

Ledarskap och personlighet: Testning av jagstyrka

Lennart Sjöberg

15 november 2005

Key words: ledarskap, personlighetstest, könsskillnader

SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration

No 2005:7

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Förord	4
Inledning	5
Personlighetstestens begreppsvaliditet och prognosförmåga	6
Aktuell forskning	6
Testutveckling	7
Val av grunddimensioner	7
Data och reliabilitet	9
Begreppsvaliditet	10
Validering mot arbetsrelaterade dimensioner	12
Diskussion: Jagstyrka, sammanvägning och ”stories”	17
Personlighetstestning och taktiksvår	20
Antagningstest vid Handelshögskolan i Stockholm	21
Urval av sökande till chefsbefattningar	23
Konsekvenser vid urval: ett exempel	26
Slutsatser om taktiksvår	26
Slutsatser om personlighetstestning i praktiken	27
Referenser	29
Bilaga 1	36

Sammanfattning

Ledarskapsförmåga är en viktig dimension vid tillsättning av chefer inom arbetslivet. Det har emellertid varit svårt att mäta den med traditionella psykologiska test. I denna rapport redovisas konstruktion och användning av ett omfattande test, vars deltest mäter femfaktormodellens dimensioner (emotionell stabilitet, samvetsgrannhet, intellektuell öppenhet, utåtvändhet samt sociabilitet) och dessutom emotionell intelligens, kreativitet, självförtroende, motståndskraft mot misslyckande samt positiv grundattityd. Tendens att ge taktiska svar mättes också, liksom självbedömd arbetsprestation avseende kärnuppgifter och sociala aspekter. Överordnad chefs bedömning av prestation förelåg för en delgrupp av de testade, som bestod av 66 kandidater till chefsbefordran på mellanchefernivå, i några fall VD-nivå. Andra viktiga arbetsrelaterade dimensioner som mättes var arbetsvilja, arbetsintresse, arbetstillfredsställelse, riskupplevelse i arbetet samt balans arbete/familj. Resultaten visade validitet på normal nivå för deltesten (0.3) *men när de kombinerades efter standardisering, och med korrektion för taktiska svar, steg validiteten till 0.69 för kriteriet som bedömdes av överordnad chef*. Liknande, men något lägre, värden erhöles för självbedömd prestation. Testet föreslås mäta *jagstyrka*, genom en bred avtäckning och med stor precision i varje punkt. I ett andra avsnitt av rapporten redovisas i detalj hur korrelationen för taktiksvår gick till och vilka resultat den hade. Vissa personer som konsekvent svarar taktiskt kan lätt hamna i toppen av fördelningen av testresultat, med hjälp av korrektion ges de en mera rättvisande, lägre rangplats. Kvinnor visade sig betydligt mindre benägna än män att svara taktiskt varför de missgynnades i okorrigerade testdata. Korrektion gav en dramatiskt annorlunda bild av kvinnliga chefskandidaters kapacitet. Även inklusion av den viktiga dimensionen emotionell intelligens gynnade kvinnliga sökande. Ett exempel från antagningstestningar vid en handelshögskola visar hur den sammanlagda effekten av otillräckligt korrigerade taktiksvår och underlåtande att arbeta med en bred avtäckning av personlighetsdimensioner med hög precision, inklusive emotionell intelligens, missgynnade kvinnliga sökande.

Förord

I denna rapport ges en kortfattad diskussion av metoder för urval till chefsbefattningar, med tonvikt på personlighetstest av den typ som används i Sverige. Det är ingen fullständig diskussion eller referenslista som presenteras; läsaren som vill ha en sådan hänvisas till en tidigare rapport som uppdaterades år 2004 [95] eller till en bok av Hunter Mabon [59]. Jag tar dock upp en del intressanta nya utvecklingslinjer inom området personlighetstest och urval, och ger även några historiska utblickar.

Huvudsyftet med rapporten är emellertid att presentera uppläggning och utvärdering av ett test avsett för kandidater till chefsbefattningar. Testet analyseras psykometriskt och dess validitet undersöks mot skilda kriterier. Tendensen att ge taktiska och skönmålande svar finns alltid som ett problem vid personlighetstestning, här visas på en enkel (och alls inte ny) metodik för att effektivt korrigeras för den. I det sista avsnittet i rapporten påvisas vilka konsekvenserna blir om man underlåter att göra en sådan korrektion på ett effektivt sätt: bluffande testpersoner hamnar i topp på testningen, och grupper som utmärks av örlighet och försiktighet sätts tillbaka. Det senare gäller inte minst kvinnor.

Stockholm i november 2005

Lennart Sjöberg

Inledning

Urval bland sökande till chefsbefattningar, och prognos av framgång i chefsuppgifter, är en svår och viktig uppgift. Det finns få undersökningar i Sverige av dessa frågor. En klassiker som troligen är ganska bortglömd är Ramfalks doktorsavhandling från 1957 [80]¹. Ramfalk undersökte sambandet mellan personlighet, bakgrundsdata och vissa attityder på ena sidan, snabbhet i karriären på den andra. Ett stort material insamlades från tre industriföretag, sammanlagt 407 personer i den del av studien som gällde personlighet. Deltagarna testades med Cattells test 16 pf, ett test som kommer att kommenteras mera i detalj senare i denna rapport. Inga samband kunde emellertid beläggas mellan personlighet och karriär; det var bara utbildningsnivå som hade någon prognosförmåga att tala om. Det är ett ganska typiskt mönster i data för denna typ av personlighetstest men modern forskning ger mycket mera uppmuntrande resultat. Intressant att notera är att testet (ursprungligen publicerat i sin amerikanska form år 1949) fortfarande används i Sverige, varom mera senare.

Många chefer misslyckas och måste med stora kostnader ersättas av andra. Frågan är uppenbarligen ytterst viktig - misstag är kostsamma och vanliga [18; 113]. Hogan menade sig ha stöd för påståendet av minst 50 % av amerikanska chefer misslyckades [41]; många exempel på misslyckat militärt ledarskap ges i en läsvärd bok av Dixon [17]. Framgångsrika ledare är självsäkra, dominerande och energiska. De fattar kloka strategiska beslut [72]. De strävar efter makt och ansvar [2]. Men bakom en sådan fasad kan dölja sig arrogans, självgodhet, självupptagenhet och insensitivitet, egenskaper och motiv som kan vara svåra att upptäcka framför allt för högre chefer som fattar beslut om befordran. Den misslyckade chefen är skicklig på att framstå som "trevlig", konciliant och smickrande uppåt i hierarkin. Hur han eller hon betar sig mot sina underställda medarbetare kommer alltför sent till den högsta ledningens kännedom. Den misslyckade chefen lyssnar sällan på kritik, det är ett av skälen till att han eller hon är misslyckad. Medarbetarna förstår att kritik inte uppskattas och kan leda till negativa konsekvenser för deras del, så de håller tyst. Den misslyckade chefen är ett framgångsrikt filter - informationen om hans eller hennes fungerande inte når uppåt i organisationen. Förrän det är för sent. Uppenbarligen måste stora ansträngningar göras för att undvika misstag i chefsrekrytering.

Test har kommit att spela en stor roll i näringslivet, och det finns hopp om att man med hjälp av dem kan få information som väsentlig underlättar försöken att skapa ett effektivt och objektivt urvalsförfarande [56; 96]. Samtidigt är de flesta medvetna om att fullständigt perfekta metoder inte finns och aldrig kommer att finnas, och att ett visst mått av subjektivitet inte kan undvikas. Målsättningen är givetvis inte att nå det omöjliga men att komma en bit på väg mot ett så bra system som möjligt. I denna rapport ska jag redogöra för forskning som tar upp två centrala aspekter på urval till chefsbefattningar: testens prognosförmåga och effekterna av taktiksvår i de självrapporttest som dominerar marknaden. I det senare avseendet tar jag särskilt upp och analyserar könsskillnader i taktiksvår och de effekter de kan få, samt beskriver en effektiv metodik för att korrigera för dem. Vad som sägs är särskilt inriktat på chefsbefattningar men det mesta har också bäring på de flesta typerna av arbetsuppgifter.

¹. Hänvisning till referenslistan i slutet av rapporten.

Personlighetstestens begreppsvaliditet och prognosförmåga

Aktuell forskning

Traditionellt har det hävdats att skillnader mellan individer i arbetsprestation är enormt stora [44] men att det är svårt att förklara dem med utgångspunkt i psykologiska test [32]. Det handlar om minst en faktor 1-2, i många sammanhang betydligt mera. Individvariationen innehåller viktig information för prognos av arbetsprestation och företagets framgång [70]. Framgång som ledare (i termer av prestation och karriär) har studerats i relation till femfaktormodellen för personlighet [64; 65]. De fem dimensioner som definieras av denna modell och som dokumenterats i många undersökningar är:

- Emotionell stabilitet
- Utåtvändhet
- Intellektuell öppenhet
- Samvetsgrannhet
- Sociabilitet

En omfattande meta-analys visade nyligen att flera av modellens dimensioner hade en viss prognosstyrka [50] med avseende på chefers fungerande. För enskilda dimensioner kunde det handla om ca 10 % förklarad varians i arbetsprestation. Detta stämmer f ö mycket väl med den klassiska tes som etablerades redan 1968 av Mischel [66]. Personlighetsdimensioner, tagna var för sig, ger praktiskt taget aldrig bättre prognos än så. Det är en nivå som kan vara praktisk användbar i vissa sammanhang, men lämnar mycket att önska när det gäller uttalanden om enskilda personer.

Många sökande till varje befattning, vilket brukar betecknas som liten urvalskvot. När testet i stället används på ett sent stadium i tillsättningen av en befattning och bara en handfull kandidater återstår, vilket torde vara vanligast i Sverige, ställs mycket större krav på testets tillförlitlighet.

När grunddimensionerna av Judge et al. slogs samman i multipel regressionsanalys kunde man uppnå en multipel korrelation omkring 0.5. Detta resultat vilar på en mycket solid empirisk grund, visserligen huvudsakligen amerikanska studier men ändå intressant också för svenska tillämpningar. Det pekar på behovet av en bred avtäckning av personligheten; enstaka dimensioner räcker inte.

Prognosvärdet hos personlighetstest som används i praktiska tillämpningar i Sverige är inte på den nivå som en noggrant genomförd flerdimensionell mätning kan uppnå. OPQ (Occupational Personality Questionnaire) har i meta-analys visat sig ha en prediktiv validitet omkring 0.2 [81], för att ta ett av de mera kända testen. Myers-Briggstestet har ingen prediktiv validitet, är inte avsett för prognoser och urval men torde ändå användas på det sättet i många sammanhang [99]. Cattells 16pf används trots bristen på valideringar, och trots att det länge varit väl känt att Cattells sexton faktorer inte kan replikeras [71]; de tycks pinsamt nog ha varit resultatet av felräkningar före datorernas tidevarv. (Testets första version publicerades 1949). Ett projektivt test som Rorschach kan inte användas för prognos av

arbetsrelaterade dimensioner [117], vilket inte hindrar att det ändå görs. DM-testet, ett annat projektivt test, bygger också på kliniska tillämpningar och har inte validerats för arbetslivet, annat än i mycket kontroversiella studier inom flygvapnet [55]; studier som ej kunnat replikeras av oberoende forskare. Enkla adjektivlistor av den typ som används i Thomassystemet/PPA och Predictive Index har faktiskt visat sig vara något bättre, med en prognostisk validitet omkring 0.3 [46; 90; 93]. Det kan tilläggas att den traditionella anställningsintervjun saknar validitet, och att den i Sverige vanliga formen ”djupintervju” torde falla inom gruppen av ostrukturerade intervjuformer i som i omfattande forskning visat sig vara värdelös som prognosinstrument [39]. ”Assessment Center”-metodiken, som bygger på observationer i simulerade miljöer, har också den låg prognostisk validitet [3].

Syftet med den undersökning som presenteras här är att dokumentera validiteten hos en ansats till testning av kandidater till chefsbefattningar, som bygger på den senaste forskningen om femfaktormodellen, kompletterad med vissa viktiga dimensioner som inte ingår i denna modell. Jag kommer också att föreslå en ny teoretisk bakgrund till de samband testdata av denna typ visar sig ha.

Testutveckling

Val av grunddimensioner

Det finns dimensioner utöver femfaktormodellen som har visat sig ge unika tillskott till prognosförmågan. En sådan dimension är emotionell intelligens (EI) [23; 103], relaterad till men inte identisk med ”agreeableness” (vänlighet eller sociabilitet). En annan är kreativitet [88], relaterad till men inte identisk med intellektuell öppenhet. En tredje dimensioner har jag kallat positiv grundattityd [108]. Den dimensionen tar upp en grundläggande positiv inställning till världen, människorna och den egna personen. En person med högt värde letar inte efter fel, ser ljusa sidor hos tillvaron och glömmer och förlåter kränkningar och misstag. Självförtroende är en viktig aspekt, som bygger på en mycket omfattande forskning [40] och har nära anknytning till Banduras [4; 5] teori om den egna upplevda förmågan (self-efficacy). Förmågan att klara av misslyckanden emotionellt, och att inte ge upp, är ännu en viktig dimension som är relaterad till självförtroende [10].

Det test som beskrivs här tar sin utgångspunkt i femfaktormodellen men kompletterar den med EI, kreativitet, positiv grundattityd, självförtroende och motståndskraft mot misslyckande. Testet var av självrapporttyp, med undantag för att EI också mättes med hjälp av prestationsuppgifter (ansiktsuttryck där den visade emotionen skulle identifieras) och kreativitet (divergent tänkande). Mätningar av taktiksvår ingick också i designen, och ska beskrivas närmare i ett följande avsnitt i denna rapport.

I testningen ingick också ganska omfattande frågelistor som avsåg att mäta arbetsrelaterade kriterier, t ex framgång i yrkesrollen, och de beskrivs närmare i följande avsnitt.

EI har ofta nämnts som en viktig faktor i chefsarbete [22; 28]. EI-test finns av två typer: självrapporter [22] och prestationstest. Självrapportskalorna är tämligen traditionella, även om empiriska resultat tyder på att de har prognosvärde utöver de vanliga dimensionerna i femfaktormodellen [98; 105]. Vi har arbetat med bedömningar av ansiktsuttryck, och med bedömningar av det emotionella innehållet i konst och musik [91]. I Fig. 1 ges några exempel

på den typ av ansiktsuttryck som använts i deltestet "Bilder". Uppgiften var att bedöma i vilken grad sådana ansiktsuttryck avspeglade olika känslor.



Skräck



Beundran

Figur 1. Exempel på typ av ansiktsuttryck i vårt test

I en studie användes datorgenererad fraktalkonst, se Fig. 2 för två exempel.

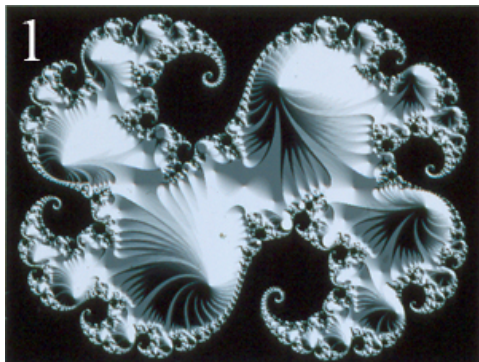


Fig. 2. Fraktalbilder för bedömning av emotionellt innehåll i konst.

Andra testuppgifter byggde på beskrivningar av sociala problempisoder, och uppgiften var att bedöma vilka emotionella reaktioner som de inblandade personerna troligen hade. I Bilaga 1 återges ett exempel på en sådan uppgift ("Wolfgang och generalen").

Data och reliabilitet

Omfattande data förelåg från urvalstestningar där 66 kandidater till chefsbefattningar deltog. Testningen tog ca en och en halv timme och omfattade följande de delaspekter som förtecknas i nedanstående lista. Listan ger en aggregerad nivå av dimensionerna. I flera fall byggde de på delmängder av items; detta är en teknisk aspekt av begränsat intresse men nämns här eftersom en senare analys kommer att gå ner på den detaljnivån. Siffror inom parentes efter varje deldimensions namn anger (alpha-koefficient, antal items).

- Emotionell intelligens
 - Övergripande självrapportskala för EI (0.85/33)
 - Självförverkligande (0.65/15)
 - Cynisk och manipulativ attityd (negativ) (0.78/33)
 - Empati (0.81/33)
 - Alexitymi (0.73/20)
 - Impulskontroll (0.69/12)
 - Bilder (0.69/76)
- Motståndskraft mot misslyckande (0.82/24)
- Stresstålighet (0.89/18)
- Självförtroende (0.80/9)
- Genomförande (0.82/14)
- Kreativitet
 - Kreativ attityd (0.66/23)
 - Intellektuell öppenhet (0.82/30)
 - Divergent tänkande (0.79/4)
- Positiv grundattityd (0.81/36)
- Utåtvändhet (0.90/31)
- Sociabilitet (0.84/10)

Några kommentarer:

Behov av självförverkligande genom kreativ verksamhet föreslogs som en viktig komponents i chefers framgång långt innan EI etablerats som ett begrepp [31]; och det ansågs vara viktigare än önskan att tjäna mycket pengar. Det är intressant att relatera denna traditionella uppfattning till utvecklingen av dagens VD-löner.

Bildtestet är ett prestationstest på EI där den testade ska identifiera emotioner i ansiktsuttryck

Genomförande avser uppgörande av planer och genomförande av dem, en aspekt på samvetsgrannhet (conscientiousness), som ingår i ”Big 5”. En annan aspekt, ordningsamhet, prövades men hade ingen validitet. Troligen gränsar den till den negativa dimensionen perfektionism och tvångsmässig noggrannhet, som i vissa sammanhang kan vara en viktig dimension att mäta. Genomförande och ordningsamhet föll ut som två dominerande dimensioner i en särskild faktoranalys av alla testuppgifter som avsågs mäta samvetsgrannhet.

Positiv grundattityd ligger nära positiv affekt [47].

En kontrollskala som spelar stor roll i denna rapport är skalan för att mäta taktiska svar:

- Tendens att ge taktiska svar (0.83/32)

Åtta kriterier mättes. Avsikten var att mäta aspekter på de testades situation och beteenden som skulle användas för att utvärdera testets värde. De första sju var självskattningar, det sista var bedömning av överordnade chefer (för en del av de testade).

- Balans arbete-familj (0.90/19)
- Risk (0.84/26)
- Arbetsvilja (0.86/17)
- Arbetsintresse (0.82/23)
- Arbetstillfredsställelse (0.78/6)
- Självskattad arbetsprestation, kärnuppgifter (0.82/16)
- Självskattad arbetsprestation, sociala aspekter (0.76/15)
- Överordnad chefs bedömning av arbetsprestation

Balans arbete/familj eller fritid är en viktig aspekt på livskvalitet [27; 38; 58] och används här som ett kriterium på testets förmåga att förutsäga anpassning i jobbet. Risk är en viktig aspekt på samma sak, och har befunnits vara en mycket betydelsefull faktor i arbetsmotivationen [102]. Arbetsvilja och arbetsintresse är viktiga aspekter på prestation och samvarierar ganska starkt med den [8; 106]. Närliggande motivationsdimensioner (prestation och makt) hos VD:ar i stora amerikanska företag hade samband med företagets ekonomiska resultat, i en intressant studie som byggde på innehållsanalys av årsrapporter och inte på personlighetstest [13].

Arbetstillfredsställelse har traditionellt ansetts sakna samband med prestation [45], men däremot betydelse för personalomsättning [102]. Mera aktuell forskning tyder emellertid på att det finns ett modest samband mellan arbetstillfredsställelse och prestation [51].

Vi hade även data på bedömningar av de testades arbetsprestation. En uppdelning mellan kärnuppgifter och sociala aspekter ("organizational citizenship behavior") har föreslagits av Motowidlo [67] och användes här. Det var deras egna bedömningar som låg till grund för dessa två kriterier, men omfattande forskning tyder på att sådana självbedömningar är någorlunda användbara som mått på prestation. Att de flesta överskattar sina insatser, vilket ju är troligt, spelar inte så stor roll eftersom det är variationen mellan dem som vi analyserar. För en del av materialet finns dessutom bedömningar gjorda av högre chefer som ett mått på arbetsprestation, varom mera senare i denna rapport. Vi kommer att ha möjlighet att närmare studera värdet av självbedömningar av arbetsprestation som kriterier.

Begreppsvaliditet

Testets begreppsvaliditet kunde utvärderas på flera sätt. Tabell 1 visar korrelationerna mellan aspekterna på emotionell intelligens. Av tekniska skäl var det inte möjligt att analysera bildtestet i detta material. Det har emellertid i andra sammanhang gett konsistenta, om än något svaga, samband med självrapportskalor på EI [23].

Tabell 1. Korrelationer mellan delaspekter på emotionell intelligens.						
	EI-skala	Självförverkligande	Cynisk och manipulativ attityd	Empati	Alexitymi	Impulskontroll
EI-skala	1.0	0.36	-0.28	0.48	0.55	0.39
Självförverkligande	0.36	1.0	-0.57	0.03	0.53	0.32
Cynisk och manipulativ attityd	-0.28	-0.57	1.0	-0.20	-0.41	-0.28
Empati	0.48	0.03	-0.20	1.0	0.32	0.53
Alexitymi	0.55	0.53	-0.41	0.32	1.0	0.49
Impulskontroll	0.39	0.32	-0.28	0.53	0.49	1.0

Det framgår av tabellen att delaspekterna fungerade som väntat. Märk att cynisk och manipulativ attityd som väntat korrelerade negativt med övriga delaspekter; denna skala vändes innan ett sammanslaget index på EI beräknades. Om inget annat sägs har sammanslagna variabler och index bildats efter standardisering av ingående delvariabler till medelvärde=0 och standardavvikelse=1; detta för att ge alla variabler lika vikt.

Åtta av våra nio personlighetsvariabler korrelerade högt sinsemellan, omkring 0.5, och en gemensam faktor svarade för en mycket stor del av variansen, 51.7 %. Det var ”Genomförande” som hade något lägre korrelation med de övriga men den föll dock ut i den gemensamma faktorn. Genomförande korrelerade ca 0,4 med Ordningsamhet, men den senare aspekten hade som tidigare nämnts ingen prediktiv validitet och utgick därför. Se Tabell 2.

Tabell 2. Korrelationer mellan de 9 deltesten av personlighet.

	Kreativ attityd	Ge- nom- föran- de	EI	Stress- tålighet	Utåtvänd -het	Mot- stånds- kraft mot miss- lyckan- den	Positiv grund- attityd	Själv- förtroen- de	Socia- bilitet
Kreativ attityd	1.0	0.27	0.48	0.07	0.42	0.42	0.31	0.32	0.37
Genomföran- de	0.27	1.0	0.26	0.49	0.32	0.48	0.49	0.46	0.19
EI	0.48	0.26	1.0	0.31	0.56	0.44	0.59	0.55	0.67
Stresstålighet	0.07	0.49	0.31	1.0	0.31	0.60	0.65	0.58	0.41
Utåtvändhet	0.42	0.32	0.56	0.31	1.0	0.43	0.59	0.51	0.52
Motstånds- kraft mot misslyckan- den	0.42	0.48	0.44	0.60	0.43	1.0	0.54	0.51	0.44
Positiv grundattityd	0.31	0.49	0.59	0.65	0.59	0.54	1.0	0.59	0.53
Självförtroen- de	0.32	0.46	0.55	0.58	0.51	0.51	0.59	1.0	0.52
Sociabilitet	0.37	0.19	0.67	0.41	0.52	0.44	0.53	0.52	1.0

Validering mot arbetsrelaterade dimensioner

Deltesten av personlighet korrelerades med de sju kriterierna som byggde på självskattning, se tabell 3.

Tabell 3. Korrelationer mellan deltest av personlighet och sju kriterier.

	Prestation i kärnuppgifter	Prestation i sociala uppgifter	Arbetsvilja	Arbetsintresse	Arbets-tillfreds-ställelse	Arbetsrelaterade risker	Balans arbete/familj
Sammanfattning på EI	0.41(**)	0.44(**)	0.41	0.36(*)	0.25(*)	-	0.09
Motståndskraft mot misslyckandena	0.46(**)	0.40(**)	0.41(**)	0.35(*)	0.33(*)	-0.32(**)	0.32(**)
Stresstålighet	0.42(**)	0.30(*)	0.20	0.25(*)	0.25(*)	-0.41(**)	0.52(**)
Självförtroende	0.39(**)	0.33(**)	0.29(*)	0.40(*)	0.27(*)	-0.39(**)	0.23
Genomförande	0.57(**)	0.36(**)	0.22	0.28(*)	0.08	-	0.11
Kreativitet	0.35(**)	0.10	-0.07	-0.07	-0.09	-0.17	0.24
Utåtvändhet	0.27(*)	0.41(**)	0.36(**)	0.46(*)	0.28(*)	-	0.19
Positiv grundattityd	0.43(**)	0.47(**)	0.26(*)	0.32(*)	0.23	-0.45(**)	0.29(*)
Sociabilitet	0.27(*)	0.34(**)	0.19	0.25(*)	0.30(*)	-0.23	0.20

** Signifikant på nivån 0.01.

* Signifikant på nivån 0.05.

I tabellen har de högsta två korrelationerna i varje kolumn satts i fetstil. Det framgår att

- Prestation, kärnuppgifter, hade högst korrelation med genomförande och motståndskraft mot misslyckande
- Prestation, sociala aspekter, hade högst korrelation med positiv grundattityd och emotionell intelligens
- Arbetsvilja hade högst korrelation med EI och motståndskraft mot misslyckande
- Arbetsintresse hade högst korrelation med självförtroende och utåtvändhet
- Arbetsrelaterade risker hade högst korrelation (negativ) med positiv grundattityd och stresstålighet
- Balans arbete/familjeliv hade högst korrelation med stresstålighet och motståndskraft mot misslyckande

Dessa korrelationer har korrigerats för taktiksvar genom att partialkorrelationer har beräknats. Inga nämnvärda förändringar kunde konstateras i mönstren av korrelationer utom en viss sänkning, med omkring 0.1.

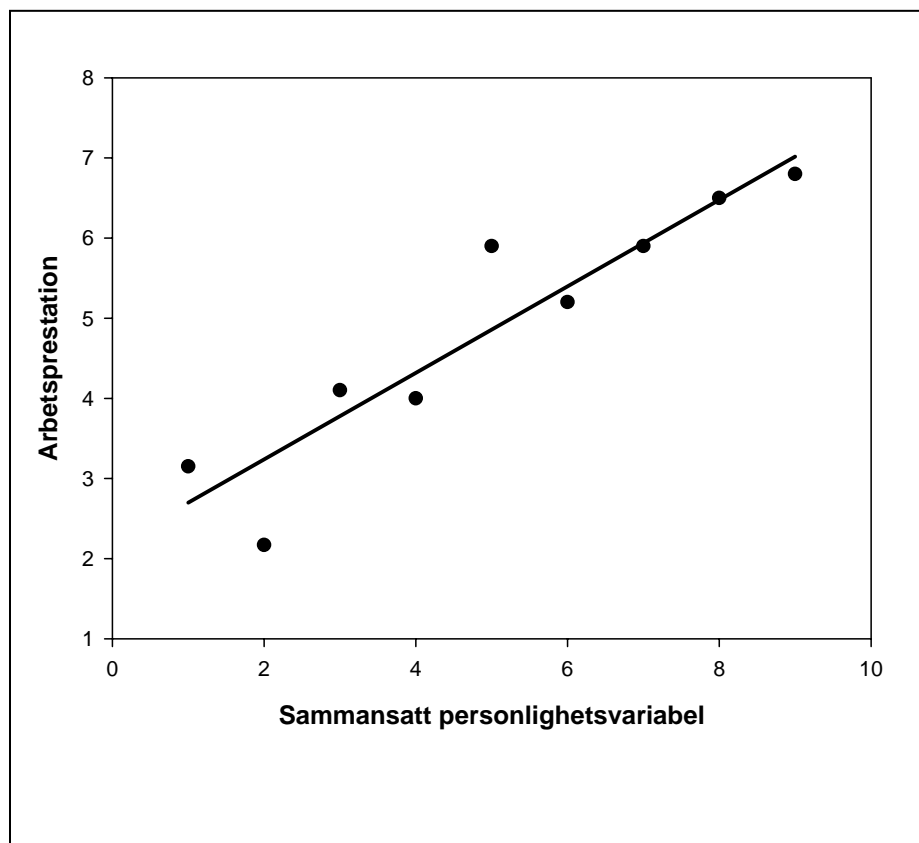
Det är intressant att se att prestationsaspekterna tycks ha sin grund i olika delar av personligheten, på ett sätt som verkar ytterst rimligt. Arbetsvilja har visat sig vara en viktig variabel för att förstå prestation och det är intressant att se vilken roll EI spelar för den variabeln. Balans arbete/familjeliv tycks vara i betydande grad en fråga om stresstålighet, vilket verkar rimligt med tanke på den tidsstress som utmärker mycket av arbete/familj för i synnerhet barnfamiljer.

Måtten på arbetsprestation, kärnuppgifter och sociala aspekter, är särskilt intressanta. Vi har vägt samman våra 9 dimensioner till en slutlig prognos. Sammanvägningen gjordes på grundval av alla ingående delmängder av testuppgifter, totalt 19. (I vissa dimensioner hade vi 2 delmängder av uppgifter). Dessa kombinerades utan vägning och efter standardisering till samma medelvärde och standardavvikelse. Denna prognospoäng korrelerade omkring 0,5 med arbetsprestation (0.55 och 0.52 för kärnuppgifter och sociala aspekter). Det betyder ca 3 gånger mera förklarad varians än vad de enskilda testdimensionerna gav i resultat gentemot arbetsprestation, i genomsnitt (9 % för båda av de två prestationsmått). Validiteten för enskilda deltest låg på 0.32 i genomsnitt, vilket stämmer bra med internationell forskning om enstaka personlighetsdimensioners validitet. Korrektion för taktiksvar sänkte de två korrelationerna, men bara i ringa grad, till 0.46 och 0.50. De två kriterierna slogs ihop till ett sammansatt mått på arbetsprestation. Korrelationen med den sammansatta personlighetsvariabeln steg till 0.61.

Gruppen av testade personer delades upp i 9 undergrupper på grundval av sammanvägt testresultat i personlighetsskalorna. I Fig. 3 ges medelvärdena i arbetsprestation prickade mot det sammanvägda resultatet i personlighetsdimensionerna. Varje punkt svarar mot en grupp av testade personer. Båda skalorna är normerade till medelvärde = 5 och standardavvikelse = 2. Skillnaden i arbetsprestation mellan dem som fått bäst resultat i personlighetstestet och dem som fått sämst resultat är dramatiskt stor, över två spridningsenheter². Det betyder för praktiskt arbete att det är möjligt att identifiera personer med mycket god chans att lyckas som chefer, respektive att identifiera dem som har mindre goda personlighetsmässiga förutsättningar.

Det bör observeras att figuren ger medelvärden, inte värden för enskilda individer. Givetvis är trenden inte lika tydlig på individnivå och för varje värde i personlighet finns betydande variation när det gäller arbetsprestation. Detta är oundvikligt, även med en så hög korrelation som 0.61.

². Dessa data har korrigerats för tendensen att ge taktiska och skönmålande svar. Vi har funnit att korrektionen är mycket effektiv.



Figur 3. Arbetsprestation för 9 grupper i sammansatt personlighetsvariabel, $r= 0,61$. Medelvärde per grupp. Data korrigerade för taktiksvär.

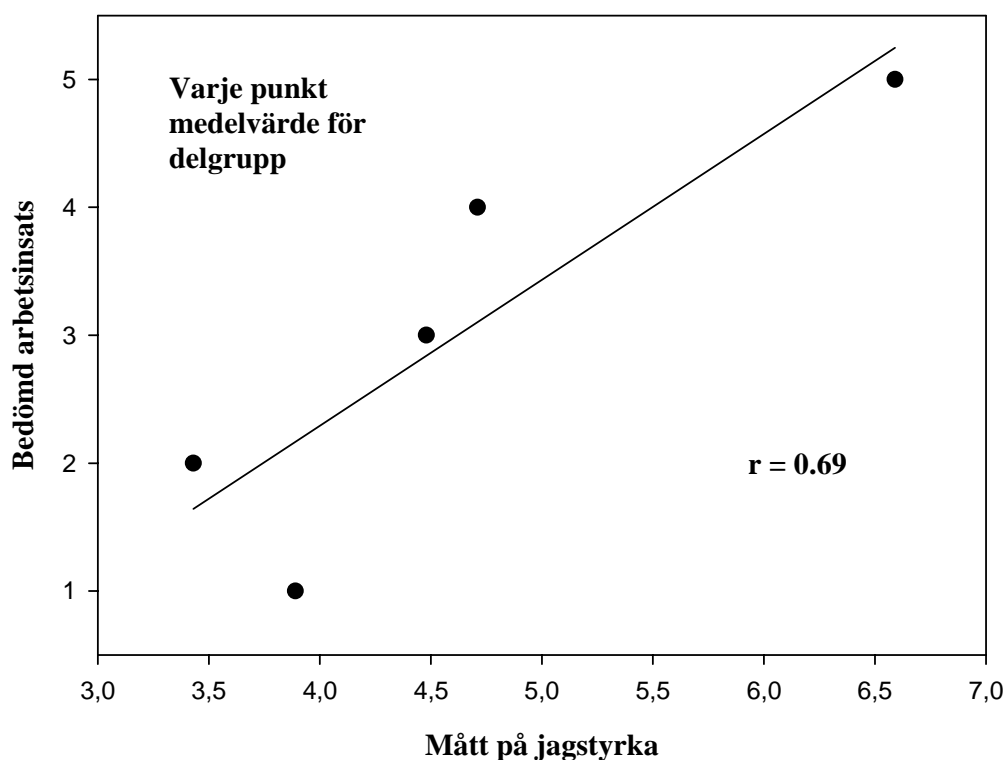
Bedömningar av kandidaterna utförda av högre chefer korrelerade ännu högre med den sammansatta personlighetsvariabeln, 0,69, se Fig. 3. Även i denna figur har skalan medelvärde 5 och standardavvikelse 2. Den sammansatta variabeln hade korrigerats för taktiksvär. Utan sådan korrektion blev korrelationen något lägre. Se nästa avsnitt i denna rapport

Bedömningarna av överordnad chef hade ett signifikant samband med självbedömd prestation, 0,36 i båda fallen ($p < 0.05$). Detta är ett ganska svagt samband. Inte desto mindre blev det liknande resultat för de två typerna av kriterier. Validitetskoefficienterna (korrelationerna) mellan de 19 delmängderna av testuppgifter på ena sidan, de tre kriterierna på den andra, relaterades till varandra. Resultatet blev samband, mätta som korrelationer, på 0.30 för kärnuppgifter och 0.50 för sociala aspekter, mellan korrelationer med de självskattade kriterierna och överordnad chefs bedömning. Detta resultat tyder på att de självskattade kriterierna hade liknande struktur och innehåll som chefsbedömd prestation. En alternativ förklaring är att de 19 ”testen” hade varierande reliabilitet och att detta påverkade deras respektive validitetsvärden för alla tre kriterierna på ett likartat sätt. Låg reliabilitet medför ju låga korrelationer, och hög reliabilitet höga, under samma omständigheter i övrigt. Detta är emellertid en osannolik förklaring eftersom alla reliabiliteten var genomgående höga och varierade ganska litet. För att kontrollera möjligheten beräknades korrelationer mellan reliabilitet och validitet över de 19 ”testen”. För chefsbedömning fanns ett svagt samband, 0.20, men för de två självbedömningarna av prestation var sambanden ytterst svaga, < 0.1 . Som man kunde vänta av detta resultat var också partialkorrelationerna med reliabilitet som kontrollvariabler i stort sett oförändrade.

Självbedömd arbetsprestation är en problematisk variabel eftersom det är väl känt att de flesta systematiskt överskattar sin egen prestation [11; 19]. Detta är emellertid en fråga om nivå på bedömningen och om alla har ungefär samma tendens att lägga till ett visst positivt tillskott så behöver inte variabeln som sådan vara mindre informativ, när det kommer till variationer mellan individer. Det är också intressant att notera att problemet tycks vara störst när det gäller att bedöma, och minnas, sina mindre lyckade prestationer. Ett visst värde tycks vara klart dokumenterat för ”subjektiv” framgång; detta gäller inte bara individer utan även på organisationsnivå [111].

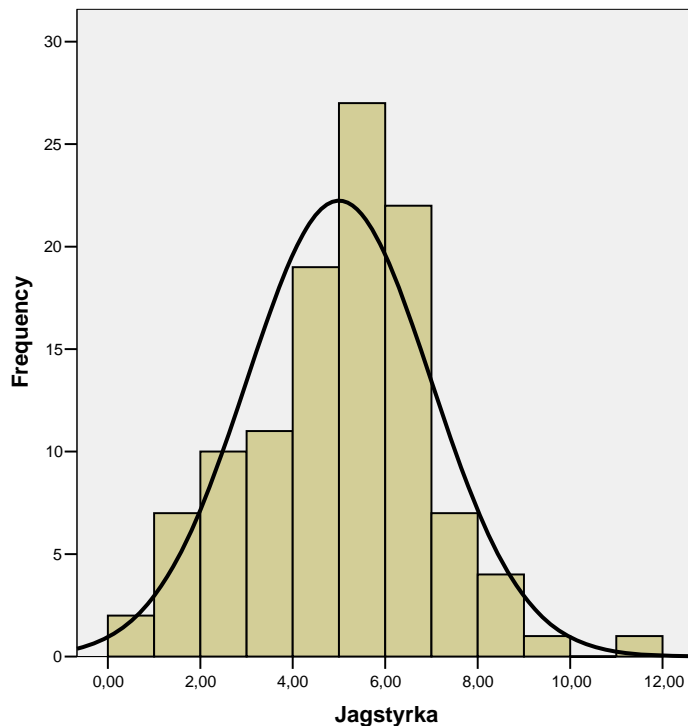
För våra syften är en överdriven nivå av självbedömd prestation inget stort problem, men det är kanske en överförenklad slutsats. Data på självbedömning (se referenser ovan) visar dock att det finns en *vis*s information i den och våra egna resultat tyder på samma sak. I många sammanhang är det svårt eller nästan omöjligt att få annan kriterieinformation än självbedömning och det vore därför oberättigat att inte ta med den i rutinmässiga valideringsundersökningar av test som ska användas för urval.

I internationell forskning har man funnit att begåvningsstest genomgående tycks ge en mera träffsäker prognos än personlighetstest. Begåvningsstest brukar nämligen korrelera omkring 0,4 med arbetsprestation [87]. *Vad vi funnit är att vi kan nå en betydligt högre nivå med personlighetstest förutsatt att tillräcklig information samlas in och används på ett optimalt sätt.*



Figur 4. Genomsnitt i arbetsprestation bedömd av överordnad chef, som en funktion av resultat i testet av jagstyrka.

Jagstyrka beräknades på data från chefskandidater och en grupp studenter, sammanlagt 111 testade personer, för att få en uppfattning om fördelningsformen. Se Fig. 5. Det framgår att denna dimension är approximativt normalfördelad.



Figur 5. Fördelning av måttet på jagstyrka, 111 testade personer.

Diskussion: Jagstyrka, sammanvägning och ”stories”

De resultat som presenterats här tyder på att det finns en underliggande dimension som kanske kan kallas ”jagstyrka”. Den tar sig uttryck i kreativitet, stresstålighet, social och emotionell kompetens, utåtvändhet, positiv social hållning, förmåga att uthärda motgångar, positiv affekt och grundattityd, etc. En sammanställning av egenskaper hos jagstarka personer följer.

En jagstark person

- Ser verkligheten – både den sociala och fysiska – som den är, önsketänker inte
- Kan reagera effektivt på motgångar – ger inte upp, låter sig inte nedslås, men vet också när han eller hon *bör* ge upp
- Har förmåga att handskas med impulser och starka önskningar, kan skjuta på belöningar
- Är inte rigid utan kan tänka om och anpassa sig efter omständigheterna
- Planerar och genomför sina planer, skjuter inte på svåra uppgifter
- Har högt självförtroende

- Etablerar och behåller positiva relationer, skaffar sig få ovänner och kan t o m vända fiendskap till vänskap
-
- Är inte besatt av pengar
- Är inte prestigelåst
- Är nyfiken på världen och människorna, har lätt för att bli starkt intresserad
- Är kreativ
- Kan handskas med konflikter, är inte konflikträdd
- Är samvetsgrann men inte tvångsmässigt upptagen med detaljer
- Har sinne för humor och kan skratta också åt sig själv

Idén om jagstyrka är både ny och gammal. Som ett centralt begrepp ingår förmågan att undertrycka omedelbar tillfredsställelse, att falla för frestelser. Begreppet finns hos Freud [29] och utvecklades av Erikson på 1960-talet och senare [25; 26]. Förmågan hos förskolebarn att vänta på en större belöning i stället för att direkt falla för frestelsen att ta emot en mindre, har visat sig vara en viktig prognosfaktor för senare framgång i livet [89].

Bara ett fåtal psykometriker utanför det kliniska området tycks emellertid ha intresserat sig för jagstyrka. Ett undantag är Markstrom et al. [62]. Markstrom et al. konstruerade en kort skala som avser att mäta Eriksons grundläggande dimensioner i jagkompetensen. Deras begrepp överensstämmer delvis med våra. Epstein har också konstruerat en kort skala för att mäta jagstyrka [24; 74]. Judge et al. [52] har beskrivit ett begrepp snarlikt jagstyrka som "core self-evaluations" och föreslår en skala som omfattar 12 items för att mäta detta begrepp. Bernard et al. relaterade ett snarlikt synsätt till hälsa och stress med lovande resultat [7]. En aktuell utveckling handlar om att konceptualisera och mäta "character strengths" [79]. Det handlar om en mycket bred deskriptiv ansats som omfattar en del av det begrepp jagstyrka som föreslagits här. Mätningen befinner sig i ett tidigt stadium och tycks inte ha praktiskt tillämpats för t ex urval. Mot jagstyrka kan man ställa negativa dimensioner som "psykopati", ofta diskuterat i samband med misslyckade chefer [9]. Detta är en klinisk diagnos men dimensionen varierar steglöst i populationen, och subkliniska varianter kan mycket väl förekomma utan att vara extremt utpräglade och uppenbara för alla.

Jagstyrka mäts även av kliniska psykologer med hjälp av Rorschach eller MMPI [6] och svag jagstyrka sägs gränsa till psykos enligt Nationalencyklopedin. Vårt material innehåller dock troligen enbart "normala" personer som ej har klinisk problematik. Jagstyrka i vår mening är därför en dimension som utmärker variationen inom normalpopulationen. De kliniska arbetena är av mindre relevans i detta sammanhang.

Testet på jagstyrka som används här skiljer sig emellertid också från Markstrom et al., Epstein och Judge et al. på det sättet att *vi mäter en bred dimension med nedslag i ett ganska stort antal delaspekter som var och en mäts med betydande precision*. Det handlar om hundratals items, inte bara en handfull som föreslås för att mäta ett nytt begrepp, som i de anförda arbetena.

Man har också nyligen rapporterat att det finns en bred faktor i olika sorters mått på arbetsprestation [115] - kanske ett utslag av *g*-faktorer både i intellektuell förmåga och i jagstyrka.

Det som är nytt med denna ansats till jagstyrka är att jagstyrka ses som en bred övergripande personlighetsdimension, inte enbart som emotionell stabilitet som är fallet i Cattells test 16pf [12]. Det kan ses som en *g*-faktor för personligheten, om denna ses som vår förmåga att anpassa oss till verkligheten på ett framgångsrikt sätt. Ett enskilda personlighetstest på jagstyrka har knappast det värde som vårt sammansatta mått har. Poängen är att vi testar med stor noggrannhet alla eller nästan alla viktiga aspekter av begreppet och först sedan sammanväger dem till ett övergripande mått. Det personskenario som kan skrivas utifrån det sammansatta måttet på jagstyrka blir enkelt och teoretiskt förankrat, inte intuitivt och/eller common-sense baserat.

Personlighetstest torde användas för att utveckla – skriftligt eller muntligt – ”stories” om enskilda testade personer. Sådana personskenario baseras på en kombination av vanligt sunt förnuft och olika psykologiska teorier, t ex Jungs teori i fallet med MBTI [53]. En pionjär i svensk psykologi, Arne Trankell, rapporterade intressanta resultat med sammanvägning av information enligt psykologens intuition [110], men dessa resultat har inte kunnat replikeras. De strider starkt mot omfattande senare forskning som tvärtom visat att enkla modeller är oöverträffade och att psykologens ”kliniska” bedömningar är betydligt sämre [36]. Idéer om intuitionens överlägsna förmåga är seglivade och kan i vissa sammanhang ha ett fog för sig [33]. Gladwells bok ”Blink” driver detta tema med framgång och boken är fascinerande, men förförisk och går alldeles för långt i sina slutsatser [101]. Intuitiva bedömningar, även av experter, är nästan aldrig så bra som bedömarna tror, och sämre än enkla statistiska sammanvägningar av information [36]. Detta förvånande påstående underbyggs av hundratals empiriska studier.

Typiska ”Big 5”-testningar bygger på egenskapstänkande. Personligheten ses som flerdimensionell, vilket den säkert är. Men det är inte säkert att den komplexa flerdimensionella bilden bidrar på ett värdefullt sätt genom att vara underlag för ”stories”. ”Holismen” är en form av tänkande som återkommer sedan lång tid tillbaka inom personlighetspsykologin [54; 60; 61]. Det är ett tänkande som framhåller det komplexa hos ”personlighetens helhet” som en vägledande princip, när det i själva verket är *enkelheten* och *approximationen* som är ledstjärnan för alla vetenskapliga framsteg, inte förundran inför naturens komplexitet. Det finns dessutom mycket forskning som stödjer att enkla linjära sammanvägningar ger bäst prognos [20; 34; 35] och några kraftfulla förbättringar av testning och annan psykologisk diagnos har inte framkommit ur holismen, inte heller ur tron på intuitionens styrka [83]. Våra resultat stämmer i hög grad med tesen om kraftfullheten hos den enkla modellen³, *men med det viktiga tillägget att det sammansatta måttet mäter jagstyrka*. Den rika teoretiska bakgrunden till det begreppet bara väntar på att tillämpas i testsammanhang.

³. Multipel regression är standardmetoden för att nå längre än så, men förutsätter mycket större datamaterial än vad som varit tillgängligt här, och vad som är normalt möjligt att få med de begränsade resurser som finns i Sverige för denna typ av forskning och utveckling. Eftersom de optimala vikterna dessutom ändras från en situation till en annan är det dessutom tveksamt om det någonsin, i praktiskt arbete, är möjligt att få fram tillräckliga data för en optimal anpassning. Härtill kommer att lika vikter, som tillämpats här, ofta ger en mycket god approximation till den teoretiskt möjliga optimala prognosen [37].

Men är inte ekonomiska incitament viktiga och borde inte önskan att tjäna mycket pengar vara en viktig prediktor och stark motiverande kraft? Dimensionen finns inte med i vår design av det skälet att vi inte kunnat finna att ekonomiska incitament har något förklaringsvärde för chefers prestationer. Det är onekligen intressant med tanke på att många företag anser sig behöva betala löner till sina VD:ar som ligger extremt högt, i dag omkring 30 gånger en genomsnittlig arbetarlön. De som endast kan rekryteras på sådana villkor torde vara starkt styrda av extern motivation, något som är väl känt som en negativ faktor som är svår att förena med kreativitet och intern motivation, att man gör något på grund av ett brinnande inre intresse, inte för att få belöningar. Det finns ju en betydande risk att externa belöningar minskar kreativiteten [1; 85], och kreativitet är ju en av de viktigaste aspekterna på framgångsrikt ledarskap. Extrema belöningar är inte bara oetiska utan också kontraproduktiva.

Personlighetstestning och taktiksvår

Personlighetstest används i stor omfattning vid anställningar i Sverige. Det handlar nästan alltid om självrapporttest där den testade får ta ställning till ett antal påståenden och ange i vilken grad de stämmer in på honom eller henne, eller om de håller med om påståendena. Test av den typen är oftast ganska lätta att genomskåda. Omfattande forskning har visat att många, troligen alla, självrapporttest lider av denna svaghet [30; 42]. Frågan är vad resultaten på ett sådant test egentligen är värda.

Forskningen visar emellertid – förvånande nog - att testen trots allt har ett visst prognosvärde för många olika typer av befattningar [73]. Det låter ju bra att testens validitet finns kvar trots skönmålade svar, men det finns en hake i resonemanget. Man tar nämligen i praktiken inte alls, eller bara i mycket begränsad omfattning, *individuell* hänsyn till tendensen att svara taktiskt. På den individuella nivån kan effekterna av skönmålning bli enorma.

Forskningen om skönmålade svar har ofta utnyttjat grupper som uppmanats att ge falsk positiva svar och dessa har sedan jämförts med andra som tagit samma test under traditionella instruktioner att svara ärligt. Förekomst av falska svar leder då till att gruppen av dem som får bäst resultat till stor del består av dem som bluffat [82]. Problemet har emellertid varit att överföra dessa resultat till en praktisk testsituation. Även bland dem som tar testet under traditionella instruktioner finns ju många som bluffar. Zickar angrep problemet med hjälp av datorsimulering av skönmålning [119]. Han fann att testens validitet påverkades bara ytterst lite av att en betydande del av de testade bluffade, men att besluten på grundval av testresultat i hög grad kunde påverkas. Simulering är intressant som metod men resultaten beror på de matematiska modeller som används.

I en experimentell undersökning där de testade uppmanades att ge falska svar under en betingelse och ärliga under en annan fann Ellingson et al. [21] att korrektion av ungefär samma typ som gjorts i denna artikel gav mera ”sanna” värden bara under vissa (simulerade) betingelser. Deras ”ärliga” svar var emellertid troligen även de påverkade av tendensen att svara taktiskt, varför deras jämförelsebas var av tveksamt värde. Det är också troligt att falska svar under den typ av betingelse som de studerade är något annat än taktiska svar i en verklig urvalssituation. Ellingson et al. diskuterade denna möjlighet men hade inga data som kunde belysa saken. Det finns också oklarheter i deras arbete. De beskriver sin metodik på ett ofullständigt sätt.

I den forskning som jag här ska redogöra för utgår jag från en grupp där skönmålning på goda grunder kan antas vara minimal – en grupp som visste att *ingen*, inte ens de själva, skulle få veta resultatet av testningen. Data som presenteras här kommer dels från antagningstest vid Handelshögskolan i Stockholm, dels från urvalstestning av kandidater till chefsbefattningar. Det är alltså i hög grad fråga om ”skarpa lägen”, och de jämförs med en grupp som testats helt anonymt, där testresultatet hade garanterat inga konsekvenser för de testade personligen. Samma metodik har använts för korrektion i en undersökning av emotionell intelligens och andra personlighetsdimensioner – resultaten var mycket uppmuntrande i den meningen att skillnaden mellan anonyma testade och testade i skarp läge eliminerades [104].

Antagningstest vid Handelshögskolan i Stockholm

Som ett exempel tar jag den personlighetstestning jag gjorde inför antagningarna till Handelshögskolan i Stockholm år 2001. Antalet testade var 282. Situationen var minst sagt laddad eftersom deras resultat skulle ha mycket stor betydelse för om de skulle bli antagna vid Handelshögskolan, något de flesta troligen starkt önskade. Flera faktorer mättes i den omfattande testningen [91]. Här ska jag ge resultat som avser emotionell stabilitet, en av faktorerna i femfaktormodellen [65]. Skönmålning mättes på flera olika sätt. Här ger jag resultaten med användning av en klassisk ”lögnskala” [15]. Jag använder den efter vändning som ett mått på integritet i testsituationen, testintegritet.

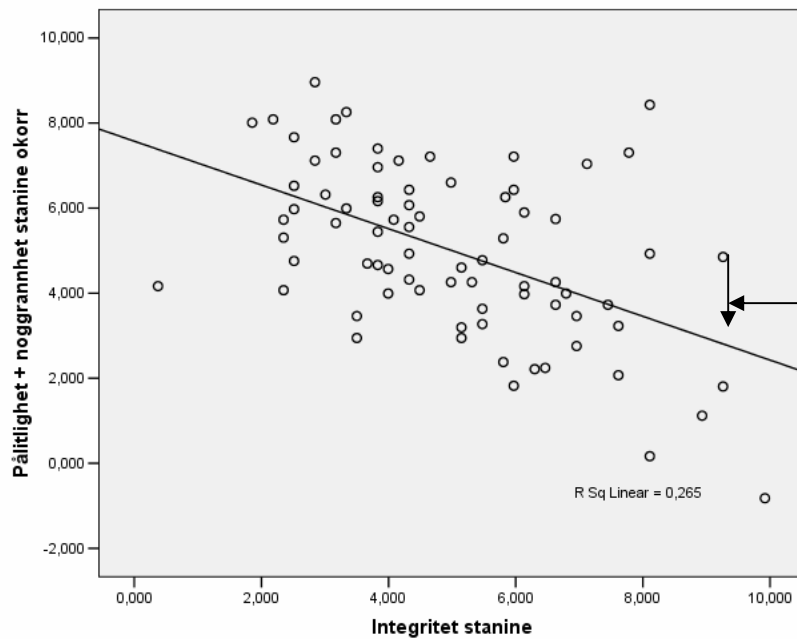
Det okorrigerade värdet i emotionell stabilitet korrelerade mycket högt med måttet på skönmålning, $r=-0.68$. (Värdet är negativt eftersom de som visar högst integritet och också är mera villiga att medge ”negativa” egenskaper). En korrektion gjordes sedan för taktiksvar. Denna korrektion hade stora konsekvenser.

Metodiken för korrektion bygger på att man studerar sambandet mellan ”lögnskalan” och den testvariabel som ska korrigeras. En linjär modell anpassas (det är sällan som andra modeller än de linjära är påkallade av egenskaperna hos data) för att predicera testvariabeln från lögnskalan. En ganska stor del av variansen hos testvariabeln brukar kunna förklaras på detta sätt, kanske 25 %. Skillnaden mellan del observerade värdet i testvariabeln för varje person, och det värde som prediceras utifrån lögnskalan, kallad residual, utgör vårt rensade mått i testvariabeln. Det är okorrigerat med lögnskalan. Givetvis transformeras denna skillnad linjärt till ett lämpligt format, t ex till att få medelvärdet 5 och standardavvikelsen 2. Detta är den s.k. stanineskala som jag oftast använder mig av. (Strängt taget är det endast en approximation till en stanineskala i traditionell mening, eftersom denna även kräver normalfördelning.)

Ett grafiskt exempel ges i Fig. 6.

Exempel: korrektion av faktorn "pålitlighet"

Observera det starka negativa sambandet mellan integritet och "Pålitlighet"!



Korrigerade värden mäts som residualer, dvs. observerat värde på y-axeln minus den anpassade linjen

Fig. 6. Illustration av hur "rensade värden i ett test beräknas med hjälp av en psykometrisk modell.

Av dem som rankades bland de 6 främsta i okorrigerad mätning av emotionell stabilitet var det bara en som behöll sin tätposition efter korrektion för skönmålning. De två som delade förstaplatsen före korrektion hamnade på 141: a och 56: e plats efter korrektion. Det var alltså inga små effekter det handlade om på individnivå. Något tillspetsat kan man säga att det okorrigerade testet gav prioritet åt dem som ljög fräckast och mest konsekvent om sig själva. Märk också att i denna typ av testning är det ytterst viktigt vilka som får de bästa resultaten. Det finns tydligen anledning att tro att just i den extremgruppen är problemen mest akuta.

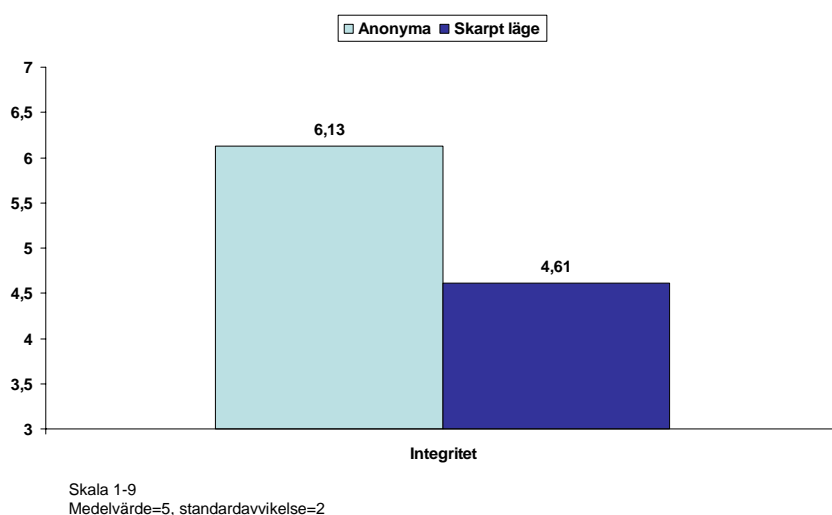
Det verkar som om en del testkonsulter försöker lösa problemet med taktiksvaret genom att sortera bort dem som ligger högst i ett mått på skönmålning, t ex de 25 % som ligger högst. Är detta en effektiv lösning? Bland de sex främsta var det två som behöll sin plats efter korrektion, men fyra gjorde det inte. Man kan alltså se en viss förbättring, men den var blygsam. Det räcker tydligen inte med att sortera bort dem som ligger högst i skönmålning. Det finns tillräckligt med varians kvar för att "fräckheten" ändå ska belönas, och det med besked. Säkert vill inte test användarna ha det på det sättet.

Men kan inte en skicklig psykolog genomskåda falska svar på personlighetstest? Det mesta tyder på att det är svårt att göra så. De flesta människor, vilket troligen inbegriper psykologer [16], tror att de kan avslöja lögnen, men kan det inte [118]. Några kanske kan, men det är högst osäkert.

Urval av sökande till chefsbefattningar

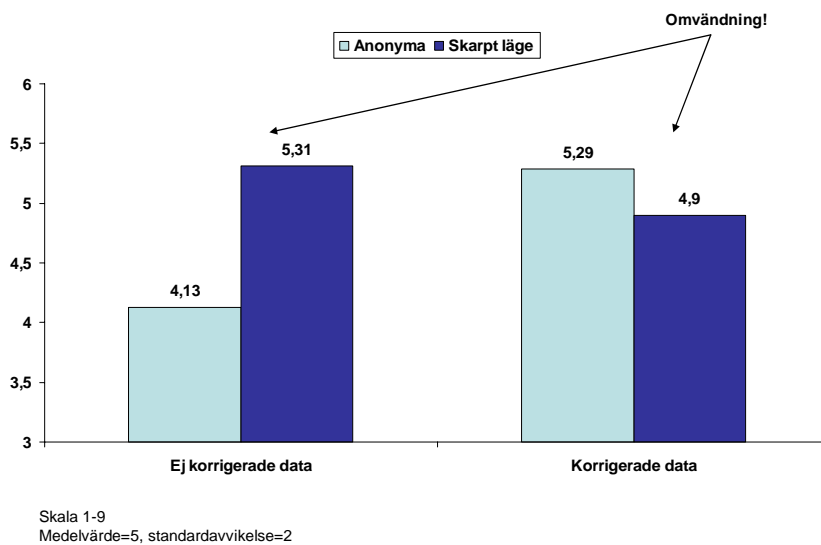
De resultat jag hittills beskrivit gällde ungdomar som sökte högskoleutbildning. Förhållandena är emellertid inte unika för denna grupp. Jag har funnit liknande resultat i data som kommer från ett material som omfattar 66 sökande till chefstjänster – ett mycket skarpt läge där testresultaten kunde ha stor betydelse - och som jag testat med ett omfattande personlighetstest av självrapporttyp. Det var en metodik som var snarlik den som jag utvecklat för testningarna på Handelshögskolan. Den beskrivs i detalj i föregående avsnitt av denna rapport och mera översiktligt i en tidskriftsartikel [100]. De testade chefskandidaterna hade omfattande erfarenhet av arbetslivet och var 20-30 äldre än studentgruppen.

Chefskandidaternas data har jämförts med grupp studenter som testats i ”oskarp läge”, helt anonyma. Bara de själva fick reda på resultatet, och resultatet hade ingen viktig konsekvens för dem. Testintegriteten borde skilja sig mellan grupperna, och så var också fallet, skillnaden uppgick till 0.76 spridningsenheter, vilket anses vara en stor skillnad [14]. Se Fig. 7.



Figur 7. Medelvärden i tendens till skönmålning för testade i skarpt och oskarpt läge.

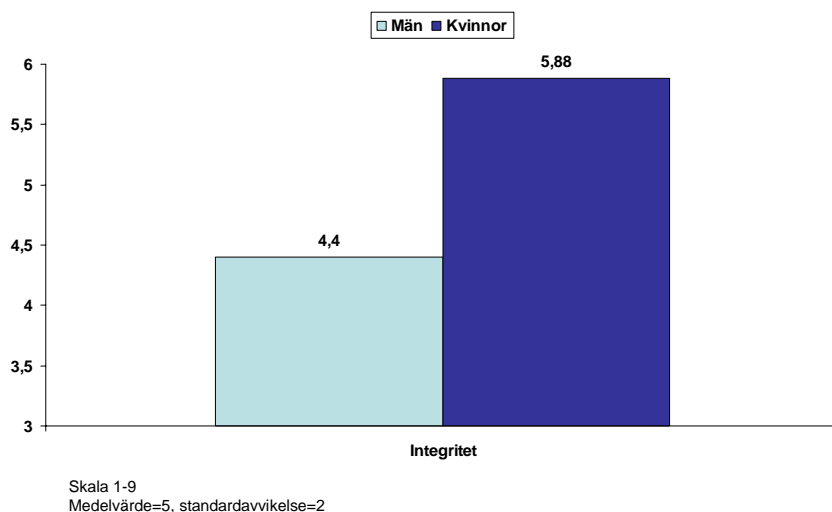
De som testats i skarpt läge låg *mycket* bättre till i emotionell stabilitet. Jag korrigerade för skönmålning och beräknade nya medelvärden i emotionell stabilitet. Skillnaden mellan de två grupperna blev den omvända: nu var det de anonymt testade som låg i genomsnitt bäst till. En helt annan bild alltså, och troligen en sannare bild. Se Fig. 8.



Figur 8. Emotionell stabilitet före och efter korrektion för skönmålning. Skarpt och oskarpt läge.

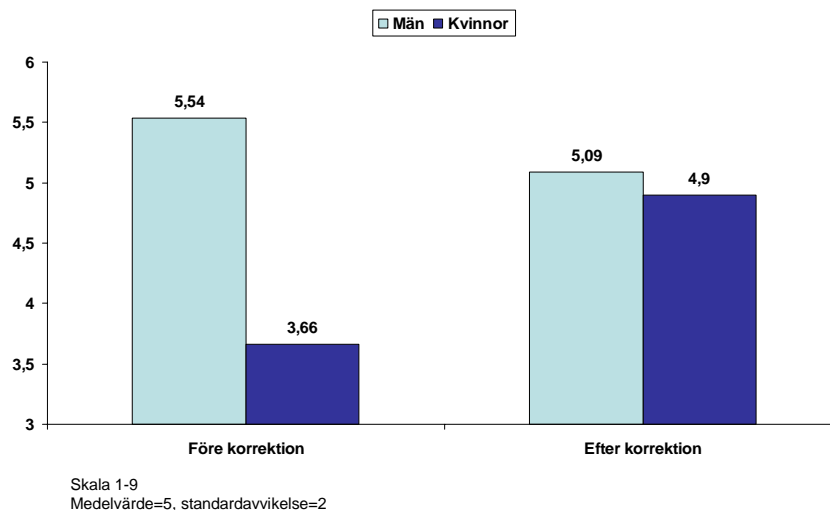
Det finns alltså mycket goda skäl att ta okorrigerade självrapportsvar med en stor nypa salt. Enskilda individer kan bli helt felaktigt bedömda. Men även grupper kan komma att bli diskriminerade och detta gäller i hög grad kvinnor. Det finns skäl att tro att kvinnor svarar mera uppriktigt och mindre taktiskt på testfrågor. Kvinnor är ju faktiskt mera ärliga och försiktiga än män, se bara på den låga kvinnliga brottsligheten, för att ta ett extremt exempel. Omfattande forskning har visat att kvinnor har en starkare tendens att undvika risker och bedöma dem som oacceptabla, än vad män har [92].

I vår undersökning var det en betydande skillnad mellan könen (0.74 spridningsenheter) i tendensen till skönmålning. Den var högt statistiskt signifikant ($p < 0.001$). Se Fig. 9.



Figur 9. Medelvärden av tendens till skönmålning för manliga och kvinnliga sökande till chefsbefattningar.

Värdena i emotionell stabilitet korrigerades för skillnaderna i testintegritet. Medelvärden för män och kvinnor, före och efter korrektion, återfinns i Figur 10.



Figur 10. Medelvärden i emotionell stabilitet för män och kvinnor före och efter korrektion för testintegritet.

Figuren visar:

- I okorrigerade testvärden låg männen *dramatiskt* bättre till i emotionell stabilitet.
- Efter korrektion för variationen i testintegritet hade denna skillnad mellan könen nästan försvunnit.

Låt oss ta en annan dimension, positiv grundattityd. Jag har funnit att detta är en viktig prediktor för framgång i chefsarbete [107]. Det är också lätt att förstå att människor, som ser positivt på sig själva och andra, uppskattas på arbetsplatserna. Före korrektion var det tre män som innehade tätplatserna i den dimensionen. Bästa kvinnan låg på 6: e plats. Korrektionen innebar att två av de högst rankade tre männen förlorade sina tätplatser, i ett fall en förflyttning ner till 24: e plats. Kvinnan som tidigare låg på 6: e plats avancerade till 2: a plats och kom alltså med i den absoluta tätgruppen.

Konsekvenser vid urval: ett exempel

Stora problem uppkommer troligen om man inte beaktar vikten av att korrigera för taktiksvår. I de testningar jag gjorde på HHS genomförde jag en sådan korrektion åren 2000 och 2001. Resultatet avseende könsfördelning bland de antagna blev att chansen var lika stor för manliga och kvinnliga testade att bli antagna till studier. Se Tabell 4.

Tabell 4. Andel av de testade (procent) som antogs vid Handelshögskolan efter testning som använde korrektion för taktiksvår.

År	Manliga sökande	Kvinnliga sökande
2000	17	18
2001	12	10

Likheten i chansen att bli antagen mellan manliga och kvinnliga sökande berodde också på att testningarna hade ett stort inslag av mätningar av emotionell intelligens [91]. Kvinnor brukar få *betydligt* bättre testresultat i variabler som mäter denna typ av egenskap [23]. Senare erfarenheter vid HHS, med annan metodik än den jag använde, gav stor olikhet mellan chansen för manliga och kvinnliga sökande att bli antagna, till kvinnornas nackdel, troligen beroende på att man ej mätte emotionell intelligens, och inte heller gjorde en effektiv korrektion för taktiksvår.

Slutsatser om taktiksvår

Taktiksvår har traditionellt ansetts vara den största svårigheten vid användning av självrapporttest; Sandal et al. ger ett aktuellt exempel [84]. Användning av speciella skalor för att korrigera för sådana svar är en gammal idé [15; 68] men det tycks vara sällan som de används fullt ut på det sätt som gjorts i denna rapport. Mycket av forskningen bygger på experimentella studier där de testade instrueras att simulera en positiv eller negativ, falsk, bild av sig själva [63]. De kan naturligtvis göra det, om testen är någorlunda genomskinliga vilket de ofta är. Men frågan är om personer som testas beter sig på samma sätt i en skarp situation, och om det "neutrala" läget i experimenten verkligen sammanfaller med det läget där personerna vet att ingen, inte ens de själva, kommer att få del av resultaten. I denna rapport har jag visat att en mycket effektiv kontroll av taktiksvår är fullt möjlig. Den kan givetvis byggas ut med andra ansatser till att mäta falska och missvisande svar och kanske också svar som ger uttryck för självbedrägeri snarare än försök att ge andra en missvisande bild [76-78]. Strukturerade intervjuer kan vara mindre påverkade av skönmålande svar på personlighetstest [112] och det vore intressant att jämföra dem med korrigerade testvärden. En möjlighet som ofta nämnts är att använda ipsativa format, d v s jämförande i stället för absoluta bedömningar [63], men svårigheten med dessa format är att data inte kan utvärderas statistiskt. Ännu en möjlighet vore att använda själva skalan för att mäta taktiksvår som en prognosfaktor i

förhållande till kriterier; tanken har varit att de som är skickliga i att ge en falsk bild av sig själva kanske också presterar bra i vissa jobb. Denna idé har emellertid inte befunnits ge några uppmuntrande resultat [114].

Kan inte taktiksvarskorrektionen genomskådas och motverkas av intelligenta och motiverade testpersoner? Det är möjligt att specialkunniga personer kan göra det men det är inte enkelt. De traditionella skalorna kan lätt förändras (sådana skalor har vi tillgängliga) och det ställer stora krav på en testad person att han eller hon ska kunna upptäcka vilka items som kommer att användas för korrektionen, speciellt om de, som här, ingår slumpmässigt interfolierade bland hundratals andra items. Den som vill svara genomgående taktiskt inser också att han eller hon tar en risk med items som inte är tydligt predestinerade att ligga till grund för en korrektion. Korrektionen är också svår att genomskåda av det skälet att den är statistiskt relativt avancerad. Jag tror alltså inte att det går att komma förbi korrektionen men det skulle vara intressant att göra experiment för att närmare undersöka saken. Vad jag vet har inga sådana studier gjorts.

Slutsatser om personlighetstestning i praktiken

Personlighetstest av den typ som diskuteras här har många fördelar, och lyckas man hantera skönmålningen är de klart bättre än alternativen. Dessa är någon form av projektiva test (Rorschach, DMT etc.) där det är svårare att genomskåda testningen och veta hur man ska svara. Det går även i dessa fall men kräver förberedelser och är inte lika enkelt som vid självrapporttest. Tyvärr har mycket omfattande forskning visat att de projektiva testen har mycket lågt värde vid tillämpningar i arbetslivet, se t ex Källméns och Wennbergs [55] översikt av forskningen om DMT eller diskussionen om Rorschachtestet [94; 116]. Något liknande gäller ”assessment center”, som innebär att man observerar de sökande i en simulerad arbetsmiljö och där bedömer deras prestationer och personlighet. Publicerad forskning visar att prognosvärdet av denna mycket dyrbara form av ”test” är blygsam [3] och sämre än för vanliga personlighetstest [48-50], om dessa hanteras på rätt sätt. Slutsatsen är att självskattningstest är det mest valida alternativet som står till buds [57; 69]. Validering kan givetvis endast ske i enskilda studier. Generalisering av sådana resultat måste bygga ytterst på psykologisk teori [86].

Personlighetstest debatteras intensivt värden över, ofta starkt kritiskt. Traditionellt har mycket kritik riktats mot tanken att ledarskap skulle kunna relateras till personlighet [43; 109]. Om det går eller inte beror emellertid uppenbarligen på vilken metodik man använder för att mäta personlighet. Annie Murphy Paul är en framgångsrik vetenskapsjournalist med speciellt intresse för psykologi, tidigare redaktör för *Psychology Today*. Hon har skrivit en mycket läsvärd bok genomlyser området personlighetstestning på ett kritiskt sätt, stundom överkritiskt [75; 97]. Det vore emellertid att kasta ut barnet med badvattnet att avfärda test på grundval av den könsdiskriminering och andra problem med taktiksvar som jag beskrivit ovan. Det finns som jag visat goda möjligheter att komma till rätta med problemet, även om många praktiker tycks blunda för dem eller inte känner till dem. Företag och andra organisationer har allt att vinna på att använda testmetoder som låter alla sökande komma till sin rätt – även de ärliga - och givetvis är det ett rättvise- och jämställdhetskrav att så görs.

Paul tar märkligt nog inte upp någon ingående diskussion om personlighetstestens validitet. Jag har i inledningen till denna rapport pekat på att den aktuella utvecklingen på området

tyder på att självrapporttest enligt femfaktormodellen har ganska god validitet. Om man har omfattande data kan man uppnå ca 25 % förklarad varians i chefers arbetsprestation. I denna rapport har jag visat att betydligt bättre resultat kan erhållas om testningen läggs upp som en bred avtäckning av jagstyrkan hos de testade, med stor precision i mätningen av delaspekterna. Det är möjligt att uppnå en dubbelt så hög förklaringsnivå som hos test baserade på femfaktormodellen, förutsatt att adekvat kontroll görs av tendensen att ge skönmålande svar. Det kräver mera testtid än konventionella test som OPQ, MBTI, 16pf och PPA/Thomassystemet. Men den tiden är troligen en mycket bra investering. Personligheten kan inte tillräckligt väl beskrivas på grundval av 20 minuters testning, om syftet är att göra en noggrann bedömning av en person.

Referenser

- [1]. Amabile, T. M. (2000). How to kill creativity. *Harvard Business Review*(September-October), 77-87.
- [2]. Andersen, J. A. (1999). Are power motivated leaders more effective? A review of McClelland's theory. In M. A. Rahim & R. T. Golembiewski (Eds.), *Current topics in management* (pp. 41-59). Stamford, CT: Jai Press.
- [3]. Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125-154.
- [4]. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [5]. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- [6]. Barron, F. (1953). An ego-strength scale which predicts response to psychotherapy. *Journal of Consulting Psychology*, 17, 327-333.
- [7]. Bernard, L. C., Hutchison, S., Lavin, A., & Pennington, P. (1996). Ego-strength, hardiness, self-esteem, self-efficacy, optimism, and maladjustment: Health-related personality constructs and the "Big Five" model of personality. *Assessment*, 3(2), 115-131.
- [8]. Björklund, C. (2001). *Work motivation - Studies of its determinants and outcomes*. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- [9]. Board, B. J., & Fritzon, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology Crime & Law*, 11(1), 17.
- [10]. Brown, J. D., & Dutton, K. A. (1995). The thrill of victory, the complexity of defeat: Self-esteem and people's emotional reactions to success and failure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 68(4), 712-722.
- [11]. Caputo, D., & Dunning, D. (2005). What you don't know: The role played by errors of omission in imperfect self-assessments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(5), 488-505.
- [12]. Cattell, R. B. (1948). Primary personality factors in the realm of objective tests. *Journal of Personality*, 16, 459-487.
- [13]. Chusmir, L. H., & Azevedo, A. (1992). Motivation Needs of Sampled Fortune-500 Ceos - Relations to Organization Outcomes. *Perceptual and Motor Skills*, 75(2), 595-612.
- [14]. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [15]. Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 24, 349-354.
- [16]. Dawes, R. M. (1994). *House of cards. Psychology and psychotherapy built on myth*. New York: The Free Press.
- [17]. Dixon, N. F. (1976). *On the psychology of military incompetence*. London: Jonathan Cape.
- [18]. Drucker, P. F. (1985). How to make people decisions. *Harvard Business Review*.
- [19]. Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69-106.

- [20]. Ekehammar, B., & Akrami, N. (2003). The relation between personality and prejudice: A variable- and a person-centred approach. *European Journal of Personality*, 17(6), 449-464.
- [21]. Ellingson, J. E., Sackett, P. R., & Hough, L. M. (1999). Social desirability corrections in personality measurement: Issues of applicant comparison and construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 155-166.
- [22]. Emmerling, R. J., & Goleman, D. (2005). Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. In K. B. S. Kumar (Ed.), *Emotional intelligence. Research insights* (pp. 1-24). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- [23]. Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2005). Emotional intelligence and interpersonal skills. In R. D. Roberts & R. Schulze (Eds.), *International handbook of emotional intelligence* (pp. 289-308). Cambridge MA: Hogrefe.
- [24]. Epstein, S. (1997). This I have learned from over 40 years of personality research. *Journal of Personality*, 65(1), 3-32.
- [25]. Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility: Lectures on the ethical implications of psychoanalytic insight*. New York, NY, US: W. W. Norton & Co.
- [26]. Erikson, E. H. (1980). *Identity and the life cycle*. New York, NY, US: W. W. Norton & Co.
- [27]. Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- [28]. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal Of Management*, 31(1), 126.
- [29]. Freud, S. (1911/1959). Formulations regarding the two principles in mental functioning. In *Collected papers (Vol. 4)* (pp. 13-21). New York: Basic Books.
- [30]. Furnham, A. (1986). Response bias, social desirability and dissimulation. *Personality & Individual Differences*, 7(3), 385-400.
- [31]. Ghiselli, E. E. (1968). Some motivational factors in the success of managers. *Personnel Psychology*, 21(4), 431-440.
- [32]. Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26(4), 461-477.
- [33]. Gladwell, M. (2005). *Blink. The power of thinking without thinking*. New Your: Little, Brown.
- [34]. Goldberg, L. R. (1968). Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments. *American Psychologist*, 23, 483-496.
- [35]. Goldberg, L. R. (1970). Man versus model of man: A rationale plus some evidence for a method of improving clinical inferences. *Psychological Bulletin*, 73, 422-432.
- [36]. Grove, W. M., & Meehl, P. E. (1996). Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: The clinical-statistical controversy. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, 293-323.
- [37]. Gulliksen, H. (1950). *Theory of mental tests*. New York: Wiley.
- [38]. Harenstam, A., & Bejerot, E. (2001). Combining professional work with family responsibilities--A burden or a blessing? *International Journal of Social Welfare*, 10(3), 202-214.
- [39]. Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: a review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 40, 691-726.
- [40]. Heatherton, T. F., Wyland, C. L., & Lopez, S. J. (2003). Assessing self-esteem. In C. R. Snyder (Ed.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and*

- measures. (pp. 219-233). Washington, (pp. 219-233). Washington, DC: American Psychological Association.*
- [41]. Hogan, R. (1994). Trouble at the top. Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal*, 46, 9-15.
- [42]. Hough, L. M. (1998). The millennium for personality psychology: New horizons or good ole daze. *Applied Psychology: An International Review*, 47(2), 233-261.
- [43]. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- [44]. Hull, C. L. (1928). *Aptitude testing*. London: Harrap.
- [45]. Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- [46]. Irvine, S. H., & Lindelöw-Danielsson, M. (2004). *PPA validity studies in Scandinavia: An occupational validity study in Sweden*. Stockholm: SLG International.
- [47]. Isen, A. M. (2003). Positive affect as a source of human strength. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 179-195). Washington, DC, US: APA.
- [48]. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- [49]. Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- [50]. Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- [51]. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- [52]. Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- [53]. Jung, C. G. (1950). *Psychologische Typen*, 8. Aufl. Zürich: Rascher.
- [54]. Kaila, E. (1935). *Personligheters psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- [55]. Källmén, H., & Wennberg, P. (2003). The validity of Defence Mechanism Test: A review of empirical studies. In S. P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research* (pp. 249-275): Nova Science Publishers.
- [56]. Levinson, H. (1980). Criteria for choosing chief executives. *Harvard Business Review*(July-August), 113-118.
- [57]. Lilienfeld, S. O., Wood, J. M., & Garb, H. N. (2000). The scientific status of projective techniques. *Psychological Science in the Public Interest*, 1, 27-66.
- [58]. Linehan, M., & Walsh, J. S. (2001). Key issues in the senior female international career move: A qualitative study in a European context. *British Journal of Management*, 12(1), 85-95.
- [59]. Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning. Om urvalsmetoder i arbetslivet. Andra upplagan*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- [60]. Magnusson, D. (1999). On the individual: A person-oriented approach to developmental research. *European Psychologist*, 4(4), 205-218.
- [61]. Magnusson, D. (2001). The holistic-interactionistic paradigm: Some directions for empirical developmental research. *European Psychologist*, 6(3), 153-162.
- [62]. Markstrom, C. A., Sabino, V. M., Turner, B. J., & Berman, R. C. (1997). The psychosocial inventory of ego strengths: Development and validation of a new Eriksonian measure. *Journal of Youth & Adolescence*, 26(6), 705-732.

- [63]. Martin, B. A., Bowen, C. C., & Hunt, S. T. (2002). How effective are people at, faking on personality questionnaires? *Personality and Individual Differences*, 32(2), 247-256.
- [64]. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Towards a new generation of personality theories: theoretical contexts for the Five Factor Model. In J. Wiggins (Ed.), *The Five Factor Model of personality: theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York: Guilford Press.
- [65]. McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- [66]. Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- [67]. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- [68]. Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263-280.
- [69]. Nezami, E., & Butcher, J. N. (2000). Objective personality assessment (3rd ed.). In G. Goldstein & M. Hersen (Eds.), *Handbook of psychological assessment*. New York: Elsevier.
- [70]. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- [71]. Noller, P., Law, H., & Comrey, A. L. (1987). The Cattell, Comrey, and Eysenck personality factors compared: More evidence for five robust factors? *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 775-782.
- [72]. Nutt, P. C. (1986). Decision style and strategic decisions of top executives. *Technical Forecasting and Social Change*, 30, 39-62.
- [73]. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 81, 660-679.
- [74]. Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality & Social Psychology*, 76(6), 972-987.
- [75]. Paul, A. M. (2004). *The cult of personality. How personality tests are leading us to miseducate our children, mismanage our companies, and misunderstanding ourselves*. New York: Free Press.
- [76]. Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social-psychological attitudes* (pp. 17-59). San Diego, CA: Academic Press.
- [77]. Paulhus, D. L., Bruce, N. N., & Trapnell, P. D. (1995). Effects of self-presentation strategies on personality profiles and their structure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 100-108.
- [78]. Paulhus, D. L., & Reid, D. (1991). Enhancement and denial in socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 307-317.
- [79]. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Assessment and applications. In C. Peterson & M. E. P. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 625-644). Washington, DC, US.
- [80]. Ramfalk, C. W. (1957). *A study of the selection of personnel for higher positions in industrial organizations*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- [81]. Robertson, I. T., & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66, 225-244.

- [82]. Rosse, J. G., Stecher, M. D., Miller, J. L., & Levin, R. A. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 634-644.
- [83]. Ruscio, J. (2002). The emptiness of holism. *Skeptical Inquirer*, 26(2), 46-50.
- [84]. Sandal, G. M., Musson, D., Helmreich, R. L., & Gravdal, L. (2005). Social desirability bias in personality testing: Implications for astronaut selection. *Acta Astronautica*, 57(2-8), 634.
- [85]. Sansone, C., & Harackiewicz, J. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation. The search for optimal motivation and performance*. San Diego, CA: Academic Press.
- [86]. Scherbaum, C. A. (2005). Synthetic Validity: Past, present, and future. *Personnel Psychology*, 58(2), 481-515.
- [87]. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- [88]. Scratchley, L. S., & Hakstian, A. R. (2000-2001). The measurement and prediction of managerial creativity. *Creativity Research Journal*, 13, 367-384.
- [89]. Shoda, Y., Mischel, W., & Peake, P. K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. *Developmental Psychology*, 26, 978-986.
- [90]. Sjöberg, L. (2000). *The psychometric structure of the Swedish version of the Predictive Index (PI)*. Stockholm: Economic Psychology Unit.
- [91]. Sjöberg, L. (2001). Emotional intelligence: A psychometric analysis. *European Psychologist*, 6, 79-95.
- [92]. Sjöberg, L. (2003). The different dynamics of personal and general risk. *Risk Management: An International Journal*, 5(3), 19-34.
- [93]. Sjöberg, L. (2003). *Properties of the new Swedish version of the Predictive Index*. Stockholm: Economic Psychology Unit, Stockholm School of Economics.
- [94]. Sjöberg, L. (2003, 14 September). Rättssäkerheten hotas av en bläckplump. *Svenska Dagbladet*, p. Kultur 9.
- [95]. Sjöberg, L. (2004). *Personlighetstest i arbetslivet: historik och aktuell forskning* (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2000:9). Stockholm: Handelshögskolan, Sektionen för ekonomisk psykologi.
- [96]. Sjöberg, L. (2004). Personlighetstest i arbetslivet: historik och aktuell forskning. (Personality tests in industry: History and current research). In G. Sevón & L. Sjöberg (Eds.), *Emotioner och värderingar i näringslivet* (pp. 171-229). Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet - EFI.
- [97]. Sjöberg, L. (2004, 29 November). Svårt att avgöra vad ett test egentligen säger. (Hard to decide what a test really says). *Svenska Dagbladet*, p. Kultur 9.
- [98]. Sjöberg, L. (2005). Emotional intelligence and life adjustment - a validation study. In K. B. S. Kumar (Ed.), *Emotional intelligence. Research insights* (pp. 143-157). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- [99]. Sjöberg, L. (2005). En kritisk diskussion av Myers-Briggs testet. (A critical discussion of the Myers-Briggs test). *Organisational Theory & Practice. Scandinavian Journal of Organisational Psychology*, 15(1), 21-28.
- [100]. Sjöberg, L. (2005). Självskattningstest: Den som ljuger fräckast vinner? (Self report tests: will the liar win?). *Personal och Ledarskap*(6), 22-25.
- [101]. Sjöberg, L. (2005). Vad döljer sig under skalen? (What is hiding beneath the surface?). *Personal och Ledarskap*(9), 28-31.
- [102]. Sjöberg, L. (in press). Risk and willingness to work. *International Journal of Risk Assessment and Management*.

- [103]. Sjöberg, L., & Engelberg, E. (2003). *Emotionell intelligens - teori och empiri i ett psykologiskt perspektiv. (Emotional intelligence - theory and empirical research in a psychological perspective)* (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2003:6). Stockholm: Stockholm School of Economics.
- [104]. Sjöberg, L., & Engelberg, E. (2004). *Measuring and validating emotional intelligence as performance or self-report* (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2004:3). Stockholm: Stockholm School of Economics.
- [105]. Sjöberg, L., & Engelberg, E. (2005). Measuring and validating emotional intelligence as performance or self-report. In K. B. S. Kumar (Ed.), *Emotional intelligence. Research insights* (pp. 97-125). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- [106]. Sjöberg, L., & Lind, F. (1994). *Arbetsmotivation i en krisekonomi: En studie av prognosfaktorer. (Work motivation in a crisis economy: A study of prognostic variables)* (Studier i ekonomisk psykologi No. 121): Institutionen för ekonomisk psykologi, Handelshögskolan i Stockholm.
- [107]. Sjöberg, L., & Littorin, P. (2003). *Emotional intelligence, personality and sales performance* (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2003: 8). Stockholm: Stockholm School of Economics.
- [108]. Sjöberg, L., & Littorin, P. (2005). Emotional intelligence, personality and sales performance. In K. B. S. Kumar (Ed.), *Emotional intelligence. Research insights* (pp. 126-142). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- [109]. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- [110]. Trankell, A. (1959). The psychologist as an instrument of prediction. *Journal of Applied Psychology*, 43, 170-175.
- [111]. Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., et al. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- [112]. Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., & Roth, P. L. (2005). Assessing Personality With a Structured Employment Interview: Construct-Related Validity and Susceptibility to Response Inflation. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 536-552.
- [113]. White, R. P., & DeVries, D. L. (1990). Making the wrong choice: Failure in the selection of senior-level managers. *Issues & Observations*, 10(1), 1-6.
- [114]. Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Hough, L. M. (2001). Do impression management scales in personality inventories predict managerial job performance ratings? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 277-289.
- [115]. Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108-131.
- [116]. Wood, J. M., Nezworski, M. T., Lilienfeld, S. O., & Garb, H. N. (2003). *What's wrong with the Rorschach?* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [117]. Wood, J. M., Nezworski, M. T., Lilienfeld, S. O., & Garb, H. N. (2003). *What's wrong with the Rorschach?: Science confronts the controversial inkblot test.* San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- [118]. Vrij, A. (2000). *Detecting lies and deceit.* New York: Wiley.
- [119]. Zickar, M. J. (2000). Modeling faking on personality tests. In D. R. Ilgen & C. L. Hulin (Eds.), *Computational modeling of behavior in organizations: The third scientific discipline* (pp. 95-113). Washington, DC: American Psychological Association.

Bilaga 1.

Wolfgang gör sin värnplikt och har kommenderats till vaktjänst vid infarten till sitt regemente. Hans uppgift är bl a att kontrollera alla inpasserandes legitimation, och med alla avses alla han inte direkt personligen känner igen. Wolfgang är inte speciellt imponerad av vad han sett av försvaret. En dag är det ett stort möte på regementet med deltagare som är höga officerare från andra förband, (t o m ÖB är närvarande) och Wolfgang kontrollerar deras legitimationer innan de släpps in förbi vakten. Mötet börjar kl 09:00 (exakt). Klockan 09:18 kommer, ytterst jäktad och uppenbarligen försenad, en person i generalsuniform och kräver att få bli insläppt. Wolfgang som aldrig sett honom förut kräver att få se legitimation. Generalen uppger sig ha glömt legitimationen men snäser till Wolfgang att släppa in honom ändå, och det på rappet. Wolfgang vägrar och hänvisar till sin instruktion. Hur känner sig generalen och Wolfgang nu?

Wolfgang känner sig troligen			
	I hög grad	I viss mån	Inte alls
Glad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skamsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stolt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lättad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besviken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förvånad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tyngd av skuld känslor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Föraktfull	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Generalen känner sig troligen			
	I hög grad	I viss mån	Inte alls
Glad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skamsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stolt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lättad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besviken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förvånad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tyngd av skuldkänslor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Föraktfull	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>