STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

- BACHELOR THESIS 2015 -

Att sätta fingret på emotionell intelligens

En kvalitativ studie om användningen av EQ-test i rekryteringsprocesser

ABSTRACT

Emotional intelligence (EQ) has been claimed to be the most critical factor in determining a person's success in life, both personal and professional. EQ highly affects academic and job performance, leadership, stress, and well-being but is still not widely accounted for in recruitment processes.
During the last 20 years a large number of researchers have shown interest in the concept of emotional intelligence, but few have studied its practical implications and how EQ tests are used as a selection tool in recruitment processes. To create an understanding of the motivation for using the test, as well as its role in recruitment decisions, qualitative interviews have been conducted with recruiters at companies in Stockholm, Sweden. All interviewed companies use the self-assessment test EQ:i 2.0™.

The study finds that there is a large difference in how EQ tests are used compared to IQ tests. The main motivation for using the EQ test is to get a second opinion and thereby decrease the large uncertainty that characterizes the recruitment decision. However, the EQ test rarely provides new information; instead it confirms what is already known about the candidate and therefore facilitates the decision making by distinguishing the favored candidate from other applicants.

The emphasis on the test result in the final evaluation of a candidate varies depending on whether other prerequisites, such as a certain IQ level, are already reached. It also depends on the company's amount of resources available for employee development and how well the test result fits with the prevailing perception of the candidate.

KEYWORDS

Emotional intelligence, EQ, recruitment, tests

Handelshögskolan i Stockholm

Kandidatuppsats i Management och Organisation

Författare: Betty Andersson (22417) och Malin Tilfors (22379)

Handledare: Karin Fernler

Framläggning: Juni 2015

Stort tack till…

Alla deltagare i studien

För er nedlagda tid och detaljerade verksamhetsbeskrivningar

Karin Fernler

För värdefullt stöd och handledning

Medarbetarna på Kandidata

För ert engagemang och kontaktnät

Lasse Lychnell

För inspiration och motivation i uppsatsens tidigaste fas

Pernilla Bolander

För expertis och teoretisk vägledning

Elin Fura, Ida Eklund, Martin Balsvik, Jacob Carlsson, Henrik Kilander, Veronica Råberg-Schrello, Olivya Adnan Marben och David Uher

För värdefulla kritiska synpunkter och kommentarer under grupphandledningstillfällena

Erica Smeds och Kristina Boo

För genomläsning och betydelsefull feedback

Innehållsförteckning

1. Introduktion **6**
1.1 Inledning **6**
1.2 Bakgrund **6**
1.3 Identifierad kunskapslucka **7**
1.4 Syfte och frågeställning **7**
1.5 Avgränsningar **8**
1.6 Förväntat kunskapsbidrag **9**
1.7 Definitioner **10**

2. Metod **11**
2.1 Forskningsstrategi **11**
2.2 Förstudie **12**
2.3 Huvudstudie **13**
2.3.1 Urval 13
2.3.2 Intervjumetod 14
2.3.3 Genomförande och analysmetod 15
2.4 Validitet och reliabilitet **15**

3. Teori **17**
3.1 Bakgrund till val av teori **17**
3.2 Emotionell intelligens **17**
3.2.1 Definitionen av EQ 17
3.2.2 Olika sätt att mäta EQ 18
3.2.3 Betydelsen av emotionell intelligens 19
3.2.4 Gränsdragningen mot IQ-test 20
3.2.5 Gränsdragningen mot personlighet 20
3.2.6 Möjligheten att öva upp emotionell intelligens 21
3.3 Rekryteringsprocessen **21**
3.3.1 Olika ansatser till rekrytering 21
3.3.2 Datainsamling under en rekryteringsprocess 22
3.3.3 Sammanvägning av data 22
3.3.4 Rekryteringsbeslutet 23
3.4 Beslutsfattande i organisationer **23**
3.5 Studiens koppling till den teoretiska referensramen **25**

4. Empiri **27**
4.1 Beskrivning av intervjuobjekten **27**
4.2 Anledning till införandet av just EQ:i **27**
4.3 Hur EQ:i används **28**
4.4 Synen på EQ:i **29**
4.5 Vilken kompletterande information EQ:i ger om kandidaten **30**
4.6 EQ:i kan ge en mer objektiv bild **31**
4.7 EQ:i kan vara värdefullt även för kandidaten **31**
4.8 EQ som något utvecklingsbart **32**
4.9 Efterfrågan hos rekryteringsbolagens kunder **33**
4.10 Konsekvenserna av att EQ:i bygger på självskattning **33**
4.11 Möjligheten att få fram samma information utan test **34**
4.12 Konsekvenserna vid ett lågt EQ-resultat **34**
4.13 Om EQ-resultatet avviker från rekryterarens bild **35**

5. Analys **36**
5.1 Varför används EQ-test vid rekrytering? **36**
5.1.1 EQ:i kompletterar IQ-test men ersätter personlighetstest 36
5.1.2 EQ:i ger en djupare förståelse för kandidaten 37
5.1.3 EQ:i minskar osäkerheten genom att ge en second-opinion 38
5.1.4. EQ:i underlättar rationaliseringsprocessen 39
5.1.5 EQ:i är inte ett verktyg för en mer mekanisk rekryteringsprocess 40
5.1.6 EQ:i är ett redskap för personalutveckling 40
5.2 Hur stor hänsyn tas till EQ-testresultatet vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat? **40**
5.2.1 EQ-rapporten i sig ses som oviktig 40
5.2.2 Rekryterarens omdöme spelar in 41
5.2.3 Testets vikt beror på resurstillgången 42
5.2.4 EQ är viktigt först om kandidaten uppfyller de icke-kompensatoriska kraven 43
5.2.5 Vikten är olika stor för olika aspekter av EQ 43

6. Slutsats **44**

7. Diskussion **47**
7.1 Studiens bidrag **47**
7.2 Förslag på vidare forskning **47**

Källförteckning **48**
Tryckta källor **48**
Elektroniska källor **50**

Appendix **51**
Bilaga 1 ..... **51**
Bilaga 2 ..... **52**
Person **52**
Jobbar på **52**
Roll på företaget **52**
Företag 1 ..... **52**
Företag 2 ..... **52**
Företag 3 ..... **52**
Företag 4 ..... **52**
Företag 5 ..... **52**
Bilaga 3 ..... **53**

”Many of the most successful people have average IQs and educational levels. So if it isn’t technical skills, higher education or intellectual intelligence, what makes people successful?”

- G. Brent Darnell

1. Introduktion

I detta avsnitt redogörs för bakgrunden till studien, vilken tidigare forskning som bedrivits inom området samt var en teoretisk och empirisk lucka är funnen. Utifrån detta fastställs studiens forskningsfråga och ramar, samt förväntat kunskapsbidrag.

1.1 Inledning

Begreppet emotionell intelligens (EQ) har funnits sedan sent 1980-tal (Cherniss & Goleman, 2001). Det var dock först genom Daniel Golemans populärvetenskapliga bok *Emotional Intelligence*, utgiven 1995, som EQ blev ett känt begrepp. Boken fick stor medial uppmärksamhet och många forskare har sedan dess intresserat sig för emotionell intelligens och dess egentliga innebörd.

Personer med hög emotionell intelligens sägs bland annat vara bra på att förstå andra människors känslor, bygga relationer samt vara empatiska och stresståliga (Bar-On, 2010). Att rekrytera personer med hög emotionell intelligens kan således tänkas vara mycket attraktivt för många företag. Trots detta visar förstudien till denna uppsats att få företag i Sverige tar hänsyn till EQ vid rekrytering.

1.2 Bakgrund

Emotionell intelligens mäts genom EQ vilket är en motsvarighet till det mer traditionella måttet IQ. Det vanligaste sättet att mäta EQ är genom så kallade EQ-test, vilka både hyllats och förkastat av frispråkiga forskare (ex. Brackett & Mayer, 2003). Vad användarna av testet själva har för uppfattning och syn på det finns det dock väldigt få studier om.

EQ-test kan bygga antingen på *självskattning*, det vill säga att individen anger sin egen uppfattning om sig själv, eller på *prestation*, då individens EQ istället bedöms utifrån hur väl han eller hon löser ett antal uppgifter (Petrides & Furnham, 2001). Det finns ett flertal empiriska studier som visar på att de två olika testtyperna kan

ge mycket olika resultat (ex. Mayer m. fl., 2004; Ashkanasy & Dasborough, 2003). En förklaring till detta kan vara att de helt enkelt mäter olika saker. Självskattningstest har nämligen större korrelation med personlighetstest än vad EQ-test som bygger på prestation har (ex. Brackett & Mayer, 2003). Detta kan ses som problematiskt då emotionell intelligens och personlighet är två skilda begrepp (Stein m. fl., 2013). Trots korrelationen väljer dock allt fler företag att använda just självskattningstest.

1.3 Identifierad kunskapslucka

Vid sökning i bibliotekskataloger, på webben och i olika artikeldatabaser hittas en stor mängd vetenskapligt material på området emotionell intelligens. En del av detta är empiriskt grundade studier, men majoriteten av materialet är normativt. Utifrån ett teoretiskt perspektiv framstår emotionell intelligens och EQ-tester således som väletablerat och någonting som används i stor omfattning. Riktar man istället uppmärksamheten mot praktiken får man däremot en annan bild. Med tanke på mängden normativt grundad forskning som finns tas det i praktiken förvånansvärt lite hänsyn till emotionell intelligens. Bara ett fåtal företag i Sverige använder någon form av EQ-test i samband med rekrytering. Detta väcker en hel del frågor – Beror den sparsamma användningen möjligen på att EQ-tester inte tillför någonting, eller på att emotionell intelligens är ett fenomen som låter bra i teorin men inte fungerar i praktiken? Det framkallar också en nyfikenhet på de företag som trots allt väljer att använda EQ-test och lägga vikt vid emotionell intelligens vid rekrytering. Vad är det som motiverar dem att använda testet och vilka är de upplevda fördelarna som får dem att fortsätta? För att bringa klarhet i detta har vi följaktligen valt att studera hur EQ-test används och tas i beaktning i praktiken.

1.4 Syfte och frågeställning

Det finns en rad oklarheter och frågetecken kring hur EQ-test faktiskt används och vilken roll emotionell intelligens egentligen spelar vid rekrytering. Teorin säger en

sak, men vad vi ser i praktiken är en annan. De frågor vi eftersträvar att besvara med denna uppsats är således följande:

- ***Varför används EQ-test vid rekrytering?***
    - ***Hur stor hänsyn tas till EQ-testresultatet vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat?***

Uppsatsens huvudsakliga syfte är att skapa en bättre förståelse för varför vissa företag använder EQ-test vid personalrekrytering. Vi ämnar således ta reda på vilka anledningar som finns till att testet används, till exempel vilken upplevd nytta ett EQ-test adderar då det används i kombination med intervjuer och andra test.

Genom att studera *varför* testet används kommer vi även automatiskt att beröra *hur* företagen använder det. En av de intressantare aspekterna kring just det praktiska användandet anser vi är hur stor vikt som läggs vid resultatet från ett EQ-test i förhållande till andra bedömningsgrunder, såsom CV och intervjuer, vid den slutliga utvärderingen av en kandidat i en rekryteringsprocess. Detta motiverar vårt val av underfråga.

Genom att besvara dessa forskningsfrågor ämnar uppsatsen skapa en förståelse för varför användningen av EQ-test inte är mer utbredd än vad den är. En sådan insikt vore relevant då emotionell intelligens är ett välkänt begrepp som från ett rent teoretiskt perspektiv borde tas mycket större hänsyn till än vad det i praktiken gör.

1.5 Avgränsningar

EQ-test har använts som ett verktyg vid rekrytering av såväl företag inom näringslivet som av statliga myndigheter och inom militären. Vi kommer i vår studie att begränsa oss till att studera företag inom näringslivet vilket kan motiveras med att de utgör en relativt homogen grupp med liknande intressen. Med hänsyn till

studiens begränsade omfattning så är valet av en homogen grupp av värde då det förbättrar studiens reliabilitet och ökar möjligheterna till att se mönster och därmed kunna dra slutsatser. Valet att fokusera på just företag i näringslivet framför någon annan homogen grupp motiveras med att det under förstudien framkom att det är den grupp där användningen av EQ-test är mest utbredd. Mer specifikt består merparten av intervjuobjekten av rekryterings-/bemanningsföretag då de, på grund av stora volymer rekryteringar, använder testerna mest. Alla företag i studien är verksamma i Stockholm.

För att öka homogeniteten är studien vidare fokuserad på företag som använder test för att mäta EQ (till skillnad från att exempelvis göra en bedömning enbart genom intervju). Som framgått av tidigare stycken finns det två grenar av EQ-test. Vi har i vår studie tittat på företag som använder EQ-test som bygger på självskattning, av den anledningen att det är vanligast. Störst inom den typen av test är EQ:i 2.0™ (fortsättningsvis benämnt EQ:i). Detta test lanserades på den svenska marknaden 1999 och tillhandahålls av konsultbolaget Kandidata som har ensamrätt på testet i Norden.

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

Genom att studera fenomenet emotionell intelligens och EQ-test från de faktiska användarnas perspektiv hoppas vi kunna bidra med empiriskt grundade insikter som kompletterar den hittills mer normativt inriktade forskningen. Istället för att komma fram till hur företag *borde* göra, vill vi se hur de faktiskt *gör* och *varför*. Detta är relevant just på grund av de oklarheter som finns kring varför EQ-test inte används i större utsträckning än de gör. Genom ett nytt synsätt hoppas vi kunna bidra till en ytterligare dimension i kunskapen kring värdet av emotionell intelligens och hur det tas i beaktning i praktiken bland företag och organisationer.

1.7 Definitioner

För att till fullo kunna tillgodogöra sig innehållet i de nästkommande delarna av uppsatsen är definitionerna av nedanstående begrepp viktiga att förstå;

EQ	Emotionell intelligenskvot. Används synonymt med ”emotionell intelligens”
Självskattningstest	Test som bygger på respondentens egen bedömning av sina förmågor
EQ:i	EQ:i 2.0™. Det vanligaste EQ-testet i Sverige, bygger på självskattning

Tabell 1. Definitioner

2. Metod

I detta avsnitt motiveras och beskrivs den metod som valts för att besvara frågeställningen samt den forskningsstrategi som har använts vid datainsamlingen. Avsnittet innehåller även en diskussion kring studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Forskningsstrategi

För att besvara forskningsfrågorna ansågs en kvalitativ studie vara lämpligast eftersom tyngdpunkten vid en sådan forskningsstrategi ligger på att förstå den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2013). Att studera hur individer uppfattar och tolkar verkligheten stämmer väl överens med studiens syfte då vi ämnat undersöka synen på EQ-test utifrån användarnas perspektiv. Ytterligare en motivering till valet av forskningsstrategi är den flexibilitet som kvalitativ forskning medför. I jämförelse med kvantitativ forskning är det lättare att med en kvalitativ forskningsstrategi ändra riktning och fokus under studiens progression (Bryman & Bell, 2013). Denna aspekt ansågs värdefull då forskningsfrågorna därmed kunde komma att vinklas något allteftersom intervjuerna ökade vår förståelse för forskningsområdet.

Svagheterna med en kvalitativ studie i jämförelse med en kvantitativ är att den löper risk för subjektivitet, kan vara svår att replikera samt kan resultera i slutsatser som är svåra att generalisera (Bryman & Bell, 2013). För att hindra studien från att bli subjektiv och påverkad av personliga uppfattningar har vi strävat efter att förklara och motivera de beslut vi har tagit samt så tydligt som möjligt koppla vår frågeställning till existerande litteratur och teorier (Bryman & Bell, 2013). Svårigheten att replikera studien har vi i sin tur försökt minimera genom att eftersträva ett urval av forskningsobjekt som i möjligaste mån är representativt för populationen i stort. Syftet har dock endast varit att underlätta eventuell replikering, för precis som Bryman & Bell (2013) framhåller ska resultaten från en kvalitativ studie inte syfta till att kunna generaliseras till populationer utan istället till teori.

Då vi i denna studie främst intresserat oss för vad rekryterarna *upplever* vid användandet av EQ-tester, snarare än att studera mer objektivt *vad* testet faktiskt mäter eller *hur väl* det mäter önskade förmågor och egenskaper, kan studien sägas anta ett fenomenologiskt perspektiv så som det har beskrivits av Kvale och Brinkmann (2009). Enligt dem handlar fenomenologin om att förstå sociala fenomen utifrån aktörernas perspektiv och beskriva världen så som de upplever den. Ett grundläggande antagande inom detta perspektiv är att den relevanta verkligheten är vad människor uppfattar att den är.

Att anta ett fenomenologiskt perspektiv medför dock vissa risker. I och med strävan att sätta sig in i intervjupersonernas situation och perspektiv finns en risk att rollen som objektiv forskare frångås (Bryman & Bell, 2013). Det finns även en risk att som forskare identifiera sig med vissa intervjupersoner mer än andra och på så sätt göra en skev empirisk beskrivning som dåligt överensstämmer med verkligheten.

Trots ovannämnda svagheter med en kvalitativ studie samt ett fenomenologiskt perspektiv anser vi att fördelarna väger över. Sammantaget utgör ansatsen en forskningsstrategi som är väl anpassad till vårt syfte och som gör det möjligt att komma fram till ett resultat som besvarar vår forskningsfråga.

2.2 Förstudie

För att öka förståelsen för hur marknaden för EQ-test ser ut idag och därmed bättre kunna utforma vår huvudstudie och välja lämpliga intervjuobjekt valde vi att genomföra en mindre förstudie.

Förstudien bestod av samtal med en erfaren rekryterare med särskilt intresse för emotionell intelligens och representanter från testleverantören Kandidata. Dessa samtal gav oss insikt i hur utbrett användandet av EQ-test är idag, samt en bättre förståelse för de delar som ingår i en rekryteringsprocess. Förstudien visade att det finns olika typer av EQ-test men att användandet i Sverige är väldigt begränsat. Det framkom att det vanligaste testet är EQ:i som tillhandahålls av konsultbolaget

Kandidata. Vidare genomgick vi själva ett EQ:i-test vilket gav ovärderlig erfarenhetsbaserad kunskap om testet.

2.3 Huvudstudie

2.3.1 Urval

För att kunna ge en så rättvis bild som möjligt av hur EQ-test används och kunna dra slutsatser kring denna användning har vi valt att studera olika företag som använder *samma* test, nämligen EQ:i. Valet att studera företag som använder just detta test gjordes med anledning av att det, som tidigare nämnt, är världens mest använda EQ-test (Kandidata, 2015) och även det överlägset mest använda på den svenska marknaden. Till följd av att den svenska marknaden för EQ-test dessutom är väldigt begränsad föll sig därför detta val naturligt för att kunna hitta ett tillräckligt stort antal studieobjekt.

För att komma i kontakt med företag som använder EQ:i har vi fått hjälp av testleverantören Kandidata. Eftersom Kandidata är ensam leverantör av testet på den nordiska marknaden är det således uteslutande deras kunder som har kontaktats för intervjuer. Att Kandidata själva har valt vilka kunder vi har presenterats för kan ses som en svaghet i studien, eftersom urvalet därigenom sannolikt begränsats till nöjda kunder. Då vår studie avser undersöka hur testet EQ:i används av företag, inte exempelvis hur nöjda användarna är, blir detta urval dock mindre problematiskt.

Som nämnts ovan är vi intresserade av användarnas erfarenheter, och mer specifikt användningen av EQ:i i rekryteringsprocesser. Valet att fokusera på rekryteringsprocesser togs då användningen av EQ-test är mest etablerad där, något som framkom under förstudien. Till följd av detta val blev det även naturligt att rikta in intervjuerna på rekryterare då de har en betydande roll i rekryteringsprocesser. Det är även rekryterare som oftast kommer i kontakt med testet EQ:i, vilket även det framkom under förstudien.

Vi har valt att intervjua nio personer eftersom vi efter de intervjuerna upplevde att vi hade uppnått en empirisk mättnad då många tankar och svar hade börjat återkomma i intervjuerna (se bilaga 2 för lista över genomförda intervjuer). Vi har valt att anonymisera alla deltagare i studien vilket vi informerade om i början av varje intervju. Bakgrunden till detta beslut var att vi ville skapa bästa möjliga förutsättningar för intervjupersonerna att vara helt öppna och ge ärliga svar.

På en del företag har flera personer intervjuats. Detta motiveras med att dessa företag är mycket stora och vi har velat förstå hur de använder EQ-test i olika processer och på olika avdelningar. Vi har därför ibland intervjuat både en anställd samt dennes chef. En risk med detta tillvägagångssätt är att det skulle kunna uppstå en etisk konflikt samt bidra till en tendens hos den underordnade att vara mindre öppen i sina svar (Bryman & Bell, 2013). För att undvika det problemet har vi i dessa situationer särskilt betonat respondentens anonymitet.

2.3.2 Intervjumetod

Som intervjumetod har semistrukturerade intervjuer använts där vi har utgått ifrån en intervjuguide (se bilaga 3) men anpassat frågornas ordningsföljd och exakta utformning utefter företagets användning av EQ:i, intervjupersonens roll i företaget samt svar på tidigare frågor. Intervjuguiden har vid behov kompletterats med förtydligande frågor för att undvika subjektiva tolkningar av intervjupersonernas uttalanden.

Att ha detta mått av struktur, jämfört med att genomföra helt ostrukturerade intervjuer, har underlättat jämförelser mellan de olika företagen (Bryman & Bell 2013). Att använda en i förväg helt strukturerad intervju hade visserligen ytterligare kunnat underlätta jämförelsen företagen emellan, men vi anser dock att fördelarna med den semistrukturerade formen är många och övervägande. Exempelvis erbjuder denna form en möjlighet för intervjuobjekten att kunna styra svaren till att fokusera på det som de anser vara viktigast. Denna aspekt har således hjälpt oss skapa en mer sann bild av verkligheten.

2.3.3 Genomförande och analysmetod

Med undantag för en intervju, har intervjuerna skett på intervjupersonernas respektive arbetsplatser. Detta för att det underlättade för dem att delta i studien, men också för att de ofta känner sig bekväma där. Det är dock inte självklart och ibland skulle istället en neutralare plats varit att föredra. Med hänsyn till detta har intervjuerna genomförts i avskilda rum så att den intervjuade inte ska behöva oroa sig för att andra, exempelvis kollegor, hör vad som sägs och därmed svara mindre utförligt och ärligt. Denna potentiella rädsla och påföljande censurering av svar har vidare minimerats genom att respondenten har meddelats före intervjun om sin anonymitet.

Samtliga intervjuer har spelats in och efter hand transkriberats, lästs igenom och diskuterats av båda uppsatsförfattarna. Vid genomläsningen har återkommande åsikter och teman identifierats vilka har tilldelats gemensamma etiketter. Denna tematiska analys av insamlad data påbörjades redan efter ett fåtal genomförda intervjuer, vilket ligger i linje med Bryman & Bells (2013) rekommendation för analys av kvalitativ data. Denna tematisering av insamlad data har varit en iterativ process. Allteftersom mer data har samlats in har befintliga etiketter justerats och nya tillkommit. Vidare har vi löpande analyserat hur olika teman kunnat kopplas ihop samt relateras till befintlig forskning.

2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är begrepp som beskriver en studies giltighet och trovärdighet. Validitet kan med fördel delas upp i inre och yttre validitet.

Den inre validiteten är ett mått på hur väl studiens resultat överensstämmer med verkligheten (Merriam, 1994). För att stärka vår studies inre validitet har båda uppsatsskrivarna varit närvarande vid huvuddelen av intervjuerna vilket ligger i linje med Merriams råd om kollektiv bedömning som ett sätt att öka inre validitet.

Som nämnts har intervjuerna även spelats in och transkriberats och vid eventuella oklarheter har respondenten kontaktats.

Reliabilitet är ett mått på i vilken utsträckning resultaten av en studie kan upprepas, det vill säga huruvida resultaten skulle bli de samma om studien genomfördes igen. För att öka möjligheten att replikera vår studie och därmed öka reliabiliteteten, har vi så noggrant som möjligt beskrivit vårt tillvägagångssätt vid insamlingen av empirisk data, vilken teori som ligger till grund för studien, vår ställning i förhållande till studiedeltagarna och hur dessa har valts ut. Genom våra ansträngningar att öka den inre validiteten ökas också reliabiliteten automatiskt då den är beroende av den inre validiteten (Merriam, 1994).

Extern validitet handlar om generaliserbarheten hos en studie, det vill säga i vilken utsträckning resultaten går att applicera på andra grupper och situationer än de som undersökningen gjorts på (Merriam, 1994). Då empirin grundar sig på fem företags användning av EQ-test blir generaliserbarheten tämligen låg. Att inrikta oss på användningen av ett *specifikt* test kan dock ses som ett sätt att öka generaliserbarheten. Detta har lett till att en djupare förståelse har kunnat nås, men den förståelsen bör ses som begränsad till just det valda testet EQ:i och inte EQ-test i en mer generell mening.

3. Teori

Följande avsnitt beskriver den forskning som tidigare bedrivits inom området samt de teorier som ligger till grund för vår analys av de empiriska resultaten. Avsnittet inleds med en introduktion av EQ; hur det definieras samt hur det mäts och relaterar till andra områden. Vidare beskrivs rekryteringsprocessen och hur beslut fattas.

3.1 Bakgrund till val av teori

En viktig utgångspunkt för studien är en kartläggning av den hittills gjorda forskningen kring EQ. Det finns delade meningar bland forskare om såväl definitionen av EQ som hur det lämpligast mäts. Denna studie avser inte föra den debatten vidare utan riktar istället fokus mot praktiken.

Ett annat teoretiskt område av stor betydelse för denna studie är rekryteringsteori. Då rekrytering huvudsakligen handlar om att göra ett val – att besluta vilken kandidat man ska anställa – blir även beslutsteori relevant för vår studie.

3.2 Emotionell intelligens

3.2.1 Definitionen av EQ

Omfattande forskning har gjorts kring emotionell intelligens, ändå saknas en enhetlig definition av EQ. Dock har två definitioner, Bar-Ons samt Mayer och Saloveys, vunnit särskilt stort erkännande.

Bar-On definierar emotionell intelligens som en samling förmågor och egenskaper, indelade i fem områden (Bar-On, 2010);

- Självuppfattning (t.ex. självkänsla, känslomässig medvetenhet)
- Mellanmänskliga förmågor (t.ex. empati, socialt ansvarstagande)
- Stresshantering (impulskontroll, stresstolerans)
- Anpassningsförmåga (t.ex. flexibilitet, problemlösning)

- Livssyn (optimism, lycka)

Dessa huvudområden är vidare indelade i 15 olika delskalor (se bilaga 1). Bar-Ons modell har inom teorin kategoriseras som en ”mixed model” (Mayer m. fl., 2000). Modeller av den typen innefattar både personliga egenskaper och förmågor medan den andra typen, så kallade ”ability based models” begränsar definitionen av emotionell intelligens till att enbart innefatta personliga förmågor.

Till den senare nämnda kategorin hör Mayer och Saloveys EQ-modell (Mayer m. fl., 2000) ”The Four Branch Ability Model.” Modellen delar in de förmågor som emotionell intelligens, enligt Mayer och Salovey, innefattar i fyra olika grenar:

- förmågan att korrekt uppfatta, bedöma och uttrycka känslor;
- förmågan att ha åtkomst till och generera känslor när de underlättar tänkandet;
- förmågan att förstå känslor och emotionell kunskap; och
- förmågan att reglera känslor för att gynna emotionell och intellektuell utveckling (Mayer & Salovey, 1997).

3.2.2 Olika sätt att mäta EQ

Det finns ett stort utbud av EQ-test vilka kan delas in i två kategorier. I den ena kategorin återfinns prestationsbaserade test vilka avser mäta en individs EQ genom att denne får lösa olika känslobaserade uppgifter. Den andra kategorin är självskattningstest vilka istället avser mäta en individs EQ genom att individen själv får ange hur han eller hon upplever sig själv och sina förmågor.

Det finns idag endast ett prestationsbaserat EQ-test på marknaden som är vetenskapligt validerat (MHS, 2015). Det heter MSCEIT™ och bygger på Mayer och Saloveys definition av EQ. I detta test mäts EQ genom att individen får lösa 8 olika typer av uppgifter, två kopplade till vardera gren av The Four Branch Ability Model. Exempelvis mäts den första grenen, *att uppfatta känslor*, genom att individen bland annat får se bilder av ansikten och ombeds ange vilka känslor dessa personer känner (Mayer m. fl., 2004).

Världens mest använda verktyg för mätning av EQ är självskattningstestet Emotional Quotient Inventory (EQ:i 2.0™). Testet består av 133 påståenden och mäter förmågor inom de fem områden som ingår i Bar-Ons definition av EQ. Exempel på påståenden som ingår i testet är ”Jag är bra på att förstå hur andra människor känner”, ”Jag är säker på mig själv” och ”Jag är inte nöjd med mitt liv”. Svarsalternativen består av en femgradig skala från ”stämmer aldrig/nästan aldrig” till ”stämmer alltid/nästan alltid”.

Respondenten gör EQ:i online. Testresultatet redovisas därefter i en grafisk sammanställning innehållandes dels ett totalt EQ-resultat, dels resultat för de fem huvudområdena samt de 15 delskalorna (Produktblad EQ:i 2.0 ™). Vanligtvis går en certifierad testförättare igenom EQ-rapporten med kandidaten efteråt. Detta samtal har i intervjuerna frekvent refererats till som ”återkopplingen” vilket därav är den benämning vi hädanefter kommer nyttja.

Då en enhetlig definition av vad EQ är saknas blir följden att test som bygger på olika definitioner med stor sannolikhet mäter olika saker. Detta stöds av en regressionsanalys som gjorts på det prestationsbaserade testet MSCEIT och självskattningstestet EQ:i. Korrelationen mellan dessa två instrument visade sig vara förhållandevis låg, endast r= 0,21 (Mayer m. fl., 2004). Även andra studier visar att resultat från självskattningsformulär och prestationsbaserade test har låg korrelation (Ashkanasy & Dasborough, 2003). Vidare kan en individs självupplevda EQ skilja sig från dennes faktiska EQ. Brackett och Mayer (2003) skriver att de flesta människor är dåliga på att korrekt ange sin kapacitet och hänvisar till en studie som gjorts på egenrapporterad och faktisk intelligens.

3.2.3 Betydelsen av emotionell intelligens

Goleman har uttalat sig väldigt starkt om betydelsen av emotionell intelligens. Bland annat har han skrivit att EQ i vissa avseenden har större betydelse än IQ för en individs framgång (Goleman, 1995). Andra forskare som har undersökt korrelationen mellan betyg och EQ har sett viss korrelation (Brackett & Mayer,

2003; Ashkanasy & Dasborough, 2003) men den har visat sig avta när man kontrollerar för generell intelligens (Brackett & Mayer, 2003).

Vidare har Bar-On (2007) sammanfattat resultaten från fyra studier som undersöker hur EQ korrelerar med studieresultat och funnit att korrelationskoefficienterna ligger i spannet 0.41-0.45. En annan granskning av tidigare studier (Dulewicz & Higgs, 2003) har lett till slutsatsen att ju högre upp i organisationen en individ kommer, desto viktigare är EQ för att bli framgångsrik som ledare. Även på organisationsnivå är emotionell intelligens betydande då det är kopplat till företags finansiella resultat (Darnell, 2007).

3.2.4 Gränsdragningen mot IQ-test

IQ är ett mått på en persons intellektuella, analytiska, logiska och rationella förmåga (Stein m. fl., 2013). EQ å andra sidan rör förmågor som exempelvis att objektivt kunna utvärdera sina styrkor och svagheter och att reagera på ett för situationen fördelaktigt sätt (Stein m. fl., 2013). Vidare skiljer sig EQ från IQ på så sätt att en persons IQ är relativt statiskt medan en persons EQ är mycket mer formbart. IQ-nivån hos ett barn ökar med åren men stagnerar normalt vid cirka 17 års ålder. Därefter brukar IQ-nivån förbli konstant och minska först när personen blir gammal. EQ å andra sidan handlar om beteenden och förmågor vilka går att förändra och utveckla (Stein m. fl., 2013).

3.2.5 Gränsdragningen mot personlighet

Precis som IQ är en individs personlighet förhållandevis statisk medan EQ förmågor går att träna upp. Stein m. fl. exemplifierar detta med att en person kan utveckla sin självsäkerhet, vilket är en EQ förmåga, men samtidigt förbli introvert och försiktig, vilka är personlighetsdrag. Vidare kan olika EQ förmågor nyttjas beroende på vad situationen kräver, medan individens personlighet inte går att alternera på motsvarande sätt (Stein m. fl., 2013).

Huruvida EQ är helt särskilt från personlighet är något som det har gjorts flertalet studier kring. En studie visar att EQ:i har betydligt högre korrelation med *the Big*

Five Personality Factors, ett av de mest välkända personlighetstesten, än vad MSCEIT har (Brackett & Mayer, 2003). Med stöd av det och andra resultat i studien hävdar forskarna att MSCEIT bättre mäter specifikt EQ medan EQ:i mäter någonting bredare, som har en signifikant koppling till personlighet. Detta påstående grundar sig dock på the ability based model dvs. synen att EQ endast inkluderar förmågor.

3.2.6 Möjligheten att öva upp emotionell intelligens

De flesta forskare på området är överens om att människor kan öva upp sin emotionella intelligens. Såväl formella utvecklingsprogram som coachning på jobbet kan effektivt öka en individs EQ (Bar-On m. fl., 2007). Vissa studier ger även konkreta exempel på hur en individ ska gå till väga för att öka olika delar av sin emotionella intelligens (ex. Koczwara & Bullock, 2009). En sådan metod är mindfulnessbaserad träning av emotionell intelligens[1] (Ciarrochi & Blackledge 2006).

3.3 Rekryteringsprocessen

3.3.1 Olika ansatser till rekrytering

Det finns två ansatser till rekrytering; den psykometriska och den sociala (Bolander, 2002). Enligt den psykometriska ansatsen representerar rekryteringsprocessen en informationsanskaffningsprocess där man strävar efter att hitta den kandidat som bäst matchar ett antal fastställda kriterier. Den sociala ansatsen beskriver istället rekryteringen som en social process där den relation som byggs upp mellan rekryterare och kandidat blir avgörande (Bolander, 2002). Vid datainsamling samt sammanvägning av data kan en klinisk eller mekanisk metod användas (Sjöberg, 2014). För att nå ett rekryteringsbeslut används vid en mekanisk metod explicita och standardiserade regler och förfaranden, medan den kliniska metoden bygger på professionell bedömning. Vilket tillvägagångssätt som används påverkar den

[1] Fritt översatt från engelskans ”Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training”

sammanvägda bedömningen av de sökande och har stor inverkan på validiteten av det slutgiltiga beslutet (Sjöberg, 2014).

3.3.2 Datainsamling under en rekryteringsprocess

Inom den psykometriska ansatsen används standardiserade urvalsmodeller för att underlätta objektivt beslutsfattande. Tester har därför blivit en naturlig del av datainsamlingen inom denna ansats (Bolander, 2002). De tester som används är utformade så att frågorna och svarsalternativen är lika för alla individer som testas (Sjöberg, 2014), allt för att ge alla kandidater samma möjlighet att presentera information om sig själva. Vidare ska alla kandidaters svar analyseras och poängsättas efter samma regler för att hindra insamlad data från att påverkas av mänskligt omdöme (Sjöberg, 2014).

Denna strävan efter standardisering och objektivitet kontrasteras av rekryterings-processens utformning inom den sociala ansatsen. Den kliniska metod som då används kännetecknas av att datainsamlingen vid något tillfälle, eller i sin helhet, inte är standardiserad. Data kan istället genereras genom eller påverkas av rekryterarens omdöme. Icke-standardiserade intervjuer är ett exempel på sådan datainsamling.

Forskning visar att psykologiska test är det mest kostnadseffektiva och genomförbara sättet att i rekryteringssammanhang bedöma personlighet och generell intelligens. Trots detta är rekryterares tilltro till sådana standardiserade bedömningsmetoder låg (Langhammer, 2013). Dessa praktiker upplever ofta ett behov av mindre standardiserade metoder som ostrukturerade intervjuer och kontroll av referenser.

3.3.3 Sammanvägning av data

Ett syfte med den mekaniska metoden är att helt eliminera mänskligt omdöme från sammanvägningen av data genom att låta förutbestämda regler specificera hur data ska kombineras och vilken vikt varje prediktor ska ha. Vid klinisk metod sker istället

sammanvägningen av data genom praktikerns mentala bearbetning. Metoden är därför starkt beroende av praktikerns omdöme.

Trots studier som tyder på att mekanisk metod har ett högre prediktionsvärde är idag den kliniska metoden vanligast vid sammanvägning av data i rekryterings-sammanhang. Vid användning av en sådan metod är det rekryterarens yrkesmässiga kompetens och omdöme som nyttjas för att kombinera testresultat och annan information till en samlad bedömning av varje kandidat (Sjöberg, 2014).

3.3.4 Rekryteringsbeslutet

Rekryteringsprocesser kännetecknas av stor osäkerhet och rädsla att göra fel. Att fatta ett slutgiltigt rekryteringsbeslut är ofta svårt, mycket på grund av den mångtydighet som råder (Bolander, 2002). Även då man i efterhand analyserar ett rekryteringsbeslut kan det vara oklart hur beslutet och den bild av kandidaten som framkommit, hör ihop. Även här finns rum för olika tolkningar och förklaringar och därför, menar Bolander, är det många gånger inte självklart för de involverade i processen vilket beslut som bör fattas givet den information man fått fram.

3.4 Beslutsfattande i organisationer

Av de steg i rekryteringsprocessen som just beskrivits är det slutgiltiga beslutet mest kritiskt. Därför följer nu teorier som närmare beskriver just detta moment.

Att göra ett val försvåras om inget alternativ tydligt framträder som lämpligast. Beslutsalternativ kan ha inbyggda konflikter så att ett alternativ är bättre än det andra i en aspekt, men sämre i en annan (Jakobsson m.fl., 2010). Festingers teori om kognitiv dissonans (1964) säger att desto större dessa konflikter är, desto större *dissonans* och därmed obehag kommer beslutsfattaren uppleva efter beslutet. Efterbeslutsdissonansen kan minskas genom exempelvis selektiv informations-inhämtning till fördel för det valda alternativet (Jakobsson m.fl., 2010). Det gör att attraktiviteten hos bortvalda alternativ minskar medan attraktiviteten hos det valda alternativet ökar, varpå beslutet skyddas.

Bolanders akademiska avhandling (2002) ger empiriskt stöd för att beslutsfattare anpassar insamlad information för att rationalisera sina beslut. Studien visar att när flera personer är involverade i beslutsfattandet resonerar de sig fram till en gemensam bild av kandidaten och dess kompetenser, snarare än att avbilda kandidatens faktiska egenskaper. Vidare handlar diskussionerna inför ett beslutsfattande i första hand inte om vilket beslut som ska tas, utan snarare om hur det valda alternativet kan motiveras.

Festinger (1964) presenterar empiriska studier som stöder existensen av en kognitiv efterbeslutsprocess med funktionen att öka skillnaden i attraktivitet mellan olika beslutsalternativ. En empirisk studie av Svenson och Jakobsson (2010) visar att denna ökade särskillnad i större utsträckning sker genom en förstärkning av argumenten *för* det valda alternativet än genom en förstärkning av argument *emot* de bortvalda alternativen.

Även differentierings- och konsolideringsteorin (Svenson, 1992) beskriver mentala processer hos beslutsfattare före och efter ett beslut, som gör att ett alternativ gradvis differentieras från konkurrerande alternativ. Före beslutet skapas och omstruktureras mentala representationer av alternativen och olika beslutsregler appliceras för att underlätta valet. Dettas benämns som *differentieringsprocesser.* Efter beslutet sker en *konsolideringsprocess*, där det valda alternativet försvaras mot exempelvis motargument och ny motstridig information.

De beslutsregler som används i differentieringsprocessen kan delas in i tre kategorier; automatiska, icke-kompensatoriska och kompensatoriska beslutsregler. (Jakobsson m.fl., 2010). *Automatiska beslutsregler* har vi ofta ingen kontroll över utan, som namnet antyder, nyttjas de per automatik, vilket kan jämföras med Kahnemans beskrivning av intuitivt handlande (2003). Han hävdar att de flesta bedömningar och val görs intuitivt. Istället för att resonera och kalkylera nöjer sig människor ofta med att lita på troliga bedömningar som snabbt dyker upp i sinnet, även vid viktiga beslut. Hur snabbt ett visst intryck dyker upp i sinnet beror på dess *tillgänglighet* (Kahneman, 2003). Förväntningar, medvetna eller omedvetna, har

stor inverkan på tillgängligheten. Det kognitiva systemet tenderar att se vad det förväntar sig att se och är kapabelt att möta överraskningar på ett effektivt sätt.

Icke-kompensatoriska beslutsregler rör olika kravnivåer eller egenskaper ett alternativ måste ha för att accepteras. En dålig egenskap kan inte kompenseras av andra väldigt bra egenskaper hos alternativet. Med *kompensatoriska beslutsregler* å andra sidan, kan en svaghet hos ett alternativ kompenseras av en styrka i ett annat avseende.

Precis som ovan, beskrivs ofta beslutsfattande som ett val mellan olika alternativ. Men *att göra ett val* är bara en av flera funktioner som beslut kan ha i en organisation (Brunsson, 1990). Andra funktioner är att mobilisera organisatorisk handling, samt att allokera ansvar till och ge legitimitet åt beslutsfattarna. Organisatorisk handling underlättas om aktörerna är motiverade. Motivation för en specifik handling kan förstärkas genom en irrationell beslutsprocess, där ett alternativ differentieras och tydligt framhålls som det bästa valet (Brunsson, 1990).

Genom att fatta ett beslut blir beslutsfattaren ansvarig för det som sker. Är osäkerheten stor kring hur framgångsrikt alternativet kommer vara kan ansvar för valet ses som betungande. För att ett beslut ska kunna ha denna ansvarsallokerande funktion krävs dock att beslutsfattaren uppfattas ha åstadkommit beslutet. Han eller hon måste av fri vilja ha valt ett av *flera* möjliga alternativ (Brunsson, 1990). En person som vill minska sitt ansvar för en händelse kan således försöka få beslutsprocessen att upplevas mindre som ett val. Vidare kan den enskilda individens ansvar för ett beslut reduceras genom att det totala antalet beslutsfattare ökas (Brunsson, 1990).

3.5 Studiens koppling till den teoretiska referensramen

I detta avsnitt har vi redogjort för vad emotionell intelligens sägs vara och hur det kan mätas. Vi har vidare presenterat befintlig forskning kring rekrytering och konstaterat att rekryteringsbeslutet kännetecknas av en hög osäkerhet. Vi har också

redogjort för hur beslut fattas i organisationer och hur detta är centralt i rekryteringsprocesser. Dessa tre forskningsområden skapar tillsammans det teoretiska ramverk som ligger till grund för denna studie.

Majoriteten av befintlig teori kring rekrytering är normativ. Forskningens fokus har legat på att förfina och utveckla metoder för att effektivisera rekryteringsprocessen medan färre studier har gjorts kring det praktiska tillvägagångssättet (Bolander, 2002). Bolander skriver som bakgrund till sin studie att vi idag vet mer om hur rekryteringsprocessen *bör* gå till än om hur den faktiskt *går* till. Vår forsknings-studie har samma utgångspunkt som Bolanders och bygger vidare på hennes resultat kring beslutsfattande vid rekrytering genom att studera EQ-testets roll i denna konstaterade beslutsprocess. Genom att besvara forskningsfrågorna om varför företag använder EQ-test vid rekrytering och hur stor hänsyn de tar till EQ-testresultatet vid en sammanvägd bedömning, ämnar denna studie bidra till att minska det teoretiska gap som finns kring det praktiska användandet av EQ-test.

4. Empiri

I detta avsnitt redogörs för den insamlade empiriska data som tillsammans med den teoretiska referensramen ligger till grund för vår analys. Avsnittet inkluderar en kortfattad beskrivning av intervjuobjekten och de företag de arbetar för. Vidare beskrivs varför företagen valde att ta in just EQ:i samt hur de idag använder testet och vilken nytta de anser sig ha av det.

4.1 Beskrivning av intervjuobjekten

Samtliga personer som intervjuats jobbar med rekrytering. Deras arbetsplatser är bemanningsföretag, telekombolag eller bolag inom pappersmassa- och skogsbruksindustrin. En del arbetar enbart med intern rekrytering medan andra även gör rekrytering åt kunder. I den fortsatta texten benämns alla intervjuobjekt rekryterare, oavsett formell titel.

Gemensamt för företagen är att de använder testet EQ:i som ett verktyg i en del av sina rekryteringsprocesser, främst vid chefsrekryteringar. Vid chefsrekryteringar använder alla företagen även något IQ-test. Vissa företag har också ett test som kartlägger kandidatens motivation. (För vidare beskrivning av intervjupersonerna och företagen se bilaga 2).

Rekryteraren är den som samlar in merparten av informationen om de sökande men det är den rekryterande chefen, som antingen kan vara en intern chef eller en kund, som tar det slutgiltiga beslutet om vilken kandidat som ska anställas. Vad gäller EQ-test och återkoppling kan rekryterarna själva vara certifierade att genomföra båda, eller så sköts detta av Kandidata.

4.2 Anledning till införandet av just EQ:i

Anledningen till att EQ:i började användas skiljer sig mellan företagen. Företag 1 tog in testet efter att ägaren hade träffat Kandidatas grundare och blivit inspirerad av

henne och det test hon var leverantör för. Hos företag 2 handlade det om ett krav från den nya ägaren, som hade positiva erfarenheter av testet från tidigare arbetsplatser, att alla i ledningen skulle testas med EQ:i. Därefter togs ett mer kollektivt beslut om att även införa testet på bredare front i bolaget.

Beslutet att ta in EQ:i var hos ovannämnda företag inte följden av en noggrann analys av hur företagets rekryteringsprocesser kunde förbättras. Detta skiljer sig dock från det tredje företaget i vilket EQ-testet togs in vid chefsrekryteringar åt kund för att särskilja företaget från konkurrenterna på den marknaden, men även för att differentiera den tjänsten från förtagets andra tjänst; extern rekrytering till lägre positioner. De ansåg att EQ:i kunde få dem att bättre leva upp till sin företags-image som ett ”personligt” rekryteringsbolag och att det kunde ge dem en konkurrensfördel. Hos företag 3 gjordes, till skillnad från hos företag 1 och 2, en grundlig utvärdering av olika EQ-test, innan man beslutade att införa EQ:i.

4.3 Hur EQ:i används

När det gäller IQ-test har vissa företag en exakt poängnivå kandidaten måste komma över för att inte sållas bort. EQ:i å andra sidan används inte för att gallra bland kandidater utan snarare för att ta reda på hur företaget ska kunna hjälpa personen att lyckas i rollen, om den blir aktuell för tjänsten.

EQ:i görs i regel när endast en eller ett par kandidater kvarstår. Anledningen till att testet kommer in så sent i rekryteringsprocessen är till stor del en kostnadsfråga, det skulle bli för dyrt att göra testet på alla sökande. Några av de intervjuade anger att det även handlar om respekt för kandidaten. De ser det som oschysst att kandidaten ska lägga ned tid på tester om han eller hon ändå inte kommer gå vidare i processen. Det lyfts också fram en mer logisk förklaring till varför man först vill titta på kvalifikationer och göra IQ-test innan man tittar närmare på de emotionella förmågorna. *”Det är en kognitiv fråga först: Klarar personen jobbet? Sen kommer frågan om huruvida den gör sig framgångsrik i det eller inte.”* EQ-testet ger således en

bild av *hur väl* personen kommer lösa uppgiften, medan IQ-testet visar om personen har *den kapacitet* som krävs.

4.4 Synen på EQ:i

Ett återkommande tema i intervjuerna är att testet ses som en *"second-opinion"*. EQ:i beskrivs som *"en dubbelkoll*", *"en verifiering*", *"ett kvitto*" och *"en sista check*". Det bekräftar att den bedömning rekryterarna har gjort stämmer. Testet ses som en trygghet för rekryteraren, men även för den rekryterande chefen.

Några av de intervjuade uttrycker en åsikt om att EQ:i inte är ett test utan snarare en analys eller profil. En person med detta synsätt sa att testet ändå var viktigt och resultatet vägde tungt. En annan säger att testen ibland kan spela för stor roll vid den rekryterande chefens val. Detta gäller särskilt när det är en ny chef, eftersom denne kanske har mindre tilltro till sin förmåga att välja rätt person och därför tenderar att lägga större vikt vid testresultaten. Denna åsikt stöds av ytterligare en person, medan en tredje person uppger att de aldrig går rakt upp och ned på testresultatet och att de till och med kan agerar i motsats till det. *"Ibland kan man ha en kandidat som är lite bättre än den andra på testerna, men magkänslan säger att den andra är bättre och då tar man den ändå."*

Några av de intervjuade ser EQ:i som en typ av personlighetstest, medan andra anser att EQ-test och personlighetstest mäter helt olika saker. *"För mig är det egentligen samma sak. EQ:i mäter ju en del av personlighet om man säger så"* säger en person. Det kan ställas i kontrast till följande som sades av en annan person. *"Det är helt olika test så det är klart att de visar olika resultat. De är uppbyggda på olika sätt och bottnar även i olika teorier."* Dock testar inget av företagen samma kandidat med både EQ:i och personlighetstest.

4.5 Vilken kompletterande information EQ:i ger om kandidaten

Huruvida EQ:i faktiskt ger någon ny information om den sökande är tvetydigt. Även om de intervjuade säger att *"det är ett komplement"* och *"ytterligare en pusselbit i bedömningen"* är de överens om att testet främst verifierar det de redan vet om kandidaten. Några intervjupersoner säger att de inte tror att EQ:i gör det lättare att hitta rätt kandidat, i och med att det kommer in så sent i processen. "*Men vi känner oss tryggare, och vi får ett kvitto på att vi har gjort ett bra jobb*."

Eftersom EQ:i är ett självskattningsformulär ger det viss information om personens självinsikt. *"Det ligger något väldigt viktigt i det, för har du god självinsikt, fastän du har utvecklingsområden, då är du mer lättcoachad."* Det lyfts fram att den adderade kunskap EQ:i ger framförallt rör kandidatens utvecklingsområden. *"Om man väljer den här kandidaten, vad får man med sig då? Hur kan man jobba vidare för att den ska lyckas i rollen?"* EQ-rapporten uppges vara ett bra stöd för rekryteraren vid överlämning av information om kandidaten till rekryterande chef. Vidare blir EQ-rapporten något som chefen och den rekryterade kan jobba vidare ifrån. I vilken utsträckning detta faktiskt görs varierar dock mellan företagen.

En åsikt bland intervjupersonerna är att folk överlag är väldig intervjuvana och svarar vad de tror att rekryteraren vill höra. I detta avseende fyller EQ:i en viktig funktion. Det lyfts fram att teståterkopplingen med kandidaten ofta leder till en väldigt bra och djup dialog vilken ger en ökad förståelse för personen.

Intervjupersonerna har en stor respekt för intervjudelen i bedömningen av en kandidat. *"Jag tror aldrig att det går att testa sig bort ifrån det personliga mötet och den bedömning du gör när du ser hur en människa är, verkar och känns. Testet är ett verktyg som hjälper dig att ställa frågor på rätt saker."* De ser också ett värde i att individen fyller i testet själv innan resultatet gås igenom med rekryteraren. *"Då kan du prata om det utan att gå rakt in i människan, du kan prata om det här pappret, och personen i fråga kan då lägga det utanför sig själv."* Personen som sa detta menar att den psykologiska effekten går förlorad om rekryteraren istället ställer frågorna muntligt till kandidaten.

Det framkommer att EQ-testet ger rekryteraren och kunden ett *"gemensamt språk"* som underlättar när de ska prata om en kandidats styrkor och svagheter. Testet gör att *"man får det lite mer svart på vitt. Det är lättare att ta in."* Om kandidaten får jobbet så hjälper detta gemensamma språk också den rekryterande chefen och den nyanställda att föra en dialog kring dennes svagare sidor och hur man ska gå runt dem eller utveckla dem.

4.6 EQ:i kan ge en mer objektiv bild

Några anser att EQ:i kan ge en mer objektiv bild av den sökande. *"Det finns chefer som efter 10 minuter har bestämt sig"* säger en intervjuperson som anser att chefen i de fallen enbart går på magkänsla. När anställda söker nya tjänster internt finns det risk att rekryteraren redan har en bild av hur de är. EQ-testet kan ur den synvinkeln ge en mer objektiv bedömning i och med att det då är kandidaten själv som bedömer sig och sin förmåga, inte rekryteraren.

Om den nuvarande chefen lovordar kandidaten och rekryteraren själv känner att kandidaten skulle bli en bra ledare i organisationen så kan det väga tungt. Detta kan exemplifieras av att företag 3, vid uttagning till deras interna talangprogram, bara testar kandidater de känner sig osäkra på. En intervjuperson på ett annat företag säger dock att även om de får en väldigt positiv bild av individen gör de alltid EQ:i. *"Vi kanske egentligen inte behöver göra det (...) men det ger ju kandidaten en annan dimension, det ger den underlag för att kunna fortsätta utvecklas i sin ledarroll."*

4.7 EQ:i kan vara värdefullt även för kandidaten

De intervjuade framhåller att EQ-testet kan vara en lärdom även för en kandidat som inte går vidare i rekryteringsprocessen. Genom teståterkopplingen får kandidaten reda på sina utvecklingsområden och kan jobba vidare med dessa. Testet uppges även underlätta när man ska tack nej till en kandidat som inte fick jobbet. *"Istället för att bara säga nej så kan du motivera det på ett proffsigare sätt*."

4.8 EQ som något utvecklingsbart

Samtliga intervjupersoner är överens om att EQ går att utveckla. Skillnader finns dock i hur man hanterar att EQ inte är statiskt. På företag 2 får en individ göra om testet om han eller hon byter från en chefsposition till en annan, trots att individen har gjort testet innan. *"Byter man chefstjänst så byter man oftast också chef, och då vill den nya chefen ha ett fräscht EQ-resultat att jobba med."* På företag 1 däremot behöver en chef som byter till en annan chefsposition inte göra om testet. "*Är du redan chef har du ju redan testats och då får man gå på referenser eller resultat*."

På företag 3 finns personal som har gjort testet flera gånger därför att de har sökt en ny högre tjänst. Rekryterarna har då kunnat se att EQ-resultatet har förändrats. En del individer som har förbättrat någon förmåga har uppgett att de jobbat på just det sedan förra testet. Trots det säger en av intervjupersonerna från företaget att en intern kandidat som har gjort EQ:i inte alltid gör om det när den söker en ny tjänst. *"Vi ska inte testa bara för testandets skull. Känner jag att personen lyckades väl förra gången och ledarmätningen ser jättebra ut, då kanske man inte behöver göra ett test för att se hur personen har utvecklats."*

En intervjuperson säger att i och med att EQ går att utveckla får man inte bara en bild av personen idag utan man ser även dess potential. Det framhålls dock att en förutsättning för att en individ ska kunna utveckla sin EQ är att han eller hon vill utvecklas och är beredd att jobba för det. Chefen och kandidaten får ofta en kopia av EQ-rapporten i vilken det finns förslag på hur individen ska jobba med de olika förmågorna. *"Det är en jättebra grund för framtida utvecklingssamtal. Men tyvärr, för få använder materialet till det man faktiskt kan. När rekryteringen väl är klar, åker det ofta i byrålådan. Men om man tog tillvara på de rekommendationer för utveckling som finns i rapporten då har man en otrolig styrka i testen."*

Förutom vid rekrytering använder några av företagen EQ:i även vid utveckling av intern personal. Hos företag 3 rör det sig om punktinsatser för enstaka individer medan företag 4 har ett mer formaliserat utvecklingsprogram för interna talanger i

vilket EQ:i görs inledningsvis. Dock har företaget hittills aldrig testat en person efter att programmet har genomförts för att se dess utveckling.

4.9 Efterfrågan hos rekryteringsbolagens kunder

Tre av de intervjuade företagen är specialiserade på rekrytering. Vid chefs-rekryteringar finns en efterfrågan från kunderna att tester ska användas, dock inte specifikt EQ-test. En intervjuperson berättar att externa kunder alltid frågar vilka tester de använder och varför. En annan, som jobbar med rekrytering till höga chefspositioner, antyder att kunderna förväntar sig att de använder olika test men *"väldigt få efterfrågar specifikt EQ:i. De flesta är ganska okunniga om vilka tester som finns."* Dock är kunderna i regel positivt inställda till EQ:i. "*Man gillar det när man hör det, men det är ingenting man har gått omkring och funderat på.*"

Testefterfrågan är mindre när det gäller rekrytering till lägre positioner. Intervju-personerna tror att det mest är en resursfråga, kunderna är beredda att betala mycket mer för en chefsrekrytering än för rekrytering till medarbetarpositioner. Vissa intervjupersoner *"ser ingen vits"* med att använda EQ:i mot lägre positioner.

4.10 Konsekvenserna av att EQ:i bygger på självskattning

Intervjupersonerna visar stor tilltro till testet. De är medvetna om att vissa personer kan försöka manipulera testresultatet, men litar på de kontrollfunktioner som finns inbyggda i testet. *"I formuläret finns kontrollfrågor som kollar om du är inkonsekvent i dina svar, om du överdriver och överskattar dig själv, eller om du är pessimistiskt lagd och mer självkritisk. Det kan man se i rapporten och förhålla sig till."*

Det finns även de som har ett mer kritiskt förhållningssätt till testet. *"Testet bygger ju på att personen har rätt självinsikt. Så det går inte att gå enbart på testresultatet."* Flertalet intervjupersoner trycker på att eftersom testet är ett självskattningstest är den efterföljande återkopplingen en väsentlig del i testningen.

4.11 Möjligheten att få fram samma information utan test

De intervjuade har lite olika syn på huruvida samma information går att få fram utan EQ-testet. En vanlig åsikt är att mycket av det EQ-testet visar har redan uppfattats av rekryteraren genom intervjuer, referenser och så vidare, men att kunskapen om personen fördjupas genom EQ-testet. Några intervjupersoner framhåller att även om det går att få fram samma information genom en strukturerad intervju så är det *"väldigt svårt att göra en sådan intervju bra"* och också mer tidskrävande. En intervjuperson framhåller ytterligare en fördel med EQ:i jämfört med att ställa likande frågor i en intervju. *"Testet mäter hur man svarar på olika frågor och känner av om det korrelerar, att svaren hängde ihop. Det klarar inte min hjärna av att göra."* Testet gör det således lättare att upptäcka om en person är inkonsekvent i sina svar.

En erfaren intervjuare anses kunna känna av en persons emotionella intelligens redan i intervjun och kan sedan fråga referenspersonerna om vissa kritiska aspekter. *"Man får en känsla för de sakerna, men har kanske svårare att sätta ord på det."* EQ:i spelar således en roll genom att hjälpa rekryteraren att konkretiserar de känslor som han eller hon har fått tidigare i rekryteringsprocessen.

4.12 Konsekvenserna vid ett lågt EQ-resultat

Av intervjuerna framkommer att om en kandidat inte går vidare är det en samlad bedömning som ligger till grund för det. EQ-resultatet i sig räcker i regel inte. Dock säger en person att *"det har hänt att jag har haft kandidater som har fallit bort när man har gjort EQ:i.*" Om EQ-resultatet visar att kandidaten inte är helt rätt för rollen har man oftast misstänkt det redan tidigare.

Samtliga intervjupersoner poängterar att om en individ ligger lågt på vissa delar är det viktigt att utreda varför, vilket görs via återkopplingen. *"Att bara göra ett test och inte träffa personen, då kan man lika gärna strunta i testet. Då säger det egentligen ingenting."* Om en individ ligger lågt på någon del som är av vikt för rollen

tittar man på företagets möjligheter att coacha eller stötta personen inom det området. Ibland tvingas företaget omvärdera huruvida de ska satsa på personen eller ej eftersom *"det kan vara väldigt ansträngande och tidskrävande att jobba med personliga egenskaper."*

När det gäller chefsrekrytering ligger testpersonerna vanligtvis kring normvärdet på de flesta förmågorna. *"Jag träffar väldigt sällan personer av udda karaktär, om man får säga så. De har sållats bort längs vägen"* berättar en intervjuperson.

4.13 Om EQ-resultatet avviker från rekryterarens bild

Samtliga intervjupersoner uppger att deras bild av kandidaten vanligtvis stämmer väl överens med EQ-rapporten. Dock medger en person att dess intryck ibland står i kontrast till vad testet visar. *"Vad lätt det är att tro saker! Jag har grym respekt för det nu, för alla gånger jag har låtit mina subjektiva värderingar, mitt humör, min känsla, väga in i min bedömning."* Samma person anser att introverta personer är lättast att missbedöma. Då kan EQ-testet och återkopplingen vara väldigt värdefull.

Ett annat exempel är en rekryterare, som själv inte är certifierad på EQ:i, som säger att om Kandidata skulle testa en person och förmedla en bild av denna som inte överensstämmer med rekryterarens skulle Kandidatas bedömning väga tyngre. Anledningen uppges vara den upplevda svårigheten att på kort tid bedöma en person utan att påverkas av egna förutfattade meningar.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras de empiriska resultaten i relation till den teoretiska referensramen. Delarna kopplas ihop för att kunna besvara de forskningsfrågor som inledningsvis definierats; varför används EQ-test vid rekrytering? Samt, hur stor hänsyn tas till EQ-testresultatet vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat?

5.1 Varför används EQ-test vid rekrytering?

EQ-testet bidrar sällan med ny information utan anges gång på gång visa detsamma som rekryterarna själva har sett. Trots det lägger företagen tid och pengar på att genomföra dessa test, varför?

5.1.1 EQ:i kompletterar IQ-test men ersätter personlighetstest

Flera av de studerade företagen använder både personlighetstest och EQ-test men aldrig i samma rekryteringsprocess. Däremot används EQ:i i kombination med IQ-test och vanliga intervjuer. Av detta drar vi slutsatsen att företagen anser att EQ:i kompletterar de två sistnämnda bedömningsgrunderna, men ser det som överflödigt att testa för personlighet om EQ:i används. Forskningen visar att IQ och EQ mäter olika förmågor (Stein m. fl. 2013) vilket stöder företagens uppfattning om att deras kunskap om kandidaten breddas genom att använda både EQ:i och IQ-test.

Att inget av företagen använder EQ:i och personlighetstest samtidigt antyder att den adderade nyttan av att använda ett av testerna om det andra redan används, uppfattas som liten. Det strider mot vad teorin generellt säger om relationen mellan EQ och personlighet då de har konstaterats vara två skilda områden (Stein m. fl., 2013) och att det därmed skulle finnas ett värde i att mäta båda. Testet EQ:i har dock kritiserats för att inte mäta renodlat EQ utan även egenskaper som är kopplade till personlighet (Brackett & Mayer, 2003). Därmed finns visst teoretiskt stöd för företagens val att inte testa för personlighet när de använder EQ:i.

Högt EQ har visat sig ha betydelse för såväl studieresultat (Brackett & Mayer, 2003; Ashkanasy & Dasborough, 2003) som en individs framgång mer generellt (Goleman,

1995; Dulewicz & Higgs, 2003) vilket antyder fördelar för företag att rekrytera individer med hög emotionell intelligens. Den kritik mot EQ:i som nämns ovan, om att testet skulle mäta någonting bredare än specifikt EQ (Brackett & Mayer, 2003) förefaller inte bekymrar företagen. Empirin antyder att *vad* testet faktiskt mäter har mindre betydelse i praktiken. Rekryterarna tycker sig se en korrelation mellan bra chefer och höga resultat på EQ:i och det är *det* som är anledningen till testets användning snarare än ett behov av att mäta individens faktiska EQ.

I empirin framkommer att företagen inte vill använda tester i större utsträckning än nödvändigt, dels på grund av att tester är dyra och tidskrävande, och dels för att visa hänsyn mot kandidaterna. Om EQ:i faktiskt täcker in vissa aspekter som annars testas med personlighetstest kanske det kan ses som en fördel med EQ:i framför andra EQ-test vars korrelation till personlighet är lägre.

Slutligen framstår det faktum att testet är lätt att använda och förstå som mycket mer betydelsefullt för företagen än att veta exakt *vad* det är man testar.

5.1.2 EQ:i ger en djupare förståelse för kandidaten

Av empirin framkommer att EQ-rapporten i sig inte anses ge någon information av värde för rekryteringsbeslutet, utan det är under återkopplingen som värdet uppstår. Precis som Langhammer konstaterar i sina studier (2013) verkar de företag vi studerat inte lita helt på standardiserade bedömningsmetoder. Att EQ:i kompletteras med ett samtal med den testade är inget som görs vid behov utan ses som en självklar del av EQ-testningen.

Forskningsstudier visar att människor är dåliga på att uppskatta sin egen kapacitet (Brackett & Mayer, 2003) vilket antyder att självskattningsformuläret EQ:i kanske inte mäter individens *verkliga EQ*. Från företagens sida finns dock fördelar med att testet är just individens egen skattning av sina förmågor. Rekryterare skapar sig en bild av de som söker en tjänst genom intervjuer, CV och referenser. Genom EQ:i målar kandidaten upp en bild av sig själv. Överensstämmer denna med den bild rekryteraren har fått kan rekryteraren känna sig mer säker på sin bedömning.

Överensstämmelsen mellan rekryterarens bild och kandidatens bild av sig själv säger även något om kandidatens självkännedom, vilket i sin tur indikerar hur lätt det skulle vara att utveckla personen inom hans eller hennes svagare områden. För företagen är det värdefull information som rekryteraren inte hade fått fram om ett prestationsbaserat EQ-test istället använts.

5.1.3 EQ:i minskar osäkerheten genom att ge en second-opinion

Empirin visar att rekryterarna ser testet EQ:i som en second opinion. Denna uppges ytterst sällan avvika från den first opinion som är rekryterarens egen bedömning. Dock finns flera anledningar till att de trots allt känner ett behov av en second opinion. Till att börja med är det oerhört dyrt för ett företag att göra en felrekrytering till en viktig chefsroll. Förutom att rekryteringen per se är dyr så kan fel person på en kritisk befattning också få kostsamma följdeffekter för företaget. Följaktligen strävar rekryteraren efter att göra allt för att försäkra sig om att den kandidat som i slutändan väljs är rätt person för jobbet.

De flesta val och bedömningar en person gör bygger på intuition och inte på logiskt resonerande (Kahneman, 2003). Kanske är det en medvetenhet om detta som gör att rekryterarna vill ha en bekräftelse på att de inte har låtit sina egna fördomar och förväntningar styra deras bedömning av kandidaten.

Rekryteringsprocessen har beskrivits som fylld av osäkerhet och mångtydighet (Bolander, 2002). Den dissonans beslutsfattaren upplever efter ett rekryterings-beslut kan därför antas vara hög i många fall, varpå ansvar för ett sådant beslut kan uppfattas som obehagligt eller betungande. Brunsson (1990) skriver att ett sätt att minska den enskilda individens ansvar för ett beslut är att öka det totala antalet beslutsfattare. Att föra in EQ:i som en second opinion i utvärderingen av en person kan ses som ett sätt för rekryteraren att minska sitt ansvar, åtminstone för bedömningen av personens EQ. Om rekryteringsbeslutet skulle visa sig vara dåligt kan det åtminstone delvis skyllas på testet, varpå rekryterarens skuld minskas.

5.1.4. EQ:i underlättar rationaliseringsprocessen

Tidigare empirisk forskning (Bolander, 2002) visar att beslutsfattare ofta anpassar insamlad information för att rationalisera sina beslut. Rekryterarna säger sig använda EQ:i som en oberoende second opinion på hur kandidaten är. Vi anser dock att det i större utsträckning är ett verktyg för att rationalisera deras beslut och därmed minska den dissonans som Festinger (1964) menar ofta följer svåra beslut.

Genom att frågorna i EQ:i saknar tydliga rätt och fel, samt att vad som är ett godkänt EQ-resultat inte är specificerat, ger EQ:i utrymme för tolkningar. Resultatet kan anpassas något för att bättre överensstämma med den bild rekryteraren redan har skapat sig och blir således ett sätt att rationalisera deras beslut. Denna möjlighet kan därmed vara en undermedveten men betydelsefull anledning till företagens användning av testet.

I och med att testet kommer in i processen först när endast en eller två kandidater kvarstår används den information som fås genom EQ:i sällan för att underlätta valet mellan *olika* kandidater utan snarare för att bekräfta att den redan valda kandidaten är ett bra val. Precis som Svenson och Jakobsson (2010) tidigare observerat ser vi således att den ökade särskillnad i attraktivitet mellan alternativen som uppstår under beslutsprocessen i första hand sker genom att argumenten *för* det valda alternativet ökar, snarare än att argument *emot* de bortvalda alternativen förstärks.

Organisatorisk handling kan underlättas om ett handlingsalternativ tydligt framhålls som bättre i förhållande till andra alternativ (Brunsson, 1990). Genom att EQ-testet sällan bidrar med ny information utan mer är ett kvitto på rekryterarens observationer kan testet sägas vara ett sätt att framhålla en kandidat framför andra. Har man sett starka sidor hos en kandidat kan EQ:i nyttjas för att bekräfta och ytterligare belysa dessa styrkor så att man känner sig säkrare på sitt beslut och den kognitiva dissonansen minskar.

5.1.5 EQ:i är inte ett verktyg för en mer mekanisk rekryteringsprocess

Att införa test i rekryteringsprocessen kan uppfattas som ett försök att göra bedömningen mer rättvis och objektiv. Av empirin framgår dock att trots användning av test följer intervjuföretagens datainsamling inte en mekanisk metod. Vid användning av mekanisk metod ska påverkan av mänskligt omdöme helt elimineras (Sjöberg, 2014) vilket inte kan anses vara fallet hos intervjuföretagen. Den återkoppling som sker med kandidaten efter testets ifyllnad bör nämligen ses som en del av själva testet då EQ-resultatet, eller åtminstone rekryterarens uppfattning av det, kan justeras till följd av det samtalet. Vad som sägs och vilka frågor som ställs under återkopplingen är starkt beroende av rekryterarens omdöme, vilket gör det till en klinisk datainsamling.

5.1.6 EQ:i är ett redskap för personalutveckling

EQ:i uppges ge kandidaten viktiga insikter om sig själv och sina utvecklingsområden. En kandidat som i slutändan inte anställs får ändå med sig dessa lärdomar och kan jobba med sina brister för att bli bättre lämpad för en chefstjänst i framtiden. Därmed kan EQ:i anses vara extra värdefullt för företag som mestadels rekryterar internt. Vidare anses EQ-rapporten utgöra ett bra underlag för ett första utvecklingssamtal med den kandidat som anställs.

5.2 Hur stor hänsyn tas till EQ-testresultatet vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat?

Hur stor vikt som läggs vid resultatet från EQ:i i förhållande till annan information om de sökande verkar skilja mellan olika rekryterare och företag.

5.2.1 EQ-rapporten i sig ses som oviktig

Vid rekryteringsbeslutet förefaller vikten av själva EQ-rapporten vara låg, medan vikten av resultatet från EQ-testningen i sin helhet, det vill säga inklusive återkopplingen, förefaller vara betydligt högre. Langhammers (2013) observation om rekryterares låga tilltro till psykologiska test och deras upplevda behov av

mindre standardiserade metoder går i linje med våra observationer. Rekryterarna gör aldrig en bedömning av en person enbart grundat på EQ-rapporten utan lägger stor vikt vid vad som framkommer under den efterföljande återkopplingen.

5.2.2 Rekryterarens omdöme spelar in

Rekryterarna framhåller att rekryteringsbeslut bygger på en helhetsbedömning, där all information som framkommit om kandidaten vägs in. Empirin gör det tydligt att det är en klinisk metod som nyttjas vid denna sammanvägning av data, snarare än en mekanisk metod med i förväg bestämda regler som specificerar vilken vikt varje informationskälla ska ha. Hur stor vikt som läggs vid just EQ:i i förefaller variera från gång till annan och är starkt påverkad av rekryterarens omdöme.

Det finns en förväntan hos rekryterarna att kandidaterna ska ha ”normala” testvärden på samtliga EQ-aspekter, och att värdena ska stämma överens med rekryterarens egen uppfattning om personen. Om testet visar att en sökande ligger lägre (eller högre) än väntat använder rekryteraren återkopplingen till att hitta en förklaring till varför testresultatet avvek från den bild han eller hon hade fått av kandidaten. Vid avvikelser verkar rekryteraren utgå ifrån att det är testet som har fel, istället för att ifrågasätta den egna bedömningen. Empirin tyder således på att det vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat ofta läggs mindre vikt vid resultatet från EQ:i än vid rekryterarens professionella bedömning av kandidaten.

Vidare förefaller EQ-resultatet få en större roll i den totala bedömningen om det *stöder* rekryterarens uppfattning än om det talar emot den. Människor anpassar ofta insamlad information för att rationalisera sina beslut (Bolander, 2002; Jakobsson m.fl., 2010). Ur en sådan synvinkel kan EQ:i ha stora fördelar jämfört med exempelvis IQ-test. Även om ett lågt IQ-resultat till viss del skulle kunna förklaras av att personen missförstått en fråga så är möjligheterna att förklara ett lågt resultat på EQ:i mycket större. Förutom möjligheten att frågor kan ha missuppfattats, kan låga värden på vissa delar förklaras av bakomliggande orsaker eller av att kandidaten haft en försiktig svarsstil, det vill säga att den sällan valt extremvärdena på den

femgradiga skalan. Slutligen kan rekryteraren, vid ett lågt EQ-resultat, alltid luta sig mot att personen kan utveckla sin emotionella intelligens.

5.2.3 Testets vikt beror på resurstillgången

Av empirin framkommer att en kandidat ibland väljs trots att den ligger lågt på vissa delar av EQ:i. Det, anser vi, tyder på en stark övertygelse om att emotionell intelligens effektivt går att öva upp och utveckla, något som stämmer väl överens med vad forskning på området har visat (Bar-On m. fl., 2007; Koczwara & Bullock, 2009).

När det gäller EQ behöver en kandidats nuvarande profil inte helt överensstämma med den optimala EQ-profilen för tjänsten. Företagen anser att de kan ”forma” individen för att passa den specifika rollen, något som inte ses som görbart med vare sig IQ eller personlighet. Ett lågt IQ-resultat gör ofta att en kandidat sållas bort, men detsamma gäller inte EQ-resultatet.

I enlighet med vad tidigare forskning visar (Stein m. fl., 2013) ser rekryterarna resultat från IQ- och personlighetstest som statiska. Ett dåligt värde uppfattas därför som ett tillkortakommande hos kandidaten och gör honom eller henne mindre attraktiv att anställa. Ligger personen å andra sidan lågt på någon del av EQ:i ses det inte som en brist utan som ett utvecklingsbehov. I bedömningen av en kandidat läggs liten vikt vid *nuvarande EQ* och mer vikt vid ett *hypotetisk framtida EQ*. Detta framtida EQ är något rekryteraren uppskattar genom att titta på EQ-resultatet och vilka möjligheter personen har att utveckla detta, något som beror på såväl individens egenskaper som vilket stöd organisationen kan erbjuda. Att öva upp emotionell intelligens tar tid och är resurskrävande. Har företaget dåliga möjligheter att stödja en person i dess utveckling väljer man hellre en person som redan har högt EQ. Hur tungt EQ-resultatet väger kan därför sägas beror på företagets resurser och möjligheter.

5.2.4 EQ är viktigt först om kandidaten uppfyller de icke-kompensatoriska kraven

Genom empirin framkommer att en persons EQ är intressant först om personen har en viss generell intelligens. Vid rekryteringsbeslut används en icke-kompensatorisk beslutsregel (Jakobsson m.fl., 2010) för en kandidats IQ-resultat. Kandidaten kan inte kompensera ett lågt IQ resultat genom att vara väldigt bra på något annat. Rörande EQ-resultatet verkar å andra sidan kompensatoriska beslutsregler gälla. Har kandidaten gjort bra ifrån sig på andra delar i rekryteringsprocessen ses ett lågt resultat på någon del av EQ:i enbart som en svaghet kandidaten måste öva upp. Hur stor vikt som läggs vid EQ-resultatet i den sammanvägda bedömningen beror således på om kandidaten först har uppfyllt de icke-kompensatoriska kraven.

5.2.5 Vikten är olika stor för olika aspekter av EQ

EQ:i testar en individs förmågor inom totalt 15 olika områden. Enskilda områden kan få mer eller mindre vikt beroende på vilken roll det rör sig om. Detta visar på ytterligare en skillnad mot IQ-test där det endast är det samlade slutresultatet som är av betydelse.

6. Slutsats

Nedan summeras de huvudsakliga resultaten från analysen samt kopplas ihop för att besvara forskningsfrågorna.

Studiens huvudsakliga syfte var att skapa en bättre förståelse för varför vissa företag använder EQ-test vid rekrytering och hur stor hänsyn som tas till EQ-testresultatet vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat. Rekryterarna själva uppger att orsaken till testets användning är att det ger dem en second opinion. EQ:i ger dem en trygghet genom att bekräfta deras bedömning, snarare än att det adderar ny information om kandidaten. En outtalad men viktig anledning till att testet används är att det hjälper företagen att försvara sina beslut. Att testet saknar tydliga rätt och fel samt gränsvärde för godkänd nivå gör att resultatet kan anpassas för att överensstämma med rekryterarnas beslut. Testet används sällan för att peka ut brister hos kandidaten men i stor uträckning för att förstärka dennes starka sidor och därigenom differentiera honom eller henne från andra kandidater.

Vi har observerat att stora skillnader existerar mellan företags praktiska användning av EQ:i kontra IQ-test. Dels kommer EQ:i in sent i processen medan IQ-test användas redan vid en första gallring av sökande. En andra skillnad är att om EQ-resultatet är lågt eller avviker från rekryterarens bild av kandidaten försöker man hitta bakomliggande orsaker till detta eller hänvisar till att den emotionella intelligensen kan förbättras. Ett lågt IQ-resultat kan inte bortförklaras lika effektivt. En tredje skillnad är att IQ-test ger *ett värde* på kandidatens generella intelligens. EQ:i å andra sidan ger *15 värden* på olika delar av individens emotionella intelligens. Studien har visat att olika delar av EQ ges olika stor vikt beroende på tjänsten. En sista skillnad är att själva resultatet är det som är värdefullt vid ett IQ-test, medan med EQ:i verkar testresultatet i sig vara av väldigt liten vikt. Ser man dock återkopplingen som en del av testet får EQ:i mycket större vikt i den sammanvägda bedömningen. Det är vid återkopplingen som själva värdet av EQ-testet uppstår.

Hur stor hänsyn som tas till EQ-testet i den totala bedömningen av en kandidat verkar vara starkt beroende av tre saker. Det första är att kandidaten måste ha en miniminivå av generell intelligens (IQ). Först efter att det har fastställts intresserar sig rekryteraren för kandidatens emotionella intelligens. Det andra är företagets resurstillgång. Ett företag som inte är villigt att lägga tid och resurser på att utveckla en person kan lägga större vikt vid att kandidatens EQ-profil verkligen motsvarar det de söker. Det tredje som starkt påverkar vilken vikt som läggs vid EQ-resultatet är huruvida resultatet stödjer eller talar emot rekryterarens uppfattning och tagna beslut. Ett resultat som avviker från tidigare bild av personen får liten vikt och anledningar till varför testet visade ”fel” söks. Ett resultat som däremot stämmer väl överens med rekryterarens uppfattning om personen ges stor uppmärksamhet för att förstärka attraktiviteten hos det valda alternativet och därigenom minska efterbeslutsdissonansen hos rekryterare och rekryterande chef.

Ett syfte med uppsatsen var att ge klarhet i varför EQ-test används i så begränsad utsträckning trots att stort teoretiskt stöd finns. En anledning som inte bör underskattas är att testet kom till Sverige för bara 16 år sedan och därför fortfarande är relativt okänt på den svenska testmarknaden. Som framkommer i studien, är en viktig orsak till att företagen använder EQ:i att det är lätt att använda och förstå. För någon som inte är utbildad på EQ:i kan det eventuellt uppfattas som avancerat med de 15 delskalorna och den 20 sidor långa EQ-rapporten, och därmed avskräcka från användning.

En annan förklaring till den begränsade utbredningen av EQ:i kan vara att många företag redan använder någon form av personlighetstest vid rekrytering. Kanske anser dessa företag att EQ:i är för likt deras befintliga test för att se vinster med att använda båda, samt är inte heller beredda att lägga ned tid, pengar och energi på att byta testverktyg. Vidare används EQ:i nästan uteslutande vid chefsrekrytering trots att teorin säger att EQ är viktigt oavsett vilken position man har. Företag som inte rekryterar stora volymer chefer ser kanske därför ingen poäng med att ta in testet.

Studien har visat att EQ:i mäter något som rekryterarna upplever som värdefullt. Om detta är specifikt EQ är av mindre betydelse. Testets största värde är att det ger rekryterarna en second opinion och hjälper dem att legitimera sina beslut. Företag som inte använder testet har möjligtvis mindre behov av detta eller har andra medel till sin hjälp, och kan därmed vara en ytterligare förklaring till att etableringen av EQ-test gått relativt långsamt i Sverige.

Blickar man framåt är det rimligt att emotionell intelligens kommer bli alltmer betydelsefullt då arbeten i allt större utsträckning handlar om teamwork och ledarskap. Uppgiftsspecifika kompentenser blir mindre viktiga vid rekrytering då dagens samhälle möjliggör informationsinhämtning på ett helt nytt sätt. Jämfört med teknisk kunskap är EQ-egenskaper dessutom svåra att återskapa artificiellt. Sammantaget gör detta att ett ökat fokus på emotionell intelligens vid rekrytering skulle kunna motiveras. Dock finns det inget i vår studie som tyder på att EQ-test kommer att dominera rekryteringsprocessen. Studien visar att det sociala mötet mellan rekryteraren och kandidaten fortfarande ses som en extremt viktig del i rekryteringsprocessen.

7. Diskussion

Här presenteras studiens vetenskapliga bidrag samt förslag på vidare forskning

7.1 Studiens bidrag

Genom denna studie har vi visat varför företag väljer att använda EQ-test vid rekrytering, samt vilken roll testresultatet spelar för rekryteringsbeslutet. Vi har funnit att EQ-test fungerar som en värdefull second opinion och minskar den osäkerhet som finns i rekryteringsprocessen. Vi har vidare funnit att det finns ett outtalat värde för företagen i den flexibilitet som testet EQ:i har, samt att det används på ett annat sätt än IQ-test.

Teori och praktik skiljer sig i det avseendet att teorin gör gällande att användning av EQ-test kan vara värdefullt vid rekrytering till alla nivåer, samt att EQ-test med fördel kan användas i kombination med personlighetstest, medan detta inte är vad som sker i praktiken. Studien har resulterat i ökad kunskap kring vad som motiverar företag att använda EQ-test, samt bidragit med nya insikter om hur rekryteringsprocesser i stort går till i dagens organisationer. Studien har således uppfyllt syftet att medverka till att minska det teoretiska gap som finns kring rekrytering i praktiken.

7.2 Förslag på vidare forskning

Det har under studien framkommit att EQ-test används, utöver vid rekrytering, även för personalutveckling och i ledarskapsprogram. Forskare såväl som användare är eniga om att EQ går att träna upp. I EQ-rapporten som testresultatet presenteras i, ingår alltid råd för hur svagare delar kan förbättras. Såväl kandidat som rekryterande chef får en kopia av rapporten, men det är oklart i vilken utsträckning den sedan används och hur uppföljningen ser ut. Trots en övertygelse om att EQ är utvecklingsbart är det få företag som uppger sig ha utarbetade strategier för hur det arbetet ska gå till, vilket gör det till ett intressant ämne för vidare forskning.

Källförteckning

Tryckta källor

Ashkanasy, N. & Dasborough, M. (2003) *Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching*, Journal of Education for Business, 79(1), s. 18-22

Bar-On, R., Maree, J.G. & Elias, M. (2007) *Educating people to be emotionally intelligent*, Westport, CT: Praeger Publishers Inc.

Bar-On, R. (2010), *Emotional intelligence: an integral part of positive psychology*, South African Journal of Psychology, 40(1), s. 54-62

Bolander, P. (2002) *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, Diss., Handelshögskolan i Stockholm

Brackett, M. & Mayer, J. (2003) *Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence*. Personality and Social Psychology Bulletin, 29(9), s. 1147-1158

Brunsson, N. (1990) *Deciding for responsibility and legitimation: alternative interpretations of organizational decision-making*, Accounting, Organizations and society, 15(l/2), s. 47-59,

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson övers.) 2 uppl., Stockholm: Liber.

Cherniss, C. & Goleman, D. (2001) *The emotionally intelligent workplace,* 1 uppl., San Fransisco: Jossey-Bass

Ciarrochi, J. & Blackledge, J. (2006). *Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training: A new approach to reducing human suffering and promoting effectiveness*. I boken Ciarrochi, J., Forgas, J., & Mayer, J. (Eds.),. *Emotional intelligence in everyday life: A Scientific Inquiry*. 2 uppl., New York: Psychology Press/Taylor & Francis.

Darnell, B. (2007) *The People-Profit Connection – How Emotional Intelligence Can Maximize People Skills & Maximize Your Profits*, 2 uppl., Atlanta: Sweet Tea Publishers, s. 33

Dulewicz,V. & Higgs,M. (2003) *Leadership at the Top: The need for emotional intelligence in organizations*, International journal of Organizational analysis, 11(3), s. 193-210

Festinger, L. (1964) *Conflict, Decision, and Dissonance*, Standford: Standford University Press

Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence*. New York: Bantam

Kahneman, D. (2003) *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*, The American Economic Review 93(5), s. 1449-1475

Koczwara, A. Bullock, T. (2009) *What is emotional intelligence at work?,* General Practice Update, 2(5), s. 47-50

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S. Torhell övers.) 2 uppl., Lund: Studentlitteratur

Langhammer, K. (2013) *Employee Selection: Mechanisms behind Practitioners' Preference for Hiring Practices*, Diss., Stockholms universitet.

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997) *What is emotional intelligence?,* I P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (s. 3-31) New York: Basic Books

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000) *Models of Emotional Intelligence*, kap 18 i R. Sternberg (2000), *Handbook of Intelligence*, Cambrigde, UK: Cambridge University Press

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D. (2004) *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*, Psychological Inquiry, 15(3), s. 197-215

Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur

Petrides, K.V. & Furnham, A. (2001), *Trait emotional intelligens: Psycometric investigation with reference to established trait taxonomies*, European Journal of Personality, 15, s. 425-448.

Sjöberg, S. (2014) *Utilizing research in the practice of personnel selection - General mental ability, personality, and job performance*, Diss., Stockholms universitet.

Stein, S., Book, H. & Kanoy, K. (2013) *The student EQ edge – Emotional intelligence and your academic & personal success*, Jossey Bass, San Fransisco.

Svenson, O. (1992) *Differentiation and Consolidation Theory of Human Decision Making*, Acta Psychologica, 80, s. 143-168

Svenson, O. & Jakobsson, M. (2010) *Creating Coherence in real-life decision processes: Reasons, differentiation and consolidation*, Scandinavian Journal of Psychology, 51, s. 93-102

Elektroniska källor

Jakobsson, M., Svenson, O. & Salo, I. (2010) *Upphandling inom kärnkraftsindustrin - kvalitet, säkerhet och beslutsfattande*, Swedish Radiation Safety Authority
http://www.stralsakerhetsmyndigheten.se/Publikationer/Rapport/Sakerhat-vid-karnkraftverken/2010/201006/
Tillgänglig 2015-05-08

Produktblad EQ:i 2.0 ™
http://www.kandidata.se/sidor/eqi-emotionell-intelligens.aspx
Tillgänglig 2015-03-23

Kandidata, 2015
http://www.kandidata.se/sidor/eqi-emotionell-intelligens.aspx
Tillgänglig 2015-05-15

MHS, 2015
http://www.mhs.com/eihc.aspx?id=WhatIsEI
Tillgänglig 2015-04-09

Goleman, 2015
http://www.danielgoleman.info/purchase/
Tillgänglig 2015-04-30

Appendix

Bilaga 1

The Bar-On EQ-i subscales and what they assess

EQ-I subscales	The EI competencies and skills assessed by each subscale
Intrapersonal:	
Self-Regard	To accurately perceive, understand and accept oneself.
Emotional Self-Awareness	To be aware of and understand one's emotions.
Assertiveness	To effectively and constructively express one's feelings and oneself.
Independence	To be self-reliant and free of emotional dependency on others.
Self-Actualization	To strive to achieve personal goals and actualize one's potential.
Interpersonal:	
Empathy	To be aware of and understand how others feel.
Social Responsibility	To identify with one's social group and cooperate with others.
Interpersonal Relationship	To establish mutually satisfying relationships and relate well with others.
Stress Management:	
Stress Tolerance	To effectively and constructively manage emotions.
Impulse Control	To effectively and constructively control emotions.
Adaptability:	
Reality-Testing	To objectively validate one's feelings and thinking with external reality.
Flexibility	To adapt and adjust one's feelings and thinking to new situations.
Problem Solving	To effectively solve problems of a personal and interpersonal nature.
General Mood:	
Optimism	To be positive and look at the brighter side of life.
Happiness	To feel content with oneself, others and life in general.

Källa: Bar-On (2010)

Bilaga 2

Genomförda intervjuer

Person	Jobbar på	Roll på företaget
A	Företag 1	Jobbar med rekrytering, högt som lågt i hela bolaget
B	Företag 1	Jobbar med rekrytering av butikspersonal (såväl extraanställda som butikschefer)
C	Företag 2	Vice koncernchef och HR chef
D	Företag 2	Ansvarig för den interna chefsrekryteringen
E	Företag 3	Före detta Sverigechef över avdelningen som sköter extern chefsrekrytering
F	Företag 3	HR-specialist. Ansvarig för den interna chefsrekryteringen
G	Företag 3	Chef för det team som sköter chefsrekrytering åt kunder
H	Företag 4	HR business partner. Sköter del av rekryteringen till affärsområdena och huvudkontoret
I	Företag 5	Verksamhetsansvarig för Sverigekontoret. Är själv delaktig vid rekryteringarna

Beskrivning av företagen och deras användning av EQ:i

Företag 1	
Företagsbeskrivning	Internationellt telekombolag
När används EQ:i?	Vid all chefsrekrytering samt i inledningen av aspirantprogram för blivande butikschefer
Hur länge EQ:i har använts?	10-15 år
Vem sköter återkoppling?	Intern personal
Företag 2	
Företagsbeskrivning	Internationellt bemanningsföretag
När används EQ:i?	Vid intern chefsrekrytering. Ej vid rekrytering av annan intern personal eller vid uthyrningar och rekryteringar åt kund
Hur länge EQ:i har använts?	Ca 5 år
Vem sköter återkoppling?	Ibland intern personal, ibland Kandidata. Beror på företagets kapacitet. För specifika roller sköter Kandidata hela processen.
Företag 3	
Företagsbeskrivning	Internationellt bemanningsföretag.
När används EQ:i?	Vid chefsrekrytering åt kund, intern chefsrekrytering och uttagning till internt talangprogram (dock enbart på sökande man är osäker på) Används ibland för att hjälpa intern personal upptäcka/analysera sina utvecklingsområden
Hur länge EQ:i har använts?	4-5 år
Vem sköter återkoppling?	Intern personal
Företag 4	
Företagsbeskrivning	Internationellt bolag inom pappersmassa- och skogsbruksindustrin
När används EQ:i?	vid chefsrekrytering samt i internt 3-dagarsprogram för talanger på företaget (ett slags assessment kopplat till ledarskap)
Hur länge EQ:i har använts?	Oklart, dock minst 3 år
Vem sköter återkoppling?	Kandidata i de processer person H ansvarar för. Finns certifierad personal på andra enheter ute i landet
Företag 5	
Företagsbeskrivning	Rekryteringsbolag. Sysslar med referensrekrytring av chefer och specialister
När används EQ:i?	Företaget rekommenderar EQ:i vid all chefsrekrytering men testanvändningen styrs av vad kunden vill ha
Hur länge EQ:i har använts?	8-9 år
Vem sköter återkoppling?	Kandidata

Bilaga 3

Intervjuguide

Introduktion

Vi presenterar oss själva och berättar om vår studie och syftet med intervjun. Vi kontrollerar med respondenten att det är okej att vi spelar in intervjun, vilka som kommer att ha tillgång till materialet och att respondenten kan välja att vara anonym.

Respondenten

- Berätta kort om din position på företaget
- Hur länge har du jobbat här?

Företagets användning av EQ-test

- Kan du beskriva hur ni jobbar i en rekryteringsprocess?
    - Ser processen olika ut beroende på vilken position ni rekryterar till?
- I vilka processer används EQ-testet?
    - Främst vid intern eller extern rekrytering?
    - Till vilken nivå? Mest vid chefsrekrytering eller till lägre nivåer? Varför?
    - I vilken/vilka faser används testet? (Vid screening? I slutfasen?)
    - Hur länge har företaget använt sig av EQ:i?
    - Vad var det som gjorde att företaget valde att införa EQ:i?
- Använder ni några andra typer av tester?
    - I vilka rekryteringsprocesser använder ni dessa?

Betydelsen av testresultatet

- Vilka skillnader ser du före vs efter företaget börjat använda EQ test?
- Vad upplever du att du har för nytta av resultatet från ett EQ-test vid rekryteringen?
    - Har det blivit lättare att hitta rätt kandidater efter att ni införde EQ test?
- Vad händer om en kandidat får ett lågt EQ-resultat?
- Hur stor vikt har EQ-testresultatet vid den sammanvägda bedömningen av en kandidat?
    - Är det någon aspekt av EQ ni är särskilt intresserade av?
    - Fångas den aspekten även av andra test (IQ/personlighet) eller intervjun?

- Hur ser du på skillnaden mellan de resultat man får från ett EQ-test och det man får från ett personlighetstest?

Övrigt

- Det finns ju två typer av EQ-test: de som baseras på självskattning och de prestationsbaserade
    - Varför har man valt just EQ:i som bygger på självskattning?
- Anser du att EQ är något som man som individ kan träna upp och utveckla?
    - Finns det några möjligheter för de anställda att "träna upp" sin EQ?
- Utvärderar ni effekten av EQ-testen? Dvs om ni faktiskt lyckas rekrytera personer med högt EQ

Avslutning

- Är det någon aspekt av EQ som man skulle önska mäta men som inte täcks in av EQ:i?
- Är det någon annan på företaget som du känner att vi borde prata med?