denna inte helt går att bortse från, graden av huruvida den påverkar beslutet varierar. Eva och Cajsa säger att det inte helt går att bortse från magkänslan. Frida säger att magkänslan spelar en stor roll när det kommer till just personligheten. Benny, Doris, Glenn, och Harry påtalar att magkänslan är viktig när det kommer till huruvida personen skulle passa in med dem och med gruppen, och att det är viktigt att det är en person det skulle funka att arbeta tillsammans med. Ingvar säger att magkänslan kommer in i en rekrytering där du har två likvärdiga kandidater, att emotionella och intuitiva signaler då har ett stort värde. Anna menar att underlaget av kandidater ofta är så tunt att magkänslan då inte faller avgörandet, men att den spelar roll om du har två likvärdiga kandidater. Glenn säger att magkänslan kan fälla hela avgörandet i vem som anställs och säger så här:

Ja och det är jättesvårt att komma ifrån, så att vi har ju magkänsla ändå fortfarande. Vårt mål är egentligen att göra ett negativt urval. Det är därför vi gör testerna så tidigt som möjligt... och sen någonstans är det av rent praktiska skäl, då så får det bli magkänsla om vem rekryterande chef upplever matchar bäst just nu till rollen. Det ärliga svaret efter de här fem åren, det är att magkänsla faller avgörandet på de som har kommit på intervju. Till allra största del absolut är det så, upplevd matchning... Den rekryterande chefen verkar gilla kandidaten, så det skulle jag faktiskt säga. (Glenn)

När det kommer till risker i själva rekryteringsprocessen så nämner intervjupersonerna tidsaspekten, magkänslan, brist på kandidater, att rekryteringen tar för lång tid och risker relaterat till att den som rekryterar blir påverkad av kandidaterna. Eva, Frida och Glenn påtalar att en risk vid rekrytering är att rekryteraren väljer en person som är lik den själv, och Harry och Glenn säger att det ibland är svårt att locka bra sökande. Glenn menar att offentlig sektor tenderar att vara lite för traditionella, tråkiga och innanför boxen jämfört med privat sektor vid annonsering vilket skapar problem med att få ett bra urval på kandidater. Eva påtalar även risken med tidspressen eller att magkänslan faller avgörandet

i en rekryteringsprocess, samt att man gärna vill luras att tillskriva personer fler positiva attribut om vi har uppfattat några positiva, den så kallade Halo-effekten.

Både Glenn och Ingvar pratar om tester som används i samband med rekrytering och intervjupersonerna har olika uppfattningar om huruvida det går att se på testerna att en person faller under den mörka triaden. Ingvar menar att dessa personer slinker igenom testerna. Glenn menar att det går att se i tester om en person har en sådan personlighet, och säger att om en person kan manipulera testerna, så kommer den också att agera så som man vill att den ska agera i tjänsten sen. Han säger även så här:

Men då sådana här då som svarar då noll. De tycker ju att det är så här som är rätt att vara. Och det är inte så att hej, de säger jag är psykopat eller sådär, men det kan vara typ att ja, men det är klart man ljuger för att få sin sak fram eller det... Ja, vad kan det vara, och så tycker de att det är de är som. De, som är mer sympatiskt lagda då, de är ju liksom lättmanipulerade, naiva och så här, jag är skeptisk och jag. Ja, men du vet mig kan ingen lura jag, jag är described, jag säger nej och så där, de tycker ju det är så man ska vara. Därför får det utslag i testet också då. (Glenn)

Till skillnad från Glenn menar Ingvar att det är allmänt känt att de tester som används i samband med rekrytering inte är evidensbaserad. Han menar även att människor med manipulativa drag kan ta sig igenom testerna ganska lätt och spela att de är lämpliga kandidater:

Vi använder en del sådana här personlighetsprofil tester. Alla vet att de är starkt kritiserade. De är inte evidensbaserade. De säger, många människor med, särskilt med manipulativa drag. Alltså när det gäller chefsrekrytering så är det ju ofta, kan man säga, både begåvning och mycket annat ligger liksom över genomsnittet. Människor med manipulativa och icke önskvärda egenskaper, de kan ta sig igenom de här testerna ganska lätt. Och framstå som väldigt lämpliga kandidater och sen visar det sig att de inne i organisationer betar sig som krokodiler och bygger upp yta. (Ingvar)

Vidare lyfter även Ingvar att testen är det enda de har "att förlita sig på", vilket är ett problem. Det saknas adekvata tester som rensar bort personer med manipulativa drag:

Ja den mörka triaden. Ja de tar sig igenom en sån här rekrytering ganska lätt i tester... Alltså inte alls funkar så att, men då kan man ju som vän av ordning säga OK, men kom med nåt bättre. För det är där vi slutar. Så man kan kritisera dem här urvalsverktygen vi har, men den som gör det den får gärna säga, vad ska vi göra i stället då? (Ingvar)

Ingvar menar att testerna inte är tillräckligt utformade för att kunna selektera personer som faller under den mörka triaden. Han menar dock att det ibland går att se dragen av den mörka triaden redan i ansökningen till tjänsten:

Ibland ser man dem direkt i ansökningarna och ibland så har man rekryterat personer som visar sig, när de har blivit varma i kläderna inte alls egentligen borde kanske ha jobbat med det de gör. Jag har ju varit anställande chef i, under minst 15 år. Och jag har också gjort rekryteringar som ja, med facit i hand, efter ett tag såg vi att det var inte bra. Jag har också anställt krokodiler, som har tagit sig igenom alla tester, fått bra referenser och så vidare, men som sen inte visar sig vara bra. Och referenser blir ju ett intressant kapitel då. Vilka, vilka referenser är egentligen de intressanta? De som en person till varje pris vill ange eller är det

andra? Och då får man ju en ny konflikt. Det där med att söka referenstagning som inte är uppgiven, det gör vi ju egentligen inte. (Ingvar)

Ingvar fortsätter att dela med sig av sina reflektioner kring rekrytering:

Så är de verktygen vi faktiskt har att förhålla oss till och få, fatta det, att de är inte fullständiga. Det är ingen garanti och då blir ju referenser väldigt viktigt på det som jag tycker är viktigt...och referenser i sig är ju en jätteutmaning därför det. Det är ju, vilka referenser uppger i sådana fall en person. Och matchar referenser mot angiven track record och vad man har varit, och ser finns det luckor här? Och varför har man angett den personen som referent och inte den andra och så vidare, så att där kan man kanske ta reda på lite om saker som inte kommer fram som inte är lätt att efterfråga i annonsformuleringen och som kan ta sig igenom den här testperioden med utfrågningar. Och alla olika tester vi har, som testar abstraktionsförmåga, stresstålighet, simultanförmåga. Det kan man ju jättebra, men man kan ju vara en dålig ledare ändå. Det var ju, eller en dålig människa kan man vara... Man kan vara en dålig människa som inte ska vara chef, och de är också överrepresenterade bland chefer. Människor som drivs av egna behov, mer än osjälviskhet. (Ingvar)

Ingvar fortsätter med problematiken som finns i referenstagning:

Så länge då den där nya chefkandidaten bara har levererat på den nivån så kommer den chefen förmodligen att ge goda referenser och säga, jag har inte haft något klagomål. Har skött ekonomi inga problem, den är vänlig. Men sen kommer det upp till en ny nivå där kanske inte funkar och då kan de där dragen som vi vill undvika, manipulativa dragen, dom kanske kommer fram väldigt tydligt. (Ingvar)

Ett avslutande citat summerar problematiken med att identifiera de personer som faller under den mörka triaden:

En del människor med narcissistiska eller psykopatiska egenskaper. De kan vara ganska karismatiska. Dom kan vara högfungerande intellektuellt alltså, och... det behöver inte alls det vara så att... Det behöver ju inte alls det vara så att de inte har det liksom att dom känns, emotionella, sympatiska tentakler ute eller att känna av hur andra människor mår och fungerar. Det kan dom nog mycket väl ha, men, de kan ta sig, de kan slinka igenom helt enkelt. Och både ta sig bra i intervjusituationer, i olika testsituationer och även få referenser. (Ingvar)

4.3 Ledarskapsegenskaper och den mörka triaden

4.3.1 Mjuka och mörka ledaregenskaper

I samband med rekrytering går majoriteten av intervjupersonerna inte så mycket på de personliga egenskaperna. Dessa blir snarare intressanta längre fram i processen. Vilka egenskaper som eftersöks hos en ledare ser olika ut. Ingvar menar att det pratas lite för lite om vilken typ av ledare man egentligen vill ha. Ledaren som eftersöks ska gärna vara en god samhällsaktör och söker gärna ledare som både kan vara tydligt men även mjukt. Under intervjuerna framkommer det att många önskar lite mjukare egenskaper men det

definieras inte direkt vad det mjuka är. Glenn lyfter hur det inte får vara för mycket av medkänsla eftersom det kan bli svårt då:

Den är lite svårare där inte, den är inte den viktigaste skulle jag säga... sen är det då sympatiskhet eller agreeableness då och då tenderar vi att ja, men nä ett eller två snäpp mer åt agréable hållet för att bli en coachande och tillitsfull och ja, som har medkänsla chef ändå men inte för mycket, för då blir det ju också lite svårt också... (Glenn)

Den kommunikativa förmågan lyfts av många intervjupersoner upp som en önskvärd egenskap. Likaså anpassningsbar. Harry säger till exempel "Och man ska kunna vara väldigt kommunikativ och anpassa sig för olika situationer. Så det är ju en viktig just att, identifiera den kommunikativa förmågan". Ingvar menar att det är viktigt att personer är glada, men att även personer som inte är lämpliga för tjänsten kan vara glada. Två intervjupersoner nämner förmågan att kunna "påverka andra", något som går att se i Cajsas citat: "Att kunna samarbeta är en viktig faktor. Och att kunna påverka andra tänker jag också är väldigt viktigt kopplat till den målgruppen vi jobbar med, vi väljer det".

Vid frågan "Hur högt värdesätts egenskaper som till exempel inspirerande, självsäkerhet, som motiverar sina följare, högt självförtroende, inte rädd för att ta tag i ett socialt obekväma situationer som kan uppstå?" svarar intervjupersonerna olika. En del anser att egenskaperna inte värderas särskilt högt medan andra anser att de värderas väldigt högt. Doris är en av dessa, Anna en annan. Benny och Frida anser också att egenskaper som att motivera och inspirera ligger högt på skalan, något som går att se i följande två citat:

Alltså att motivera sina följare och inspirerade det värdesätter jag högt. Självsäker och jag vet inte vad som är själv... Det är viktigt att man kan att man kan ta tag i de situationer som uppstår samtidigt så får man ju inte vara en person som aktivt liksom söker upp konflikter eller så på det sättet. Men när konflikter uppstår så behöver man ju kunna hantera det på ett bra sätt och inte vara rädd för att ta tag i det. Det är stor del utav jobbet... Att vara, ha en positiv inställning och en förmåga att få... att leda liksom, att få personer, att följa och motivera och inspirera personer. Det är ju viktiga egenskaper som jag ser det. (Frida)

Vi har på en skala, det räcker att jag säger jättehögt...Det här är ju 9 10 någonstans de här är. Det är ju jätteviktiga egenskaper. (Benny)

Intervjupersonen Eva kommer in på egenskaper som kan vara mörka och hur man kan råka locka till sig personer som inte har de mjuka egenskaperna såsom det verksamhetsnära och personalnära fokuset som är viktigt. Hon säger så här:

Ni pratar lite om emotionellt ledarskap. De mjuka värdena kanske inte alltid syns i dem och har man valt en kravprofil där man bara går från påverkar andra, förändringsorienterad och resultatorienterad och kanske analytisk förmåga. Då kan det vara att man lockar till sig personer som kanske, som inte har det verksamhetsnära och personalnära fokuset som också är jätteviktigt för oss. (Eva)

Vid frågan om ifall det kan finnas risker med vissa ledarskapsegenskaper observerar vi att när denna fråga ställs blir majoriteten av intervjupersonerna tysta. Tystnaden varar i några sekunder och majoriteten av intervjupersonerna behöver fundera ordentligt innan de svarar. Det empiriska materialet visar att intervjupersonerna ser olika på risker och

verkar ha olika riskmedvetenhet. Anna och Cajsa ser inga risker med att söka vissa egenskaper. Anna säger så här: “Ja risker med egenskaper. Nej, jag ser inte risk i samarbete. Helhetssyn, påverkar andra, förändringsorienterad, målinriktad, liksom socialt säker. Nej, jag vet inte om jag ser några risker i det då?”

Eva är inne lite på samma spår, reflekterar vidare och kommer in lite på Haloeffekten och hur rekryteraren i slutändan endast är en människa som ska rekrytera en annan människa:

Det, jag skulle nog inte säga att det är någon specifik egenskap, det blir nog snarare sagt i kombination med varandra... vi vill ju sätta människor i fack fort som tusan så vi kan lista ut dem och det kan vara tidspress. Vi behöver tillsätta någon ganska fort. Den här verkar OK, vi kör, vi tar den här. Man kan ha Halo-effekten på en kandidat och det är alltid en risk när man rekryterar. Sen jobbar vi ju mycket från att försöka att inte hamna i de situationerna. Det kommer alltid vara en risk att man anställer fel kandidat utifrån tidspress eller... eller magkänsla. (Eva)

Intervjupersonen Harry lyfter komplexiteten som kan finnas mellan att rekrytera en för aktiv kontra för passiv person och vad han personligen föredrar:

Det som jag uppfattar det i de här 3 intervjuerna och liksom lite grann de enklare testerna kunde bekräftas i den här fördjupade studien att 2 av de 3 kandidaterna var ganska lika varandra. De hade starka drivkrafter och var beredd att driva förändring i starkt motstånd. Kanske nu över nu, liksom överdriver kraftigt. Alltså kanske hade tendenser till kunna köra över folk medan den tredje kandidaten var väldigt benägen att få med sig människor och hög grad av delaktighet och viktigt att låta processer gå och ha sin gång. Och då har jag liksom ett. Det blir ett intressant ställningstagande ...Jag, jag har hellre någon som är liksom beredd och driva ganska starkt ett motstånd än någon som tror att det viktigaste är att få med på med alla medarbetare. (Harry)

För att inte påverka resultatet och för att få en mer genuin inblick ställs inga direkta frågor om egenskaper som är kopplade till den mörka triaden. Två intervjupersoner, Glen och Ingvar, kommer dock själv in på området och dialogen fortsätter. Tidigare i empirin har några citat presenterats där mörka triaden nämns och där intervjupersonen själv kommer in på området. Vid frågan om ifall det inom deras verksamhet och inom rekrytering generellt sett pratas om risker med att anställa psykopatiska ledare svarar de så här:

Nej generellt tror jag man inte pratar så mycket om det och men det är ju självklart ett mål att undvika det, att anställa någon sådan, för den ödelägger ju jättemycket på i verksamheter och så där ju. Sen slängs ju det här begreppet väldigt lättvindigt och det är inga kliniska tester vi har, även om man använder ju big five även inom kliniska världen så att säga. Men man kan ju se då på just den här skalan som jag så sympatiskhet, då om någon har noll i medkänsla, och söker vi... har ju sållat bort ganska många som ligger på noll eller så på osjälviskhet eller tillgivenhet, och de här de kommer ju inte ens på intervju. För att vi inte är intresserade av dem, så att säga. (Glenn)

Jag kan använda ett starkare ord, men nu blir jag ju inte citerad eftersom jag är anonym. Det är tabu. Man pratar inte alls om det, och. Ja, jag tror att. Jag tror att det är, det är smärtsamt för oss människor som tycker att vi är duktiga och när vi jobbar med det här så är vi lite duktigare än andra på det här. Därför vi jobbar med det, att behöva inse att vi inte alltid lyckas

och att människor med egenskaper som är, inte lämpliga alls, för en organisation som faktiskt kan fräta sönder en organisation, har vi, är vi inte särskilt bra på att identifiera. (Ingvar)

4.3.2 Kollektiva mål

Några intervjupersoner nämner att personer som söker sig till chefspositioner inom offentlig sektor gör det för att de vill göra en positiv skillnad för de människor som finns inom verksamheten, och nämner offentlig sektor som den goda samhällsaktören. Vid frågan om det är svårt att urskilja de ledare som strävar efter kollektiva mål från de som strävar efter egengynnande svarar intervjupersonerna olika. Benny menar att en person som arbetar för egen vinning inte kommer att bli långvarig i sin anställning, detta då personen är väldigt beroende av andra människor för att få arbetet att fungera. Eva säger så här om svårigheten mellan att urskilja de ledare som strävade efter kollektiva mål från de som strävar efter egengynnande:

Vi jobbar ju, man måste ha hjärtat i rätt frågor för att jobba i vår förvaltning. Vi jobbar ju ändå människor med funktionsvariationer, där måste någonstans ligga, och då har du ett större empati än... nu hårdnar jag, men om du jobbar på kretslopp och vatten... Jag skulle nog inte säga att det är... En så stor fråga alltså i och med att ja, men lite som jag sa innan med det vi jobbar med. Du vill ju göra livet bättre för andra människor, det är oftast därför du har blivit enhets, vill bli enhetschef inom vår förvaltning. Så att vi har inte så mycket individualism eller vad ska jag säga? Eller att de liksom jobbar för det kollektiva? Alltså oftast går många in med det kollektiva, så det är klart att folk kanske vill göra karriär för sig själva som enhetschef men då handlar det mer om att kunna påverka på den övre nivå för att andra människor ska ha det bättre. Så jag tror inte, vi har nog inte pratat riktigt om den, den frågeställningen ändå. Förstod jag dig rätt då? tänker jag att jag inte missar?... Nej, jag skulle inte... Nej jag tycker inte att det är en fråga som vi diskuterar så mycket faktiskt. (Eva)

Harry menar att det är relativt enkelt att se om en person arbetar för kollektiva mål och säger så här:

Så är det ju rätt uppenbart om man faktiskt är intresserad av det vi håller på med hos oss, alltså det kollektiva målet, att vi ska liksom ha förbättrad välfärd eller en förbättrad äldreomsorg och kunna bidra i det... Och varför man vill jobba som till exempel ansvarig för vårt hälso och sjukvårds kontor eller hemtjänst eller personlig assistans. Varför vill du ha det här jobbet? Jo, därför att. Det är till för, skulle kunna, jag vill... Jag vill bidra, kunna göra någonting bättre i stället för att det kan vara väldigt starkt jag fokus, nu ska jag gå vidare. Nu ska jag gå och utvecklas, jag, nu ska jag vidare i min karriär. (Harry)

Majoriteten av intervjupersonerna upplever dock att det finns en stor utmaning i att urskilja de ledare som strävar efter kollektiva mål från egengynnande. Vi avslutar härmed empirin med att lyfta fram tre citat som rör just den här utmaningen:

Absolut jajemen jajemen hur svårt som helst... Absolut. Det är ju hur kandidaten säljer in sig, eller hur? För det där är ju precis ett exempel på att man vet ju inte. Nu ska jag se det, man vet ju inte. De vet inte hur vår organisation är, hur jag kan lika lite som jag vet hur

kandidaten är efter en intervju eftersom jag kan gå på intervjun när jag kan gå på referenserna och den här magkänsla som vi då pratar om, men den kan ju spela ett spratt också... (Anna)

Och det är väl det här, det det och det, det finns det definitivt. Och det handlar väl om återigen om den här intervjun som man har att där ställa den typen av frågor kopplat till ledarskap och att vara ledare som gör att man liksom får en bild över hur personen tankar. Jobbar man i kommunal verksamhet så är man ju väldigt, väldigt beroende av både kollegor och andra människor. Man kommer aldrig komma till sin rätt om man är den här ensamma löparen det då är då är det fel uppdrag liksom så att det kommer den personen också diverse så småningom, så det blir aldrig en hållbar eller en långvarig anställning om man hela tiden går efter egen vinning utan man måste förhålla sig till andra för att kunna få sin ekonomi i balans och alltihopa det. (Benny)

Ja, är du liksom, rör du dig i den mörka triaden då. Då är ju sannolikheten stor för att du kanske har en egen agenda. Då vill du inte ha så mycket insyn. Så det faktum att du har svårt att få insyn i en verksamhet kan ju, det, det kan vara ett tecken på att du har en ledare där som inte vill ha insyn. För den vill jobba i lugn och ro och har en annan agenda. (Ingvar)

4.4 Sammanfattning av empiri

Nedan i **Figur 4** sammanfattas empirin utifrån hur intervjupersonerna har svarat på de olika ämnesområdena.

Empiriska områden	Anna	Benny	Cajsa	Doris	Eva	Frida	Glenn	Harry	Ingvar
Anpassar kravprofil vid rekrytering	x	x	X	x	x	x	x	x	
Har hjälp av HR vid framtagning av kravprofil			X	X	X	X	X	X	X
Rekryterande chef fattar beslut om vem som anställs	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Genomför tester vid rekrytering		X	X	X	X		X	X	X
Anser att rekryteringstesterna är helt tillförlitliga									
Mäter EQ (Emotionell intelligens)				x					X
Tar referenser	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Magkänslan påverkar beslut om vem som anställs	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Risker under rekryteringsprocessen	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Det finns risker med att söka vissa egenskaper					x			x	X
Upplästa egenskaper värderas högt, dessa egenskaper faller under den mörka triaden.	X	X	x	X	x	X	x	x	x
Problem att urskilja personer som strävar efter kollektiva mål från egengynnande	X	X							X

Stort X = Till största del/fullt ut

Litet x = Till viss del

Figur 4.

5. Analys

Under detta avsnitt diskuteras och analyseras den insamlade empirin mot den teori som ligger till grund för studien och som har presenterats under kapitel 2.

5.1 Rekryteringsprocessen

När en rekrytering till en chefstjänst inom offentlig sektor ska genomföras så tar samtliga organisationer fram en kravprofil utifrån någon form av mall eller tidigare annons. Det här arbetet är rätt så standardiserat och det läggs inte ned särskilt mycket tid och arbete på den här processen, och särskilt inte utifrån att anpassa den till vilken typ av ledare och vilka personliga egenskaper som eftersöks hos den här ledaren. Endast en person påtalar att kravprofilen anpassas utifrån gruppens behov, medan en annan i stället säger att hela rekryteringsprocessen är väldigt strömlinjeformad och mer anpassad utifrån att vara inkluderande snarare än anpassad utifrån uppdraget.

I resultatet framkom det att det i rekryteringsprocessen genomförs olika personlighets- och begåvnings-tester för att få en bredare bild av kandidaten samt att få ett material som kan användas vid jämförande av två kandidater, i sju av nio organisationer. Dock menar de flesta intervjupersoner att det inte läggs så stor vikt vid dessa tester när det kommer till beslutet om vem som anställs. Kopplat till riskmedvetenhet går det i aktuell studie att se att även de intervjupersoner som är högutbildade inom för studien relevanta område, nämner att testerna inte är helt tillförlitliga och att personer med vissa oönskade personlighetsdrag lätt kan manipulera testerna och ta sig förbi dem. Det här ligger i linje med Birkeland m.fl.'s (2006) forskning vilken visar att personlighetstest kan manipuleras, och då särskilt vad gäller samvetsgrannhet och känslomässig stabilitet. Med andra ord, personlighetsdrag som en person med mörk triad-personlighet behöver manipulera för att framställa sig själva i bättre dager. Dock menar en intervjuperson att personer som kan manipulera testerna och framstå som de tror är önskvärdt också kommer att anpassa sitt beteende så som det önskas i arbetet. Här verkar det finnas en dubbelsidighet i att å ena sidan veta om att tester inte är helt tillförlitliga men å andra sidan att det inte innebär så stor risk då personen kommer anpassa sitt beteende utifrån verksamhetens behov - något som dock går emot den forskning som finns om den mörka triaden om exempelvis att dessa personer med tiden går sin egen väg mot egengynnande mål. Forskning visar att framgångsrika personer med mörk triad-personlighet ofta är väldigt karismatiska och arbetar för kollektiva mål i början samt är svåra att upptäcka, för att sedan går sin egen väg (Boddy, 2017; O'Reilly & Chatman, 2020; Wexler, 2008). En av slutsatserna som går att dra rörande riskmedvetenhet och tester är att det kan finnas en viss omedvetenhet om risker med att tillförlita sig på de tester som används vid rekrytering, speciellt ifall andra tillvägagångssätt under rekryteringsprocessen för att studera exempelvis empati eller andra mjuka egenskaper saknas. En förklaring till detta kan vara att man inte riktigt är medveten om riskerna med att rekrytera en person med dessa drag och även vilken skada en sådan person kan skapa i en organisation. En intervjuperson påtalar att det i dagsläget inte finns något bättre verktyg att tillgå vid rekrytering inom offentlig sektor.

Det här ligger dock inte i linje med tidigare forskning då Durand (2019) har utvecklat ett verktyg att använda vid rekrytering för att minimera risken för att rekrytera personer med mörk triad-personlighet. Detta är dock inget som har nämnts hos någon av intervjupersonerna. Varken att det används eller att de vet om att det finns.

Att ta referenser på en kandidat vid rekrytering är något som samtliga organisationer gör. Det här är dock inget skydd mot att rekrytera en person med mörk triad-personlighet. En intervjuperson nämner hur arbetssökaren själv väljer vilka referenser hen anger och att det kan finnas en baktanke med det. Han lyfter hur referenstagning är en utmaning när det till exempel kommer till att identifiera luckor i karriären. Samtliga organisationer försöker ta in minst två tidigare chefer som referenser, men låter kandidaterna presentera dessa själva och är väldigt flexibla om kandidaten inte vill lämna närmaste chef om den exempelvis inte är öppen med att den söker nytt arbete. Det här skulle således kunna vara en risk, och Ingvar nämner också att även personer med en mörk triad-personlighet kan få bra referenser vilket ligger i linje med tidigare forskning. Wexler (2008) närmare bestämt att framgångsrika psykopaters beteende inte rapporteras vilket gör att de kan arbeta fritt dolt under ytan. Det är något som en intervjuperson även är inne på då han menar att dessa egenskaper kanske inte syns på en lägre chefsnivå men när de sedan går upp ett steg till en ny nivå så kommer det här fram. Referenser kan således inte verka som ett adekvat skydd mot att anställa en ledare med mörk triad-personlighet eftersom referenser i de flesta fall tas från tidigare chefer.

När det kommer till själva beslutet om vem som slutligen anställs är det alltid den rekryterande chefen som bestämmer, men med input från HR om organisationerna har hjälp av en sådan. Även om objektivitet i beslutet eftersträvas så berättar samtliga intervjupersoner att magkänslan spelar mer eller mindre roll vid beslutet. Flera intervjupersoner påtalar även att det är viktigt att man känner att man fungerar tillsammans med den som ska tillträda tjänsten. Personer med en mörk triad-personlighet briljerar ofta på intervjuer och ger ett otroligt bra första intryck då de är väldigt bra på att säga det som folk vill höra (Wexler, 2008). Här kan magkänslan således vara en väldigt hög risk för att låta sig inspireras av sådana personer. Två intervjupersoner, som ändå har en hög utbildning och lång erfarenhet inom området, säger att magkänslan är det som i ärlighetens namn fäller avgörandet. Flera intervjupersoner påtalar även bristen på kandidater i rekryteringsprocesser, vilket skulle kunna utgöra en ännu högre risk för att dessa personer anställs så länge de lever upp till de formella kraven för tjänsten, då tjänsten måste tillsättas och organisationen inte har så många att välja på.

5.2 Ledarskapsegenskaper

Ledarskapsegenskaper kommer i detta stycke analyseras utifrån mjuka och mörka egenskaper. Detta för att tydligare visa de två motpolerna samt utmaningen i att inte rekrytera en chef med mörk triad-personlighet utifrån de egenskaper som eftersöks vid chefsrekrytering.

5.2.1 Mjuka ledaregenskaper

Resultatet av aktuell studie visar att det finns en viktig balansgång mellan att ha för mjuka egenskaper och för hårda (mörka). En intervjuperson lyfter exempelvis att det inte får bli för mycket medkänsla, det verkar skapa problem snarare än att tillföra någonting. En slutsats som går att dra är att som chef inom offentlig sektor i Sverige bör du besitta vissa egenskaper som kan falla under mer mörka egenskaper. En uppfattning utifrån den insamlade empirin är att det kan finnas en utmaning i att identifiera de som verkligen besitter mjuka egenskaper från de som bara visar upp egenskaper som upplevs önskvärda för tjänsten. Psykopater och personer som faller under den mörka triaden är som tidigare nämnt bra på att visa upp de egenskaper som är lämpliga för att nå ett specifikt mål samt att charma sin omgivning. Under intervjuer verkar de klara sig bra, något även framkommer i den insamlade empirin. Hill och Scott (2019) menar att något som fungerar som ett skydd mot att locka till sig personer med en mörk triad-personlighet är att vid rekrytering eftersöka personer med hög emotionell intelligens och empati, men dessa går oftast inte hand i hand med de mer traditionella ledaregenskaperna som eftersöks vid rekrytering till högre positioner. Exempel på detta är det en intervjuperson nämner om att han hellre har en chef som kör på lite för hårt än en som väntar in. Han anställer hellre en person som är extra drivande än en som väntar in andra, en person som är beredd att driva ganska starkt. Att lyfta fram empatiska drag som kan fungera som skydd mot personer med mörk triad-personlighet verkar inte heller enligt Bromberg och Charbonneau (2020) öka sannolikheten för kandidater att ses som önskvärda. Eftersom det här inte är någon uttalad strategi vid utformning av kravprofilen hos någon av intervjupersonerna, utgör det här således en risk och även en omedvetenhet om den här risken hos de flesta.

5.2.2 Mörka ledaregenskaper

Ytterligare en risk kan ses i att emotionell intelligens väldigt sällan mäts under rekryteringsprocessen. Endast två intervjupersoner nämner emotionell intelligens i deras tester. Ifall detta kopplas till egenskaper som anses värdesättas högt går det att se att det går hand i hand med egenskaper hos ledare med mörk triad-personlighet. Att inte vara rädd för att ta tag i socialt obekväma situationer och att få sina följare att nå uppsatta mål var enligt resultatet egenskaper som ofta värdesätts högt. Viktigt att nämna är dock att inte alla intervjupersonerna ansåg dessa som viktiga. Bland de som skattade dessa egenskaper högt söktes delvis egenskaper som faller under den mörka triaden. Boddy (2016) menar att det inom offentlig sektor finns många psykopater på ledande positioner, även bland ledamöter. Egenskaper som att de är bra på att socialisera, charmiga och karismatiska gör att det finns en risk att dessa hamnar på en ledande position. I rekryteringsprocessen gör de ofta bra ifrån sig och utmärker sig. Att rekrytera chefer som är villiga att driva på lite extra kan då öppna dörren för att råka rekrytera ledare som faller under den mörka triaden. Ledare med machiavellistiska drag är bra på att få arbetsuppgifter genomförda snabbt, ofta på bekostnad av både moral och etik (ibid). För en medarbetare till en sådan chef kan det innebära att medarbetaren kan bli pressad över

gränser som inte känns okej, en konsekvens av att ha en chef som saknar empati för andra människor. Ledare med machiavellistiska drag har dessutom en tendens att spela ut sina anställda och vara taktiska för att påverka andra (Kailer & Tiberius, 2020).

Ledarskapet är som tidigare nämnt viktigt för organisationens framgång och för att kunna få ett lyckat ledarskap som driver organisationen framåt krävs ledare med förmågan att påverka och motivera medarbetare för att nå särskilda mål (Anca & Dumitru, 2012). Intervjupersonernas strävan efter att hitta ledare med dessa egenskaper går på så sätt att koppla till det Anca och Dumitru (2012) menar med bra egenskaper där dessa två egenskaper är centrala tillsammans med att inspirera (Tremaine, 2022). Att kunna motivera andra och styra andra är egenskaper som i aktuell studie lyfts fram som önskvärda hos några av intervjupersonerna. O'Reilly och Chatman (2020) menar att egenskaper som att motivera och inspirera sina följare är starkt förknippade med transformativ ledarskapsstil. O'Reilly och Chatman (2020) menar även att många transformativa ledare passar in i *American Psychiatric Association's* kriterier för narcissistisk personlighetsstörning. Det intressanta i aktuell studie är att många intervjupersoner nämner att de söker chefer som har en tillitsbaserad ledarskapsstil, vilket är en annan form av ledarskapsegenskaper än de egenskaper som skattas högt vid intervjuerna som mer går under transformativa ledarskapsegenskaper. Förklaring till detta kan ligga i resultatet från Hill och Scotts (2019) studie som visade att vid rekrytering av chefer ofta eftersöks egenskaper som stämmer väl in med psykopatiska egenskaper.

Två intervjupersoner av nio nämner mörk triad, ledare med destruktiv ledarskapsstil eller liknande som faller under den mörka triaden. Övriga nämner inte destruktivt ledarskap över huvud taget. Förklaringen till detta kan ligga i vad en intervjuperson nämner om tysthetskulturen och att det är tabu att inom offentlig sektor prata om chefer som faller under den mörka triaden. De egenskaper som ofta är synonyma med psykopatiska, och eftersöks när det kommer till ledarskap, är egenskaper såsom att vara kommunikativ, auktoritär, relationsbyggande, lätt att fatta beslut samt innovativa (Tremaine, 2022). Hill och Scott (2019) såg i sin studie att 96 procent av rekryteringsannonserna till högre positioner innehöll egenskaper vilka är synonyma med psykopatiska personlighetsdrag. Således kan det tänkas att det är dessa traditionella ledaregenskaper som eftersöks standardiserat i kravprofilerna inom dessa organisationer, då mer fokus i stället verkar ligga på de formella kompetenserna i kravprofilen vid rekrytering av chefer inom offentlig sektor. Vid rekrytering av chefer eftersöks ofta egenskaper som stämmer väl in på personer med en mörk triad-personlighet (Hill & Scott, 2019; O'Reilly & Chatman, 2020), något som kan tänkas utgöra en risk att redan från början locka till sig personer med en mörk triad-personlighet så länge de uppfyller de formella krav som eftersöks för tjänsten. Som tidigare redogjorts för kan det här, i kombination med brist på sökande kandidater, ytterligare öka risken för att rekrytera en person med mörk triad-personlighet då dessa inte heller har så hög konkurrens för att ta sig in på en ledande position.

En intervjuperson nämner att en chef som faller under den mörka triaden kan förstöra en hel organisation. O'Reilly och Chatman (2020) menar på samma sak, att narcissister som

tar på sig en ledande position och får makt kan orsaka stor skada i organisationen. En intervjuperson nämner även att en mörk triad-personlighet kan vara svår att upptäcka, någon som även O'Reilly och Chatman menar på. Framför allt duktiga, friska, transformativa ledare är svåra att urskilja från den transformativa ledaren som har en mörk triad-personlighet. Den transformativa ledaren med mörk triad-personlighet brukar i början glorifieras och deras mindre smickrande egenskaper ignoreras ofta tack vare att de är duktiga på att sälja in sig själva och visa egenskaper som de tror gynnar organisationen (ibid).

Resultatet visar att det finns vissa utmaningar i att urskilja transformativa ledare som arbetar för att nå egna mål från de ledare som arbetar för att nå kollektiva mål. Några intervjupersoner nämner att det absolut finns en utmaning i att urskilja detta. Detta går i linje med vad O'Reilly och Chatman (2020) skriver i sin artikel. Däremot verkar det hos några av intervjupersonerna finnas en bild av att de som väljer att söka en chefstjänst inom offentlig sektor och tjänsteproduktion gör det för att de vill göra en skillnad hos de som faller under verksamheten, exempelvis de äldre eller de sjuka - de som nyttjar tjänsten. Forskning visar däremot att det finns psykopatiska chefer även inom sådana här typer av verksamheter (Boddy, 2016). Det kan således finnas en omedvetenhet om den här risken utifrån att det många gånger utgås från att människor som söker sig till offentlig sektor har hjärtat på rätt ställe, och att de har en större empati för människor, vilket även nämns i den insamlade empirin.

En intervjuperson menar å andra sidan också att det märks om en person har hjärtat på rätt plats, att det är ett sätt att urskilja huruvida personen är intresserad av att uppnå kollektiva mål eller egengynnande. Schreyer m.fl. (2021) lyfter att forskning har visat att det finns en koppling mellan personens förmåga till emotionell intelligens och den mörka triaden. Detta troligtvis även ifall en person *verkar* ha hjärtat på rätt ställe. Enligt O'Reilly och Chatman (2020) är det vanligt att ledare med mörk triad-personlighet startar med att uppnå kollektiva mål för att få med sig sina följare, och både Boddy (2016) och Wexler (2008) påtalar att dessa personer ofta börjar med att visa upp väldigt bra sidor. Således kan det ta tid att uppfatta ledarens egentliga syfte och intresse, något som en intervjuperson nämner vid ett par tillfällen. Det går att diskutera ifall personer som är mer intresserad av sina egna mål är pålitliga nog för att vara chef i en offentlig verksamhet, detta då de kan äventyra demokratin samt brista i förmågan i att ta ansvar (Kraus m.fl., 2020). Då samtliga organisationer intervjuar personerna vid ett tillfälle kan det således innebära en risk. Dock kan det ses som en fördel att organisationerna har flera personer närvarande vid intervjuerna då de kan diskutera sin uppfattning om personen, samt att de har en standardiserad process med samma upplägg på alla intervjuerna.

5.3 Riskmedvetenhet

När observationer genomfördes under intervjutillfällena fanns det en tydlig röd tråd i att majoriteten av intervjupersonerna gick i så kallad försvarsposition vid frågan om ifall hen

ansåg att det fanns någon risk med att rekrytera chefer med vissa egenskaper. Detta visade sig genom att intervjupersonen började ifrågasätta vad det kunde vara för risker och varför det ens skulle finnas några risker med vissa egenskaper. Här ändrades tonen lite från en mer öppen och glad till en mer defensiv och svävande ton. Ett flertal av intervjupersonerna funderade extra länge när denna fråga ställdes och när det inspelade materialet analyserades vid transkriberingen uppmärksammades denna röda tråd ytterligare. Det går att fundera över huruvida man ens reflekterar över de risker det kan innebära att rekrytera chefer med vissa ledarskapsegenskaper. Kanske kan det bero på det faktum att det är svårt att upptäcka personer med mörk triad-personlighet, särskilt under rekrytering. Personlighetstester går att manipulera (Birkeland m.fl., 2006) och har man då en stor tillförlitlighet till att testerna rensar bort olämpliga personlighetstyper kanske det inte reflekteras över ifall det finns en risk med att välja en kandidat som besitter vissa egenskaper. En annan förklaring kan vara att det enligt en intervjuperson är tabu att prata om den mörka triaden. Detta påstående är dock inte något som går att koppla till forskningsstudiens teoretiska referensram, men det är ett intressant fynd att ändå lyfta i analysen. En annan förklaring kan vara det Ingvar lyfter om att det är smärtsamt för människor som jobbar med rekrytering och som tycker att den själv är duktig på att läsa av personer, att då behöva inse att man inte alltid lyckas med detta. Detta är dock heller inte någonting som går att koppla till den teoretiska referensramen för aktuell studie men det kan ändå vara betydelsefullt att lyfta.

När det kommer till riskmedvetenhet och vilka risker det finns med att rekrytera ledare med särskilda egenskaper visar resultatet att ju lägre och/eller äldre utbildning personen har desto lägre är även riskmedvetenheten när det kommer till risker med att rekrytera chefer med vissa egenskaper. Även om detta inte var ett område som ämnats att studera (utbildningsgrad kopplat till riskmedvetenhet) är det ändå intressant att nämna som ett fynd. Detta då de intervjupersoner med äldst eller ingen högskoleutbildning också var de som inte såg några risker med att söka vissa egenskaper. Likaså verkar den högsta riskmedvetenheten finnas hos den intervjupersonen med högst utbildning. Även de som är högst utbildade har störst riskmedvetenhet av intervjupersonerna.

En annan viktig faktor som rör risker är den så kallade magkänslan. Andersen (2010) menar att chefer inom offentlig sektor tenderar att vara styrda av den så kallade magkänslan, någonting som också kan vara en risk för att rekrytera chefer med mörk triad-personlighet. Det är något som kan bekräftas i den här studien då samtliga intervjupersoner säger att magkänslan påverkar beslutet i någon grad, och vissa menar att den faller hela avgörandet.

Att vid chefsrekrytering samarbeta med HR eller någon rekryteringsenhet är inte något krav och i slutändan är det den anställda chefen som väljer vilken kandidat hen anser är mest lämpad för tjänsten. Till viss del finns det hos oss en uppfattning om att relationen och förtroendet mellan chefen som rekryterar och den eventuella expertis som tar in vid rekrytering kan vara avgörande för huruvida hen väljer att lyssna på de förslag som ges till hen. Samtidigt visar resultatet att även om man har en utbildning inom HR innebär

inte det att det finns en riskmedvetenhet. Ett exempel på detta är den intervjuperson som ger en bild av att personer som söker sig till offentlig sektor har hjärtat på rätt plats. Detta går lite emot det Boddy (2016) skriver om att det inom offentlig sektor finns många psykopater på ledande positioner. Således borde det finnas människor som faller under den mörka triaden som vill åt chefspositioner inom offentlig sektor.

För att minimera risken för att rekrytera chefer med mörk triad-personlighet är ett förslag att vid behov överväga att samarbeta med personer som har kunskap om den mörka triaden. Sådana personer kan vara psykologer, beteendevetare eller liknande. Durand (2019) skapade sitt test DAPTQ utifrån expertis om psykopati då han använde skala för att mäta psykopatiska drag. Inledningsvis lyfts det fram att det finns en vinning i att använda sig av professionell rekryteringshjälp (Tunbrå, 2003). Detta då dessa personer oftast är utbildade inom området och är vana vid att göra personlighetsbedömningar.

6. Slutsats

Under detta avsnitt presenteras de slutsatser som framkommit utifrån syfte och frågeställningar, samt följs av en metoddiskussion och förslag på fortsatt forskning.

6.1 Studiens syfte och genomförande

Syftet med aktuell studie var att undersöka om det inom offentlig sektor, tjänsteproduktion, i Sverige finns en betydande risk för att rekrytera chefer/ledare som faller under den mörka triaden. Detta studerades utifrån de tre frågeställningarna: (1) *Finns det några risker inom offentlig sektor att i rekryteringsprocessen rekrytera en person med mörk triad-personlighet?* (2) *Finns det någon koppling mellan egenskaper som eftersöker vid rekrytering av chefer/ledare och mörk triad-personlighet?* (3) *Finns det i så fall hos den som rekryterar någon medvetenhet om denna koppling och dess risker?* Vidare skulle detta studeras utifrån insamlad empiri som har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer.

6.2 Studiens slutsatser och kunskapsbidrag

Studiens resultat visar sammantaget att det finns en viss betydande risk för att rekrytera chefer med mörk triad-personlighet. Både en kunskapsbrist hos rekryteraren samt en metodologisk brist i rekryteringsprocessen. Dessa risker ligger dels i att det vid rekrytering används icke-evidensbaserade tester, att de flesta intervjupersoner inte nämner någon risk med att rekrytera chefer med vissa egenskaper, att magkänslan påverkar besluten om vem som anställs, en brist på kandidater samt att man högt värderar egenskaper som faller under transformativ ledarskapsstil och transformativa ledare vilka enligt forskning kan passa in i *American Psychiatric Associations* kriterier för narcissistiska personlighetsstörningar (O'Reilly & Chatman, 2020). Resultatet ger även indikationer på att det finns en bild av att personer som söker sig till offentlig sektor har "hjärtat på rätt ställe", har mer empati och är intresserade av att hjälpa andra att få det bättre - något som går emot tidigare forskning som visar att det finns personer med mörk triad-personlighet även inom dessa sektorer (Boddy, 2016).

Rekrytering inom offentlig sektor är någonting som sker kontinuerligt. Vissa kommuner och regioner tar hjälp av HR eller andra specialister medan vissa inte gör det. Den rekryterande chef som tar hjälp av expertis utifrån, expertis som inbegriper personer som har kunskap och utbildning om både människor och rekrytering, kan tänkas löpa lägre risk för att rekrytera chefer med mörk triad-personlighet än de chefer som saknar akademisk utbildning, som även saknar riskmedvetenhet och som inte tar in adekvat expertis. I de fall där det finns en god riskmedvetenhet, där man värnar om och inkluderar mjuka egenskaper samt tar hjälp av experter inom området, är troligtvis risken lägre för att rekrytera chefer med mörk triad-personlighet. Dock visar både forskning och det empiriska materialet att det är svårt att identifiera den mörka triaden under

rekryteringsprocessen. De slinker lätt igenom personlighetstester och matchar ofta sin personlighet mot de egenskaper som eftersöks. Att i offentlig sektor i Sverige börja använda sig av rekryteringstest likt DAPTQ hade kunnat tänkas minimera risken ytterligare för att rekrytera chefer som faller under den mörka triaden.

Hållbarhet är viktigt för en organisation och under hållbarhet faller även personal och minskad personalomsättning. Vilken ledarskapsstil som används i en organisation påverkar medarbetarnas hälsa. Forskning visar att ledarskap och vilken ledarskapsstil chefen har kan vara avgörande för medarbetarnas psykosociala hälsotillstånd. Likaså påverkas arbetsprestationen av den ledarskapsstil chefen har (Montano m.fl., 2017). En person med mörk triad-personlighet kan således orsaka stor skada vad gäller hållbarhet för organisationer och de är oftare benägna att tänja på etiska gränser (Owens & Seybert, 2022). Vid misslyckanden skyller narcissister ofta sina fel på andra och personer med en machiavellistisk personlighet har i arbetslivet oftast mer fokus på att genomföra sina arbetsuppgifter snabbt än att få dem genomförda på ett etiskt och moraliskt sätt, vilket kan innebära en ökad risk för att deras medarbetare då dessa kan riskera att bli pressade till gränser som ligger bortom deras egen egentliga moral (Kailer & Tiberius, 2020). I ett vidare perspektiv så kan även en chef med mörk triad-personlighet tänkas utgöra en risk för exempelvis rättssäkerhet och nyttjande av skattemedel, samt även för de vårdtagare och brukare av tjänsterna i verksamheterna.

6.3 Studiens begränsningar

I aktuell studie har endast nio verksamheter undersökts, således är det relevant att ha i åtanke att resultatet ej kan anses vara representativt för offentlig sektor i Sverige och när det kommer till tjänsteproduktion. Verksamheterna i aktuell studie faller till största del inom vård och omsorg och inom offentlig sektor finns det fler verksamheter än dessa. Intervjupersonerna upplever inte alltid samstämmighet i problematiker som finns med rekrytering och risker att rekrytera ledare med specifika egenskaper. Detta kan bero på att det ser olika ut i olika verksamheter när det kommer till rekryteringsprocess, utbildning hos den som rekryterar eller andra faktorer. Det kan även vara en subjektiv upplevelse, en annan intervjuperson i samma verksamhet i samma kommun hade kanske svarat annorlunda. Dock kan den bredd på intervjupersonerna i studien vad gäller befattning, kön, geografisk placering och bakgrund ses som en styrka i studien. Att det noggrant har redogjort för studiens genomförande kan även underlätta för läsaren att själv bedöma huruvida resultatet är möjligt att överföra till en annan kontext.

Syftet med att undersöka området var att få en aktuell bild om hur det såg ut i Sverige. Dock har vi i aktuell studie endast skrapat på ytan. De vetenskapliga studier och den teoretiska referensramen implicerar primärt studier som genomförts i andra länder. Mer forskning inom området behövs för att kunna ge ett konkret svar på huruvida man inom offentlig sektor i Sverige löper en betydande risk att rekrytera chefer med mörk triad-

personlighet samt ifall risken är högre inom specifika delar/verksamheter inom offentlig sektor.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

En liknande forskningsstudie hade kunnat bedrivas i en utvald del inom offentlig sektor, exempelvis inom regional sjukvård, för att få en tydligare avgränsning och se hur resultatet hade sett ut i en undersökning som var mer avgränsad. Ett annat förslag på en forskningsstudie inom aktuellt område är att testa huruvida DAPTQ-testet som Durand (2019) tagit fram kan användas vid rekrytering inom offentlig sektor i Sverige. Ett tredje och avslutande förslag till fortsatt forskning är att jämföra hur personer som arbetar med rekrytering uppfattar risker med personlighetsdrag hos de som söker en chefstjänst i offentlig sektor. En studie där det exempelvis jämförs skattning gällande risker kopplat till huruvida rekryteraren har en utbildning som omfattar beteende och/eller psykologi eller ej, detta för att undersöka om det är relevant att ha en utbildning inom dessa områden för att minimera risken för att rekrytera ledare som faller under den mörka triaden. Denna studie skulle med fördel kunna genomföras som en kvantitativ studie för att på så vis enklare kunna utföra en större undersökning, samt även möjligheten att generalisera resultaten.

7. Referenser

- Abdel-Menguid, A., Jennings, J.N., Olsen, K & Soiliman, MT. (2021). The impact of the CEO's Personal Narcissism on Non-GAAP Earnings. *Accounting Review*, vol 96(3). Doi: 10.2308/TAR-2017-0612.
- Anca, V., & Dumitru, D. (2012). Leadership - A key factor to successful organizations - part 1. [Elektronisk] *Studies in Business & Economics*, vol. 7(3), ss. 179-189. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-06].
- Andersen, J.A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behaviour. [Elektronisk] *Public Administration Review*, vol. 70(1), ss. 131-141. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-09]. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x.
- Andersson, G., Hallén, N., & J. Smith, P. (2016). *Rekrytering och urval, teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge*. 3. uppl. [Elektronisk] Thousand Oaks Kalifornien: Sage. Tillgänglig: Sage researchmethods [2023-03-17].
- Asseburg, J., Homberg, F., & Vogel, R. (2018). Recruiting messaging, environmental fit and public service motivation. [Elektronisk] *International Journal of Public Sector Management*, vol. 31(6), ss. 689-709. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-02]. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2017-0217.
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. [Elektronisk] *Public Administration Review*, vol. 82(6), ss. 986-1003. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-09]. DOI: 10.1111/puar.13516.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, vol. 18(3), ss. 19-31. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-28]. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Birkeland, S.A., Manson, T.M., Kisamore, J.T., Brannick, M.T., & Smith, M.A. (2006). A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures. [Elektronisk] *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 14(4), ss. 317-335. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-07]. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2006.00354.x.

- Boddy, C. (2016). "Psychopathy screening for public leadership", *International Journal of Public Leadership* , Vol. 12 nr 4, sid. 254-274. <https://doi-org.ezproxy.server.hv.se/10.1108/IJPL-08-2015-0023>.
- Boddy, C. (2017). Psychopatic Leadership. A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Buisiness Ethics*, 145(1), pp. 141-165. doi:10.1007/s10551-015-2908-6.
- Bromberg, D.E., & Charbonneau, E. (2020). Public Sector Motivation, Personality, and the Hiring Decisions of Public Managers: An Experimental Study. [Elektronisk] *Public Personnel Management*, vol. 49(2), ss. 193-217. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-07]. DOI: 10.1177/0091026019855749.
- Collins, B. (2008). What's the Problem in Public Sector Workforce Recruitment? A Multi-Sector Comparative Analysis of Managerial Perceptions. [Elektronisk] *International Journal of Public Administration*, vol. 31(14), ss. 1592-1608. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-24].
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Deakin, H., Wakefield, K. (2013). Skype Interviewing: Reflections of two PhD researchers. [Elektronisk] *Qualitative Research*, vol. 14(5), ss. 603-616. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-03-06].
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Durand, G. (2019). The Durand Adaptive Psychopathic Traits Questionnaire: Development and Validation. [Elektronisk] *Journal of Personality Assessment*, vol. 101(2), pp. 140–149. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-09-13] DOI:10.1080/00223891.2017.1372443.
- Harris, L., Jackson, S., Owens, J., & Seybert, N. (2022). Recruiting Dark Personalities for Earning Management. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, vol. 178(1), ss. 193-218. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-02-09]. DOI: 10.1007/s10551-021-04761-z.
- Hill, D. and Scott, H. (2019). Climbing the corporate ladder: desired leadership skills and successful psychopaths. [Elektronisk] *Journal of Financial Crime*, vol. 26(3), pp. 881–896. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-09-13] DOI:10.1108/JFC-11-2018-0117.
- Jones, D.N., & Paulhus, D.L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief of Dark Personality Traits. [Elektronisk] *Assessment*, vol. 21(1), ss.28-41. Tillgänglig: Academic Search Premier [2023-02-27]. DOI: 10.1177/1073191113514105.

- Kraus, S., Traunmüller, V., Kailert, N., & Tiberius, V. (2020) 'The Dark Triad in Entrepreneurship Research — A Systematic Literature Review', *Journal of Enterprising Culture*, 28(4), pp. 353–373. doi:10.1142/S0218495820500156.
- Kriisa, L. (2018). Psykopatcheför förstör arbetsmiljön. *Psykologtidningen*. Tillgänglig: <https://psykologtidningen.se/2018/07/04/psykopatchefor-forstor-arbetsmiljon/> [2022-10-13].
- Ledarna. (2022). *Offentlig sektor eller privat - hur ser skillnaderna ut?* Stockholm: Ledarna. Tillgänglig: <https://www.ledarna.se/branschforeningar/ledarna-inom-offentlig-sektor/nyheter/offentlig-sektor-eller-privat-hur-ser-skillnaderna-ut/> [2023-02-24].
- Linos, E., & Riesch, N. (2020). Thick Red Tape and the Thin Blue Line: A Field Study on Reducing Administrative Burden in Police Recruitment. [Elektronisk] *Public Administration Review*, vol. 80(1), ss. 92-103. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-02]. DOI: 10.1111/puar.13115.
- Lyons, M. (2019). The dark triads of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy in everyday life. [Elektronisk] San Diego: Elsevier Academic Press. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-02-08].
- Løkke, A-K., Villadsen, A.R., & Bach, A.S. (2023). Recruitment and Selection in Public Sector: Do Rules Shape Managers' Practices? [Elektronisk] *Public Personnel Management*, p1. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-02]. DOI: 10.1177/00910260221146145.
- Maczulskij, T., & Viinikainen, J. (2021). Personality and Public Sector Employment. (86) [Elektronisk] Helsingfors: ETLA Economic Research. Tillgänglig: <https://www.etla.fi/sv/publikationer/personality-and-public-sector-employment/> [2023-02-24].
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behaviour (John Wiley & Sons, Inc)*, vol. 38(3), ss. 327-350. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-06]. DOI: 10.1002/job.2124.
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A. (2020) Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. [Elektronisk] *California Management Review*, vol. 62(3), pp. 5–27. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-09-13] DOI:10.1177/0008125620914989.

- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. [Elektronisk] *Journal of Research in Personality*, vol 36(6), ss.556-563. Tillgänglig: APA PsycInfo [2023-02-08].
- Psykologiguiden 1 (u.å.).
<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=antisocial%20personlighet%20%C3%B6rning> . Hämtad 2023-02-09.
- Psykologiguiden 2 (u.å.).
<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=narcissistisk%20personlighet%20%C3%B6rning> . Hämtad 2023-02-09.
- Psykologiguiden 3 (u.å.).
<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=machiavellism> . Hämtad 2023-02-09.
- Regeringskansliet. (2015). *Offentlighetsprincipen*. [Elektronisk] Stockholm: Regeringskansliet. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/grundlagar-och-demokratiskt-deltagande/offentlighetsprincipen/> [2023-02-24].
- Schreyer, H., Plouffe, R.A., Wilson, C.A., & Saklofske, D.H. (2021). What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors. [Elektronisk] *Current Psychology*, ss. 1-10. <https://doi-org.ezproxy.server.hv.se/10.1007/s12144-021-01571-4>.
- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M.K. (2022). Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. [Elektronisk] *Review of Public Personnel Administration*, vol. 4(1), ss. 3-30. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-22]. DOI: 10.1177/0734371X20932997.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2021). *Ledarskap: en interaktiv ansats*. Upplaga 1 Stockholm: Liber.
- Tremaine, R L. (2022). The High Flying Leadership Qualities: What Matters The Most? *Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University*, 29(2), pp. 140-169. doi: 10.22594/dau.21-891.29.02.
- Tunbrå, L-O. (2003). *Psykopatiska chefer – lika farliga som charmiga*. Stockholm: Liber AB.
- Vikström, L. (2007). Chefens mörka spegelbild. [Elektronisk] *Affärsvärlden*, 2007-02-27. Tillgänglig: Affärsvärlden.se [2022-09-12].

Wexler, M.N. (2008), "Conjectures on systemic psychopathy: reframing the contemporary corporation", *Society and Business Review*, Vol. 3 No. 3, p. 224, doi: 10.1108/17465680810907305.

Yammarino, F. (2013). *Leadership: Past, Present and Future*. [Elektronisk] *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 20(2), ss. 149-155. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-10]. DOI: 10.1177/1548051812471559.

Öst, O. (2015). <https://www.st.nu/2015-04-03/psykopatiska-chefer-bidrar-till-tystnaden>. [2023-02-28].

Bilagor

Bilaga 1. Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter, Alexandra Malmberg och Sanna Isosalo, som läser ett magisterprogram i ledarskap på Högskolan Väst i Trollhättan. Vi kommer under våren att skriva en magisteruppsats där vi undersöker rekrytering och de egenskaper man söker hos en ledare, och undrar om du (eller en kollega med adekvata arbetsuppgifter?) hade kunnat tänka dig att ställa upp på en intervju för vår uppsats? Som studenter på Högskolan Väst följer vi forskningsetiska riktlinjer vilket bland annat innebär att alla intervjupersoner och organisationer kommer vara helt anonyma samt avidentifieras i uppsatsen och att endast vi kommer att ha tillgång till det insamlade materialet. Vi beräknar att intervjun kommer att ta omkring en timme och den genomförs digitalt. Preliminärt sker intervjuerna under v. 12-14, när det gäller klockslag är vi flexibla och anpassningsbara.

Tack på förhand.

Vänlig hälsning *Alexandra Malmberg* och *Sanna Isosalo*

Bilaga 2. Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Vilken bransch arbetar du inom och vad har du för befattning idag?
2. Hur länge har du arbetat där du gör idag?
3. Hur lång erfarenhet har du inom yrket/branschen?
4. Har du gått någon kurs eller utbildning inom rekryteringsområdet?
5. Hur lång erfarenhet har du av rekrytering?
6. Har du någon akademins utbildning och i så fall vilken?

Övriga frågor:

1. Hur tar ni fram kravprofilen till den kandidat ni söker, anpassar ni kravprofilen utifrån typ av tjänst, plats och arbetsgrupp och på vilket sätt?
2. Hur lång tid lägger ni i snitt på att ta fram kravprofilen vid rekrytering?
3. Hur går urvalet till när ni får in ansökningarna?
4. Vid urval, vilka egenskaper är mest tilltalande och ifall du får önska fritt, vilka egenskaper hade du själv känt att ”här har vi en riktigt bra kandidat”?
5. Hur går intervjuerna till och hur många är ni som intervjuar? (vilka personer intervjuar och hur ser deras bakgrund ut?)
6. Utför ni en eller flera intervjuer och hur går urvalet till i processen?
7. Gör ni några ytterligare tester utöver intervjuer i rekryteringsprocessen och vad tänker ni i så fall att det tillför?
8. Har ni några särskilda strategier vid rekrytering som ni förlitar er på? (såsom kompetensbaserad rekrytering etc.)
9. Använder ni några tester som mäter emotionell intelligens (EQ)?
10. Vad baserar ni ert slutliga val på och hur mycket skulle ni säga att magkänsla påverkar valet av vem som anställs?
11. När det kommer till slutliga valet av vem som anställs, hur stor del har HR i jämförelse med dig i beslutet om vem som anställs?
12. Ser ni några risker med att söka vissa typer av egenskaper, om ja vilka risker och vilka egenskaper?
13. Upplever du att du vid rekrytering av chefer/ledare har tillräckligt med tid under rekryteringsprocessen för att genomföra de bedömningar som behövs?
14. Upplever du att det finns några risker vid rekrytering, om ja vilken/vilka?
15. Tar ni referenser och i så fall av vilka (tidigare anställda eller chefer)?
16. Upplever du att det finns en skillnad i ledarstil i offentlig sektor jämfört med privat sektor och i så fall hur?
17. Hur högt värdesätts egenskaper som inspirerande, självsäkerhet, motivera sina följare, högt självförtroende, inte rädd för ta tag i socialt obekväma situationer som kan uppstå?
18. Kan det finnas utmaningar i att urskilja de ledare som strävar efter kollektiva mål från de som strävar efter egengynnande? Om ja, vilka?

Bilaga 3. Inledande presentation, informationsbrev med samtycke

Då vill vi välkomna dig till denna intervju! Vi kan börja med att presentera oss för varandra.

Alla presenterar sig för varandra

Jag kommer starta med en kort inledning kring syfte, upplägg och genomförande. Syftet med intervjun är bland annat att få en uppfattning kring rekryteringsprocess och vilka egenskaper som är önskvärda när man rekryterar chefer/ledare. Frågorna kan ses som en guidning kring olika områden där du får lov att tala fritt kring området och det du anser är mest relevant kopplat till varje fråga.

Ditt deltagande i den här intervjun sker anonymt. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst avbryta utan att motivera varför du väljer att avbryta. Intervjun spelas in så att det som sägs i intervjun kan skrivas ner rakt av, detta så att inga felciteringar eller liknande sker. Nedskrivningen sker med kodord vilket innebär att ditt namn inte nämns i det skriftliga materialet. Det inspelade materialet kommer raderas så fort examinatorn haft möjlighet att titta på det ifall hen önskar. Intervjun beräknas ta mellan 45-60 minuter. Känns det bra och har vi ditt medgivande att spela in? Har du några frågor innan vi kör i gång?

Då startar vi (Tryck på inspelning).

Bilaga 4. Litteratursökning och sökord mörk triad

Ämnesord + synonymer			
Leader*	Psychopath*	Personality*	Comment trait*
Leadership*	Narscissist*	Trait*	Behaviour*
Manager*	Sociopath*	Character*	
	Empathy*	Attribute*	

Tabell 1

Sökning	Datum	Sökord	Träffar
S1	2022-09-14	Leader* OR Manager* OR Leadership	253,557
S2	2022-09-14	Psychopath* OR Sociopath* OR Narcissist*	2,690
S3	2022-09-14	Personality* OR Traits* OR Character*	339,077
S4	2022-09-14	(personality* OR traits* OR character*) AND (S1 AND S2 AND S3). Limiters - Peer Reviewed	168
S5	2022-09-14	(personality* OR traits* OR character*) AND (S1 AND S2 AND S3). Limiters - Peer Reviewed; Published Date: 20190101-20221231	92
S6	2022-09-14	(personality* OR traits* OR character*) AND (S1 AND S2 AND S3). Limiters - Peer Reviewed; Published Date: 20190101-20221231. Narrow by Language: - English + full text.	88

Tabell 2

Art. n r	Författare	Titel	Årtal	Syfte	Metod	Urval	Resultat
----------------	------------	-------	-------	-------	-------	-------	----------

1	Hill, D & Scott, H.	<i>Climbing the corporate ladder: desired leadership skills and successful psychopaths.</i>	2019	Syftet med studien var bedöma huruvida rekryteringen till tjänster med högre social status oavsiktligt drar till sig personer med psykopatiska personlighet sdrag.	Metoden som använts i denna studie är kvalitativ och kvantitativ (triangulering). Kombinationen användes för att analysera 25 annonser inom chefskarriärer, annonser som samlats in från <i>The Globe and Mail</i> . Annonserna undersöktes sedan med hjälp av med hjälp av Wexlers (2008) psykopatiska personlighetsdimensioner.	De 25 företag som ingick i analyserna kom från olika sektorer av ekonomin, inklusive medicinsk (sex), utbildning (fem), offentlig sektor (tre), teknik (två), transport (två), media (en), finansiell (två), allmännyttiga tjänster (två) och sociala tjänster (två).	Resultaten visade att företag ofta letar efter egenskaper som är kopplade till psykopatiska personlighetsdrag. Detta ökar risken att på dessa positioner dra till psykopater.
2	Timmer, S & Kaufmann, L.	<i>Do Managers' Dark Personality Traits Help Firms in Coping with Adverse Supply Chain Events?</i>	2019	Syftet med studien var att studera ifall mörk triad-personlighet hos inköpschefer kan vara användbart vid risker i leveranskedjan och vid svar på negativa händelser i leveranskedjan.	Kvalitativ och kvantitativ metod (triangulering). Studien bestod av blandade metoder, utförda i två faser: Fas 1 bestod av en explorativ, induktiv analys och fas 2 involverade en konfigurationsanalys.	Urvalet bestod av blandad provtagningssstrategi (teoretisk provtagning + kriterieprovtagning). I sista steget gjordes ett urval där leveransstörningar och negativa händelser till följd av exempelvis förhandling mellan köpare och leverantör.	Resultaten tyder på att mörka personlighetsdrag/egenskaper som generellt betraktas som socialt obehagliga är användbara för att hantera negativa händelser i leveranskedjan

3	Uppal, N.	<i>Leader dark personality and team agreeableness: a recipe for volatile team performance.</i>	20 21	Syftet var att undersöka effekterna av ledarnas mörka triad (DT) personlighet sdrag (machiavellianism, narcissism och psykopati) på gruppens prestationsstabilitet samt undersöka vilken roll teamvänlighet spelar.	Longitudinella och arkiverade data som givits av säljteam i 19 företag vilka hanterar ”fast-moving consumer goods” i Indien.	Teamledare : n = 190; gruppmedlemmar: n = 832) för studien erhöles från säljteamen på 19 Indiska företag.	Förekomsten av mörk triad-personlighet hos ledarna orsakar stora förändringar i teamets prestation. Teamvänlighet har en lugn påverkan på ledarnas mörk triad-personlighet och teamets prestationsstabilitet.
4	Ingersoll, A R., Glass, C., Cook, A & Olsen, K J.	<i>Power, Status and Expectations: How Narcissism Manifest Among Women CEOs.</i>	20 19	Syftet med undersökningen var att studera ifall narcissism är lika utbredd bland kvinnliga vd:ar som bland manliga vd:ar. Vidare analyserades ifall narcissistiska kvinnliga vd:ar tar samma typer av risker som narcissistiska män vd:ar.	Kvantitativ metod. Insamling av chefsers kön, ålder, ersättning och ledningsgruppens löneinformation. Denna data samlades in via databasen ”ExecuComp”	Efter att ha infört olika datarestriktioner hamnade urvalet på 101 kvinnliga VD:ar och 1173 män VD:ar. Anställning sår hamnade på 4 och framåt Sammantaget gjordes totalt 5939 observationer under året, varav 391 var från kvinnliga vd:ar och 5548 från manliga vd:ar	Resultatet visar att kvinnliga VD:ar är mindre benägna att uppvisa narcissistiska personlighet sdrag jämfört med manliga vd:ar. Kön balanserar förhållandet mellan narcissistiska VD:ar.

5	Landay, K., Harms, P.D & Credé, M.	<i>Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership.</i>	2019	Att genomföra metaanalys och studera vad litteraturen säger om sambandet mellan psykopatiska personlighet sdrag och ledarskapsframväxt, ledarskaps effektivitet och transformellt ledarskap.	Metaanalys	Publikationer som omfattade 46 exempel på ledares framväxt: 7 informellt ledarskap, 42 för ledareffektivitet och 15 för transformellt ledarskap.	En svag negativ association för psykopatiska beteenden och ledarskaps effektivitet samt en måttlig negativ korrelation för psykopatiska tendenser och transformellt ledarskap.
6	Gilson, L., Davis, W.D., Palmer, J.C., Holmes, R.M & Perrewé, P.L.	<i>The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance: A Multilevel Theoretical Model.</i>	2020	Syftet var att undersöka hur och varför VD:s mörk triad-personlighet ger för negativ effekt på organisationer. Närmare bestämt hur VD:ars personlighet formar relationen med andra medlemmar högre upp i ledningsgruppen och hur dessa relationer påverkar andra anställda i organisationen.	Litteraturundersökning	Framkommer inte. Det enda som framkommer är att man fokuserat på sökorden som är förknippade med Mörk triad-personlighet.	Litteraturen visade att VD:ars personlighet påverkar företags prestanda. Dock har man bara precis börjat förstå de mellanliggande mekanismerna som förklarar hur och varför. Mer forskning behövs.

7	Kraus, K. N. & Tiberius, V.	<i>The Dark Triad in Entrepreneurship Research – A Systematic Literature Review.</i>	2020	Syftet med litteraturgenomgången var att strukturera fältet, identifiera aktuella forskningsteman och ge en bättre förståelse för tidigare forskningsresultat.	Litteraturundersökning	Framkommer inte.	Forskning om mörk triad-personlighet tar upp aktiviteter hos entreprenörer, erkännande, möjligheter, entreprenörens riktning, ledarskapsstil och motiv. Machiavellianism och psykopati kan kopplas till erkännande och utnyttjande av möjligheter som positioner inom entreprenörskap och ledarskap bjuder på. Forskningsluckor hittas och identifieras.
---	-----------------------------	--	------	--	------------------------	------------------	---

8	Durand, Gu.	<i>The Durand Adaptive Psychopathic Traits Questionnaire: Development and Validation</i>	2019	<p>Syftet var att testa DAPTQ (Durand Adaptive Psychopathic Traits Questionnaire) formulär. DAPTQ används för att bedöma egenskaper som är förknippade med psykopatiska personligheter. Detta är relevant inom området då psykopater enligt författarna har anmärkningsvärda sociala färdigheter och anmärkningsvärd ledarskapsförmåga.</p>	Kvantitativ. Frågeformulär.	756 individer. Deltagarna rekryterades från sociala medier och webbplatser som är kopplade till psykologisk forskning. Avgränsning; engelsktalande, över 18 år, inte under behandling för mentalvård samt inte tidigare deltagit i DAPTQ:s utveckling.	Sammanfattningsvis visade resultatet att DAPTQs som ett instrument är användningsbart för att mäta psykopatiska personlighetsdrag.
---	-------------	--	------	---	-----------------------------	--	--

9	Abel-Meguid, A., Jennings, J N., OIsen, K J & Soili man, M T.	<i>The Impact of the CEO's Personal Narcissism on Non-GAAP Earnings.</i>	20 21	Syftet var att undersöka tidigare "non-GAAP" litteratur genom att undersöka om användning och kvalitet på "non-GAAP" påverkas av VD:s personlighet sdrag d.v.s. VD-narcissism.	Litteraturundersökning och kvantitativ metod.	VD med minst fyra års anställnings tid, tillgång till företagets årsredovisning,	Narcissistiska VD:ar är mer benägna att utesluta kostnader från "non-GAAP" intäkter och benägenheten att utesluta kostnaden är stor. Narcissistiska VD:ar är mer benägna att dra nytta av möjligheten att utnyttja finansiell rapportering för att gynna företaget de arbetar på eller sig själv (s.k. bedrägeri inom redovisning).
10	O'Reilly, C A., & Chatman, J A.	<i>Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions</i>	20 20	Artikeln syftar till att gå igenom litteratur om narcissism och visa hur det som förknippas med transformellt ledarskap går att koppla ihop med grandios narcissism. Eftersom narcissister kan framstå som transformell	Litteraturgenomgång.	Framkommer inte.	Resultatet visar att narcissistiska ledare är en betydande och kanske till och med en växande organisatorisk utmaning. Kollegor med narcissistisk personlighet kan undvika men en narcissist på högre position i en

				<p>a ledare är det viktigt att kunna urskilja vad ledarskapsforskare definierar som "transformella" och de "pseudotransformella" kandidater.</p>			<p>organisation är svårare att undvika och effekterna av deras beteende kan vara förödande för en organisation .</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

Tabell 3.

Bilaga 5. Författares individuella bidrag och delaktighet

Enligt Högskolan Västs regler och riktlinjer för utbildning på grund och avancerad nivå (Dnr HV2019/521) ska för de examensarbeten som skrivits av två studenter redogöras för varje students individuella bidrag till, och delaktighet i arbetet. Bilagan bifogas examensarbetet.


Ange författarnamn och följande förkortningar i tabellen.

HI = *huvudinsats* innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är gjord

LI = *likvärdig insats*, innebär att insatsen delas lika med en annan författare

BI = *bidragande insats* innebär mindre insats än HI men levererad insats. - = markera med streck om *ingen insats/ingen delaktighet*

Namn	Uppsats -idé	Litteratur -sökning/ inläsning	Metod -design	Data- insamling	Analys/ Tolkning Slutsats	Manusför- fattande	Presentation , försvar, opponering
Alexandra Malmberg	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI
Sanna Isosalo	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande