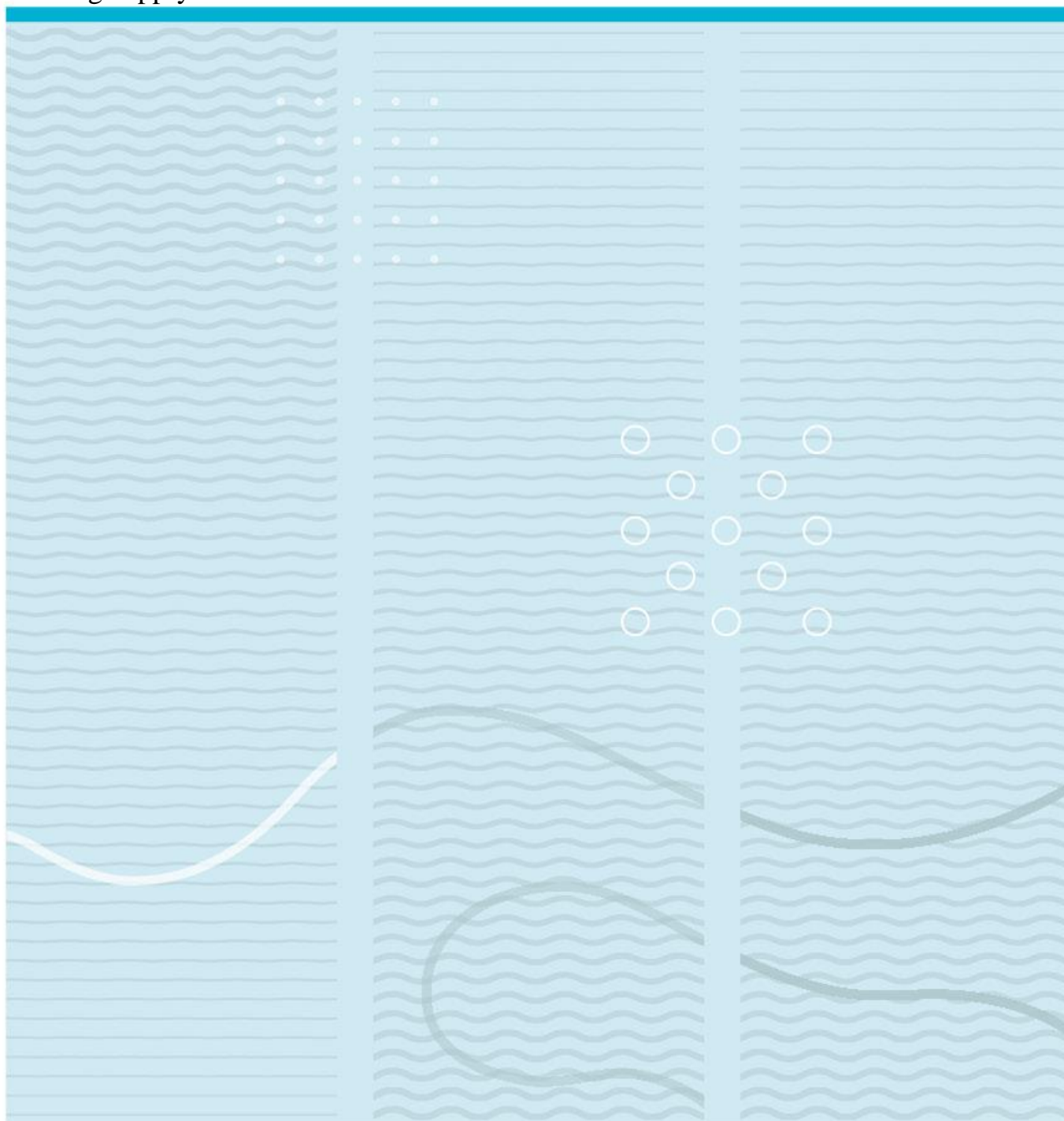


Mille Sofie Fredly

## Ulike typer vurderinger i feilansettelser:

«Kan overvurdering av egen kompetanse hos medarbeidere føre til feilansettelser og uheldige opprykk i arbeidslivet?»



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for økonomi og ledelse  
Bredalsveien 14  
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2022 Mille Sofie Fredly

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# FORORD

Denne oppgaven representerer avslutningen av masterstudiet mitt i økonomi og ledelse (Siviløkonom) med spesialisering i strategi og kompetanseledelse, ved Universitetet i Sørøst-Norge, Ringerike.

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min Jan Ivar Fredriksen som har motivert meg og vært en god sparringspartner allerede fra forprosjektet forrige semester. Han har holdt meg på sporet, hjulpet meg til å tenke i nye retninger, og gjentatte ganger minnet meg på hva den avhengige variabelen feilansettelser.

Jeg vil rette en takk til alle informantene som ville dele sine erfaringer om/med ansettelsesprosesser og eksempler på feilansettelser. En takk går også til nettverket mitt på LinkedIn, som delte og engasjerte innlegget mitt slik at jeg kom i kontakt med et godt utvalg respondenter. Jeg vil takke pappa, Øystein Meyer, for å ha tegnet modellene i avhandlingen. Til slutt vil jeg takke de nærmeste rundt meg, og egen arbeidsgiver, for støtte og motiverende ord.

Avhandlingen har ført til en ny faktor som kan ha relevans i arbeidslivet for å unngå feilansettelser. Det har vært en lærerik, spennende og tidkrevende prosess som sannsynligvis vil gjøre meg i stand til å gjøre reflekterte vurderinger i arbeidslivet.

Oslo, 15. mai 2022.

---

Mille Sofie Fredly

## SAMMENDRAG

Denne avhandlingen svarer på problemstillingen «Kan overvurdering av egen kompetanse hos medarbeidere føre til feilansettelser og uheldige opprykk i arbeidslivet?». For å undersøke dette blir det tatt i bruk begreper som Dunning-Kruger-effekten, feilansettelse, kompetanse og personlighet. For å konkludere har oppgaven fokusert på forskningsspørsmålene:

1. Oppstår feilansettelser som følge av Dunning-Kruger eller Peters prinsipp?
2. Hvordan overvurderer ansatte egne kvalifikasjoner?
3. Hvilken sammenheng er det mellom personlighet og egen vurdering?

Det har blitt laget en forskningsmodell som er basert på litteraturgjennomgangen og forskningsspørsmålene. Avhandlingen er gjennomført med kvalitativ metode som består av 10 dybdeintervjuer med personer som har erfaring fra ansettelsesprosesser, 12 observasjoner fra arbeidssituasjoner og tidligere empiri. Tidligere teori og forskning viser at mennesker kan overvurdere egen kompetanse, og personer som oppfyller kriteriene til Dunning-Kruger-effekten overvurderer eget ferdighetsnivå, ikke er i stand til å identifisere ferdigheter hos andre, ikke klarer å identifisere egne mangler av ferdighet eller gjenkjenner forbedringspotensialer (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016).

Funnene mine har vist fire typer vurderinger; egen overvurdering av kompetanse, bedrifters overvurdering av arbeidsforhold, bedrifters overvurdering av ansatte og medarbeideres undervurdering av reell kompetanse. Funnene kan tyde på at feilansettelser kan påvirkes av personlighetstrekkene åpenhet, ekstrovertsjon, omgjengelighet, nevrotisme og planmessighet.

Denne studien undersøker hvordan overvurdering kan føre til feilansettelser, og kan bidra til å unngå feilansettelser i praksis. Studien kan være nyttig for arbeidsgivere og rekrutterere ved å implementere Dunning-Kruger-effekten i ansettelsesprosesser. Ved å synliggjøre Dunning-Kruger-effekten i arbeidslivet kan vellykkede ansettelser øke. Studien gir i tillegg praktiske implikasjoner på hvordan personlighetstester og ferdighetstester kan brukes for å vurdere nødvendig kompetanse.

# Innholdsfortegnelse

FORORD.....	6
SAMMENDRAG (IKKE FERDIG).....	7
FIGURLISTE.....	9
TABELLISTE.....	9
<b>1. INNLEDNING (IKKE FERDIG).....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA.....	10
1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN (IKKE FERDIG).....	12
<b>2. LITTERATURGJENNOMGANG.....</b>	<b>14</b>
2.1 TEORI.....	14
<b>2.1.1 Dunning-Kruger-effekten.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 Feilansettelse.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.5 Kompetanse.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.6 Personlighet.....</b>	<b>22</b>
2.2 TIDLIGERE FORSKNING.....	24
2.3 FORSKNINGSPØRSMÅL OG FORSKNINGSMODELL.....	28
<b>3. METODE.....</b>	<b>30</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE.....	30
3.2 FORSKNINGSTRATEGI OG DESIGN.....	32
3.3 DATAINNSAMLING.....	33
<b>3.3.1 Dybdeintervjuer.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Deltakerobservasjon.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.3 Forberedelser og gjennomføring.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4 Transkribering.....</b>	<b>36</b>
3.4 DATAANALYSE.....	37
<b>3.4.1 Kategorisering og koding.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4.2 Studiens reliabilitet og validitet.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.3 Etikk.....</b>	<b>41</b>
<b>4. ANALYSE OG RESULTATER.....</b>	<b>42</b>
4.1 OVERSIKT OVER INFORMANTER.....	43
4.2 ANSETTELSE OG FEILANSETTELSE.....	44
<b>4.2.1 Kartlegging.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2 Interne forfremmelser.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3 Referanser og magefølelse.....</b>	<b>48</b>

4.3 KOMPETANSE.....	49
<b>4.3.1 Utdanning</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3.2 Erfaring og ferdighetstester</b> .....	<b>50</b>
<b>4.3.3 Personlighetstrekk og tester</b> .....	<b>52</b>
4.4 OVERVURDERING.....	53
4.5 DELTAKEROBSERVASJON.....	55
<b>4.5.1 Egen vurdering av kompetanse</b> .....	<b>56</b>
<b>5. DISKUSJON</b> .....	<b>59</b>
5.2 FORSKNINGSPØRSMÅL 1: OPPSTÅR FEILANSETTELSE SOM FØLGE AV DUNNING-KRUGER ELLER PETERS PRINSIPP?.....	59
<b>5.2.2 Feilansettelse</b> .....	<b>61</b>
<b>5.2.2 Forfremmelser</b> .....	<b>64</b>
5.3 FORSKNINGSPØRSMÅL 2: HVORDAN OVERVURDERER ANSATTE EGNE KVALIFIKASJONER?.....	65
<b>5.3.1 Ulike typer vurdering</b> .....	<b>67</b>
5.4 FORSKNINGSPØRSMÅL 3: HVORDAN KAN PERSONLIGHET PÅVIRKE FEILANSETTELSE?.....	70
<b>6. KONKLUSJON</b> .....	<b>72</b>
6.1 ANBEFALINGER.....	75
6.2 STUDIENS IMPLIKASJONER.....	76
6.3 STUDIENS BEGRENSNINGER.....	77
<b>7. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>78</b>
<b>8. VEDLEGG</b> .....	<b>83</b>

## Figurliste

Figur 1: Dunning-Kruger-effekten, selvtillit og kunnskap (kapittel 2.1.1)

Figur 2: Personlighetstrekk, femfaktormodellen (kapittel 2.1.6)

Figur 3: Egen forskningsmodell (kapittel 2.3)

Figur 4: Informant, Dunning-Kruger-effekten, (kapittel 4.1.1)

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informanter (kapittel 4.1)

Tabell 2: Informantenes opplevelser av feilansettelse (kapittel 4.2)

Tabell 3: Oversikt over feilansettelse fra analysen (kapittel 4.2)

Tabell 4: Oppsummering av konklusjon (kapittel 6)

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Tema

For et par år siden kom jeg over podcasten *Karriereveiledning* av Elaine Bloom, hvor Frank Parsons ble nevnt i forbindelse med ansettelsesprosesser. Parsons karriereveiledning går tilbake til 1909, hvor hensikten var å utvide personers interessefelt som ikke var tydelige nok (Svendsrud, 2020). I denne sammenhengen oppdaget jeg Dunning-Kruger-effekten, og ønsket å studere denne teorien nærmere. Temaet i denne avhandlingen er overvurdering og feilansettelser, som gradvis modnet seg frem under studieløpet. Med tiden utviklet problemstillingen seg til «*kan overvurdering av egen kompetanse hos medarbeidere føre til feilansettelser og uheldige opprykk i arbeidslivet?*».

Det er ingen hemmelighet at feilansettelser oppstår i organisasjoner. Haaland (2019) skriver «*Det er anslått at bare 5% av det som er skrevet om ansettelser tar utgangspunkt i at det er et gjensidige valg mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. Hvis man erkjenner gjensidigheten, betyr det også at det stilles nye krav til måten arbeidsgiver organiserer og gjennomfører ansettelser på*». Feilansettelser kan komme av flere årsaker, og én av disse årsakene er at den nyansatte presterer dårligere enn forventet. I en rapport laget av Finn.no ser man at antall stillinger økte i større grad og hastighet enn tilgangen på kandidater (Ringvold, 2022). Når forventningene våre økes, øker også sannsynligheten for at forventningene våre ikke blir innfridd. Denne opplevelsen kan sammenlignes med feilansettelse (Haaland, 2019). Dunning-Kruger-effekten forklarer hvordan mennesker overvurderer egne prestasjoner ubevist ved å ikke ha nok erfaring, eller ikke dekker nok av kunnskapsområdet. Disse to temaene syntes jeg er en spennende kombinasjon, og vil derfor utforske om det er mulig å redusere antall feilansettelser ved å ha søkelys på Dunning-Kruger-effekten i ansettelsesprosesser. Dunning-Kruger-effekten forklarer menneskers egen overvurdering, mens Peters prinsipp forklarer hvordan dårlige vurderinger fører til «udugelige» forfremmelser. Kombinasjonen av disse teoriene leder meg derfor til problemstillingen.

Det finnes lite forskning på problemstillingen i denne avhandlingen, og denne studien kan derfor tilføre HRM forskningen ny perspektiver. Avhandlingen er basert på tidligere studier, relevant litteratur og empiriske data. Under forprosjektet ble det funnet tidligere relevante studier av studenters egen vurdering og eksamensresultater, forhåndsscreening, strategisk rekruttering og utvelgelse av kandidater. I masteravhandlingen ønsker jeg å teste om en anvendt psykologisk studie av Dunning

og Kruger kan brukes i ansettelsesprosesser for å unngå feilansettelser. I tillegg vil jeg undersøke, og overvurdering kan knyttes til Peters prinsipp om mislykkede forfremmelse på arbeidsplassen.

Generelt er en ansettelse en beslutning preget av usikkerhet. I gjennomsnitt koster en ansettelsesprosess 600.000 norske kroner (Rogstad & Sterri, 2014). Mye av usikkerheten dreier seg om kandidaten vil være optimal i de daglige oppgavene. Rekrutteringsfirmaet Hamnøy refererer til en rapport gjennomført av Opinion i 2018, hvor det kommer frem at fire av ti ledere har opplevd feilansettelse. I rapporten forekommer feilansettelsene i form av manglende formell kompetanse, ferdigheter eller motstridende inntrykk av personlighet (Rogstad & Sterri, 2014).

Utgangspunktet for denne studien er Dunning-Kruger-effekten som ble kjent i 1999 av psykologene David Dunning og Justin Kruger (Svartdal, 2022). Teorien tyder på at mennesker med dårligere resultater, evner i mindre grad å gjenkjenne vurderingen. Forskning viser til at de beste idrettsutøverne generelt undervurderer egne ytelser. Denne formen for egenvurdering blir ofte forsket på innen psykologi (Karatjas & Webb, 2015). Ved å knytte teorien inn i HRM-litteraturen fører det oppgaven videre til Peter-prinsippet av pedagogikk-professoren Laurence J. Peter fra 1969. Dette prinsippet antar at dyktige ansatte forfremmes flere ganger, hvor ansatte til slutt oppnår en lederstilling de ikke vil mestre. Når en medarbeider gjør en god jobb, tilbyr ofte arbeidsgivere en høyere stilling basert på disse gode resultatene. Det er imidlertid ikke gitt at samme person vil prestere like godt i en annen stilling. I denne sammenhengen blir Peters prinsipp aktuell for oppgavens problemstilling (Peter & Hull, 1970).

Det teoretiske grunnlaget for denne studien er Dunning-Kruger-effekten, Peters prinsipp, Femfaktormodellen, Fredriksen og Sørebo (2013) sin 6-trinns modell for strategisk rekruttering, Frank Parsons (1909) sin syvtrinns veiledningsmodell og kompetansetrekanten av Skau (2011). Tidligere studier viser at 2 av 3 ledere har feilansatt mer enn én gang (Ledernytt, 2019). Alder og erfaring er de to faktorene som har høyest relevant betydning ved ansettelser (Lee, Felps og Steel, 2017). Samtidig tiltrekkes mennesker av andres trekk som ligner sine egne (Grønli, 2002), som også kommer frem i en annen studie som viser norske sjefer foretrekker ansatte som har likhetstrekk med seg selv (DN, 2014). Den ideelle kandidaten er frempå, ydmyk, selvstendig og kjenner sine egne begrensninger (Rogstad & Sterri, 2014). En studie av Karatjas og Webb (2015) viser at studenter med 80-89% på eksamensresultater har mest nøyaktig egenvurdering. Studentene over dette nivået oftere undervurdere seg selv, mens personer med dårligere resultat oftere overvurderer seg selv.



Dunning-Kruger-effekten beskriver menneskers egen overvurdering blant personer med lavt kompetansenivå som en kognitiv skjevhet. Effekten oppstår når personer er uvitende om egen uvitenhet, og mangler kunnskap om sitt eget ferdighetsnivå (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016). Det kan være problematisk for arbeidsgivere og arbeidssøkere å forstå omfanget av hvordan feiloppfatning av ferdighetsnivå kan skape utfordringer i bedriften. Effekten blir ofte brukt til å forklare uriktig eller upresis egenvurdering om et område med ufullstendig kunnskap. Overvurdering av egen kompetanse kan være en medvirkende årsak til feilansettelse, fordi arbeidsgiver kan risikere å ansette på falskt grunnlag.

Dette er en kvalitativ studie som består av observasjoner og intervjuer av personer som har erfaring fra ansettelser, hvor informant 5 forklarte: *«Det er mye kritikk til ledere og ledelsesoppfølging ved feilansettelser. Mye av dette syntes jeg er legitim og urettferdig fordi kritikerne er flinke til å kritisere og mindre gode til å komme med løsninger»*. Jeg håper denne avhandlingen bidra til å unngå feilansettelser, selv om den ikke er en løsning på problemet.

Denne avhandlingen er delt opp i ulike kapitler og underkapitler. Det teoretiske perspektivet vil presenteres i kapittel 2 med litteraturgjennomgang av ansettelse og feilansettelse, Dunning-Kruger-effekten, Peters prinsipp, kompetanse og personlighet. Til slutt vil jeg presentere forskningsspørsmål og forskningsmodell. I kapittel 3 vil metoden presenteres, som består av forskningsmetode, strategi, design, innsamlingsmetode, analysemetode, studiens kvalitet og etikk. Deretter vil analysen av studien presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 vil funnene diskuteres sammen med teoretiske perspektiver. Avhandlingen avsluttes med konklusjonen i kapittel 6 som forklarer implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning.

## 1.2 Avgrensning av oppgaven

Denne studien er avgrenset til hvordan feilansettelser kan oppstå gjennom Dunning-Kruger-effekten og negative forfremmelser med Peters prinsipp. Feilansettelser kan oppstå av flere årsaker, og denne oppgaven er derfor avgrenset. Det er vanskelig å generalisere funnene mine da jeg er på utkikk etter om feilansettelser faktisk oppstår på grunn av overvurdering. Formålet med studien er ikke å kartlegge utbredelsen av feilansettelser som oppstår på grunn av overvurdering, men relevansen av det. I denne studien har dybdeintervjuene bestått av troverdige personer som har hatt, eller har, erfaring fra ansettelsesprosesser. Dybdeintervjuene tar ikke hensyn til kandidatenes egen vurdering, kompetanse, adferd og erfaringer.

Observasjonene er basert på et underholdningsprogram, og det bør derfor tas hensyn til at inntrykket kan avvike noe fra virkeligheten. Episodene kan ha blitt klippet til å skape konflikter eller unøyaktig fremstilling av personer. Deltakere kan være fremstilt både på en heldig eller uheldig måte. Det er også verdt å merke seg at kamera-teamet som observerer ikke er til stede hele døgnet, og at situasjoner kan ha oppstått uten observasjon.

Diskusjonen er basert på informasjonskildene som har blitt brukt i denne avhandlingen, og tar høyde for en konseptuell modell som kan antas å være utømmelig.

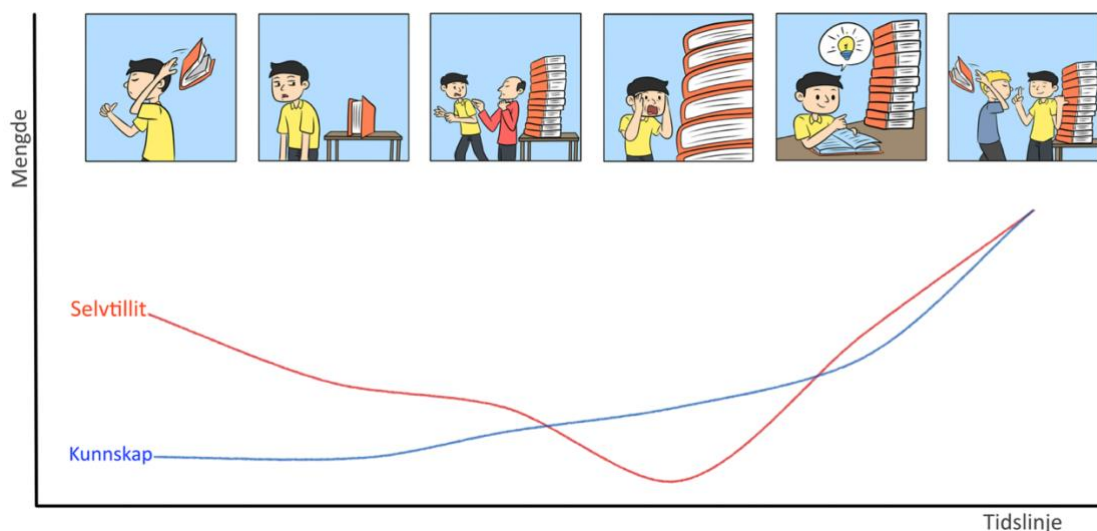
## 2. Litteraturgjennomgang

Det er flere grunner til at feilansettelser oppstår, og i teorikapittelet vil jeg presentere noen av disse basert på tidligere rapporter og studier. Dette kapittelet er delt opp i kjernebegrepene Dunning-Kruger-effekten, Peters prinsipp, ansettelse, feilansettelse, kompetanse og personlighet. Det nødvendig med et bredt litteratursøk for å finne forskning av fenomenet overvurdering. Det finnes lite studier på hvordan overvurdering kan resultere i feilansettelser. Litteratur jeg har brukt hjelper til med å strukturere oppgaven, de relevante tidligere studiene kan sammenlignes med funn i min analyse og til å svare på oppgavens problemstilling.

### 2.1 Teori

#### 2.1.1 Dunning-Kruger-effekten

De to psykologene David Dunning og Justin Kruger mente mennesker med dårlige evner har en tendens til å overvurdere seg selv. Dette er en kognitiv bias som kalles Dunning-Kruger-effekten. Effekten kan sees i en graf hvor y-aksen er selvtillit og x-aksen er kunnskap. Når mennesker lærer noe nytt rangeres vi ofte høyt på selvtillit fordi kunnskapen er ny og redusert, uten å ha et totalt forhold til kunnskapsområdet (TED-Ed, 2018). Figurliste



Figur 1: Dunning-Kruger-effekten, selvtillit og kunnskap. Tegnet av Øystein Meyer.

Personer som stopper å lære på dette kunnskapsområdet vil oppleve en falsk følelse av mestring. De personene som fortsetter å lære vil oppleve at kunnskapsområdet er mer komplekst, og vil i noen tilfeller miste motivasjonen. Desto mer kunnskapen økes, vil selvtilliten minske. Mange stopper å

lære på dette steget, fordi de føler at de ikke opplever å ha lært noe. Personene som fortsetter å lære mens de blir mer kunnskapsrike, øker etter hvert selvtilliten. Til slutt vil man ha mer kunnskap, og nesten like god selvtillit som da man først lærte noe nytt (TED-Ed, 2018).

Dunning-Kruger-effekten har blitt et begrep innen sosialpsykologi. Begrepet brukes om personer med lavt kompetansenivå som vurderer seg selv til et høyere kompetansenivå enn hva som er tilfellet. Motsatt vil personer med høy kompetanse undervurdere seg selv. Dunning og Kruger testet teorien sin i ulike psykologiekspiriment med parametere som humor, logisk resonnement og grammatikk. I etterkant skulle elevene vurdere sine egne prestasjoner i testene som ble tatt (Magnus & Peresetsky, 2021). Dunning-Kruger-effekten tar for seg fire områder. Den er anlagt til å vurdere ens eget ferdighetsnivå, ikke se andres ferdigheter, ikke i stand til å se sitt eget manglende ferdighetsnivå, og man ser ikke behovet for å gjenkjenne eller akseptere egen manglende kompetanse. Den består av flere sammenhengende fenomener som antas å oppstå fordi bevisstheten hos individer varierer i «kjente ukjente» og «ukjente ukjente». Med «kjente ukjente» menes konsepter, ferdigheter eller erfaringer som man er klar over, men som ennå ikke har blitt mestret, og «ukjente ukjente» er utenfor individets bevissthet. Den hypotetiske kognitive skjevheten betyr at folk med dårlige evner presterer dårlig, men selv tror at de utfører oppgavene bra. Dunning og Kruger mener årsaken til slike forskjeller skyldes at mennesker med dårligere evner har vanskeligheter med å bedømme seg selv grunnet lave metakognitive ferdigheter (Anson, 2018). Denne mangelen vil minske kontrollen over egen tankeevne, læringsprosess, kunnskap, erfaringer og strategivalg (Gamlem & Rogne, 2017). Som et resultat av dette, vil lavt presterende personer ofte overvurdere egne prestasjoner og være mindre i stand til å vurdere og sammenligne andre. For å øke ferdighetene må metakognisjonen økes. Dunning og Kruger mener at lavpresterende har problemer med å plassere seg selv grunnet manglende evne til å engasjere seg i metakognitiv refleksjon av egne prestasjoner (Anson, 2018).

Dunning-Kruger-effekten kan beskrives som en persons uvitenhet om sin egen uvitenhet, og som er til stede der mennesker med lavere ferdighetsnivåer eller kunnskapsfelt ikke gjenkjenner sitt eget ferdighetsnivå. Dunning og Kruger mener også at de inkompetente oftere vil overvurdere sin egen evne, i motsetning til de kompetente, som undervurderer seg selv. I tillegg mener de at inkompetente vil være mindre i stand til å anerkjenne kompetanse hos andre mennesker (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016). Ofte bruker man effekten til å forklare unøyaktig egenvurdering innenfor et område med ufullstendig kunnskap. Kruger og Dunning konkluderer at de mindre kompetente personene vil overvurdere sitt eget ferdighetsnivå, ikke være i stand til å identifisere ferdigheter hos andre, ikke klare å identifisere egne mangler av ferdighet eller gjenkjenne tidligere mangel på ferdighet som har blitt forbedret (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016).

Når en person mangler tilstrekkelig informasjon om et felt, vil ikke personen vite hvilken informasjon som mangler. Personen selv er ikke klar over hvilken informasjon eller kunnskap som er tilgjengelig. Dette skaper unøyaktige evalueringer av egen kunnskap, da personen mangler dybdeforståelse. Hvis personen er klar over omfanget av kunnskap som eksisterer, kan det på den annen side oppstå undervurdering, fordi personen sammenligner seg med den totale kunnskapen som finnes. Dersom den manglende kunnskapen tilføres, vil den også kunne bli brukt på riktig måte. Personer med lav kompetanse, eller manglende spesifikk kompetanse, er som regel ikke klar over sine egne mangler, noe som gjør dem mindre i stand til å vurdere eget kunnskapsnivå. Personens evne til å øke kompetansen vil altså være begrenset av egen manglende kjennskap til og kunnskap om feltet. En person uten nødvendige ferdigheter, eller som ikke er klar over egne mangler, vil sannsynligvis ikke ha fordel av tilbakemeldinger eller gjøre optimistiske vurderinger av seg selv. En person vil kun være mottagelig for ny kunnskap dersom personen er informert om områdets omfang. For å lykkes med et gitt kunnskapsfelt er det nødvendig å kunne gjenkjenne ferdighetsnivåer hos seg selv og andre (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016).

I en artikkel av DN skriver Paulsen (2022) om organisasjonspsykologen Adam Grant som nylig har utgitt en bok som viser at kritikk av egne meninger og metoder kan være en fordel for personlig utvikling, og for arbeidslivet og samfunnet. I DN sin artikkel forklarer Grant at han er nysgjerrig på den norske janteloven. Han antar at den kan føre til undervurderinger, fordi den åpner opp for menneskers ydmykhet og tvil om egne valg. Grant er nysgjerrig på om janteloven kan forhindre gjennomføring av dårlige valg. I artikkelen mener han janteloven er et opplagt forskningsprosjekt hvor man kan dele studien opp i to grupper for å se effekten av nysgjerrighet og kreativitet (Paulsen, 2022).

Krajc og Ortmann (2008) hevder at studenter oppnår lavt resultat oppgir optimistiske forventninger for å tilpasse seg en høyere resultatskala. De beste studentene vil plassere seg på et lavere resultat ved å ha pessimistiske forventninger. En student med toppscore vil ha lite rom til å overgå egen evne. Motsatt vil en student nærmere strykprosent ha stort rom til å overvurdere seg selv, og lite rom til å undervurdere (Krajc & Ortmann, 2008).

### 2.1.2 Peters prinsipp

«*Dugelighet defineres av den overordnede i et hierarki. Dersom den overordnede har nådd sitt udugelighetsplan, vil vurderinger bli gjort etter institusjonell verdi fordi dugeligheten måles i rutiner og forventninger*» (Peter & Hull, 1970). For eksempel vil en ekstra service som ytes til kunden bli betraktet som bortkastet tid, fordi dette ikke er en del av oppgavebeskrivelsen. Laurence Peter formulerte prinsippet etter en antagelse om at medarbeidere som forfremmes i en organisasjon, til slutt vil forfremmes til et ledernivå hvor de ikke lenger mestrer oppgavene. Peter-prinsippet styrer organiseringen av samfunnet og antas umulig å unngå. Hvis man ser på en organisasjon som et hierarki, vil enhver medarbeider kunne klatre i hierarkiet frem til personen når sitt inkompetansenivå. Når inkompetansenivået er nådd vil den ansatte slutte å lykkes i prestasjonene sine. Etter å ha analysert udugelighet i skoleledelse, formulerte Peter prinsippet «*hver funksjon i et hierarki har en tendens til å stige til sitt udugelighetsplan*». Når en person har nådd sitt trinn i hierarkiet, og blir værende der, mener Peter at en konsekvens av dette er at «*hver stilling vil i tidens løp ha en tendens til å innehas av en funksjonær som ikke kan fylle den*» og «*arbeidet utføres av dem som ennå ikke har nådd sitt udugelighetstrinn*» (Peter & Hull, 1970 s. 28).

Peter kaller det linjeforfremmelse når en person ikke kan forfremmes på grunnlag av hans eller hennes ulike handlinger. Et eksempel på dette kan være en person som baserer seg på «*plagiat*» og kun utfører et arbeid etter nøyaktige beskjeder. Problemet oppstår når det ikke finnes regler eller beskjeder å følge, og ifølge Peter ender det så med at «*hans aller siste stilling er en som han ikke passer til*» (Peter & Hull, 1970). Uttrykket *spark-sublimering* brukes for å forklare en falsk forfremmelse som går ut på å flytte en person innad i organisasjonen uten å oppnå videre verdi. *Tverr-arabesken* forklarer en annen forfremmelse, hvor personen ikke stiger i rang, og ikke oppnår høyere lønn. *Tverr-arabesken* er enklest å utføre i større hierarkier (Peter & Hull, 1970).

### 2.1.3 Ansettelse

Haaland (2019) forteller i Ledernytt at «*måten man ansetter på preges av hvordan man tenker om ansettelser*». Siden 2021 har jobbtilbudene vært større enn etterspørselen. Fra 2020 gikk jobbannonsene på FINN ned med en median på 34% av antall søkerklikk (Ringvold, 2022). Jobbanalytikeren Christopher Ringvold sier i finn.no sin artikkel at «*stillingstilbudet har vært så høyt det siste året at det har blitt en ubalanse i forhold til antall potensielle kandidater*». Sent i 2021 viste rapporten til FINN at antall stillinger på Finn.no økte i større grad og hastighet enn tilgangen på kandidater. Ringvold sier også «*dette har ført til at det har vært krevende for en del virksomheter å få dekket rekrutteringsbehovet sitt*». Rapporten viser at det har vært færre søkere per stilling, noe som

har ført til lavere konkurranse om jobbene. Likevel var det en 10% økning på trafikken blant jobbsøkere i 2021 (Ringvold, 2022).

Personer eller arbeidsgivere som står for utvelgelse av kandidater kan være tilbakeholden med hensyn til personlige forhold. Det er likevel viktig å kjenne til mest mulig om kandidaten for å unngå at personlige forhold påvirker en ny ansettelse (Eriksen. S., I. 1996). For å unngå at et intervju blir iscenesatt av kandidaten, og for å finne egenskaper og personlighetstrekk, må man observere kandidatens trekk i de øyeblikkene han eller hun ikke konsentrerer seg om selvpresentasjon. Dersom formålet er å unngå feilansettelser, rangerer man kandidater opp mot normalen som bedre enn mer utradisjonelle kandidater. Hvis bedriften heller ønsker å finne den ene rette kandidaten, vil arbeidsgiveren bruke intervjuet til å lete etter noe spesielt, som er med på å styre intervjuet slik at man i større grad oppdager de gode egenskapene (Rogstad & Sterri, 2014).

#### 2.1.3.1 Seks-trinns-modellen

Resultatet av rekrutteringsprosessen bør være at ansettelse bidrar til å oppnå strategiske mål i bedriften. Det hevdes at kun halvparten av alle faktiske ansettelser er vellykkede (Iversen, 2017). HR-avdelingen bør ha en klar strategi knyttet til rekrutteringen ved å kartlegge bemanningsbehovet, utarbeide en tydelig stillingsbeskrivelse, beskrive personlige egenskaper som ønskes og kartlegge gjennomføringen av seleksjonsprosesser (Fredriksen & Sørø, 2013). (Fredriksen & Sørø, 2013). Fredriksen og Sørø's 6-trinns modell for strategisk rekruttering beskriver hvordan bedrifter kan formalisere og forankre arbeidet rundt strategisk rekruttering gjennom seks trinn. De fem første trinnene handler om forarbeid for stillingen. Trinn seks tar for seg stillingsutlysningen og seleksjonsprosessen. Hvert trinn blir målt etter høy eller lav faktor mellom strategisk og formalisert prestasjon. Studien viser at det bør innarbeides rutiner for utarbeidelse av bedre strategiplaner i prosessen med rekruttering. Konklusjonen er at bedrifter ville hatt nytte av bedre evalueringer for forbedring av revidering og videreutvikling

Første trinn i sekstrinnsmodellen er årsaken for bemanningsbehovet, som handler om forståelse av hva bedriften har behov for, og hva som er målet med rekrutteringen. Ved å erkjenne bemanningsbehovet finner man samsvaret mellom behovet for rekrutteringen og bedriftens strategiske mål. Samsvaret bidrar til å bevare vekst, konkurranseplass, profitabilitet og overlevelse. Trinn to er å finne ut hvilke uløste oppgaver som hindrer effektivitet og som oppfyller rekruttering- og kompetansebehovet. En sterkere vektlegging av forarbeidet er nyttig for å unngå feilansettelser. Det bør også diskuteres om en nyansettelse er nødvendig, eller om det er mer hensiktsmessig med en

intern omorganisering. Trinn tre er stillingsanalysen, som baseres på gjennomføringen av trinn to. Først bør bedriften kartlegge om kompetanseprofilen er aktuell i markedet og hos brukere. Det bør kartlegges om det er mer hensiktsmessig å etterspørre kompetanse som dekker konkurransebehovet i fremtiden. Kartleggingen av disse punktene kan klargjøre om det finnes behov for nyansettelse. Det fjerde trinnet omhandler stillingsbeskrivelsen, og er ikke like aktuell i denne oppgaven. Trinn fem dreier seg om kompetanseprofilen, som bør inneholde relevant utdanning, ønskede personlige egenskaper og relevant praksis eller erfaring. Det er viktig å være bevisst på *hva* man ønsker av personen som søker og *hvem* man ønsker å arbeide med. Trinn seks tar for seg seleksjonsprosessen, og består av utvelgelse av relevante kompetanseprofiler, kvalifikasjonsgrunnlag og intervjuer (Fredriksen & Sørebo, 2013).

Det finnes mange tilfeller hvor bedrifters ansettelsesprosedyre er nokså tilfeldig, både når det gjelder planlegging og gjennomføring. Dette kan føre til at feil kandidat settes, som igjen vil kunne gi kostnader for bedriften, både økonomisk og mentalt. For å unngå dette er det viktig med god planlegging og gjennomføring av intervjuprosessen, slik at bedriften med større nøyaktighet kan vurdere kandidatene. Ansettelsesintervjuet må forberedes grundig på forhånd, og gjennomføres av en eller flere kvalifiserte intervjuere. Problemet ved utvelgelse av kandidater er å definere hva man bør vektlegge i søknaden, under intervjuet, og frem til den endelige beslutningen. Det er viktig å være grundig og planlegge denne fasen for å lykkes med ansettelsen. Allerede i forberedelsesfasen har man vanligvis satt krav som gjelder utdanning og praksis, og i tillegg bør man å skaffe seg et totalt bilde for å gjøre en grundig analyse (Eriksen, 1996). Med veldig presise arbeidsanalyser og rolleanalyser er det større fare for å gjøre utvelgelsene basert på fortidens behov, isteden for fremtidsrettet behov som kan gi mer verdiskapning (Haaland, 2019).

#### 2.1.4 Feilansettelse

Med feilansettelse menes ganske enkelt at feil person har blitt ansatt. Feilansettelse oppstår når arbeidsgiver har ansatt en kandidat som presterer dårligere enn forventet, tilpasser seg dårlig, viser kontraproduktiv adferd eller har rask avskjed (Haaland, 2019). En feilansettelse består av en person man ikke ville ansatt på nytt, eller en nyansatt som ikke trives i jobben. Sannsynligheten for at forventningene ikke blir innfridd blir høyere når forventningene øker, og arbeidsgiver opplever ansettelsen som feil. Prediktiv forskning bygger på at utvelgelsen av ansatte bør bestå av jobbanalyse og måleinstrumenter som kan forutsi fremtidige prestasjoner. Flere problemer kan oppstå med disse analysene; kandidater kan velge å trekke seg fra prosessen; det blir ikke tatt hensyn til behovet for



tilpasning; kandidater presterer dårligere eller under forventningene. Effektene av disse prediktive verktøyene blir ofte også kalt feilansettelser (Haaland, 2019).

*En nyansatt må passe sammen med sine nye kollegaer (Person-Group fit), sin nye leder (Person-Supervisor fit) og må fungere med organisasjonens kultur og verdisystem (Person-Organization fit)* Dersom den nyansatte ikke fungerer i en av disse sammenhengene, eller har andre holdninger enn organisasjonen krever, kan det bli en feilansettelse. Det er derfor nødvendig å vurdere personens tilpasning bredere, og ikke bare i forhold til de konkrete arbeidsoppgavene (Haaland, 2019).

I en rapport av Randstad (2019) viser til en undersøkelse hvor generasjonen «Z» er mer opptatt av god opplæring. De yngste arbeidstakerne forlater oftere arbeidsgiveren dersom det ikke tilbys goder. Og for generasjonen over, «*millennials*» som er mellom 25-34 år, er karrieremuligheter den viktigste faktoren. Disse arbeidstakerne vil oftere forlate selskapet dersom det ikke er mulig med videre forfremmelser. For generasjon «X», ansatte i alderen 35-54 år, er trygghet den viktigste faktoren. Denne generasjonen ansatte forlater oftere arbeidsgiver dersom godtgjørelsen er lavere enn hos andre selskaper. For den siste generasjonen i alderen 55-64 år er beliggenheten viktigere enn for de yngre generasjonene, og forlater oftere selskaper dersom organisasjonen har dårlig ledelse. Rapporten viser også til at 89% norske arbeidssøkere utforsker arbeidsgivers omdømme, hvor bedriftens hjemmeside er det mest brukte søkefeltet (Randstad, 2019).

### 2.1.5 Kompetanse

I følge SNL (2018) betyr kvalifikasjon skikkethet, kompetanse eller egenskaper som gjør en skikket til å fylle en stilling. De formelle kvalifikasjonene kan være utdanning, fagbrev eller kurs, mens uformelle kvalifikasjoner kan være erfaring, fritidsinteresser, frivillige organisasjoner eller foreninger (Nilstun, 2018). De formelle kvalifikasjonene kan være utdanning, fagbrev eller kurs, mens uformelle kvalifikasjoner kan være erfaring, fritidsinteresser, frivillige organisasjoner eller foreninger (Nilstun, 2018).

I Tobiassen (2016) sin artikkel refereres det til en studie hvor det pekes på fire ting ledere gjerne velger å se på som erstatning for kompetanse når de skal ansette, som er erfaring, pris, egen vurdering og anbefalinger er faktorer som kan erstatte kompetansen ved ansettelse. Professor Dag Sjøberg sier i artikkelen: «*Det er mye feilansettelser for man mangler gode metoder for å vurdere den reelle kompetansen. I norsk arbeidsliv er det som om «en ressurs er en ressurs», og man teller bare årsverk*»

(Tobiassen, 2016). Kompetansetrekanten til Skau (2011) deler kompetanse opp etter fag, yrkesspesifikke verktøy og personlig kompetanse. Personlig kompetanse dreier seg om evne til samarbeid, kommunikasjon, grad av empati og sosiale evner. Skau mener disse elementene er nødvendig for å utnytte faglig kompetanse. Han definerer kompetanse som retten eller myndigheten til å gjøre noe, eller besittelse av de nødvendige kvalifikasjoner for å oppfylle en stilling eller gitte oppgaver. En kompetanseprofil kan deles i tre: utdanning, erfaring og personlig egenskaper. Ved en slik oppdeling kan man mer grundig og effektivt filtrere ut hva som er viktigst. Fredriksen, Sørebo & Røstum (2020) skriver: «*Riktig kompetanse er avgjørende for opprettholdelse og utvikling av konkurransekraft over tid. Strategisk forankring i rekrutteringsarbeidet er avgjørende for å ivareta koblingen mellom virksomhetens kompetansebehov og dens konkurransekraft i sitt marked*». Nonaka (1994) legger stor vekt på kategoriseringen av både taus og eksplisitt kunnskap. Ny kunnskap er utviklet av enkeltpersoner, og spiller en kritisk rolle for bedriften. Taus kunnskap involverer både kognitive og tekniske faktorer. Kognitive elementer av taus kunnskap refererer til individuell forståelse av virkeligheten og visjoner for fremtiden, altså hva som er og hva som burde være. Nøkkelen til å tilegne seg taus kunnskap er erfaring (Nonaka, 1994).

Frank Parsons utga i 1909 boken «*Choosing a Vocation*», hvor han skriver at alle mennesker har talent og potensiale, og en forpliktelse overfor seg selv og samfunnet til å realisere dette potensialet. Han mente også at et godt yrkesvalg var avhengig av tre faktorer. Disse faktorene er fundamentet for senere karriereveiledning. Den første faktoren er “*a clear understanding of yourself, your aptitudes, abilities, interests, ambitions, resources, limitations, and their causes*”. Den andre faktoren er “*a knowledge of the requirements and conditions of success, advantages, and disadvantages, compensation, opportunities and the prospects in different lines of work*”. Den siste faktoren er “*true reasoning on the relations of these two groups of facts*”. Med dette utgangspunktet laget Parsons en syvtrinns veiledningsmodell hvor metoden startet med innhenting av informasjon og selvanalyse. Ved «å vite sannheten om seg selv» fremholdt Parsons at det kunne gjøres klokere valg. Han mente en personlig analyse må bestå av en kombinasjon av egne vurderinger og fra andre personer som har en vurdering (Svendsrud, 2020). Karriereveilederen burde kunne teste og vurdere personenes intelligens, nerver, ferdigheter, reaksjonstid og assosiasjonstid. Parsons utarbeidet et ressursmateriale hvor han beskrev nødvendige faktorer for å lykkes i arbeidslivet generelt og for å skape suksess i konkrete yrker (Svendsrud, 2020).

*Generell mental evne (GMA)* er et begrep som brukes for å beskrive nivået der mennesker lærer, forstår instruksjoner og løser problemer. Tester av GMA inkluderer skalaer som måler spesifikke

konstruksjoner som verbal-, mekanisk-, numerisk-, sosial- og romlig evne. Den samlede poengsummen regnes som den viktigste faktoren, og forklarer mer variasjon i individuelle prestasjoner enn spesifikke evner (Performance Group International Ltd). Objektive vurderinger av GMA kan forbedre ansettelsesbeslutninger, frafall av ansatte og produktivitet. Mange ansettelsesbeslutninger er sterkt påvirket av omfanget av tidligere arbeidserfaring. Arbeidsprøver og simuleringer er litt mer gyldige, men dyrere å gjennomføre. Strukturerte utvalgsintervjuer inneholder ofte komponenter som krever kunnskap om arbeidet, og er derfor mindre egnet for uerfarne brukere. Personlighetsfaktoren som måler samvittighet beskriver motivasjon, personlig organisering og fokus, gir ytterligere prediktiv kraft til tester av GMA. Den mest kostnadseffektive tilnærmingen er en kombinasjon av GMA, en personlighetstest og et strukturert intervju. Lengre tester måler vanligvis; generell kunnskap, sosial intelligens, numerisk resonnement, problemløsning, verbale begreper, ordforråd, tilpasningsevne, læringshastighet, detaljorientering, romlig resonnement og langtidsminne (Performance Group International Ltd).

En kortere test for å måle GMA er Wonderlic Personnel Test som gir kvantitativ innsikt i hvor enkelt individer kan trenes opp, hvor godt de kan justere og løse problemer på jobben, og hvor fornøyde de sannsynligvis vil være med kravene til jobben. Personer med høyere poengsum får mer av formalisert opplæring, og det er mer sannsynlig at de effektivt lærer av jobberfaringen. I motsetning til dette vil individer med lavere score kreve mer detaljert og eksplisitt instruksjon, praktisk praksis, mer tid og repetisjon, og tett oppfølging (Performance Group International Ltd).

### 2.1.6 Personlighet

En del av grunnlaget for menneskers personlighet synes å være arvet, og personligheten kan være temmelig stabil over lange tidsrom. Forskere er enige om at personlighet beskriver disposisjon eller tilbøyelighet til ulike former for atferd (Martinsen, 2005). Et trekk regnes som en stabil egenskap hos et menneske gjennom former av adferd. Gjennom forskning har det blitt spesifisert, definert og målt trekk gjennom tester og spørreskjemaer, hvor typiske trekk som kan måles er utadvendthet og innadvendthet, og noen mener intelligens også er et personlighetstrekk. Femfaktormodellen var med på å definere former for personlighetstrekk i tester, og er viktig for perspektivet *trekk* innen ledelse. Individuell personlighet defineres som profiler av trekk som kan forklare typisk atferd så lenge situasjonen ikke hindrer slik atferd. Studier fra 1930 og frem til i dag identifiserer fem faktorer både i egne og andres vurderinger av personlighet (Martinsen, 2005).

NEO-PI-3 er utviklet av amerikanske forskere som bygger på Femfaktormodellen, som beskriver personligheten gjennom fem trekk. Den viser til personlighetstrekkene som har vært relevant i internasjonal forskning på personlighet, og brukes ofte i rekruttering og seleksjonsutvelging (McCrae & Costa, 2022).

Femfaktormodellen, eller Big Five som den gjerne kalles, er den ledende modellen innen personlighetspsykologi og beskriver personlighetene, etter erfaring av menneskers personlighet, i en hierarkisk modell. Modellen deler personligheten i fem trekk gjennom ulike karakteristikk (Brønn & Arnulf, 2014). Den første dimensjonen er *ekstroversjon*, som beskriver grad av utadvendthet (Martinsen, 2005), og måler i hvilken grad personen trives i sosiale sammenhenger og settinger. En person som skårer høyt på utadvendthet kjeder seg ofte i eget selskap, og opplever innadvendte personer som arrogante og avvisende. Motsatt vil en innadvendt person ofte syntes den utadvendte er masete (Brønn & Arnulf, 2014). Dimensjonen som handler om *nevrotisme* måler negative emosjoner, følelser og beskriver i hvilken grad man er tilbøyelig til å bli stresset og nervøs (Martinsen, 2005). En person som skårer lavt i denne dimensjonen er følelsesmessig mer stabil. Dette trekket viser også grad av sårbarhet for psykiske lidelser (Brønn & Arnulf, 2014). Den tredje dimensjonen er *åpenhet*, hvor en åpen person anses å være mer interessert i andre mennesker. Dette trekket beskriver i hvilken grad man er fantasifull, estetisk orientert og liberal (Martinsen, 2005). En åpen person er mer mottakelig for andres meninger og har interesse for nytenkning, mens en person som skårer lavt på dette trekket foretrekker konkret informasjon uten fantaseringer. Dette personlighetstrekket måler grad av intellekt, kreativitet og personlige verdier. Trekket om *omgjengelighet* måler personens nivå av tillit, empati, varme og sjenerøsitet (Brønn & Arnulf, 2014). Personer som skårer høyt på dette trekket, trives best i harmoniske forhold og unngår helst konflikter. Lavere nivåer har ikke samme problem med konfrontering eller til å stille krav og betingelser. De personene som skårer lavt på dette personlighetstrekket, fremstår som mer direkte og vil ha økt mulighet til å trigges av sosiale konflikter. Det femte og siste trekket er *planmessighet*, og måler nivå av samvittighet og fleksibilitet, og beskriver i hvilken grad man er prestasjonsorientert, grundig og pliktoppfyllende (Martinsen, 2005). Faktoren her vil vise om personen er ryddig, ordentlig, organisert og tillitsfull. Samvittighetsfulle mennesker viser seg å være mer ryddige, velorganiserte og anses som mer konkurranseorienterte. Fleksible personer er mer spontane og mindre systematiske (Kennair, 2020).

<b>Trekk</b>	<b>Lav skåre</b>	<b>Høy skåre</b>
<b>(N) Nevrotisisme</b>	Følelsesmessig robust, tåler stress, avbalansert	Sensitiv, bekymret, følelsesmessige svingninger, nedstemt
<b>(E) Extraversjon</b>	Sosialt uavhengig, tilbaketrukket	Sosial, liker variert aktivitet, liker spenning
<b>(O) Åpenhet for erfaring</b>	Praktisk, jordnær, konservativ	Fantasi- og iderik, liberal, kunstelsker
<b>(A) Omgjengelighet</b>	Kynisk, "tøff", direkte, lite hensynstakende	Føyer seg, vennlig, imøtekommende, omtensksom
<b>(C) Planmessighet</b>	"Laid back", rotete, lite gjennomtenkt	Prestasjonsorientert, høy orden og selvdisciplin, grundig

Figur 2: Personlighetstrekk, femfaktormodellen (Martinsen, 2005).

Det skilles mellom gode og farlige karismatiskere, hvor de farlige har mindre empati for kollegaer, arbeider for å styrke egen karriere og dårlig til å ta imot tilbakemeldinger. Mennesker kan endre personlighet ved å trene seg opp i ulike egenskaper, men personer med veldig sterke målinger på femfaktormodellen antas å måtte jobbe hardere for å endre personlighetstekkene (Martinsen, 2005).

Organisasjonspyskolog Paus Moxnes mener personlighetstester ikke måler viktig informasjon når man skal ansette. Han mener adferd er et viktigere fokusområde enn personlighet. Begrunnelsen hans for dette er at det ikke finnes god nok forskning som forklarer en sammenheng mellom prestasjoner på arbeidsplassen og personlighet. For å forutsi en persons suksess i arbeidet, må det brukes prøveperiode eller arbeidsprøve i kombinasjon med ulike evnetester og IQ-tester (Vangerud, 2016).

## 2.2 Tidligere forskning

Ifølge Ledernytt (2019) har 2 av 3 ledere ansatt feil person mer enn én gang. I en studie oppga 40% av lederne at de hadde sagt opp nyansatte i prøvetiden (Haaland, 2019).

Norstat har gjennomført en undersøkelse av 2500 ansatte og 600 ledere. 80% av lederne mente selv de var flinke til å motivere og engasjere sine ansatte. Under 50% av de ansatte var enig. I undersøkelsen var de eldste arbeidstakerne den kategorien som var minst fornøyd. 2/3 av de ansatte i undersøkelsen mente lederen ikke bidro nok til å utvikle de ansatte (Stranden, 2019).

Gunnar Bergersen forsket i ti år på forskningsspørsmålet «*Hvordan kan man få vite hvor dyktig en dataprogrammerer egentlig er?*». Studien hadde et utvalg på 360 programmerere, som ble delt inn i tre ulike grupper som skulle løse tolv oppgaver. Gruppen «*junior*» hadde under to års erfaring, gruppen over hadde mellom to-fem års erfaring, og gruppen «*senior*» hadde mer enn fem års erfaring. Funnene viste at 25% av de dårligste seniorenene ikke hadde mer kompetanse enn 50% av juniorene. 25% av de beste juniorene var minst like god som 50% av seniorenene. Spredningen av seniorkonsulentene var stor, og studien viste at erfaring var en faktor som kunne føre til feilansettelse (Tobiassen, 2016).

Karatjas og Webb (2015) forsket på forskjeller mellom kjønn basert på studenters egen vurdering. De brukte selvrapporterte data for å finne sammenhengen mellom kjønn og studentenes eksamensresultater, relatert til Dunning-Kruger-effekten. Studentene ble bedt om å fullføre en forhåndsundersøkelse. Menn og kvinner ble målt på like faktorer. Undersøkelsen viste en tendens til at menn hadde høyere forventning til poengsum enn kvinner. Studien viste at studenter som scorer over 90% av eksamen undervurderer seg selv med nesten en hel karakter. Elevene med 80-89% er de som har mest nøyaktig egenvurdering sammenlignet med resultatene. Studenter i området 70-79 % er gruppen som tydeligst overvurderer seg selv. For elevene under denne scoren øker overvurderinger i takt med reduserende poengscore. Studenter med lavere resultat enn 50 % på eksamen, overvurderer i gjennomsnitt med mer enn 30% (Karatjas & Webb, 2015).

Totalt sett på alle resultatnivåene viste økonomi-, og biologistudenter seg som gruppene som oftest overvurderte seg selv. Studentene som hadde kjemi som hovedfag undervurderte seg selv mest. Studien indikerer at kjemistudentene hadde et høyere bevissthetsnivå på fagets vanskelighetsgrad. Studentene i samfunnsvitenskap var gruppen med mest nøyaktige vurderinger, og viste til å undervurdere seg selv. De kvinnelige studentene forventet 10,24% bedre poengsum enn faktisk resultat, og de mannlige studentene forventet 14,44% bedre poengsum enn faktisk resultat. Nøyaktigheten mellom forventet og faktisk resultat var i gjennomsnitt likt mellom kvinner og menn (Karatjas & Webb, 2015).

I en studie gjort av Magnus og Peresetsky (2021) undersøkte de Dunning-Kruger-effekten på 665 statistikkstudenter. Studentene skulle forutsi eksamenskarakteren sin på en skala mellom 0 til 100. Undersøkelsen unngikk å hente data fra 1. årskullet for å forhindre statistiske effekter. Dataene ble målt med en statistisk modell som eksplisitt spesifiserte begrensninger. Funnene viser at Dunning-

Kruger-effekten er effektiv, men at den ikke speiler menneskers komplekse natur, og som krever ytterligere psykologisk forklaring (Magnus & Peresetsky, 2021).

Skoglund et al. (2021) undersøkte assosiasjonene mellom femfaktormodellen for personlighet og rangeringer i et militærutvelgelsesintervju og en feltutvelgelsesøvelse som simulerer et krigslignende scenario. I studien ble det brukt NEO-PI-3 for å måle personlighet. Studien foreslår at personlighetstester kan være nyttig i utvelgelsesprosessen og bidra til en mer nyansert vurdering av kompetanse, og at resultater av personlighetstester kan hjelpe med å oppnå mer nyanserte kompetansevurderinger av kandidater. Studien nevner også at de som får et høyt nivå av ekstrovertsjon eller åpenhet bør vurderes objektivt for å ha nytte i militære utvelgelser. Egenskaper som høyt nivå åpenhet kan være relevant for suksess i både utdanningsprogrammer og utførelsen av lederskap i uforutsigbare kontekster for militæroffiserer. Studien antar at åpenhet og kreativitet kan være mer tilpasningsdyktige i gitte omstendigheter (Skoglund et al., 2021).

Martinsen (2005) skriver om en studie hvor all forskning på personlighet og ledelse mellom 1887 og 1999 ble inkludert. I ett av de to hovedperspektivene undersøkte studien forholdet mellom ulike personlighetstrekk etter femfaktormodellen, og målene for ledereffektivitet. Konklusjonen i studien var at personlighet ser ut til å ha en sterk effekt både på valg av lederrolle og ledereffektivitet (Martinsen, 2005). Intelligens er en sentral og stabil menneskelig egenskap for mennesker som skal fungere i arbeidslivet. I en senere studie fra 2004 med 40.652 respondenter ble det gjort funn på at forholdet mellom intelligens og ledereffektivitet er noe lavere enn man tidligere hadde antatt (Martinsen, 2005).

GMA har vist seg å være det beste måleverktøyet for jobbytelse på tvers av alle organisasjoner og stillinger, omtrent 29 % av variasjonen i jobbytelse. Studier har funnet at personer med høyere GMA tilegner seg mer jobbkunnskap og tilegner seg den raskere. Høyere nivåer av jobbkunnskap fører til igjen til bedre ytelse (Performance Group International Ltd).

DN refererer til en studie av Rogstad og Sterri (2014) hvor det ble gjort observasjoner på fem arbeidsplasser med 67 jobbintervjuer. Arbeidsgiverne hadde til felles at de brukte magefølelse og skjønn ved ansettelser. Observasjonene viste at arbeidsgiverne generelt hadde en strategi på forhånd, men at de ofte ikke gjennomførte planen. 88% av arbeidsgiverne svarte at de anså seg selv som over gjennomsnittet objektive. Bedriften selv kan ha en sentral påvirkning ved ansettelser med sin egen vurdering av miljø og kultur på arbeidsplassen, og av hvem som vil passe inn. Studien viste at 1 av 3 arbeidsgivere mente det viktigste kriteriet var kandidatens egnethet, og som de valgte å vektlegge 80% i utvelgelsen. Avgjørelsen om en kandidat er egnet vil være avhengig av arbeidsgivers inntrykk



av bedriften, arbeidsmiljøet og arbeidskultur. Overordnet ønsket de å finne kandidatens egnethet som et virkemiddel for å skille mellom kvalifiserte kandidater. Til dette stilte forskerne tre spørsmål: «*Hvordan bruker arbeidsgivere jobbintervjuet for å rekruttere nye medarbeidere? Hvilke vurderinger gjøres av arbeidssøkers kompetanse og egnethet? Hvordan samsvarer disse vurderingene med den opplevelsen arbeidssøkerne har av rekrutteringsprosesser?*» Studien viste at den ideelle kandidaten er frempå, ydmyk, selvstendig og kjenner egne begrensninger (Rogstad & Sterri, 2014)

Psykolog Martin Ørnfjord har tilpasset personlighetstesten HEXACO for norske forhold med en studie på 484 studenter som skulle svare på 100 uttalelser. Den har likhet med femfaktormodellen i tillegg til å inkludere et sjette trekk som er *ærlighet-ydmykhet*. Ørnfjord mener det norske gjennomsnittet i en test beregnet for andre land, ikke vil gi det samme resultatet. Personer som skårer høyt på trekket *ærlighet-ydmykhet* unngår å manipulere andre for egen vinning, følger regler og føler ikke krav til høy status i samfunnet (Simonsen, 2019).

Bemanningselskapet Randstad (2019) har gjort en studie på 4000 norske arbeidstakere med fokus på motivasjonen for å bli værende, eller forlate arbeidsgiver. Undersøkelsen viser at det er forskjell på hva som motiverer ansatte til å bli hos arbeidsgiver, og hva som får dem til å forlate stillingen for en konkurrent. Ut fra rapporten til Randstad viser det seg at selskaper med lavt «*employer brand*», altså anerkjennelse i jobbmarkedet, fører til at bedrifter må betale i gjennomsnitt 10% mer i lønnskostnader for å skape likevekt med manglende omdømme (Børresen, 2019). Utbytingen av ansatte skaper større usikkerhet i forhold til feilansettelser og svake rekrutteringsstrategier. Dersom man ikke har mulighet for lønnsøkninger, har ifølge rapporten over 50% av informantene oppgitt at arbeidsmiljø er en grunn til å bli værende hos arbeidsgiver. Rapporten viser at 41% av dem som skiftet jobb i 2018, allerede i 2019 hadde planer om å bytte arbeidsgiver. I løpet av året byttet 17% av arbeidstakerne arbeidsgiver. Studien viste at et *godt arbeidsmiljø* var den største grunnen til at ansatte valgte å fortsette i samme jobb. I samme undersøkelse svarte 42% at arbeidsmiljøet var hovedgrunnen til å bytte jobb (Børresen, 2019).

Lee, Felps og Steel (2017) forsket på forhåndsscreening knyttet til jobbsøknader. Studien er basert på søkersporingsdata fra 48 selskaper, et valid utvalg på 2539 søknader med 18 faktorer. Erfaring og alder var de to faktorene med høyest gjennomsnittlig relativ betydning i utvelgelsen. Resultatet viste at de som ansetter er inkonsekvente med hensyn til demografi og søkerens biodata (Lee, Felps og Steel, 2017).



I en artikkel gjort av Dagens Næringsliv (DN, 2014), vises det til en rapport fra FAFO som sier at norske sjefer foretrekker ansatte som ligner dem selv. I en studie om hvilke personer man velger å stole på, gjennomført av Lisa DeBruine, tyder resultatene på at mennesker ubevisst tiltrekkes av trekk som ligner deres egne. I en annen studie, av psykologen Gordon Gallup, fikk man resultater som tyder på at menns empatiske blikk blir vennligere dersom barnet har lignende trekk som han selv (Grønli, 2002).

En studie om stemmebruken til ledere viste at dypere stemme blir assosiert med eldre mennesker, som konkluderes med har mer visdom og kunnskap. Studien viste at dominans har en sterk og negativ relatering til stemmeleie. Samlet antyder resultatene i studien at det bør tas hensyn til menneskers stemme for å kontrollere stereotypiske oppfatninger av kompetanse og troverdighet (Shiramizu, Lee, Altenburg, Feinberg, & Jones, 2021).

## 2.3 Forskningsspørsmål og forskningsmodell

Litteraturgjennomgangen har ført til forskningsspørsmål som kan bidra til å belyse oppgavens problemstilling. Målet med avhandlingen er å se på mulige årsaker til feilansettelser, og hvilke konsekvenser som kan oppstå i bedriften grunnet overvurdering. Hovedtemaet feilansettelser vil kobles sammen med Dunning-Kruger-effekten og Peters prinsipp for å undersøke sammenhenger. Hvilke opplevelser har ledere av overvurdering på arbeidsplassen? Har overvurdering ført til feilansettelser? Har personlighet en sammenheng med egne vurderinger? Med det teoretiske perspektivet oppstår følgende forskningsspørsmål:

4. Oppstår feilansettelser som følge av Dunning-Kruger eller Peters prinsipp?

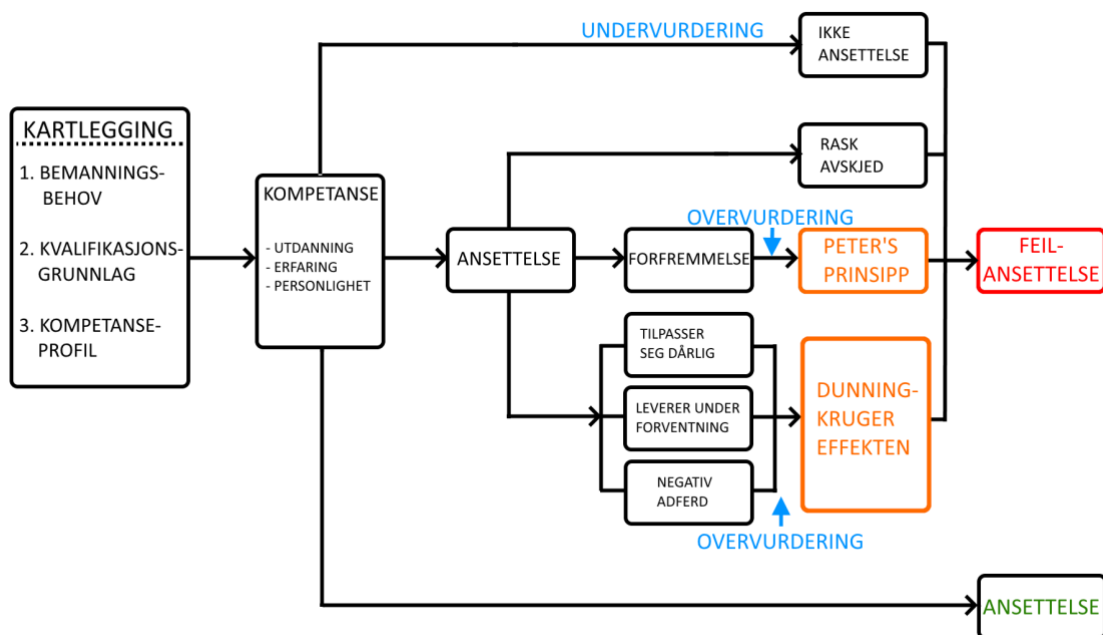
Dunning-Kruger-effekten er utgangspunktet i neste forskningsspørsmål. I litteraturgjennomgangen har det blitt forklart hvordan effekten oppstår. Andre forskningsspørsmål vil undersøke utbredelsen av overvurdering i arbeidslivet:

5. Hvordan overvurderer ansatte egne kvalifikasjoner?

Gjennomgangen av litteraturen forklarer at dårlig tilpasningsevne og negativ adferd er to faktorer for feilansettelse, ønsker jeg å inkludere personlighet i forskningsmodellen med utgangspunkt i femfaktormodellen. Det siste forskningsspørsmålet er dermed:

6. Hvilken sammenheng er det mellom personlighet og egen vurdering?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne avhandlingen kan oppsummeres i forskningsmodellen:



Figur 3: Egen forskningsmodell. Tegnet av: Øystein Meyer.

Denne konseptuelle modellen tar for seg kartlegging av bemanningsbehov for å belyse viktigheten av å gjøre et godt forarbeid og virkningssammenhenger. For å avgrense forskningsmodellen til oppgavens problemstilling har kompetansebehovet blitt inkludert. Modellen viser deretter ulike faktorer som fører til feilansettelse, og hvordan Dunning-Kruger-effekten brukes til å forklare hvordan overvurdering av disse faktorene kan føre til feilansettelse. Modellen viser hvordan overvurdering kan føre til forfremmelser gjennom Peters prinsipp som kan bli en feilansette. Undervurdering er inkludert for å vise hvordan kandidater som ikke vurderes videre, men som kan overgå forventningene. Feilansettelsen er kompetansen ansettelsen går glipp av. I tillegg viser modellen rask avskjed som er en årsak til feilansettelser ifølge litteraturgjennomgangen. Ansettelse vises i modellen for å vise til andre mulige utfall i ansettelsesprosesser.

### 3. METODE

I dette kapitlet vil jeg forklare metoden som ble brukt for å gjennomføre denne masteravhandlingen. Det benyttes en kvantitativ studie for å svare på problemstillingen, med en induktiv forskningsstrategi. Det har blitt innhentet empiriske data gjennom dybdeintervjuer med personer som har ulike erfaringer fra ansettelsesprosesser. Jeg vil forklare metodiske valg som ble tatt, basert på faglige begreper med begrunnelser. Forklaringene inkluderer forskningsmetoden, forskningsdesign, forskningsstrategi, datainnsamling, dataanalyse og kvalitet på studien. Dette fungerer som et arbeidsverktøy for gyldigheten, og det vil gis en grundig og detaljert gjennomgang av punktene som vil bidra til kvalitetssikring av studien.

#### 3.1 Valg av forskningsmetode

Ifølge Dalland (2008) er metode en prosedyre som hjelper til med å løse et problem, og for å belyse ny kunnskap. Enkelte metoder krever en mer strukturert tilnærming for å skape nye rammer for området som utforskes (Bell, Bryman & Harley, 2018). I dette kapitlet vil jeg beskrive de ulike tilnærmingene for å ta stilling til hvilken metode som egner seg for problemstillingen:

«Kan overvurdering av egen kompetanse hos medarbeidere føre til feilansettelser og uheldige opprykk i arbeidslivet?»

Vi skiller hovedsakelig mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. I en forskningsprosess er det viktig velge hvilken metode som er best egnet til å belyse forskningsspørsmålet. Kvantitative undersøkelser kartlegger i hvilken grad forskningen er et faktum, og prøver å avdekke *at* noe skjer, mens kvalitative undersøkelser prøver å avdekke *hvorfor* det skjer (Røstum, 2018). Kvantitative data kan brukes til å generalisere et fenomen, mens kvalitative metoder forklarer sosiale mønstre innenfor et avgrenset område. Begge metodene må fortolkes innenfor egne rammer (Hoffmann, 2013). Kvalitativ og kvantitativ metode er to helt ulike vitenskapelige metoder som kan brukes som et hjelpemiddel for å undersøke et fenomen. Ved bruk av kvantitativ metode innhenter forskeren et stort materiale slik at det kan analyseres sammenhenger og tendenser, kartlegge utbredelsen av en hypotese, eller tallfeste det som undersøkes. Spørreundersøkelser, meningsmålinger og rangeringer kan vise til årsakssammenhenger (Hoffmann, 2013). Kvantitativ metode er en forskningsprosess hvor målet er å innhente data fra et større utvalg respondenter gjennom for eksempel undersøkelser eller meningsmålinger hvor fokuset er prediksjon. Et stort utvalg data kan bidra til å øke muligheten for generalisering av funnene. Kvantitativ metode omhandler tall og størrelser som volum, mengde,

lengde, tid og alder. Kvantitativ metode gir også en grundigere beskrivelse av fenomenets omfang og kan brukes til å sammenligne ulike variabler (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Kvalitative metoder undersøker ikke utbredelse, men avdekker mønstre i menneskers forståelse og praksis, og hvordan det henger sammen med andre faktorer. En kvalitativ studie består av innsamlet data som er egnet til å undersøke menneskers oppfatning av et fenomen, og menneskelige relasjoner. Dataen innhentes i form av ord, meninger og handling fra et mindre utvalg respondenter (Bell, Bryman & Harley, 2018). Kvalitativ metode har vanligvis ingen hypoteser, og omhandler narrative beskrivelser som farger, tekstur og utseende. Det blir ofte brukt beskrivende sitater og ord, fremfor tall (Røstum, 2018). Ulike typer kvalitative metoder er; individuelle intervjuer, observasjoner eller fokusgrupper med felles intervju bestående av flere personer. Kvalitative studier er mindre opptatt av årsakssammenhenger og gir forskere en innsikt som ikke er mulig med store kvantitative undersøkelser, ved å gå dypere i konteksten. Denne avhandlingen har blitt sammenlignet med annen litteratur, og det brukes teoretisk kunnskap for å analysere innsamlet data. Undersøkelsen består av et tilstrekkelig utvalg for å avdekke forskningsspørsmålene. Tilstrekkelig mengde vil si et utvalg som er stort nok til at et større utvalg ikke ville endret resultatet på undersøkelsen. Hvor stort utvalg som er nødvendig kommer an på hva forskeren ønsker å undersøke. Å undersøke et område som ikke er belyst tidligere krever større utvalg enn videre forskning på en tidligere undersøkelse, hvor et avgrenset problem i et lite utvalg. Det er en fordel hvis utvalget har maksimal variasjon av bakgrunn og kombinasjon av kriterier (Hoffmann, 2013). Kvantitativ metode har fire gode egenskaper; man får et induktivt syn på forholdet mellom forskning og teori; det legges vekt på forståelse og tolkning av respondenten (epistemologiske); sosiale egenskaper resulterer i samspillet mellom individer (ontologisk); kvalitativ forskning vektlegger søken etter å forstå virkeligheten gjennom naturalisme (Bell, Bryman & Harley, 2018).

Tidligere lignende studier har blitt gjennomført som kvantitative undersøkelser av studenters resultater og egne vurderinger. Det ser ut til at det mangler kvalitativ tilnærming til Dunning-Kruger-effekten i arbeidslivet. Avhandlingen består av et deskriptivt design som er beskrivende for å finne sammenheng mellom begrepene feilansettelse og overvurdering. Studien søker å finne svar på om feilansettelser oppstår grunnet overvurdering av egen kompetanse, og om forfremmelser kan være uheldig basert på vurderinger av ansatte. For å svare på disse spørsmålene fant jeg det mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse av personer som har erfaring med ansettelsesprosesser. Ved å benytte kvalitativ tilnærming vil respondentene være mer åpne og fleksible med å dele informasjon og erfaringer fra feilansettelser. En kvalitativ studie gir mer

personlige svar, hvor eksempelvis flere av respondentene delte egne historier og erfaringer fra ansettelsesprosesser. I tillegg har jeg observert deltakere i et reality-program som kan kobles til ledelse for å undersøke deres egne vurderinger av arbeidsprestasjoner og lederskap. Kvalitative dybdeintervjuer vil gi informantene mulighet til å beskrive og forklare om situasjoner som har oppstått. Observasjoner kan gi studien eksempler på hvordan mennesker vurderer seg selv i en arbeidssituasjon. Disse kvalitative metodene kan gi innsikt hvordan feilansettelser oppstår, og hvordan personer i bedrifter gjør vurderinger

### 3.2 Forskningsstrategi og design

Etter valg av metodisk tilnærming for studien, er neste steg er å bestemme hvilken strategi, og hvilket design som er mest egnet til studiens formål. Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan problemstillingen relaterer seg til undersøkelsen. Det handler om å ta valg i forhold til hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan studien skal gjennomføres for å kunne gi best mulig svar på forskningsspørsmålet (Sander, 2022). Fenomenologi i denne sammenhengen tar for seg subjektive opplevelser der virkeligheten er en tolkning av individets erfaringer og kunnskap. Forskeren ønsker å søke dypere mening i menneskers erfaringer og beskrivelser av verden slik informantene opplever den. Forskeren ønsker å forstå meningen og betydningen av fenomenet et fenomen? gjennom informantene (Hovd, 2021). I et forsøk på å svare på oppgavens problemstilling vil studien utføres fenomenologisk. Fenomenologi kan deles inn i hermeneutisk, transcendental og fenomenografi. Hermeneutisk tilnærming belyser opplevelser som gjør det mulig å skape en mening om fenomenet og utvikle forståelse for hva som studeres (Hovd, 2021).

Casestudie er en kvalitativ strategi der forskeren utforsker det virkelige liv. Forskeren kan velge å studere en enkelt case eller flere caser, da kalt multippel casestudie. Studien kan bestå av individer, hendelser, beslutninger eller organisasjoner. Datainnsamlingen foregår i naturlige omgivelser, og ofte over lengre tid. Informasjonskildene kan bestå av observasjoner, intervjuer, dokumenter og rapporter. Grunnet lite forskning på feilansettelser som baseres på overvurdering, har jeg tatt utgangspunkt i tidligere studier, dybdeintervjuer og observasjoner. Hver informant vil være en individuell casestudie hvor informantene forklarer om sine eksempler på feilansettelser. Det er en fordel å bruke casestudier når man spør om *hvordan* eller *hvorfor* noe er relatert til et fenomen. Studiens problemstilling gjør det mulig å ta i bruk en kvalitativ tilnærming grunnet ønsket om å undersøke hvordan feilansettelser oppstår. Undersøkelsen setter søkelys på personer som arbeider med, eller har arbeidet med ansettelse, og deres opplevelser av hvordan feilansettelser kan, eller har oppstått (lang setning?).

### 3.3 Datainnsamling

Etter at forskningsstrategi og design er avklart, er neste steg å vurdere hvilke datainnsamlingsmetoder som er fordelaktig ved innhenting av informasjon. De mest anvendte metodene for å samle inn data er intervjuer, observasjoner og dokumenter. Metoden som velges for datainnsamlingen vil påvirke studiens pålitelighet og gyldighet. Det er derfor viktig å velge den metoden for datainnsamling som best forklarer oppgavens problemstilling (Savin-Baden & Major, 2013). Datainnsamlingsmetoden i denne avhandlingen er dybdeintervjuer og deltakerobservasjon. Innhenting av informasjon er empirisk med informanter som har erfaringer fra ansettelsesprosesser. Observasjonene gjør det mulig å analysere deltakerne over seks uker i naturlig setting, selv om observasjonene er redigert og klippet på forhånd.

#### 3.3.1 Dybdeintervjuer

Intervjuer er grunnmuren i kvalitativ forskning, og innenfor mange forskningstilnæringer er intervjuene den sentrale metoden for datainnsamling (Savin-Baden & Major, 2013). Intervjuer er den vanligste metoden for å samle inn data for kvalitativ forskning. Hensikten med intervjuene er å skape en naturlig og lett samtale. Intervjusamtalene bør gjøre det mulig å forstå informantene sine perspektiver på verden. Det bør stilles åpne spørsmål, slik at informantene kan svare mer utdypende på spørsmålene. Slik kan det være mulig å få kompleks dybdeinformasjon fra deltakerne. Intervjuer er en sentral datainnsamlingsmetode for å utforske data om forståelser, alternativer, hva folk husker å gjøre, holdninger, følelser og lignende, som folk har til felles. Intervjuer er spesielt hensiktsmessige når informasjonen som skal deles er sensitiv eller konfidensiell (Savin-Baden & Major, 2013).

I et *strukturert intervju* følger forskeren et forhåndsinnstilt manus, og stiller hvert intervjuobjekt de samme, lukkede spørsmålene ved å bruke de samme ordene. Slike intervjuer har en tendens til å produsere data som er konsistente, og som gjør det mulig å sammenligne på tvers av mange respondenter. Begrensningen er at dette intervjukjemaet begrenser utforskningen av problemstillinger som ikke var forutsett da spørsmålene ble skrevet (Savin-Baden & Major, 2013). I et *semistrukturert intervju* følger forskeren forhåndskrevne spørsmål, men inkluderer også tilleggsspørsmål som svar på deltakernes kommentarer og reaksjoner. Spørsmålene er ofte åpne nok til å la informantene uttrykke sine perspektiver på et emne eller problem (Savin-Baden & Major, 2013).

I *ustrukturerte intervjuer* har forskeren et klart mål og en plan, men bruker ikke en strukturert

intervjuprotokoll. Et ustrukturert intervju er ofte mer som en samtale med et bestemt formål. Styrken ved denne typen tilnærming, er at den lar intervjueren teste foreløpige forståelser, samtidig som den er svært lydhør. Ustrukturerte intervjuer kan også være nyttig for å utvikle mer strukturerte intervjuguider (Savin-Baden & Major, 2013).

Det ble valgt intervjuer for å søke etter faktorer som kan påvirke feilansettelser gjennom personer med erfaring til å ha en holdning og mening om hvorfor feilansettelser oppstår. Intervjuene ble holdt som telefonintervju eller Teams-samtale. I to av intervjuene ble det gjort strukturerte intervjuer, i de fem neste ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer, og i de to siste intervjuene var ustrukturert. Siden det ikke er mye forskning på oppgavens problemstilling, var det nødvendig å tilpasse samtalemalen underveis i datainnsamlingen. I denne studien har jeg gjennomført dybdeintervjuer basert på en intervjuguide med spørsmål knyttet til deres opplevelser og erfaringer knyttet til feilansettelse, og hvorvidt dette har kommet av aktuelle kandidaters egen overvurdering i prosessen. I denne avhandlingen er intervjuene basert på personer fra profilerte rekrutteringsselskap, ledere, HR-ansvarlige, organisasjonsrådgivere, tillitsvalgte og medarbeidere. Informanter ble innhentet gjennom eget nettverk og LinkedIn.

Når man utforsker er det viktig å være en god lytter, og dette er en ferdighet forskerne må utvikle. Forskeren bør unngå å snakke for mye, da det er viktig å la informantene fortelle. Det er kun mulig å stille gode oppfølgingsspørsmål dersom deltakernes kommentarer er blitt hørt og forstått (Savin-Baden & Major, 2013). Telefonintervjuer er en synkron metode for å samle inn data. Denne tilnærmingen er rask, billig og effektiv med store grupper av mulige respondenter. Telefonintervjuer er god tilnærming når forskeren ikke har direkte tilgang til deltakerne, og er passende for datainnsamling der (Savin-Baden & Major, 2013):

- Sosiale signaler fra intervjuet ikke er kritiske informasjonskilder.
- Intervjueren har et lite budsjett og lite tid til å reise.
- Standardisering av intervjusituasjonen er ikke viktig.

Anonymitet er nødvendig eller forespurt.

Under intervjuene var jeg opptatt av å finne eksempler fra feilansettelser der overvurdering kunne være en faktor. Det var derfor ikke nødvendig med et fysisk møte. Personene som deltok i undersøkelsen var spredt rundt i Norge, og lang reisevei gjorde telefonintervjuer hensiktsmessig. Intervjuene ble avholdt under en pandemi, noe som også bidro til at telefonintervjuer var å foretrekke. Siden undersøkelsen er anonymisert, er det en fordel å ikke innhente for mye informasjon om

personene som ble intervjuet. Noen av informantene hadde grundig teoretisk forståelse av ansettelsesprosesser, og tipset om relevante studier jeg kunne se videre på.

### 3.3.2 Deltakerobservasjon

Grounded theory er en kvalitativ forskningsmetode hvor man oppdager eller skaper teori ut fra innsamlet data. Hensikten med metoden er å skape nye teorier som senere kan utvikles empirisk, og er spesielt egnet for å utvikle teori om sosiale prosesser (Hem, 2011). Det finnes flere måter å innhente data på, som for eksempel videoer, bilder, tekst, observasjoner og samtaler. Først brukes det induktiv tilnærming for å skape koder fra datainnsamlingen. Deretter gir metoden utviklingsmuligheter for forskeren gjennom en begrunnet teori. Utfordringen med denne metoden er at man ikke vet hva man utforsker før man har gjennomført et flertall analyser. Hensikten med Grounded theory er å avdekke atferdsmønstre (Scott, 2009).

Observasjoner i en studie består av systematiske notater eller opptak av objekter i en sosial setting, og kan være en kombinasjon av å være strukturert, utførelsesorientert, fokusert eller selektiv. Observatøren i strukturerte observasjoner lager protokoller av tidligere studier som brukes som et rammeverk. I ustrukturerte observasjoner ser man etter faktorer som skiller seg ut blant observasjonene (Savin-Baden & Major, 2013). Observasjonene i denne avhandlingen ble gjort gjennom en realityserie hvor konseptet er basert på det virkelige arbeidslivet hundre år tilbake i tid. Observasjonene ble først gjennomgått strukturert, men endret til ustrukturert grunnet deler av utvalget som var irrelevant for undersøkelsen. Observasjonene gir tilgang til sosiale situasjoner og deltakernes vurderinger av arbeidet, noe som ikke hadde vært mulig kun ved intervjuer. Observasjonene har gitt innsikt i hvordan deltakerne samarbeider og deler kunnskap med hverandre, og presterer i de oppgavene som blir gitt. Observasjonene er også basert på intervjuer mellom deltakerne og TV-produksjonen.

### 3.3.3 Forberedelser og gjennomføring

Å designe og gjennomføre intervjuer er en omfattende oppgave som krever kritisk oppmerksomhet og tid, og forskerne står overfor valg som hvilke type intervju de skal gjennomføre, hvordan de skal gjennomføres og posisjoneres (Savin-Baden & Major, 2013). Intervjuguiden er fleksibel og gir mulighet til å stille oppfølgings spørsmål. Temaene og hovedspørsmålene ble skrevet ned på forhånd, men rekkefølgen spørsmålene tilpasset seg samtalen. Intervjuguiden (se vedlegg x) er delt opp i generelle spørsmål, feilansettelser, overvurdering og forfremmelser. Det siste utkastet av spørsmålene ble stilt til de resterende informantene.



Jeg postet et innlegg på LinkedIn, hvor jeg søkte etter personer med erfaring fra ansettelsesprosesser som ønsket å delta i studien. Informantene kontaktet meg gjennom private meldinger, hvor det ble avtalt tidspunkt for telefonintervju. Grunnet pandemien ble alle dybdeintervjuene gjennomført som telefonintervju eller Teams-møte. I forkant av intervjuene fikk informantene informasjon om oppgavens tema om *hvordan unngå feilansettelser*. Jeg informerte om at de som deltok i studien ville holdes anonyme, og ba om bekreftelse på at opptak av samtalen var i orden. Alle informantene godkjente opptak av samtalen, som senere ble brukt til transkribering før opptakene ble slettet. Alle intervjuene ble gjort uten notater for å holde flyten i samtalen. Informantene startet intervjuet med å fortelle generelt om deres erfaring fra ansettelsesprosesser. Spørsmålene ble forsøkt stilt i tråd med forhåndsskrevet intervjuguide. Deretter ble spørsmålene som ga flest utfyllende svar prioritert i skjemaet. Dette ga oversikt over hvor det var flest funn, og hvilke spørsmål som fremdeles sto ubesvart. De besvarte og ubesvarte funnene ble prioritert i de kommende intervjuene. Helt til slutt i intervjuet ble informantene spurt om det var noe annet knyttet til oppgavens problemstilling de mente kunne være relevant.

Etter hvert intervju ble samtalen transkribert i et Word-dokument. Etter transkriberingen ble det laget en tabell med de ulike spørsmålene og svarene fra intervjuene. I analysen ble det laget en ny tabell med fargekoder, litteratur sammenhenger og korrelasjoner. Temaene med flest funn ble tatt med videre til egne kategorier. Underveis i analysen ble jeg også oppmerksom på nye problemstillinger som respondentene mente var grunn til at feilansettelser oppstår. Disse vurderingene tok jeg med meg videre til kapittelet om forslag til videre forskning.

Deltakeranalysen ble systematisk gjennomført med samme fremgangsmåte. Alle episodene av Farmen kjendis 2022 ble først sett en gang uten notater eller andre forstyrrelser. Deretter ble alle episodene observert på nytt, med referat av utsagn og observasjoner av deltakerne. Deretter ble all relevant informasjon sortert i kategorier av deltakerne. Til slutt laget jeg en tabell med koding og kategorier av funnene i deltakeranalysen.

### 3.3.4 Transkribering

Transkriberingen er arbeidet med å oversette dataene fra et muntlig språk til et skriftlig språk. Det er en tidkrevende jobb som består av å lytte på lydopptakene og skrive konkret ned hva som blir sagt. Forskeren må velge hvilke detaljer og mengder data som skal tas med videre i studien, på enten et praktisk eller detaljert nivå. Valget baseres på filosofiske standpunkter, forskningstilnærmingene og målene for forskningsprosjektet. Forskeren må finne en balanse mellom brukervennlighet og

nøyaktighet i transkriberingen. Noen transkriberinger består av enkle ord, mens andre kan inkludere andre aspekter som toneleie og tempo i samtalen, som kan være viktige elementer for tolkningen. Transkriberingen er den første delen av kategoriseringen av data som vil reflekteres i hva forskeren mener er viktig. Transkriberingen krever at dataen reduseres og karakteriseres (Savin-Baden & Major, 2013, s 419). Lydopptak av dybdeintervjuene ble transkribert til tekst direkte etter at samtalene var avsluttet. Transkribering som inneholdt viktig informasjon ble markert i rød skrift for senere gjennomgang, for å vurdere viktigheten på nytt. All informasjon som var relevant for oppgaven ble inkludert videre i analysen. Transkriberingen ble gått gjennom flere ganger mens informasjonen ble kategorisert. Deltakerobservasjonene bestod av en offentlig TV-serie som ble gjennomgått to ganger med detaljerte noteringer. Ved første gjennomgang ble det tatt notater av all nødvendig informasjon, mens gjennomgang nummer to var kontroll av notatene for å ikke unngå relevant informasjon. I disse notatene ble det også notert kroppsspråk, ansiktsuttrykk og omgivelser.

### 3.4 Dataanalyse

I dette kapittelet skal jeg gjennomgå metodene som er brukt for datainnsamlingen og analysen av innhentet data. Dataanalyse er prosessen fra datainnsamlingen til konklusjonen av studien. Hvilken metode som velges for analysen påvirker resultatene eller temaene som oppdages. Kvalitativ dataanalyse er en prosess som innebærer å bryte data i deler hvor formål er å undersøke. Målet er at dataene skal gi mening, og med prosessen være i stand til å svare på forskningsspørsmålene. I kvalitative studier benyttes ofte en kombinasjon av ulike faser i dataanalysen som karakterisering, kutting, koding, kategorisering og konvertering (Savin-Baden & Major, 2013). Analysen består av dybdeintervjuer og observasjoner av et reality-program.

Datareduksjon er inkludert i de fleste kvalitative studier for å redusere dataen til meningsfulle segmenter som ord eller setninger. Datareduksjonen starter ofte med kategorisering, og har til hensikt å bryte fra hverandre, eller redusere informasjonen for nærmere undersøkelse. Ved å bruke en induktiv tilnærming ser man etter likheter i dataen som kan brukes til å få ny innsikt. Med deduktiv tilnærming kategoriseres dataen basert på tidligere teori og litteratur. Etter å ha utviklet koder og kategorier konverterer man ofte dette til temaer. Et tema er en samling av dominerende funn i dataene som er hovedpoenget i dataanalyseprosessen (Savin-Baden & Major, 2013). En deduktiv tilnærming som teoretiske proposisjoner er med på å forme innsamlingen av data som blir prioritert for analysen. Denne avhandlingen består av en induktiv tilnærming med mønstermatching for å studere feilansettelser nærmere.

### 3.4.1 Kategorisering og koding

Kategorisering av data innebærer individuelle koder som kan oppdage generelle mønstre med koder. Kategoriseringen består ofte av en generell liste, eller hierarkiske lister over kategorier og underkategorier. Disse kategoriene gjør det enklere å oppdage informasjon som kan foreslå nye koder eller måter å tenke på. Kategoriene bør være sensitive, utømmelige, gjensidig utelukkende og konseptuelt kongruent (Savin-Baden & Major, 2013, s 426). Ved kvalitativ analyse kan tekst systematiseres gjennom narrativ analyse eller diskursanalyse (Grønmo, 2020).

Koding er ikke det samme som analyse, og i kvalitative studier blir det mindre brukt. Koding kan gi ledetråder i studien som gjør det enklere å finne mening i analysen. Kodningen kan fungere som en midlertidig analyse før studien utvikles med en grundigere dataanalyse. Koding består av bokstaver eller ord som representerer en beskrivelse. I prosessen gjennomgår man relevant data og lager merkelapper på funnene, basert på temaer, setninger, nøkkelord eller emner. Ved å kode dataene legger man merke til detaljer og implikasjoner fra den totale datainnsamlingen. Kodningen gjør det mulig å identifisere mønstre, som videre kan undersøkes for å oppnå en beskrivelse eller analyse. Beskrivende koding er en prosess for å oppsummere eller beskrive teksten, mens analytisk koding betyr å utlede koder basert på forskerens antagelser. Kodningen skal være et hjelpemiddel for å strukturere dataene mer oversiktlig (Savin-Baden & Major, 2013).

Etter transkriberingen av intervjuene utarbeidet jeg et skjema med flere ulike kategorier og fargekoder. Transkriberingen ble systematisert i kategoriene, og deretter laget jeg et eget dokument med innholdsfortegnelse og flere underkategorier. På denne måten var det enklere å samle sitater og beskrivelser fra informantene med en systematisk oversikt. For å holde oversikt over informantene ble de tildelt hvert sitt nummer grunnet anonymitet.

Det har blitt gjennomført en åpen koding av datainnsamlingen gjennom søking etter mønstre blant informanter og observasjoner. Ved å gi de ulike variablene egne farger var det enklere å se den totale oversikten over funnene for å se etter dominerende kategorier. I skjemaet med koding var det en egen kolonne for funn av korrelasjon og relevant litteratur. Datamatriksen for intervjuene og observasjonene ble gjennomført på samme måte. Etter koder og kategorier har blitt utviklet, blir disse ofte konvertert til temaer. Et tema er en samlende eller dominerende idé i dataene, som er hensikten med analyseprosessen (Savin-Baden & Major, 2013). Kodningen ble deretter brukt til å utvikle en ny tabell med kategorisering av funnene som vil presenteres i kapittel 4 med analysen.

### 3.4.2 Studiens reliabilitet og validitet

Reliabilitet brukes i studier for å skape tillit, og er som oftest den største bekymringen i kvalitativ forskning (Bell, Bryman & Harley, 2018). En studie som gjentatte ganger gir samme resultat kan anslås å være *pålitelig*. Partiske målefeil er systematiske og skaper forskjellige resultater. Man kan måle reliabiliteten med korrelasjonen av funn i studien, eller ved å gjøre studien gjentatte ganger med ulike respondenter. På denne måten vil reliabiliteten styrkes ved å gjøre statistiske målinger med signifikansen, som peker på om sannsynligheten av funnene er tilfeldige (Svartdal, 2020).

Hvordan studien er utført kan påvirke resultatet av studien. Det er derfor viktig å stille seg spørsmål om dataen som er innhentet, er pålitelig. Beskrivelse av fremgangsmåten er viktig for at andre kan undersøke dokumentasjonen av data, metode og avgjørelser som er tatt i forbindelse med studien. På denne måten kan de som leser studien gjøre seg opp sin egen mening om det endelige resultatet (Savin-Baden & Major, 2013). Validiteten beskriver hvor god målestandard er på selve undersøkelsen, og på tolkningen av funnene. En studie med god validitet måler det spesifikke forskningsspørsmålet. Tradisjonelt er validiteten knyttet til kvalitativ forskningsmetode hvor konklusjonen av funnene kan baseres på samme premisser. I tilfeller hvor studien kan konkludere med å gjelde et generelt omfang, vil det vise til ekstern validitet (Grønmo, 2021). Forskeren kan konkludere med generalisering dersom funnene oppstår uavhengig av respondenter, holdninger og metode (Bell, Bryman & Harley, 2018). Jeg har i min studie beskrevet alle stegene slik at en eventuell ny gjennomgang kan være mulig. Informantene har ingen spesifikke kriterier annet enn erfaring fra ansettelsesprosesser, som øker sannsynligheten for at studien kan være gyldig i andre sammenhenger. Målet med denne studien er å innhente mest mulig informasjon om feilansettelser slik at det var mulig å se om feilansettelser kan oppstå av unøyaktige vurderingen av kompetanse.

Siden dette er et selvstendig arbeid, har veilederen vært en nyttig diskusjonspartner underveis for å styrke den interne gyldigheten. Det har blitt gjennomført en grundig teorigjennomgang, opptak av intervjuer og nøyaktige transkriberinger. Alle informantene som ble intervjuet har erfaring fra ansettelsesprosesser. Siden datainnsamlingen ble gjennomført anonymt var informantene mer åpne for å dele eksempler på feilansettelser. Flere av informantene har gitt gjentakende funn i studien som virker representative for virkeligheten.

Om intervjubaserte undersøkelser er troverdige, handler om å tilegne seg kunnskap om den sosiale virkelighet gjennom informanternes subjektive fortellinger i en avgrenset intervjukontekst (Friberg, 2019). Troverdigheten i intervjubaserte analyser består av elementer av taus kunnskap og håndverksmessig skjønnsutøvelse, og er en sosial praksis. Deler av virkeligheten kan være vanskelige

å oppdage gjennom intervjuer, og de kan derfor med fordel kombineres med andre kilder som for eksempel dokumentanalyser, historiske kilder eller offentlig statistikk. Forholdet mellom hva mennesker sier og hva de faktisk gjør, er mer krevende å avdekke (Friberg, 2019).

For å unngå at informantene ble påvirket av mine meninger og tanker, lot jeg informantene selv styre store deler av samtalene. Enkelte av informantene hadde spørsmål de engasjerte seg spesielt for, og i disse tilfellene ble det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål. Datainnsamlingen består av et mettet utvalg dybdeintervjuer med personer som er relevante for å innhente informasjon fra feilansettelser.

Alle informantene hadde flere års erfaring med rekruttering og/eller ansettelser. Det ble til sammen gjennomført 10 dybdeintervjuer. Antall ansettelsesprosesser informantene hadde deltatt i varierte mellom 5 til 5000. Validiteten til studien vil styrkes gjennom generelle funn i analysen av dybdeintervjuene. Tiltak for å kvalitetssikre dette har vært å stille de samme spørsmålene til informantene, og delvis i samme rekkefølge. Spørsmålene og gjennomføringen av intervjuer har i stor grad hatt samme strategi og gjennomføring for å få likt grunnlag for alle dataene.

Observasjonene er basert på et troverdig konsept som kan relateres til arbeidslivet. Studiens pålitelighet bygger på grundig gjennomføring og analyse av troverdig datainnsamling. Deltakeranalysen er inkludert som et supplement for å styrke studiens troverdighet ved å observere hvordan deltakerne opptrer i en arbeidssituasjon. Observasjonene er gjort av et reality-program som forsøker å speile gårdsarbeidet for hundre år siden. Observasjonene kan derfor sammenlignes med en reell formidling av arbeidslivet. Her vil jeg understreke at programmet er redigert og klippet, og at deler av fremstillingen ikke er reell. Analysen av reality-programmet er basert på tilgjengelige episoder på TV 2 Play. Alle episodene ble gjennomgått flere ganger med grundige observasjoner, notater og sitater i forkant av analysen av observasjonene. Første episode av programmet er en 43 minutter lang introduksjon av alle deltakerne. Dette ga analysen mulighet til å sammenligne deltakernes egne vurderinger før konseptet startet. Hver episode inkluderer portrettintervjuer av deltakerne, noe som kan bidra til å styrke troverdigheten til valget av deltakersanalyse som metode. Jeg har forsøkt å inkludere mest mulig relevant informasjon, og å beskrive fremgangsmåten detaljert. Deltakerobservasjonene kan avvike fra virkeligheten, da dette er et underholdningsprogram med bestemte vinklinger. Likevel kan validiteten styrkes, ved at observasjonene er basert på et lengre tidsrom, hvor deltakerne arbeider sammen på en gård i seks uker. All datainnsamlingen som er innhentet består av anonyme dybdeintervjuer og offentlige observasjoner som kan dokumenteres.

### 3.4.3 Etikk

I forkant av datainnsamlingen bestemte jeg meg for å holde studien anonym. Det har ikke blitt behandlet personopplysninger eller sensitiv informasjon i denne undersøkelsen, og all data er relatert til *han, hun, de* eller *den*. Det er derfor ikke meldt inn meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata, NSD. Alle informantene ga samtykke for lydopptak. Disse lydopptakene ble som avtalt slettet etter gjennomført transkribering. Informantene har blitt nummerert i tilfeldig rekkefølge for å sikre anonymiteten. Jeg har vært nøyaktig og forsiktig underveis i datainnsamlingen og analysen for å sikre personvern og oppriktig informasjon som respondentene vil kunne gjenkjenne seg i. Det ble tatt godkjente lydopptak av alle dybdeintervjuene, som deretter ble transkribert og kategorisert før lydopptakene ble slettet.

Objektsanalysen er innhentet ved bruk av TV2 sine publiserte og offentlige episoder av *Farmen*. Det er derfor tatt høyde for at deltakerne har signert kontrakter på at episodenes informasjon kan deles, og at TV2 har holdt GDPR-retningslinje om deling av personlig opplysninger av deltakerne.

## 4. ANALYSE OG RESULTATER

I dette kapittelet vil jeg presentere analysen som består av 10 dybdeintervjuer og 12 deltakerobservasjoner som undersøker problemstillingen «*Kan overvurdering av egen kompetanse hos medarbeidere føre til feilansettelser og uheldige opprykk i arbeidslivet?*». Analyse er et systematisk søk etter mening, som betyr å måtte organisere og innhente data på måter som skaper mønstre, identifisere temaer, oppdage relasjoner, utvikle forklaringer, foreta tolkninger, komme med kritikk eller skape teorier (Savin-Baden & Major, 2013).

Intervjuobjektene har blitt anonymisert med hensyn til kandidater og sensitiv informasjon fra ansettelsesprosesser. Analysen er delt opp i to deler hvor intervjuene og observasjonene vil holdes adskilt. I analysen av intervjuene vil det gis en kort introduksjon av informantene og deres erfaringer, og deretter kategorier med funn og sitater. Analysen søker etter implikasjoner som kan bidra med å unngå feilansettelser og uheldige forfremmelser. Deltakeranalysen er inkludert som et supplement for å undersøke «*arbeidstakeres*» resultater og egne vurderinger. Det vil det gis en kort presentasjon av deltakerne i Farmen Kjendis sesong to, som er basert på TV2 sin egen introduksjon. Navn på deltakerne har blitt erstattet med bokstaver (A,B,C) for å holde analysen og avhandlingen mer objektiv.

Analysen av intervjuene har blitt delt inn i ansettelse og feilansettelse (4.2), kompetanse (4.3), overvurdering (4.4) og avsluttes med deltakerobservasjon (4.5). Jeg ønsker å undersøke om feilansettelser oppstår som følge av Dunning-Kruger-effekten, om det finnes tilfeller av overvurdering, og hvordan personlighet kan påvirke feilansettelser. Dette vil diskuteres nærmere i kapittel 5.

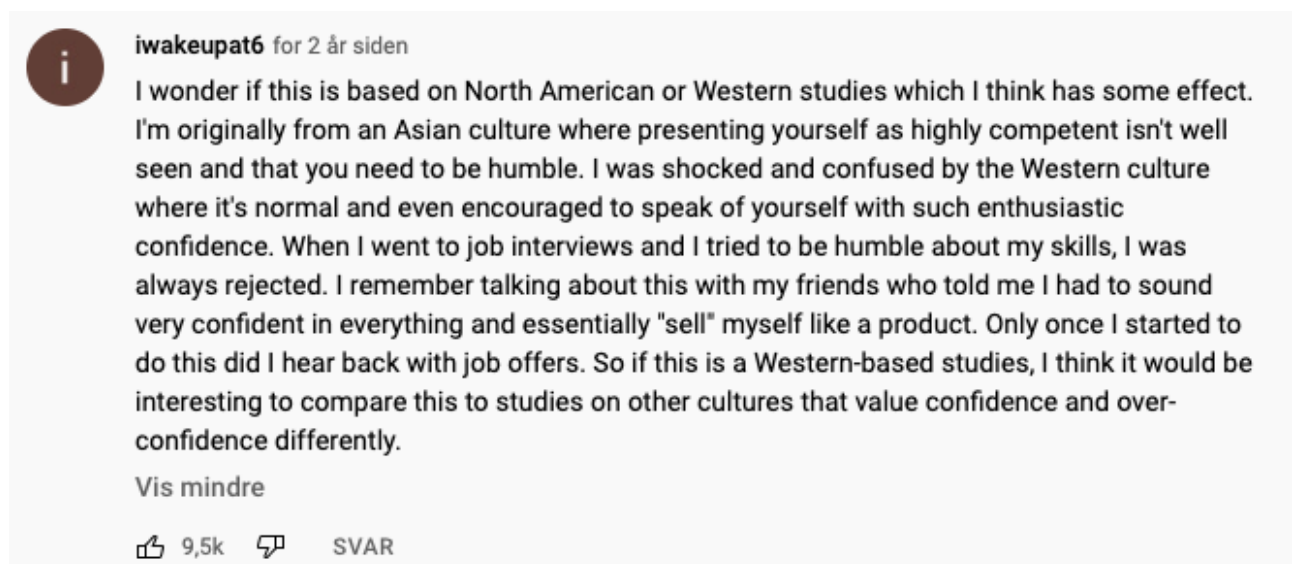
## 4.1 Oversikt over informanter

Informantene består av personer som har opptil 30 års erfaring, og deltatt i opptil 5000 ansettelsesprosesser. Utvalget består av ulike typer ledere, rådgivere, ansatte og profilerte rekrutterere. De fleste informantene har opplevd feilansettelse som skyldes ulike årsaker.

Informant	Type	Erfaring med ansettelser
Informant 1	Headhunter	Ca. 5000 ansettelsesprosesser (Salg og markedsføring) Opptatt av å kartlegge hva arbeidsgiver trenger
Informant 2	Organisasjonsrådgiver	30+ år, 150+ ansettelsesprosesser
Informant 3	Styreleder, ansatt, eksaminator	10 års erfaring med ansettelse
Informant 4	Yrkesoffiser, høyskolelektor, ansatt	Ca. 100 prosesser
Informant 5	Daglig leder, rekrutteringsselskap	16 år, 600-700 prosesser
Informant 6	HR-leder	5 års erfaring med ansettelse
Informant 7	Styreleder	40 år arbeidserfaring
Informant 8	Avdelingsleder	30+ år erfaring
Informant 9	Ansatt, medarbeider	12 år arbeidserfaring
Informant 10	CEO	Nyoppstartet selskap

Tabell 1: Oversikt over informanter

I en video om Dunning-Kruger-effekten på Youtube har en person lagt igjen denne kommentaren:



Figur 4: Informant fra kommentarfelt, Dunning-Kruger-effekten (TED-Ed, 2018).



Personen som har skrevet dette kommer fra asiatiske kultur, og har vært jobbsøker både i den asiatiske- og vestlige kulturen. Han eller hun forklarer at som jobbsøker i den asiatiske kulturen må man opptre som ydmyk i egen vurdering av ferdigheter, mens personen opplevde avslag ved å opptre ydmykt i vestlig kultur. I den vestlige kulturen opplevde personen at man som arbeidstaker må «selge» seg selv som person og virke trygg. Det er også verdt å nevne at kommentaren har fått tommel opp av 9500 andre personer (TED-Ed, 2018).

## 4.2 Ansettelse og feilansettelse

Informant 5 mener alle som jobber med ansettelser har opplevd feilansettelser. Dette stemmer med informantene i denne avhandlingen hvor alle informantene har oppgitt egne eksempler på feilansettelse (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). Informant 2 mener det er viktigste for å unngå feilansettelser er; god samtaleteknikk, kommunikasjon, tett oppfølging, tydelige forventningsavklaringer og gode onboardingprosesser (2). Den faktiske kompetansen må kartlegges, og det må brukes fagpersoner for å måle dette (1,2,4). Informant 4 mener jobbprøver fra tidligere arbeidsgiver er et godt virkemiddel for å unngå feilansettelser, sammen med intelligens, hvor informanten refererer til *general mental ability*. Informant 1 og 2 mener det kan oppstå negative effekter av å dele for mye informasjon til kandidatene, ved at kandidatene tilpasse seg bedrifters ønskede kvalifikasjoner. Informant 2 opplever at bedrifter som har gode onboardingprosesser har færre tilfeller på frafall av ansatte.

*«Feilansettelse kan komme av så mye, som at noen har løyet i prosessen eller endring av personlighet» (1).*

*«Å oppdage feilansettelser kan være lett, men er ofte for sent» (2).*

*«Feilansettelser oppstår hyppigst der arbeidsgiver er uklar på kriteriene de ser etter både under intervjuer og vurderingsmetoder. Det finnes mange måter å vurdere kandidatene, hvor mange metoder gir relativt lite prediksjon på hvordan den ansatte utfører de fremtidige oppgavene» (4).*

*«Hvis jeg velger å ikke være ærlig med kandidatene for å være en mer attraktiv arbeidsgiver for kompetente søkere, deler jeg ikke den virkelige hverdagen, og dette kan bli en feilansettelse» (5)*

*Feilansettelser kan oppstå av flere grunner, som at den ansatte ikke har gitt korrekt informasjon eller endring av personlighet over tid. Dette oppdager man som regel ikke før man har arbeidet med personen, ofte ikke før det har gått et år (1).*

*«Feilansettelse kan også oppstå når partene møter en annen virkelighet enn hva som har blitt fortalt under intervju, at den ansatte ikke finner seg til rette eller at forventningsavklaringene er svake» (2).*

#### 4.2.1 Kartlegging

Informant 3 mener god kartlegging av kompetanse er en av de viktigste oppgavene på forhånd av en ansettelse. Med det menes å gjøre gode bestillinger av kandidater knyttet til hva man faktisk ønsker å ansette. Informanten mener bedrifter ofte låser seg til en gitt utdanning som ikke nødvendigvis er avgjørende for å utføre stillingen.

*«Det å ansette er å ta vurderinger basert på kompetanser, egenskaper, og god en profilsammensetning» (5).*

*«Det er ikke alltid den rette utdanningen gir det beste grunnlaget for å løse oppgaven og gi gode resultater» (3).*

De av informantene som var mest opptatt av kartlegging og forarbeid i ansettelsesprosesser, jobbet i rekrutteringsselskap. Informantene var bevisst på at mennesker observerer ulikt, og er flere som diskuterer ut ifra forhåndsbestemte faktorene. De mente det var enklere for en utenforstående rekrutterer å analysere hva bedrifter trenger (1 og 5). Informant 5 opplever ofte at bedrifter glemmer å gjøre jobbanalyser som gjør at bedriften og ansatte forstår hvilken person som trengs i stillingen.

*“En feilansettelse er når det ikke resultatene ikke leveres som forventet. Her er onboardingprosessen vesentlig.*

*«Hvis bedriften selv har et problem de trenger at noen løser, og bedriften selv har den beste løsningen, så er dette ironisk. For bedrifter som har en problemstilling, trengs det en analyse for å skaffe informasjon om problemet. Ved å informere om problemet til en utenforstående, vil de ha lettere for å analysere hva som trengs» (5).*

*«Bedrifter vet selv hvilken type ansatt de tidligere har hatt, og ansetter ofte på bakgrunn av dette. Det ender ofte med feilansettelser når bedrifter ønsker at den ansatte skal arve eksisterende kultur i selskapet. Den nyansatte vil ha vanskeligheter med å tilpasse seg bedriften» (2).*

Informant 1 og 2 mener det kan være en fordel å ikke gi for mye informasjon om ønsket kompetanseprofil for å unngå at kandidater tilpasser seg kvalifikasjonskravene. Samtidig mener informant 2 at de ansatte føler mer stolthet i jobben sin dersom det blir satt krav i stillingsbeskrivelsen. Informanten stiller ofte sirkelspørsmål for å teste om kandidaten oppgir lik informasjon. Informant 1 mener også at bedrifter kan tiltrekke seg uønskede kandidater ved å erstatte tradisjonelle stillingsnavn for å virke mer attraktiv. Informant 5 mener for mange ansettelser blir gjort med prediktiv tilnærming hvor arbeidstakere oppgir all informasjon uten å få vite nok om bedriften (5).

Eksterne kandidater må danne seg et inntrykk gjennom bedriftens nettside og annen tilgjengelig informasjon, i forhold til en intern ansatt som har hele inntrykket (5). Informant 2 mener det er enklere å finne riktig bemanningsbehov ved ekstern rekruttering, men er for interne forfremmelser hvis bedriftens strategi er å utvikle ansatte for å beholde dem i flere år.

*«Spesielt ledergrupper vil ha til fordel å ansette eksternt, samtidig som de har mindre potensial til å endre seg. En ansatt med gode resultater fra tidligere stilling kan i tilfeller feile grunnet de interne rammene i bedriften er tilpasset en annen ansatt» (2).*

Informant 5 mener det beste er å gå ut i markedet for å finne aktuelle kandidater, samtidig som en sørger for videreutvikling og intern rekruttering. Intern rekruttering blir ansett som en kostnadsbesparelse, men har høy risiko for at kostnaden blir dyrere dersom det er en feilansettelse (1). Informant 2 opplever at mange ledere syntes det er vanskelig å være objektiv og observant ved interne rekrutteringer. Informant 5 opplever at det er enklere å rekruttere internt siden begge parter kjenner hverandre. Arbeidsgivere tar ofte høyde for at personen kjenner selskapet, og derfor også stillingen, som gjør at mange bedrifter ikke gjør jobbanalyser (5).

*«Bedrifter glemmer ofte å gjøre nye jobbanalyser ved intern rekruttering, og går derfor glipp av forståelse av den ansattes kvalifikasjon og hvilke egenskaper som trengs for en ny stilling» (5).*

*«Dersom bedriften er opptatte av intern rekruttering er det viktigere å sette strategiske faktorer, siden det er lettere å se mellom fingrene» (2).*

*«Interne ansatte har man kjennskap til på godt og vondt» (5).*

#### 4.2.2 Interne forfremmelser

Informant 1 opplever ofte at bedrifter velger å ansette internt grunnet de kortsiktige kostnadsbesparelsene. Ved å rekruttere internt sparer bedriften kostnader for rekrutteringsbyrå, lønnskostnader, utlysning av stilling, enklere lønnsforhandlinger. På lang sikt kan bedriften tape på å risikere svekkelse av hele teamet. Informant 1, 4 og 5 mener det er lederens ansvar å vurdere om en ansatt er klar for nye utfordringer. Hvis en ansatt føler seg klar for nye oppgaver må lederen forstå hvorfor den ansatte følger seg trygg i nye oppgaver (5). Informant 1 og 2 forklarte viktigheten av å tilby god kursing ved interne forfremmelser. Informant 9 har arbeidet med flere gode kollegaer som har blitt forfremmet uten gode lederegenskaper, noe som har svekket resten av teamet.

*«Bedriftskulturen blir ofte urolig av å ha ansatte som stadig ønsker å komme seg opp og frem. Det er viktig å prøve å skille ut hvilke personer som er klar for nye utfordringer, og hvem som kun ønsker forfremmelse for egen vinning» (2).*

Informant 1 opplever at den største feilen som blir gjort ved intern rekruttering er å ansette gode selgere til salgssjef, men at flere av de største selskapene har begynt å tilby egne salgssjef-skoler.

*«Den beste selgeren din har en måte å gjøre ting på, og er ikke nødvendigvis den beste lederen. En god selger ser som regel ikke menneskene for hvem de er og hva hver enkelt trenger for å prestere. De har en tendens til å presse sin agenda ned på de ansatte. Og det går som oftest veldig galt» (1).*

*«Hvis en ansatt er god på å selge inn egne erfaringer som har bygget på kompetansen, er det lett for bedriften å ansette til høyere stillinger basert på dette» (6).*

#### **Eksempel Dunning-Kruger-effekten**

Informant 2 har opplevd ansatte som har levert oppsigelser etter avslag på forfremmelser. Disse avslagene har kommet av mangel på faglige, ledelsesmessige og menneskelige kompetanser. Andre grunner har vært ansatte som ikke passer sammen med miljøet i teamet eller mangler selvtillit til å

stå i rollen. Informanten har opplevd forventinger fra ansatte som ønsker forfremmelse, men ikke har hatt selvinnsikt til å godta avslaget (2).

*«Arbeidsgiver bør ta høyde for om den ansatte velger å gå til en annen arbeidsgiver, dersom de velger å ikke forfremme» (1)*

#### 4.2.3 Referanser og magefølelse

Informant 1 får dårlig magefølelse hvis kandidater ikke oppgir nærmeste leder som referanse, mens informant 2, 4 og 5 ser liten nytte i referanseintervjuer. Informant 4 refererer til tidligere forskning som viser til at referanseintervjuer har liten prediktiv validitet. Informant 5 forklarer at forskningen sier referanser er en av de dårligste metodene for å kvalitetssikre, nest etter biodata.

*«Man skal finne ut om kandidaten kan utføre jobben de skal gjøre, ikke hva de har gjort» (2)*

*«Man merker fort på tonefallet til referansen om dette er en god eller dårlig referanse» (1).*

Informant 8 opplever at referanser har vanskeligheter med å snakke ansatte ned. Informanten mener det er en fallgrube dersom man ikke er observant på detaljene fra referansen, og at man kan få god informasjon fra referansens talemåte. Informanten forklarer om en tidligere referanse som beskrev kandidaten som «*kanskje ikke så sterk internt*». I informantens tilfelle var den ansatte umulig å samarbeide med. Informanten opplevde å bli «fanget» av den positive informasjonen og la ikke merke til det negative som ble kort nevnt. Lignende eksempel blir gitt av informant 1 og 6, som er opptatt av å finne avvik som ikke samsvarer med informasjonen de har fått fra kandidatene.

Informant 1, 3, 6, 7, og 8 bruker magefølelse ved ansettelse, mens informant 4 og 5 unngår magefølelsen. Informant 1 bruker magefølelse i stor grad, og baserer den på egen erfaring. Han mener rekrutterere må opparbeide en seg erfaring for å kunne stole på magefølelsen. Den som ansetter, må ta i bruk kontrollspørsmål og ikke stole blindt på magefølelsen. Informant 6 syntes magefølelse er viktig, og at personlig kjemi er viktig når det gjelder å kunne samarbeide med andre kollegaer. Informant 3 mener magefølelsen har en verdi som et av flere parametere, men at det er viktig med flere faktorer å gjøre vurderinger på.

*«Når hode, hjerte og magen er enig, så har man godt grunnlag for å gjøre en god vurdering» (3).*

Informant 5 bruker ikke magefølelse i ansettelse for oppdragsgiver, for å ikke la det påvirke utfallet, men klarer ikke unngå å kjenne på magefølelsen. Informant 4 valgt å gå helt bort fra magefølelsen og mener den ikke har noen verdi, og har opplevd at de fleste feilvurderingene er basert på magefølelsen.

*«Akademia er opptatt av presisjon på spørsmålsstilling, analyse og vurdering. Mange bruker magefølelse, men det blir bare feil» (4)*

Informant 7 mener magefølelsen oppstår gjennom intervjuet når følelsen man sitter igjen med stemmer overens med svaret man har fått. Informanten opplever at «mye annet faller på plass» hvis kandidater er åpne og ærlige under intervjuene, holder øyekontakt og fremstår som trygge.

### **Eksempel unngikk feilansettelse**

Informant 3 ga avslag til en lærling som faglig var svakere enn han hadde gitt uttrykk for, og lite reflektert over egen kompetanse. Lærlingen var i liten grad klar over at resultatene var dårlig, og så ikke hvor stort gapet var for oppgavene som skulle gjøres. I dette eksempelet fanget informanten opp den faglige mangelen under refleksjonsoppgaven etter en praktisk oppgave i forbindelse med ansettelsen. Kombinasjonen av svak refleksjon og dårlig magefølelse avgjorde at de valgte å ikke ansette kandidaten. Informanten byttet i etterkant jobb og ble kollega med kandidaten i eksempelet. Da de jobbet sammen fikk informanten bekreftet at det var en god avgjørelse å ikke ansatte personen selv (3).

## **4.3 Kompetanse**

I analysen av kompetanse er det ønskelig å analysere hva informantene anser som kompetanse og kvalifikasjoner. Informantene har blitt spurt om sine egne erfaringer, og meninger om personlighetstester og ferdighetstester for å undersøke mulige sammenhenger med overvurdering. Det er også ønskelig å undersøke om feilansettelser har oppstått på grunn av vurderinger av kompetanse og kvalifikasjoner.

### **4.3.1 Utdanning**

For de fleste informantene (1,2,3,4,6) er ikke utdanning det viktigste i forbindelse med utvelgingen av kandidat. Informant 2 mener at riktig og gode resultater gir mer grunnlag for forståelse og mestring i jobben (2). Informant 3 mener bedrifter ofte låser seg til en gitt utdanning som ikke nødvendigvis

er avgjørende for stillingen, og informant 5 mener ulik utdanningsbakgrunn skaper mangfold som er viktig på arbeidsplassen (5).

*«Jeg ser ikke blindt på utdanning, men ser mer hvordan de er som person, hvilke mål de har for stillingen» (6).*

To av informantene mener at det viktigste med å sette krav til utdanning er yrkesstoltheten det skaper for ansatte i bedriften (1,2). Informant 1 har valgt å ansette en kandidat som ikke hadde de faglige kvalifikasjonene som krevdes. Selve ansettelsen gikk bra, men det oppsto konflikter med de ansatte som hadde høyere utdanning, noe som førte til at ansettelsen ble sett på som en feilansettelse.

*«Jeg merker effekten av å sette krav til kompetanse grunnet stoltheten til de som sitter på høyere utdanning og gode resultater. Ved å sette krav til for eksempel en bachelor i stillingsbeskrivelsen, vil de som er ansatt i denne stillingen føle mer stolthet i jobben sin. Jeg mener det er veldig viktig å være tydelig på disse kravene» (1).*

*«Dersom man ansetter uten den formelle kompetansen, representerer ikke bedriften stoltheten til gruppen ved å ansette en medarbeider som ikke oppfyller den samme faglige kompetansen» (2).*

*Det er mange som ikke tørr å si hva de kan fordi de ikke kan dokumentere det, mønster kan være at man føler de er veldig godt kvalifisert (6.)*

### **Eksempel feilansettelse**

Ansettelsen ble gjort uten at de faglige kvalifikasjonene var til stede. Selve ansettelsen gikk bra, men det oppsto problemer med arbeidsmiljøet. De andre kollegaene i samme stilling hadde relevant mastergrad. Mangelen på faglige kvalifikasjoner i form av tilsvarende utdanning hos den nyansatte skapte misnøye blant de andre kollegaene. Faglig var kandidaten god nok til å levere ett godt produkt, men feilansettelsen oppsto grunnet tilpassingen i gruppen (2).

### **4.3.2 Erfaring og ferdighetstester**

Ferdighetstester blir brukt av informant 3,4,5 og 8. Informant 1 mener de som velger å bruke ferdighetstester ikke tør å stole på egen magefølelse. Informanten mener likevel at ferdighetstester kan være nyttige i mer praktiske stillinger, og oppgir eksempel på regnskapsførere (1). Informant 3

og 4 mener ferdighetstester kun bør brukes for å kvalitetssikre, og at testene kan gi jobbprediksjon dersom de er jobbspesifikke. Informant 5 har tidligere brukt ferdighetstester ved ansettelser, men valgte å gå bort fra det til fordel for praktiske oppgaver som er aktuelle for stillingen. Personene som står for utvelgelsen, har i forkant av ansettelsesprosessene blitt enig om hvilke faktorer som skal måles. Informant 3 har tatt i bruk ferdighetstester der det er viktig med gode resultater i sentrale oppgaver. Informanten oppgir å ha blitt målt med ferdighetstester i 1/12 egne ansettelsesprosesser (3).

*«Akademiske resultater kan gi arbeidsgiver to ting: om kandidaten er flink, eller om kandidaten er god. En flink kandidat er god på eksamener. Det forteller arbeidsgiver at kandidaten er flink til å lære og fikk derfor gode karakterer. En god kandidat klarer å bruke den teoretiske kunnskapen til praktisk nytte. En person som kun er opptatt av å være veldig flink, trenger ikke nødvendigvis å være like god. Riktig akademisk grunnlag gir den ansatte mer grunnlag til å kunne forstå og mestre jobben» (2).*

Flere av informantene forklarer viktigheten av å bruke en fagperson som kan vurdere den faglige kompetansen (1,2,3,4,6). Informant 2 mener testmetoder må brukes av fagpersoner eller kompetansepersoner som er delaktig i prosessen, spesielt i stillinger hvor arbeidsgiver eller rekrutterer ikke har erfaring eller riktig ferdighetsnivå selv.

*«Større bedrifter kan ha en ulempe ved å bli for store, slik at HR-avdelinger skal gjøre utvelgelse av kandidater. Da er det også viktig å ta inn fagpersoner som kan faget for å kunne gjøre grundigere vurderinger av ferdighetsnivåer» (6).*

### **Eksempel feilansettelse**

Informant 6 oppgir et eksempel på feilansettelse til en HR-stilling. Kandidaten som fikk stillingen hadde en master i økonomi, og ingen erfaring med HR eller ledelse. I ettertid oppstod det utfordringer i forhold til enkelte arbeidsoppgaver. Informanten mener feilansettelsen skyldes at personene som stod for rekrutteringen ikke hadde nok kunnskap om hvilke ferdigheter og egenskaper som trengtes for stillingen. Informanten mener det hadde vært en fordel i denne situasjonen å hatt med en person med fagkunnskap eller erfaring fra stillingen, som kunne vært med på å ta siste beslutning og vurdere de nødvendige kvalifikasjonene (6).



### 4.3.3 Personlighetstrekk og tester

Informant 2 mener det er en fordel med ulike personligheter på arbeidsplassen. Informant 1 mener personlighetstester fort kan føre til generalisering, men kan brukes som et supplement i ansettelsen, og har mest effekt i salgsstillinger.

*«Personlighetstester kan ha effekt dersom man bruker resultatene som et supplement i ansettelsen. Generalisering av mennesker kan føre til feil når man rekrutterer. Personlighetstester har ofte mer nytte i salgsstillinger. Likevel bør man som arbeidsgiver være informert om at man går glipp av mange gode kandidater ved å kun stole på personlighetstester» (1).*

Informant 2 opplever misforståelser knyttet til utadvendthet og det å være sosial intelligent. Informanten er opptatt av trekket åpenhet, som ifølge litteraturgjennomgangen måler interessen for andre mennesker, er mottakelig for andres meninger og er nytenkende (Brønn & Arnulf, 2014). Informanten har opplevd personer som undertrykker seg selv og er mer stille og tilbakeholden, men som har levert gode resultater. Informant 8 har opplevd ekstroverte personer som mer overbevisende under intervju, noe som har ført til at referanseintervjuene har blitt nedprioritert.

*«En innadvendt person blir ansett som tenkende, trygg og en god kollega. En utadvendt person blir lagt mer merke til, har mer sosialt overskudd, men kan mangle kontakt med egen person» (2).*

Informant 4 har opplevd betydningen av trekket nevrotisme, og mener dette trekket medfører større utfordringer for å gjøre en god jobb. Informanten er tydelig på at tester som måler slike trekk må brukes av en kvalifisert person. Dette samsvarer med teori om femfaktormodellen hvor nevrotisme måler negative emosjoner og følelser, og beskriver i hvilken grad man er tilbøyelig til å bli stresset og nervøs (Brønn & Arnulf, 2014).

Informant 5 har brukt personlighetstester i stor grad og er sertifisert på flere. Informanten har valgt kun å bruke testene som måler faktorer som er av interesse og er relevant for stillingen. Disse inkluderer ikke IQ, adferd og egen interessedel. Informanten vektlegger at kandidatene må få en begrunnelse for hvorfor testene blir tatt i bruk. Informant 2 har opplevd at kandidater har trukket seg fra prosesser grunnet tidkrevende tester.

Informant 3 stoler mer på magefølelse og personlig kjemi fremfor personlighetstester. Informanten mener personlighetstester har mer verdi hvis personen som ansetter ikke skal ha tett dialog med personen i etterkant. Dette mener også informant 1 og 6. Begge mener man kan avdekke

personligheten under intervjuet, og vurdere om personen passer inn i selskapet. Informant 5 og 8 opplever å at personlighetstester gir et riktig bilde av personene de har ansatt.

### **Eksempel feilansettelse**

Informant 8 har ansatt en person hvor samarbeidsevnene førte til feilansettelse. I forkant av ansettelsen ble det gjort referanseintervjuer, hvor én av referansene informerte om at personen «*kanskje ikke er så sterk internt*». Dette utsagnet ble lite vektlagt, da arbeidsgiver hadde søkelys på de positive sidene det ble snakket om. I etterkant viste det seg at arbeidstakeren var krevende å samarbeide med, noe som skapte store problemer for de andre ansatte (8).

*«En salgsdirektør skal stå bak selgerne og motivere og bygge dem opp» (2).*

### **Eksempel feilansettelse**

Informant 2 gir eksempel på forfremmelse av en god selger til en ny stilling som salgsdirektør, hvor de personlige ferdighetene manglet. I ansettelsesprosessen var det flere personer med erfaring fra organisasjonspsykologi, som alle mente at selgerens personlighet ikke passet til stillingen som salgsdirektør. Som salgsdirektør er det viktig å kunne motivere de andre selgerne. Selgeren som ble forfremmet var verken egnet eller motivert til å gjøre en god jobb som salgsdirektør, men ga uttrykk for at det «*ikke var mulig å jobbe under en annen salgsdirektør*». Personen fikk derfor jobben, men noen måneder etter forfremmelsen var den nye salgsdirektøren helt ute av selskapet (2).

## 4.4 Overvurdering

Informant 3, som har arbeidet som sensor ved yrkesskoler, har opplevd at elever som tidligere har levert gode resultater på praktiske prøver også forventer høyt resultat på etterkommende prøver og eksamener. Informant 1 opplever oftest at selgere overvurderer seg selv fordi bransjen er prestasjonsdrevet. Han mener man ikke kan oppdage om en ansatt mestrer arbeidsoppgavene før man har arbeidet tett sammen. Informant 2 anbefaler å bruke sirkelspørsmål for å kartlegge korrekt kompetanse hos kandidater. Ved å stille de riktige spørsmålene på ulike måter, og formulere spørsmålene på ulike måter kan man lettere oppdage avvik. Hvis kandidaten er uoppmerksom og mangler kompetanse, finner informanten dette ut ved at kandidaten svarer ulikt på det «*samme*» spørsmålet (2). Denne typen spørsmål har også informant 5 opplevd effekt av.

*«Hvis jeg har fokus på kandidatens mangler, fremfor kandidatens styrker, så vil manglene ikke være det samme. Mennesker ser mangler på ulike måter» (5).*

*«Folk trenger som regel et år eller mer før de presterer godt i jobben. De er ikke gode i jobben, de blir det» (4).*

*«Jeg stiller hypotetiske spørsmål hvor man snakker til en annen del av minnet, og hvor kandidatene må ta i bruk den venstre kreative hjernehalvdelen. Kreativiteten til mennesker kan man ikke overvurdere» (5).*

### **Eksempel overvurdering**

Informant 7 har eksempel på feilansettelse hvor de fleste oppgavene krevde kulturell erfaring, mens en mindre oppgave var kontroll av økonomien. Kandidaten forklarte om tidligere praktiske erfaring knyttet til økonomi, og mente selv å ha evner til å mestre arbeidsoppgavene. I etterkant viste det seg at økonomioppgavene var mangelfulle, og økonomioppgavene måtte overføres til noen andre. Informanten er tydelig på at det burde vært ansatt en person med mer økonomisk bakgrunn for å unngå outsourcing (7).

### **Eksempel overvurdering**

Informant 8 har opplevd feilansettelse av en kandidat som ga et godt inntrykk under ansettelsesprosessen, med erfaring fra egen bedrift og med et nyttig nettverk for kundegruppen. Informanten og rekrutteringsselskapet ble «solgt», og fikk inntrykk av flere gode egenskaper. Det ble gjort svak referansesjekk av arbeidstakeren før han ble ansatt. Informanten forklarer at de burde undersøkt referanser fra tidligere kunder, og at det burde blitt gjort flere tester av personen, selv om det ble gjort en personlighetstest. I etterkant av ansettelsen viste personen liten evne og vilje til å jobbe strukturert for å tette kunnskapshull. Under opplæringen stilte arbeidstakeren få spørsmål, og ga uttrykk for å mestre arbeidsoppgavene. Arbeidsgiver var overbevist om at oppgavene ble mestret, men oppdaget i etterkant at personen ikke hadde fått med seg innholdet fra opplæringen. Ledelsen forsøkte å konfrontere personen, men ble ikke møtt med forståelse. Arbeidstakeren mente selv han leverte som forventet, og var uenig i tilbakemeldingene (8).

### **Eksempel feilansettelse**

Informant 6 har opplevd en feilansettelse til en turnus-stilling. Den ansatte selv mente at turnus ikke ville være et problem, og at vedkommende var godt egnet til å jobbe ugunstige arbeidstider. Det ble

arrangert egne informasjonsmøter som ga gode beskrivelser av stillingen. Kort tid etter ansettelsen sa personen opp på grunn av utfordringer med turnusarbeid (6).

### **Eksempel overvurdering**

Informant 10 feilansatte i oppstartsfasen av en bedrift. Informanten søkte en selger med erfaring med å skape en salgsavdeling. Bedriften var klar på å ikke kunne legge til rette for å skape salg, og at de trengte en som kunne nå ut til kundene og være med på å bygge opp produktet. Selgeren hadde tidligere vært med på lignende tidsfaser, men noe senere i prosessen. Selgeren forventet at produktet var klart til å selges og at han ville levere godt. Selgeren sa opp stillingen fordi det ikke ble levert noen salg og selgeren mistet motivasjonen. Informanten mener stadiet var for tidlig og utfordrende for selgeren, og at personen hadde gjort en god jobb i det stadiet selskapet er på i dag (10).

### **Eksempel overvurdering**

Informant 4 ga en kort forklaring på egen opplevd feilansettelse i en kombinasjon av å at informanten var «tøff med å markedsføre» seg selv, og at rekrutteringsselskapet oversolgte bedriften som ansatte (4)

## 4.5 Deltakerobservasjon

På grunn av manglende studier om Dunning-Kruger-effekten i ansettelsesprosesser, har jeg valgt å analysere *Farmen* som et supplement til datainnsamlingen, hvor ønsket er å se etter funn av overvurdering. Jeg analyserer *Farmen kjendis 2022*, sesong to, som består av 30 episoder tilgjengelig videomateriale. I løpet av sesongen ble fem av deltakerne valgt som «storbonde», som har i oppgave å lede gruppen til å klare «ukesoppdraget». Min analyse er basert på disse fem deltakerne, da dette utvalget er tilpasset datainnsamlingen i min undersøkelse. TV2 har gjennomført intervjuer hvor deltakerne forteller om hvordan de ulike «storbøndene» har ledet gruppen, og om samarbeidet med andre deltakere. Enkelte av deltakerne har fått mindre sendetid, og disse har blitt ekskludert fra analysen.

TV2 beskriver selv serien slik: «*Tolv kjendiser skal drive en gård slik den ble drevet for 100 år siden. I seks uker kjemper kjendisene mot hverandre, til én av dem står igjen som vinner*» (TV2, 2022). Hver uke blir det valgt en ny «storbonde» som skal lede gruppen, og det blir tildelt arbeidsoppgaver som må fullføres for å tjene penger som hele gruppen kan handle for. Programmet er aktuelt for observasjonsanalyse, da utgangspunktet er å drive en gård med ulike arbeidsoppgaver, samarbeid,

konkurranser og ledelse. Deltakerne blir i flere anledninger intervjuet av produksjonen. I finalen blir det hentet inn fagpersoner i ulike grener for å vurdere resultatene.

Dette programmet kan være relevant for i min undersøkelse, fordi deltakerne i programmet skal drive (*arbeide*) en gård (*bedrift*), med et ukentlig valg av storbonde (*leder*). Å drive en gård er relevant for oppgaven med tanke på arbeidsliv, lederskap og samspill mellom en gruppe mennesker.

#### 4.5.1 Egen vurdering av kompetanse

I deltakeranalysen kommer det frem ulike deltakere med store forskjeller når det kommer til personlighet, kvaliteter og erfaringer. Det er spesielt to personer som er relevant for studien, og som er store motsetninger. Deltaker F, G, H, J, L og M er irrelevant for avhandlingen, med unntak egne vurderinger av de andre deltakerne.

##### **Deltaker A**

De aller fleste deltakerne er fornøyd med A som leder. Deltaker A forventer mye av seg selv og de andre deltakerne. Han leverer hele tiden gode resultater (B,C,D), er god på samarbeid, leder gruppen bra (G) og er ikke fornøyd med eget resultat før best mulig resultat er oppnådd (A). Kan ha problemer med konfrontasjoner (D).

*«Moren min sier jeg får til alt jeg vil. Men det er også det eneste jeg får til» (A).*

Han setter høye krav og forventninger til seg selv, og leverer best resultat sammenlignet med de andre deltakerne. A blir vurdert høyt av de andre, oppnår gode resultater og er vinner av konkurransen.

##### **Deltaker B**

Deltaker B er den yngste deltakeren og beskriver seg selv som sta, omgjengelig og arbeidsvillig. Han har et sterkt ønske om å levere gode resultater, og er fornøyd med egne prestasjoner. Han mener selv han bidrar mye for fellesskapet, arbeider hardt med oppgavene og mener selv han er en god leder. B mener selv han har egenskapene til å lede, arbeider mye, står på og tar initiativ.

*«Jeg har lyst til å vise de andre at jeg kan være storbonde, at jeg kan lede, at jeg kan arbeide, gjøre mye, og stå på å ta initiativ» (B).*

De andre deltakerne er uenige, og mener han er lat, selvsentrert og leder oppgaven dårlig (A, D, H). Deltaker H mener han er ung for alderen og gruer seg til han skal lede gruppen, og mener han kommer til å misbruke ledelsen til fordel for seg selv. Flere deltakere opplever at dette stemmer (C, D). De andre deltakerne mener han vil mye, men gjennomfører lite (H). Han blir beskrevet som en person som er lett å like (D), er god sosial (G), sta (C) og selvsentrert (A). Deltaker C sier at det er tydelig å se misnøyen i gruppen, men opplever at deltaker B ikke ser det selv. En annen deltaker mener ydmykheten til Adam har et forbedringspotensial (G). Siste dag med B som leder er det stor enighet blant de andre deltakerne at han gjorde en dårlig jobb som storbonde.

Deltaker B forklarer at han blir motivert av misnøyen, for han skal bevise at de andre tar feil. Han mener også at to av deltakerne ikke ønsker å bidra på oppgavene fordi de er «*misunnelige*» for at han skal lede gruppen (B). Han syntes selv han har bidratt mye og gjort ferdig alle oppgaver.

Det oppstod konflikt mellom deltaker B og A+D under en av arbeidsoppgavene når deltaker B ikke hadde satt seg godt nok inn i oppgavebeskrivelsen. Deltaker B ga instruksjoner til de andre deltakerne og informerte om diameter mens oppgaven handlet om omkrets.

*«Dette er en tabbe fra B sin side, og vi har gjort en mye større jobb enn nødvendig» (A).*

*“Jeg tror ikke jeg hatt vært vitne til en dårligere arbeidsleder enn B. Jeg skjønner ikke hvorfor han ikke spør A om hjelp, som er utdannet tømrer» (D).*

Deltaker B ønsker ikke å be om hjelp fordi han «*vil gjennomføre arbeidet på egenhånd*». Deltaker B spør A om hjelp når oppgaven ikke blir gjennomført av B.

*«Deltaker A gjorde jobben på 10 minutter og det var mye mer presist. Jeg syntes det er litt irriterende at A er så god, men det hjelper på selvtilliten at det er hans sitt felt» (B).*

*«B kunne lest seg bedre opp på arbeidsoppgavene. Gruppen jobber så godt av seg selv, så vi hadde klart oss like greit uten en leder» (D).*

Deltaker C har høy tillitt til de andre deltakerne, og «*liker å være sjef, og ha kontroll over det som skjer*». Deltaker F mener C har fulgt for lite med og lagt ansvaret over på de andre deltakerne. Deltaker C forklarer at hun får motivasjon av å klare ting selv, og spør ofte A om hjelp i praktiske

oppgaver. Deltaker D er overrasket over egne prestasjoner og opplever å mestre oppgaver. Han er dårlig på å se andres synspunkter, men får skryt av lederegenskapene (C).

*«Jeg er lat, og er det noe late folk er gode på så er det å delegere» (D).*

Deltaker E føler seg dårlig i alle oppgavene, og at de andre deltakerne er flinkere. Deltaker G, H, M er positivt overrasket over deltaker E. Deltaker E observeres som god til å samarbeide, flink med gårdsarbeid og undervurderer seg selv.

*«E er mye smartere enn hun tror. Hun vant jo kunnskapskonkurransen! Vi forutser hele tiden hvem som har størst mulighet til å vinne, og så plutselig snur alt når det først gjelder»*

*«Jeg kan noen ganger føle på stolthet, men den blir fort dratt ned av en stemme som sier jeg ikke er god nok» (E)*

*«Jeg er flink på mange ting, men ingen ting som kreves her inne» (E)*

Deltaker I har lav selvtillit, er nysgjerrig, er åpen for tilbakemeldinger og har et sterkt ønske om å mestre. Deltakeren viser mye omsorg for de andre deltakerne og skryter mye av dem. Deltaker J mener I er deltakeren som er minst til nytte. I en senere konkurranse vant deltaker I over J.

*«Jeg har ikke tro på at jeg vinner over J i noe. Jeg ser på J som en motstander som jeg egentlig burde klare å ta i kunnskap, men jeg vet samtidig at hun har lest» (I)*

Deltaker K har høyt konkurranseinstinkt, og er den første deltakeren som taper i en konkurranse og må reise hjem. Han viser dårlig evne til å ta imot tilbakemeldinger. Deltakeren mener det er viktig å ha selvtillit, og at dette er noe man opparbeider gjennom gode resultater. I forkant av konkurransen hvor deltaker K taper, sammenligner han konkurransen med en fotball kamp mot et dårligere lag hvor det er «pinlig å tape».

*«Hvis jeg vinner nå så blir det en lettelse, ikke en jubler» (K)*

*«Jeg ser for meg at jeg vinner i saging. Jeg har sett B sage, og han er ikke særlig god. Det er vanskelig å sage, og man må ha ferdigheter for å være god til å sage» (K).*

## 5. DISKUSJON

I dette kapittelet vil jeg diskutere dataanalysen sett i lys av tidligere teorier og studier. Kapittelet deles inn etter oppgavens problemstilling, begrepsavklaringene for overvurdering (2.1.1) og feilansettelser (2.1.3) samt ulike faktorer som kan påvirke feilansettelser. Konklusjonen oppsummeres i neste kapittel.

### 5.1 Begrepsavklaring av overvurdering og feilansettelse

Informantene viser til opplevelser og eksempler hvor ansatte har blitt overvurdert. De gir eksempler på ansettelser hvor det har blitt oppdaget overvurderinger, og som har ført til feilansettelser. Deltakerobservasjonene har vist tegn til overvurdering av egen ledelse. Feilansettelsene samsvarer med teorien til Dunning og Kruger om overvurdering (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016). Informantene oppfatter begrepet feilansettelse som et reelt resultat av dårlig kartlegging og planlegging (1,2,3,5). Under samtalene har informantene forklart om ulike teknikker for å unngå feilansettelser og for å avdekke overvurdering. Informantene har oppgitt god kartlegging (1,4), «se hvem mennesket er» (4), stille gode spørsmål (2,5) og å sørge for god onboarding (2,4) som egnede teknikker for å unngå feilansettelser. Dette samsvarer med sekstrinnsmodellen til Fredriksen og Sørebo (2013) som består av kartlegging av kompetanseprofil. Kartleggingen innbefatter relevant utdanning, ønskede personlige egenskaper og relevant praksis eller erfaring. Det er viktig å være bevisst på *hva* man ønsker av personen som søker og *hvem* man ønsker å arbeide med (Fredriksen & Sørebo, 2013). Informantene betegner kvalifikasjoner som evnen til å løse oppgaver eller et problem. Utdanning gir effekt som forståelse i stillingen og stolthet (1,2), erfaring kan gi effekt som styrker kompetansen (6), personlighet kan gi effekt skape mangfold (2), føre til godt samarbeid (3,6,7) og tilføre ønskede trekk (2,4).

### 5.2 Forskningsspørsmål 1: Oppstår feilansettelser som følge av Dunning-Kruger eller Peters prinsipp?

Dunning-Kruger-effekten består av flere sammenhengende fenomener som antas å oppstå fordi bevisstheten hos individer varierer i «kjente ukjente» og «ukjente ukjente». Med «kjente ukjente» menes konsepter, ferdigheter eller erfaringer som man er klar over, men som ennå ikke har blitt mestret, mens «ukjente ukjente» er utenfor individets bevissthet (Anson, 2018). Det må brukes fagpersoner som har god kompetanse for å kartlegge den faktiske kompetansen hos jobbsøkeren eller kandidaten (1,2,4).



Uklare forventningsavklaringer kan påvirke om feilansettelser oppleves som overvurdering. Dersom opplæringen ikke er grundig, kan den ansattes utvikling svekkes og resultere i lavere resultater enn forventet. Uklare forventninger kan også føre til misforståelser om hva som forventes mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ved å kartlegge kompetansen som er ønsket, vil forventningene samsvare bedre med den ansattes vurdering av kvalifikasjoner. Dårlig onboarding kan derfor bidra til at kandidater ikke når opp til forventningskravet (2,4), og at arbeidsgiver opplever at kandidater overvurderer seg selv. De informantene som var mest opptatt av kartlegging og forarbeid i ansettelsesprosesser, jobbet i rekrutteringsselskap. De mente det var enklere for en utenforstående rekrutterer å analysere hva bedrifter trenger, og at det er viktigere med strategiske faktorer ved intern rekruttering (1,5).

I følge Shiramizu, Lee, Altenburg, Feinberg og Jones (2021) assosierer mennesker en dyp stemme med visdom og kunnskap som skaper sterkere oppfatning av kompetanse. Studien til Karatjas og Webb (2015) viste en tendens til at menn hadde høyere forventning til poengsum enn kvinner. Funnene viste at elever som scorer over 90% av eksamen undervurderer seg selv med nesten en hel karakter. Studenter i området 70-79 % er gruppen som tydeligst overvurderer seg selv. For elevene under denne scoren øker overvurderinger i takt med reduserende poengscore. Økonomi- og biologistudenter var gruppen som oftest overvurderte seg selv (Karatjas og Webb, 2015). Jeg vil mene at studien om studenters egenvurdering av karakterresultater kan sammenlignes med ansatte i arbeidslivet. Elevene med mindre enn 50 % eksamensresultat overvurderer i gjennomsnitt med mer enn 30%, viser studien. En student skal gjerne ut i arbeidslivet etter studiene, og eksamensresultater vil naturligvis være en faktor eller spille en rolle for hvordan personen leverer i arbeidslivet. Hvis man erstatter elevene med ansatte kan man vurdere om ansatte som leverer dårligere resultat enn halvparten av hva som er forventet, kan sammenlignes med å overvurdere seg selv 30%. Mens kandidater som leverer over 90% av forventningene vil undervurdere seg selv i ansettelsesprosessen. Dette samsvarer med informant 6 som opplever at de sterkeste kandidatene ikke informerer om kompetanse som ikke kan dokumenteres. Dette kan sammenlignes med Dunning-Kruger-effekten og teorien om undervurdering. Det kommer også frem i studien til Karatjas og Webb (2015) at økonomistudenter og biologistudenter er gruppene som oftest overvurderer seg selv. I tillegg viser studien at mannlige studenter overvurderer seg selv 4,2% mer enn kvinner.

Utdanning er ikke det viktigste (1,2,3,4,6), men gir et godt grunnlag for å forstå og mestre arbeidsoppgavene (3). Utdanning gir ifølge analysen en følelse av stolthet blant de ansatte, som kan ha betydning for arbeidsmiljøet. Informant 2 forklarte: *«En person som kun er opptatt av å være*

*veldig flink, trenger ikke nødvendigvis å være like god».* Man kan derfor anta at å bruke utdanning til å vurdere en persons kompetanse, ikke alltid er like effektivt. Ved å dele opp akademiske resultater i flink og god, kan man bruke karakterutskrift for å sjekke kandidatens evne til å lære. For å vurdere hvor god kandidaten er, bør vurderingene heller være basert på jobbprøver eller bruk av relevante verktøy, som en tilpasset ferdighetstest. Arbeidstakere som klarer å anvende faglig kompetanse i arbeidslivet anses som god, men utdanning også kan bety at personen er flink til å oppnå resultater. En tidligere kvantitativ studie viste at 25% av de dårligste seniorenene ikke hadde mer kompetanse enn 50% av juniorenene. 25% av de beste juniorenene leverte minst like godt resultat som 50% av seniorenene. Studien viste at erfaring var en faktor som kunne føre til feilansettelse (Tobiassen, 2016).

### 5.2.2 Feilansettelse

Informant 5 mener at alle som jobber med ansettelser har opplevd feilansettelser. Dette stemmer med informantene i denne avhandlingen hvor alle informantene har oppgitt egne eksempler på feilansettelse (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). Dette støttes også av studien til Haaland (2019) som viser at 2 av 3 ledere har feilansatt mer enn én gang, og at 40% av lederne at de hadde sagt opp nyansatte i prøvetiden. Sannsynligheten for at en feilansettelse oppstår kan øke med forventningene (1,3,4). En feilansettelse kan komme av flere årsaker, som ifølge Haaland (2019) kan være dårlige prestasjoner, dårlig tilpasning, viser kontraproduktiv adferd eller har rask avskjed. Dette kan sammenlignes med informantenes vurdering av feilansettelser:

Nøkkelord	Årsak	Informant
Forventning	Ikke når opp til forventningene	1, 2, 3, 4, 7, 8, 10
Kartlegging	Dårlig kartlegging	1, 2, 3, 5
Fagperson	Ikke inkluderer fagperson i vurderingen	1, 2, 4, 6
Overvurdering	Salgsstillinger til salgssjef	1, 2, 10
Informasjonsflyt	Bedriften har ikke vært ærlig om egen tilstand Den ansatte får ikke samme tilgang på informasjon om bedriften.	2, 4, 5
Yrkes stolthet	Ulikt kvalifikasjonsgrunnlag	1, 2
Tilpasning	Den ansatte finner seg ikke til rette	2, 6
Oppsigelse	Rask avskjed	1, 5
Magefølelse	Blir fasinert av hvordan personer fremstår under intervju	7, 8
Referanser	Sjekker ikke referanser godt nok	7, 8
Personlighet	Endring av personlighet	1

Tabell 2: Informantenes opplevelser av feilansettelse

Kommentaren på YouTube (TED-Ed, 2018) kan tyde på at Dunning-Kruger-effekten i arbeidslivet er mer relevant i den vestlige kulturen, fordi ansettelsesprosessene i større grad er lagt opp til at kandidatene må «selge seg selv» til bedriften, sammenlignet med østlig kultur. Det kan diskuteres om overvurderingen er et tilfelle av Dunning-Kruger-effekten siden kulturen bygger opp til å overvurdere og være mindre ydmyk i ansettelsesprosesser. Samtidig var Adam Grant nysgjerrig på ydmykheten fra den norske janteloven, og han syntes det hadde vært interessant å undersøke effekten janteloven har på ansattes nysgjerrighet og kreativitet (Paulsen, 2022). Psykologen Martin Ørnfjord mener personlighetstester må tilpasses ulike kulturer tilpasset personlighetstesten HEXACO etter norske forhold, som inkluderer trekket ærlighet-ydmykhet (Simonsen, 2019).

Eksempler på feilansettels	Eksempel	Informant
Eksempel 1	Informanten som oppgir dette eksempelet, er informanten med flest erfaringer fra ansettelser. Informanten oppgir at kandidater som har flere prosesser gående på samme tid, og deretter velger en annen jobb i etterkant er den hyppigste grunnen til feilansettelser	1
Eksempel 2	Høy kvalifikasjon, men feil fagområdet. Manglet vurdering fra en fagperson for å vurdere nødvendige kvalifikasjonene. Den ansatte mestret ikke arbeidsoppgavene.	6
Eksempel 3	Kandidaten var kvalifisert for den største delen av stillingsbeskrivelsen, men manglet erfaring med økonomi og regnskap for en mindre del av arbeidsoppgavene. Under intervjuet påsto kandidaten å ha evner til å meste økonomioppgavene, som ikke var tilfellet.	7
Eksempel 4	Velykket ansettelse av person uten faglig kompetanse. Oppsto problemer blant kollegaene med høyere utdanning.	2
Eksempel 5	Informanten ble feilansatt gjennom et rekrutteringsselskap som oversolgte selskapet og ledelsen i omboardning, samtidig som informant selv var for «tøff» med å markedsføre seg selv.	4
Eksempel 6	Lærlig som var faglig svakere enn han hadde gitt uttrykk for, og lite reflektert over egen kompetanse. Overvurderingen ble oppdaget under praktisk test etterfulgt av refleksjonsoppgave. Informanten har arbeidet med andre lærlinger om har vært vesentlig sterkere faglig, og bedre selvinnsikt på mulige læringsområder.	3
Eksempel 7	Arbeidstaker som føler kombinasjonen av faglig kompetanse har vært svært godt egnet til stillinger. De som ansetter har ikke tatt hensyn til kombinasjonen av faglig kompetanse, og blir ikke vurdert videre fordi arbeidsgiver har satt rammer for bestemte kriterier på forhånd av ansettelsen. Da arbeidstakeren i etterkant fikk informasjon om hvilken kandidat som ble ansatt var han uenig i vurderingen.	3
Eksempel 8	Arbeidstakeren ga uttrykk for å forstå og håndtere turnusarbeid. Ga avskjed etter kort tid grunnet utfordringer med å jobbe turnus.	6
Eksempel 9	Forfremmelse salgsdirektør som ikke godtok å jobbe under noen andre. Manglet egenskaper og motivasjon til å gjøre en god jobb som endte med oppsigelse etter noen måneder.	2
Eksempel 10	Den ansattes kompetanse var relevant, men ikke nok i forhold til forskjellene mellom de ulike stillingene. Personen overbeviste om at forfremmelsen ville være nyttig, og at tre hopp i karrieren ville gå bra. I dette tilfellet endte det med at arbeidsoppgavene ble for utfordrende for den ansatte.	5
Eksempel 11	Kandidat med erfaring fra egen bedrift og sterkt nettverk. Ble gjort svak referansesjekk og en personlighetstest. Personen manglet evne og vilje til å jobbe strukturert for å dekke opp utfordringsområdene. God opplæringen ga ikke effekt, den ansatte tok ikke til seg tilbakemeldingene og mente selv arbeidsoppgavene ble mestret.	8
Eksempel 12	Personen som ble ansatt hadde vanskeligheter med å samarbeide. I forkant av ansettelsen ble det gjort referanseintervjuer, hvor én av referansene informerte om at personen «kanskje ikke er så sterk internt». Dette ble i denne sammenheng lagt lite vekt på, da arbeidsgiver fokuserte på de positive sidene som ble snakket om. I etterkant viste det seg at arbeidstakeren var umulig å samarbeide med, som skapte store problemer for de andre ansatte.	8
Eksempel 13	En nyoppstartet bedrift trengte en selger for å få i gang prosessen. Selgeren solgte ikke, mye fordi bedriften ikke kunne legge godt nok til rette for det. Det var en person som hadde vært gjennom en lignende reise, men litt lenger ut i prosessen. Hadde personen blitt ansatt på det stadlet selskapet er i nå, mener informant han ville gjort en god jobb. Personen var ikke rett i selskapet på det tidspunktet han ble ansatt. Personen forventet at produktet var klart til å selges. På tidspunktet trengte bedriften en som kunne nå ut til kundene og være med på å bygge opp produktet. Personen skulle være med på å starte en salgsavdeling, og det var ikke den ansatte klar for.	10
Eksempel 14	Opplevd kollega som er ydmyk, til å få lederansvar og ble «sjefete» over de andre ansatte han har jobbet ved siden av. Kollegaen mente selv sine egne metoder var de beste. Tok ikke til seg tilbakemeldinger fra de andre ansatte, hadde liten selvinnsikt, ingen forståelse for hvordan det er å lede de andre. Det ble holdt et internt ledelsesmøte hvor problemene ble gått gjennom og det endte med at personen gikk tilbake til den tidligere rollen sin.	9

Tabell 3: Oversikt over feilansettelse fra analysen.

I eksempel 2 i tabellen er tilfelle av opplevd feilansettelse er hvor personen som tok utvelgelsen ikke selv hadde nok kunnskap til å ta en riktig beslutning (6). Informant 1, 2, 4 og 6 har i analysen forklart betydningen av å bruke en fagperson til å vurdere kompetansen til kandidater. I dette eksempelet kan man anta at kandidaten som ble ansatt ikke hadde nok kunnskap om HR til å forstå hvilke forventninger som krevdes i stillingen. Det kan antas at personen som søkte, og personene som tok beslutningen, var i den tro at en master i økonomi nødvendigvis forutsetter en god kandidat til en HR-

stilling. Dunning-Kruger-effekten tar for seg fire områder; vurdering av eget ferdighetsnivå, ikke se andres ferdigheter, ikke være i stand til å se sitt eget manglende ferdighetsnivå og ikke se behovet for å gjenkjenne eller akseptere manglende ferdigheter (Anson, 2018). Det kan derfor vurderes om det kan oppstå feilansettelser ved at personer som vurderer kompetansefeltet, overvurderer sin egen kompetanse til å ta beslutninger. Eksempel 3 i analysen viser hvordan kandidaten overvurderte egen evne til å mestre økonomioppgaver, og arbeidstakeren undervurderte økonomioppgavene (7). I eksempel 5 oppgis en feilansettelse hvor arbeidstaker opplevde overvurdering av arbeidsgiver hadde oversolgt bedriften.

### 5.2.2 Forfremmelser

Analysen viser at ekstern rekruttering har sin fordel ved at bedrifter lettere vil kunne oppdage bemanningsbehovet som trengs, mens intern rekruttering har den fordel at begge parter har kjennskap til hverandres styrker og svakheter. Ved intern rekruttering eller forfremmelser blir den ansatte i større grad overlatt til seg selv, og onboardingprosessen blir i mindre grad gjennomført (2, 4, 5). Det kan virke som det blir gjort færre jobbanalyser og vurderinger av hvilke kvalifikasjoner som kreves ved intern rekruttering. Interne ansettelser blir ofte gjort dersom den ansatte har gitt gode resultater, og argumenterer godt for dette. Ved eksterne ansettelser via en tredjepart, vil det være større muligheter for analyser av kandidater det er behov for. Ekstern rekruttering kan øke risikoen for feilansettelse på en annen måte, ved at interne ansatte sier opp stillingen fordi de får følelsen av å ikke ha mulighet for forfremmelse. Det ser ut til at det er enklere å ansette internt siden begge parter kjenner hverandre, men faren for at arbeidsgiver overvurderer den ansattes kvalifikasjoner er også til stede. I analysen kom det frem at det kunne være viktig å vurdere intern ansettelse, for å vise de ansatte at det finnes muligheter for forfremmelse.

Informant 1, 4 og 5 mener det er lederens ansvar å vurdere om en ansatt er klar for nye utfordringer. Hvis en ansatt føler seg klar for nye oppgaver må lederen forstå grunnen til behovet utfordringene (5). Informant 1 og 2 forklarte viktigheten av å tilby god kursing ved interne forfremmelser. Informant 9 har arbeidet med flere gode kollegaer som har blitt forfremmet til ledere uten å ha gode lederegenskaper, noe som har svekket resten av teamet.

Eksempel 9 viser en feilansettelse av en selger som ble forfremmet til salgsdirektør, etter å ha overbevist personene med erfaring fra organisasjonspsykologi, og som mente personen var uegnet (2). I eksempel 10 møter vi en ansatt som overbeviste om at forfremmelse var nyttig for bedriften.

Arbeidsoppgavene viste seg å bli for utfordrende, og forfremmelsen var negativ (5). Dette samsvarer med tidligere teori om Peters prinsipp (Peter & Hull, 1970).

Informant 2 har opplevd ansatte som har gitt sin oppsigelse etter å ha fått avslag på forfremmelse. Ifølge tidligere studie (Randstad, 2019) er aldersgruppen 25-34 år mest opptatt av karrieremuligheter hos arbeidsgiveren. Det kan derfor antas at denne aldersgruppen kan være tilbøyelig til å forlate arbeidsgiver hvis det ikke er mulighet for forfremmelse. Informanten opplever at kulturen i bedriften blir mer urolig av personer som stadig ønsker forfremmelser. I bedriftskulturer hvor dette er mer vanlig er også faren for at forfremmelser blir gjort for eget ønske, fremfor nødvendig behov for utvikling i bedriften. Informant 2 har også opplevd ansatte som forventer forfremmelse grunnet gode prestasjoner, og ender med skuffelse og følelse av mindre verdsettelse dersom bedriften velger å ansette eksternt. Skuffelsen fra de interne ansatte kan bli skjøvet over på den som kommer utenfra, og slikt kan skape et dårlig arbeidsmiljø.

Informant 2 oppfatter at ansatte slutter grunnet dårlig tilstedeværelse og bedriftskultur fra ledere er grunnen til at ansatte sier opp jobben. Ved å trekke inn Dunning-Kruger-effekten ser ikke lederen disse problemene i bedriften, og velger å ikke gjøre noe med saken. Dette kan være et tilfelle hvor lederen har overvurdert sine egne lederegenskaper. Dette kan antas å være en overvurdering av egne lederegenskaper som fører til nødvendige endringer, og kan være et resultat av Peters-prinsipp.

### 5.3 Forskningsspørsmål 2: Hvordan overvurderer ansatte egne kvalifikasjoner?

Tidligere studie (Stranden, 2019) viste at 80% av lederne var fornøyd med hvordan de motiverte og engasjerte de ansatte, mens under 50% av de ansatte var enig. Personer med høy GMA tilegner effektivt jobbkunnskaper som fører til bedre ytelse. (Performance Group International Ltd). For å unngå ansettelse av personer som overvurderer egen kompetanse kan man stille hypotetiske spørsmål (5), og bruke sirkelspørsmål for å få informasjonen fra ulike vinklinger (2). For å unngå at kandidater overvurderer den faglige kompetansen har informant 1 og 2 strategisk valgt å ikke oppgi for mye informasjon om stillingen for at kandidatene skal identifisere kravene i ansettelsesprosessen. Den faglige kompetansen er relevant for feilansettelser dersom kompetansen skal anvendes i praksis, for sosiale tilhørighet, eller er viktig for stillingen.

Lee, Felps og Steel (2017) sin studie av 48 selskaper og 18 faktorer viste at erfaring og alder var to faktorer med stor betydning i ansettelse. Analysen av Farnen har gitt funn på effekten av erfaring



og alder ved overvurdering av egen kompetanse. Deltaker D, E og I viser tendenser til undervurdering. Deltaker K har vist funn på egen overvurdering, men vurderes ikke videre grunnet mangelfull informasjon. Deltakeranalysen viste størst kontrast mellom deltaker A, som vurderes til å oppnå best resultat, og deltaker B viste til sterk overvurdering av egen kompetanse. Sammenlignet med Dunning-Kruger-effekten har deltaker A utdanning og erfaring fra relevant arbeid som gir gode resultater under observasjonene. Deltaker A setter strategiske mål som gjennomføres, og forventer innsats fra de andre deltakerne. Deltakerens egne vurderinger stemmer både med realiteten og de andre deltakernes inntrykk. Sammenlignet med studien til Karatjas og Webb (2015) kan det vurderes om deltaker A leverer mellom 80-89% av maksimal forventning siden egne vurderinger stemmer. Deltaker A er ikke resultat av Dunning-Kruger-effekten.

Konflikten mellom deltaker A og B kan antas å oppstå på grunn av den store kontrasten mellom deltakerne. Deltaker B gjorde en feil som deltaker A ser på som unødvendig grunnet høyere kompetansenivå. Deltaker A syntes B gjorde en dårlig jobb og ønsket ikke å bidra under hans ledelse. Deltaker B ser opp til deltaker A, men ønsker å gjennomføre oppgaven uten bistand. Ifølge tidligere litteratur (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016) vil inkompetente i mindre grad anerkjenne kompetanse hos andre mennesker. Deltaker B sin lederstrategi var å bevise for de andre deltakerne at han har gode lederegenskaper, arbeider hardt og tar initiativ. De andre deltakerne vurderer deltaker B som en uegnet leder, som bruker posisjonen til fordel for seg selv (C, H), er lite ydmyk (G), er selvsentrert (D) og gjennomfører lite (H). Deltaker H mener alderen har betydning for B sitt resultat. Deltaker B er fornøyd med egen prestasjon og forstår ikke de negative vurderingene fra andre deltakere. Dette blir bekreftet av deltaker C som opplever at deltaker B ikke ser de andres misnøye. Disse observasjonene viser tydelig sammenheng med Dunning-Kruger-effekten på flere områder. Observasjonene er basert på et program med kort tidshorisont som kan påvirke forutsetningene av kompetansenivå. I tillegg kan deltaker B sin lave alder påvirke kunnskapsfeltet. Deltaker B oppfyller Dunning-Kruger-effekten ved å vurdere egne prestasjoner høyere enn de andre deltakerne, og mangler evne til å gjenkjenne mangler eller forbedringspotensiale (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016). Deltakerne har blitt valgt som leder av én annen deltaker, og som i liten grad baseres på tidligere prestasjoner. Peters prinsipp er derfor ikke gyldig i denne sammenheng.

Eriksen (1996) forklarer at ansettelsesintervjuet må gjennomføres av en eller flere kvalifiserte intervjuere. Flere informanter (3,4,5,8) har ulike erfaringer med ferdighetstester. I praktiske oppgaver kan kandidater velge fritt hvordan de velger å løse oppgaven, som kan gi arbeidsgiveren mer informasjon om kandidatens eller den ansattes kreative egenskaper. Ferdighetstester bør brukes i

større grad for å kunne gjøre mer korrekte vurderinger av en ansatts kompetanse og dyktighet, særlig for stillinger som krever praktisk nøyaktighet (1). For å bruke resultatene i ferdighetstester må testene vurderes av en person som har kompetanse eller erfaring fra samme område (1,2,3,4,6). I eksempel 6 opplevde informant 6 feilansettelse hvor intervjueren ikke var kvalifisert til å uttale seg om kvalifikasjonene. Ferdighetstester anses som mest relevant å bruke dersom ansettelsesprosessen utføres av personer utenfra. Informantene foretrekker ferdighetstester i større grad enn personlighetstester, og noen av informantene mener at det bør brukes mer. Det bør diskuteres hvilke faktorer som skal måles, og observeres av flere personer for å unngå subjektive vurderinger

Flere av informantene som bruker ferdighetstester stoler også på egen magefølelse (3,5,6,7). De opplever det som vanskelig å ikke kjenne på magefølelsen når de ansetter, og at magefølelse har en verdi ved utvelgelser. Magefølelse er noe som oppstår etter lang erfaring med ansettelse (1), som kan oppstå gjennom personlig kjemi (3,7), men kan også føre til feilansettelser (4). Informant 3 unngikk å feilansette i *eksempel 6 på feilansettelse*, hvor informanten stolte på egen magefølelse basert på kandidatens svake refleksjon av eget resultat. Dette samsvarer med Dunning-Kruger-effekten, hvor kandidaten ikke var i stand til å se eget manglende ferdighetsnivå. Magefølelsen i dette eksempelet hadde effekt på å unngå feilansettelse. Dårlig magefølelse bør oppstå hvis kandidaten ikke oppgir nærmeste leder som referanse (1). Ellers anses referanser som et dårlig verktøy for å unngå feilansettelser (2,4,5). Dette samsvarer med tidligere studier om referanser.

Egenskapene som vektlegges hos kandidatene vil påvirkes av fokuset på mangler eller styrker (5). Informant 8 beskrev i eksempel 12 en feilansettelse hvor fokus i referansesjekken var rettet mot kandidatens styrker. Referansen hadde informert om manglende samarbeidsevne, men ikke forklart i detalj. Det anbefales derfor å være oppmerksom på kandidatens mangler under referanseintervjuer.

### 5.3.1 Ulike typer vurdering

Ifølge artikkelen og rapporten til FINN er det lavere konkurranse blant arbeidssøkere, og Ringvold forklarer i artikkelen at det har vært utfordrende for bedrifter å dekke behovene for arbeidskraft (Ringvold, 2022). Jeg vil med dette anta at forventningene og kravene til kompetanse senkes. Den lave konkurransen blant arbeidstakere kan også antas å minske risikoen for overvurdering siden arbeidsgiveres forventninger må senkes. Siden etterspørselen etter ansatte har økt, vil det være naturlig å tenke at arbeidstakeres forventningene til bedrifter og arbeidsgivere øker. Til dette vil jeg kort trekke inn at informant 1 opplever kandidater som er i flere ansettelsesprosesser samtidig er største årsaken til feilansettelser. Siden konkurransen i arbeidsmarkedet nå er blant bedrifter, kan jeg



med støtte fra informanten anta at overvurdering av arbeidsplasser også bør være et større fokus, basert på nåtidens arbeidsmarked. Det kan tenkes at feilansettelser som oppstår av overvurdering oftest er et resultat for den posisjonen som står svakest i markedet.

I analysen har jeg funnet ulike typer vurderinger som kan ha effekt på feilansettelser; overvurdering av egen kompetanse; arbeidsgivers overvurdering; arbeidsgiver som overvurderer interne ansatte; yrkesstolthet.

Det ble gjort funn på **overvurdering av egen kompetanse** både ved ekstern ansettelse (3,6,7,8,10) og intern forfremmelse (2,5). Analysen viser eksemplene 3,6,8,9,10,11,12,13 på feilansettelser. Disse eksemplene er basert på informasjon fra intervjuene, og kan ikke bekrefte kandidatens egen vurdering. Eksempel 8 var feilansettelse til en turnus-stilling med ugunstige arbeidstider. Den ansatte ga uttrykk for å mestre arbeidstidene, men utfordringene førte til oppsigelse (6). Selv om dette ikke er et eksempel på overvurdering av kompetanse, er det i forhold til Dunning-Kruger-effekten variabelen overvurdering som er relevant for studien. Overvurderingen skjer i forbindelse med egen forventning til å mestre en del av arbeidsbeskrivelsen. I denne sammenheng blir kompetanse erstattet med ugunstige arbeidstider, for overvurderingen kan ha effekt på feilansettelsen. Feilansettelse er ifølge Haaland (2019) også en feilansettelse når den nyansatte ikke trives i jobben. Det kan antas at arbeidstakeren undervurderte turnus-stillinger og hadde liten kunnskap om hva stillingen gikk ut på. Denne formen for overvurdering vil være enklere å gjøre målbare funn på, ved å skaffe informasjonen gjennom oppsigelsesrapporter eller rapporter fra prøvetid hvor grunnlaget for oppsigelsen er oppgitt.

I eksempel 11 overvurderte en ansatt eget kundenettverk som var relevant for stillingen, i tillegg til egne egenskaper. Arbeidstakeren fikk tilbakemeldinger, men var uenig med informanten. I eksempel 6 ble overvurderingen oppdaget før ansettelsen, og kandidaten gikk ikke videre i vurderingen. Eksempelet er likevel relevant for å svare på forskningsspørsmålet om overvurdering kan føre til feilansettelse, siden informanten arbeidet med kandidaten i etterkant og fikk bekreftet at overvurderingen ville ført til en feilansettelse. Dette samsvarer med studier om Dunning-Kruger-effekten (Gibbs, Moore, Steel & McKinnon, 2016).

Rapporten til Randstad viste at godt arbeidsmiljø var en god grunn til at ansatte valgte å fortsette i samme jobben. I samme undersøkelse svarte 42% at arbeidsmiljø var hovedgrunnen grunnen til å bytte jobb (Børresen, 2019). At arbeidsmiljøet spiller en så stor rolle betyr at ulike personligheter kan ha betydning på arbeidsplassen, og at personlig kompetanse er relevant i utvelgelser. Dette fører

diskusjonen videre til **arbeidsgivers overvurdering**. Ramstads rapport (2019) viser at 89% av arbeidstakerne søker opp bedriftens omdømme før en ansettelse. Funnene i denne avhandlingen viser også til at bedrifter kan overvurdere egen tilstand, tilbud, karrieremuligheter eller arbeidsforholdene. Misnøyen blant de ansatte kan antas å bli en form for feilansettelse som stammer fra arbeidsgivers overvurdering. Dette kan eksempelvis være utviklingsmuligheter, kunnskapsdeling, sosiale forhold og arbeidsmiljø. Analysen viser til eksempel 5 hvor informant 4 ble ansatt gjennom et rekrutteringsbyrå som oversolgte hvordan arbeidsmiljøet og tilstanden i bedriften var. I denne situasjonen møtte den ansatte en annen virkelighet enn hva som ble fortalt under intervjuene. Informant 1 opplever at mange bedrifter bruker uklare eller oppfinnsomme stillingstitler for å virke mer attraktiv for arbeidstakere. Dette kan ifølge informanten tiltrekke seg kandidater som er mer opptatt av tittelen enn selve jobben. Det kan antas at personer som undervurderer seg selv vil unngå å søke på stillinger de ikke føler seg kvalifisert, ved at stillingen fremstår mer avansert. Det kan føre til misforståelser knyttet til stillinger som ikke blir beskrevet tydelig. Ifølge rapporten viste Randstad (2019) at over 50% av utvalget svarte at arbeidsmiljø er en god grunn til å bli værende i bedriften. Jeg antar derfor at bedrifters overvurdering av arbeidsmiljø kan føre til feilansettelse ved at ansatte fratrer. Ved å forklare dette med Dunning-Kruger-effekten kan bedrifter overvurdere jobbtilbudet, og kandidater kan undervurdere arbeidsoppgavene. Resultatet av dette kan være feilansettelse i form av rask avskjed eller partene ikke oppnår forventningene som kan føre til feilansettelse.

**Arbeidsgiver som overvurderer interne ansatte**, er en annen form for overvurdering. Denne formen er mest relevant for intern rekruttering og henger sammen med teorien om Peters prinsipp. Grunnen til dette er at arbeidsgiver ubevisst tar hensyn til den ansattes tidligere resultater, og ikke er oppmerksom på at det er to ulike stillinger, med ulike arbeidsoppgaver (2). I disse tilfellene trengs det en fagperson til å gjøre nye jobbanalyser (1,2,5), og feilansettelsene er typisk knyttet til salgsstillinger(1).

En vurdering bør gjøres på grunnlag av hvilken kandidat som er best egnet til en gitt stilling. Informant 2 ga et eksempel på en feilansettelse som skyldes et fenomen jeg har valgt å kalle *yrkesstolthet*. I dette eksempelet ble det ansatt en person hvor vurderingen av kompetansen var reell og god, men hvor vedkommende manglet formell kompetanse. Feilansettelsen rammet eksisterende arbeidstakere, ved at stoltheten til deres arbeid ble svekket av en nyansatt uten samme kvalifikasjoner. Å senke kravene til utdanning kan skape misnøye blant andre ansatte, og slik blir en god ansettelse likevel en feilansettelse. Det er likevel ikke slik at en spesifikk utdanning er nødvendig for å løse oppgavene (1,2,3,4,6). Dunning-Kruger-effekten tar også for seg undervurdering, og det antas derfor

at feilansettelser kan oppstå av **medarbeideres undervurdering av kollegaers reelle kompetanse**. Ifølge informanten var dette en feilansettelse grunnet misnøye blant de ansatte sin yrkesstolthet.

#### 5.4 Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan personlighet påvirke feilansettelser?

Studien til Rogstad og Sterri (2014) som er basert på fem arbeidsplasser, viste at en ideell kandidat er frempå, ydmyk, selvstendig og kjenner egne begrensninger. Studien viste også at 1 av 3 av arbeidsgiverne mente det viktigste kriteriet var kandidatens egnethet, og som de valgte å vektlegge 80% i utvelgelsen. Kompetansetrekanten til Skau (2011) består av å lage en kompetanseprofil som deles i utdanning, erfaring og personlig kompetanse. Personlig kompetanse dreier seg om evnen til å samarbeide, kommunisere, grad av empati og sosiale evner (Skau, 2011). Tidligere forskning viser at feilansettelser kan oppstå dersom en nyansatt ikke fungerer med kollegaer, ledere eller organisasjonens kultur og verdisystem (Haaland, 2019). Det er viktig å kjenne til mest mulig om kandidaten for å unngå at personlige forhold påvirker en ny ansettelse (Eriksen. S., I. 1996). Femfaktormodellen kan brukes ved å måle dimensjonene ekstrovertsjon, åpenhet og omgjengelighet (Martinsen, 2005). Disse faktorene kan være nyttige i ansettelse i stillinger hvor sosiale ferdigheter er inkludert i en forarbeidet kartlegging. Dersom man inkluderer dimensjonen som måler planmessighet kan man også måle annen kompetanse som kan være relevant for enkelte stillinger som krever mer nøyaktighet. Her vil jeg også legge til at personer med veldig sterke målinger på femfaktormodellen antas å måtte jobbe hardere for å endre personlighetstekkene (Martinsen, 2005).

Personlighetstester har blitt brukt av nesten alle informantene, som i stor grad er enige i at testene fungerer best som et supplement i rekrutteringen. En av respondentene nevner risikoen for generalisering av mennesker ved bruk av personlighetstester, som kan føre til feil når man velger kandidat. Moxnes teori mener personlighetstester ikke måler viktig informasjon når man skal ansette, fordi man ikke kan forklare en sammenheng mellom prestasjoner på arbeidsplassen og personlighet (Vangerud, 2016). Analysen i denne avhandlingen har også vist at informantene ikke ser på personlighetstester som en effektiv metode i ansettelsesprosesser. Informant 1 og 3 forklarte likevel at personlighetstester kan ha effekt dersom man ansetter på vegne av noen andre. Personlighetstestene bør ikke inkludere IQ, adferd og egen interessedel. Dersom bedrifter benytter seg av tidkrevende tester, kan de risikere å miste gode kandidater.

Martinsen (2005) konkluderte med at personlighet ser ut til å ha en sterk effekt både på valg av lederrolle og på ledereffektivitet. I 2004 gjorde han en annen studie med 40.652 respondenter som

viste at forholdet mellom intelligens og ledereffektivitet er noe lavere enn tidligere antatt. Ifølge Skoglund et al. (2021) kan egenskaper som høyt nivå åpenhet være relevant for suksess i både utdanningsprogrammer og utførelsen av lederskap i uforutsigbare kontekster for militæroffiserer. Studien antar at trekk som åpenhet og kreativitet kan være mer tilpasningsdyktige i gitte omstendigheter (Skoglund et al., 2021).

Åpenhet er et av personlighetstrekkene som kan ha betydning for feilansettelser (2), og er mottakelig for andres meninger og er nytenkende (Brønn & Arnulf, 2014). Kandidater som skårer høyt på trekket nevrotisme (4) kan oppleve større utfordringer for å gjøre en god jobb. Dette samsvarer med teorien om femfaktormodellen, hvor nevrotisme måler negative emosjoner, følelser og beskriver i hvilken grad man er tilbøyelig til å bli stresset og nervøs (Brønn & Arnulf, 2014).

Eksempel 12 viser en ansettelse av en person som manglet samarbeidsevne. I sammenheng med femfaktormodellen kan arbeidstakeren i dette tilfellet blitt ansatt på grunn av høyt nivå av ekstroversjon, siden informantene fikk et godt inntrykk av en utadvendt person som «*solgte seg*». Trekket omgjengelighet måler hvor godt personen trives i harmoniske forhold og unngår konflikter (Brønn & Arnulf, 2014). Det kan vurderes om arbeidstakeren ville gitt lave resultater på dette trekket, i tillegg til lavt nivå av åpenhet. Å overvurderer sine egne sosiale ferdigheter kan skape avvik med forventet tilpasning med andre kollegaer, ledere eller kunder. Denne overvurderingen kan også føre til feilansettelser.

## 6. Konklusjon

Som det har fremkommet i diskusjonen i kapittel 5, er det flere faktorer som kan påvirke feilansettelser. Tidligere diskusjon er basert på avhandlingens forskningsspørsmål og vil nå bli oppsummert. Konklusjonen i dette kapittelet er syntesen mellom tidligere teori og egne funn. Til slutt i dette kapittelet vil det bli gitt en oppsummerende konklusjon med anbefalinger, implikasjoner og begrensninger.

### **Forskningsspørsmål 1: Oppstår feilansettelser som følge av Dunning-Kruger-effekten eller Peters prinsipp?**

Tidligere studie viste at 80% av lederne var fornøyd med hvordan de motiverte og engasjerte de ansatte, mens under 50% av de ansatte var enig (Stranden, 2019).

En annen kvantitativ studie viste at 25% av de dårligste seniorenene ikke hadde mer kompetanse enn 50% av juniorenene. 25% av de beste juniorenene leverte minst like godt resultat som 50% av seniorenene. Studien viste at erfaring var en faktor som kunne føre til feilansettelse (Tobiassen, 2016). Denne studien kan sees i sammenheng med Peters prinsipp, som kan ha påvirkning på ansattes vurdering av erfaring.

Lee, Felps og Steel (2017) sin studie av 48 selskaper med et utvalg på 2539 og 18 faktorer viste at erfaring og alder var to faktorer med stor betydning i ansettelse. Sammenlignet med Dunning-Kruger-effekten kan man anta at lite erfaring og lav alder er to faktorer for overvurdering av egen kompetanse. I deltakeranalysen mente deltaker H at lav alder hos deltaker B hadde betydning for de dårlige lederegenskapene.

Analysen viser flere eksempler på feilansettelser som kan ha oppstått som følge av Dunning-Kruger-effekten og Peters prinsipp. For å svare på forskningsspørsmål 1 vil jeg, med basis i tidligere studier og egen analyse, konkludere med at feilansettelser kan oppstå som følge av både Dunning-Kruger-effekten og Peters prinsipp.

### **Forskningsspørsmål 2: Hvordan overvurderer ansatte egne kvalifikasjoner?**

For å konkludere i søket kan studien til Karatjas og Webb (2015) sammenlignes med at ansatte som leverer under 50% av forventet resultat overvurderer seg selv med 30%. Personer i stillinger innen økonomi og biologi kan oftere vise tendenser til egen overvurdering av kompetanse, med 4,2% mer

blant menn enn kvinner (Karatjas og Webb, 2015). Studien viser korrelasjon med informant 6 hvor kandidater som leverer over 90% av forventet resultat undervurderer seg selv, og ikke informerer om kompetanse som ikke kan dokumenteres. I denne studien indikeres det at Dunning-Kruger-effekten kan ha betydning dersom det i bedrifter fokuseres på effekten av overvurdering.

Konklusjonen i analysen er at det er lettere å oppdage riktig kompetanseprofil ved ekstern rekruttering, men at risikoen for overvurdering av kandidater øker. Ved å ta i bruk ferdighetstester kan man anslå at kandidater med under 80% resultat kan ha tendens til å overvurdere seg selv. Ved intern rekruttering økes forventningene, og risikoen for opplevd overvurdering øker ved dårlig oppfølging i prosessen. Dette kan også svare på forskningsspørsmål 1.

I analysen har det kommet frem fire ulike typer overvurdering. Konklusjonen baseres på litteraturen av kvantitative studier og Dunning-Kruger-effekten, som har vist at personer med svakt kompetansenivå har større rom for å overvurdere seg. Siden høye forventninger kan øke risikoen for overvurderinger, kan det tenkes at feilansettelser som oppstår av overvurdering oftest er tilfellet for den posisjonen som står svakest i markedet, tatt FINN sin egen rapport tatt i betraktning. Disse posisjonene er tilbud og etterspørsel i jobbmarkedet. På denne måten kan arbeidstakere overvurdere egen kompetanse når etterspørselen er lav, og arbeidsgivere overvurderer arbeidsforholdene som tilbys når etterspørselen er høy. Det kan også oppstå feilansettelser hos arbeidsgivere som overvurderer interne ansatte, og kan resultere i negative forfremmelser i sammenheng med Peters prinsipp. En annen mulighet for feilansettelse er ved medarbeideres undervurdering av kollegaenes reelle kompetanse. Dette kan gi effekt av svekket arbeidsmiljø gjennom yrkesstolthet.

Observasjonene i analysen er basert på et program med kort tidshorisont som kan påvirke forutsetningene av kompetansenivå. I tillegg kan deltaker B sin lave alder påvirke kunnskapsfeltet. Deltaker B oppfyller kriteriene i Dunning-Kruger-effekten ved å vurdere egne prestasjoner høyere enn de andre deltakerne, og mangler evne gjenkjenne egne mangler. Ut ifra deltakeranalysen kan man konkludere med overvurdering av egen gjennomføringsevne, lederegenskaper, og samarbeidsevne som kan bekreftes med Dunning-Kruger-effekten.

### **Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan personlighet påvirke feilansettelser?**

For å konkludere: søk i litteraturen har vist at personlig kompetanse dreier seg om evnen til å samarbeide, kommunisere, grad av empati og sosiale evner (Skau, 2011). I analysen har det blitt oppgitt ulike personlighetstrekk som kan sammenlignes med femfaktormodellen. Informanter har opplevd betydning av trekket åpenhet, nevrotisme og ekstroversjon, mens planmessighet kan måle kompetanse for stillinger som krever nøyaktighet. Trekkene åpenhet og kreativitet kan gjøre de ansatte mer tilpasningsdyktige i gitte omstendigheter (Skoglund et al., 2021). Funn (8) viser til tilfeller hvor ekstroverte personer har vært overbevisende nok til at referansesjekker har blitt nedprioritert. En headhunter fra dataanalysen opplever tydelig trekket ekstrovert i salgsstillinger. Dette er en egenskap som oppfattes som nødvendig i slike stillinger, men kan også øke sannsynligheten for overvurdering i ansettelsesprosesser. Funn i analysen viser at personlighetstester kan brukes til å måle trekket ekstroversjon. Dette kan gi en indikasjon på om det er sannsynlig med overvurdering, og om det derfor er nødvendig med grundigere ferdighetstester. Personlighetstester bør kun brukes ved behov av en sertifisert person, og ikke måle IQ, adferd eller personlige preferanser, og være bevist på effekten av å generalisere mennesker.

For å konkludere med tidligere teori og funn i analysen kan personlighetstrekkene ekstroversjon påvirke overvurdering og arbeidsmiljø, åpenhet og omgjengelighet kan påvirke samarbeid, og nevrotisme kan påvirke jobbytelsen. Disse personlighetstrekkene kan føre til feilansettelser dersom spesifiserte trekk er inkludert i kartleggingen av bemanningsbehov. Personer som tydelig skårer lavt eller høyt på ulike trekk må forventes å jobbe hardere for å tilpasse seg. Over- eller undervurdering på disse trekkene kan skape uforventede situasjoner knyttet til ansettelse. Personlighetstester bør kun brukes som et supplement i ansettelsesprosessen.

Dunning-Kruger-effekten som verktøy for feilansettelse	Personlighetstrekk som påvirker feilansettelse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egen overvurdering av kompetanse</li> <li>- Bedrifters overvurdering av arbeidsforhold</li> <li>- Bedrifters overvurdering av ansatte</li> <li>- Medarbeideres undervurdering av reell kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Åpenhet</li> <li>- Ekstroversjon</li> <li>- Omgjengelighet</li> <li>- Nevrotisme</li> <li>- (Planmessighet)</li> </ul>

Tabell 4: Oppsummering av konklusjon

For å konkludere med oppgavens problemstilling kan overvurdering hos medarbeidere og arbeidsgivere føre til feilansettelser og uheldige opprykk. Personlighetstrekk kan virke til å ha ulike effekter på ulike stillinger. Konklusjonen av mine funn bekrefter at trekket ekstroversjon kan gi effekt på overvurdering av egen kompetanse, sammenlignet med mitt søk i litteraturen.

## 6.1 Anbefalinger

God kartlegging av bemanningsbehovet er vesentlig for å ansettelse nødvendig kompetanse. Siden flere rekrutterere opplever at dyktige kandidater trekker seg fra ansettelsesprosesser dersom prosessen blir for avansert eller tidkrevende, bør kun nødvendige personlighetstester bli brukt. Trekkene som måles må ha en verdi i den stillingen det ansettes til. Det bør vurderes grundigere kompetanseanalyser på kandidater med høyt nivå ekstroversjon – i stillinger hvor kompetansen er sentral. For å bekrefte dette trengs det grundigere forskning. Analysen av kompetanse og bør gjennomføres av en fagperson eller som er sertifisert på testene. Under intervjuprosesser bør flere spørsmål relateres til kandidatens beste prestasjoner. På denne måten kan arbeidsgiver sammenligne kandidatens prestasjoner med hva som er forventet. Denne type intervju spørsmål kan brukes for å vurdere kompetansen mer objektivt.



## 6.2 Studiens implikasjoner

### **Teoretiske implikasjoner**

Denne studien har et teoretisk bidrag som jeg ikke har observert tidligere litteratur om ansettelsesprosesser. Litteraturen viser til flere kvantitative studier med Dunning-Kruger-effekten. Denne avhandlingen fører Dunning-Kruger-effekten inn i HRM litteraturen, og jeg mener den bidrar til å unngå feilansettelser. Siden effekten minsker kontrollen over egen tankeevne, læringsprosess og strategivalg (Gamlem & Rogne, 2017) er i stor grad relevant i arbeidslivet.

Under avhandlingsprosjektet har det blitt utført en grundig litteraturgjennomgang. Grunnet lite forskning om problemstillingen ble lignende kvantitative studier brukt. Det var det nyttig å inkludere femfaktormodellen for å se påvirkningsfaktorer av ulike personlighetstrekk. Målet med denne avhandlingen har vært å undersøke hvordan overvurdering kan føre til feilansettelser slik at dette kan bli unngått i praksis.

### **Praktiske implikasjoner**

I forhold til praktiske implikasjoner for å unngå feilansettelse, mener jeg funnene i denne studien kan gjøre arbeidsgivere oppmerksom på hvordan ansattes vurderinger kan føre til feilansettelse. Studien er utført med dybdeintervjuer av personer med erfaring fra ansettelsesprosesser og observasjoner av deltakere. Denne studien har vist at fenomenet til Dunning og Kruger er relevant i arbeidslivet. Det kan derfor være nyttig for arbeidsgivere og rekrutterere å implementere Dunning-Kruger-effekten i ansettelsesprosesser. Denne avhandlingen tilfører en ny faktor i ansettelsesprosesser som er relevant for å unngå feilansettelser. I praksis kan denne oppgaven være med på å synliggjøre ansattes overvurdering av egen kompetanse. Denne synliggjøringen kan føre til at arbeidsgivere gjør grundigere vurderinger av kandidater, slik at utvelgelsen består av de kandidatene som er best egnet for stillingen. Avhandlingen har også gitt praktiske implikasjoner på hvordan personlighetstester og ferdighetstester kan brukes for å vurdere nødvendig kompetanse. Til slutt har studien vist overvurdering oppstår når det ikke leveres som forventet. Dette støtter tidligere teorier viktigheten av god kartlegging og onboardingprosesser.

### 6.3 Studiens begrensninger

Denne studien består induktive tilnæringer av litteraturgjennomgangen, kombinert med deduktiv analysemetode. Konklusjonen gir ingen fasit eller oppskrift på hvordan man kan unngå feilansettelser, men heller løfte et problem som kan ha betydning.

Analysen består av 10 dybdeintervjuer og 12 observasjoner, som har vært tidkrevende å analysere. Det kunne vært en fordel med et større utvalg respondenter, selv om utvalget oppfattes som godt representert. Det var nødvendig med telefonintervjuer grunnet Covid-19 situasjonen, som kan påvirke kommunikasjonen. Jeg opplevde at informantene misforsto spørsmål knyttet til begrepet overvurdering i to av samtalene. Dette kom av svake formuleringer av spørsmålene for å ikke informere for mye om oppgavens problemstilling. Disse formuleringene ble endret på de etterfølgende samtalene. Det kunne til fordel blitt bedt om avskjedsrapporter for å innhente dokumenterte oppsigelsesgrunner. Magnus og Peresetsky (2021) mente at å bruke Dunning-Kruger-effekten for å forutsi resultater krever ytterligere psykologisk forklaring. En utfordring med å studere ansattes overvurdering er at man må skille mellom personer som ubevisst overvurderer seg selv, og de som overvurderer bevisst for å gi et godt inntrykk i ansettelsesprosessen. Begrensninger i analysen kan derfor være tilfeller hvor Dunning-Kruger-effekten er tydelig, men likevel ikke relevant fordi personen selv er klar over egen overvurdering.

Det har blitt gjennomført 12 observasjoner basert på 30 episoder videomateriale. Observasjonene burde fulgt kandidater fra ansettelsesprosesser og ett år frem i tid. Grunnet tidsbegrensning ble alternativet å basere analysen på et reality-program. Ved å observere et reality-program ble utvalget mindre gyldig. Avhandlingen har derfor lagt størst vekt på analysen av dybdeintervjuene. Siden konseptet til observasjonene er basert på gårdsarbeid 100 år tilbake i tid, er ikke observasjonene basert på det nåtiden. Metoden for observasjoner løste GDPR-utfordringene, og at adferden ikke ble påvirket av studien. Det har vært en fordel med tilgjengelig videomateriale med mulighet til gjentakelse.

## 7. Forslag til videre forskning

Det er nødvendig med ytterligere forskning for å gjenskape og utvide funnene i denne avhandlingen. Mine funn kan brukes til å gjøre videre kvantitative studier om overvurdering og Dunning-Kruger-effekten som et fenomen i ansettelsesprosesser. En kvantitativ studie kan belyse verktøy som kan tas i bruk for å forhindre overvurdering av ansattes kompetanse.

Det ville vært fordelaktig å gjøre kvantitative undersøkelser på antall feilansettelser, og måle dette opp mot antall feilansettelser som oppstår av Dunning-Kruger-effekten eller Peters prinsipp. For å gjøre dette har jeg to forslag:

Bruke samme kvalitative studie som Karatjas og Webb (2015) om studenters egen vurdering av karakterer, men undersøke arbeidslivet med kandidater og nyansatte. Oppsigelser bør rapporteres og arkiveres av arbeidsgiver. Det kan eksempelvis også brukes dokumentanalyse av ansettelses- og fratredelsesrapporter eller referater fra medarbeidersamtaler hvis det blir tillatt å gjennomføre. Et forslag til videre forsikring er å benytte disse arkivene for å se på begrunnelser for oppsigelsen, særlig tenker jeg da på oppsigelser fra arbeidsgiver i prøveperioden. Det ble også gjort funn på at feilansettelse ikke bare kan være overvurdering av kvaliteter, men også overvurdering i form av forestillinger om arbeidsmiljøet eller arbeidstidspunkt. Denne formen for overvurdering vil være enklere å gjøre målbare funn på, ved å skaffe informasjonen gjennom oppsigelsesrapporter eller rapporter fra prøvetid hvor grunnlaget for oppsigelsen er oppgitt.

For ansatte i alderen 25-34 år er karrieremuligheter den viktigste faktoren for å bli værende i et selskap (Ranstad, 2019). Dette er en ung alder i jobbmarkedet, og man kan anta at arbeidserfaringene er svakere i denne aldersgruppen. Kombinasjonen av ønske om forfremmelse og lavere erfaring, som i følge Dunning-Kruger-effekten forklarer at informasjonen om kunnskapsnivå ikke er reelt, kunne det vært spennende å undersøke interne ansatte i alderen 25-34 år gjøre videre studier på denne aldersgruppen. Grunnet lite data på mislykkede forfremmelser som grunner på ansattes overvurdering, kan det være mulig å gjøre videre forskning som fokuserer mer rettet mot dette.

For å unngå overvurdering av bedrifters arbeidsforhold kan det lages en journal som kan gi arbeidstakere et bedre vurderingsgrunnlag.

## Referanseliste

Arbeidstilsynet. *Ansettelse*. Hentet 15.11.2021 fra:

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/>

Anson, I. G. (2018) *Partisanship, Political Knowledge, and the Dunning-Kruger Effect*. University of Maryland, Baltimore County

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*, 5. utg. Oxford University Press.

Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2014) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Dalland, O. (2008). *Metode og oppgaveskriving*, 3. utg.

DN (2014) *Norske sjefer ansetter personer som ligner dem selv*. Hentet fra:

<https://www.dn.no/jobbintervju/arbeidsmarkedet/arbeidsliv/norske-sjefer-ansetter-personer-som-ligner-dem-selv/1-1-5190086>

Eriksen, S., I. (1996) *Rekruttering og lederutvelgelse*. Tano Aschehoug.

Fredriksen, J. I., Sørebo, Ø. & Røstum, E.E. (2020) *Et dynamisk perspektiv på strategisk rekruttering*. Magma, Bergen fagbokforlaget.

Friberg, J. H. (2019) *Tvilsomme informanter, troverdig forskning?* Norsk sosiologisk tidsskrift.

Hentet 20.04.22 fra: <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2535-2512-2019-02-02>

Gamlem, S. M. & Rogne, W. M. (2017). *Dybdeløring i skolen*. Oslo: Pedlex

Gibbs, S., Moore, K., Steel, G. & McKinnon, A. (2016) *The Dunning-Kruger Effect in a workplace computing setting*. Lincoln University

Grønli, K. S. (2002). *Vi liker dem som ligner oss selv*. Hentet fra: <https://forskning.no/biologi-psykologi/vi-liker-dem-som-ligner-oss/1088526>

Grønmo, S. (2020). *Kvalitativ metode*. Hentet 22.03.22 fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Grønmo, S. (2021) *Validitet*. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Haaland, H (2019). *Hva er feilansettelser?* Hentet 23.03.22 fra: <https://www.ledernytt.no/hva-er-feilansettelser.6252569-355436.html>

Haaland, F. H (2019). 7 tankefeller om ansettelser. Hentet 22.04.22 fra:

<https://www.ledernytt.no/?id=6232720>

Hamnøy rekrutteringsselskap. Hentet fra: <https://hamnøy.no/4-av-10-ledere-har-feilansatt-i-2018/>

Hem, E. (2018). Tidsskriftet. *Hva bør grounded theory kalles på norsk?* Hentet 09.03.22 fra:

<https://tidsskriftet.no/2018/06/sprakspalten/hva-bor-grounded-theory-kalles-pa-norsk>

Hoffmann, T (2013) Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? Hentet fra:

<https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>

Hovd, S (2021). Fenomenologi. Hentet 22.03.22 fra: <https://snl.no/fenomenologi>

Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L., &. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

Karatjas, A., G. & Webb, J., A. (2015). *The Role of Gender in Grade Perception in Chemistry Courses*. Journal of College Science Teaching.

Kennair, L. E. O. (2020) *Femfaktormodellen*. Store Norske Leksikon, hentet fra:

<https://snl.no/femfaktormodellen>

Krajc, M & Ortmann, A. (2008) Are the unskilled really that unaware? An alternative explanation.

Lee, C., I., Felps, W. & Steel, P. (2017) *Who gets the Job Interview?* Academy of Management Annual Meeting Proceedings.

Magnus, J., R., & Peresetsky, A., A. (2021) A statistical explanation of The Dunning-Kruger effect.

Martinsen, Ø. L (2005) Lederskap – spiller det noen rolle? Forskningsrapport, Handelshøyskolen BI.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2022) NEO-PI-3. NEO Personality Inventory-3. Hogrefe. Hentet fra:

<https://hogrefe.no/no/arbeidspsykologiske-tester/neo-pi-3-og-neo-ffi-3/>

Nilstun, C. (2018) Kvalifikasjon. Hentet fra: <https://snl.no/kvalifikasjon>

Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science  
NSD. Personverntjenester. Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>

NTB Kommunikasjon (2019). Hvorfor mister du ansatte. Bemanningsselskapet Randstad. Hentet fra:

<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/hvorfor-mister-du-ansatte?publisherId=89965&releaseId=17875416>. Nedlastet rapport hentet fra:

[https://info.randstad.no/takk\\_rebr2019no?submissionGuid=cbe43622-b7ff-4028-b109-79a5b6ef0e3f](https://info.randstad.no/takk_rebr2019no?submissionGuid=cbe43622-b7ff-4028-b109-79a5b6ef0e3f)

[https://info.randstad.no/takk\\_rebr2019no?submissionGuid=cbe43622-b7ff-4028-b109-79a5b6ef0e3f](https://info.randstad.no/takk_rebr2019no?submissionGuid=cbe43622-b7ff-4028-b109-79a5b6ef0e3f)

Paulsen, I. (2022). Tror sterkt på tvilen. DN Magasinet hentet 02.05 fra:

<https://www.dn.no/magasinet/profil/ledelse/arbeidsliv/sakprosa/tror-sterkt-pa-tvilen/2-1-1192183>

Performance Group International Ltd. Consulting Industrial and Organisational Psychologists. What is general mental ability? Hentet 17.02.22 fra: <http://www.performancegroup.co.nz/gma.html>

Peter, L. J. & Hull, R. (1970). *Peter Prinsippet. Eller hvorfor alt går galt*. University of Southern California

Rogstad, J & Sterri, E. B. (2014) Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter. En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger.

Ringvold, C (11.02.2022). Jobbanalytiker: -Det har aldri vært så mange ledige stillinger før! Hentet 13.04.22 fra <https://www.finn.no/bedriftskunde/jobb/nytt-om-jobbmarkedet/jobbanalytiker-det-har-aldri-vaert-sa-mange-ledige-stillinger-for>

Røstum, E. E. (2018). Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk? Universitetet i Sørøst-Norge.

Sander, K (2022). Forskningsdesign. Hentet 22.03.22 fra:

<https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice*. London: Routledge.

Scott, H. (2009). What is Grounded Theory? Hentet 09.03.22 fra:  
<https://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory/>

Shiramizu, V. K. M., Lee, A. J., Altenburg, D., Feinberg, D. R. & Jones, B. C. (2021) The role of valence, dominance, and pitch in social perceptions of artificial intelligence (AI) conversational agents' voices

Skau, G., M. (2017) *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. 5. utg. Cappelen Damm akademisk.

Skoglund, T. H., et al. (2021). Candidate Personality Traits Associated with Ratings in a Military Officer Selection Setting. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1): 7, 1–12. DOI: <https://doi.org/10.16993/sjwop.135>

Simonsen, M. (2019) Kan måle om vi har en ærlig og ydmyk personlighet. Psykologisk, hentet fra:  
<https://psykologisk.no/2018/12/kan-male-om-vi-har-en-aerlig-og-ydmyk-personlighet/?fbclid=IwAR1hren4BXoEn4SE40tdHys3JImELu7E6qxRy2XxDHPF-bAdRbv5W6DGPng>

Sprouts Schools (2021). The Dunning Kruger Effekt. Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=4FGnb2lgPBA>

Stranden, A. L. (2019) Ledere tror de motiverer de ansatte mer enn de faktisk gjør. Hentet fra:  
<https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/ledere-tror-de-motiverer-de-ansatte-mer-enn-de-faktisk-gjor/1600516>

Svartdal, F. (2020) *Reliabilitet*. Hentet fra: <https://snl.no/reliabilitet>

Svartdal, F (2022). Dunning-Kruger-effekten. Hentet 20.03.2022 fra: <https://snl.no/Dunning-Kruger-effekten>

Svendsrud, A. (2020). Parsons – karriereveiledningens far. Hentet 22.03.2022 fra:

<https://veilederforum.no/artikler/teori/parsons-karriereveiledningens-far>

Svendsen, L. (2018). *Hva er meritokrati?* Hentet fra: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-meritokrati>

TED-Ed (2018). Why incompetent people think they´re amazin – David Dunning. Youtube, hentet fra: kilde: [https://www.youtube.com/watch?v=pOLmD\\_WVY-E](https://www.youtube.com/watch?v=pOLmD_WVY-E)

Tobiassen, M (2016) Ser butikk i it-flauser. DN gründer. Hentet 02.03.22 fra: <https://www.dn.no/forskning/gunnar-bergersen/universitetet-i-oslo/uio/ser-butikk-i-it-flauser/1-1-5614893>

TV2 (2022) Farmen kjendis. Sesong 2, 62 episoder. Reality-serie:

<https://play.tv2.no/programmer/underholdning/farmen-kjendis>

Vangerud, L. T. (2016) Professor advarer mot å bruke personlighetstester. Hentet fra:

<https://lederne.no/2015/03/02/professor-advarer-mot-a-bruke-personlighetstester/>

## **8. Vedlegg**

Vedlegg 1: Datamatriser