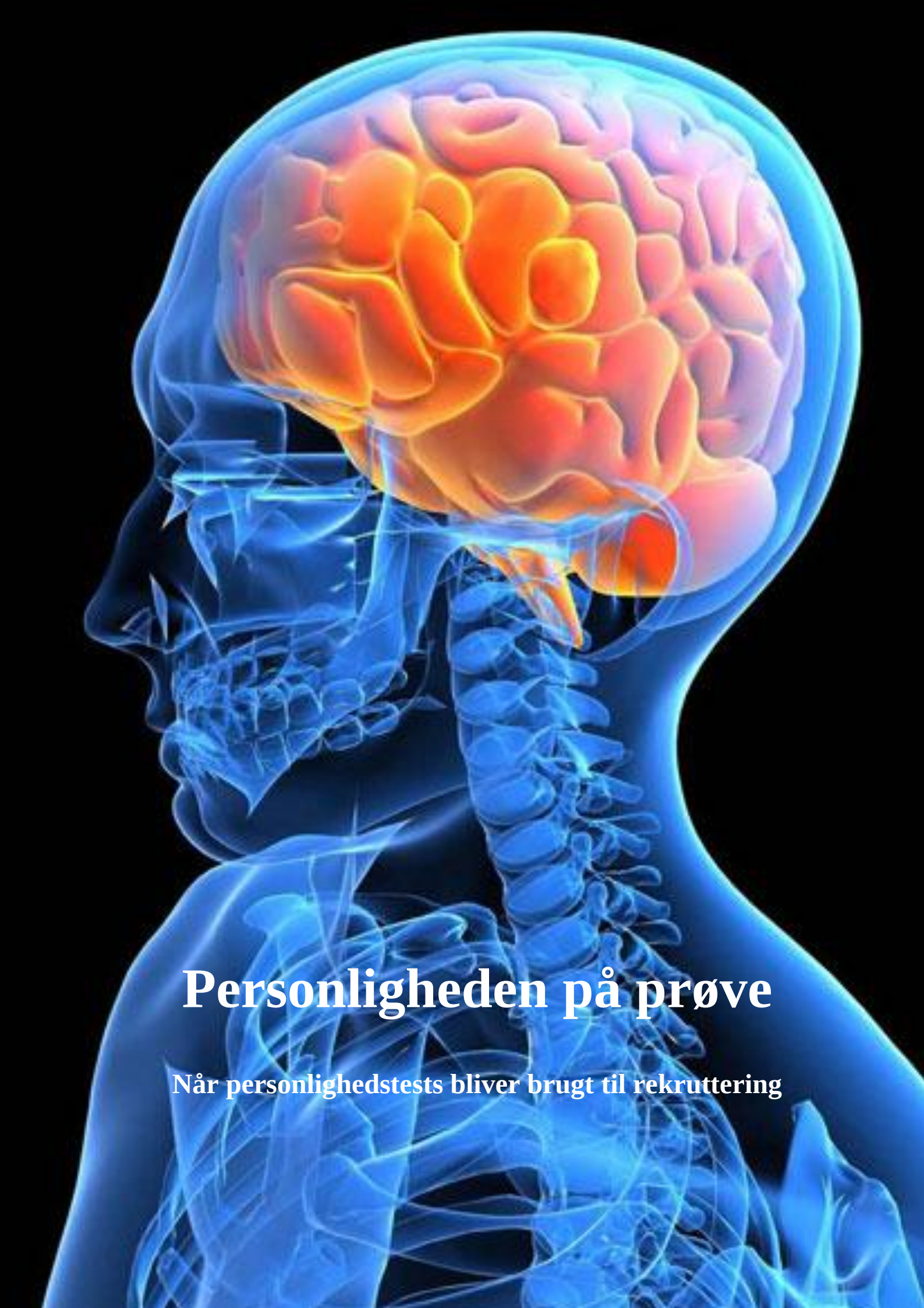
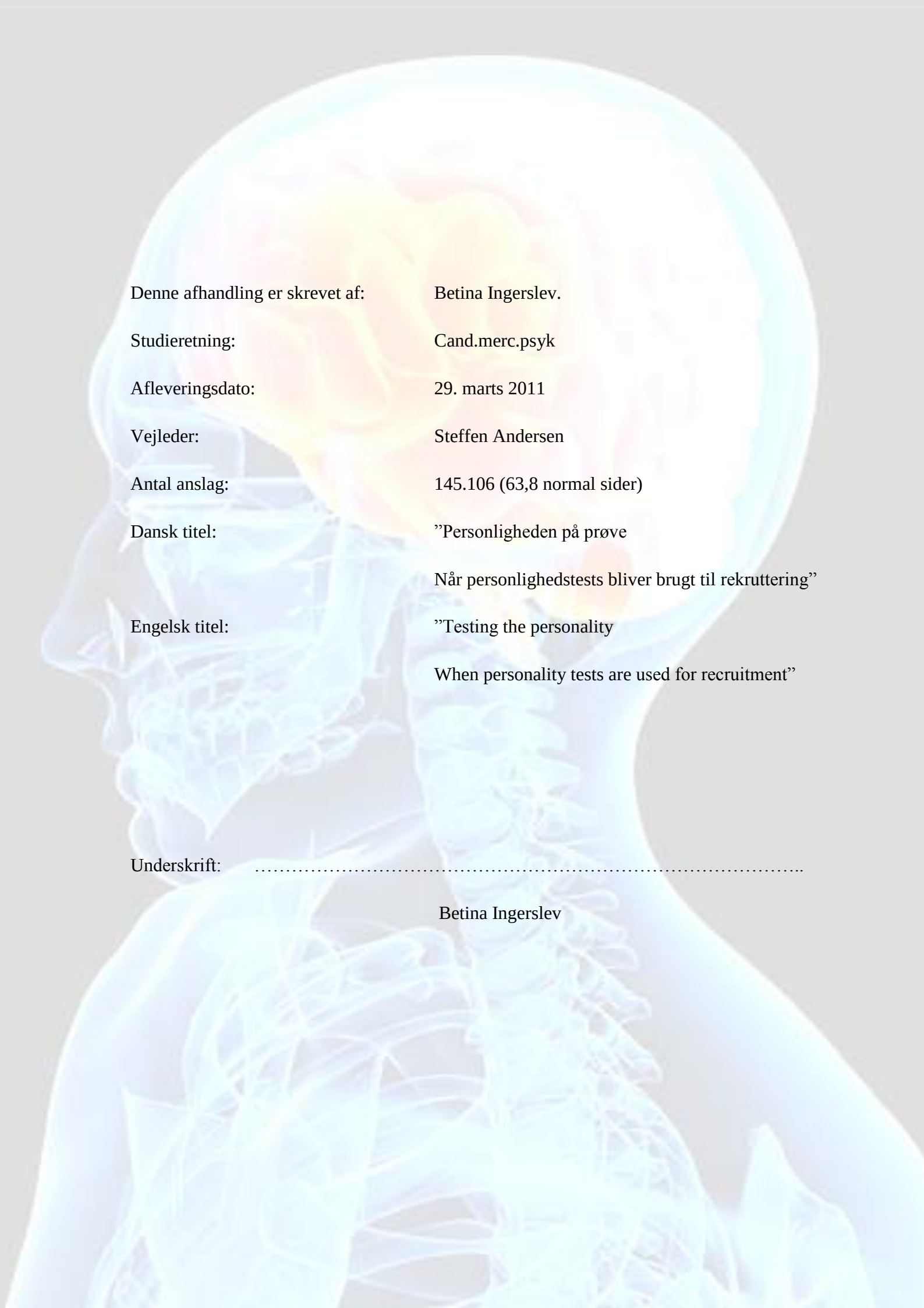




Personligheden på prøve

Når personlighedstests bliver brugt til rekruttering



Denne afhandling er skrevet af: Betina Ingerslev.

Studieretning: Cand.merc.psyk

Afleveringsdato: 29. marts 2011

Vejleder: Steffen Andersen

Antal anslag: 145.106 (63,8 normal sider)

Dansk titel: ”Personligheden på prøve
Når personlighedstests bliver brugt til rekruttering”

Engelsk titel: ”Testing the personality
When personality tests are used for recruitment”

Underskrift:

Betina Ingerslev

Dansk resumé:

Denne afhandling handler om, hvorfor det ikke nytter noget at teste personligheden, når der skal rekrutteres ny arbejdskraft til en dansk virksomhed. Min argumentation indeholder følgende punkter: 1) Ifølge personlighedspsykologien lever mennesker med roller, der er foranderlige og kontekstbetinget. 2) Ifølge socialpsykologien er det den sociale orden, der definere menneskers roller og handlemuligheder. 3) Da en personlighedstest måler på menneskers egne udsagn om tidligere roller, ligger der ikke noget belæg for, at denne adfærd ville kunne overføres til en fremtidig kontekst. 4) Ifølge Belbins studier fra Henley kan et menneskes fortrukne adfærd ændres forholdsvis hurtigt i forhold til den gruppe, vedkommende kommer til at interagere med. Når danske virksomheder tester personligheden, gør de det uden sammenhæng til den sociale orden, der er opstået i forhold til en bestemt stilling. 5) Idet en personlighedstest har både en forfatter og efterfølgende analytiker forsvinder ideen om at test kan gengive en objektiv sandhed. Der findes ganske simpelt ikke en objektiv sandhed.

Alt dette danner grundlaget for min argumentation om, at personlighedstests kun kan give et momentant indblik af et menneskes kontekstrelaterede selvbillede og altså ikke gavner danske virksomheders rekruttering.

English abstrakt:

This thesis deals with why it is to no use to test the personality when Danish companies employ new labor. My argumentation contains the following five points: 1) According to the personality psychology, humans are not invariant but instead, the way we live and the roles we put on ourselves are changeable and contextual. 2) According to the social psychology, it is the social order that defines the roles and possibilities that humans live by. 3) As a personality test measures on people's own statements about past roles, there is no evidence that this behavior could be transferred to a future context. 4) According to the studies of Belbin from Henley, a person's preferred behavior changes relatively fast in relation to the group the person is going to interact with. When Danish companies test the personality they do so without the correlation with the social order which has arisen in accordance with a given position. 5) Since a personality test has both an author and subsequently an analyst, the idea that the test can produce an objective truth disappears. There is simply not an objective truth.

All this together, lays the foundation for my argumentation that, personality tests only provides a momentarily picture of a person's self image, and therefore do not benefit a recruitment process at all.

Indhold

Dansk resumé:	3
English abstrakt:	4
Indledning.....	8
Problemfelt	10
Problemformulering.....	12
Specialeafhandlingens afgrænsning.....	13
Metode og teorivalg.....	15
Læsevejledning	16
Kapitel 1: Personlighedspsykologi	18
Indledning.....	19
Personligheden.....	19
Psykologiske normer	23
Personlighedspsykologien som videnskab	25
Personlighed som en målbar størrelse	26
Personlighedspsykologi og rekruttering.....	27
Delkonklusion:.....	29
Kapitel 2: Hvad er en Personlighedstest?	30
Indledning.....	31
Opbygning af personlighedstest	31
1: Test procedure	32

2: Testnormer.....	33
3: Standardafvigelse	34
4: Percentiler.....	36
5: Testkvalitet	38
Bias i test	39
Etik og moral i test.....	40
Personlighedstest og rekruttering.	41
Delkonklusion.....	42
Kapitel 3: Interview på baggrund af testresultater.....	44
Indledning.....	45
Interview i stedet for åben samtale	45
Interview - og interviewer bias	47
Interviewers rolle.....	48
Etik og moral i interview	49
Personinterview og rekruttering	51
Delkonklusion.....	52
Kapitel 4: Gruppedynamik	53
Indledning.....	54
Socialpsykologi	54
Gruppedynamik	55
Belbins grupperoller.	56
Begrebsforklaring af ”Team” og ”Gruppe”	63
Gruppefænomenet	63
Gruppedynamik og rekruttering	65
Delkonklusion.....	65
Kapitel 5: Den objektive sandhed.....	67

Indledning.....	68
Den objektive sandhed.....	68
Konstruktivisme - Den beskrivende sandhed	69
Stillingsbeskrivelse.....	69
Den objektive sandhed og rekruttering.....	71
Delkonklusion.....	72
Kapitel 6: Konklusion.....	73
Kildehenvisning.....	77
Bilag til kandidatafhandlingen.....	83

Indledning

Denne kandidatafhandling er udarbejdet som afslutning på cand.merc.psyk.-studiet, og handler om personlighedstests i rekrutteringssammenhæng. Afhandlingen er skrevet for at sætte fokus på, at det ikke kan betale sig for virksomheder at gøre brug af personlighedstests, når de ansætter nye medarbejdere og argumenterer for, hvorfor det forholder sig sådan.

Psykologiske tests, og personlighedstests i særdeleshed, er uden sammenligning det mest benyttede arbejdsværktøj, som virksomheder i dag gør brug af, når de rekrutterer ny arbejdskraft (Ungar, 2008). Det er til trods for, at kritikken er haglet ned over brugen af personlighedstests de sidste 15 år.

”Karen schultz: markedet [for personlighedstests] er eksploderet i et omfang, så man i dag nærmest tester buschauffører for, om de er flinke nok. Det er grotesk.”
(Terkelsen, 2007).

Tilbage i 1998 undersøgte den danske erhvervpsykolog Karen Schultz det danske marked for psykologiske tests i forbindelse med lederudvælgelse, og hendes konklusion var klar: Udvælgelsen blev ikke bedre af, at ansøgerne havde gennemgået en test (Terkelsen, 2007). Senere, i 2005, blev der igen foretaget en undersøgelse af brugen af personlighedstests. Denne gang var det Ledernes Hovedorganisation, der via samtaler med topledere undersøgte, hvorvidt personlighedstests var med til at fremme ansættelsen af den helt rigtige person. Resultatet af denne undersøgelsen lignede dog til forveksling den fra 1998, og den viste, at hele 92 ud af 194 topledere (47 %) havde prøvet at ansætte den forkerte person til en lederstilling på trods af, at der var blevet brugt forskellige former for personlighedstests til rekrutteringen (Mose, 2006). 16 % af toplederne havde endda oplevet den negative side ved en personlighedstest nemlig at afvise en ansøger med resultater, der umiddelbart så dårlige ud. Bagefter havde disse ledere så

fundet ud af, at den kasserede ansøger måske alligevel ville have været den rette til jobbet (Mose, 2006).

De to undersøgelser udmærker sig begge ved kun at behandle situationer, hvor det drejer sig om udvælgelse af ledende medarbejdere. Jeg vil i denne kandidatafhandling argumentere for, hvorfor brugen af personlighedstests til rekruttering hverken er hensigtsmæssig at benytte, når der er tale om ledende- eller helt almindelige medarbejdere.

Afhandlingen er som sådan ikke en kritik af selve ideen om testning af personlighed. Jeg anerkender til fulde, at der er udviklet valide metoder til at kunne gøre den individuelle og menneskelige personlighed målbar. Men jeg ønsker at gøre op med ideen om, at når bare man tester personligheden hos en vilkårlig jobansøger, så kan man finde frem til den perfekte medarbejder.

- Betina Ingerslev

Problemfelt

”Ideen med personlighedstests er, at man ved hjælp af et skema og folks svar kan gennemskue, hvilken personlighed forskellige mennesker har, og derfor hvordan de vil reagere i forskellige situationer. På den måde kan man sikre sig, at de rigtige mennesker havner i de rigtige stillinger”

Ovenstående citat stammer fra jobdatabasen jobworld.dk, og citatet afspejler til fulde den argumentation, der bliver brugt af rekrutteringsbranchen, når den forsøger at overbevise danske virksomheder om, at det kan betale sig at benytte personlighedstests til rekruttering. Rekrutteringsbranchen slår dog samtidig på, at personlighedstests kun bør være et grundlag for en senere jobsamtale (Dansk Psykologisk Forening, 2003):

”Hvis man skal kunne opnå pålidelige oplysninger fra en personlighedstest, skal resultatet diskuteres med dig bagefter. Hvis du ikke bliver kaldt ind til en opfølgende samtale efter testen, bør du sætte et stort spørgsmålstegn ved den virksomhed, som udførte testningen! (Sikta Urval)”

Baggrunden for dette skal øjensynligt findes i, at ansøgeren kan få lov til at uddybe de svar, der er fremkommet fra testen i tilfælde af, at de skulle være enten misvisende, ufuldstændige eller modsatrettede (Ungar, 2009). Generelt set viser det sig nemlig, at personlighedstests i sig selv kun generer 40 % chance for at finde frem til den rigtige medarbejder (Kiel, 2005), hvilket vil sige, at det ville det være mere pålideligt at slå ’plat eller krone’ om en ansøgers fremtid, end det ville være at skulle lade en personlighedstest tale for sig selv. Derfor hedder det sig, at testresultaterne kun kan bruges som udgangspunkt for en dialog, og at en seriøs personlighedstest kræver en ordentlig tilbagemelding af en seriøs og professionel uddannet konsulent (Terkelsen, 2007).

Den seriøse og professionelle konsulent bør, ifølge rekrutteringsbranchen selv, tilkaldes fra en ekstern konsulentvirksomhed, fordi ”omkostningen til en searchvirksomhed er minimal og ofte afgørende for udbyttet af processen” (Compass.dk). De virksomheder, der vælger at hyre eksterne konsulenter til rekrutteringsopgaver, begrundes da også deres valg med, at det for eksempel er for at få input og inspiration udefra, få en kritisk vurdering af hvordan

opgaverne i det pågældende job er sammensat eller få indspark til, hvilke personlige eller faglige kvalifikationer der passer til et givet job (Sander, 1999). Hovedårsagen til, at mange virksomheder vælger at benytte sig af ekstern hjælp til rekruttering, er dog for at kunne slippe for ansvaret (Sander, 1999); Ledelsen kan 'vaske hænder' og henvise til konsulentfirmaet i tilfældet af, at forløbet med den nye medarbejder ikke gik som forventet (Sander, 1999). Man ville for eksempel have svært ved at bebrejde en bestyrelse at ansætte en person, der har idealprofilen, som konsulentens test har sagt god for.

Det er dog ikke nogen hemmelighed, at det er en kostbar affære at fejlbedømme en ansøger og derved ansætte den forkerte person – uanset hvem der end måtte have ansvaret (Persontests.dk, 2010). Hvis den nye medarbejder viser sig ikke at være den rette til jobbet, er det dyrt, langsomt og uroskabende at afslutte ansættelsesforholdet og gentage søgeprocessen efter en ny medarbejder. Ifølge Malin Danielsson kan det koste helt op til 990.000, hvis man fejlrekrutterer en person til en lederstilling. Til sammenligning koster det op mod 180.000 kroner, hvis man fejlrekrutterer en person til en almindelig jobfunktion (Danielsson, 2006)

I det senest år er der sket en udvikling på arbejdsmarkedet, der har gjort, at der nu er langt flere ansøgere til de ledige jobs, end der var for bare to år siden (Andersen, 2010). Dette bevirker, at en mulig ansøger må gøre sig umage for at virke attraktiv over for arbejdsgiver, idet der er hård kamp om de bedste jobs. I en testsituation vil det derfor være fristende at 'pynte' lidt på sin selvbeskrivelse, idet man fx kan beskrive sig selv ud fra, hvad man tror, virksomheden søger. Søger virksomheden en leder, vil de fleste nok være tilbøjelige til at antage, at det er et positivt træk, hvis ansøgeren er udadvendt, har det store overblik og erfaring med at holde mange bolde i luften på samme tid. Men har man en virksomhed, der i forvejen er fuld af kreative omkringfarende mennesker, vil en leder, der kan skabe sammenhæng, samle alle de løse tråde og udarbejde en realistisk plan for fremtiden, nok være at foretrække. Derfor er det vigtigt at gøre sig klart, hvad resultatet af en personlighedstest 'afslører'; Er det en afspejling af virkeligheden? Eller er det resultatet af en drøm om at være på en bestemt måde i en bestemt situation?

Som før nævnt er personlighedstests i rekrutteringssammenhæng dog kommet for at blive (Ungar, 2008), og tests indgår i dag som en del af den mest benyttede rekrutteringsmetode på det danske marked - personlighedstests i særdeleshed, som oftest indgår i ansættelser af personer til ledende stillinger. Jeg antager derfor, at det må være et stort problem for det danske erhvervsliv, at personlighedstests faktisk ikke har nogen effekt på det endelige resultat: Hver anden gang der ansættes en leder i Danmark, viser det sig efterfølgende, at det var en fejlrekruttering (Mose, 2006).

Så hvorfor teste personligheden, hvis resultatet alligevel ikke kan bidrage til en bedre rekruttering?

Denne specialeafhandling er underlagt den forforståelse, at personlighedstests som oftest baserer sig på selvrapportering af momentane følelser, tanker og adfærd, sat ind i et struktureret svarformat (Bertelsen, 2003). Momentane sindstilstande kan have forholdsvis meget indflydelse på resultatet af en personlighedstest (Orloff, 2008), og da tanker og følelser med tiden kan ændres i en vilkårlig retning, kan dette medvirke til et mærkbart ændret testresultat, som ikke er til at forudse (Milton, 2010). Det er bl.a. derfor, at der er en forældelsesfrist på de svar, der bliver afgivet ved en personlighedstest. Man kan altså argumentere for, at menneskers 'personlighed' kan blive for gammel.

Problemformulering

I denne specialeafhandling vil jeg diskutere anvendeligheden af personlighedstests i rekrutteringssammenhæng.

Dernæst vil jeg give mit bud på, hvordan man ville kunne benytte de testresultater, der fremkommer fra en personlighedstest, til at optimere succesraten for ansættelser.

Specialeafhandlingens afgrænsning

Erhvervslivet har i dag mulighed for at benytte en bred vifte af tests, når de skal rekruttere nye medarbejdere. Testene er udviklet på vidt forskellige baggrunde, og selv om deres opbygning, form og typer af spørgsmål ligner hinanden meget, er nogle tests fra starten udviklet til erhvervslivet, mens andre er hentet i den kliniske verden og siden tilpasset arbejdsmarkedet. Dette gælder for eksempel MBTI-testen, der bygger på den jungianske tankegang¹, der har sit udspring i Freuds arbejde med psykisk lidende patienter.

Jeg vil i denne afhandling fraholde mig fra at skulle redegøre for alle de personlighedstests, der i dag er udbudt på det danske eller internationale marked. Jeg vil kun behandle de tests, jeg finder relevante for min problemformulering.

Videre vil jeg også afgrænse mig fra at skulle udarbejde empiri, der afdækker, hvordan og hvorfor man rekrutterer uden brug af en personlighedstest samt succesraten for dette. Jeg vil udelukkende forholde mig til situationer, hvor der benyttes personlighedstests.

Personlighedstests kan opdeles i to hovedtyper: Personlighedsspørgeskemaer og projektive tests (Bertelsen, 2003). Personlighedstests vil som regel være i form af skriftlige spørgeskemaer, som skal besvares ved at anføre enig/uenig på en vilkårlig skala eller ved at vælge nogle udsagn, der passer bedst og dårligst til testpersonen. Testmaterialet og testscoren er her entydig, idet scoringen opgøres gennem en simpel optælling af antallet af bestemte svar. Selve testresultatet skal stadig fortolkes, det vil sige beskrives med ord (Bertelsen, 2003). De projektive tests anvendes primært inden for det kliniske og psykiatriske område. Et eksempel på en projektiv test er Rorschachtesten, hvor testpersonen præsenteres for nogle blækklatter, der ikke forestiller noget bestemt, men derimod kan danne udgangspunkt for mange ideer. Fortolkningen af blækklatterne tager derfor udgangspunkt i, hvad testpersonen synes, blækklatterne kunne ligne. Det kan også være Lüschers farvetest, hvor personen skal prioritere mellem forskellige farver. Et tredje

¹ MBTI bygger på C. G. Jungs teorier om at individets personlighed er en statisk størrelse, der hverken skifter over tid eller fra kontekst til kontekst.

eksempel er Thematic Apperception Test (TAT), der består af billeder af hverdagssituationer, som testpersonen så skal beskrive (Bertelsen, 2003).

Jeg har i denne afhandling valgt at fokusere på den type af personlighedstests, der er udformet som spørgeskemaer, fordi denne metodetilgang regnes for mere objektiv (Ungar, 2008) end en projektive tilgang, der kun sjældent benyttes i rekrutteringssammenhænge. Grunden til dette ligger i, at resultatet fra et spørgeskema kan gøres op i antal og opstilles overfor en normgruppes typiske svar. Hver test har sin type af spørgsmål og hver sin måde at stille disse spørgsmål op på. Derudover er der også forskel på, hvilke adfærdstræk den enkelte test måler på – for eksempel lederevner eller evnen til at være innovativ og kreativ.

En lang række træk går dog igen i de fleste tests, som for eksempel graden af introvert/ekstrovert opførsel, selvsikkerhed og gennemslagskraft (Bertelsen, 2003). Men når en ansøger testes, ønskes der som oftest også en viden om graden af tilstedeværelsen af karaktertræk som: Tillidsfuld, uafhængighed, selvstændighed, indlevelsessevne, spontanitet, lederevner, behov for retningslinjer, social adfærd, behov for succes, psykisk robusthed, impulsitet, og behov for struktur.

Ovennævnte er tilfældige udpluk af karaktertræk fra en lang række forskellige tests, der kan være med til at beskrive en vilkårlig personlighedstype. En personlighedstest kan bestå af flere hundrede spørgsmål, men bruger ofte 15 til 30 faktorer, der er i lighed med ovenstående (Sander, 1999).

Inden for de sidste tyve år er der dog opnået bred enighed om, at antallet af overordnede personlighedstræk kan inddeles i fem hovedkategorier: Ekstroversion, omgængelighed, samvittighedsfuldhed, emotionel stabilitet og kultur/åbenhed for erfaring (Digman, 1990). Derfor vil de personlighedstests, som denne afhandling kommer til at omfatte, være opbygget omkring denne tankegang.

Jeg vil dog ikke gå ind i udvælgelsen af, hvilke spørgsmål der er blevet udarbejdet til hvilke tests, ej heller vil jeg gå ind i hele forarbejdet med at udvikle de forskellige tests eller gå i dybden med, hvordan deres virke kan retfærdiggøres og valideres.

Metode og teorivalg

Denne kandidatafhandling bygger udelukkende på et teoretisk grundlag. Denne metodiske tilgang er valgt på baggrund af, at mængden af udbydere på området ganske simpelt er for stort. Der er et utal af konsulentvirksomheder, der alle mener, at lige præcis deres personlighedstest er vejen frem for at finde det helt rigtige match. Derfor er det tæt på umuligt at gå i dybden med hver enkel personlighedstest.

Derudover har jeg valgt at holde mig fra empiriske indsamlinger, da det overskrider denne afhandlings formmæssige grænser. Videre er det min overbevisning, at en sådan empirisk undersøgelse blot ville skabe unødigt forvirring, da tests kan bygge på forskellige videnskabelige og teoretiske grundlag. Derfor vil det ikke give mening at skulle forestå en individuel behandling og sammenligning af samtlige personlighedstests, der findes på markedet i dag.

For at forstå, hvordan personligheden som begreb bliver behandlet, tager jeg udgangspunkt i den vestlige personlighedspsykologi. Denne gren af det psykologiske felt er opstået med Freud og videreudviklet gennem de seneste 100 år. Videre spiller socialpsykologien en stor rolle i min udredning af den interpersonelle aktion og reaktion, der kan have indflydelse på den menneskelige adfærd. Denne gren er opstået med den amerikanske psykolog Gordon Allport (1897-1967) i starten af den 20. århundrede, og efterfølgende er den blevet en af psykologiens store deldiscipliner.

Den amerikanske psykolog Robert M. Belbins mangeårige empiriske undersøgelser brugs til at belyse, hvordan grupper kan agere uafhængigt af socialpsykologien. Denne indsigt bruger jeg til at forme en forståelse af, hvordan resultater fra personlighedstests kan anvendes på en langt mere hensigtsmæssig måde end det i dag er tilfældet.

Jeg vil ikke fastlægge mig på en egentlig hovedteoretisk tilgang og ej heller en videnskabsteoretisk indgang til min afhandling. Jeg vil dog afslutningsvis diskutere, hvordan forskellige videnskabsteoretiske retninger vil kunne have indflydelse på mine resultater.

Læsevejledning

For at skabe et overblik over denne afhandling, vil jeg hermed gennemgå baggrunden for de forskellige kapitler:

Kapitel 1: Dette kapitel omhandler, hvordan begrebet 'personlighed' opfattes i den vestlige verden. For at kunne forstå, hvad det er for grundlæggende mekanismer, som en personlighedstest arbejder ud fra, er det nødvendigt at forholde sig til, hvordan begrebet bliver opfattet i forhold til den vestlige psykologi. De teorier, der har været medvirkende til at forme begrebet 'personlighed', er bl.a. Freud, Jung og Adler. Deres teorier er senere blevet udfordret og videreudviklet af andre, men fælles er, at de bygger på samme fundament. Ved at kunne forstå, hvordan begrebet personlighed bliver forstået og behandlet, vil jeg argumentere for, hvorfor denne tilgang ikke bør anvendes til rekruttering.

Kapitel 2: Dette kapitel omhandler de forskellige delelementer, der bruges til at skabe en personlighedstest. For at kunne forstå, hvorfor der bliver argumenteret så kraftigt for validitet og reliabilitet, er det nødvendigt at kunne forholde sig til selve opbygningen af en given test. Ved at kunne forstå grundtankerne bag en test og danne sig viden om, hvordan tests bliver opbygget for at kunne opfylde regler og retningslinjer for validering, vil jeg diskutere, hvor nemt det er for en testtager at skabe sin egen virkelighed ved at få testen til at vise det ønskede resultat.

Kapitel 3: Dette kapitel omhandler de spilleregler, der er for den opfølgende samtale efter personlighedstesten – spilleregler så som forventninger og fordomme. For at kunne forstå, hvordan virksomheder kan mindske den bias, der opstår i en interviewsituation, er der nødvendigt at forstå, hvordan et interview bør opstilles, og hvilke alternativer der er til denne form for samtale.

Kapitel 4: I dette kapitel vil jeg diskutere, hvordan man kan benytte testresultater på en mere hensigtsmæssig måde end bare at lade dem være grundlaget for en senere samtale og efterfølgende evaluering. Ved at forstå hvordan mennesker fungerer i en gruppe, er det muligt at forstå hvorfor det er nødvendig at forstå den samlede rollefordeling i gruppen som den nyansatte kommer til at interagere med.

Kapitel 5: I dette kapitel vil jeg diskutere begrebet 'objektiv sandhed', og hvilken indflydelse det har på muligheden for at kunne udarbejde en virkelighedsnær jobbeskrivelse. Ved at forstå hvorfor der ikke kan findes én sandhed, når man arbejder med mennesker, er det muligt at forstå problemstillingen ved at forsøge at udarbejde et facit som resultatet af en personlighedstest bliver sammenholdt med.

Kapitel 6: Konklusionen på denne afhandling.

Kapitel 1:

Personlighedspsykologi

Indledning

I dette kapitel vil jeg gennemgå det teoretiske grundlag for personlighedspsykologien. Jeg vil redegøre for, hvordan begrebet 'personlighed' opfattes i den vestlige verden. For at kunne forstå, hvad det er for grundlæggende mekanismer, som en personlighedstest arbejder ud fra, er det nødvendigt at forholde sig til, hvordan begrebet bliver opfattet i forhold til den vestlige psykologi. De teorier, der har været medvirkende til at forme begrebet 'personlighed', er bl.a. Sigmund Freud, Jung og Adler. Deres teorier er senere blevet udfordret og videreudviklet af andre, bl.a. Allport, Cattell, Anna Freud og Eysenck, men fælles for personlighedstests er, at de bygger på samme fundament, nemlig 'Personlighedspsykologien'.

Jeg vil afslutningsvis i dette kapitel argumentere for, hvorfor personlighedspsykologien ikke bør anvendes i forbindelse med rekruttering.

Personligheden

For at kunne forstå en personlighedstest, er det vigtigt først at kunne forholde sig til, hvad der ligger til grund for begrebet 'personlighed'. Det er en afgørende forudsætning for hele diskussionen, at det bliver klart, hvordan vi, i den vestlige verden, opfatter den menneskelige personlighed. For hvis det ikke er gjort klart, hvad den menneskelige personlighed er for en størrelse, hvordan skulle den så kunne gøres målbar?

Den amerikanske psykolog John Santrock (1945 -), beskriver menneskes personlige udvikling ved følgende definition: Personlighed defineres som varige personlige karakteristika for enkeltpersoner (Santrock, 2002). Selv om nogle psykologer rynker på næsen af den beskrivelse, er det en almindelig og ofte anvendt forklaring på den menneskelige og personlige udvikling, der bygger på den psykodynamiske metodetilgang. Udtrykket 'psykodynamisk' dækker over enhver teori, der bygger på ideen om, at mennesket er i konstant forandring og udvikling. Den mest kendte af disse psykodynamiske teorier er den freudianske psykoanalyse. Den freudianske psykoanalyse er den psykologiske teori og behandlingsform, der blev skabt af den østrigske læge Sigmund Freud (1856 –

1939) i den sidste del af 1800-tallet. Teorien var banebrydende og dominerende i Tyskland frem til anden verdenskrig, og den psykoanalytiske teori må anses for at være en psykologisk grundsten, idet så godt som alle senere retninger er udsprunget heraf (Gad: 2007). Freuds idé om den menneskelige psyke er i dag videreudviklet til moderne teorier om menneskelig adfærd (adfærdspsykologi) og til det psykiske sammenspil mellem mennesker (socialpsykologien).

I 1910 blev den internationale psykoanalytiske forening (IPA) grundlagt, og udover Sigmund Freud omfattede foreningen også psykologer som Carl G Jung fra Schweiz og østrigske Alfred Adler. Disse to psykologer er interessante, da de begge blev ekskluderet fra foreningen på grund af teoretiske uoverensstemmelser. De videreudviklede nemlig begge psykoanalysens grundprincipper. Alfred Adler (1870-1937) udviklede individualpsykologien i et opgør mod psykoanalysen, og fremhævede mindreværds komplekset og magtbegær på bekostning af Freuds seksuel begreb. Carl G. Jung (1875-1961) brød med Freud i årene 1913-1914 og udarbejdede herefter sin teori om analytisk psykologi og analytisk terapi. Jung anså dermed psyken som et individuelt projekt, der blev påvirket af omverdenen. Med individuelle projekter menes der de ting, som adskiller mennesker fra hinanden, men skønt det ofte defineres som værende et stabilt sæt af karakteristika, der gør os unikke, er der inden for psykologien en ret heftig debat om, hvorvidt det nu også forholder sig sådan eller ej. Personlighed defineres her forskelligt, alt efter teoretisk ståsted.

Selv om man i det overstående kan se en klar forskel mellem Sigmund Freud, Carl Jung og Alfred Adler, så er de tre teoretikere dog enige om en væsentlig ting: Man kan vurdere hinanden på personligheden, og man kan kende hinanden på personligheden. Dermed er det sagt, at venner, kærester og kollegaer kan blive udvalgt på baggrund af personligheden. Man kan sammenligne andres personlighed med sin egen og opbygger en idé om, hvordan de andre personligheder matcher med ens egen. Når man oplever og vurderer en andens personlighed, kan man dog sagtens tage fejl, og den anden kan, ved nærmere bekendtskab eller under andre omstændigheder, vise helt nye og overraskende sider af sig selv: Man kan nemt blive både positivt og negativt overrasket, når nye bekendtskaber vælger at vise det sande 'jeg' (Terkelsen, 2008). Nogle personer kan fx være følsomme og sentimentale i

hjemlige omgivelser, mens de kan optræde kynisk og beregnede på jobbet. Eller en person kan være meget dominerende i sit parforhold, mens vedkommende er stille og sky på arbejdspladsen. Det kommer alt sammen an på de forventninger og personlige muligheder, der er til rådighed for hver enkelte i en konkret kontekst (Terkelsen, 2008).

Hvad det er, der gør, at mennesker sådan kan skifte adfærd, er psykologer meget uenige om: Nogle psykologer, fx Anna Freud, mener at det er ubevidste forsvarsmekanismer, der ligger til grund for den menneskelige personlighed (Freud, 1967). Andre teoretiske retninger, fx behaviorismen, mener derimod, at det er de bevidste valg, vi foretager med hensyn til livsstil og væremåde, som ligger til grund for menneskets individuelle personlighed (Howard, 1976). Andre igen, fx trækteorien og Allport, mener, at menneskers personlighed består af medfødte træk, der varer ved hele livet. Gordon W. Allport (1897 – 1967) er personlighedspsykologiens moderne grundlægger, og han anså trækpsykologi som personlighedens basissprog. Trækpsykologiske modeller har spillet en central rolle inden for differential psykologien, der interesserer sig for individuelle forskelle (Gad, 2007). Også den engelske psykolog, Raymond Cattell (1905-1998), beskæftiger sig med trækpsykologiske modeller. Han har videreudviklet og forenklet listen over 'rigtigt træk', der oprindeligt omfattede 4504 ord, og reducerede den til 16 fundamentale træk ud fra det, han senere kaldte for en 'faktoranalyse' (Gad, 2007). Den tysk/engelsk psykolog Hans J. Eysenck (1916 – 1997) arbejdede videre med trækpsykologi ved at benytte Cattell's faktoranalyse til at indsamle forskellige personlighedstræk i overordnede personlighedstyper. Eysenck arbejdede ud fra tre overordnede personlighedstræk: Ekstroversion, neuroticisme og psykoticisme (Gad, 2007).

Der er blandt psykologer verden over en bred enighed om, at de grundlæggende personlighedstræk bør opdeles i fem kategorier (Digman, 1990). Disse kategorier er: Følelsesmæssig stabilitet, udadvendthed, åbenhed over for oplevelser, venlighed og samvittighedsfuldhed (Digman, 1990). På denne baggrund udviklede Paul Costa (1942 -) og Robert McCrae (1949 -) i 1992 den mest brugte personlighedstest til dato, nemlig NEO-P-

IR, der er bedre kendt som 'The Big Five'-model² (Gad, 2007). Ved at benytte sådan en fremgangsmåde er det ganske simpelt blevet muligt at putte personlighedselementerne i kasser, som derved bliver lettere at aflæse for andre. Problemet ved at opdele personligheden i elementer, der kan puttes i kasser, er i midlertidigt, at mennesket bliver låst fast i en forestilling om, at grundelementet i vores forståelses- og følelsesverden er uforanderligt.

Nogle mener endog, at de menneskelige karaktertræk allerede er dannet ved 3 års alderen (Ejsing, 2010). Denne påstand giver ikke meget rum til teorien om, at den menneskelige psyke bliver dannet i løbet af barndommen og er i konstant udvikling livet igennem. Når personligheden forsøges testet i forhold til en række opstillede paramenter, sker det med en forholdsvis stor usikkerhed i forhold til respondentens evne til efterfølgende at kunne enten tilpasse eller ændre sin adfærd gennem en bevidstgørelse af, hvor på en given skala vedkommende har sat sig selv.

Ovenstående er netop ideen bag DiSC-testen, der søger at gøre respondenterne opmærksom på de handlingsmønstre, der er uhensigtsmæssige i forhold til en bestemt situation eller i forholdet til ønsket om en ændret reaktion fra omverdenen (Persontest.dk, 2010). Det er efterfølgende op til den individuelle person at bruge sin nye selvindsigt til at ændre eller tilpasse sin fremtoning og tilgang til medlemmerne i en gruppe (Maston, 1999). Videre argumenterer den amerikanske psykolog og forsker Robert Meredith Belbin for, at gruppen har stor indvirkning på de handlemuligheder, vi har i vores daglige liv. Her skelner han både til de foretrukne personlighedstræk, det enkelte gruppemedlem kommer til en gruppe med, men i lige så høj grad også til de interpersonelle påvirkninger/roller, der er med til at diktere spillereglerne for hvert enkelt medlem (Belbin, 2002). Det kan være en fordel for et samarbejdes udvikling, hvis deltagerne er bevidste om betydningen af de forskellige roller, deltagerne kan have. Det kan dreje sig om forskellige roller i forhold til arbejdsfordelingen i gruppen, eller det kan dreje sig om forskellige roller i forhold til kommunikation (Belbin, 2002). De samme personer skal ikke nødvendigvis holde eller holdes fast i de samme roller gennem et længere forløb. Roller kan sagtens gå formelt på skift mellem deltagerne, eller også kan hver af deltagerne af egen drift påtage sig forskellige dele af rollerne i forskellige

² Denne model vil blive udforsket i specialets kapitel 2

perioder af et arbejdes forløb. Jeg vil komme mere ind på Belbins teorier senere i denne afhandling, mere specifikt i kapitel 4.

Psykologiske normer

Når der på bliver skabt konsensus i en gruppe, bliver konsensus gruppens normer. Lige præcis normer findes i alle grupper. Normerne kan bl.a. diktere, hvordan omgangstonen i gruppen skal være eller graden af lydighed, præcision eller arbejdsindsats (Andersen, 2005). Vil en deltager ikke indordne sig gruppen normer, træder der automatisk nogle gruppesanktioner i kraft, og deltageren tvinges til at vælge enten at tilpasse sig, at søge at ændre hele gruppens normsæt, at blive ignoreret eller at forlade gruppen. Når mennesker har arbejdet sammen et stykke tid, sker der automatisk en nivelleringsproces, det vil sige at man som individ fralægger sig sine egne normer, men derimod påtager sig gruppens normer og gør dem til sine egne (Andersen, 2005).

Nivelleringstendensen er så stærk, at når en person først har dannet sig en norm sammen med teamet, er det næsten umuligt for andre at ændre denne norm. Og selv om et gruppemedlem skulle have en personlig mening, der differerer fra gruppens, er det muligt at ændre denne mening til den fælles norm. Hvis en deltager har en afvigende mening, forsøger gruppen at påvirke vedkommende til at acceptere gruppens normer. Det starter som regel med en positiv og mild påvirkning af subjektet, men hvis der ikke sker en holdnings- eller adfærdændring, vil sanktionerne fra gruppen blive kraftigere som i værste fald kan betyde udelukkelse fra gruppen (Andersen, 2005).

Når Belbin arbejder med personlighedstræk, gør han det derfor under forudsætning af, at påvirkninger fra omgivelserne kan fortrænge de træk eller karakteristika, der før har været kendetegnende for en person, og fremelske nogle nye. Dette kan både ses som noget positivt og noget negativt. På denne måde kan en ny situation tvinge subjektet til at styrke sider af sig selv, som tidligere, i en anden kontekst, har været unødvendige at udvikle. Denne udvikling kan enten ske, fordi subjektet selv ønsker en forandring, eller fordi de omkringliggende påvirkninger og forventninger slet og ret kræver det. På denne måde kan

en person fx godt score højt på karakteristika som koordinator, idéudvikler, netværker og igangsætter før vedkommende sættes i en gruppe. Senere kan selv samme person udvise stor tilbøjelighed til at være en stærk administrator og analytisk formidler, fordi disse egenskaber i samspil med gruppen kunne skabe de mest succesfulde resultater. Interaktionen mellem mennesker har således en meget stor indvirkning på, hvordan vi reagerer. Socialpsykologer har tidligere gennemført dramatiske eksperimenter, hvor man fx har undersøgt gruppepres. I et eksperiment ændrede forsøgspersoner deres perception af længden af to linjer, når de oplevede, at andre "forsøgspersoner" i lokalet, som i virkeligheden deltog som forskningsmedhjælpere, alle gav udtryk for en anden holdning. Dette medførte, at forsøgspersonerne kom i tvivl om, hvorvidt de overhoved var mentalt raske, og de oplevede efterfølgende en følelse af pinlighed ved at fortælle om sine afvigende oplevelser (Hogg & Marques, 2005). Denne tankegang har flere taget op på et niveau, der kan omfatte hele samfundet. Ifølge den tyske socialpsykolog Erich Fromm vil forskellige samfund nemlig producere forskellige karakterer som en nødvendighed for at deres fortsatte eksistens (Køppe, 2004).

Alle, der lever i en samfundskultur, har på den ene eller anden måde brug for et redskab eller begreb for 'personlighed' for på den måde at kunne beskrive og forklare, hvad det vil sige at være menneske (Bertelsen, 2003). Personligheden påvirker således hele vores væremåde, dvs. den måde mennesker oplever verdenen, hinanden og sig selv på. Personligheden påvirker også den måde, mennesker forholder sig til det, de gør i den omverden og det samfund, de er en del af. Mennesket bruger derved personligheden som et redskab til at kunne definere sig selv i en gruppe.

Gennem tiden er der på denne måde blevet fremstillet en lang række modeller, der kan virke som redskab til at få skabt en endelig definition af begrebet personlighed. Men trods livslange studier og mange hyldemeter med ringbind med gennemdokumenterede empiriske undersøgelser, er det endnu ikke lykkedes at kunne udarbejde en endelig oversigt over, hvad menneskets personlighed egentligt består af, og hvorfor den kan være så forskellig fra hinanden. Det er dét, som på samme tid er både frustrerende og dybt fascinerende ved personlighedspsykologien.

Personlighedspsykologien som videnskab

Interessen for 'personligheden' er højst sandsynligt lige så gammel som menneskets evne til at kunne tænke og gøre sig bevidst om sig selv og andre. På grund af religiøse og filosofiske optegnelser ved man, at overvejelserne omkring den menneskelige personlighed går flere tusinde år tilbage (Bertelsen, 2003). Men personlighedspsykologi, som selvstændig disciplin inden for den psykologiske videnskab, er relativ ny. Disciplinen tog form i slutningen af 1930'erne, da de to amerikanske psykologer Gordon Allport og Henry Murray begyndte at undersøge personligheden hos almindelige og raske mennesker.

Personlighedspsykologien som specialområde er en kombination af menneskets adfærd og tilstand og afhænger af tre faktorer: Den biologiske natur, den sociale orden og det individuelle menneskes forhold til sin biologiske naturs udfoldelse i den sociale orden (Gad, 2007). De første to faktorer er allerede dækket af andre psykologiske specialområder, idet den kognitive psykologi arbejder med den menneskelige hjernes funktion og biologiske opbygning, mens socialpsykologien arbejder med den sociale orden.

Personlighedspsykologien arbejder med universet mellem disse to dimensioner, og forankrer individets følelser og personlig vilje til biologi og den sociale verden. Når personlighedspsykologien bliver beskrevet på denne måde, kan der både opstå grænseproblemer til de to førstnævnte psykologiske områder, men også til bl.a. udviklingspsykologien. Der er dog ingen tvivl om personlighedspsykologiens kerneområde, som er jeg'ets viljestyrke sat i forhold til sin omverden. Som hovedtræk kan det siges, at personlighedspsykologien undersøger personligheden hos mennesker ved hjælp af kliniske metoder, eksperimentelle metoder og statistiske metoder. De redskaber, der bruges til dataindsamling, kan derfor være samtale, personligheds- eller projektive test eller observationer. Jeg vil i kapitel 3 kigge nærmere på dataindsamling gennem samtale/interview. Med personlighedstests får man metodisk styr på de data, der indsamles samt de konklusioner, man gør sig på grundlag af resultaterne. Grundantagelsen bag denne type metode er, at man får noget af vide om en given personlighed ved at lade testpersonerne rapportere om sig selv, som fx hvilke værdier de har, og hvad de føler, tænker og reagerer i en bestemt situation. Testene kan være udformet på mange forskellige måder, men ens for dem alle er, at de ønsker, at testpersonen forholder sig til en situation eller et udsagn, som er formuleret af testforfatteren. Fordelen ved personlighedstests er, at de gør det umulige

muligt, nemlig at man kan få omsat respondentens selv billede til noget, der er læseligt for andre mennesker. Denne form for kategorisering af subjektets personlighed giver et billede af, hvor vedkommende selv anser at hans eller hendes stærke og sine svage sider ligger, uden at man skal spørge ind til alle tænkelige arbejdsrelaterede situationer. Ulempen ved personlighedstests er, at de er lukkede og i høj grad indsnævrer testpersonens muligheder for at udfolde sig og vise alle sine sider. Respondenten afgiver kun data om den del af personligheden, som kommer til udtryk gennem de reaktionsmuligheder, der er på testens spørgsmål eller påstande. Videre kan respondenter måske gennemskue den bagvedliggende idé på en given test til et givet job og indretter sine svar efter, hvordan vedkommende ønsker at påvirke resultatet.

Personlighed som en målbar størrelse

For at kunne gøre noget så konfust som begrebet ”personlighed” til noget konkret og målbart, er det nødvendigt at henvise til behaviorismen. Behaviorismen blev grundlagt i 1913 af den amerikanske psykolog John B. Watson (Gad, 2007). Grundtanken var at bryde med psykoanalysens tankegang om det ubevidste og i stedet kun forholde sig til, hvad der kunne gøres målbart. Watson mente, at hvis psykologien skulle være videnskabelig, så måtte den holde sig til at beskrive organismers adfærd og kun forholde sig til, hvad der kunne observeres i stedet for udelukkende at skulle være underlagt forskerens/interviewerens subjektive fortolkning.

Ud over behaviorismen kan også den kognitive tilgang til måling af den menneskelige personlighed spille en rolle. Den amerikanske psykolog Carl Rogers grundlagde, sammen med den russisk-amerikanske psykolog Abraham Maslow, den humanistiske psykologi i 1960’ernes USA og havde som hovedbudskab, at mennesket indeholdte potentielle kræfter som det var op til den enkelte at udvikle (Jensen, 1972). Disse kræfter, og det stadie de var på med hensyn til udvikling, var det, som Maslow forsøgte at måle i den figur, der senere blev kendt som Maslows Behovspyramide.

Denne måde at måle personlighed og individuelle behov på er således en videreudvikling af behaviorismens idé om, at adfærd skal være observerbart for at være valideret. Men samtidig

er det afgørende, at individet selv får defineret, hvor på udviklingsniveauerne vedkommende befinder sig. Derved kommer individets selvfortolkning i spil for første gang og ideen om, at alle menneskelige egenskaber kan ses i et positivt lys, fremelskes senere af den positive psykologiske retning (Leksikon.org, 2010). Denne idé er grundlaget for stort set alle moderne personlighedstests, der bliver brugt i rekrutteringssammenhænge, og tanken om, at intet karaktertræk er bedre end noget andet, retfærdiggør den kassetænkning, som tests i større eller mindre grad benytter sig af. De kasser, eller kriterier, der bliver udlagt i diverse tests, kan hedde noget meget forskelligt alt efter hvilken test det henvises til. Grundideen er dog den samme, og der er flere punkter, hvor man kan sammenligne test på tværs: Det kriterium, der fx handler om graden af tilbøjelighed til åbenhed, generel forståelse for kunst, følelser, eventyr, usædvanlige idéer, fantasi, nysgerrighed og erfaring er det som Big Five kalder for 'Åbenhedskriteriet'. Belbin, derimod, kalder en person, der har en overvejende tilbøjelighed til disse egenskaber, for 'den kreative person', mens 4Mat kalder samme type menneske for 'den dynamiske person'. Samtidig referere MBTI til personen som en 'feeling person'.

Personlighedspsykologi og rekruttering.

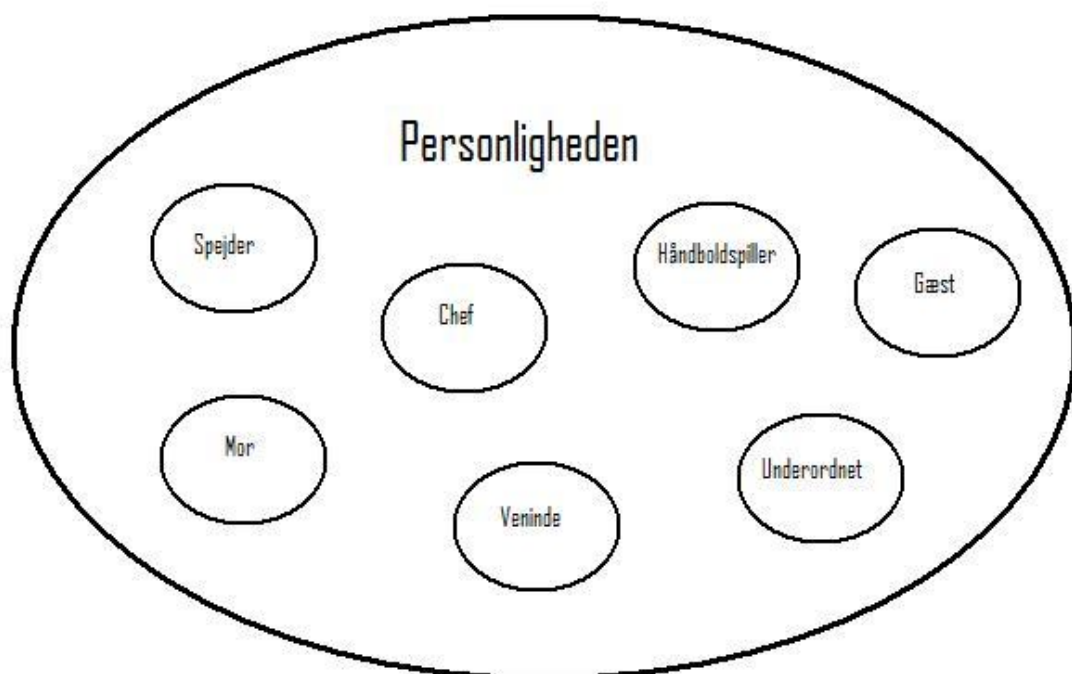
At tænke mennesker i kasser kan være et nyttigt redskab til større forståelse, men der er ikke nogen tvivl om, at mennesker antager forskellige roller i forskellige situationer (Belbin, 2002). Derfor må personlighedstests anses for at være forholdsvis momentane i deres afspejling af virkeligheden:

I 'Discourse and Social Psychology' beskriver forfatterne Wetherell og Potter roller som værende sociale positioner, der eksisterer uafhængigt af den enkelte og som derved er upersonlige. Med det mener de at roller er defineret på forhånd, roller er noget mennesker kan påtage sig, eller blive pålagt, men begrebet 'rolle' er ikke noget det enkelte menneske selv opfinder. Roller er et arbejdsredskab mennesker kan benytte sig af.

Det moderne samfund kræver sociale positioner for forskellige grupper og heraf følger specielle forventninger om passende handlemønstre, som kan forhandles i forhold den

indtagne position. Så det, der bestemmer en persons handlemåde, er den sociale position, som denne besidder. Roller er altså ikke beskrivende for personligheden, men spilles i overensstemmelse med forventningerne til rollens position (Potter & Wetherell, 1987), og et menneske kan ikke forstås løsrevet fra sine omgivelser (Gleitman, 1999). Derfor er der heller ikke nogen nødvendig modsætning mellem opfattelsen af, at mennesker har roller, og at de er sig selv. En industriarbejder kan udmærket være sig selv og alligevel fungere i en arbejdsrutine, der følger af hans rolle. At han ikke kan realisere alle sine menneskelige muligheder indenfor denne rolle er en anden sag. Denne todeling mellem, at mennesker på den ene side godt kan have sin personlighed med i rollen, men at én rolle på den anden side ikke kan dække fyldestgørende for hele den menneskelige personlighed, er baggrunden for at personlighedstests, sådan som de i dag er bygget op, ikke kan give et retvisende svar: Respondenten bygger sit selv billede på sin nuværende position, rolle, forventninger og velbefindende, og det der testes på, er summen af alle de roller som vedkommende udlever i løbet af sit daglige virke.

Nedenstående har jeg lavet en figur der viser styrkeforholdet mellem personligheden og roller.



På figuren på forrige side, vises at personligheden er et produkt af alle roller, men så længe at en enkelt rolle umuligt kan rumme helle personligheden, bliver testresultatet summen af helheden og påviser derved ikke hvorvidt respondenter passer ind i en enkelt og særskilt rolle. Det er derfor ikke muligt at forudse, hvordan et menneskes personlighed vil passe ind i den rolle der bliver stille til rådighed, uden at tage det samlede billede i betragtning

Delkonklusion:

Ideen om, at alle mennesker indeholder en individuel personlighed, er en idé, der udspringer fra det vestlige Europa i tiden efter 1. verdenskrig (Jacobsen, 2009). Den østrigske læge Sigmund Freud (1856-1939), grundlagde tanken om, at mennesker indeholder en række elementer i deres psyke, der afgør deres personlighed: Personlighedspsykologien (Jerlang, 2007). Freuds idé om den menneskelige psyke er i dag videreudviklet til moderne teorier om menneskelig adfærd (adfærdspsykologi) og til det psykiske sammenspil mellem mennesker (socialpsykologien). Selv om det nok ikke kommer som nogen overraskelse for særlig mange, at mennesker opfører sig forskelligt alt efter, hvem de er sammen med, så er det stadig personlighedspsykologien, som dominerer, når der skal ansættes en medarbejder. Det vil sige, at virksomheder let og elegant overser aspekter som den sociale sammenhæng. Alt står og falder, så at sige, med de 'personligheds-byggeklodser', som en personlighedstest tester på. Da det ikke er muligt at forudse et menneskes nøjagtige adfærd fremadrettet, kan en personlighedstest derfor kun i meget ringe grad præsentere et retvisende billede af fremtidens medarbejder.

Når virksomheder tester en jobkandidats personlighed, fremkommer der en mængde data, jeg nu vil se nærmere på. I det efterfølgende kapitel vil jeg gennemgå, hvordan personlighedstest er bygget op i dag, for på denne måde at kunne diskutere, hvordan man kan benytte de informationer, man får fra en personlighedstest, på en langt mere effektiv måde.

Kapitel 2:
Hvad er en
Personlighedstest?

Indledning

Dette kapitel handler om de forskellige delelementer, der bruges til at skabe en personlighedstest. En test består af en fremgangsmåde (*testprocedure*), en perspektivering til, hvad der betragtes som værende normalt (*testnormer og percentiler*), en refleksion over udsving i et sæt data (*standardafvigelsen*) og til slut en overvejelse af validiteten af de resultater, der er kommet frem (*testkvalitet*). For at kunne forstå, hvorfor der bliver argumenteret så kraftigt for testvaliditet og testreliabilitet, er det nødvendigt at kunne forholde sig til selve opbygningen af personlighedstest.

Ved at kunne forstå grundtankerne bag en personlighedstest og danne sig viden om, hvordan tests bliver opbygget, bliver det muligt at gennemskue, hvorvidt en test opfylder reglerne og retningslinjerne for validering og reliabilitet. En valid test giver dog ikke garanti for et godt match, når den bliver brugt til rekruttering. Sidst i dette kapitel vil jeg belyse, hvor nemt det er for en testtager at skabe sin egen virkelighed, samt hvordan virksomheden/testbrugeren bør forholde sig til testresultaterne for at optimere chancen for et succesfuldt match.

Opbygning af personlighedstest

Personlighedstests, der bliver anvendt i erhvervsmæssig sammenhæng, har til formål at give et billede af en persons typiske adfærd (Kahlke, 2007). Det vil sige, at det ikke skal give et billede af, hvad personen maksimalt kan yde, men derimod hvordan personen *typisk* opfører sig i forskellige situationer. Personlighedstests anvendt i erhvervsmæssig sammenhæng fokuserer som oftest på, hvilke adfærdstræk den pågældende person udviser i sit arbejde og/eller sit privatliv (Kahlke, 2007). Det kan fx dreje sig om tendensen til at gå i detaljer med sit arbejde, eller hvorvidt personen arbejder bedst alene eller sammen med andre. Med andre ord så afdækker en personlighedstest noget, der ellers kan være svært at måle eller veje.

Jeg vil her give et mere nuanceret billede af, hvordan personlighedstests er bygget op.

1: Test procedure

Selve proceduren for udvælgelsen af egenskaber, der indgår i en erhvervstest, er interessant, idet egenskaberne afgør, i hvilke sammenhænge det vil være relevant at bruge testen (VPP, 2010). Hvis et arbejde fx kræver, at en medarbejder hovedsageligt skal arbejde med detaljer, er det vigtigt, at den pågældende test også måler dette forhold. Antallet af egenskaber vil altid være en afvejning imellem - på den ene side overskuelighed og den umiddelbare brugervenlighed - og på den anden side behovet for at kunne afdække alt, hvad der overhovedet kunne tænkes at være relevant i de forskellige situationer. Når formålet med testen er fastlagt, skal der vælges mellem forskellige måder at bygge testen op på. Man skal bestemme sig for, hvordan man skal vælge de spørgsmål, som man vil anvende i sin test. Almindeligvis skelnes der mellem tre overordnede metoder til testkonstruktion. Der findes en empirisk, en statistisk og en rationel testkonstruktion (MPA, 2002):

Ved den **empiriske testkonstruktion** anvender man som regel såkaldt kontrasterende (modsatte) grupper ved udvælgelse af udsagn til testen (Hansen, 2004). Det vil sige, at samme række udsagn/items gives til to grupper personer – for eksempel effektive og ineffektive sælgere. De udsagn/items, som skelner mellem de to grupper, kunne for eksempel derefter bruges til en sælger-test.

Ved **statistisk testkonstruktion** baseres testen på statistiske mål. Et sådant mål kan være en faktoranalyse af mange forskellige udsagn (Hansen, 2004). Disse udsagn bliver testet på en stor gruppe testpersoner for at finde de udsagn, som har en høj ”inter-korrelation”, altså en stor indbyrdes sammenhæng, som derpå kan danne basis for de specifikke test-skalaer.

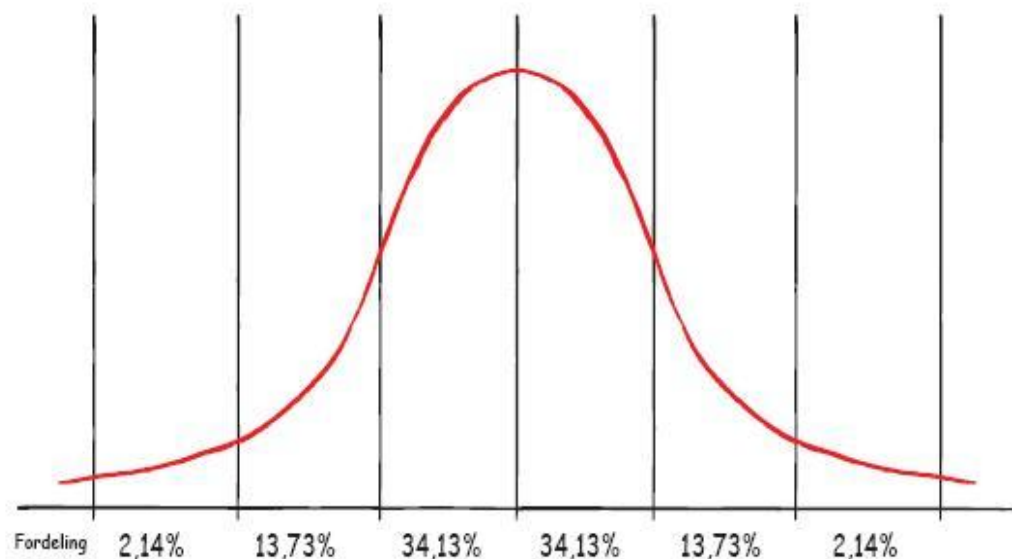
Ved den **rationelle testkonstruktion** udvælges testens spørgsmål (items/udsagn) ud fra indholdsovervejelser om den pågældende egenskab (Hansen, 2004). Metoden forudsætter kendskab til den indre struktur i den egenskab, der skal måles, så det er muligt at udlede den relevante testadfærd. Det vil sige, at testkonstruktøren skal vide, hvad en egenskab afdækker og herefter udvælge spørgsmål til egenskaben. Overvejelserne om indhold kan i større eller mindre grad være styret af egentlige teorier.

2: Testnormer.

Normer er data, der angiver fordelingen af et stort antal testpersoner (Danielsson, 2006).

Normer gør det muligt at sammenligne testresultaterne for forskellige personer, idet normerne viser, hvor andre testpersoner ligger inden for hver af egenskaberne. Eksempelvis nytter en oplysning om, at en person har fået 230 point til en eksamen ikke meget, med mindre man får oplyst, dels hvor mange point, det var muligt at få i alt, og dels hvor mange personer der har fået flere eller færre end 230 point. Først på dette tidspunkt er man i stand til at vurdere, hvorvidt "230" er meget eller lidt.

Det statistiske udgangspunkt for mange test er, at svarene på en test taget af en stor gruppe mennesker er normalt fordelt (se figur 1). Normalfordelingen er baseret på erfaringen fra naturvidenskaben, hvor vi ved, at hvis vi laver et passende antal observationer af et træk såsom for eksempel højde, vil disse observationer fordele sig på en bestemt måde (Danielsson, 2006).



Figur 1, normalfordelingskurve

I en test betyder normalfordelingen, at de fleste testpersoner (68,26 %) vil score omkring gennemsnittet, og kun ganske få testpersoner (2,14 %) vil score enten meget lavt eller meget højt.

Denne normalfordeling kurve dækker som regel over 'normal' adfærd i en større broget menneskemængde, men kan også sagtens laves over hvad der er 'normal adfærd' for fx mænd eller kvinder: Nogle gange opgives der separate normer for fx forskellige aldersgrupper, køn eller etniske grupper. Dette kan dog være problematisk ved ansættelse af medarbejdere til bestemte jobprofiler (Brown, 1994). Hvis jobbet fx kræver af medarbejderen, at han/hun trives med at arbejde inden for faste rammer og rutiner, så gælder dette for både mandlige og for kvindelige ansøgere. Dette er *uanset*, om der måtte være forskel på de to køns gennemsnitlige score. Personen bør måles på, om vedkommende har de personlige kvalifikationer, der skal til for at bestride jobbet og ikke i forhold til, hvad andre af samme køn eller etnisk oprindelse scorer. Derved kan man undgå positiv særbehandling af personer, der måske er den bedste i et særligt segment, men ikke er den bedste i forhold til helheden.

Normer opdelt på forskellige person- og erhvervsgrupper er således mest relevante for de tests, der ikke omfatter et jobskema og en jobprofil. Når man ikke kan holde et testresultat op i forhold til, hvad det specifikke job kræver, kan det være nødvendigt i stedet for at holde personprofilen op imod andre personprofiler for netop den erhvervsgruppe.

3: Standardafvigelse

Inden for statistik bruges begrebet standardafvigelse (Howell, 2003). Standardafvigelsen fortæller noget om, hvor et givent sæt af scores placerer sig i forhold til gennemsnittet. Således afspejler standardafvigelsen, hvordan datasættet er opbygget. Hvis datasættet er opbygget af tal, der ligger langt fra hinanden, bliver standardafvigelsen stor, mens et datasæt, der er bygget op af tal, som ligger tæt på hinanden, medfører, at standardafvigelsen bliver lille. Nedenstående er et eksempel på hvordan standardafvigelsen er et udtryk for størrelsen af den gennemsnitlige spredning i scorerne.

Seks personer har udfyldt en test, der måler tre forskellige egenskaber og har fået følgende scores:

	<i>Egenskab a</i>	<i>Egenskab b</i>	<i>Egenskab c</i>
<i>Person 1</i>	4	1	3
<i>Person 2</i>	4	7	18
<i>Person 3</i>	4	5	0
<i>Person 4</i>	4	3	1
<i>Person 5</i>	4	2	0
<i>Person 6</i>	4	6	2
<i>I alt</i>	24	24	24
<i>Gennemsnit</i>	4	4	4

Figur 2, MPA.DK

Selvom gennemsnittet er det samme for alle tre egenskaber, er der væsentlige forskelle mellem dem, idet variationen af testresultatet for hver egenskab er forskellig.

Standardafvigelsen bliver udregnet på baggrund af gennemsnittet for hver egenskab for de seks testpersoner. Matematisk udtrykkes standardafvigelsen som:

$$\sqrt{\frac{\sum (x-\bar{y})^2}{N-1}}$$

Hvor:

x = Den score som en given person har fået på en given egenskab.

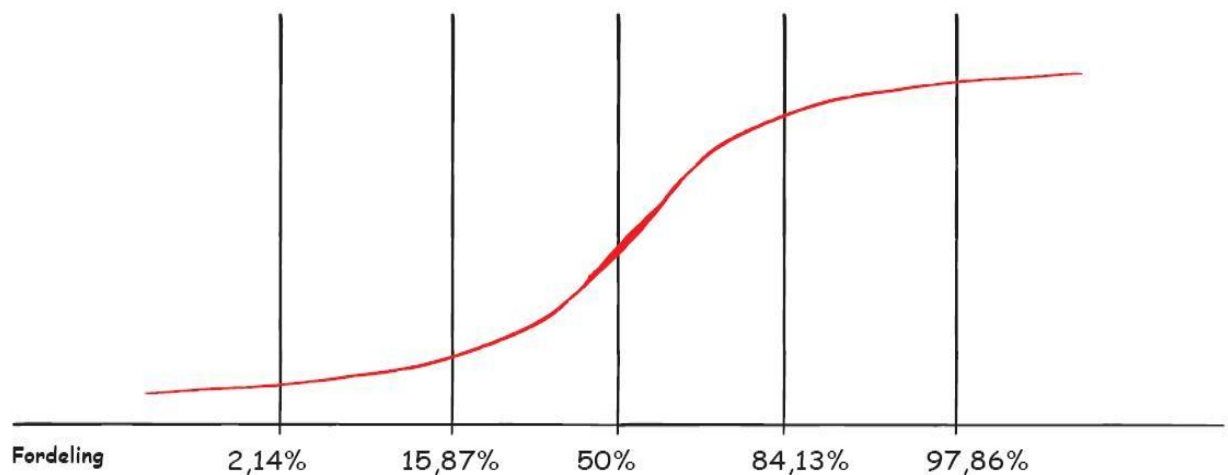
y = Den gennemsnitlige score på en given egenskab.

N = Størrelsen på den gruppe, der er blevet testet (i dette tilfælde: N = 6).

Det er dog ikke nødvendigt at kunne huske ovenstående definition, så længe man kan forstå, hvad standardafvigelse drejer sig om.

4: Percentiler

Når man har en normalfordeling, er det meget let at inddele testresultaterne i percentiler (King, 2010). Percentiler angiver, hvor mange procent af en population, der opnår en bestemt score (se figur 3). Ligger en person eksempelvis i 40 percentilen, betyder det, at 40 % af populationen har et lavere testresultat eller har det samme testresultat, mens 60 % af populationen har et højere testresultat.

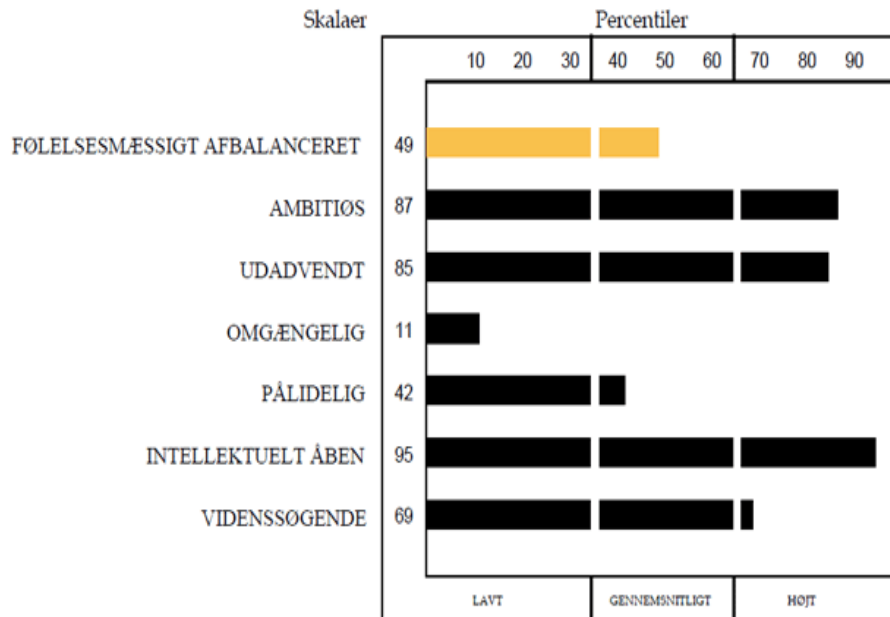


Figur 3, Percentilcurve

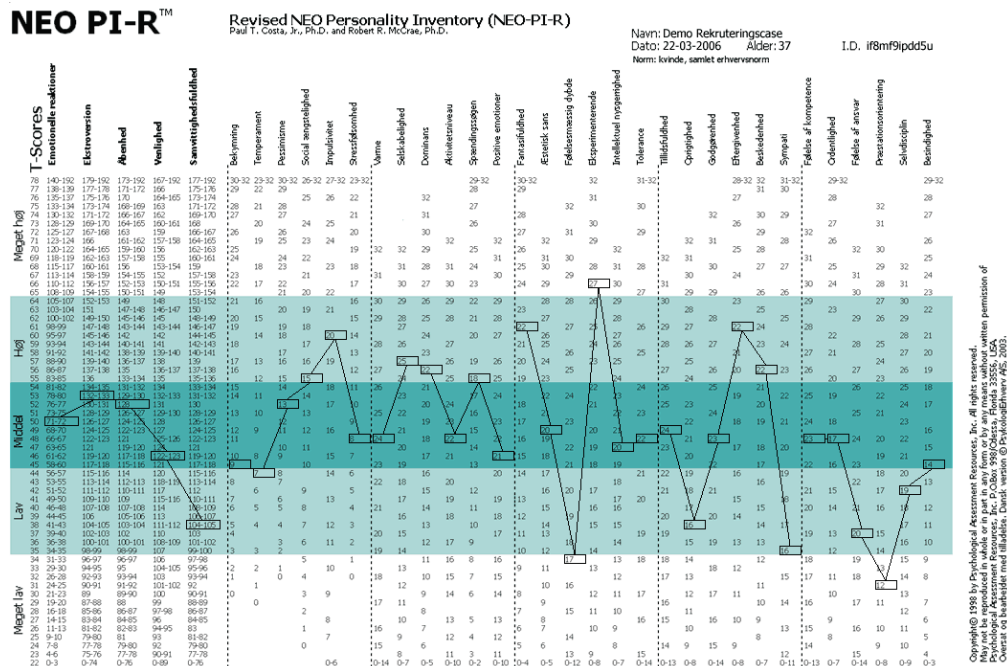
Eksempel:

Langt de fleste personlighedstests bliver udviklet på baggrund af denne tankegang: De svar, der bliver afgivet, bliver målt op imod 'scoringskasser' (MPA, 2002). Scoringskasserne er dannet på baggrund af beregnede normer og er baseret på percentiler. Formålet med scoringskasserne er at fastlægge, hvad der giver en lav, middel og høj score på de forskellige egenskaber. En persons placering i scoringskasserne angiver således, hvorvidt den pågældende ligger højt eller lavt sammenlignet med normgruppen.

De to nedenstående figurer er eksempler på percentiler, hentet fra NEO-PI-R



Figur 4, mårup.dk/persontest.php



Figur 5, mårup.dk/persontest.php

5: Testkvalitet

Når man taler om vurdering af testkvalitet, er følgende begreber meget vigtige:

1. Teststandardisering
2. Reliabilitet
3. Validitet

Teststandardisering betyder, at der på forhånd findes fastlagte procedurer for administration, scoring og tolkning (MPA, 2002). Formålet med at standardisere en test er at sikre, at alle testpersoner får samme betingelser og vigtigst at minimere risikoen for fejlkilder. Standardisering er med til at sikre objektiviteten i forhold til gennemførelse, besvarelse og fortolkning af en test.

Reliabilitet har at gøre med testens pålidelighed og *validitet* med testens gyldighed (MPA, 2002). For begge begrebers vedkommende benyttes det statistiske ord korrelationskoefficient (Wills, 2002). Korrelationskoefficienten udtrykker graden af både validitet og reliabilitet som et ciffer, der ligger mellem 0 og 1 (Wills, 2002). Jo højere cifret er, desto højere er sandsynligheden for, at testresultatet er pålideligt og/eller gyldigt inden for det pågældende undersøgelsesområde.

Man vil aldrig se en korrelationskoefficient på 1.0, idet fejlkilder uundgåeligt vil være involveret i en hvilken som helst måling (Wills, 2002). Det vil altså være urealistisk at forvente, at der altid vil være 100 % overensstemmelse mellem en persons testresultat og andres bedømmelse af samme person. På samme måde er det usandsynligt, at tidens gang ikke vil påvirke eller ændre et testresultat i det mindste i en vis grad. Generelt er det opfattelsen, at en reliabilitet på mere end 0,8 er god, og et ciffer på mellem 0,6 – 0,8 er tilfredsstillende (MPA, 2002). Forventningen til validitet bør ligge mellem 0,2 og 0,6, idet validiteten altid vil være mindre end reliabiliteten, men hvis selve målingen er upræcis – eller upålidelig – på grund af almindelige målefejl, nedsættes gyldigheden af testresultatet naturligvis også (MPA, 2002).

Bias i test

Bias er et engelsk ord, der bruges i forbindelse med vurdering. Det betyder, at den, der gennemfører evalueringen, har forudfattede meninger og fordomme (Kahneman & Tversky, 2008). Det påvirker evalueringen på en negativ måde, da der kan stilles spørgsmålstejn ved resultaterne af evalueringen. Når der er bias, bliver evalueringen ikke objektiv, men subjektiv. Bias kan også være en systematisk fejl, for eksempel i den måde en personlighedstest er udformet på (Kahneman & Tversky, 2008). Hvis det skema respondenterne skal udfylde ikke har alle relevante svarmuligheder, kan den person, der skal udfylde skemaet, blive udelukket fra at svare korrekt. Manglende svarmuligheder kan betyde, at der ikke er taget højde for mangfoldighed. Et andet problem som virksomhederne kan stå overfor er at respondenterne besvare en personlighedstest ud fra sin nuværende bias. Det vil sige, at det selvbillende testtageren svare ud fra, altid må ses i forhold til en kontekst. Derfor kan en person sagtens betegne sig selv som værende kreativ i forhold til sin nuværende rolle, hvis vedkommende fx omgiver sig med mennesker der er ikke udviser en kreativ tankegang. Den nøjagtigt samme adfærd ville dog samtidig kunne ansues på en anderledes måde, hvis vedkommende begyndte at omgås superkreative mennesker. På den måde kan testresultater være svingende eller direkte misvisende, uden at respondenterne kan siges at have snydt med vilje, for alt afhænger af hvad eller hvem testtageren måler sig selv op imod.

Men bias kan også opstå i andre former; Der kan f.eks. være en bias i forhold til køn eller uddannelsesniveau, som igen skal spejles i hvad der er normaliteten. Bias er en alvorlig sag, der i flere lande lovgives mod, fx i USA og England (Kahneman & Tversky, 2008). Der er udviklet forskellige former for procedurer og kvalitetstjek, der skal sikre borgerne mod denne form for overgreb. At være bevidst om testens evt. bias vil være afgørende for den etik og moral, en testbruger bør udvise over for respondenterne i den efterfølgende analyse/jobinterview.

Etik og moral i test

Som et forsøg på at sikre kvaliteten i testudførelse lavede Dansk Psykolog Forening i 1998 en guide om retningslinjer for brug af test i erhvervslivet. Retningslinjerne retter sig mod brugere af erhvervstest og er henvendt til det danske arbejdsmarked. Dansk Psykolog Forening definere test som en betegnelse, der dækker over ethvert standardiseret instrument, som bliver anvendt til at frembringe en profil, der kan belyse og/eller forklare psykologiske karakteristika eller egenskaber. Det er uvæsentligt for retningslinjerne, om en analyseproces faktisk betegnes som en 'test', idet retningslinjerne gælder både for procedurer, der kalder sig for test, men samtidig også for andre former for procedurer som fx personlighedsanalyser, adfærdsprofiler eller profilværktøjer.

Etikken inden for testbrug skitserer det ansvar, som testbrugeren får: En person, der udfører test på andre, må altid handle professionelt. Det gøres ved hele tiden at opretholde de standarder, der er blevet udstukket fra instanser som fx Dansk Psykolog Forening. Derudover er det vigtigt at en testbruger holder sig opdateret på, hvad der sker inden for testning for på den måde at være på forkant med aktuelle og etiske spørgsmål. Der kan bl.a. ske en forskydning i måden begreber eller handlingsmønstre opfattes på i det omkring liggende samfundet, og sådanne forskydninger kan i yderste konsekvens skævvride en ansøgers opfattelse af ordlyden i en given test. Derudover kan der ske ændringer og fremskridt i udviklingen af tests, eller der kan ske lovændringer, der kan have indflydelse på, hvad der må spørges ind til i en personlighedstest.

I virksomheder, der benytter tests, er det derfor vigtigt, at virksomheden opretter en testpolitik. En testpolitik skal fx sikre, at individuelle og organisatoriske interesser varetages, ligesom de skal sikre, at potentiel misbrug undgås samt sikre, at de tests, der bliver benyttet til rekruttering, både har dokumenteret kvalitet og at de samtidig ikke diskriminere eller på anden måde er uretfærdig overfor respondenter. Eksterne konsulenter, der bliver ansat af en virksomhed til at udføre tests af ansøgere, skal altid kommunikere med respekt for den person, der skal gennemgå testen og for alle involverede parter. For at man kan snakke om, at en person er kvalificeret til at bruge en test, skal vedkommende først og fremmest være autoriseret inden for den pågældende test. Under uddannelsen af en testbruger, bliver vedkommende sat grundigt ind i, hvad det vil sige at arbejde inden for

rammerne af videnskabelige principper og dokumenteret erfaring. På den måde kommer testbrugeren både til at kende grænserne og gråzonerne for en given test, men vedkommende kommer også til at kende egne grænser for, hvad han eller hun er kompetent til. Det er herefter op til testbrugeren at sørge for, at disse grænser ikke bliver overskredet. Testbrugeren må videre være opmærksom på utilsigtede konsekvenser af en testproces, for det påhviler altid den person, der udfører tests, at forudse og så vidt muligt undgå negative konsekvenser for en testtager. Fortrolighed i en testproces og i forhold til den efterfølgende analyse af testresultatet er altid vigtigt, når der arbejdes med personfølsomme oplysninger. I denne sammenhæng er det testbrugeren, der har ansvaret for at specificere over for testtageren, hvem der har adgang til resultaterne samt definere omfanget af fortrolighed. En testtager, der ikke føler sig tryk ved, om fortroligheden overholdes, kan ende med at udfylde en test, der er baseret på ønsketænkning frem for subjektets virkelighed. Fortroligheden og trygheden for den enkelte kan sikres ved, at der udelukkende benyttes sikre systemer til opbevaring af elektronisk materiale, at der er klare regler for, hvor længe testdata opbevares. Etik i testprocesser handler videre også om, at testbrugeren er opmærksom på mulige fejlkilder i både testmaterialet og i den efterfølgende analyse som et resultat af en personlig eller strukturel bias.

Personlighedstest og rekruttering.

Når man tester personligheden er der tale om meget kompleks information, der kan være vanskelig at overskue og vurdere. Ofte sammenligner man testscores i en testprofil, uden at man er tilstrækkeligt opmærksom på, at det man undersøger, ikke er testscores, men derimod *differencer* mellem testscores (Hansen, 2004). Det vil sige, at det resultat der komme fra en personlighedstest, ikke giver nogen mening hvis det blot står alene. Resultatet skal altid sættes op imod normalfordelingskurven. Når virksomheder benytter personlighedstest, skal de videre gøre op med sig selv, hvad det er de vil måle på: Jo færre faktorer de nøjes med, desto mere information kasserer de for at fremme overblikket. Og omvendt: Jo flere faktorer man tager med, desto flere detaljer får de. Da virksomheder som regel ikke er interesserede i at undersøge psykologiske faktorer, der ikke er aktuelt i forhold til en given stilling, er der derfor tale om en afvejning, når man vælger antal faktorer.

Problemet er dog, at trods et grundigt analytiske forarbejde, så spiller de psykologiske faktorer alligevel en meget lille rolle, når der skal rekrutteres: I undersøgelsen foretaget af Ledernes Hovedorganisation i 2005, som jeg kort har været inde på i afhandlingens indledning, svarede 63 % af de adspurgte ledere, at 'faglige kvaliteter' var blandt de vigtigste faktorer, når der skulle ansættes en ny leder (Bilag 1). 56% af de adspurgte ledere mente endvidere, at 'kemien' var af stor betydning. Til gengæld var det kun 24 %, der vurderede, at sociale kompetencer havde særlig betydning. Hver 3. virksomhedsleder mente ligefrem, at ledelsesmæssige og sociale kompetencer havde haft en 'lille betydning' eller 'ingen betydning' på deres valg af ny medarbejder (Bilag 1).

Det står i skærende kontrast til, at hver 2. af de adspurgte virksomhedsledere i 2005 havde måttet fyre minimum én leder, og hver 3. gang skete det med begrundelsen 'manglende lederegenskab'. Så set i lyset af, at personlighedstests øjensynligt er kommet for at blive, så er det meget interessant, at svarprocenten fordeler sig på denne måde. Det er menneskelige kompetencer, som fx evnen til at lede og kommunikere, som personlighedstest måler på, men det er åbenbart andre faktorer, der lægges mest vægt på, når der rekrutteres. Så for at forbedre virksomhedernes muligheder for et succesfuldt match, bør testbrugeren gøre sig helt klart, hvad det er, testresultaterne viser. Er virksomheden ikke indstillet på at tillægge sociale kompetencer nogen nævneværdig betydning, så bør der slet ikke personlighedstestes.

Delkonklusion.

Selvom man selvfølgelig godt kan observere, om en person er meget opsøgende over for andre, så er observation en målemetode, som kræver lang tid. Derfor har man udviklet andre metoder, som f.eks. særlige måder at spørge på, hvilket giver et billede af respondentens foretrukne adfærd. En personlighedstest kan ikke bruges til at afdække spørgsmål, som "hvorfor gør han, som han gør?". Men derimod giver en personlighedstest anledning til nogle hypoteser (f.eks. ud fra et dominerende adfærdstræk), som testbrugeren efterfølgende kan diskutere med respondenterne for på den måde at få et så præcist billede af testpersonen som muligt. En personlighedstest giver således ingen konklusioner, der kan stå alene, men testen giver nogle hypoteser, som kan undersøges ved den efterfølgende samtale (Jørgensen,

2008). Så derfor: Lige meget, hvor meget eller hvor lidt der lægges vægt på testresultatet i den endelige udvælgelse, så er det testresultatet, der danner grundlag for, og ramme om, de efterfølgende jobinterviews. I det næste kapitel vil jeg derfor gennemgå processen i et sådan interview.

Kapitel 3:

Interview på baggrund af testresultater

Indledning

Da en personlighedstest aldrig kan stå alene (Dansk Psykologisk Forening, 2003), skal der efterfølgende afholdes en samtale eller interview. Dette kapitel handler om de spilleregler, der er for et interview af en jobkandidat, når interviewer bygger på de fordomme eller forventninger, der er dannet på baggrund af et testresultat.

For at kunne forstå hvordan testbrugere kan mindske den bias, der opstår i en interview situation, er der nødvendigt at forstå, hvordan et interview bør opstilles, og hvilke alternativer der er til denne form for samtale.

Interview i stedet for åben samtale

Da personlighedstests som hovedregel bliver fulgt op af et interview frem for en regulær samtale, er det meget vigtigt, at både interviewer og den interviewede gør sig klart, hvad det er for en position, de sidder og, og hvad formålet med interviewet er.

Fordelen ved en regulær samtale er, at den er fleksibel og åben over for den menneskelige personligheds høje grad af kompleksitet og mangfoldige udtryksformer. Grundproblemet ved samtalemotoden er, at det er meget svært at efterkontrollere eller efterprøve den viden, der indsamles på denne måde. Endvidere agerer de indsamlede data genstand for subjektiv tolkning. Det viser sig derfor ofte, at forskellige personer når frem til forskellige resultater ud fra samme datagrundlag. Samtidig giver ustrukturerede samtaler da også kun en chance for præcis forudsigelse på 10 % (Kiel, 2005).

Et interview er også en samtale, men det er muligt at strukturere processen langt bedre i et interview end det er i en åben samtale. Skal der laves et godt interview, er det vigtigt at være opmærksom på metodologiske del af et interviewforløb. Et interview gennemgår syv stadier (Kvale, 2007): Tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering.

1. *Tematisering.* Formuler formålet med interviewet og beskriv de emneområder, der er vigtige for samtalen.

2. *Design*. Designet af interviewet undersøges for at kunne anskueliggøre om dette underbygger opnåelse af den relevante - og den ønskede viden.
3. *Interview*. Gennemfør interviewet på grundlag af en gennemtænkt interviewguide.
4. *Transskribering*. Forbered det indsamlede materiale til analyse.
5. *Analyse*. Afgør på baggrund af formål, emne og materialevalg, hvilken analyse model der skal benyttes.
6. *Verificering*. Fastslå om interviewet nu også har undersøgt, hvad der var meningen at det skulle undersøge.
7. *Rapportering*. Kommuniker resultatet af interviewet på en måde så de lever op de videnskabelige kriterier.

At tilrettelægge sit interview på forhånd og følge en fastlagt strategi fra starten hjælper interviewerens med at fastholde fokus hele vejen gennem processen. Et interview er nemlig mere end bare en række spørgsmål og svar: Det er, som før nævnt, en dialog, hvor de to parter kan blive indbyrdes påvirket af hinanden.

Til sammenligning af Kvaales syv stadier, ligger Strauss og Corbins 'Grounded theory' (Strauss & Corbin, 1990). Denne teori søger først at indsamle data, for derefter at formulere hypoteser baseret på konceptuelle ideer. Disse to teorier sammenlagt burde give en rimelig fornuftig indgangsvinkel til arbejdet med personlighedstests: En test kan bidrage med de data, der senere skal danne grundlag for interviewerens hypoteser om en ansøgers potentiale, mens en nøje tilrettelagt interviewproces kan fastholde fokus og sikre en nogle lunde ensartet behandling af de forskellige ansøgere.

På trods af ovenstående er faktum dog, at fejlrekruttering langt fra er en sjældenhed. Et interview har en lang række begrænsninger – begrænsninger som selv en større datamængde ikke kan rette op på. En af de begrænsninger, som personinterview er underlagt, er, at ledere generelt har det med at overvurdere egne evner til at kunne træffe beslutninger på et spinkelt grundlag samt til at kunne bedømme andre (Ludlow & Panton, 1991). 31 % af lederne i

danske virksomheder indrømmer desuden, at de ikke bruger den fornødne tid på at finde den rigtige ansøger (bilag 1). De har det med at fortælle sig selv og hinanden, at de er, hvor de er, fordi de er gode til det, de laver (Ludlow & Panton, 1991). En anden begrænsning er, at mennesker indeholder spejlneuroner i blodet, der automatisk sikrer, at mennesker, der ligner hinanden både fysisk og intellektuelt, har større tilbøjelighed til at have sympati over for hinanden end over for mennesker, der er ulig dem selv (Nielsen, 2007). Dette er, hvad der populistisk set kaldes for, 'kemi', og det danner grundlag for den bias, mennesker møder deres omverden med. Spejlneuronerne reagerer 100 gange hurtigere end det menneskelige nervesystem, og kommer derved al fornuft i forkøbet (Nielsen, 2007).

Interview - og interviewer bias

Interviewer bias er den fordrejning af svar, der kan forekomme under en personlig eller telefonisk samtale. Dette forekommer som følger af differentierede reaktioner på den sociale kontekst, interviewerens personlighed eller dennes præsentation af særlige spørgsmål.

Spejlneuronerne kan også begrunde følgende talemåder:

- 'At spejle sig i andre'
- 'At være på bølgelængde'
- 'At have samme kemi'
- 'At være i resonans med hinanden'
- 'At abe efter hinanden'
- 'At følge med strømmen'

Det er derfor ikke så overraskende, at 88 % af ledere i Danmark vægter 'kemien' relativt højt, når de ansætter (bilag 1), men der betyder samtidig, at der i meget høj grad ansættes mennesker, som har en relativ stor lighed med beslutningstagerne i en virksomhed.

Interview bias er derimod den bias, der vises i analysen af et testresultat sammenlagt med den sociale karakter af interviewet. Der er tre store kilder til interview bias: Intervieweren kan have fordomme og/eller stille ledende spørgsmål, den interviewede kan have et ønske

om at undlade at komme ind på særlige områder af sin fortid eller personlighed, men der ligger også en bias i selve interviewsituationens fysiske kontekst og sociale indstilling (Marshall, 1998).

Interviewers rolle

Den moralske adfærd, som det forventes at en interviewer udviser både før under og efter et interview, er mere end blot etisk viden og kognitive valg. Den er i lige så høj grad omfattet af interviewerens person, hans eller hendes sensitivitet og engagement i moralske spørgsmål og moralsk handlen (Eisner & Peshkin, 1990). Interviewerens person er således afgørende for kvaliteten af den videnskabelige viden og for forsvarligheden af de etiske afgørelser i den efterfølgende analyse. I et rekrutterings interview er interviewerens rolle meget afgørende: Intervieweren er selv det vigtigste redskab til indhentning af viden (Kvale, 2007). For når det kommer til stykket, er det interviewers bias, analyse evne, integritet, ærlighed, retfærdighed, forhåndsviden og erfaring, der bliver afgørende for interviewets endelige udfald. Videre vil den interaktion, der opstår under et interview, også være med til at påvirke udfaldet af den endelige analyse. Ifølge kybernetikken³ beskrives interaktion som et system og kybernetikken giver således mulighed for en cirkulær, i stedet for en lineær, forståelse af et rekrutterings interview. Det er i følge en første ordens kybernetik underforstået, at interviewer er i stand til at producere objektive korrekte beskrivelser af den interviewede, mens en anden ordens kybernetik ikke anerkender begrebet 'objektivitet' som en mulighed (Warhuus, 1998). Von Foerster introducerer i den forbindelse begrebet om "*observerende systemer*" for at påpege, at individet ikke bare ser sig omkring og opnår en objektiv forståelse af en realitet "derude", men deltager med baggrund i egne erfaringer aktivt i at opnå en individuel forståelse af verden. (Warhuus, 1998). Interviewer kan videre komme til at involvere sig så meget i eller identificere sig med en interviewperson, at det bliver svært for ham eller hende at bevare en professionel distance. Det er derfor altafgørende at interviewer overholder etiske og moralske spilleregler under selve interviewprocessen, for at undgå at senere rapporteringer og analyser ikke udelukkende bliver fortolkende. Alt det om

³ Teori om styring og kontrol i dyr, mennesker og maskiner; studiet af naturlige eller designede systemer, som regulerer sig selv ved hjælp af information og tilbagekobling/feedback. (Den Store Danske encyklopædi, 2011)

den objektivitet, og diskussionen om den objektive sandhed, vil jeg komme ind på i kapitel 5.

Etik og moral i interview

Set fra et historisk perspektiv har der altid været en forbindelse mellem faktuel viden og de menneskelige værdier. De videnskaber, der i dag går under navnet 'samfundsvidenskab', gik i det forrige århundrede under betegnelsen 'moralvidenskab'/'moral science' (Bain, 1869). Med den moderne samfundsvidenskab sker der dog en splittelse mellem kendsgerninger og værdier, mellem det deskriptive og det normative. Postmodernismen lod det være op til den enkelte at forstå og fortolke sin egen virkelighed og derefter handle ud fra eget moralkodeks (Thyssen, 1994).

I dag sættes der dog spørgsmålstegn ved differentieringen mellem faktuel viden og etiske værdier: Fx beskriver Habermas, i 1971, sammenhængen mellem menneskelige interesser og videnskabelig viden (Habermas, 1971). Etiske teorier danner referencerammer for hvordan vi tænker angående specifikke moralspørgsmål i den moderne forskning. Da det at lave et interview er et moralsk fortagende, er den personlige interaktion i interviewet ikke kun påvirket af interviewer og den interviewede, men samtidig også den viden, der produceres (Kvale, 2007). Hvis intervieweren i forvejen har kendskab til de moralske spørgsmål, der typisk melder sig på de forskellige stadier af et interview, kan han eller hun reflektere over disse og træffe de valg, vedkommende finder mest rigtig, mens han eller hun tilrettelægger interviewet. Interviewer skal altid være på udkig efter kritiske eller følsomme spørgsmål, som kan opstå løbende gennem interviewet. Sådanne spørgsmål kan både opstå på grundlag af en test eller udspringe af interaktion i interviewet. Etik kan på denne måde indgå som en værdifuld bias i Steinar Kvaless syv trins model fra 2007:

Tematisering. Formålet med et interview bør ikke alene betragtes med hensyn til den søgtes videns videnskabelige værdi, men samtidig bør der også tages hensyn til den menneskelige situation.

Design. Her skal det bestemmes hvordan interviewet skal struktureres. Ethiske designspørgsmål drejer sig bl.a. om, at man ikke indhenter interviewpersonens personlige information, uden samtykke

Interviewsituation. Her skal det klargøres, i hvilket omfang interviewpersonens personlige informationer er fortrolige eller ej. Der skal også her tages hensyn til interviewinteraktionens konsekvenser for interviewpersonen, som fx stress under selve interviewet eller forandringer i selvopfattelsen. Interviewer skal gøre sig klart, at et interview til rekruttering ikke på noget tidspunkt må nærme sig et terapeutisk interview.

Transskription. Også her gør spørgsmålet om fortrolighed sig gældende - på lige fod med spørgsmålet om, hvad der er loyal skriftlig transskription af interviewers mundtlige udsagn.

Analyse. Ethiske problemer i analysen er forbundet med spørgsmål om, hvor dybtgående og kritisk interviewene kan analyseres, uden at interviewers personlige bias overskygger interviewpersonens udtrykte virkelighed. Skal der laves efterfølgende analyse af et interview bør interviewpersonerne have indflydelse på, hvordan deres udsagn fortolkes.

Verificering. Det er interviewers etiske ansvar at rapportere viden så sikkert som muligt.

Rapportering. Spørgsmålet om fortrolighed melder sig også, når et interview skal rapporteres - på lige linje med spørgsmålet om rapportens konsekvenser for den interviewede.

Bente Halkier (2002) opstiller et regelsæt, der består af fire dele: 1) Interviewpersonerne skal kunne forblive anonyme i forhold til omverdenen. Dette er vigtigt, da der ofte arbejdes med personfølsomme oplysninger under et rekrutteringsinterview. 2) Interviewpersonerne skal klart og tydeligt have oplyst, hvad der er formålet med interviewet, og hvad oplysningerne bruges til. Dette er især vigtigt i rekrutteringsprocesser, hvor der gennemføres flere interview af

samme person. 3) Interviewer skal holde, hvad han eller hun lover. Det er afgørende, at interviewpersonen kan føle sig tryk ved selv interviewet og ved den efterfølgende proces, for ellers vil nyttige personlige oplysninger sandsynligvis enten gå tabt eller blive fordrejet af den interviewede. 4) Interviewer skal opføre sig almindeligt menneskeligt ordentligt.

Konsekvenserne af at bryde regel fire, kan være de samme som i regel tre, nemlig at den interviewede vælger at tilbageholde eller fordreje vigtige oplysninger, fordi han eller hun skønner, at det ikke vil være til vedkommendes egen fordel at fortælle sandheden. Etikregler og etiske teoretiske overvejelser giver dog sjældent det endelige svar på de normative valg, som træffes under en interviewproces (Kvale, 2007). Etiske regler ligner som oftest mere noget, der skal fortolkes end faste regler, som skal følges (Kvale, 2007). Teorien giver nemlig nogle retningslinjer, der skal vurderes i forhold til deres relevans for hver eneste specifikke situation. Før et interview kan interviewer fx spørge sig selv om, hvilke fordelagtige konsekvenser interviewet bør have, hvordan der kan opnås samtykke om indhentning af personlige oplysninger fra en interviewperson, eller hvordan en interviewpersons fortrolighed kan beskyttes. Fortrolighed i denne sammenhæng drejer sig om, at private data, der kan bruges af andre end intervieweren til at identificere en bestemt interviewperson, ikke bliver offentliggjort. Hvis en interviewproces medfører, at der bliver offentliggjort nogen form for information, som andre muligvis kan genkende, skal interviewpersonen være indforstået med, at den identificerbare information offentliggøres. Beskyttelse af interviewpersonerne er et vigtigt punkt, når der efterfølgende skal rapporteres videre om en mulig jobkandidat.

Personinterview og rekruttering

For at kunne minimere den menneskelige bias i en interview situation, er det en mulighed at oprette et egentligt interviewpanel. Et interviewpanel består af to eller flere personer, der alle er til stede under et jobinterview, og som alle har indflydelse på den efterfølgende ansættelsesprocedure. På denne måde vil jobkandidaten kunne matches til flere af de ledende personligheder, der vil have en afgørende rolle på en given jobposition.

Det er dog yderst sjældent, at man har et interviewpanel. Som hovedregel er det en ledende medarbejder, der forestår ansættelsesinterviewet. Der er dog et væsentligt problem ved, at det

er en ledende medarbejder, der afgør beslutningen om ansættelse eller ej. I forhold til spejlneuronernes effekt på det menneskelige flokdyr, er det alt afgørende, at den nyansatte kan fungere sammen med sine nye kollegaer (Nielsen, 2007). Det vil altså sige, at det ikke er nok kun at kigge op af den hierarkiske rangstige og finde et godt match i forhold til ledelsesgruppen, men man burde i langt højere grad forsøge at finde et match til de medarbejdere, som den nyansatte skal arbejde sammen med eller overfor.

Delkonklusion

Et interview er en meget struktureret måde at afholde en samtale på, men skal der laves et godt interview, er det vigtigt at være opmærksom på den metodologiske del af et interviewforløb. Et godt interview gennemgår derfor, ifølge Kvale, syv stadier: Tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering. Enhver interviewer skal dog være opmærksom på den aktuelle bias, der kan fordreje respondentens svar. Den moralske adfærd, som det forventes at en interviewer udviser både før under og efter et interview, er mere end blot etisk viden og kognitive valg. Den er i lige så høj grad omfattet af interviewerens person – hans eller hendes sensitivitet og engagement i moralske spørgsmål og moralsk handlen.

Selvom intervieweren har gjort alt, som han eller hun kan, for at virke så objektiv som muligt, er det i sidste ende kemien mellem en jobkandidat og dennes chef, der er udsalgsgivende for, om vedkommende bliver ansat eller ej. Dette undergraver hele ideen med at benytte personlighedstest som grundlag for en ansættelsessamtale, samtidig med at spejlneuronerne sikrer, at der bliver sympatiseret med de kandidater, der resonere med chefen, i stedet for at spænde overens med de kommende kolleger.

Jeg har tidligere beskrevet, hvordan socialpsykologien beskriver den menneskelige adfærd som produkt af rollespil i en gruppe, og i det efterfølgende kapitel vil jeg se nærmere på fænomenet gruppe dynamik.

Kapitel 4:

Gruppendynamik

Indledning

”Intet menneske er perfekt, men et team har potentialet til at blive det”

- R. M. Belbin (www.potential.dk)

I dette kapitel vil jeg diskutere, hvordan man kan benytte socialpsykologien og Belbins forskningsresultater til at forbedre de resultater, der fremkommer, når man tester på personligheden. Resultatet fra en personlighedstest kan nemlig benyttes til langt mere end bare som værende grundlaget for en senere samtale, hvis det kobles sammen med den sociale kontekst, som den testede skal interagere med.

Socialpsykologi

For at kunne gøre bedre brug af de resultater, der fremkommer fra en personlighedstest, er det altafgørende, at den sociale kontekst bliver inddraget i den samlede bedømmelse af individet. Denne påstand bliver underbygget af socialpsykologien. Socialpsykologien handler om, at individet dannes og skabes i kraft af de relationer og roller, vedkommende har i de grupper og miljøer, det færdes i og er en del af. Man kalder disse grupper og miljøer for "sociale arenaer". Den britiske sociolog Anthony Giddens (1938 -) mener, at mennesker i det postmoderne samfund er karakteriseret ved at tilpasse sig til de sociale arenaer, de færdes i, mens de færdes i dem - og hurtigt kan tilpasse sig nye miljøer. Han mener, at menneskets færden i bestemte sociale arenaer netop er med til at give en identitet og definere, hvem personen er (Giddens, 1996).

Færdslen i de sociale arenaer er med til at give det postmoderne individ en følelse af selv-identitet. Det handler om at afsøge territorier, prøve grænser, og opbygge et image (Thyssen, 1994). Derfor kan man sige, at identiteten i det postmoderne samfund er mere flydende - dvs. omskiftelig og mindre afgrænset, idet man altid kan tilføje nye dimensioner til sin identitet, hvis man "vælger" det. Samtidig ændrer éns væremåde og identitet sig alt efter, hvilken arena man befinder sig i, uden at man er rolle-forvirret. Individet i det postmoderne samfund er således i stand til at ændre sin livsstil og udskifte sit værdisæt afhængigt af, hvilke sociale arenaer vedkommende befinder sig i, og uden det giver anledning til uløselige

identitetskonflikter. Den postmoderne identitet er evigt formbar og dette gør gruppedynamik så utrolig spændende.

Gruppedynamik

Den engelske psykolog Robert Meredith Belbin (1926 -) har siden slutningen af 1960'erne arbejdet med grupperoller i arbejdsgrupper. Belbin er bredt anerkendt som ophavsmanden til begrebet "teamroller", som stammer fra en undersøgelse af velfungerende og ikke velfungerende teams, der deltog i et virksomhedsspil på Henley Management College i England (Belbin, 1982). Over en forskningsperiode på ni år, fra 1971 til 1980, blev der, som led i forsøgene, dannet 120 teams, hvis effektivitet blev målt ved økonomiske resultater i forskellige typer af virksomhedsspil (potential, 2011). Belbin fandt frem til, at når det kommer til sammensætning af teams, så er det balancen, der er afgørende. Det gælder om at tilføre individer, som er godt afbalancerede i forhold til hinanden, eller om at man arbejder med de allerede eksisterende individer, således at menneskers svage sider stives af, og de stærke sider udnyttes fuldt ud.

Belbins forskningsprojekter tog udgangspunkt i et lederudviklingsprogram på *Administrative Staff Collage* i Henley, England. Centeret, der bliver kaldt "Henley", er det ældste center for virksomhedsledelse i Europa og arbejdede efter nogle fast tilrettelagt metoder:

"Henleys metoder inden for uddannelse af virksomhedsledere byggede på arbejder i syndikater. Et syndikat bestod af 10 eller 11 medlemmer, som var omhyggeligt udvalgt under hensyn til medlemmernes baggrund og erfaring. Det var bankfolk, ingeniører, revisorer, videnskabsmænd, embedsmænd og folk med bred erfaring inden for produktion og handel; næsten alle var i slutningen af trediverne og var undervejs til topstillinger." (Belbin, 1982; 1)

Projekterne fra Henley var delt op i 5 faser. Første fase handlede om at vurdere de personlige testresultater, der var blevet foretaget af hver enkelt forsøgsperson. Anden fase var at inddеле personerne i grupper baseret på testresultaterne, mens man i den tredje fase afprøvede de forskellige hypoteser, som var blevet fremsat – det vil sige, at man afprøvede hypoteserne om, hvordan en gruppe fungerede når den bevist er sammensat af enten rene *introverte* eller rene

ekstroverte personer (Belbin, 1982). Fjerde fase var at lade personerne selv danne grupperne, og femte og sidste fase var at vende tilbage til fase tre og danne grupper, der var bygget på de erfaringer, man havde fået fra forsøget. Det var Belbins idé at finde frem til en metode, hvorpå man kunne definere, hvad det er, som gør en gruppe succesfuld. For at blive i stand til at måle succes blev testgrupperne kaldt *firmaer*, der dystede med hinanden i et virksomhedsspil, som strakte sig over flere måneder. De økonomiske resultater blev målestok for, i hvor høj grad firmaerne havde indfriet forventningerne. (Belbin, 1982).

Belbins grupperoller.

For at Belbin kunne finde frem til, hvordan grupperne skulle sammensættes, delte han mennesker ind i otte forskellige kategorier: Organisatoren,, kaptajnen, igangsætter, den kreative, forhandleren, tænkere, formidleren samt afslutteren (Belbins test: Den lille person-profilanalyse). Ifølge Belbin består den optimale gruppe af alle otte karaktertyper, men gruppen behøver ikke af den grund at bestå af otte mennesker. Faktisk kom han frem til at den optimale gruppe består af 3-5 gruppemedlemmer, men da alle mennesker indeholder alle otte karaktertræk, bare med forskellig dominans, så er det kun et spørgsmål om at danne en gruppe med de rigtige karaktertræk i forhold til hinanden, for på den måde at danne gruppen med de bedste muligheder for succes (Belbin 1982).

Belbins otte karakterer ser ud som følgende:

Organisatoren:

Typiske træk: Konservativ, pligtopfyldende og forudsigelig. Han identificerer sig med virksomhedens mål.

Positive egenskaber: Organisationsevne, praktisk sans, sund fornuft, hårdtarbejdende og selvdisciplin.

Svagheder: Manglende smidighed/flexibilitet, afviser uprøvede ideer og ringe

indfølelse. Kølig.

Organisatoren er især god til at føre planerne ud i livet. Han er effektiv, systematisk og frem for alt praktisk. Han organiserer og sørger for at skabe rutiner og regler for at nå de fastsatte målsætninger. Han arbejder velstruktureret, disciplineret og pålideligt. Han identificerer sig med organisationen og sætter organisationens interesser før sine egne. Han opfattes som handlekraftig – men er måske ikke altid lige fleksibel i forbindelse med ændringer af opstillede planer og ved forslag, der ikke giver resultat med det samme.

Kaptajnen:

Typiske træk: Rolig, sikker på sig selv, behersket. God til at få en gruppe til at samarbejde effektivt.

Positive egenskaber: Evne til at behandle potentielle medvirkende efter fortjeneste og uden fordomme. Stærkt målrettet.

Svagheder: Ikke nødvendigvis super-kreativ eller super-intelligent

Kaptajnen har blik for andres stærke sider og udnytter disse til fordel for den enkelte, teamet og organisationen. Han har også et skarpt blik for teamets styrke og svagheder og forstår at udnytte potentialet optimalt. Han styrer teamet mod målet ved at trække de ressourcer ud, som der er brug for. Han er god til at få andre med. Han har let ved at udtrykke sig, er let at snakke med og er en god lytter. Han lytter til andres synspunkter, opsummerer, og hvis der er beslutninger, der skal ændres, gør han det.

Igangsætteren:

Typiske træk: Rastløs, udadvendt, samt dynamisk. Yderligere er han handlings- og resultatorienteret og selvsikker.

Positive egenskaber: Ser og effektuerer nye muligheder. Han har energi og evne til at protestere mod ineffektivitet og selvtilfredshed, samt at formulere og igangsætte alternativer.

Svagheder: Tilbøjelig til at lade sig provokere eller irritere. Samtidig er han utålmodig og temperamentsfuld så vel som både kritisk og kritikfølsom. Han er noget ”tromlende”.

Igangsætteren påvirker andre til at prioritere, sætte mål og arbejde målbevidst. Igangsætteren ønsker strukturerede diskussioner, og at man holder sig til dagsordenen. Han tillader ikke for meget ”tidsfordriv-samtale” og andre afledninger, og han holder derved de andre på sporet. Han har indflydelse på, at teamet arbejder sig fremad. Igangsætteren er nervøs og kun tilfreds, når han kan se resultater. Er altid meget målrettet; det kan have næsten tvangsmæssig karakter. Teamet bliver ofte en forlængelse af igangsætterens personlighed. Der kræves tiltag med det samme.

Den kreative:

Typiske træk: Individualistisk, alvorlig, uortodoks og så er han kun optaget af egen idé-verden.

Positive egenskaber: Han har fantasi, intellekt, viden – overordnet en akademisk tankegang. Kan arbejde alene og selvstændigt.

Svagheder: Svæver lidt oppe i skyerne, ligesom han er tilbøjelig til at ignorere detaljer og etiketteregler. Samtidig har han ikke meget blik for det sociale samspil.

Den kreatives udprægede kompetenceområde er nytænkning og innovation. Han fremmer nye og originale ideer og forslag. Han er specielt god til – og optaget af – store og vigtige sager, som f.eks. strategi. Han har let ved at løse komplicerede og uoverskuelige problemer ved at finde nye udveje og løsninger. Sådant en person er særligt nyttig i perioder, hvor teamet er ”gået død”. Han er kendetegnet ved sine hyppige kreative ideer og indfald til teamet. Den kreative er mere optaget af de overordnede og grundlæggende ideer end detaljerne – han kan endda begå fejl, fordi han overser detaljerne.

Forhandleren:

Typiske træk: Udadvendt, entusiastisk, nysgerrig og meddelsom. Han har ”næse” for nye sociale og forretningsmæssige muligheder.

Positive egenskaber: Han besidder evnen til kontakt med mennesker og til at udforske alt nyt. Han formår at reagere på udfordringer, og så er han altid på vej til eller fra et møde.

Svagheder: Han er tilbøjelig til at tabe interessen, når den første spænding er forbi. Derudover er han til tider ”for politisk”.

Forhandlerens styrke er at undersøge ideer og forslag ved at forhøre sig hos andre og finde ud af, hvad andre ved om sagen. Han har som regel et kontaktnet uden for teamet, der gør det let at tjekke tingene og få input udefra. Social kreativitet betyder, at vedkommende gennem sociale

kontakter kan etablere modificerede forslag til teamet. De, som er særligt gode til at kombinere andres løsninger til et endnu bedre resultat, omtales som socialt kreative. uden inspiration

Tænkeren:

Typiske træk: Han er nøgtern, kølig og forsigtig, ligesom han er stærkt rationel og faktaorienteret.

Positive egenskaber: Han besidder dømmekraft, påpasselighed og nøgternhed. Han tager aldrig fejl, og han er hård og oprigtig i sin kritik.

Svagheder: Han kan ikke inspirere eller motivere andre, ligesom han ikke løber nogle risici.

Tænkeren besidder en evne til at analysere problemer og situationer. Han har en god dømmekraft, og han kan holde den nødvendige psykologiske afstand til det, der sker, og således bevare en vis grad af objektivitet. Han er et aktiv i vurderingsfasen, og han repræsenterer en garanti for, at beslutningerne er afbalancerede og velgennemtænkte. Han er god til at vurdere flere alternativer og på et objektivt grundlag vælge det bedste. Tænkeren kan falde i den grøft, at han er så kritisk, at han bliver meget lidt modtagelig overfor nye ideer.

Formidleren:

Typiske træk: Han er socialt orienteret, venlig, følsom og han undgår konflikt. Evner dog at forudse mulige konflikter.

Positive egenskaber: Han besidder evnen til at reagere på andre mennesker og på

situationer, samt at fremme gruppe-ånden.

Svagheder: Manglende beslutsomhed i krisesituationer. Kan være for flink og ”profilløs”.

Formidleren er samarbejdsorienteret og kan få andre til at tro på deres egne evner og muligheder. Han virker ofte som en katalysator ved at åbne for kommunikationskanalerne i teamet. Han virker opbyggende for team-ånden og neddæmpende på konflikter og modsætningsforhold. Han er socialt orienteret og har en egen evne til at skabe en god atmosfære i teamet.

Afslutteren:

Typiske træk: Omhyggelig, ordentlig, samvittighedsfuld, og så er han nervøst præget. Derudover har han disciplin og selvkontrol.

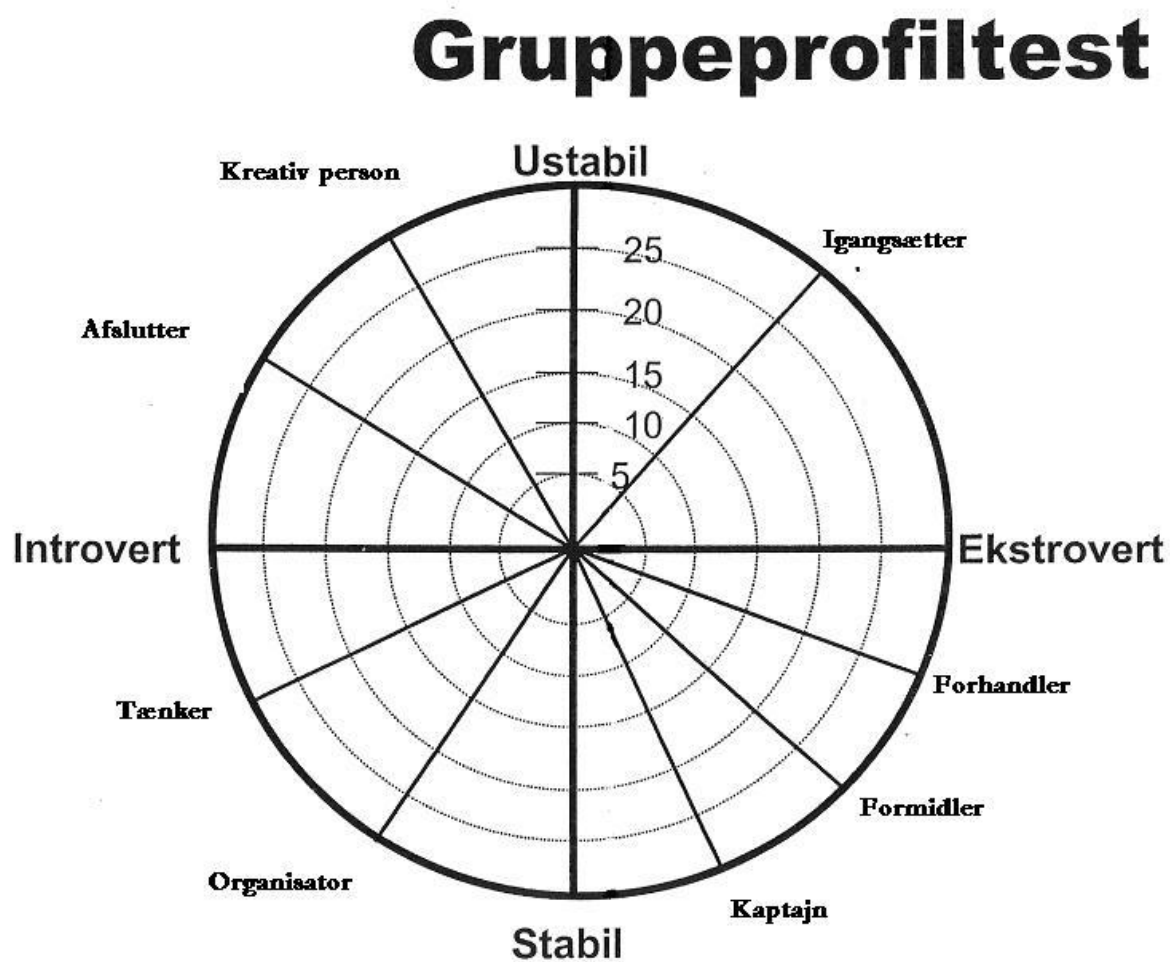
Positive egenskaber: Evne til at gennemføre ting, ligesom han er perfektionist. Han har et klart blik for detaljer, og så er han stærkt sags- og resultatorienteret.

Svagheder: Han har en tendens til at bekymre sig om småting. Derudover har han en modvilje mod at ”give los”, og han forvirres af ustrukturerede situationer.

Afslutteren er god til at sikre, at teamet ikke laver fejl eller glemmer vigtige ting. Han henleder opmærksomheden på vigtige sider, der kan udvikle sig galt. Han er ofte utålmodig og kan virke som noget af en ”slavepisker” på resten af teamet. Grundig som han er, har han blik for de kritiske detaljer. Sådanne personer har især en vigtig funktion i afslutningsfasen for at sikre en høj kvalitet.

Disse roller vil tilsammen danne den optimale gruppe. Der behøver ikke nødvendigvis være otte personer i en gruppe, da hvert gruppemedlem godt kan operere med flere roller på samme tid, men samtlige roller skal være til stede, for at få det mest optimale udbytte.

På den nedenstående model vises oversigten over hvordan en persons rollefordeling kan blive visualiseret:



Begrebsforklaring af "Team" og "Gruppe"

På dansk betyder team "gruppe" og ifølge Dansk Etymologisk Ordbog fra 1997, er det danske ord "gruppe" et låneord, der i slutningen af det 18. århundrede er kommet til os via det tyske ord "Gruppe", det franske "group", der igen kommer fra italiensk "grosso" som betyder "forening".

En gruppe består af tre eller flere personer med bestemte relationer til hinanden. Disse personer samarbejder om at nå et fælles mål. Medlemmerne af en gruppe er bevidste om hinandens eksistens, og de opfatter sig selv som en gruppe (Axelson & Thylefors, 2006). De fælles mål kan være arbejdsmæssige som tilfredsstiller mulige behov for gruppen, eller de kan være af både social og psykologisk art som tilfredsstiller mulige behov for gruppen.

Det siges at den optimale gruppe består af syv til ni medlemmer, men ophavsretten til denne påstand synes ikke at kunne findes noget sted. Måske kan det skyldes at "7 +/-2"-reglen, som psykologen George A. Miller (1920 -) introducerede i "The Psychological Review" tilbage i 1956, bygger på en teori om, at det menneskelige sind har svært ved at holde mere end syv emner fremme i bevidstheden. Den skotske filosof Sir William Hamilton (1788 - 1856) observerede allerede i 1800-tallet, at hvis man kaster en håndfuld marmorkugler på gulvet, vil man finde det vanskeligt på en gang at holde øje med mere end seks eller højst syv uden at blive forvirret (Nørretrander, 1993). Ifølge Belbin behøver et team ikke at bestå af flere end tre til seks personer for at kunne fungere optimalt, idet de fleste mennesker naturligt dækker to til tre af rollerne, forudsat, at personerne kompletterer hinanden, og at alle roller er repræsenteret i teamet.

Når Belbin omtaler sine forsøgsgrupper, omtaler han dem altid som teams. Dette projekt vil benytte det danske ord for team, nemlig ordet "gruppe".

Gruppefænomenet

Historisk set lader det til, at de to verdenskrige mere end noget andet skabte en interesse for gruppefænomenet. Det er måske ikke så mærkeligt, når man tænker på, at der i krigsårene var

millioner og atter millioner af mennesker, der blev tvunget ind i forskellige grupper, både af civil og militær art, som deres eneste mulighed for at overleve (Thygesen, 2000).

Første verdenskrig syntes især at have frembragt den almene gruppepsykologi. I 1921 skrev Freud sit værk om massepsykologi og jeg-analyse. Freud beskæftigede sig ikke med de dynamiske processer i en gruppe, men han beskæftigede sig udelukkende med relationen mellem individ og gruppe med henblik på at forstå, hvordan individet manifesterede sin identitet (Reitzel, 1976).

Den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas (1929-) brugte en stor del af sin tid i årene efter anden verdenskrig på at undersøge sammenhængen mellem den revolutionære arbejderklasse og nazismens magtovertagelse. Den tyske psykiater og psykoanalytiker S. H. Faulkes, der var flygtet til England i 1933, grundlagde, under og efter anden verdenskrig, gruppeanalysen, som havde til virke at undersøge ”betydningen af sociale og kulturelle faktorer for psykoanalytisk praksis og teori” (Thygesen, 2000).

Endelig var der Jung der forholdt sig negativt til grupper og gruppeterapi idet han hævdede at gruppeterapi førte til social tilpasning og derfor hindre individuationsprocessen:

”Gruppen accentuerer egoet; man bliver modigere, mere anmassende, mere selvsikker, mere uforskammet, mere hensynsløs; men selvet formindskes og bliver skubbet i baggrunden til fordel for det gennemsnitlige”. (Jung; 2001)

Jung frembragte teorien om at mennesker er opbygget af arketyper at udviklingen af sandt/bevidst fællesskab er baseret på frie individer (Jung 2001). Dog anerkender han at et bevidst fællesskab betyder en udvikling af bevidstheden om fællesskabets eller gruppens egne processer. Hvis et fællesskab, en gruppe eller et samfund skal udvikles og modnes kræver det viden og teorier om dynamik og processer. Derudover mener han at det kræver begreber og metoder at håndterer disse processer (Jung, 2001).

Det bliver ofte forsøgt at sammenligne Belbins og Jungs forestillinger om personlighedstyper, men dette vil Belbin gerne frasige sig idet han ikke anser menneskers grupperoller for at være deres personlighedstype, men blot en dimension af menneskers psykologiske foretrukne adfærd (potential, 2011).

Gruppedynamik og rekruttering

Når det drejer sig om rekruttering, kan jeg konstatere, at der så godt som aldrig er taget højde for den sociale kontekst og gruppedynamik. Mennesker bliver ansat som enkelt personer, og det er i langt de fleste tilfælde kemien, der har den afgørende betydning: Man får mest sympati for dem, der ligner én selv, mens det modsatte er tilfældet med mennesker, der er modsatrettede i enten udseende, holdninger eller livsstil. Det vil med andre ord sige, at grupper, der bliver sat sammen af én person eller samme personlighedstype, hovedsageligt vil indeholde gruppemedlemmer, der som udgangspunkt er af nogenlunde samme støbning. Når der rekrutteres ny arbejdskraft, udvælges der derfor ikke kun på baggrund af personens tidligere udviklede egenskaber, men der udvælges også på baggrund af det sammenspil der findes sted mellem ansætteren og ansøgeren. Dette bunder i en gensidig forståelse baseret på spejlneuroner i blodet som sikrer, at en bestemt mennesketype har den største chance for at få jobbet.

Når dette sker, vil gruppemedlemmerne, ifølge Belbin, tilpasse sig situationen og udvikle egenskaber, som de ikke ville have udviklet under normale omstændigheder. Det vil altså sige, at mennesketype kan ændre karakter alt efter den kontekst, vedkommende bliver sat i, og her mener jeg, at dette gør ideen om ansættelse efter 'personlighed' til en nærmest absurd idé.

Delkonklusion.

Robert Meredith Belbin, har siden slutningen af 1960'erne arbejdet med grupperoller i arbejdsgrupper. Han er kommet frem til at mennesker indeholder 8 egenskaber der kan være mere eller mindre dominerende. For at en gruppe kan fungere optimalt, skal de 8 egenskaber være til stede. Er de ikke det fra begyndelsen, vil gruppemedlemmerne automatisk påtage sig de manglende roller, og på den måde tilpasse sig hinanden.

Når der rekrutteres på baggrund af et menneskes personlighed eller karaktertræk, sker det uden sammenhæng til den kontekst, som vedkommende skal agere i til hverdag. Dette bevirker, at en person, der er testet for sine dominerende karaktertræk, vil kunne ændre disse alt afhængig af situationen. Det er ikke en sjældenhed, at dette sker på en arbejdsplads, for spejlneuronerne sikre, at det hovedsageligt er den samme mennesketype, der bliver rekrutteret til virksomheden, og dette medfører en større tilbøjelighed til omskiftelig karakter hos de ansatte.

Som jeg tidligere har været inde på benyttes personlighedstest dog i stor udstrækning, fordi de trods alt regnes for en metode tilgang, der sikrer en vis objektivitet i en rekrutteringsproces. Derfor vil jeg i det efterfølgende afsnit behandle begrebet 'objektiv sandhed'.

Kapitel 5:

Den objektive sandhed

Indledning

I dette kapitel vil jeg diskutere, hvorfor man ikke kan betegne en personlighedstest som værende objektiv. Dette ville ellers være nærliggende at tro, i og med at et testresultat kan sættes i kasser og sammenlignes. Men sandheden er, at der ikke findes nogen sandhed, når det drejer sig om personlighedstest: Der er ikke nogen 'forkert' personprofil; den skal blot passe til stillingsbeskrivelsen. Problemet ligger dog i, at en stillingsbeskrivelse ikke kan udarbejdes på et objektivt grundlag, men den vil derimod altid være beskrevet af subjektet og fortolket af dem, der skal rekruttere.

Den objektive sandhed.

For at kunne tale om objektivitet, må den absolutte sandhed være til stede, og den findes ganske enkelt ikke inden for hverken psykologien eller sociologien (Thyssen, 1987). Før postmodernismen gjorde sit indtog i den vestlige verden i 1940'erne, levede ideen om guds ord som den endegyldige sandhed i bedste velgående. Den sociale orden dikterede menneskers udfoldelsesmuligheder og tankesæt (Thyssen, 1987). Men det ændrede postmodernismen: Efter anden verdenskrig begyndte individet selv at sætte rammerne for, hvordan han eller hun ønskede at leve sit liv. Der blev gjort op med 'den store sandhed', og alle fik frirum til at konstruere deres egen sandhed (Thyssen, 1987).

På trods af postmodernismens opgør med den store og eneste sandhed, så findes der masser af objektive sandheder: $2 + 2$ er 4. Det er en objektiv sandhed! Et andet eksempel på objektiv sandhed er ordet "rund". Det er nemlig både sandt at en CD (medie) er rund, og det er også sandt at en kugle er rund, selvom disse to objekter langt fra er ens. Men når det kommer til mennesker, ophører den objektive sandhed. Det gør den i forhold til det nutidige danske samfund - vi lever nemlig i det postmoderne samfund, hvor mennesker har lov til at konstruere deres egen virkelighed. Sociologien inkorporerede tilbage i 1980'erne postmodernismen som en ny kritisk erkendelsesmåde (Thyssen, 1987). Postmodernismen gør derved op med en universel vestlig tænkning, der bygger på rationalitet, objektivitet og totalitetstænkning (Thyssen, 1987). Ikke engang 'intelligens' er længere et universelt begreb: Gardners syv intelligenser åbnede op

for muligheden for at gradbøje dét, der før i tiden blev brugt som et måleredskab for succes, nemlig hvor klog en person siges at være (Gardner, 1993). I dag opereres der fx ofte med betegnelsen 'social intelligent', når et individ ikke er matematisk/logisk tænkende (som er hvad en normal IQ-test måler på), men derimod er udadvendt og empatisk (Goleman, 2006). Så når der ikke kan findes en objektiv sandhed, må man nøjes med den konstrueret/beskrevet sandhed.

Konstruktivisme - Den beskrivende sandhed

Betegnelsen konstruktivisme bruges om en særlig måde at tænke og arbejde på:

Konstruktivismens udgangspunkt er, at vi mennesker erkender og forstår verden omkring os på forskellige måder alt afhængig af de sammenhænge, vi deltager i, dvs. afhængig af hvornår og hvordan vi iagttager den og i hvilken kulturel og situationel sammenhæng (Collin, 2003).

Konstruktivisme handler om at det, vi kalder 'virkelighed', 'sandt' og 'rigtigt', er formet og fortolket af mennesket i og med dets deltagelse i sociale sammenhænge (Collin, 2003).

Konstruktivister antager, at menneskets individuelle strukturer, dvs. nervesystem og sanseapparat, indgår aktivt i at konstruere "realiteter" på baggrund af individets oplevelser og erfaringer i verden. Mennesker reagerer på verden ud fra disse opfattelser, og da hvert individ konstruerer sin egen realitet, er der således tale om mange realiteter eller et "multivers" (Warhuus, 1998). Virkeligheden er med andre ord konstrueret. Konstruktivisme interesserer sig derfor ikke for, hvordan tingene er i sig selv, men de interesserer sig snarere for, hvordan og hvorfor vi mennesker erfarer, forstår og beskriver dem på forskellige måder. Det er denne tankegang, der skal sættes fokus på, når virksomheder forsøger at udarbejde en stillingsbeskrivelse.

Stillingsbeskrivelse

Når der så skal ansættes en ny medarbejder til en ledig stilling, er det enormt vigtigt, at den måde, som stillingen bliver beskrevet på, danner grundlag for konsensus blandt beslutningstagerne. Det er det, fordi der ikke findes en objektiv sandhed, og det derfor er den personlige bias, der kommer til at råde, når der skal laves en stillingsbeskrivelse. Det er derfor

en fordel for enhver ansættelse, at der er flere sæt øjne på en given jobkandidat. Det mindsker risikoen for, at spejlneuronerne spiller en alt for stor rolle i forhold til den øvrige rollesammensætning.

For at kunne definere en stilling, skal det beskrives, hvilke arbejdsopgaver og ansvarsområder, der indgår i stillingsindehaverens arbejde og hvilken vægt, de skal have (Danielsson, 2006). Trods alt er det jo sådan, at nogle områder er mere fremtrædende end andre, enten fordi de tager mere tid, eller fordi de udgør stillingens kerneområde. Det er sådanne stillingsbeskrivelser, der ligger til grund for ideen om, at den optimale jobkandidat ikke blot findes, men skal findes blandt de ansøgere, hvis personlighedsprofil stemmer overens med de beskrevne områder. Problemet med stillingsbeskrivelser er bare, at når det skal gøres op, hvad en medarbejder i virkeligheden udfører af arbejde i løbet af en dag, så bliver listen som regel overraskende lang (Danielsson, 2006). I enhver stilling indgår nemlig en lang række arbejdsopgaver, der bliver udført, uden at medarbejderen nødvendigvis tænker over det. Samtidig er det slet ikke ualmindeligt, at en del opgaver eller arbejdsområder bliver prioriteret væk, fordi medarbejderen mangler interesse, anlæg eller engagement. Det afhænger alt sammen af de forventninger, der bliver stillet til den 'optimale præstation' for hvert enkel medarbejder (Danielsson, 2006).

Så ikke alene er det vanskeligt at udarbejde en præcis stillingsbeskrivelse, men når der skal rekrutteres ny arbejdskraft til en given stilling, er det samtidig også nødvendigt at have med i overvejelserne, hvordan og med hvad stillingsindehaveren skal arbejde i fremtiden. Den nuværende stilling - eller den nu værende stillingsindehavers faktiske tidsforbrug på forskellige arbejdsopgaver - må derfor ikke ses som en facitliste, men mere som en form for vejledning. Når alt kommer til alt, er det derfor en stillingsvejledning, man forsøger at matche en jobkandidats personlighedsprofil op imod i stedet for en nøjagtig stillingsbeskrivelse.

”Til trods for at processen med en stillingsbeskrivelse er konkret og saglig, kan resultatet forbavse en del. Man ser hvor mange ansvarsområder en enkelt person i en organisation rent faktisk har, og hvor mange forskellige sager man egentligt skal kunne.” (Danielsson, 2006: 57).

Dette gør matchningen med personlighedstests endnu mere usikker: Tests giver nemlig et statisk billede af en person, der bliver udarbejdet på baggrund af en anden kontekst. Når mennesker indgår i en ny kontekst, fx i en anden organisation, ændres de spilleregler, der er for menneskelig interaktion og derved også for de forestillinger og forventninger, der knyttes til en bestemt stilling og stillingsindehaver.

”Det er i mødet med mennesker, at en organisation formidler sit menneske syn. Det er mennesker, der afgør hvorvidt man lytter og tager hinanden alvorligt, hvilke normer man har for hvad, der er tilladt og ikke tilladt og hvilke vurderinger der råder på arbejdspladsen.” (Danielsson, 2006: 140).

Det betyder altså, at det er menneskene, der former sin arbejdsplads i lige så høj grad, som det er arbejdspladsen, der former mennesket.

Den objektive sandhed og rekruttering

Rekruttering er en kompliceret sag, fordi der ikke findes en objektiv sandhed, når det drejer sig om menneskers måde at være på samt dets gøren og laden (Sander, 1999). Der er potentielt lige så mange sandheder, som der er mennesker involveret i at beskrive og vurdere en bestemt adfærd, oplevelse, hændelse, præstation osv. Dét som en ansøger opfatter som værende udadvendt og aktiv adfærd i én kontekst, kan i en anden anses kontekst opleves som værende mellemsløv (Sander, 1999). Det kommer dermed alt sammen an på, hvordan de øvrige medarbejdere har præget arbejdspladsen, og hvordan responsen fra ledelsen, i form af belønning eller straf, har været (Sander, 1999). Selvom der bliver brugt personlighedstests i ansættelsesprocessen, kan ansøger og interviewer sagtens tale forbi hinanden, uden at nogen af dem af den grund har talt usandt. Det kommer alt sammen an på den bias, der bliver lagt på de meget forskellige, ikke konkrete og ganske subjektive udtryk, der forsøger at beskrive den menneskelige adfærd.

Delkonklusion

Den objektive sandhed findes kun inden for fag, hvor 'den absolutte sandhed' eksisterer. Inden for sociologi og psykologi blev den absolutte sandhed ophævet med postmodernismens indtog i den vestlige verden i tiden efter 2. verdenskrig. Pludselig kunne alle have deres egen mening, og 'den store sandhed' forsvandt. Dette har haft den konsekvens, at intet inden for det sociologiske eller psykologiske arbejdsområde kan sige sig fri for at være konstrueret af subjektet. En personlighedstest er på denne måde blevet udarbejdet af subjektet og bliver efterfølgende analyseret af subjektet så på trods af, at testresultatet bliver sammenlignet med en normalfordeling, så kan den på ingen måde betegnes som objektiv. Når det så kommer til, at resultatet af en test skal bruges til at finde den rette person til en stilling, så bør en stillingsbeskrivelse heller ikke ses som en objektiv beskrivelse af et arbejdsområde. Resultatet bør derimod anses som værende en subjektiv rettesnor til den kommende stillingsindehaver.

Kapitel 6:

Konklusion

Jeg har i denne afhandling behandlet den påstand, at når danske virksomheder benytter personlighedstest til rekruttering, så giver testen et resultat, der ikke nødvendigvis bidrager til en bedre rekruttering. En personlighedstest generer i sig selv kun 40 % chance for en succesfuld rekruttering, så det ville i bund og grund give et langt bedre resultat, hvis virksomhederne undlod at teste og bare slog plat eller krone om en jobansøgers mulighed for at få et givent job.

Faktum er dog, at personlighedstest til rekruttering er kommet for at blive, og det giver testbrugeren en del udfordringer, som virksomhederne bør være opmærksomme på, både før, under og efter de benytter denne form for arbejdsværktøj.

En af de udfordringer, der opstår, når man bruger personlighedstests til rekruttering, er begrebet 'personlighed'. Personlighedspsykologien definerer den menneskelige personlighed som noget, der bliver nemlig dannet i interaktion med andre mennesker, og personligheden kan derfor ikke forstås løsrevet fra sine omgivelser. Når mennesker interagerer med hinanden, skabes der det, som socialpsykologien kalder for 'roller'. Mennesker lever med roller, der bliver bestemt af den kontekst, de befinder sig i. Vi har alle forskellige roller, der udleveres i dagligdagen, og som får os til at agere på forskellig måde i forskellig kontekst. Nogen roller vælger vi selv, mens vi får andre roller tildelt af vores omverden. En enkelt rolle kan umuligt indeholde alle aspekter af et menneskets personlighed, og når der testes på personligheden, tages summen af alle disse roller. Derfor er det umuligt at teste personligheden for at kunne afgøre en bestemt rolle.

En anden udfordring er selve opbygningen af en personlighedstest. Begreber som validitet og reliabilitet vægtes højt, når det skal bedømmes, om en personlighedstest er god eller dårlig. Men alle resultater bliver målt i forhold til en normalfordelingskurve, og på denne måde vil personlighedsaspekter som 'udadvendt' eller 'kreativ' måles op i mod, hvad der på forhånd er vedtaget som værende normalt. Dette kan være et stort problem i forhold til, at mennesker ikke forholder sig til, hvad der anses for at være normalt i samfundet, men derimod i hvilken grad de selv anser sig for at være udadvendte eller kreative. Denne selvrefleksion sker altid i forhold til de omgivelser, som vedkommende er en del af, og derfor kan en person sagtens angive sig for at være kreativ i én kontekst, mens den nøjagtigt samme adfærd ville kunne anses som værende

konservativ tankegang i en anden kontekst. På den måde kan testresultater være svingende eller direkte misvisende, uden at respondenterne kan siges at have snydt med vilje.

En tredje udfordring er den efterfølgende jobsamtale. Når mennesker mødes, bliver de påvirket af de spejlneuroner, der er i blodet, og en øjeblikkelig sympati eller antipati opstår. Disse spejlneuroner reagerer nemlig 100 gange hurtigere end det menneskelige nervesystem, og derfor kommer de al fornuft i forkøbet. Når resultatet af en personlighedstest efterfølgende skal gennemgås og evt. uddybes, vil interviewet uundgåeligt blive underlagt testtagerens og testbrugerens indbyrdes refleksioner. Denne gensidige refleksion er det der i daglig munde kaldes for 'kemi'. Kemi er, ifølge undersøgelsen fra 2005, vægtet utrolig højt, når der skal ansættes en ny medarbejder, mens de dokumenterede personlige kvaliteter træder i baggrunden. Derfor vil en jobsamtale altid mest påvirket af den indbyrdes interaktion, mere end den vil være påvirket af de egentlige testresultater, som derfor må anses som forholdsvis ligegyldige.

En fjerde udfordring er den gruppesammensætning, som den nye medarbejder vil komme til at arbejde sammen i. Hvad enten der skal ansættes en leder eller en menig medarbejder, så vil der altid være en gruppe af mennesker, der direkte eller indirekte bestemmer, i hvilket omfang en persons foretrukne adfærd kan blive udfoldet. Robert Meredith Belbin har gennem sine mangeårige forsøg påvist, at den optimale gruppe består af otte forskellige personlighedstyper/roller. De roller, eller typiske adfærdsmønstre, som gruppemedlemmer kommer med i forvejen, påvirker hinanden i en sådan grad, at der inden for ganske kort tid vil ske en tilpasning i forhold til hinanden: I grupper med ens personlighedstyper vil gruppemedlemmerne automatisk udvikle manglende personlighedstyper fx en kaptajn eller en afslutter. Det vil de for at kunne opnå størst mulig synergieffekt. Hvis gruppen ikke gennemgår en sådan indbyrdes tilpasning, vil den samlede succes blive væsentligt forringet. Derfor vil en person, der bliver testet på forhånd, med meget stor sandsynlighed ikke kunne bibeholde den adfærd, som testen forudsagde. Og skal man tro Belbins resultater, så vil det heller ikke nødvendigvis være en fordel.

En femte udfordring er ideen om den objektive sandhed, der ligger til grund for personlighedstests forholdsvis stereotype billeder af menneskelige arketyper. Efter postmodernismens indtog blev 'den eneste sandhed' erstattet af individets egen sandhed. Hvad

der er virkeligheden for den ene, behøver ikke at være det for den anden, og det giver udfordringer i forhold til, hvordan virksomheden former medarbejderne, og hvordan medarbejdere former deres arbejdsplads. I denne forbindelse er det uhyggeligt svært at lave en nøjagtig arbejdsbeskrivelse, idet meget af det daglige arbejde udføres uden tvang, protokol eller eftersyn. Stillingsbeskrivelser bør derfor altid virke som en rettesnor og ikke det endelige mål for en ny medarbejder, og personlighedstests bør derfor ikke bruges som arbejdsværktøj for at forsøge at finde frem til den rette kandidatprofil.

Afslutningsvist må jeg derfor konkludere, at på trods af løfter om det modsatte fra danske rekrutteringsbureauer, så er en personlighedstest ikke det optimale arbejdsværktøj, når der skal rekrutteres en ny medarbejder, leder eller ej, for den perfekte personlighedsprofil findes ganske simpelt ikke. En ansættelse handler ikke udelukkende om individets karakteristika, men derimod om de muligheder individet for at udfolde sine evner og agerer ud fra sit fortrukne adfærdsmønster.

Så der er altså ikke noget der hedder 'den nemme løsning', når der skal findes en ny medarbejder. Virksomheden må forsøge at sætte sig ind i den dynamik, som allerede eksisterer i gruppen af mennesker, som den nye medarbejder kommer til at interagere sammen med, og så ellers bare håbe på det bedste. Andet er der nok desværre ikke at gøre; At teste på personligheden er ikke vejen til sikker succes.

- Betina Ingerslev

Kildehenvisning

Andersen, H. (2010): *De små solstråler, som aviserne ikke skriver om!*

<http://www.ofir.dk/Jobindsigt/Jobartikler/de-smaa-solstraaler.aspx>,

tilgået den 20. oktober 2010.

Andersen, O. S. (2005): *Aktiv projektledelse*, Børsens Forlag, Danmark

Axelson, B. L. & Thylefors, I., (2006), *Arbejdsgruppens Psykologi*, Hans Reitzels Forlag, Danmark.

Belbin, R. M. (1982): *Ledelses Grupper – betingelse for succes eller fiasko*. Børsens Forlag, Danmark.

Bertelsen, P. (2003): *Personlighedspsykologi*. Frydenlund, Danmark

Bain, A. (1869): *Moral science: A compendium of ethics*. D. Appelton & Co., USA

Collin, F. (2003): *Konstruktivisme*. Samfundslitteratur, Danmark Compass.dk:

<http://www.compass.dk/index.php?mod=main&area=1&top=72&parent=0&id=72>, tilgået den 10/2-2011

Danielsson, M. L. (2006): *Kompetence baseret interview*. Frydenlund, Danmark

Den Store Danske Encyklopædi (2011), www.denstoredanske.dk.

Digman, J.M. (1989). *Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility*.
Journal of Personality, 57, 195–214.

- Eisner, E. W. & Peshkin, A. (1990): *Qualitative inquiry in education*. Teachers College Press, USA
- Ejsing, M. (2010): *Styrkebaseret Ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag, Danmark
- Freud, A. (1967): *Jeg'et og forsvarsmekanismerne*, Hans Reitzel, Danmark
- Gad (2007): *Psykologi Leksikon*, Gads Forlag, Danmark
- Gardner, H. (1993): *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. Fontana, England
- Giddens, A. (1996): *Modernitet og selvidentitet*, Hans Reitzel, Danmark
- Gleitman, H. (1999) *Psychology*. Norton, USA
- Goldberg, L. R. (1981). *Sprog og individuelle forskelle: Jagten på universalier i personlighedens leksika*. I Wheeler (red.), gennemgang af personlighed og socialpsykologi, bd. 1, 141-165. CA: Sage, USA
- Goleman, D. (2006): *Social intelligens: Den nye videnskab om menneskelige relationer*, Borgen Forlag, Danmark
- Hansen, C. S. (2004). *Introduktion til psykometriske begreber*, Dansk Psykologiske forening, Danmark
- Habermas, J. (1971): *Knowledge and human interests*. Beacon, USA
- Halkier, B. (2002): *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur, Danmark
- Hogan, R. (1997): *Handbook of personality Psychology*. Academic Press, USA.
- Hogg, M.A & Marques, J.M (2005): *The social psychology of inclusion and exclusion*, Psychology Press, USA
- Howard, R. (1976): *Introduction to modern behaviorism*, Freeman, USA

Howell, D. C. (2003): *Fundamental statistics for the behavioral sciences*, Wadsworth, USA

Jacobsen, B. (2009): *Livets dilemmaer: En bog om eksistentiel psykologi*, Hans Reitzel, Danmark

Jensen, J. P. (1972): *Om humanistiske psykologier og de humanistiske fags psykologi*, Munksgaard, Danmark.

Jerlang, E. (2007): *Psykologiske tænkere – et tekstudvalg*. Hans Reitzel, Danmark

Jung, C. G. (2001): *Psykologiske typer*. Gyldendal, Danmark

Jørgensen, A. S. (2008): Værd at vide om persontest.

http://www.personvurdering.dk/fileadmin/user_upload/PDFfiler/Vaerd_at_vide_om_tests.pdf, Tilgået 5. november 2010.

Kahlke, E. (2007): *Bedre ansættelser*. Børsens Forlag, Danmark

Kahlke, E. (2008): *Den gode ansættelses samtale*. Børsens Forlag, Danmark

Kahneman, D. & Tversky, A. (2008): *Choices, values, and frames*. Cambridge University Press, USA

Kiel, O. (2005): *Professionel rekruttering – hvorfor anvende test?*

<http://arkiv.perst.dk/db/filarkiv/12611/OleKiel.ppt#293,15,Erhvervstest>

Tilgået den 13. september 2010.

King, B. M. (2010): *Statistical Reasoning in the Behavioral Sciences*, John Wiley & sons inc. USA

Kvale, S. (2007): *Interview*. Hans Reitzels Forlag, Danmark

Køppe, S. (2004): *Kroppen i Psyken*, Hans Reitzel, Danmark.

Leksikon.org (2010): *Positiv psykologi*.

<http://www.leksikon.org/art.php?n=5170>

Tilgået den 27. oktober 2010.

Ludlow, R. & Panton, F. (1991): *The essence of successful staff selection*. Prentice Hall, England

Marshall, G. (1998): *Interview bias*.

<http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-interviewbias.html>

Tilgået den 1. November 2010.

Maston, W. M. (1999, original publiseret 1928): *Emotions of Normal People*. Taylor & Francis Ltd, England

Miller, G. A. (1956): *The Psychological Review*, 63, 81-97, Harvard University, USA.

Milton. H. (2010): *Værd at vide om test*.

<http://www.karrierevejviser.dk/Jobsoegning/index.asp?act=17672>

Tilgået den 16. maj 2010.

MPA (2002): *Master Management*.

http://mastem.dynamicweb.dk/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiler%2FDanish_MPA_User_Manual_-_Update.pdf. Tilgået den 5. november 2010

Nielsen, L. (2007): *Spejlneuroner – hjerneceller der kopierer*.

<http://www.rostra.dk/louis/andreart/Spejlneuroner.html>

Tilgået den 5. januar 2011

Nørretrander, T. (1993) *Mærk Verdenen*, Gyldendal, Danmark.

Orloff, K. S. (2008): *Stil krav til personlighedstest*. HK Privatbladet, April 2008

Persontests.dk (2010): *Guide til personlighedstest*.

<http://www.persontests.dk/>

Tilgået den 16. maj 2010

Potential (2011): www.potential.dk, tilgået den 16. februar 2011

Potter, J. & Wetherell, M. (1987), *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*, Sage, London.

Reitzel, H. (1976), *Massepsykologi og jeg-analyse*, Hans Reitzels Forlag, Danmark

Sander, B. (1999): *Personligheden til eksamen*. Nordisk Forlag A/S, Danmark.

Santrock, J. W. (2002): *Powerpoints T/a Psychology*. McGraw-hill Education. Europa

Strauss, A. M. & Corbin, J. (1990): *Basics of qualitative research*. Sage, USA.

Terkelsen, L. H. (2007): *Personlighedstest*.

<http://www.fyens.dk/article/1487299:Fritid--FE---BAGGRUND---PERSONLIGHEDSTEST---HENRIK-HOLT-LARSEN---FL>

Tilgået den 25. september 2010.

Thygesen, B. (2000), *Gruppens Individuation, Individuation i Grupper*, Dansk Psykologisk Forlag, Danmark

Thyssen, O. (1994): *Kommunikation, kultur og etik*. Handelshøjskolens Forlag, Danmark

Thyssen, O. (1987): *Påfuglens øjne: efter postmodernismen*. Rosinante, Danmark

Ungar, E. (2010): *Personlighedstest – myter og facts*.

<http://www.djoef.dk/JobogKarriere/Raadomjobsoegning/R-aa-d-om-jobsamtalen-og-test/Personlighedstest--myter-og-facts.aspx>

Tilgået den 2. maj 2010.

VPP (2003): *Professionel personlighedsvurdering i offentlige og private virksomheder*.

Pjece fra Psykologisk forlag, Danmark

VPP (2010): *www.personvurdering.dk*. Tilgået den 22 november 2010.

Warhuus, L. (1998): *Systemorienteret terapi*. Dansk Psykologisk Forlag, Danmark

Wills, H. (2002): *Market Definition: How Stationarity Tests Can Improve Accuracy*,
Oxford Sweet & Maxwell, England

Bilag til
kandidatafhandlingen

Rekruttering og evaluering af ledere



Ledernes Hovedorganisation
August 2005

Rekruttering af ledere

Lederne har en nøglerolle på virksomhederne, og er helt afgørende for resultatet og den videre eksistens. Det er derfor også vigtigt for virksomhederne, at det er de rigtige, der rekrutteres til lederstillingerne. Denne undersøgelse sætter fokus på rekruttering, udvikling og afskedigelse af ledere i private og offentlige virksomheder.

Lykkes det ikke at finde de rette ledere, kan det have alvorlige negative konsekvenser for virksomhedens resultat¹. Derfor er det også interessant at se, hvordan virksomhederne rekrutterer nye ledere, og hvilke kvalifikationer de efterspørger.

Tabel 1: Hvordan blev den sidst ansatte leder/chef rekrutteret?

	Privat sektor	Offentlig sektor	I alt
Intern ansøger	30%	38%	32%
Ekstern ansøger	49%	55%	50%
Headhundet	19%	4%	16%
Andet	2%	3%	2%
I alt	100%	100%	100%

Som det fremgår af tabel 1, bliver 32 procent af alle lederstillinger besat af en intern ansøger. Hvis der kun har været internt opslag, betyder det et reduceret ansøgerfelt, men til gengæld har man formentlig et godt kendskab til den person, man ansætter. Halvdelen af de nye ledere finder man blandt eksterne ansøgere, mens 16 procent bliver headhundet til stillingen. Tabellen viser også, at det især er i den private sektor, man headhunter sine ledere. Til gengæld er der en tendens til, at man i den offentlige sektor er lidt mere tilbøjelig til at lede i egne rækker, når lederstillingerne skal besættes.

Tabel 2: Hvordan blev den sidst ansatte leder/chef rekrutteret

	Ja	Nej	I alt
En eller flere personer fra ansættelsesudvalget kendte vedkommende	48%	52%	100%
Der blev brugt forskellige former for psykologiske test	37%	63%	100%
Blev der brugt den fornødne tid til at finde den rigtige ansøger, sidst der blev ansat en leder? (undersøgelsesdeltagernes vurdering)	69%	31%	100%
Der blev taget referencer hos tidligere arbejdsgivere eller lignende	54%	46%	100%

Næsten hver anden nyansatte leder kendte en eller flere i ansættelsesudvalget, inden han blev ansat. Det fremgår af tabel 2 ovenfor. Tallene er naturligvis præget af, at hver tredje leder er rekrutteret internt, hvor man må formode, at ansættelsesudvalget i større eller mindre grad kender vedkommende. Men ikke alle de eksterne ansøgere er nødvendigvis ukendte for ansættelsesudvalget. Således er 20 procent af de eksternt rekrutterede ledere og 44 procent af de headhuntede kendt på forhånd. Tallene understreger vigtigheden for karrieren af at skabe og vedligeholde netværk.

Tabel 2 afslører også, at der i 37 procents tilfælde af alle ansættelser af ledere bruges en eller anden form for psykologisk test. I den forbindelse er det interessant, at hver fjerde af de interne ansøgere også er blevet udsat for en eller flere psykologiske test.

¹ Se for eksempel "Ledelsesstil - Hvad er resultatet af god ledelse?.....og af dårlig?", Ledernes Hovedorganisation, 2004, for en nærmere beskrivelse af den snævre sammenhæng mellem ledelsesstil og virksomhedens resultater.

At tage referencer hos tidligere arbejdsgivere/kolleger, når der skal ansættes en ny leder, er særdeles udbredt. I alt er der blevet taget referencer på 54 procent af de nyansatte ledere, men hvis man udelukkende ser på de ansøgere, som er rekrutteret eksternt (eller headhuntet) er de 66 procent. Tallene understreger, at det er en dårlig ide at smække alt for højt med døren, når man forlader en arbejdsplads, og at man risikerer at blive indhentet af fortiden, hvis man ikke forsøger at skilles i nogenlunde venskab. Også selv om man (måske med god grund) har lyst til at fortælle sin tidligere chef et par "sandheder", mens man er på vej ud af døren.

Ledernes kompetencer

At ansætte en leder er ofte en proces, hvor man er på jagt efter en person med mange kompetencer. Det kan for eksempel være ledelsesmæssige kompetencer, specifikke faglige kompetencer eller sociale kompetencer. Samtidig spiller både uddannelse og erfaring typisk en rolle lige som en god "kemi" ofte kan være den sidste afgørende faktor. Deltagerne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvad der har betydning, når de er med til at ansætte ledere. Svarene er vist i tabel 3.

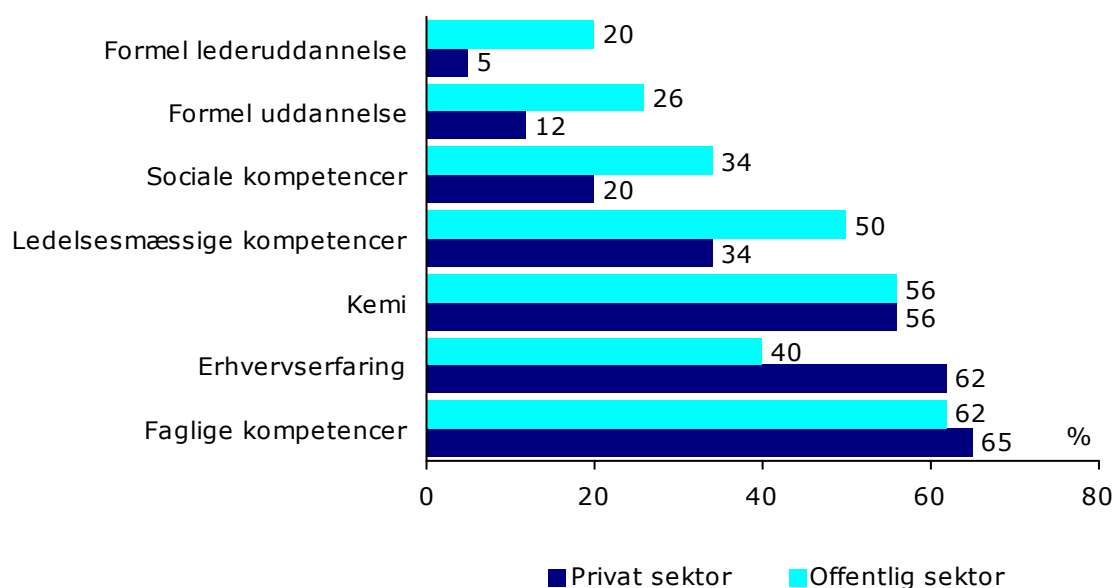
Størst betydning tillægges faglige kompetencer, erhvervserfaring og "kemi", som et flertal mener har stor betydning. Først herefter kommer de egentlige ledelsesmæssige kompetencer, som 36 procent tillægger stor betydning. Der er altså markant flere, som lægger vægt på faglige kompetencer frem for ledelsesmæssige kompetencer, når de ansætter ledere. Mindst vægt lægges der på den formelle uddannelse, herunder formel lederuddannelse. Kun 7 procent svarer, at der blev lagt stor vægt på, at ansøgeren havde en formel lederuddannelse, sidste gang de var med til at ansætte en leder. Yderligere 41 procent tillagde en lederuddannelse nogen betydning, mens 59 procent svarer lille eller ingen betydning på spørgsmålet.

Tabel 3: Hvad har betydning, når der ansættes ledere

	Stor betydning	Nogen betydning	Lille betydning	Ingen betydning	I alt
Faglige kompetencer	63%	30%	5%	2%	100%
Erhvervserfaring	56%	38%	5%	1%	100%
"Kemi"	56%	32%	8%	4%	100%
Ledelsesmæssige kompetencer	36%	40%	17%	7%	100%
Sociale kompetencer	24%	42%	26%	8%	100%
Formel uddannelse	16%	43%	34%	8%	100%
Formel lederuddannelse	7%	34%	39%	20%	100%

I figur 1 nedenfor er vist de forskellige kompetencers betydning, når der ansættes ledere i henholdsvis den offentlige og den private sektor. I begge sektorer er det de faglige kompetencer, der vægtes højest, men der tegner sig et billede, hvor de private virksomheder ser på erhvervserfaring, mens man i den offentlige sektor lægger større vægt på de ledelsesmæssige kompetencer, og hvor også kravene til formel lederuddannelse har større betydning.

Figur 1: Hvad har stor betydning, når der ansættes ledere i de forskellige sektorer



Ud over spørgsmålet om, hvad der lægges vægt på, når der ansættes ledere, er deltagerne i undersøgelsen også blevet spurgt om, hvordan de generelt vil vurdere kompetenceniveauet i ledergruppen. Svarene er vist i tabel 4 nedenfor.

Tabel 4: Ledernes vurdering af deres lederkollegers kompetencer

	Kompetente	Delvis kompetente	Inkompetente	I alt
Økonomistyring (styring og opfølgning)	68%	26%	6%	100%
Mål- og resultatstyring (styring og opfølgning)	59%	33%	8%	100%
Strategisk ledelse (formulering af strategier og mål)	55%	36%	9%	100%
Projektledelse (styring og opfølgning)	54%	37%	9%	100%
Innovationsledelse/forandringsledelse (udvikling af processer og forandringer)	45%	40%	15%	100%
Personaleledelse (motivering, coaching og udvikling)	43%	44%	13%	100%
Kommunikation (refleksion over egen og forståelse for andres kommunikation)	40%	45%	15%	100%
Konflikthåndtering (identifikation og løsning)	35%	49%	16%	100%

Tilsyneladende står det bedst til med danske ledere, når det gælder mere klassiske lederkompetencer som økonomistyring, mål- og resultatstyring samt strategisk ledelse. I den tungere ende ligger de nyere ledelsesdiscipliner indenfor innovationsledelse/forandringsledelse, personaleledelse, kommunikation og konflikthåndtering. Mellem 13 og 16 procent af forsøgsparticipanterne mener således, at ordet "inkompetent" er en passende betegnelse for den samlede ledergruppe, når det gælder de blødere ledelsesdiscipliner. Resultaterne er tankevækkende i forhold til, hvor stor fokus der er kommet på medarbejdertrivsel- og udvikling som ressource for virksomheden.

Mange ledere i dag er dog klar over vigtigheden af de mere bløde ledelsesdiscipliner. Det afspejler sig for eksempel i tilstrømningen til de nyere lederuddannelser på akademi- og diplom-niveau, hvor der lægges større vægt på udvikling af det personlige lederskab og mindre vægt på traditionelle ledelsesfag som for eksempel økonomi, styring og organisation. Samtidig udtrykker kursisterne på uddannelserne, at de især ønsker udvikling i kommunikation, personaleledelse, konflikthåndtering samt bevidsthed om egen lederrolle².

Evaluering af ledere

De sidste årtier er der sket en udvikling i retning af en mere nuanceret evaluering af lederne. Tidligere var hovedfokus rettet mod lederens evne til at skabe resultater på bundlinien. Det er naturligvis stadig en helt afgørende faktor for virksomhederne, at den, i hvert tilfælde set over længere sigt, er i stand til at producere med overskud. Imidlertid er der kommet en større forståelse for de processer, der fører til gode resultater, og mange ledere har erkendt, at for eksempel mere tilfredse medarbejdere også er mere motiverede, har mindre sygefravær og større loyalitet med virksomheden³.

Samtidig er der også kommet en større interesse for målstyring for eksempel i forbindelse med *balanced scorecard* eller lignende ledelsesværktøj. Lederne i undersøgelsen er derfor blevet spurgt om, hvordan lederne på deres virksomhed måles.

Tabel 5: Sådan måles lederne

	Ja, altid	Ja, almindeligvis	Ja, af og til	Nej, aldrig	I alt
Der følges op på mål/resultatkontrakter	22%	34%	26%	18%	100%
Lederne har aftalte mål	21%	36%	28%	15%	100%
Der gennemføres tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne, hvor det generelle tilfredshedsniveau måles	20%	18%	24%	38%	100%
Der gennemføres tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne, hvor den nærmeste leder evalueres på sin ledelsesstil	18%	15%	22%	45%	100%
På sin evne til at skabe resultater på bundlinien	14%	39%	29%	18%	100%

Der er stadig en betydelig del af virksomhederne, hvor der er ikke er aftalte mål for ledere. 15 procent af virksomhederne benytter sig slet ikke af aftalte mål for ledergruppen, mens yderligere 28 procent kun gør brug af det af og til. Som det fremgår af figur 2 nedenfor, er det især de mindre virksomheder, der ikke har aftalte mål for størstedelen af ledergruppen, men også blandt virksomheder med flere end 250 ansatte er det hver tredje, hvor det kun er en mindre del af lederne, der har aftalte mål.

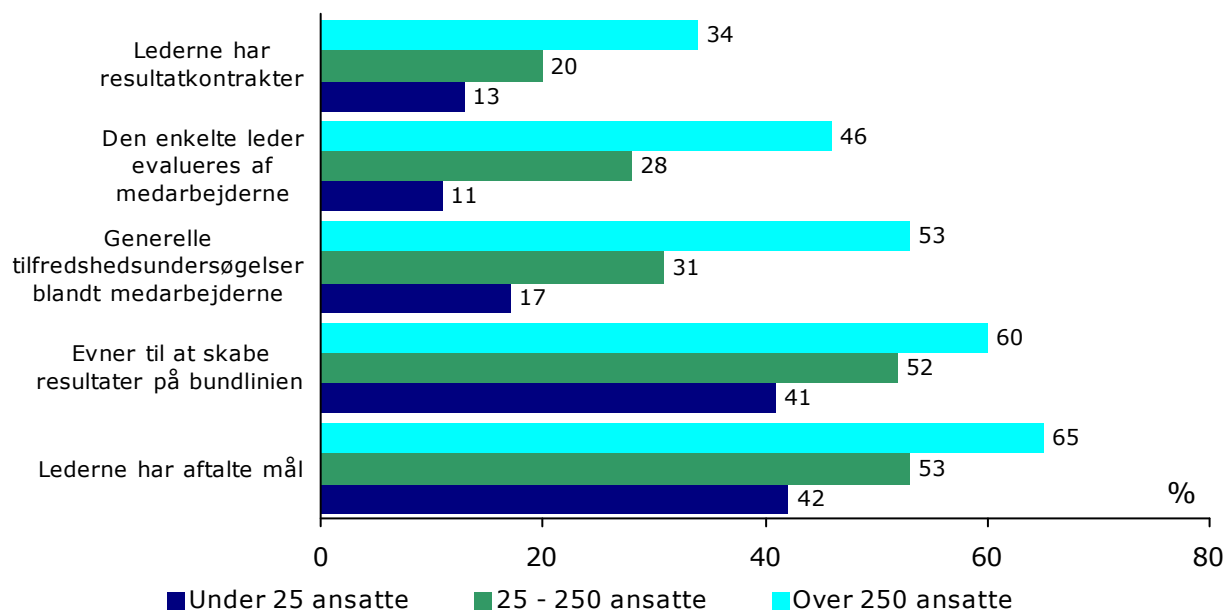
Tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne er efterhånden et ganske udbredt fænomen på danske virksomheder. Samlet set gennemføres der i dag medarbejderundersøgelser på 62 procent af virksomhederne, og på hver tredje virksomhed indgår der også direkte evaluering af den nærmeste leders ledelsesstil. Igen fremgår det af figur 2, at det især er de store virksomheder, der har taget medarbejdertilfredshedsundersøgelser til sig.

² Værdi af lederuddannelse, Ledernes Hovedorganisation, december 2004

³ Se for eksempel Ledelsesstil – Hvad er effekten af god ledelse?....og af dårlig?, Ledernes Hovedorganisation, maj 2004.

Figur 2: Sådan måles lederne på store og små virksomheder

(Andel af virksomhederne, hvor redskaberne altid eller almindeligvis tages i anvendelse)



Karakteristik af lederne

Med den relativ store udbredelse af medarbejdertilfredshedsundersøgelser, hvor der også indgår direkte evaluering af den nærmeste leder, er det naturligvis ekstra interessant at høre medarbejdernes dom. I denne undersøgelse er lederne blevet spurgt om en vurdering af deres egen nærmeste chef. Svarene er vist i tabel 6 nedenfor. Generelt er niveauet ganske højt, og gennemsnittet ligger lige under 9, men retfærdighedsvist skal det også nævnes, at 7,5 procent ligger under dumpegrænsen. I den gode ende af skalaen er der 38 procent, som scorer 10, 11 eller 13.

Tabel 6: Sådan bedømmes lederne deres nærmeste chef

Karakter på 13-skalaen	Andel
13	1,5%
11	11,6%
10	25,0%
9	22,8%
8	14,3%
7	11,8%
6	5,4%
5	4,6%
3	2,5%
0	0,4%
Alle	100,0%

Uddannelse af ledere

Når lederen ikke slår til og ikke lever op til de forventninger arbejdsgiveren har, er der flere løsningsmuligheder. Den mest dramatiske, som oftest er den sidste udvej, kan virksomheden skille sig af med lederen. Alternativt kan man finde en anden stilling med mindre eller helt uden lederansvar.

Imidlertid er der også en uddannelsesvej, hvor lederen klædes på til at blive en bedre leder. Når en leder ikke slår til, kan det lige så vel være manglende erfaring og lederuddannelse, som at vedkommende ikke har lederegenskaber. Nogle mennesker har måske et større lederpotentiale, men de fleste kan lære at blive en god leder. Det viser tabel 7.

På virksomheder, hvor der lægges vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse bedømmes lederne væsentligt højere end på virksomheder, som ikke lægger vægt på lederuddannelse. Tilsvarende scorer lederne 9,14 i gennemsnit på virksomheder, der tilbyder lederuddannelse til alle nyudnævnte ledere, mens de kun får 8,05 på virksomheder uden tilbud til de nyudnævnte ledere. Det er altså tilsyneladende muligt at hæve ledernes niveau betydeligt ved at arbejde systematisk med lederuddannelse.

Tabel 7 viser også, at vurderingen af lederne stiger betydeligt, når der foregår en systematisk evaluering af lederne. Det understreger, at også lederne har behov for feed-back på deres arbejde, og at det er en væsentlig kilde til bedre ledelse.

Tabel 7: Sammenhæng mellem lederuddannelse og bedømmelsen af lederne? (Tallene viser bedømmelsen af nærmeste chefs lederegenskaber bedømt på 13-skalaen)

	Virksomheden hvor der:	Virksomheder hvor der ikke :
Er formuleret et regelsæt for god ledelse	9,15	8,21
Der lægges vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	9,26	7,91
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	9,14	8,05
Der foregår systematisk evaluering af lederne	9,25	8,02

Personalegennemstrømning

Dårlig ledelse har, som omtalt indledningsvist, stor negativ betydning for virksomhedens resultat. Umiddelbart kan man pege på, at der træffes de forkerte beslutninger, men ofte og mindst lige så alvorligt ser man lav motivation, dårligt psykisk arbejdsmiljø og stor personalegennemstrømning på virksomheder med dårlig ledelse.

Et meget tydeligt tegn på dårlig ledelse er ofte en stor udskiftning i medarbejderstaben. I tabel 8 og 9 er vurderingen af cheferne sammenholdt med, om deres underordnede ledere overvejer at skifte job, eller allerede har søgt nye stillinger. Billedet er klart og entydigt. Når chefen får topkarakter (10-13) er det kun hver tredje underordnede, som overvejer at søge væk, mens det er 9 ud af 10, når chefen får dumpekarakter. Der er altså al mulig grund til at bruge den fornødne tid på at ansætte sine ledere, og tilsvarende at bruge ressourcer på at gøre dem til (endnu) bedre ledere.

Tabel 8: Sammenhæng mellem hvor god chefen er og den underordnede leders lyst til at søge nyt arbejde

Chefens karakter på 13-skalaen:	Den underordnede overvejer i høj grad at skifte	Den underordnede overvejer i nogen grad at skifte	Den underordnede overvejer ikke at skifte	I alt
Usikker/Dumpet (00 - 5)	54%	36%	10%	100%
Det netop acceptable (6)	61%	18%	21%	100%
Middel (7 - 9)	22%	45%	33%	100%
Udmærket (10 - 13)	8%	25%	67%	100%
Alle	21%	35%	44%	100%

Tabel 9: Sammenhæng mellem hvor god chefen er og den underordnede leders konkrete jobsøgning

Chefens karakter på 13-skalaen:	Den underordnede har søgt job i løbet af de seneste tre måneder	Den underordnede har ikke søgt job i løbet af de seneste tre måneder	I alt
Usikker/Dumpet (00 - 5)	33%	67%	100%
Det netop acceptable (6)	39%	61%	100%
Middel (7 - 9)	22%	78%	100%
Udmærket (10 - 13)	10%	90%	100%
Alle	19%	81%	100%

Afskedigelse af ledere

Hvert år bliver hver tiende leder ramt af ledighed i kortere eller længere tid⁴. Mange af de ledighedsberørte har virksomhedslukninger at takke for deres situation, men denne undersøgelse viser også, at hver anden virksomhed har set sig nødsaget til at afskedige en eller flere ledere i løbet af det seneste år.

Tabel 10: Er der inden for det seneste år afskediget ledere på virksomheden?

Ja	51%
Nej	46%
Ved ikke	3%
I alt	100%

Tabel 6 nedenfor viser, hvad der har ligget bag afskedigelserne. I 27 procent af tilfældene har det været omstruktureringer eller nedskæringer på virksomheden, som har overflødiggjort lederen. Ellers er der ganske mange ledere, der er blevet opsagt, fordi de ikke har levet op til den øverste ledelses forventninger. Således er 31 procent blevet opsagt på grund af manglende lederegenskaber. Tallene er bemærkelsesværdigt højt, når det sammenholdes med, at de ledelsesmæssige kompetencer fylder relativt lidt, når der skal ansættes ledere. Det er klart de faglige kompetencer, erhvervserfaring og "kemi", som tillægges størst værdi, når den rette person skal findes blandt ansøgerne, mens ledelsesmæssige kompetencer og formel lederuddannelse betyder mindre.

⁴ Danmarks Statistik

Tabel 11: Hvad var årsag til den seneste afskedigelse af en leder?

Manglende lederegenskaber	31%
Omstrukturering/nedskæring	27%
Levede ikke op til aftalte mål	14%
Konflikt med topledelsen	12%
Konflikt med medarbejdere	6%
Underslæb, bedrag eller lignende	4%
Illoyalitet overfor virksomheden	2%
Alkoholmisbrug eller lignende	1%
Andet	3%
I alt	100%

At der sker så mange afskedigelser af ledere på grund af manglende lederegenskaber har både menneskelige og økonomiske omkostninger. For den leder, som mister jobbet er det et unød- vendigt personligt nederlag, mens det for virksomheden kan betyde store ekstra omkostnin- ger.

De ekstra omkostninger vil for det første komme i den periode, hvor den fejlansatte leder sta- dig er ansat, og hvor tingene næppe fungerer optimalt. For det andet kommer der både de direkte og de indirekte rekrutteringsomkostninger. De direkte rekrutteringsomkostninger vil typisk være udgifter til annoncering, tidsforbrug til samtaler og udvælgelse samt eventuel per- sonlige test, mens de indirekte rekrutteringsomkostninger udgøres af udgifter til oplæring og produktionstab i indkøringsperioden.

Det er naturligvis meget forskelligt, hvor store rekrutteringsomkostningerne er fra gang til gang. Det afhænger i høj grad af hvilken type job, der er tale om, men der kan være tale om betydelige udgifter. Ikke mindst et eventuelt produktionstab i indkøringsperioden kan løbe op i mange hundrede tusinde kroner.

Det er derfor også tankevækkende, at de ledelsesmæssige kompetencer vægter så lidt i an- sættelsessituationen, når det viser sig at være den mest almindelige grund til, at virksomhe- den skiller sig af med en leder.

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et LederPanel, der består af et bredt udsnit af ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv. LederPanelet består af 1209 ledere, og de 548 indkomne svar giver dermed en svarprocent på 45.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse februar 2005