

Psykologiske tests

Et udviklende eller hæmmende værktøj?

Psychological tests – A valuable tool or a hindrance?

**Cand.merc.HRM
Kandidatafhandling
Afleveringsdato: 25-09-2012**

Jo Thillemann

**Vejleder: Annemette Kjærgaard
Copenhagen Business School, 2012**

Antal tegn: 172.349

FORORD

Inspirationen til at skrive dette speciale kommer fra flere sider.

Jeg har for det første, før jeg påbegyndte mit cand.merc.HRM studie, læst HA (psyk.), hvor Psykologiske Tests er på skemaet over flere semestre. Her lærte vi primært om, hvordan forskellige tests er bygget op, men diskuterede også forskellige former for brug, samt fordele og ulemper ved den enkelte test. Disse forelæsninger var interessante, men efterlod mig dog med et ubesvaret spørgsmål. Hvorfor er disse test nødvendige?

Derudover har jeg gennem min studietid været til en del jobsamtaler, og har derigennem fået besked på at gennemgå diverse testforløb. Der har vel at mærke været tale om studiejobs, hvor de primære arbejdsopgaver har været koncentreret omkring kopiering, scanning og hvad man ellers kan blive udsat for, som den nederste i organisationsdiagrammet. Så vidt jeg er orienteret, er der ikke påvist en sammenhæng mellem evnen til at håndtere en kopimaskine og personlighed. Ej heller, at nogle personprofiler brygger bedre kaffe end andre. Som studerende, der brændende ønskede sig et studiejob, begyndte jeg ikke at stille spørgsmålstejn ved disse testforløb. Jeg udfyldte den ene test efter den anden, men sad igen tilbage med spørgsmålet om, hvorfor testen var nødvendig.

Dette speciale er således blevet til, ud fra et ønske om at anskueliggøre blot nogle af mange mulige forklaringer på, hvad psykologiske tests bidrager med til en organisation, og hvorfor de er blevet et af HR-feltets foretrukne værktøjer.

TAK

Jeg vil gerne takke Annemette Kjærgaard for god og kompetent vejledning, og for at guide mig igennem specialeprocessen.

Christian Dahl, min kontaktperson hos Netto, for at stille tid, information og ikke mindst medarbejdere til rådighed for mine interviews.

Damerne og familien, for værdifuld feedback.

Mads, for computerhjælp midt i diverse virusangreb.

Anders, for hjælp, feedback og ikke mindst, for at kunne holde mig ud.

God fornøjelse med læsningen.

ABSTRACT

My interest in this subject comes from the fact that during the last couple of years, organizations tend to use more and more psychological testing, for all kinds of HR-related purposes. The aim of this thesis is therefore to investigate why organizations implement the use of psychological testing, how they use the tests and what consequences this use might have.

In order to answer my research questions, I have divided my analysis into two parts. The first is a theoretically based analysis of the reasons the organizations might have to implement psychological testing. The second part is empirically based, and the aim of this part is to answer how organizations use psychological tests. To answer this, I have conducted a qualitative study of how Netto Denmark uses psychological tests. The study consists of twelve interviews with shop managers, district managers, a regional manager and the HR manager. The answer to my third research question can be found in my discussion. I find this necessary, since my qualitative approach makes it difficult to conclude on consequences.

My study shows that regarding the implementation of psychological tests, the main impact comes from the concept of isomorphism and the constant struggle between and inside organizations for the right cultural capital. Furthermore, I have discovered that the reason why most organizations tend to implement tools with no scientifically proven effect is that the tests have become naturalized.

Regarding the use of psychological tests, my study in Netto Denmark shows that they are used in far more situations than the headquarter has asked the shop managers to do. Beside the normal use of tests for recruitment and development, the shop managers in Netto use tests to delegate the daily tasks and to cover for their missing leadership skills. Furthermore, they use the tests in an informal way, which means that they never tell their employees about their test results. The testing is not all bad though. When shop managers or district managers have issues with some of their employees, they use the test as a shared language, which allows them to separate the problem from the person.

When it comes to the consequences of the psychological tests, I see two major issues. First of all, by using psychological testing in their recruitment processes and having favorite profiles, Netto Denmark narrows the number of potential employees in a market that tends towards a lack of candidates. Second, the idea of using psychological tests for development purposes is lost when the employees are not actively involved in the process.

Indhold

Specialets opbygning	7
KAPITEL 1: Indledning & problemformulering	8
Indledning	9
Motivation for specialet	10
Problemformulering	11
Afgrænsning af problemfelt	11
State of the art	12
KAPITEL 2: Teori & empirisk materiale	15
Teori og centrale begreber	16
Brugen af psykologiske tests – En introduktion	16
Isomorfisme	17
Critical Management Studies	19
Kapital	20
Narrativer	21
DiSC Personprofil	22
Begrebers afklaring og anvendelse	24
Empirisk Materiale	24
Case beskrivelse	25
Psykologiske tests i Netto	26
Afgrænsning ift. case	27
KAPITEL 3: Videnskabsteori & metode	28
Videnskabsteoretisk udgangspunkt	29
Socialkonstruktivisme	29
Hermeneutik	31
Forståelse	32
<i>Min personlige forståelse</i>	33
Konsekvens ved mit videnskabsteoretiske ståsted	33
Empirisk undersøgelsesdesign	34

Det kvalitative forskningsinterview	34
Undersøgelsesdesign.....	35
Udvælgelse og kontakt med informanter	36
Præsentation af informanter	37
Rammen omkring interviewene	38
Interviewguide	38
Etiske overvejelser	39
Interviewenes forløb	40
Transskribering af interviewene	40
Analysemetode	41
Metodevalgets konsekvenser	42
KAPITEL 4: Analyse & diskussion	44
Analyse	45
1. Del: Hvorfor bruger organisationer psykologiske tests?	47
Påvirkning udefra	47
Isomorfisme	47
Kampen om den rigtige kapital	49
Critical Management Studies	50
Påvirkning indefra	51
Irrationelle handlinger	52
En simplificering	54
Social reproduktion og magt	55
Italesættelse af interpersonelle udfordringer samt udvikling	56
2. DEL: Hvordan bruger Netto psykologiske tests?	57
Empirisk analyse af Nettos brug af psykologiske tests	57
Legitimering	57
Indirekte brug	59
Italesættelse	61
Fordeling af arbejdsopgaver	62
Læring	63
Rekruttering	66
Udvikling	68

Teoretisk analyse af Nettos brug af psykologiske tests	69
Legitimitet	69
Klassificering	71
Evaluerings af interventioner	72
Øget selvforståelse	74
Diskussion	75
Psykologiske tests i Nettos omverden	75
Psykologiske tests i Netto	77
Mit bidrag til genstandsfeltet	79
KAPITEL 5: Konklusion	81
Konklusion	82
KAPITEL 6: Perspektivering	85
Perspektivering	86
Isomorfisme indenfor motivationsteori	86
Ekstroversion vs. introversion	87
KAPITEL 7: Litteratur & bilag	88
Litteraturliste	89
Bilag 1: Screen print fra LinkedIn, brugt til at spørge til andre organisationers testbrug	93
Bilag 2: Et eksempel på en DiSC profil	94
Bilag 3: Interviewguides	95
Interviewguide - Butikschef	95
Interviewguide - Regionschef	97
Interviewguide - Distriktschef	99
Interviewguide - HR chef	101

Specialets opbygning

Det følgende speciale er bygget op omkring et instrumentelt casestudie i Netto. For at kunne besvare alle tre dele af problemformuleringen, er der ydermere inddraget en teoretisk analyse, samt en diskussion af genstandsfeltet.

Nedenstående figur giver et overblik over specialets opbygning:

Kapitel 1: Indledning & problemformulering	• Dette kapitel beskriver baggrunden for emnevalget, problemformuleringen samt specialets afgrænsninger.
Kapitel 2: Teori & empirisk materiale	• Kapitlet beskriver den anvendte teori samt undersøgelser, der har samme interessefelt som dette speciale. Herudover beskrives det anvendte empiriske materiale.
Kapitel 3: Videnskabsteori & metode	• Her vil specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt og metode blive gennemgået. Herunder hvilken indflydelse disse to dele har på hinanden.
Kapitel 4: Analyse & diskussion	• Dette kapitel vil blive brugt til at gennemgå den todelte analyse, samt diskussionen. 1. del af analysen undersøger teoretisk, hvorfor organisationer inddrager psykologiske tests, 2. del undersøger, via en empirisk undersøgelse Nettos brug af tests, mens diskussionen bruges som baggrund for en diskussion af mulige konsekvenser ved testbrug. Herudover redegøres for specialets bidrag til forskningen indenfor psykologiske tests.
Kapitel 5: Konklusion	• Kapitlet beskriver specialets konklusioner og er opdelt i tre dele, på baggrund af den tredelte problemformulering.
Kapitel 6: Perspektivering	• Her gennemgås nogle af de emner, der kan relateres til brugen af psykologiske tests, men som af pladshensyn ikke er en del af specialets analyse.
Kapitel 7: Litteratur & bilag	• Kapitlet indeholder en oversigt over de anvendte kilder, samt bilag.

KAPITEL 1:

Indledning & problemformulering

Indledning

Den årligt tilbagevendende begivenhed, HR-messen i Øksnehallen, bød igen i efteråret 2011 på et kæmpe udbud af HR-relaterede produkter og services. Her kunne interesserede HR ansvarlige og ledere i al almindelighed købe frokostordninger, teambuilding spil og diverse værktøjer til at kortlægge medarbejderes personlighed, IQ eller læringsstil (PID, 2011). Årets hovedtema for messen; "Performance i Fremtiden", satte en tyk streg under det varmeste emne indenfor HR pt., nemlig performance, og især hvordan denne performance øges.

Én måde at løse denne udfordring på, er for flere og flere organisationer blevet diverse former for tests, både af medarbejdere, ledere og teams. Disse tests promoveres af udbyderne som en mulighed for at mindske antallet af fejlrekrutteringer, og øge den eftertragtede performance blandt eksisterende medarbejdere (Paul, 2005). Antallet af fremmødte på HR-messen viste tydeligt, hvor vigtigt et emne performance er blevet for HR, og især udbyderne af diverse testværktøjer havde kronede dage. Testning er alene i Danmark blevet en milliardforretning, og feltet vokser sig i øjeblikket kun større, da organisationer ønsker at teste medarbejdere på alle niveauer og ikke kun topledere, som det før har været kutyme (Paul, 2005). Den øgede efterspørgsel af tests til flere medarbejdertyper betyder, at udbuddet af tests er steget markant de seneste år. Især er der kommet flere "lette" værktøjer på markedet, for at tilfredsstille behovet for simple tests til de knapt så tunge kandidater. Samtidigt, har de mange nye grupper af medarbejdere, der skal testes, skabt travlhed på HR kontorerne. De mere lettilgængelige testværktøjer er derfor en nem løsning for HR, da hverken certificeringen eller tilbagemeldingerne er særlig komplicerede, og de derfor tager mindre tid end mere komplekse tests (Paul, 2005).

"Test - er kommet for at blive" (Nielsen, 2011) og "Are we being fooled again" (Morgeson et al., 2007) er bare nogle af de overskrifter, som den stigende brug af psykologiske tests i organisationer har ført med sig. Som overskrifterne antyder, er meningene om testenenes værdi i al almindelighed, og deres resultater i særdeleshed, delte. Flere undersøgelser har da også vist, at testning i organisationer ikke gør den store forskel, og nogle mener, at vi har nået grænsen for, hvad der giver mening:

" ... siden er markedet eksploderet i omfang, så man i dag nærmest tester buschauffører for, om de er flinke nok. Det er grotesk... Der er gået mode i det."
(Terkelsen, 2007: 1)

Tests fås nu i alle udformninger og med forskellige grader af kompleksitet for at sikre, at alle testede kan få noget ud af det. Det store udbud af testværktøjer har dog gjort det vanskeligt at finde de mest optimale tests til den enkelte organisations behov. Især for de mange test-ansvarlige, der ikke nødvendigvis har en uddannelses- eller erfaringsmæssig baggrund der gør dem i stand til at træffe det mest optimale valg indenfor testværktøjer (Bovbjerg, 1995; Furnham & Jackson, 2011). Der findes dog ingen entydige svar på, om testning af medarbejdere er en god forretning. De eneste der med sikkerhed tjener penge på de mange tests, er derfor testudbydere (Weiss, 2011).

Motivation for specialet

Jeg kan ikke lade være med at være lidt skeptisk overfor disse testværktøjer, som i mange tilfælde ukritisk hives ned fra hylderne, til blandt andet HR-messen, af diverse HR-ansvarlige. Som cand.merc.HRM studerende er jeg vant til at skulle kunne argumentere for mine til- og fravalg, og det ligger mig derfor meget fjernt, at virksomheder, ofte på meget spinkle grundlag, inddrager brugen af psykologiske tests.

Blandt mange skeptikere er holdningen, at psykologisk testning indføres i organisationer, for at de HR ansvarlige kan legitimere deres mavefornemmelse (Weiss, 2011; Furnham & Jackson, 2011). Det er således ikke så meget resultaterne, og de muligheder de åbner for medarbejderudvikling, der er vigtige, men mere den legitimitet det i mange organisationer giver at sige, at der ligger et testresultat til baggrund for en beslutning. Testning af medarbejdere er blevet en milliardforretning (Weiss, 2011), men jeg er i tvivl om, hvorvidt de mange milliarder ikke kunne bruges bedre på andre tiltag, såfremt de implementerede tests ikke udnyttes til fulde.

Jeg undrer mig over, at organisationer, i en tid, hvor der fokuseres så meget på økonomi og godt købmandskab, ikke er mere skeptiske overfor de testværktøjer, der implementeres. Der er ingen entydig forskning der viser, at man får mere motiverede og bedre performende medarbejdere af at teste dem, ej heller, at medarbejderomsætningen falder ved indførslen af en psykologisk test (Sutherland, 1992). Alligevel svarer flertallet af HR ansvarlige i en undersøgelse (Furnham & Jackson, 2011), at de er fuldt ud tilfredse med de resultater, de får ud af at bruge diverse testværktøjer.

Med min faglige stolthed omkring HR feltet in mente, mener jeg, det er nødvendigt at tage brugen af psykologiske tests op til revision. Såfremt HR feltet på længere sigt skal bevare den legitimitet,

det gennem årene har tilkæmpet sig, kan vi ikke tillade os ukritisk at implementere alt, hvad der fremvises på den årlige HR messe.

Jeg finder det interessant at undersøge, hvad det er, der får organisationer generelt til at inddrage brugen af tests, trods manglende videnskabelige beviser for effekten af dem (Murphy & Dziewieczynski, 2005). Med udgangspunkt i en interviewundersøgelse foretaget hos Netto Danmark, ønsker jeg ydermere at undersøge, hvad testene bliver brugt til, samt hvilke konsekvenser testbrugen kan have.

Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående indledning lyder min problemformulering for dette speciale som følger:

Hvad ligger til grund for inddragelsen psykologiske tests, hvordan anvendes disse tests i organisationer og hvilke konsekvenser kan denne testbrug have?

Afgrænsning af problemfelt

Psykologisk testning bliver brugt i flere og flere sammenhænge, og er især udbredt blandt erhvervslivets HR-afdelinger. Her bliver tests brugt til hele medarbejdercyklussen; fra rekruttering, over udvikling og til afvikling (Paul, 2005). Jeg ønsker i dette speciale at fokusere på, hvorfor organisationer inddrager tests, samt hvad de bruger dem til. Derudover vil jeg diskutere de mulige konsekvenser ved denne brug. Baggrunden for inddragelsen af psykologiske tests vil blive analyseret teoretisk, mens analysen af testbrugen vil være baseret på en empirisk analyse af Nettos testbrug. Mit svar på konsekvenserne ved denne testbrug vil være baseret på en diskussion af hhv. den teoretiske- og den empiriske analyse.

Dette er valgt på baggrund af både teoretiske og empiriske overvejelser. Teoretisk set, omhandler langt størstedelen af den tilgængelige litteratur, hvordan tests bruges mest optimalt, og fokuserer altså ikke på, hvorfor de skal inddrages i første omgang (Murphy & Dziewieczynski 2005). Derudover har min empiriske undersøgelse vist, at psykologiske tests bliver brugt til væsentligt flere formål, end de gængse i forhold til rekruttering og udvikling.

Af hensyn til denne afhandlings begrænsede omfang koncentrerer jeg mit empiriske materiale omkring én virksomhed og én test. Min empiri er således indsamlet i Netto, og jeg vil holde mig til

at undersøge deres brug af DiSC-testen¹. Dog har jeg, udover min kontakt til Netto, taget forbindelse til flere andre organisationer, for, gennem uformelle telefonsamtaler, at kunne få et indblik i, hvordan andre organisationer bruger tests.

Jeg ønsker altså ikke at gøre mig til dommer over om testen er valid eller ej, eller kategorisere denne test som bedre eller dårligere i forhold til andre. Jeg er heller ikke interesseret i at formulere en best-practice bibel til brug af tests, da jeg ikke mener, den samme test vil fungere i alle organisationer² - eller at alle organisationer egner sig til testbrug for den sags skyld.

State of the art

Som nævnt i sidste afsnit koncentrerer langt størstedelen af den tilgængelige litteratur om psykologiske tests sig om optimeringer af brugen. Der er således ikke fokus på, hverken hvorfor tests skal inddrages, eller hvilke konsekvenser denne inddragelse kan have for en organisation (Murphy & Dziewieczynski 2005). Jeg vil derfor i følgende afsnit give et resumé af de tilgængelige artikler og bøger, som faktisk beskæftiger sig med netop disse to emner.

Bogen ”*The cult of personality testing*” af A. M. Paul (2005) er en kritisk gennemgang af hele feltet omkring personlighedstest. Udover en generel gennemgang af fordele og ulemper med at bruge diverse testværktøjer, gennemgår Paul nogle af de mest kendte tests; fra Rorschachs blækklatte til NEO-PI-R. Hun argumenterer for, at langt de fleste testværktøjer siger mere om skaberne af dem, end de siger om testtagerne. Hun mener derfor, vi skal huske, at disse værktøjer også ”bare” er skabt af mennesker som alle andre. Pauls hovedargument er, at vi som mennesker kan have svært ved at forstå og acceptere den forskellighed og variation, der findes mennesker imellem, og at vi derfor indfører tests, for at kunne simplificere os selv og vores omgivelser. Hun stiller sig dog kritisk overfor, hvem der i virkeligheden får mest ud af denne testning, testbrugeren, testtageren eller testudbyderen.³ Testningen viser nemlig sjældent det samme, hvis man bliver testet flere gange, og i langt de fleste tilfælde vil virksemheder ifølge Paul være bedre tjent med at få afdækket personlighed i et interview. Paul mener derfor oftest, at det kun er udbyderne, der reelt får noget ud af de mange testninger, der foretages hvert år. Eftersom det er en milliard-forretning på verdensplan, mener hun, at det er utopi at tro, at der ikke vil komme flere tests på markedet de kommende år. Såfremt man som virksomhed eller institution ønsker at udføre personlighedstests har Paul et ønske. At man i det mindste gør sig den ulejlighed at sætte sig grundigt ind i materialet,

¹ Se side 22 for gennemgang af DiSC testen.

² Se afsnit om videnskabsteori; hermeneutik og social konstruktivisme side 29.

³ For en forklaring af udtrykkene; testbruger, testtager og testudbyder, se side 24.

for at sikre at den valgte test er konstrueret efter nyeste viden, samt at man gør sig bevidst om de begrænsninger alle former for testværktøj har.

Furnham og Jacksons artikel (2011); ”*Practitioner reactions to psychological testing*” er en undersøgelse om HR-professionelles syn på psykologiske tests. Artiklen giver et indblik i de meget blandede meninger om, hvor effektive psykologiske tests er, samt hvor tilfældig brugen af dem er. Undersøgelsens deltagere var enige i udsagn om at testværktøjer er mere valide end interviews, samt at de er bedre til at forudse jobperformance. Samtidig var de dog også enige i, at organisationers testadministratorer ikke er uddannet godt nok, samt at udvælgelsen af et testværktøj er for tilfældig. Omvendt var deltagerne meget uenige i, at testværktøjer ikke gav en værdi til organisationen, at tests ikke kunne bruges til udvikling og at tests kan give et forkert indtryk af en testtager.

Furnham og Jackson konkluderer, at HR-professionelle generelt er for psykologiske tests, men stiller sig samtidig uforstående overfor, at de ikke gør noget ved de kritikpunkter deltagerne selv nævner. Derudover mener forfatterne at grunden til, at så mange uvidenskabelige tests stadig er meget populære, er testbrugernes begrænsninger. De er simpelthen ikke uddannet godt nok, og vælger derfor ofte de mere simple, uvidenskabelige tests, fremfor et mere komplekst og valideret værktøj, som de ikke selv er i stand til at forstå.

K. M. Bovbjergs bog, *Test og Tabu – Personlighedsanalyser i erhvervslivet og den moderne forestillingsverden*, fra 1995, tager udgangspunkt i en specialeafhandling fra europæisk etnologi ved Københavns Universitet. Hun tager udgangspunkt i den udvikling, der er sket med brugen af diverse personlighedsanalyser i erhvervslivet, fra en relativt begrænset brug af intelligenstests, til at virksomheder nu tester alle typer af medarbejdere, på alle tænkelige områder. Eftersom mange af de tests, der i dag bruges i erhvervslivet er udviklet til psykisk syge mennesker, stiller Bovbjerg spørgsmålstejn ved, om det overhovedet er forsvarligt at teste psykisk raske mennesker med de samme tests. Hun argumenterer for, at kultur er en vigtig faktor for, hvorfor brugen af tests er steget så voldsomt. Tests er, på trods af at det modsatte ofte er tilfældet, blevet et billede på videnskabelighed, hvorfor ingen vil modsætte sig en testning.

Via en analyse af Bourdieus kapitalbegreb⁴ argumenterer Bovbjerg ydermere for, at virksomheder bruger tests for at konvertere økonomisk kapital til (korrekt) kulturel kapital, for derigennem at

⁴ For en teoretisk gennemgang af Bourdieus kapitalbegreb, se side 20.

fremstå mere legitime i deres omverden. Personlighedstests er således blevet en mulighed for virksomhederne til at fravælge de kandidater, der ikke har den fornødne eller den rigtige kulturelle kapital. Frasorteringen kan bortforklares med, at kandidaten ikke har den optimale personlighed til det pågældende arbejde. Ydermere argumenterer hun for, at erhvervslivet, når de har indkøbt et testværktøj, HAR besluttet sig for, at det er effektivt. Dette betyder, at det er utrolig svært at diskutere testning med virksomheder, der har indført det, da de til hver en tid vil beskytte deres beslutning.

Psykologisk testning er et ømtåleligt emne, da man ved at stille spørgsmålstejn ved brugen af tests, udfordrer organisationer på flere niveauer. For det første viser Furnham og Jacksons artikel (2011) at organisationer ofte vælger over-simplificerede testværktøjer, simpelthen fordi testbrugerne ikke kan forstå de mere komplekse tests. Derudover handler en stor del af brugen af testværktøjer, ifølge Bovbjerg (1995) mere om at legitimere sig selv og sine beslutninger, end om, at det er den mest optimale måde at undersøge potentielle- og nuværende medarbejdere. Dertil kommer Pauls argumenter om, at vi som mennesker finder trøst i at klassificere vores omgivelser, da det kan være svært at kapere den komplekse verden, vi lever i.

Dette harmonerer godt med det billede, jeg efter HR messen har dannet mig om testfeltet, af en branche, hvor de mest populære produkter ikke nødvendigvis gavner testtageren, men oftere testbrugerne. Ydermere understøttes Bovbjergs pointer omkring legitimering af min empiriske undersøgelse i Netto, hvor brugen af tests har stor betydning både for legitimitet i HR og blandt butikscheferne. Også Furnham og Jacksons resultater omkring testbrugeres manglende evner har vist sig at være gældende i Netto, hvor butikschefer bruger psykologiske tests uden at være certificerede.

Generelt mener jeg at kunne udlede af de tre ovenstående artikler og bøger, at der er behov for videre studier indenfor psykologisk testning. Både i forhold til, hvorfor virksomheder overhovedet vælger at inddrage tests, hvordan de skal bruges, samt hvilke konsekvenser testbrugen kan have.

KAPITEL 2:

Teori & empirisk materiale

Teori og centrale begreber

Brugen af psykologiske tests – En introduktion

Gennem de seneste ti år er brugen af psykologiske tests steget markant (Jackson, 2002). Fra at være noget psykologer brugte til at diagnosticere psykisk syge, bruger vi nu testning i alle dele af vores liv, fra skolesystemet til arbejdspladser. Den øgede brug af psykologiske tests gør behovet for uddannelse og viden om disse tests større og større, men det kan være svært at se forskel på objektiv viden, og testfirmaernes reklame. Som testbruger har man derfor et etisk og fagligt ansvar for at sikre, at testtagerne får en positiv oplevelse med testningen. Når en testning ikke forløber korrekt, er det oftest ikke testen, der er noget galt med, men derimod testbrugeren (Jackson, 2002). Mange testbrugere glemmer, at tests ikke er kulturfrie, samt at de ikke passer til alle settings. Derudover er det vigtigt at huske, at en test aldrig må stå alene, men skal bakkes op af andre informationer om testtageren.

Brugen af psykologiske tests kan klassificeres som nedenstående (Jackson, 2002: 41);

- Klassificering
- Evaluering af interventioner
- Øget selvforståelse
- Videnskabelig undersøgelse

Klassificering handler om, at én testtager bliver placeret i én kategori fremfor en anden. Dette gør sig blandt andet gældende i forhold til rekruttering, hvor én kandidat bliver ansat, blandt andet på baggrund af en psykologisk test, mens andre bliver valgt fra. Klassificering gør sig også gældende i forhold til diagnosticering, hvor testen kan bruges til at finde frem til den rette behandlingsplan. Tests brugt til diagnosticering kræver ofte en del specialviden om både undersøgelse og behandling.

I forhold til at *evaluere interventioner* kan psykologiske tests være et værdifuldt værktøj. Hvad enten det omhandler individuel udvikling af medarbejdere, eller teamsamarbejde kan tests være med til at vise om der er sket forbedringer. På trods af negative resultater er det dog ikke sikkert at store projekter bliver lukket ned. Oftest er der så mange interessenter indblandet med forskellige meninger, at det ikke er muligt at stoppe et projekt igen. Mange evalueringer fører derfor kun til en mindre kursændring for projektet.

I flere og flere tilfælde er testtageren også den der skal bruge resultaterne af en test. Hvor tests brugt til at give en *øget selvforståelse* tidligere blev evalueret af testbrugeren alene, bliver de nu i flere og flere tilfælde evalueret med testtageren. Dette betyder at testtageren i dag har større mulighed for at argumentere for sine testresultater, fremfor tidligere, hvor resultatet bare blev aflæst af testbrugeren. De øgede muligheder for at have indflydelse på tolkningen af resultaterne giver et større ansvar til testtageren, da denne selv skal have en idé om, hvad de arbejder hen imod, arbejdsmæssigt og privat.

Brugen af tests til *videnskabelige undersøgelser* udvikler sig i disse år kraftigt. Udover at forskellige skoler anvender forskellige typer af tests, er tilgangen af nye testværktøjer eksploderet. På blot ét år anvendte forfatterne til artikler i Journal of Counseling Psychology 115 nye test- og måleværktøjer i deres artikler (Jackson, 2002: 45).

De fire områder at anvende tests på kan sagtens kombineres og ofte vil brugen af en test vedrøre flere forskellige områder. Jeg vil i dette speciale fokusere på psykologisk testning brugt i forhold til klassificering, øget selvforståelse samt evaluering af interventioner. Derudover vil jeg inddrage en ny kategori; legitimering.

Isomorfisme

En vigtig mekanisme indenfor organisationsforståelse er isomorfismebegrebet, der dækker over at vi både på organisatorisk og individuelt niveau, ligner hinanden mere og mere, uafhængigt af hjemland, baggrund og branche. Da der ikke findes nogen lovgivning på testområdet er den tvungne isomorfisme ikke interessant her, hvorfor jeg i stedet vil fokusere på den efterlignende og den normative (DiMaggio & Powell, 1983).

Efterlignende: Når en ny virksomhed startes op vil det oftest ske på baggrund af erfaringer fra tidligere organisationer. Derudover bruger store virksomheder gerne de samme få konsulentvirksomheder, hvilket betyder at der bliver brugt de samme organisatoriske metoder i store dele af verdenen.

Virksomheder efterligner også gerne de virksomheder i deres felt der er mere succesfulde eller som bliver betragtet som værende mere legale.

Normative: Inden for en branche vil de personer der har noget at skulle have sagt typisk være uddannet på samme måde og i mange tilfælde endda på den samme skole. Allerede fra universitetet er man altså pålagt en form for isomorfisme, da man typisk vil kunne se at folk bliver mere og mere ensrettede jo længere de når i forløbet, og jo mere specialiseret en uddannelse det drejer sig om. Derudover er der så mange, der kæmper om de samme prestigejobs, hvilket betyder, at ansøgere ubevidst tilpasser sig de uskrevne regler i en virksomhed. Dette gælder både tøjstil, fremtoning, talemåde, humor og sprog.

Der kan altså være en sammenhæng mellem graden af isomorfisme inden for et felt og graden af specialisering blandt de ansatte (DiMaggio & Powell, 1983).

Der er flere konsekvenser ved den institutionelle isomorfisme. På den positive side gør det alt andet lige samarbejde lettere, såfremt alle parter har samme tilgang til det at styre en organisation. Set i et HR-perspektiv kan det også være en fordel i forhold til introduktion af nye medarbejdere, da de, grundet isomorfisme, ikke vil have så store tilpasningsvanskeligheder. Omvendt kan presset om at gøre som alle de andre blive så stort, at det blokerer for al innovation. I forhold til psykologisk testning er især den normative isomorfisme interessant, da det kan være svært at turde stille sig udenfor det fællesskab, der har besluttet at testning er løsningen på en virksomheds HR-udfordringer.

Den efterlignende isomorfisme gør sig gældende når mindre succesfulde virksomheder efterligner de mere succesfulde, for at finde frem til en form for best practice model for succes. Dette er dog sjældent en succes, da kultur og human kapital også har betydning for en organisation. Til gengæld betyder den efterlignende isomorfisme at organisationer kopierer dem, der fremstår som succesfulde. De efterlignende organisationer vil derfor forsøge at inddrage de elementer, der kan kopieres, herunder brugen af psykologiske testværktøjer. Hvis en organisation således implementerer psykologiske tests som en del af deres HR værktøjskasse på baggrund af, at det er et af de elementer der har ført en konkurrent til succes, vil de være tilbøjelige til at tro på testen, lige meget hvad de ellers bliver præsenteret for (Sutherland, 1992).

Teorien om isomorfisme vil således blive brugt til at argumentere for, hvorfor organisationer inddrager psykologiske tests.

Critical Management Studies

Critical management studies (CMS) er et forsøg på at udfordre de dele af vores hverdag, som vi tager for givet. Det være sig den måde vi socialt agerer i forhold til hinanden, både privat og i arbejdsmæssige sammenhænge, samt hvordan vi forholder os til diverse management styringsredskaber på vores arbejdsplads (Adler et al, 2007). CMS argumenterer for, at disse styringsredskaber og vores sociale ageren bliver ”naturalized”, og at vi derfor glemmer, at de ikke er evigtgyldige eller objektive, men derimod på lige fod med resten af vores omverden, påvirket af sociale konstruktioner. CMS forsøger således at skabe debat omkring de ledelsesstile og ledelsesværktøjer, som vi alle er påvirkede af i vores arbejdsliv. Der argumenteres for, at de styringsredskaber vi opfatter som naturlige og evigtgyldige, i virkeligheden blot er resultatet af den evige kamp om kapital. Det vil således være dem, der har kapital og ressourcer nok, der får lov til at skabe det dominerende management paradigme (Adler et al., 2007):

“Much of the structure of the world we see around us represents the taken-for-granted dominance of ideas about what things are supposed to look like, rather than any technical necessity.”

(Adler et al., 2007:127)

Denne naturalisering får frit spil til at blive bragt videre, da selv de business schools, der skal undervise i management, er påvirket af det dominerende paradigme (Taskin & Willmott, 2008). CMS tilhængere mener således, at business schools ikke gør meget andet, end at forberede de studerende på at acceptere de værdier og arbejdsvilkår, som findes i forretningsverdenen. CMS opfordrer derfor til, at de studerende opmuntres til at stille spørgsmålstejn ved den naturalisering, de oplever. Derigennem vil de kunne gøre op med de strukturer, forretningsverdenen er blevet lullet ind i, af det, CMS betegner som mainstream-tilgangen til management (Taskin & Willmott, 2008).

Det er dog ikke alle, der er enige i critical management studies kritik af denne naturalisering. Man kan argumentere for, at de kritiske studier blot ønsker at sætte sig som det gældende paradigme, hvilket jo betyder at et paradigme blot efterfølges af et andet (Ford et al., 2010). Ydermere er de kritiske studier primært foretaget af akademikere på diverse business schools, hvilket betyder at omverdenen i dens syn på disse studier, stadig vil være påvirket af videnskabeligheden. Man kan derfor argumentere for, at de kritiske studier er ligeså påvirkede af det gældende mainstream-

paradigme som alle andre, da det indenfor de konstruktivistiske kritiske studier ikke er muligt at sætte sig udenfor den sociale påvirkning:

"Who is the I who reflects upon the reflexive I?"

(Ford et al., 2010:73)

Det kan således diskuteres, om det er muligt at sætte sig udover denne naturalisering, og om critical management studies i virkeligheden ikke bare er et ligeså undertrykkende paradigme, som det, fortalene for critical management studies er imod (Ford et al., 2010).

Teorien om CMS vil blive brugt til at analysere, hvorfor organisationer ikke løbende følger op på fordele og ulemper ved deres testbrug, samt hvorfor tests inddrages i første omgang. Med mit konstruktivistiske videnskabsteoretiske udgangspunkt in mente, erkender jeg de udfordringer, der er ved CMS teorien, herunder idéen om, at man kan sætte sig udenfor naturaliseringen. Dog mener jeg, at naturaliserings-begrebet er en god forklaring på den manglende refleksion over de valg, der træffes omkring psykologiske tests.

Kapital

Kapital eksisterer hos Bourdieu i tre former, hhv. økonomisk-, kulturel- og social kapital og herudover findes en overordnet kapitalform, symbolsk kapital, som de førnævnte tre former kan transformeres om til (Järvinen, 2007). Bourdieus kapitalbegreb er bygget op omkring den tese, at ønsket om, og kampen for, anerkendelse er en essentiel del af det at være menneske. Anerkendelse og ære opnås forskelligt i forskellige grupper, og dét der giver anerkendelse et sted gør det nødvendigvis ikke et andet. Der skal dog være en fælles forståelse i gruppen for, hvilke handlinger og egenskaber der opfattes som ærefulde. Idéen om, at kapital således kan være andet end økonomisk kapital, er et af hovedargumenterne for hans teori (Järvinen, 2007).

De tre primære kapitalformer er hhv. økonomisk-, kulturel- og social kapital. Den økonomiske kapital dækker over penge og andre materielle ressourcer en person har til rådighed. Den kulturelle kapital henviser til flere ting. For det første til en mere formel uddannelse, med de titler og adgang til kulturel viden i form af bøger og teorier som den giver. For det andet til en mere udefinerbar kulturel kapital, som består af evnen til at kunne afkode forskellige sociale systemers kulturkodeks, samt at have viden om det, der anses for værdifuldt i den gældende gruppe, det være sig historie, politik, sprog eller lignende. Den sociale kapital henviser til den magt en person får ud af at være

medlem af ”den rigtige” gruppe, samt den gevinst der kan være ved at have adgang til denne gruppes forbindelser og netværk (Järvinen, 2007).

Den fjerde kapitalform, symbolsk kapital, er en form for overordnet kapitalform, som de tre primære kapitalformer transformeres til. Den symbolske kapital giver en person anerkendelse og prestige. Det interessante er dog, at en egenskab som bidrager med symbolsk kapital i én gruppe, ikke nødvendigvis gør det i en anden. Den enkelte gruppe definerer således selv, hvad der giver medlemmerne symbolsk kapital, og i sidste ende den anerkendelse og prestige som alle stræber efter (Järvinen, 2007).

Kapitalbegrebet vil i dette speciale blive inddraget, for at kunne analysere, hvorfor organisationer inddrager tests, samt hvorfor de opfattes som effektfulde.

Narrativer

Med mit udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske- og hermeneutiske paradigme er teorien om narrativer svær at komme udenom. Narrativer er fortællinger, vi som mennesker skaber for at kunne forstå og tolke vores omverden (Haslebo, 2004).

I forhold til mit genstandsfelt er teorien om narrativer interessant. Det er uundgåeligt, at der dannes historier i en organisation. Disse historier kan være svære at styre, og endnu sværere at komme af med, når først de er blevet en del af en organisations selvforståelse. Italesættelsen af, hvordan en psykologisk test skal bruges, er derfor essentiel, såfremt potentielt skadende narrativer skal undgås.

Historier fortælles af alle og der fortælles om alt. De fortælles i alle de situationer, hvor vi indgår i en form for interaktion med andre mennesker og de fortæller om vores personlige livsverden.

Et narrativ er en form for dokumentation, der beskriver, hvad man har oplevet. Man kan sige, at det er en række af eksempler, hvor der er tilføjet et følelsesmæssigt indhold. Historier er med til at danne både klikker og fællesskabsfølelse og forbinder vores hjerne og hjerte. Narrativer ændrer sig således også efter, hvem historierne bliver fortalt til, da alle nye sociale konstruktioner skaber nye vinkler og nye fortællinger (Haslebo, 2004).

Dette er en vigtig pointe i forhold til dette speciale, da jeg har valgt at gøre brug af den kvalitative metode i form af interviews. Set med socialkonstruktivistiske briller, er der stor sandsynlighed for, at mine informanter lægger vægt på andre fortællinger i en interviewsituation, end de havde gjort, såfremt de talte med en ven, kæreste eller kollega. Den narrative forståelsesramme er derfor vigtig

at have in mente gennem dette speciale, da alle svar fra informanter, og mine egne analyseresultater for den sags skyld, er påvirket af den aktuelle kontekst.

For at udnytte potentialet i en historie optimalt er det vigtigt at forstå og aktivt gøre brug af de forskellige elementer der er i den. For at blive udnyttet optimalt skal historierne være identitetsskabende, klart definere hvem man er og hvordan man er forskellig fra andre. Derudover er det vigtigt at kunne "sætte sig i en andens sted" for bedre at kunne forstå andres reaktioner. Opfyldes alle disse krav kan historien, indenfor narrativ teori, kaldes "tyk" (Haslebo, 2004).

Narrativer kan bidrage positivt til en organisation ved at skabe "gode" historier, som er med til at definere medarbejdernes identitet og dermed skabe en fællesskabsfølelse. Omvendt kan disse historier være med til at fastholde en organisation i en dårlig rutine, da de kan være svære at ændre på og i mange tilfælde udvikler sig til en form for tavs viden i organisationen (Haslebo, 2004).

Teorien om narrativer vil således blive brugt til at analysere brugen af psykologiske tests i den enkelte organisation, samt til at skabe forståelse for, hvad der kan ligge til grund for mine informanters svar.

DiSC Personprofil

Jeg vil i det følgende afsnit gennemgå DiSC personprofiltesten, som er den test, dette speciales empiri er koncentreret omkring.

DiSC personprofilen beskriver menneskers adfærd, og viser hvad der ligger til grund for vores handlemønstre. Ved at kende egen og andres profil, kan man således skabe et bedre grundlag for samarbejde, hvilket også vil have en gavnlig effekt på arbejdsmiljøet (Discover, 2012).

DiSC profilen beskriver fire forskellige adfærdsstile, hhv. Dominans, Social indflydelse, Stabilitet og Kompetence. Mennesker som slår ud på D, er typisk interesseret i at have kontrol og ændre på deres omgivelser, for at sikre de ønskede resultater. Slår man ud på I, altså social indflydelse, vil man ofte være interesseret i at samarbejde om at skabe resultater, og disse resultater nås ofte gennem overtalelse af andre. Personer med et højt S har fokus på stabilitet, og ønsker ikke at få ændret for meget i sin hverdag. Grundholdningen er, at alt er godt nok som det er, og at der ikke er nogen grund til at ændre ting unødvendigt. Har man et højt C, altså kompetence, ligger fokus på at lave et grundigt forarbejde, for derefter at analysere sig frem til et mål. Ofte er personer med et højt C bedre til at forbedre kvaliteten af eksisterende elementer, fremfor at udarbejde nye (Discover, 2012).

Disse stile vil komme til udtryk i forskellig grad hos forskellige individer, men der menes at være 15 klassiske personprofiler, baseret på de fire adfærdsstile (Discover, 2012).

Anvendelsesmulighederne for DiSC er mange, og mest populært er det at bruge testen til rekruttering samt medarbejder- og teamudvikling (Persontests, 2012). I forhold til rekruttering vil man således kunne afdække præferencer for de fire adfærdsstile, hvilket kan bidrage til et mere helstøbt billede af, om kandidaten passer til jobbet. I forhold til medarbejder- og teamudvikling kan DiSCen bidrage med en mulighed for at italesætte forskelligheder, hvilket kan bidrage til udvikling, individuelt såvel som i teams (Persontests, 2012).

Der er dog visse udfordringer ved DiSC testen. For det første har det ikke været muligt at finde litteratur omkring testen, der ikke er udgivet af testudviklerne, eller af et firma, der ejes af testudviklerne. Det er således yderst sparsomt, hvad det er muligt at finde omkring testen og dens fordele og ulemper, som ikke er farvet af udviklerne (Morgan, 2011). Derudover er DiSC testen bygget op omkring fire faktorer, hvilket strider imod den almindelige enighed blandt psykologer om, at der er fem faktorer (Morgan, 2011)⁵. Ydermere påpeger Morgan, at det som sådan ikke er DiSCen som samtaleværktøj, der er noget galt med, men i højere grad de sælgere, der skal videreformidle testens muligheder:

"If you have done a DiSC® assessment and gotten something out of it, I believe you. But after reading a book from the company that created the commercial version, I don't believe it happened for the reasons you were told. I also do not believe DiSC is marketed and applied correctly by most sellers, or is a good use of time and money for a group trying to get along better."

(Morgan, 2011: 1)

Morgan argumenterer således for, at DiSC testens force, er muligheden for at bruge den som samtaleværktøj, til at italesætte forskelligheder. Udfordringen er dog, at den bliver markedsført som en test, der kan bruges til flere formål, herunder rekruttering (Discover, 2012; Persontests, 2012). Denne brug er der dog ingen bevis for, hvilket betyder at testudbyderne reelt sælger et produkt, som de ikke har (Morgan, 2011). Et eksempel på DiSC testens grafer kan ses i bilag 2, på side 95.

⁵ Fem-faktor-modellen. Jeg vil ikke komme nærmere ind på en beskrivelse af fem-faktor-modellen i dette speciale, da det vil afstedkomme et speciale i sig selv.

Begrebers afklaring og anvendelse

Jeg vil i dette afsnit kort forklare hyppigt brugte ord og begrebers betydning.

En **testbruger** er i forbindelse med psykologiske tests, den person som har en interesse i svarene. I forhold til rekruttering vil det sige, at HR-afdelingen, og dermed den ansvarlige rekrutteringskonsulent, fungerer som testbruger, da vedkommende er interesseret i oplysninger om den enkelte kandidat. I forhold til udvikling vil testbrugeren typisk være den lærer, træner eller coach, der er ansvarlig for at supportere udviklingsprocessen for et individ eller et team (Jackson, 2002).

En **testtager** er den person, der bliver testet. Det vil i en erhvervsmæssig kontekst oftest være en kandidat til en ledig stilling, eller en person / et team, der skal gennemgå et udviklingsforløb (Jackson, 2002).

En **testudbyder** er den person eller det firma, der sælger testen til testbrugeren (Jackson, 2002). I forhold til dette speciale, er testudbyderen således det firma, der sælger DiSC tests til Netto.

Jeg vil gennem dette speciale referere til hele human ressource feltet som HR. Når der er tale om Nettos HR afdeling, vil dette blive specificeret.

Empirisk Materiale

Jeg har i dette speciale valgt at gøre brug af det, der betegnes som *instrumental case study* (Denzin & Lincoln, 2005). Dette betyder, at en case er inddraget, hovedsageligt for at bidrage med indsigt til at skabe et bredere diskussionsoplæg om problemfeltet:

"The case still is looked at in depth, its contexts scrutinized and its ordinary activities detailed, but all because this helps us pursue the external interest."

(Denzin & Lincoln, 2005: 445)

Denne metode er valgt, for så vidt muligt at kunne undgå den klassiske problemstilling, ved kvalitative undersøgelser og socialkonstruktivistisk videnskabsteori, omkring den manglende mulighed for at generalisere (Kvale, 2008). Jeg er således godt klar over, at de generaliseringer jeg vil komme med for at besvare min problemformulering bygger på et relativt svagt grundlag,

bestående af empiri indsamlet i Netto samt en uformel mini-undersøgelse. Dog ser jeg væsentlige fællestræk mellem min empiri samt teori. Derfor har jeg valgt det instrumentelle case studie, for derigennem at kunne skabe debat om genstandsfeltet, uden at gå på kompromis med min videnskabsteoretiske overbevisning.

Mit valg af Netto som case er således ikke truffet ud fra et ønske om at studere Netto for Nettos skyld. Formålet er snarere at give et eksempel på testbrug, som kan tjene som diskussionsoplæg for andre testbrugere. Casen bliver derfor sekundær, da formålet er at bruge den til at supportere den læring om testfeltet, jeg ønsker at igangsætte med dette speciale.

Case beskrivelse

Netto er ejet af Dansk Supermarked A/S, som ejes af A. P. Møller-Mærsk. Sammen med blandt andet Føtex og Bilka, er Netto således en del af Danmarks næststørste detailvirksomhed, som er 100 % danskejet (Netto, 2012).

Den første Netto butik åbnede i Danmark i 1981. Siden da er der kommet over 430 nye butikker til i Danmark, samt butikker i Tyskland, Sverige og Polen. Konceptet er baseret på et forholdsvis smalt sortiment, samt at kunderne skal kunne gennemføre deres køb hurtigt. Udover det almindelige varesortiment har Netto ugentlige spotvarer, som hele tiden bliver justeret efter kundernes behov. Ydermere er DøgnNetto butikkerne kommet til, med et mindre sortiment og længere åbningstider (Netto, 2012).

Netto arbejder i øjeblikket med en imagekampagne, for at ændre omverdenens syn på det at arbejde i Netto. Når en person er ansat, er de som oftest rigtig glade for at være i Netto, mens de, der ser på organisationen udefra ikke ønsker at søge ansættelse (HRC1). Dette hænger formentlig til dels sammen med de lidt uheldige udtalelser, omkring det at blive ansat i Netto, som har floreret i medierne dette forår (DR Indland, 2012). Udtalelserne bliver også italesat af medarbejderne internt⁶:

”Som Mette Frederiksen siger; Så kan man bare tage et arbejde i Netto.. Hvad fanden er det for en måde at tale om folks arbejde på?”

(1 BC2: 4)

⁶ Overblik over mine informanter, samt forklaring på de valgte forkortelser kan ses på side 38.

Denne omtale af deres arbejdsplads, har dog ikke påvirket medarbejdernes forhold til Netto som organisation. Flere af mine respondenter omtaler især de mange muligheder i Netto, samt at disse muligheder er åbne for alle, der har den "rigtige" holdning, uanset hvad de har lavet før (RC1). Ydermere beskrives det gode sammenhold og den store opbakning fra hele organisationen som noget af det, der gør Netto til en god arbejdsplads:

"Det er en Nettoånd, som er svær at beskrive, det er ikke helt lykkes endnu tror jeg, men det er det der; "en stor familiesammenhold". I sidste ende hvis man trykker på den røde knap og siger hjælp, så smider alle jo hvad de har i hænderne og bakker op og så står man sammen og hjælper hinanden."

(RC1: 1)

"Så det der med at kende hinanden.. Og ånden.. Folk er enormt energiske og vil det rigtig gerne."

(1 BC4: 1)

Nettos medarbejdere beskriver derudover organisationens høje tempo, som noget af det, der tiltaler dem ved arbejdspladsen. Man skal være villig til at omstille sig lynhurtigt og være indstillet på en travl hverdag, hvad enten man arbejder på hovedkontoret eller i en butik:

"Enten kan du lide at være her eller også kan du ikke lide at være her, fordi det nu engang går så hurtigt som det gør. Og så siger de "jaja, det siger de jo alle steder", men på et eller andet tidspunkt har de sgu givet mig ret alle sammen. Det går sgu bare hurtigt!"

(RC1: 1)

Det høje tempo ses således ikke som et problem, men snarere som en fordel af medarbejderne, og er noget af det, de sætter størst pris på.

Psykologiske tests i Netto

Netto bruger i skrivende stund to forskellige psykologiske tests, hhv. DiSC og PI.

Netto bruger psykologiske tests til rekruttering, samt individuel- og teamudvikling (HRC1). Butikscheferne samt lederaspiranter i Netto bliver tilbudt kurser i de anvendte tests, men bliver dog ikke certificerede (DC1).

Netto er ejet af Dansk Supermarked, som har besluttet, at der skal bruges tests til rekruttering og udvikling af medarbejdere. De har derfor ikke mulighed for selv at vælge tests til og fra, men har dog mulighed for at diskutere- og komme med indvendinger om den enkelte test. Dette er blandt andet sket med den nuværende problemløsningstest, hvor mange af spørgsmålene har vist sig at være forældede i forhold til de, ofte meget, unge kandidater samt kandidater med anden etnisk baggrund (HRC1; 2BC 2). Netto Danmark har således ikke mulighed for at vælge nye tests på egen hånd eller vælge tests helt fra.

Jeg har gennem mine interviews erfaret, at butikscheferne, som udgør en stor procentdel af mine informanter, ikke kender PIen ligeså godt som DiSCen (1 BC4; 2 BC4; 2 BC2). Jeg vil derfor udelukkende fokusere på DiSC testen i dette speciale, for at sikre, at udtalelserne fra butikscheferne giver et retvisende billede af deres testbrug.

Afgrænsning ift. case

Grundet dette speciales relativt begrænsede omfang har jeg set mig nødsaget til at begrænse min undersøgelse, til kun at omhandle dele af Netto. Mine respondenter kommer således fra to distrikter på Sjælland, samt fra Nettos hovedkontor i Køge. Grundet mit videnskabsteoretiske udgangspunkt, er der en god mulighed for, at det billede jeg kan tegne på baggrund af mine interviews havde været anderledes, såfremt jeg havde besøgt butikker under indflydelse af andre distrikts- og regionschefer. Dette er dog forsøgt minimeret, ved at jeg har talt med hovedkontoret, og derved fået indblik i, hvilke informationer der kommer ud til alle Netto butikker. Ydermere er mit ønske med dette speciale at facilitere en diskussion omkring testbrug i organisationer generelt, jf. det tidligere afsnit om valget af det instrumentelle casestudie (Denzin & Lincoln, 2005). Denne case om Netto, tjener således blot som et eksempel på, hvordan psykologiske tests bruges i organisationer, og kan som sådan, forhåbentlig, være med til at skabe debat om mit genstandsfelt.

KAPITEL 3:

Videnskabsteori & Metode

Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Mit ønske med dette speciale er at undersøge baggrunden for inddragelsen af psykologiske tests, samt hvordan disse tests bruges. Jeg skal derfor kunne hensætte mig, og forstå samt acceptere andres livsverden for derigennem at kunne skabe en horisontsammensmeltning (Fuglsang & Olsen, 2004). På baggrund af nedenstående gennemgang, mener jeg derfor, at en kombination af socialkonstruktivisme og hermeneutik vil være den bedste videnskabsteoretiske løsning i forhold til min problemformulering. Min analyse vil således være socialkonstruktivistisk, mens metoden er præget af hermeneutik.

Socialkonstruktivisme

Jeg vil i dette speciale bruge socialkonstruktivismen som ramme for en beskrivelse af, hvordan jeg anskuer verden; altså som en social konstruktion, der skabes i interaktionen mellem mennesker (Fuglsang & Olsen, 2004).

Konstruktivisme, og herunder socialkonstruktivisme, står som modpol til realismens idé om en objektiv virkelighed, der fungerer uafhængigt af vores erkendelse. Realister mener således, at det er muligt som forsker at "sætte sig udenfor" den verden man befinder sig i, og betragte den objektivt (Fuglsang & Olsen, 2004). Dette står i stærk kontrast til socialkonstruktivismens idé om, at vi alle er med til at præge den virkelighed, vi befinder os i. Denne tilgang betyder, at fænomener i vores verdener ikke kan være evige, men må være præget af de individer, der indgår i dem, via sociale og historiske processer (Fuglsang & Olsen, 2004).

På trods af de mange varianter indenfor socialkonstruktivisme er det dog muligt at betegne en række opfattelser som gennemgående socialkonstruktivistiske (Fuglsang & Olsen, 2004). Socialkonstruktivismen er således præget af en anti-essentialisme, da der ikke, hverken på individ- eller samfundsmæssigt niveau, kan defineres en form for grund-essens, der definerer os som mennesker, eller det omkringliggende samfund. Yderligere er der fokus på anti-realisme, da vores oplevelse af virkeligheden ikke kan betegnes som virkeligheden, men kun er en fortolkning af den, bygget op omkring vores tidligere- og nuværende oplevelser. Derudover menes det indenfor denne videnskabsteoretiske retning, at der ikke findes evig eller universel viden, da viden altid vil være præget af historiske- og kulturelle strømninger. Sprog er derudover en vigtig del af socialkonstruktivismen, da det er herigennem, vi som mennesker rekonstruerer vores omgivelser. Sproget defineres derfor ikke som et redskab for tænkning, men som en nødvendig forudsætning for al tænkning, da vores sproglige formåen er den, der definerer, hvad vi er i stand til at tænke. I og

med at sproget har så stor betydning, bliver sproget en form for social handling, der står i stedet for virkeligheden. Sproget er dermed med til at definere handlinger, da det at sige noget, bliver ensbetydende med det at gøre noget (Fuglsang & Olsen, 2004:351).

Ydermere er socialkonstruktivismen kendetegnet ved, at det er den sociale interaktion, der er i centrum, og ikke enten de indblandede individer eller den sociale kontekst, de indgår i. Afslutningsvis, har valget af socialkonstruktivismen indflydelse på, hvad man kan have som genstandsfelt for en analyse. Fokus er på processer i en social sammenhæng i stedet for på mere statiske strukturer, hvorfor det ikke giver mening at lave en socialkonstruktivistisk undersøgelse, med mindre den på en eller anden måde indbefatter nogle dynamiske sociale processer.

Formålet med dette speciale er at undersøge de sociale konstruktioner, der påvirker inddragelsen af psykologiske tests, samt hvad disse tests bruges til, og hvilken betydning denne brug har. Mit valg af problemfelt i dette speciale, gør det derfor oplagt at bruge socialkonstruktivismen som forståelsesramme for min analyse.

Til at forklare, hvordan det socialkonstruktivistiske perspektiv fungerer i organisationer, bruges ofte narrativer og de sociale konstruktioner de indebærer. Narrativet er bygget op omkring vores grundlæggende forståelse af os selv og vores omverden. Igennem dem konstruerer vi en kobling mellem erfaringer og oplevelser, og forståelse skabes derfor ved at fortællinger deles og genfortælles, hvorved nye anskuelser opstår og influerer både på individ- og gruppeniveau. Gitte Haslebo betegner således organisationer som:

"Sociale konstruktioner, der skabes i interaktion og kommunikation mellem organisationsmedlemmer indbyrdes og organisationsmedlemmer og aktører i samfundet"
(Haslebo, 2004:99).

I forhold til dette speciale betyder det, at der vil være stor forskel på, hvilken opfattelse mine informanter har af psykologiske tests, da de er påvirket af forskellige kolleger, ledere, omgivelser og naturligvis selv har forskellige baggrunde. Samtidig er disse narrativer i organisationen interessante at se på, da de kan have afgørende betydning, både i positiv og negativ retning, for medarbejdernes forståelse af deres arbejdsplads (Haslebo, 2004).

Hermeneutik

Hermeneutikken vil i denne opgave blive brugt til at vise, hvordan jeg som forsker fortolker den socialt konstruerede verden omkring mig.

Et vigtigt element i den hermeneutiske tilgang er den hermeneutiske cirkel. Ifølge denne teori finder der kontinuerligt en cirkulær bevægelse sted som betyder, at de implicerede parter konstant påvirker hinanden. Helheden kan således kun forstås ud fra delene og omvendt. Subjekt og objekt er ikke adskilt, men påvirker hinanden løbende, hvorfor den hermeneutiske cirkel ofte vises som en spiral. Det er derfor vigtigt i et speciale som dette at huske, at informanter ikke er tomme individer, man som interviewer "bare" kan hive informationer ud af, men i ligeså høj grad som jeg, fortolkende subjekter. Jeg er derfor hele tiden nødt til at forholde mig til, at den måde jeg forstår og fortolker et fænomen på, ikke nødvendigvis er den samme måde som mine interviewpersoner gør det på. Et eksempel på dette er den interviewguide, jeg havde forberedt før mine interviews i Netto. Samtlige spørgsmål var formuleret, så jeg selv ville kunne svare på dem, men jeg måtte efter ganske få interviews indse, at de ikke var konkrete nok for mine informanter. Jeg rettede dem herefter til, hvilket jeg ser som et eksempel på en horisontsammensmeltning (Fuglsang & Olsen, 2004).

De vil således altid basere deres udsagn på deres egne forforståelser samt den kultur, de befinder sig i, nøjagtigt ligesom jeg selv gør. Forforståelser og fordomme er derfor ikke noget negativt, men et nødvendigt onde ved det at være menneske, og de er i ligeså høj grad som alle andre inputs med til at skabe vores forståelseshorisont.

Det er ikke altid let at skulle tolke og forstå sociale rammer og strukturer som udefrakommende. For at kunne lave en god analyse er det derfor nødvendigt at være i stand til at sætte sig ind i genstandsfeltets forståelser og livsverden, for derigennem at kunne "hensætte sig" og skabe ny viden (Fuglsang & Olsen, 2004).

Ligesom indenfor socialkonstruktivismen er også hermeneutikken præget af forskellige tilgange. Jeg har i dette speciale valgt at tage udgangspunkt i Gadammers filosofiske hermeneutik, da man her ser på fortolkeren som:

"... En aktiv medspiller i meningsdannelsen"

(Fuglsang & Olsen, 2004:321)

Dette er en vigtig pointe, da det ikke er muligt for mig i dette speciale at finde frem til en endegyldig sand viden, da jeg selv er med til at skabe den. Mit udgangspunkt i hermeneutikken bunder derfor i min accept af, at jeg i ligeså høj grad som mine interviewpersoner, er med til at skabe det endelige undersøgelsesmateriale.

Ved at møde mine interviewpersoners forståelseshorisonter sættes min egen forforståelse i spil og det kan forhåbentlig være med til at udvide min egen horisont. Målet er derfor ikke at jeg skal have et fuldt indblik i mine interviewpersoners verden, da det ifølge Gadamer ikke er muligt, men nærmere at der opstår en fælles forståelse, og derved et "tredje rum" (Fuglsang & Olsen, 2004).

Forforståelse

Det, at have en forforståelse bygget på fordomme, er ifølge Gadamer et grundvilkår, da mennesket ikke er i stand til at tolke og forstå, uden at have en forforståelse (Fuglsang & Olsen, 2004: 322). Forforståelser er indlejret i vores familier og samfund, og er derfor en hel naturlig del af det at være menneske. Idéen om forforståelse og fordomme er dermed et opgør med realismens tro på en ren, objektiv sandhed, hvis hovedfokus er at finde frem til fordomsfri viden. Ifølge Gadamer er fordommene ikke en udfordring, men skal tværtimod ses som en produktiv forudsætning for at kunne forstå og erkende verden (Fuglsang & Olsen, 2004: 322).

Forforståelse og fordomme udgør derfor tilsammen en forståelseshorisont, hvorfra man som menneske betragter sin omverden. Vi har derfor alle en individuel forståelseshorisont, som er transcenderende, da vi grundet fælles oplevelser, sprog, kultur og historie har overlappende fordomme og forforståelser. Dette betyder også at forståelseshorizonten er evigt foranderlig, da vi løbende bliver konfronteret med nye indtryk, der ændrer vores fordomme (Fuglsang & Olsen, 2004). Ifølge Gadamer sker der en horisontsammensmeltning, når der i mødet med en genstand opstår forståelse og mening. En horisontsammensmeltning indebærer således ikke nødvendigvis, at parterne er enige, altså at der er meningsoverensstemmelse, men at man begriber det, den anden siger (Fuglsang & Olsen, 2004). Det, at opnå horisontsammensmeltning, betyder således heller ikke, at man får fuld adgang til hinandens forståelseshorisonter eller for den sags skyld overtager dem. Horisontsammensmeltningen giver således kun den enkelte mulighed for at revidere egne fordomme, og derigennem få udvidet ens personlige forståelseshorisont (Fuglsang & Olsen, 2004).

Min personlige forforståelse

Min personlige forforståelse omkring Netto er primært påvirket af tre ting; mit professionelle arbejde med HR i en anden stor detailvirksomhed, mit personlige møde med Netto som helt almindelig kunde samt mediernes omtale af Netto som virksomhed.

På det professionelle plan arbejder jeg til dagligt i HR afdelingen i en upscale detailvirksomhed med en over 100 år lang historie. Her bryster man sig af at være langt foran andre detailvirksomheder i forhold til HR, og der kan derfor godt være en tendens til, at der bliver set lidt ned på andre organisationers måder at gøre tingene på. Dette har i forhold til min forforståelse betydet, at jeg ikke har haft de store forventninger til HR arbejdet i Netto, da jeg påbegyndte dette speciale.

Som almindelig kunde kender jeg Netto som værende en god og billig løsning med gode produkter og et stærkt brand. Jeg vil derfor ikke sige, at jeg er påvirket hverken negativt eller positivt i forhold til det at være kunde i Netto, men jeg er meget bevidst om, hvor kendt Netto er, og hvor vigtigt et godt og solidt omdømme er for virksomheden.

Noget der til gengæld har bidraget negativt til min forforståelse af Netto er de nylige udtalelser fra beskæftigelsesminister Mette Frederiksen og uddannelsesminister Morten Østergaard om, at alle, også akademikere, "bare" kan få et job i Netto (DR Indland, 2012). Dette bidrager til et billede af en organisation, hvor man altid kan få et job pga. en stor medarbejderomsætning, hvilket indenfor min forståelseshorisont tyder på et dårligt arbejdsmiljø.

Konsekvens ved mit videnskabsteoretiske ståsted

Mit valg af metode og videnskabsteori har store konsekvenser for, hvordan dette speciale er udviklet.

For det første anerkender jeg, at det ikke er muligt indenfor socialkonstruktivismen og hermeneutikken at finde frem til en endegyldig sandhed omkring brugen af psykologiske tests. Målet er derfor i stedet at skabe rum for, at jeg i samarbejde med mine informanter kan få udvidet min forståelseshorisont, og derigennem skabe et diskussionsoplæg omkring brugen af psykologiske tests.

Mit udgangspunkt i socialkonstruktivisme betyder, at jeg accepterer at mine resultater er afhængige af, hvem jeg har talt med, samt hvordan jeg har interviewet. Hos Netto er der, nøjagtigt som på andre arbejdspladser, stor forskel på kulturen fra butik til butik. Set med den

socialkonstruktivistiske optik vil der derfor være mulighed for, at de forskellige butikker opfatter mine spørgsmål forskelligt, på grund af deres, ofte meget, forskellige sociale verdener.

Det hermeneutiske islæt har i den forbindelse en stor indvirkning på, hvordan jeg vælger at analysere mit empiriske materiale, da min forståelseshorisont gradvist har rykket og udvidet sig efterhånden, som jeg har afholdt interviews. Min forforståelse betyder også, at jeg i arbejdet med analysen vil lægge vægt på nogle emner fremfor andre på baggrund af, hvad jeg i netop det øjeblik, og med min forståelseshorisont, mener er interessant og vigtigt for den videre analyse.

Empirisk undersøgelsesdesign

Jeg vil i det følgende afsnit redegøre for, hvordan mit undersøgelsesdesign er blevet til fra de første overvejelser omkring interviewguiden til den afsluttende analyse. Målet med de følgende underafsnit er at klarlægge baggrunden for de valg, jeg har truffet i forbindelse med mit undersøgelsesdesign.

Jeg har primært benyttet mig af Kvaales tolkning og forståelse af det kvalitative forskningsinterview, samt de syv stadier den kvalitative forskning ifølge ham indeholder; tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering (Kvale, 2008: 122). Da der findes mange forskellige tolkninger af det kvalitative forskningsinterview, vil jeg dog i mindre omfang også inddrage andre teoretikere.

Det kvalitative forskningsinterview

Mit valg af det kvalitative forskningsinterview er truffet på baggrund af min videnskabsteoretiske overbevisning; hermeneutikken og socialkonstruktivismen. Mit ønske med dette speciale er at undersøge, hvorfor organisationer inddrager tests og hvad de reelt bruges til. For at få svar på denne problemstilling, er jeg således nødt til at få et indblik i mine informanternes livsverden, for derigennem at forstå, hvordan psykologiske tests bruges af den enkelte. Dette ville ikke være muligt i en kvantitativ undersøgelse, da det ikke på samme måde kan tilrettes den enkelte informants livsverden, samt dertilhørende fordomme og forforståelser (Kvale, 2008).

På trods af, at et kvalitativt forskningsinterview er baseret på en samtale, er det vigtigt at huske på, at det er struktureret af mig som forsker, og derfor ikke er en ligeværdig samtale. Forskningsinterviewet giver derfor mulighed for, at jeg kan forfølge, og spørge ind til de pludselig opståede interessante udtalelser, som jeg med min forforståelse finder interessante i interviewsituationen. Det er ifølge Kvale derfor vigtigt at huske på, at et kvalitativt

forskningsinterview ikke handler om indhentning af hardcore data, der kan kvantificeres. Interviewet skal derimod ses som en samtale, hvor informant og interviewer får mulighed for gensidigt at rykke ved deres forforståelser, via den hermeneutiske cirkel. En gensidig respekt er derfor nødvendig for gennemførslen af et kvalitativt forskningsinterview, da mine informanter hjælper mig med at få indsigt i deres livsverden, og jeg omvendt sætter nogle refleksioner i gang hos dem (Kvale, 2008).

Kvalitative undersøgelser skal ikke ses som en endegyldig sandhed, men som en erkendelsesproces, hvor jeg som forsker får mulighed for at udforske mine informanternes livsverden. Min rolle bliver derfor at forstå, tolke og formidle informanternes svar. For at kunne gøre dette er det nødvendigt at explicitere min egen forforståelse, hvilket er gjort i et tidligere afsnit.

Denne meget subjektive metode kritiseres ofte for den manglende objektivitet:

”No data – Not even tape recordings – Are ”untouched by the researcher’s hands””
(Denzin & Lincoln, 2005: 870)

Dette afviser Kvale, da en almindelig tolkning af objektivitet er begrebet aritmetisk intersubjektiv viden (Kvale, 2008:269). Dette dækker over at god kvalitativ forskning er udarbejdet på en sådan måde, at andre interviewere kan følge samme interviewguide og komme til nogenlunde de samme resultater med andre informanter. For at imødegå denne kritik har jeg før mine interviews undersøgt, hvad der findes af forskning om emnet, samt søgt teoretisk viden der kunne underbygge de temaer, jeg har valgt at inddrage i mine interviewguides i. Ydermere har jeg, som tidligere nævnt, fulgt Kvales syv stadier for kvalitativ forskning (Kvale, 2008).

Undersøgelsesdesign

Jeg vil i de følgende afsnit beskrive, hvilke overvejelser jeg har gjort mig i forbindelse med mit kvalitative undersøgelsesdesign. Jeg har, udover min hovedundersøgelse, som er den der vil blive gennemgået i de følgende afsnit, udarbejdet en miniundersøgelse, for at tage temperaturen på andre virksomheders testbrug. Miniundersøgelsen er udført som korte, uformelle telefonsamtaler, og jeg kom i kontakt med mine informanter via LinkedIn, hvor jeg stillede et åbent spørgsmål til alle

medlemmer af Dansk HRM Forening⁷. Jeg fik flere svar tilbage, og valgte efterfølgende at kontakte en del af dem. Mine noter fra disse telefonsamtaler vil ikke blive brugt direkte i dette speciale, men har været en værdifuld del af forarbejdet. Miniundersøgelsen har således givet mig muligheden for at få et indblik i, om andre virksomheder har samme holdning til tests som Netto. Ved at kombinere en mini- og hovedundersøgelse skaber jeg det Denzin & Lincoln benævner *triangulation* (Denzin & Lincoln, 2005: 454):

”By acknowledging that no observations or interpretations are perfectly repeatable, triangulation serves also to clarify meaning by identifying different ways the case is being seen ... The qualitative researcher is interested in diversity of perception, even the multiple realities within which people live. Triangulation helps to identify different realities.”

(Denzin & Lincoln, 2005: 454)

Triangulering er således en mulighed indenfor den kvalitative forskning, til at få undersøgt muligheden for gentagelse af undersøgelsen i andre settings. Derudover har trianguleringen givet mig mulighed for løbende at udvide min forståelseshorisont, da jeg hele tiden har medtaget ny viden fra tidligere interviews i de næste.

Udvælgelse og kontakt med informanter

Der findes indenfor det kvalitative forskningsinterview ikke nogle standarder for, hvor mange informanter man skal have. Kvale nævner dog, at man som udgangspunkt skal blive ved med at interviewe, indtil man ikke længere får skelsættende nye oplysninger (Kvale, 2008). For at lette dataindsamlingen og sikre et mere konsistent resultat har jeg kun interviewet Netto-medarbejdere fra hovedstadsområdet samt HR-direktøren. Dette valg er truffet på baggrund af en erkendelse af, at dette speciales relativt begrænsede omfang ikke ville give plads til en dybdegående analyse, såfremt der skulle interviewes informanter fra hele landet.

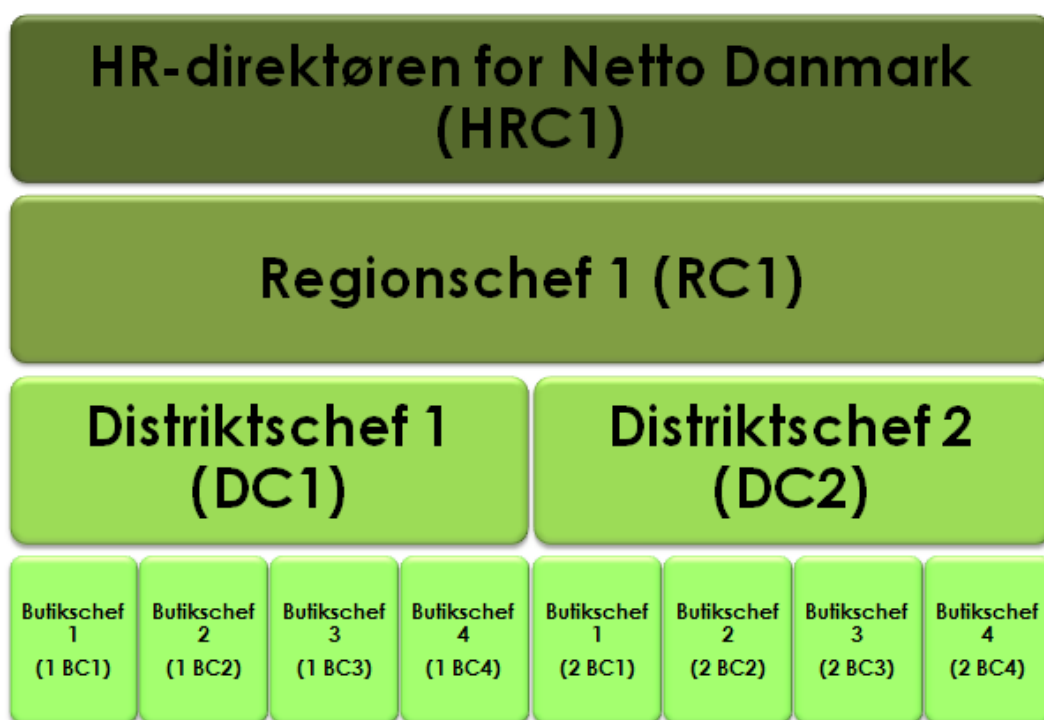
Kontakten til mine informanter er gået igennem HR, hvor min kontaktperson har stået for al koordinering i forhold til afholdelse af interviews. Han har således booket mit møde med HR-direktøren, regionschefen for hovedstadsområdet, samt med to distriktschefer fra området. Den enkelte distriktschef har derefter selv fået til opgave at finde butikschefer, jeg kunne interviewe.

⁷ Se bilag 1 for screen print af det spørgsmål jeg, via LinkedIn, stillede medlemmerne af DHRMF, side 94.

Denne arbejdsgang har uden tvivl været den letteste løsning for mig, da jeg "slap" for al koordineringsarbejdet. Det er dog ikke helt uproblematisk, at det er HR og distriktscheferne, der har udvalgt, hvem jeg kunne få lov at tale med. På trods af den store åbenhed jeg har oplevet i forhold til dette projekt fra Nettos side, er der en metodisk risiko for, at informanterne er udvalgt ud fra en skjult agenda (Bryman & Bell, 2007). Jeg kan således være blevet præsenteret for informanter, der er repræsentative for det billede Netto gerne vil vise, i forhold til deres brug af psykologiske tests.

Præsentation af informanter

Som kvalitativ forsker er det vigtig at gøre sig klart, at der er visse etiske overvejelser, man skal gøre sig, inden de kvalitative forskningsinterviews udføres (Kvale, 2008). I forhold til informanterne i dette speciale har jeg valgt at lade dem optræde anonymt. Målet med dette har været at sikre, at informanterne følte sig tilpas til at kunne udtale sig frit, og samtidig mindske risikoen for, at de efterfølgende skal stå til regnskab for deres udtalelser. I den forbindelse er det dog lidt problematisk, at det er Netto selv, der har udvalgt mine informanter, da en granskning af de transskriberede interviews sandsynligvis vil kunne bringe en garvet Netto-medarbejder på sporet af, hvem informanten er. Denne problemstilling håber jeg at kunne komme udenom, ved at udlevere en miniudgave af specialet til Netto, hvor de transskriberede interviews ikke er medtaget i fuld længde. Jeg har følgende informanter med i dette speciale, forkortelsen i parentes vil være den, jeg bruger som reference til de enkelte interviews:



Rammen omkring interviewene

Skal man som forsker gøre sig nogle forhåbninger om at ende ud med et godt forskningsresultat, er det vigtigt at rammerne omkring det enkelte interview er på plads (Kvale, 2008). Informanten skal føle sig tryk og godt tilpas, for at sikre, at de har lyst til at fortælle om deres livsverden. I den forbindelse har jeg været godt tilfreds med, at interviewene med butikshefer og distrikthefer er blevet afholdt i de enkelte butikker, i stedet for på hovedkontoret. De har ikke deres daglige gang dér og ville derfor sandsynligvis ikke føle sig helt så godt tilpas som i butikkerne.

Inden det enkelte interview gik i gang sørgede jeg for at briefe informanterne om, hvem jeg var, hvad min problemformulering lød på samt, at de var anonyme. Efter interviewene sørgede jeg for, at de briefe informanterne, hvilket gav dem mulighed for at overveje, om der var flere interessante historier eller oplysninger, de kunne fortælle om. Denne ramme omkring det enkelte interview bidrog til at gøre informanterne mere afslappede, da de derigennem fik en forståelse for, hvad der skulle ske (Kvale, 2008). Flere af dem var en smule nervøse i begyndelsen, men slappede af, efterhånden som de fandt ud af, hvad deres rolle som informanter indebar.

Interviewguide

Inden selve udførelsen af interviewene valgte jeg at udarbejde en semistruktureret interviewguide. Denne metode valgte jeg på baggrund af muligheden for at sikre svar på en række temaer, men samtidig bibeholde muligheden for at forfølge pludselig opståede spørgsmål og nye relevante emner (Kvale, 2008). Derudover er den semistrukturerede interviewguide et godt eksempel på den hermeneutiske cirkel i praksis. De spørgsmål og temaer jeg på forhånd havde forberedt med udgangspunkt i min egen forståelseshorisont, viste sig ikke at være tilstrækkelige, i mit møde med informanternes forståelseshorisont. Muligheden for at stille pludselig opståede spørgsmål var derfor essentiel, for at jeg i interviewsituationen kunne opnå en horisontsammensmeltning med mine informanter (Fuglsang & Olsen, 2004). Derudover påpeger Kvale (2008), at jo mere spontan en interviewsituation er, jo mere spontane og levende vil svarene også være. I forhold til både metode og videnskabsteori mener jeg derfor, at den semistrukturerede interviewguide var den optimale løsning for min undersøgelse.

Min interviewguide blev formuleret ud fra den teori, jeg på forhånd havde læst om test-feltet, samt de udtalelser jeg indhentede gennem min mini-undersøgelse. Denne viden dannede også baggrund for de temaer, jeg arbejdede med under udarbejdelsen af min interviewguide. På baggrund af den

semistrukturerede interviewform jeg valgte, kan det godt være svært at se afgrænsningen mellem disse temaer i de transskriberede interviews. Jeg valgte således at tage spørgsmålene efterhånden som det føltes naturligt i samtalen, og ikke nødvendigvis i den rækkefølge, de var nedskrevet. Herved kommer den hermeneutiske cirkel i spil (Fuglsang & Olsen, 2004), hvilket er eksemplificeret ved de meget forskellige transskriberede interviews. De overordnede temaer, jeg tog udgangspunkt i, var som følger:

1. tema

Omhandlede hvordan informanterne rent praktisk brugte testene i deres hverdag, samt deres oplevelser med diverse testninger samt DiSC kurser internt i Netto. Herudover spurgte jeg ind til deres opfattelse af Netto som organisation og arbejdsplads, da jeg derigennem håbede at få indblik i, hvordan testningen bliver opfattet.

2. tema

Omhandlede informanternes viden om, hvorfor disse tests bliver inddraget, samt hvad de mener det konkret bidrager til i Netto. Dette valgte jeg for at få et indblik i, hvad testene konkret har bidraget med og derigennem også få en større forståelse for, hvilke narrativer der er dannet omkring brugen af tests.

3. tema

Omhandlede informanternes viden om, hvad en test egentlig er, samt hvad resultaterne viser. Dette blev inddraget for at give mig en idé om, hvor stor deres baggrundsviden om tests var, samt få en forståelse for deres måde at tolke resultaterne på.

Disse tre overordnede temaer er valgt ud fra et ønske om at kunne give et empirisk-baseret forklaring, på anden del af min problemformulering, som omhandler, hvordan psykologiske tests bruges i organisationer.

Ethiske overvejelser

Som tidligere nævnt er det vigtigt at overveje de etiske konsekvenser ved ens metode (Kvale, 2008). Det har i forbindelse med denne undersøgelse været mig magtpåliggende at understrege informanternes anonymitet under interviewene. Jeg har interviewet butikschefer, distriktschefer,

regionschefen samt HR-direktøren. Det var derfor været vigtigt for mig at understrege overfor informanterne, at der ikke vil blive videregivet oplysninger til deres leder eller leders leder.

Derudover er det vigtigt at gøre sig overvejelser om forståelsen af informanternes udsagn, da der vil være risiko for en uoverensstemmelse mellem det de siger og det jeg opfatter og skriver (Kvale, 2008). Dette er uundgåeligt, da jeg ikke er i stand til at komme helt ind i deres livsverden og forståelseshorisont. Jeg har derfor søgt at minimere disse potentielle uoverensstemmelser ved at eksplicitere min egen forforståelse, samt ved at have fokus på den hermeneutiske tilgang. Under selve interviewene sørgede jeg også løbende for at stille opklarende spørgsmål.

Interviewenes forløb

Interviewene er udført i løbet af april, maj og juni 2012.

Nogle af informanterne virkede nervøse i begyndelsen, men slappede tydeligvis mere af og talte mere, jo længere tid der gik. Ud af de tolv interviews jeg har udført er der kun et tilfælde, hvor informanten simpelthen ikke havde nok viden om emnet til at kunne udtale sig i en kvalitet, jeg som forsker kunne forsvare. Dette interview er på lige fod med de andre transskriberet, da jeg ønskede at gennemlæse det, for at undersøge om den forståelse jeg har af Netto på nuværende tidspunkt, kontra da interviewet blev udført, kunne bidrage til en forståelse for de svar jeg fik. Dette var dog kun i nogen grad tilfældet, og dette ene interview vil derfor ikke blive brugt i så høj grad som de andre i min analyse.

Transskribering af interviewene

Det er ofte problematisk at tale om reliabilitet og validitet af et transskriberet interview, da det er utrolig svært at nedskrive tale og stemning fra et interview (Kvale, 2008). Alle tolv interviews er transskriberet i fuld længde, dog med undtagelse af "fyldord" som "øhh" og "æhh". Efterfølgende er lydfilerne blevet slettet. Den fulde transskribering er valgt på baggrund af min manglende erfaring som interviewer, for at sikre at jeg ikke overser eller udelukker relevante informationer. Ydermere mener jeg det er i god tråd med mit hermeneutiske standpunkt, at sikre, at jeg løbende kan gennemlæse de fulde interviews igen, for at undersøge om der dukker nye interessante vinkler op, som tegn på at min forståelseshorisont har udvidet sig (Fulgsang & Olsen, 2004).

Analysemetode

Analyse af kvalitative forskningsinterviews foregår på to plan. Dels foregår der allerede undervejs i interviewsituationen en analyse, på baggrund af eksisterende kategorier og teoretisk baggrundsviden. Dels er der den analyse, som kommer til at udgøre en del af det skrevne materiale (Kvale, 2008). Denne todeling bliver meget tydelig i dette speciale, da der er stor forskel på, hvordan jeg har foretaget min analyse, og den måde den skriftligt er fremstillet. Selve min analyseproces har været stærkt præget af hermeneutikkens vekselvirkning mellem del og helhed, i dette tilfælde mellem teori og empiri, samt mellem Nettos testbrug og generel testbrug. Denne vekselvirkning kommer dog ikke i samme grad til udtryk i mit skriftlige materiale, da jeg bevidst har valgt at opdele 2. del af min analyse i en hhv. empirisk- og teoretisk del. Herved mister jeg muligheden for, konstant at bevæge mig mellem de to dele, men får til gengæld muligheden for at sikre, at alle interessante emner bliver afdækket fra to vinkler.

Formålet med at analysere datamateriale indenfor den kvalitative forskning er, at opnå en viden om informanternes livsverden, som kan bidrage med unikke svar på den valgte problemstilling. Den opnåede viden vil dog uundgåeligt være påvirket af mine forforståelser, hvorfor jeg har valgt at eksplicitere dem (Kvale, 2008).

Ifølge Kvale (2008) begynder analysen således allerede under interviewet. Det er derfor vigtigt, at man som interviewer, formår at sætte den hermeneutiske tilgang i spil, for derigennem at være opmærksom på eventuelle nye temaer. Som forsker betyder det, at man går fra at arbejde deduktivt til induktivt, hvilket i dette tilfælde må være et kvalitetsstempel, da det er tegn på, at man ikke har været forblændet af forforståelser, men har sat sin forståelseshorisont i spil.

Det skal nævnes at grundet dette speciales begrænsede omfang, er det ikke muligt at inddrage hele interviewteksten fra samtlige interviews. De inddragede citater vil derfor, alt andet lige, være taget ud af en sammenhæng. Der er derfor risiko for, at de vil blive opfattet anderledes end de er sagt og nedskrevet. De transskriberede interviews udleveres på forlangende.

I Kvales "interview" (2008) er der beskrevet en hel række metoder til at analysere interviews. For at kunne udarbejde dette speciales analyse har en vis kategorisering af datamaterialet været nødvendig. Dette er foregået som det Kvale benævner "ad hoc-teknikker i interviewanalyse" (Kvale, 2008: 260). Denne metode; *"At lægge mærke til mønstre, temaer, se plausibilitet og*

klyngedannelse kan bidrage til at analytikeren ser, "hvad der hører sammen med hvad" (Kvale, 2008: 260), er valgt på baggrund af min accept af, at kategorisering, på lige fod med resten af mit undersøgelsesdesign, ikke er neutralt, men præget af mig som forsker.

Jeg havde på forhånd indsamlet viden om psykologiske tests, og har man en stor teoretisk viden om et emne, er en egentlig fast analysestrategi ikke nødvendig:

"En forsker kan gennemlæse sine interview igen og igen, reflektere teoretisk over særligt interessante temaer og udskrive fortolkninger uden at følge nogen systematisk metode eller kombination af teknikker... Dette kan måske tyde på, at det er mindre vigtigt at søge tilflugt i specifikke analytiske værktøjer, når man har en teoretisk viden om emnet for en undersøgelse og stiller teoretisk kvalificerede interviewspørgsmål"

(Kvale, 2008: 262).

På baggrund af min interviewguide, der i høj grad er tematiseret efter den litteratur jeg har læst, min baggrundsviden om psykologiske tests, samt de ad hoc-teknikker der har dannet baggrund for min analyseopdeling, mener jeg således ikke at en egentlig analysemetode er nødvendig.

Metodevalgets konsekvenser

Beslutningen om at gøre brug af kvalitativ metode vil få konsekvenser for min rapportering af resultaterne til Netto, jf. Kvalets 7. fase af en interviewundersøgelse (Kvale, 2008). Netto er som discountbutik på evig jagt efter bedre tal og mere overskud, og der findes i Netto kun én virkelighed, som er den man kan sætte to streger under (RC1). Denne mere realisme-prægede tilgang (Fuglsang & Olsen, 2004) harmonerer ikke så godt med mit udgangspunkt i den kvalitative metodes søgen efter den enkeltes unikke historie. Jeg skal derfor i forhold til min afrapportering til Netto være meget opmærksom på at underbygge alle resultater, hvis der skal være en chance for at denne afhandling bliver taget seriøst og at resultaterne bliver brugt.

Omvendt skal jeg, under tilblivelsen af denne afhandling være opmærksom på, at min viden om Nettos fokus på tal og resultater ikke kommer til at stå i vejen for min undersøgelse og hæmme mig som forsker. I og med at jeg er bevidst om deres tilgang og derfor har det som en del af min forståelseshorisont, kan det ikke undgås at den konstante meningsudveksling, både i form af interviews og møder i Netto, påvirker den måde jeg i sidste ende vælger at analysere og nedfælde

mine resultater på. Der er således en risiko for at jeg "bliver indfødt" (Kvale, 2008: 93), da jeg er påvirket af både medarbejdere og ledere fra Netto.

KAPITEL 4:

ANALYSE & DISKUSSION

Analyse

Jeg vil i følgende afsnit beskrive min analyseopbygning.

Formålet med 1. del af analysen er at kunne bidrage med mere almenlydlig viden omkring de mekanismer, der kan ligge til grund for inddragelsen af psykologiske tests både i- og udenfor organisationer. Herved kan jeg besvare 1. del af min problemformulering, omkring hvad der ligger til grund for inddragelsen af tests.

Formålet med 2. del, er at analysere et eksempel på, hvordan psykologiske tests bruges i Netto. Dette muliggør, på baggrund af mit valg af det instrumentelle casestudie, en besvarelse af 2. del af min problemformulering, som omhandler, hvordan psykologiske tests bruges.

Denne del af analysen er opdelt i en hhv. empirisk- og teoretisk del, og de enkelte emner vil således blive gennemgået to gange.

De enkelte underemner i den empiriske del er skabt på baggrund af de informationer, jeg har fået fra mine interviews i Netto med HR samt butiks-, distrikts- og regionschefer. Eftersom der er stor forskel på, om psykologiske tests bliver brugt til rekruttering, udvikling eller noget helt tredje, har jeg valgt at tage udgangspunkt i Jacksons opdeling af testbrug (Jackson, 2002) til den teoretiske analyse. Opdelingen; *klassificering, evaluering af interventioner, øget selvforståelse* samt *videnskabelig undersøgelse*, dækker dog ikke over en vigtig konklusion fra min empiriske analyse, nemlig at testen bruges til at legitimere beslutninger⁸. Punktet ”*legitimitet*” er derfor tilføjet, mens ”*videnskabelig undersøgelse*” er fjernet, da det ikke har relevans i forhold til Nettos testbrug.

Tredje del af problemformuleringen; hvilke konsekvenser testbrugen kan have, vil blive gennemgået i mit diskussionsafsnit.

Mit formål med denne analyseform er at sikre, at dette speciale kan bruges som diskussionsoplæg omkring brugen af psykologiske tests, også udenfor Nettos organisation, jf. mit valg af det instrumentelle casestudie (Denzin & Lincoln, 2004).

⁸ Se side 58 for en empirisk analyse af forholdet mellem legitimitet og psykologiske tests.

Her følger en grafisk fremstilling af analysens opbygning:



1. Del: Hvorfor bruger organisationer psykologiske tests?

Følgende 1. del af min analyse vil blive brugt på en analyse af psykologiske tests på to plan. Første del vil være koncentreret omkring, hvilke strømninger i omverdenen, der kan påvirke en organisation til at inddrage tests. Anden del vil omhandle en analyse af, hvilke strømninger i en organisation, der har betydning for inddragelsen af psykologiske tests.

Påvirkning udefra

På samme måde som et enkelt individ er påvirket af sin omverden, jf. den hermeneutiske cirkel og socialkonstruktivismen (Fuglsang & Olsen, 2004), er også organisationer påvirket af det samfund, der omgiver dem. Dele af denne påvirkning er meget direkte, i form af regler og love, der skal overholdes, mens andre påvirkninger er mere indirekte, og derfor også sværere at kontrollere og styre for den enkelte organisation (DiMaggio & Powell, 1983).

I forhold til brugen af psykologiske tests, findes der endnu ikke en egentlig lovgivning om feltet, og den enkelte organisation kan således selv vælge, om de ønsker at gøre brug af Dansk Psykolog Forenings retningslinjer for brug af test i erhvervslivet (Dansk Psykolog Forening, 1998). Den manglende lovgivning på området efterlader mig således med et spørgsmål. Såfremt organisationer ikke er påvirket og presset af en lovgivning, der tvinger dem til at overveje brugen af psykologiske tests, hvad er det så, der får så mange organisationer, og dermed deres HR afdelinger, på verdensplan til, samtidigt, at mene, at psykologiske tests er uundværlige for deres organisation?

Jeg vil i de følgende afsnit lave en teoretisk gennemgang af de hovedstrømninger, organisationer er påvirket af i forbindelse med overvejelser omkring brugen af psykologiske tests.

Isomorfisme

Et af de mest basale behov for mennesket er at forstå og blive forstået, af dem vi omgiver os med i vores dagligdag. Især på vores arbejdspladser er det essentielt, da manglende forståelse kan have betydning for et videre karriereforløb. Til tider er vi dog som mennesker ikke klar over, hvor langt vi egentlig er villige til at strække os for anerkendelse og genkendelse fra vores omgivelser (Feig, 2005).

Et eksempel på dette er Furnham og Jacksons undersøgelse blandt HR medarbejdere om psykologiske tests. Her mente størstedelen af de adspurgte, at testene var et værdifuldt værktøj, som de på ingen måde kunne undvære i deres dagligdag (Furnham & Jackson, 2011). Dette til trods for,

at der til stadighed ikke findes valide beviser for, at jobperformance kan linkes til andet end kognitive færdighedstests (Sutherland, 1992).

Denne ofte ubevidste søgen efter at følge en norm og den dertilhørende accept fra omverden, kan have stor betydning for, hvor villige vi er til, blindt, at følge et gældende paradigme. Dette er interessant i forhold til normativ isomorfisme, hvor de større og større ligheder, mellem de enkelte individer i organisationer, gør os blinde overfor det, der ligger udenfor de gældende normer og regler (DiMaggio & Powell, 1983):

How is it that certain meanings become dominant and taken for granted? What alternative possible meanings are excluded in this process?

(Adler et al., 2007:129)

Den normative isomorfisme kan have stor indflydelse på beslutningsprocesser i den enkelte organisation (DiMaggio & Powell, 1983). Som ovenstående citat viser, er der dog altid en vinkel, der bliver fravalgt. Klehe argumenterer for, at på trods af, at langt de fleste organisationer godt ved, at det er vigtigt at have fokus på langsigtede mål, så er det oftest dem, der bliver negligeret, i kampen for at leve op til de opfattede forventninger fra omverdenen (Klehe, 2004).

Dette er især et problem indenfor HR feltet. Eftersom HR arbejde er stærkt afhængigt af organisationskultur, kan det potentielt være hæmmende for en organisation, blot at gøre som andre (Larsen, 2007).

Den normative isomorfisme, som kan ligge til grund for disse forestillinger, kan ydermere være med til at fastholde organisationer i en bestemt tro, som skaber større og større gab mellem tilgængelig teori og praksis. Grunden til dette, er ifølge Klehe (2004), at der er stor forskel på, hvor praktikere og teoretikere søger viden. Teoretikere søger således viden blandt forskere, og interesserer sig for udvikling indenfor et felt. På trods af, at forskere også er præget af paradigmer, jf. critical management studies (Adler et al., 2007), vil fokus være på at gøre nye banebrydende fund. Praktikere søger også viden blandt ligesindede, men har en tendens til at søge viden blandt organisationer, der agerer på samme måde som dem selv, jf. den normative isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Herved skabes der ikke ny viden, da organisationer vil søge at tilpasse sig hinanden og de fælles forestillinger, de er påvirkede af (Klehe, 2004). Dette har vist sig at være gældende indenfor testfeltet, da brugen stiger, på trods af manglende bevis for effekten (Sutherland, 1992).

Udfordringen med isomorfisme er dog at det, set med socialkonstruktivistiske briller, ikke er muligt at stille sig udenfor denne påvirkning (Fuglsang & Olsen, 2004). Det kan derfor være svært at udpege præcist, hvornår noget er påvirket af isomorfisme, og hvornår der reelt er tale om en saglig beslutning, da man som observatør i ligeså høj grad er påvirket. I forhold til testning viser teorien, kombineret med mine empiriske resultater, dog at isomorfisme er en plausibel forklaring. Der er således et mismatch mellem undersøgelsesresultater af effekten og den oplevede effekt (Sutherland, 1992).

Kampen om den rigtige kapital

En forklaring på, hvorfor så mange organisationer vælger at interessere sig for psykologiske tests, kan være Bourdieus kapitalbegreb. Kapital eksisterer hos Bourdieu i tre former, hhv. økonomisk-, kulturel- og social kapital og herudover findes en overordnet kapitalform, symbolsk kapital, som de førnævnte tre former kan transformeres til (Järvinen, 2007).

Grundet isomorfisme er psykologiske tests som tidligere nævnt mere udbredt end nogensinde før (Terkelsen, 2007). Brugen af disse tests, bliver således, ud fra denne tankegang, brugt til at transformere økonomisk kapital til symbolsk kapital, da manglende symbolsk kapital kan være hæmmende for ens plads i samfundet (Järvinen, 2007). Organisationer bruger således tests til at fremstå mere troværdige overfor deres omverden. Denne mulighed, for at tilkøbe legitimitet, har tidligere været forbeholdt dem med meget høj økonomisk kapital, men med de mange nye tests i alle prislejer, er det nu en mulighed for flertallet (Bovbjerg, 1995).

De forskellige former for psykologiske tests får således en dobbeltfunktion. På den ene side bidrager de til, at de gældende normer, og den dertilhørende normative isomorfisme, lever videre. På den anden side er de med til at sikre, at det kun er de nøje udvalgte virksomheder, med den rigtige symbolske kapital, der kan bibeholde deres plads som eftertragtet arbejdsplads (Bovbjerg, 1995).

Når en organisation således vælger at inddrage psykologiske tests, kan det ses som et forsøg på at konvertere økonomisk kapital, til symbolsk kapital (Bovbjerg, 1995).

I vores vestlige verden er videnskabelighed det afgørende trumfkort i enhver diskussion. Det er således blevet så vigtig en del af vores måde at erkende omverdenen på, at det ikke længere er *comme-il-faut* at fortælle om beslutninger truffet på baggrund af en mavefornemmelse (Bovbjerg, 1995). Denne søgen efter det videnskabeligt korrekte, kan også ses som et ønske om at opnå den

"rigtige" symbolske kapital, hvor der ikke er nogen, der vil stå tilbage som den, der ikke kan give en videnskabelig forklaring på, hvorfor det ene er valgt, fremfor det andet.

Ydermere kan de mange ressourcer der bruges på testløsninger, den økonomiske kapital, bruges til at kompensere for den manglende kulturelle kapital i HR afdelinger. Ifølge Furnham og Jackson (2011) bruges psykologiske tests ofte, fordi HR personalet ikke har den fornødne viden og uddannelse, til at kunne klare rekrutteringer uden. For at rette op på dette, poster virksomheder således enorme beløb i diverse testværktøjer, for at den manglende videnskabelighed ikke bliver opdaget. Beslutninger truffet på baggrund af denne manglende viden og erfaring, bliver således reddet af den psykologiske tests videnskabelighed (Bovbjerg, 1995). Udviklingsmæssigt er dette dog et problem, da rekrutteringskonsulenter der støtter sig til en test, ikke vil få den nødvendige læring via fejlrekrutteringer eller udvikling af de forkerte medarbejdere (Furnham & Jackson, 2011). Disse fejl vil stadig ske, men i og med at beslutningen kan legitimeres af en psykologisk test, vil læringen aldrig nå ind til den, der har begået fejlen (Bovbjerg, 1995).

Critical Management Studies

Forskellen mellem videnskabelige resultater og praksis indenfor psykologiske tests, har længe været en udfordring for HR, da praksis er domineret af en stærkere og stærkere normativ isomorfisme og dertilhørende narrativer (Klehe, 2004). Det er nu over fyrré år siden Guion og Gottiers artikel om den manglende sammenhæng mellem testresultater og performance på arbejdspladsen udkom (Murphy & Dzieweczynski, 2005). På trods af denne forholdsvis lange årrække, og det faktum, at mange teoretikere efterfølgende har givet dem ret, bliver brugen af psykologiske tests i erhvervslivet mere og mere udbredt (Terkelsen, 2007).

Det er således ikke længere kun ledere, der bliver testet, men i ligeså høj grad medarbejdere på alle niveauer (Terkelsen, 2007). Den øgede brug af tests i erhvervslivet, kombineret med de mange skeptiske videnskabelige artikler om emnet, tyder således på, at erhvervslivet gennem de sidste mange år har haft en ”*blind entusiasme*” for de psykologiske tests, hvor alle tilstedeværende videnskabelige data er blevet ignoreret (Morgeson et al., 2007: 1046). Et eksempel på dette er ændringen i diskussionerne omkring psykologiske tests. Tidligere handlede de om, hvorvidt en test ville kunne forudse jobperformance og udviklingspotentiale. Uden der er kommet et egentligt og endegyldigt svar på dette spørgsmål, er fokus nu på, hvordan man rent praktisk bruger testene bedst muligt for at få det optimale ud af dem (Murphy & Dzieweczynski, 2005). Dette skift betyder, at

der ikke længere stilles spørgsmål ved, om testene overhovedet er nødvendige for en organisation og om det således er den store investering, det trods alt er, værd. I stedet fokuseres på mere praktiske spørgsmål omkring brugen af tests, hvilket HR praktikere bedre kan forholde sig til, hvorfor den egentlige og mest nødvendige diskussion om nødvendigheden af psykologiske tests bliver glemt (Murphy & Dzieweczynski, 2005).

Ifølge critical management studies er dette et problem, da vi som samfund begynder at tage en masse hæmmende strukturer for givet. Elementer i vores dagligdag, som for eksempel de psykologiske tests vi bliver udsat for, tager vi således for givet, som noget, der altid har eksisteret. Dette kan resultere i, at en organisation og dens medarbejdere ikke får muligheden for løbende at rekonstruere deres virkelighed (Fuglsang & Olsen, 2004), såfremt der ikke længere bliver reflekteret over disse hæmmende strukturer.

Herigennem bliver disse elementer ”naturalized”, og der stilles ikke længere spørgsmålstegn ved dem (Adler et al., 2007). De elementer der har undergået en ”naturalization” er dog hverken naturlige eller evige. De er derimod på lige vilkår med resten af organisationen præget af de kontinuerlige interne magtkampe om, hvem der har ressourcer nok til at gøre egne normer gældende (Adler et al., 2007). For at undgå denne naturalization er det nødvendigt at stille spørgsmål ved mainstream-tankegangens hovedargument; at disse strukturer er naturlige og nødvendige (Taskin & Willmott, 2008). I forhold til psykologiske tests, lader det således ikke længere til, at praktikere finder det interessant at diskutere, om de reelt giver en værdi for den enkelte virksomhed (Weiss, 2011).

Udfordringen for den enkelte organisation bliver således at kunne reflektere over den påståede neutralitet og universalitet og dertilhørende videnskabelighed, som disse tests foregiver at besidde (Taskin & Willmott, 2008). Testvirksomheder gør hvad de kan for at holde fast i denne påståede videnskabelighed, da den er en glimrende forretning, og det ville være en utopi at tro, at de vil opgive et marked, der genererer så stor omsætning, som markedet for psykologiske tests (Paul, 2005).

Påvirkning indefra

Når en organisation vælger at indføre psykologisk testning, er de kortsigtede gevinster til at tage og føle på. For det første bidrager det til legitimitet af både organisationen, HR samt den enkelte beslutningstager, da testning, grundet isomorfisme, i øjeblikket ses som best practice (Bovbjerg,

1995). For det andet bidrager testbrugen til en øget symbolsk kapital for både HR og ledere, som gennem testningen kan bibeholde deres plads i det gode selskab (Järvinen, 2007; Bovbjerg, 1995). Tager man for det tredje Furnham & Jacksons undersøgelse i betragtning (2011), burde psykologiske tests på kort sigt bidrage til en bedre hit-rate for rekrutteringskonsulenterne. På trods af en lav validitet i forhold til rekruttering (Murphy & Dziewieczynski, 2005), kan testene til en vis grad kompensere for konsulenternes manglende interviewhåndværk, og derigennem sikre færre fejlrekrutteringer (Furnham & Jackson, 2011).

Langsigtet er det dog andre emner der er i spil. Jeg vil i de følgende afsnit analysere, hvordan beslutninger om inddragelse af tests i organisationer, er påvirket indefra organisationen.

Irrationelle handlinger

I det følgende afsnit vil jeg analysere, hvordan ønsket om at handle rationelt i sidste ende kan føre til irrationel adfærd omkring psykologiske tests.

Individet har altid haft behov for at finde frem til gåden omkring, hvorfor vi er som vi er (Bovbjerg, 1995; Paul, 2005). Dette behov er i dag til en vis grad dækket af teorierne bag de psykologiske tests, da de giver os mulighed for, om vi vil være ved det eller ej, at lave den kategorisering af os selv og vores omverden, som bidrager til en følelse af stabilitet (Paul, 2005). Udfordringen er dog, at denne kategorisering sjældent er lavet på baggrund af den nødvendige viden, men snarere på et ønske om at handle rationelt (Sutherland, 1992; Bovbjerg, 1995). Rationalitet er, på samme måde som det efterfølgende ønske om legitimering af beslutninger, blevet det ypperligste i vores videnskabelige samfund (Bovbjerg, 1995). Naturaliseringen af styringsredskaber (Adler et al., 2007), som psykologiske tests, har medført, at det bliver set som rationelt at gøre brug af en test. De fleste, der bruger testresultaterne, vil således også føle, at de via testen får dækket deres behov for videnskabelighed (Paul, 2005).

Der er dog to sider af diskussionen omkring rationalitet, hhv. testudbydernes og testbrugernes.

For testudbyderne er opfordringen til mere og mere brug af tests yderst rationel, og der er efterhånden ikke grænser for, hvilke tests og tillægsydelser, man kan tilkøbe. Psykologisk testning er blevet en yderst lukrativ forretning, og det er utopisk at tro, at udbuddet mindskes, så længe efterspørgslen er til stede (Paul, 2005; Terkelsen, 2007).

For testbrugerne kan deres ageren, i forhold til psykologiske tests, dog ikke forklares ud fra samme rationale. I stedet for at gøre det rationelle og søge en mere facetteret viden, opfattes testen som så

evigtgyldig, at der ikke er behov for mere viden (Sutherland, 1992). På trods af at psykologiske tests bliver brugt som en måde at opnå legitimitet, i vores videnskabshungrende vestlige del af verden, er denne søgen efter "de rigtige" kandidater via tests på ingen måde rationel. Flere forskere har gennem årene bevist, at der ikke er nogen sammenhæng mellem testresultater og jobperformance (Schmidt & Hunter, 1998; Murphy & Dziewieczynski, 2005; Paul, 2005), og det mest rationelle ville derfor, alt andet lige, være at genoverveje brugen af psykologiske tests. Sutherland (1992) argumenterer for, at grunden til at disse revurderinger af testbrugen aldrig bliver til virkelighed er, at testansvarlige forsøger at beskytte deres eget selvværd:

“First, people consistently avoid exposing themselves to evidence that might disprove their beliefs. Second, on receiving evidence against their beliefs, they often refuse to believe it. Third, the existence of a belief distorts people's interpretation of new evidence in such a way as to make it consistent with the belief. Fourth, people selectively remember items that are in line with their beliefs. To these four reasons one might add a fifth, the desire to protect one's self-esteem.”

(Sutherland, 1992: 155)

Lige meget, hvor meget information der findes frem, om den manglende sammenhæng mellem tests og jobperformance, vil de ansvarlige derfor altid være tilbøjelige til ikke at godtage det, alene for ikke at tabe ansigt (Sutherland, 1992).

Ydermere betyder denne fornægtelse, at når testbrugere søger information om en test, vil de kun se det, der matcher deres egen mening (Sutherland, 1992; Klehe, 2004). Et eksempel på dette er DiSC-testen, hvorom der ikke er udgivet en eneste positiv peer-reviewed artikel (Morgan, 2011). Det materiale de fleste testbrugere trækker på i forhold til DiSC testen, er derimod udgivet af samme firma, som ejer rettighederne til testen. I forsøget på at opretholde idéen om, at psykologiske tests, som DiSC, var en god idé i første omgang, lader testbrugere sig tage til takke med disse uvidenskabelige informationer, da de støtter op om testens brugbarhed (Morgan, 2011).

Grunden til den manglende teori om de lidt "lettere" testværktøjer, skal ifølge Murphy og Dziewieczynski (2005) findes i testen genstandsfelt; personlighed. Alle har en personlighed, og der findes som udgangspunkt ikke en personlighed, der er bedre end en anden. Forskere indenfor færdighedstests, er derimod konstant under beskyldning for, at deres tests favoriserer en minoritet, et køn, en aldersgruppe eller andet. Disse beskyldninger er personlighedstestene til dels forskånet

for, hvorfor de ansvarlige udviklere har færre incentiver til at forfine og videreudvikle den enkelte test (Murphy & Dzieweczynski, 2005).

På trods af overvældende fakta der taler imod brugen af tests, vil testbrugere være tilbøjelige til at bibeholde dem for ikke at skulle indrømme, at de har begået en fejl (Sutherland, 1992). Testning opfattes som videnskab, og videnskabelighed er nøglen til symbolsk kapital (Bovbjerg, 1995). At sætte sig imod testning vil derfor være det samme som at sige, at man modsætter sig videnskab, hvilket ikke vil skabe legitimitet i vores vestlige del af verden (Bovbjerg, 1995). Testningen er således, for den enkelte organisation, blevet et "nødvendigt" onde. Der stilles derfor ikke længere spørgsmålstejn ved dette styringsredskab, da det opfattes som naturligt (Adler et al., 2007).

En simplificering

Mennesket er et komplekst væsen, og vi har derfor alle i vores hverdag brug for at simplificere det og dem, vi omgiver os med for at kunne overleve (Bovbjerg, 1995). Det er dog vigtigt at være bevidst om, hvilke simplificeringer man skal godtage. I forhold til psykologiske tests, har man nu nået et punkt, hvor de udbudte tests bliver så simple, at det bliver uvidenskabeligt (Paul, 2005).

Grunden til denne simplificering er begrænsninger hos den enkelte testbruger. Der findes således masser af mere komplekse og derfor også mere valide og reliable værktøjer på markedet (Klehe, 2004), men alt for mange testbrugere har ikke evnerne til at bruge dem (Furnham & Jackson, 2011). Denne simplificering betyder således, at testbrugeren er i stand til at forstå testen, men den tilbagemelding, der kan laves, vil alt andet lige blive overfladisk, i forhold til en tilbagemelding fra en mere kompleks test (Overholt, 2004). Derudover betyder simplificeringen, at der er en risiko for, at resultaterne bliver misforstået af testtageren. Når ens profil bliver kogt ned til en bogstavkombination, et talnummer eller et dyr, er det let at huske og let at forholde sig til. Disse beskrivelser bliver ofte brugt meget aktivt i organisationer, som beder medarbejdere og ledere have deres type på et navneskilt eller på deres kontordør. Dette medfører, at testtageren begynder at identificere sig med en personprofil, som ellers aldrig må ses som andet end et øjebliksbillede (Overholt, 2004). Denne form for brug af testresultater, skaber en fastfrysning af testtageren, da personen selv og omverdenen konstant vil spejle alle handlinger i testresultatet. En testtager som har sin type på et navneskilt, vil således ikke opleve en udvikling i sin livsverdens respons, da de er fokuseret på testresultatet. Testtagerens udviklingsmuligheder vil derfor være begrænsede, da den

manglende ændring i omverdenens respons vil føre til en forstærkning i det handlemønster, som anerkendes af omverdenen - altså de handlinger der passer til testresultatet (Overholt, 2004).

Simplificeringen af tests, deres resultater og tilbagemeldinger er således primært påvirket af testbrugernes manglende viden om emnet (Furnham & Jackson, 2011). Udfordringen er dog, at det er testtagerne der lider under dette, da det er deres udvikling, der på lang sigt er på spil. Så længe der er kunder til de simple tests, er det dog usandsynligt, at de bliver fjernet fra markedet (Paul, 2005).

Social reproduktion og magt

På samme måde som organisationer efterligner hinanden, på grund af isomorfisme, er enkeltindivider påvirkede af social reproduktion. Dette begreb, også kendt som "Rip, Rap og Rup" effekten betyder, at man ved ansættelsen af nye medarbejdere og forfremmelse af eksisterende, vælger nogle, der minder om én selv (Kanter, 1987). Den klassiske problemstilling, i forhold til social reproduktion, er de manglende kvinder i topledelse, men emnet er ligeså aktuelt i forhold til psykologisk testning. Om de vil være ved det eller ej, skaber det store fokus på testning og de mange narrativer, der uundgåeligt følger med testresultaterne, en norm for, hvad der er den "rigtige" profil i en organisation (Overholt, 2004). Eftersom det ikke fra videnskabens side kan bevises, at en bestemt profil er at foretrække (Murphy & Dziewieczynski, 2005), må disse præferencer komme fra organisationens-, og den enkeltes narrativer. Der kan således skabes historier om, at en bestemt profil er det rigtige, og det vil typisk være den med magt, der definerer, hvad denne rigtige profil er (Adler et al., 2007).

Den sociale reproduktion har det problem, at det i sidste ende kan gøre det svært at samarbejde, såfremt størstedelen af organisationsmedlemmerne har samme profil (Jackson, 2002). Derudover forsvinder udviklingsperspektivet totalt, såfremt organisationsmedlemmerne kan se, at det kun er en bestemt profil der bliver ansat eller forfremmet. Har man således ikke denne profil, kan der hurtigt skabes narrativer om, at det ikke kan betale sig at søge nye interne udfordringer. Har man den eftertragtede profil, er der ingen idé i at udvikle sig, så længe man bliver belønnet for at fastholde den (Overholt, 2004).

Den sociale reproduktion er som sagt også præget af magtrelationer, da det som oftest vil være den mest magtfulde der sætter dagsordenen for, hvilke profiler der er "de rigtige" (Adler et al., 2007).

Magthavere vil således være interesserede i, at få andre ind i organisationen, som har samme holdning som dem selv. Denne asymmetriske magtbalance bliver således med HR afdelingers hjælp naturaliseret, da magthaverne kan bruge testen som påskud til at ansætte deres foretrukne profiler (Bovbjerg, 1995).

På trods af, at social reproduktion er et anerkendt fænomen (Kanter, 1987), er det til dels stadig tabubelagt. Det er i vor tid ikke populært at tale om, at nogle har bedre muligheder end andre, på grund af deres kulturelle- eller sociale baggrund. Vi er således opdraget til at tro, at den enkeltes begrænsninger kun kan skyldes egne evner, da vores mulighed for social mobilitet, menes at være knyttet til personlighed og ikke vores baggrund (Bovbjerg, 1995).

Brugen af psykologiske tests støtter op om dette, da alle testtagere indenfor den samme organisation bliver testet med den samme personlighedstest. Testen som det videnskabeligt korrekte, kommer derfor til at stå som garant for, at der ikke er nogle, der er blevet forfordelt. Det virkelige billede er dog, at testen kommer til at fungere som en socialt accepteret legitimering af den sociale reproduktion (Bovbjerg, 1995). Ansættelser og forfremmelser kan således være med til at styrke magthavendes position, og dermed være med til at regulere og hæmme en organisation (Adler et al., 2007).

Italesættelse af interpersonelle udfordringer samt udvikling

Overordnet set, kan brugen af tests i en organisation have en gavnlig effekt på arbejdsmiljøet og produktiviteten, fordi det, at der bliver brugt tid på udvikling, giver medarbejderne en idé om, at deres arbejdsplads interesserer sig for dem (Hameed & Waheed, 2011). Dette viste sig også under de kendte Hawthorne-studier, hvor det viste sig, at grunden til den øgede produktivitet hos de ansatte, ikke var de forskellige udsving i lys og temperatur, som de blev udsat for, men snarere det faktum, at der var en masse opmærksomhed rettet mod dem (Asplund, 1987).

Denne effekt gør sig også gældende i forhold til testtagernes mulighed for at italesætte egne og andres stærke og svage sider. De tidligere nævnte, simplificerede, testresultater, fungerer glimrende som baggrund for, at den enkelte organisation kan danne et fælles sprog (Haslebo, 2004). Dette fælles sprog kan hjælpe med til at eksternalisere en problemstilling, fra de involverede parter, og gøre deres profiler til genstand for udfordringen, i stedet for personerne (Haslebo, 2004).

Det er dog vigtigt at overveje, hvordan denne proces faciliteres. Den gensidige forståelse for profilerne og deres betydning for den enkeltes handlinger, skal gerne fungere som et dialogoplæg,

og ikke en konklusion (Haslebo, 2004). Hvis ikke der bliver fulgt op på processen, kan den ellers så velmenende snak om profiler, føre til at en konflikt bliver optrappet i stedet for nedtrappet. Profilerne kan i værste fald danne baggrund for en fastfrysning af en persons rolle, såfremt andre parter i sagen ikke reviderer deres opfattelse. Dette kan skabe narrativer i en organisation, hvilke kan være svære at komme ud af igen (Haslebo, 2004).

2. DEL: Hvordan bruger Netto psykologiske tests?

Jeg vil i følgende afsnit analysere mit empiriske materiale. Denne analyse er skabt på baggrund af udsagn fra butikshefter, distriktschefer, regionschefen og HR direktøren i Netto Danmark. Denne del af analysen, vil være koncentreret omkring Nettos brug af psykologiske tests, og vil være opdelt i en empirisk- samt en teoretisk del.

Empirisk analyse af Nettos brug af psykologiske tests

Legitimering

Jeg er under flere af mine interviews stødt på udtalelser om, hvordan de psykologiske tests bidrager til at skabe legitimitet omkring beslutninger, både hos HR på hovedkontoret og i de enkelte butikker. For HR handler det primært om at kunne legitimere ansættelser (HRC1). Denne legitimitet opnås på to måder, hhv. ved en bagudrettet- og en forud rettet testbrug. Bagudrettet er der, ifølge HR chefen, behov for denne mulighed for at kunne videregive ansvaret, såfremt en rekruttering viser sig at have været en fejlrekruttering, eller hvis en forkert ansat er blevet forfremmet:

”Så testen vil være et sted hvor du kan hænge din hat, så du kan sige at; prøv at høre her, kandidaten blev altså også testet!”

(HRC1: 3)

Udover, som ovenstående citat viser, at kunne bruge testene som argument, såfremt en rekruttering viser sig at være en fejl, italesætter HR også muligheden for at bruge dem som en ”second opinion”. HR bruger således også testene mere fremadrettet, og tester således for at kunne argumentere for kvaliteten af en beslutning, inden beslutningen træffes:

"Og det kan godt være at vi egentlig gerne vil dokumentere en effekt og så videre.. Det kan da godt være en del af det, men igen så tror jeg også det er det med at.. Er det det jeg har set? Altså en blåstempling af at det også var det jeg så."

(HRC1: 8)

"Jeg tror at det er den der med at man kan hænge sin hat på et eller andet.. Du kan rigtig meget via dialog; det du mærker, føler og ser, men den anden del er også vigtig."

(HRC1: 8)

Psykologiske tests er således vigtige for, at HR kan legitimere allerede trufne- samt fremtidige beslutninger.

For butikscheferne har testene også to funktioner. For det første bliver de brugt til indbyrdes konkurrencer, for at vise, hvem af butikscheferne, der ved mest:

"I starten da jeg lige havde været på DiSC der brugte vi den meget og snakkede meget om den. For at vise at vi kunne.."

(2 BC3: 2)

Som ovenstående citat viser, bruger butikscheferne testene til at vise sig overfor hinanden. På trods af den megen snak om tests blandt butikscheferne, er det dog ikke alle der er lige imponerede over deres viden:

"Jeg tror du har ret i at det bliver brugt meget derude på sådan et: "du har et højt D og du har et højt I niveau", men hvor meget de egentlig ved om det, det tror jeg er sådan lidt mere "bob bob"."

(RC1: 9)

"Det lyder smart, og du har nok hørt mest højt D og C kunne jeg forestille mig?"

(RC1: 9)

På trods af, at butikscheferne således mener, at de kan skabe sig legitimitet blandt deres kolleger, er det ikke alle, der er lige begejstrede. Dette gælder også for den anden type af testbrug som butikscheferne benytter sig af, nemlig legitimering af deres egne fejl og udviklingspunkter:

Det kan være et udtryk for at sige, at sådan er jeg, og det er derfor jeg handler og laver de fejl som jeg gør, det er bare fordi min profil er sådan. Så man kan dække sig lidt ind under det. Og bruge det som en forklaring. Jeg er jo sådan, jeg er jo blevet testet! det har jeg faktisk hørt nogle gange, specielt i starten. Det står jo dér at jeg er sådan! Jamen ok.. Og?

(DC2: 2)

Testene bruges således til at legitimere en fastholdelse af de punkter, lederne burde udvikle sig på. Dette gør sig også gældende for følgende butikschefer, som ikke overvejer egen udvikling, men rekrutterer nye medarbejdere, der passer til deres, potentielt hæmmende, handlemønstre, som nævnt i nedenstående citat:

”Jeg kan godt være lidt grov og overfladisk engang i mellem, men så kan jeg jo bruge DiSC til at gå ind og se hvordan de nye medarbejdere er. Måske en souschef der er super pernitten.. Det går ikke i min butik og det vil jeg kunne spotte i DiSC.”

(1 BC2: 1)

”Men jeg kan jo godt lide bare at tonse derudaf, og så nytter det jo ikke at have nogle, der trækker den anden vej.”

(2 BC3: 5)

Ovenstående citater viser således, at butikscheferne bruger testene til at argumentere for, hvorfor de opfører sig, som de gør. Ydermere bruges de til at retfærdiggøre, at der kun ansættes medarbejdere, der matcher butikschefens profil.

Legitimering af egne handlinger er således en vigtig del af testbrugen i Netto, både på hovedkontoret og i de enkelte butikker.

Indirekte brug

Alle mine informanter har været meget glade for at fortælle, om fordele og ulemper ved de forskellige profiler, samt hvordan de bruger testene. Der er dog det fællestræk, at de alle nævner, at testene primært bruges indirekte. Med indirekte skal forstås, at de ikke nævner de enkelte bogstaver for medarbejderne, men har dem i baghovedet, når de taler med dem. På trods af den store

tilslutning til brugen af testene, er det således ikke noget, der bliver italesat overfor medarbejderne, men primært holdes i den enkelte leders hoved:

”Jeg bruger den ubevidst, for jeg sætter tit mine medarbejdere lidt i bås og tænker om hun er høj D eller I. Og så tager jeg lidt ud fra det og prøver at finde frem til deres stærke sider og svage sider.. Og hvad de måske er gode til og hvilke opgaver der vil passe til dem.”

(2 BC1: 3)

Butikschefen i ovenstående citat analyserer sig således selv frem til en mulig profil på medarbejderne. Det er også på baggrund af denne profil, at arbejdsopgaverne uddeles, hvilket jeg vil komme tilbage til i et senere afsnit.

Nedenstående citat viser, at også regionschefen bruger den udtalte test til at sammensætte teams:

”Jeg ved ikke om det har noget med det at gøre, men jeg tror vi bruger det mere ubevidst end bevidst. At man sidder som sagt og tænker ham og hende dér, de passer sammen eller ham og hende passer ikke sammen, fordi de er samme typer.”

(RC1: 9)

Der ligger således overvejelser omkring både teamsammensætning samt fordeling af arbejdsopgaver til grund for den indirekte testbrug. En enkelt leder udtaler sig dog også om, at det muligvis ville være en fordel med mere direkte testbrug:

”Nogle mennesker er stærke på nogle punkter og nogle er stærke på nogle andre. Så det skal udnyttes rigtigt.. Vi bruger den generelt til daglig, men jeg tror ikke vi bruger dem så bevidst som vi burde gøre, men meget ubevidst.”

(2 BC3: 1)

Det er langt fra alle almindelige medarbejdere, der bliver testet i Netto (HRC1), og en af grundene til den manglende dialog medarbejder og leder imellem, omkring testene, er således medarbejdernes manglende indsigt i testene. Lederne bruger derfor testene indirekte, og analyserer sig på egen hånd frem til medarbejdernes profiler.

Italesættelse

Gennem mine interviews har jeg oplevet stor interesse fra både butiks- og distriktscheferne, vedrørende brugen af tests til at italesætte udfordringer i dagligdagen.

For distriktscheferne kan testene bruges til at italesætte butikschefernes personlige udvikling:

”Der er en kæmpe faldgruppe i denne type forretning. Til at cheferne bliver det jeg kalder dåsetomatchefer, altså vareopfyldere, og glemmer at være medarbejderchefer, og det prøver vi meget at italesætte.”

(DC1: 3)

I forhold til butikscheferne, er det mere muligheden for at italesætte konflikter, samt medarbejdernes udvikling, der er i spil:

”Jeg har for eksempel en nede ved mig som er rigtig meget en D’er, men som er assistent og derfor skal sidde ved kassen engang i mellem, og det er bestemt ikke noget der passer til hende. Så meget af vores snak går jo også på at vi bruger testene lidt forklædt som drillerier i forhold til hvad det er for nogle udfordringer vi har.”

(1 BC1: 4)

”Hvis man tror at ved at man har fået sat et mærkat på en medarbejder så er det bare sådan det er. Det tror jeg man skal passe lidt på med, for så ryger udviklingsperspektivet. Det der er interessant er også at nogle af de begrænsninger medarbejderne muligvis har i forhold til deres type kan ændres løbende.”

(1 BC1: 6)

Udover den mere direkte brug til at italesætte medarbejderes udvikling og eventuelle konflikter i en butik, spiller også motivationsfaktoren i italesættelsen ind:

”Udover det giver man jo også nogle signaler til medarbejderne.. Vi værdsætter det arbejde I gør og vil gerne udvikle på jer.. Så jeg synes det her er rigtig godt, men vi skal selv være aktive til at bruge det.”

(2 BC2: 3-4)

Butikschefen mener således, at italesættelsen omkring profiler kan have en gavnlig effekt på medarbejdernes motivation. Denne motivation vil således være påvirket af, at medarbejderne føler, der bliver brugt tid og ressourcer på dem.

Fordeling af arbejdsopgaver

Når butikscheferne i Netto fordeler arbejdsopgaver blandt deres ansatte, spiller den enkeltes personprofiltest ind. Der er således mange af lederne, der bruger de testresultater som de, jf. den indirekte testbrug, har analyseret sig frem til omkring den enkelte medarbejder, til at uddelegere arbejdsopgaver:

"Så man kan sige, at hvis jeg leder efter en der skal sidde i kassen og fylde varer op, så kunne jeg godt finde på at gå efter en med en S profil.. De har det jo godt i den kasse der, de gider ikke tonse rundt på gulvet."

(2 BC1: 7)

"Nogle af mine ledere, der er altså en grund til at de får de opgaver de gør og det er altså fordi jeg har den DiSC oppe i hovedet, men det tror jeg ikke går op for dem."

(2 BC3: 2)

"Så kan man også godt i forhold til andre medarbejdere og deres adfærd gøre sig nogle overvejelser om hvad det er for en profil de sådan har og hvad er det for nogle ting, der er vigtigt for dem og hvad er det for nogle opgaver de typisk godt kan lide at løse."

(1 BC3: 3)

Der bliver altså fra butikschefernes side sat lighedstegn mellem DiSC testresultaterne og præferencer for arbejdsopgaver. En enkelt leder mener endda, at medarbejderne bliver gladere, såfremt de får lov til kun at arbejde med de områder, hvor de i forvejen er stærke:

"Det viser ligesom hvor man har svage sider, og det sætter man ikke folk til at gøre.. Man får det man er bedst til i forhold til ens stærke og svage sider. Så man udnytter de stærke sider og undgår at bruge deres svage - Så man får glade medarbejdere."

(2 BC3: 2)

På regionschefniveau er der dog mere fokus på udviklingsperspektivet omkring uddelegeringen af arbejdsopgaver. Her mener man således, at det er vigtigt at udfordre medarbejderne i forhold til, hvilke arbejdsopgaver de bliver sat til:

"Hvis det er en opgave der kræver meget høj detaljegrad, så tænker jeg da over hvilke personer der er gode til det eller har det i deres profil der ligner det.. Omvendt kan jeg også godt finde på at smide én med fra den helt anden verden, altså én der skal udfordres, så det ikke bare bliver det helt sort/hvide, for det kan også være sjovt at få nogle andres vinkler på."

(RC1: 5)

Der er således forskellige holdninger til, hvordan arbejdsopgaver skal uddeles. Regionschefen mener, at medarbejdere skal udfordres, og stilles opgaver, der ikke umiddelbart matcher deres profil. Butiksscheferne hælder derimod mest til, at medarbejdere har det bedst, såfremt de får arbejdsopgaver, der passer til deres DiSC profil.

Læring

De fleste butiksschefer er ikke certificerede i brugen af tests, men bruger dem alligevel i forhold til medarbejdere og kandidater (1 BC4, 2 BC1). De har således et forholdsvist begrænset kendskab til, hvad en psykologisk test egentlig kan vise:

"Jeg har ikke testet nogle af dem. Det er bare lidt ud fra hvad jeg har lært på det kursus og lidt i forhold til mig selv og mine bogstaver og hvordan de så er i forhold til mig."

(2 BC1: 3)

"Jeg har faktisk en 1. assistent, hvor jeg har arbejdet med hans profil. Jeg har ikke lavet en test til ham, men man kan tydeligt se på ham hvad han er for en."

(2 BC2: 4)

Som ovenstående citater viser, er butiksscheferne ikke bange for at bruge testene på trods af deres manglende viden. Flere af dem er dog godt bevidste omkring deres manglende viden, men mener ikke, der er blevet taget hånd om læringsprocessen. Flere nævner således den manglende opfølgning som én af grundene til, at de endnu ikke har helt styr på, hvad de forskellige tests indeholder, og

hvordan de kan bruges. Derudover nævnes den manglende struktur i deres udviklingsforløb, som en anden vigtig årsag til den manglende viden:

”Jeg tror godt at man kunne, som distriktschef have et højere fokus på dem, for at udvikle sine ledere ude i de forskellige butikker. Eller hvis nogle butikschefer har medarbejdere der kører et DiSC forløb, at de så holder fokus på det. Hvis man bare kommer på DiSC forløb og det så bliver lagt lidt til side, så er det jo bare hvad det er. Selvfølgelig får man noget ud af kurset, men hvis ikke man ligesom bliver ved med at arbejde med det, så bliver det hurtigt lagt til side.”

(2 BC4: 5)

”Jeg synes at tidspunkterne burde have været mere struktureret. Hvor det var sådan lige pludselig en eller anden fiks ide første gang, og så var det i forbindelse med et kursus anden gang og så tredje gang var det også i forbindelse med et kursus. Men at det bliver mere struktureret og der bliver fulgt mere op på det.. I sin tid, før jeg var butikschef, der fik jeg jo også taget den og der synes jeg, at jeg godt ville have at min butikschef hjalp mig mere med det end jeg fik dengang. For jeg fik ikke brugt det tilstrækkeligt. Det er først nu fornyligt hvor jeg har taget det kursus for tredje gang at det er begyndt at fise ind.”

(1 BC4: 4)

Butikscheferne oplever således et stort behov for mere opfølgning omkring deres individuelle udviklingsplaner. Andre mener dog, at kollegerne skal være bedre til at kigge indad, og selv tage en del af ansvaret for den manglende læring:

”Faktisk, så er mulighederne der, men vi som medarbejdere på alle niveauer er ikke gode nok til at melde os til.. der er jo kurser hele tiden, men hvor tit siger vi selv at vi gerne vil på dem?”

(2 BC2: 2)

På trods af at butikscheferne føler de mangler viden omkring psykologiske tests, er de begyndt at formidle deres egen viden videre til deres medarbejdere, under mere formelle forhold:

”Men jeg har snakket med mine medarbejdere, fordi tit er det mine 1. assistenter, der er der om aftenen og som skal lære nye medarbejdere op.. Så ville jeg samle dem og fortælle dem lidt om DiSC og vores anden ledermodel.. Så de lærer det, og også får nogle redskaber til når de skal

introducere nye medarbejdere.. Og så de kan sige hvordan er hende og ham og hvordan skal jeg lære dem op."

(2 BC1: 4)

Det er dog ikke alle, der er lige begejstrede for dette initiativ:

"Det er måske mere bare lidt fedt og det lyder godt, end de måske reelt ved 100 % hvad det betyder hvis jeg skal være helt ærlig - Det er i hvert fald mit eget bud."

(RC1: 9)

En anden grund til den manglende velvilje overfor denne type af tiltag fra butikschefernes side, er deres manglende lederevner. Det er således ikke alle dem, der bliver udnævnt til butikschef, som har kompetencer til at kunne håndtere hverken forskellige medarbejdertyper eller undervisning af disse medarbejdere:

"For der er nogen gange hvor jeg kan blive lidt sur, fordi jeg ikke altid kan forstå den måde hun måske reagerer på ikke? Og hvor hun ikke vil have hjælp, og så tænker jeg at hun bare kan sejle sin egen sø!"

(2 BC1: 10)

Ovenstående citat fra en butikschef viser med al tydelighed, at der mangler lederegenskaber hos den pågældende. Dette er en problemstilling både distrikts- og regionschefer er opmærksomme på og holder øje med:

"Nej de er ikke stærke nok på det menneskelige plan til at kunne håndtere forskellige mennesketyper og forskellige profiler."

(DC2: 6)

Dog er det ikke alle, der mener, at det kun er butikschefernes egen skyld. Regionschefen kigger således indad, og mener ikke altid, at de bliver klædt ordentligt på til at klare dagligdagens ledelsesmæssige udfordringer:

"Rigtig mange af dem har ikke kompetencerne. Der er rigtig mange der er blevet butikshefer og.. Det er jo også en udfordring at har man en souschef og gør ham til butikshef, så har man nogle forventninger til en souschef og nogle forventninger til en butikshef, tre måneder senere så forventer vi, at vedkommende kan leve op til butikshefforventningerne. Men har vi sikret os at de har værktøjerne der følger med?"

(RC1: 12)

Fælles for ovenstående afsnit er ønsket om mere opfølgning, både fra butiksheferne, samt distrikts- og regionchefen.

Rekruttering

Måden den enkelte leder i Netto, om det er butik-, distrikts-, eller regionschefer, rekrutterer på, er påvirket af deres viden om psykologiske tests. De har alle et idealbillede af, hvilken profil en god Netto medarbejder har, og langt hen ad vejen er deres idealbilleder de samme. Især er de opmærksomme på, hvilke profiler de ikke vil have ind i deres butik:

"S'et.. Jamen.. Dem ved jeg ikke helt.. De er sådan meget tryghedsagtige ikke? Dem er jeg ikke så vild med, for i Netto der sker mange nye ting ikke? Så der skal man være rimelig villig til at omstille sig."

(2 BC1: 3)

"Nej, jeg tager snakken med personen jo.. Ikke når jeg ser ansøgningen, men når jeg snakker med personen tænker jeg det dér S dér, det bliver et problem dér hvor du skal hen."

(1 BC4: 5)

"Nu er jeg sådan lidt med de der Ier ikke, jeg synes de er nogle snakkehoveder."

(2 BC1: 3)

Der er således stort fokus fra butikshefernes side på, hvilke profiler de ikke er interesserede i at arbejde sammen med. Det er dog her vigtigt at understrege, at butiksheferne ikke har en egentlig profil på kandidaten, men bruger testen indirekte som tidligere nævnt.

Udfordringen ved denne meget klare holdning til profiler er, ifølge både en butikschef og en distriktschef, at de ofte blot er en spejling af lederens egen profil:

"En del af min castingproces når jeg skal ansætte nogen det er også at sikre at det er en medarbejder som socialt fungerer... Og det bliver nok mine egne præferencer fordi jeg også skal kunne fungere med vedkommende."

(1 BC1: 1)

"Sidder jeg med en DiSC profil som ikke passer til mit idealbillede, så vil jeg da helt klart gå ind og udfordre de ting der ikke passer i mit idealbillede, og derigennem ligesom se om det kan komme til at passe, eller om den person overhovedet ikke har noget I, så vil jeg måske nok tage det op til overvejelse.. Men generelt skal vores ledere og jeg selv bare være bedre til at kigge indad. For ofte ender det med at butikscheferne reproducerer sig selv når de ansætter."

(DC1: 6)

På trods af denne bevidsthed om, at lederne ofte ansætter en spejling af dem selv, finder det altså sted i den enkelte butik. Det er dog ikke alle, der er tilfredse med, at der bliver ansat så mange ens typer i Nettos organisation:

"Det er ok på den korte bane. Udviklingsmæssigt er det jo bare vigtigt at få noget friskt ind. Nogle anderledes typer ind i virksomheden."

(DC2: 5)

Der bliver gjort en del for at italesætte denne problematik overfor den enkelte butikschef. Det er dog en længere proces at få idéen om, at alle profiler kan bidrage med noget, solgt ind til den enkelte leder:

"Det er faktisk noget af det vi er blevet bedre til uden at vi er verdensmestre, altså at være opmærksomme på jamen hvad er han for en type og hvad skal vi så bruge af modspil til ham? I stedet for at sidde bagefter og sige, jamen det er jo klart, det måtte gå galt, der er jo tre ens typer."

(RC1: 7)

Netto som organisation står således overfor et større salgsarbejde, for at sikre at alle butikshefer ved, at alle profiler er potentielle Nettomedarbejdere. Ydermere ytrer lederne deres holdning om, at de ofte reproducerer sig selv, hvilket dog ikke er optimalt ifølge distrikts- og regionscheferne.

Udvikling

Som ovenstående afsnit viser, er psykologiske tests blevet en integreret del af værktøjskassen for Nettos ledere. Der er dog, ifølge mine respondenter, en risiko for, at testene bliver for uundværlige:

Jeg tror lidt.. At nogle af dem der er nødt til at bruge det her værktøj hele tiden løbende og holde sig til det, de bliver fastlåst af et analyseværktøj i stedet for at forholde sig til det menneske der sidder overfor dem.”

(DC1: 5)

I og med, at der er så stort fokus på, hvilke profiler lederne ønsker at ansætte, jf. ovenstående afsnit om rekruttering, er der også fokus på, hvilke profiler der bliver udviklet på. Dette fokus har ført til en situation, meget lig den allerede omtalte omkring rekruttering, i forhold til forfremmelser.

Hos følgende respondent er det et rent egoistisk ønske, om at skabe et stærkt hold i egen butik, der har ført til, at nogle profiler bliver foretrukket fremfor andre:

Ja, det synes jeg.. På den måde at man.. Det er måske lidt egoistisk, men jeg ved godt hvilke profiler jeg arbejder godt sammen med, så det er måske nogle af dem jeg prøver at trække op ikke, fordi så ved jeg at jeg får et stærkt team ikke?

(2 BC1: 7)

Samme ønske gør sig også gældende for følgende respondent, på trods af, at vedkommende er klar over, at det er bedst at have alle profiler repræsenteret:

”Ja, det er jo klart at man overvejer hvem man vil udvikle på. Som medarbejder tænker man over at det måske altid er lettest at arbejde med en der har en profil der minder om en selv.. Så er det også lettere at hjælpe den person videre i forløbet.. På den måde der foretrækker jeg i hvert fald at - Man kan sige man skal have forskellige medarbejdere i en butik for at dække forskellige styrker, men samtidig er det jo også meget godt hvis man skal lære nogle op at man ligesom har nogle af de

samme træk, det gør det lidt lettere at tage nogle ting i stedet for at man er helt modsat af hinanden.”

(2 BC4: 2-3)

Når den foretrukne profil at udvikle på er så udtalt, som den er i Netto, har det også indflydelse på, hvordan den enkelte leder agerer i forhold til sin egen udvikling. Dette har fået en betydning i forhold til testning af eksisterende medarbejdere, som efterhånden har et godt billede af, hvordan man svarer ”rigtigt”:

”Vi har så haft en udfordring med at mange har så lang anciennitet at de har fået testen så mange gange, så vi diskuterer om vi skal have et alternativ, fordi vi ikke kan blive ved med at teste med den samme tests.”

(HRC1: 3)

”Altså.. der er nogle der godt ved hvilke ord man skal krydse af. Der er nogle ord hvor man tænker, ok, målrettet, det vil nok være ret godt at krydse af hvis man gerne vil være chef ikke?”

(RC1: 7)

Den enkelte medarbejder og leders muligheder for forfremmelse og udvikling i Netto er således, ifølge mine respondenter, stærkt påvirket af brugen af psykologiske tests.

Teoretisk analyse af Nettos brug af psykologiske tests

Legitimitet

HR i Netto bruger, som nævnt i første del af analysen, psykologiske tests til at legitimere både allerede truffne beslutninger, samt beslutninger, der skal træffes. De psykologiske tests ”i sig selv”, og den legitimitet der følger med, bliver derigennem udslagsgivende for de beslutninger, der træffes i organisationen (Bovbjerg, 1995). Den legitimitet testene bidrager med, kan dog ikke være opnået på baggrund af videnskabelige beviser for testenenes gyldighed, da der endnu ikke er bevist en sammenhæng mellem en personprofiltest og efterfølgende jobperformance (Schmidt & Hunter, 1998). Den opfattede legitimitet, må således komme fra andre kilder, end dem videnskaben kan bidrage med.

Ved at efterligne andre, opnås en fællesskabsfølelse og dertilhørende legitimitet fra omverdenen (DiMaggio & Powell, 1983). Søgningen efter legitimitet er derfor påvirket af isomorfisme, hvilket i testsammenhænge primært er den efterlignende- og normative isomorfisme, hvor de mest succesfulde virksomheder efterlignes, og bliver normen (DiMaggio & Powell, 1983). Når en succesfuld organisation inddrager psykologiske tests, vil der være en tendens til at andre organisationer efterligner, for at opnå samme succes. Denne legitimitet kan være svær at undvære, når den først er erhvervet, hvilket kan være med til at holde organisationer fast i brugen af tests.

Udfordringen indenfor HR feltet er dog, at der ikke findes en ”one-size-fits-all”-løsning, da HR initiativers succes er stærkt påvirket af den enkelte organisationskultur (Larsen, 2007). Lige meget hvor mange gange den valgte test ”rammer forkert”, vil testbrugeren dog have en tendens til at godtage svarene, af den simple grund, at de er godtaget af andre, som testbrugeren gerne vil efterligne:

”Personlighedsanalyser bygger på samme fundament som magien. De er alle seriøse, fordi de opfattes som seriøse, og de er alle seriøse, fordi vi har behov for dem.”

(Bovbjerg, 1995:104)

Når testbrugerne i Netto således på forhånd har besluttet sig for, at testen er et værdifuldt værktøj, er de med stor sandsynlighed påvirket af deres omverdens syn på tests (Bovbjerg, 1995), samt et ønske om at opnå legitimitet for deres beslutninger.

Nøglen til at opnå legitimitet i Netto, er for butikscheferne blevet brugen af psykologiske tests (RC1, DC2). Denne søgning efter legitimitet er interessant i forhold til kapitalbegrebet, og der kan sættes lighedstegn mellem søgningen efter legitimitet, og søgningen efter symbolsk kapital (Järvinen, 2007). For butikscheferne er det således dét at bruge tests, der er interessant, og ikke så meget om resultaterne er forstået rigtigt, hvilket nævnes som en udfordring i Netto (RC1).

Når de psykologiske tests ses som adgangsgivende til symbolsk kapital, er der risiko for, at fokus holdes på det at bruge testen, fremfor hvorfor den bruges. Dette fører videre til naturaliseringsbegrebet, som dækker over tendensen til at se eksempelvis en psykologisk test som noget naturligt, der ikke kan fjernes, i stedet for som det supplement til en beslutningsproces det egentlig er (Adler et al., 2007). Dette gør sig gældende i Netto, hvor man fra HRs side ikke diskuterer om psykologiske tests er den bedste løsning i forhold til de forskellige former for

praktisk brug, nævnt i 1. del af analysen (HRC1). Det der ligger HR på sinde er derimod, om der skal mere træning til, for at sikre at alle ledere bruger testene ordentligt (HRC1). For den enkelte butikschef er testresultaterne ligeledes blevet lov (1 BC4; 2 BC1), og ikke det diskussionsoplæg, de bør være (Jackson, 2002) og der stilles således ikke længere spørgsmålstejn ved rigtigheden af testresultaterne. De psykologiske tests er således naturaliseret, da man i Netto ikke længere diskuterer deres berettigelse i Netto, men derimod diskuterer, hvordan de kan bruges bedst (Adler et al., 2007).

En vigtig faktor i forhold til ønsket om at opnå legitimitet kan være narrativer i, og omkring Nettos organisation, om den påståede effekt af psykologisk testning (Haslebo, 2004). Narrativerne florerer både på de forskellige organisatoriske niveauer i Netto og i Nettos omverden, og kan have stor indflydelse på en organisations beslutningsprocesser. Et eksempel kan være Nettos butikschefer der mener, at der findes en ”rigtig” Netto personprofil, mens andre profiler ikke er gode for organisationen (1 BC4; 2 BC1). På samme måde som naturaliseringen af et begreb kan gøre det umuligt at diskutere det fordomsfrit, gør narrativer og den dertilhørende indlejrede viden det svært at sætte spørgsmålstejn ved det, narrativerne fortæller (Haslebo, 2004). Narrativerne er lov, og det kan for Netto som organisation blive en udfordring at forholde sig kritisk til de psykologiske tests, når de er så indlejret i ledernes forståelse af, hvem der er en god Netto medarbejder (1 BC4; 2 BC1).

Klassificering

Klassificering gør sig gældende i forhold til to af 1. analysedels emner; hhv. rekruttering og uddelegering af arbejdsopgaver.

På trods af, at der endnu ikke findes bevis for, at psykologiske tests har en effekt i forhold til rekruttering (Schmidt & Hunter, 1998; Murphy & Dziewieczynski, 2005), er butikscheferne i Netto meget begejstrede for at bruge dem til netop dette formål (2 BC1). På trods af, at lederne har været på DiSC kurser, hvor de lærer, at alle profiler skal være repræsenteret (DC1; 2 BC1), reproducerer de systematisk sig selv (DC1). Denne reproduktion kan blive en udfordring for Nettos successionplanning, da den alt andet lige indskrænker kandidatfeltet, og de muligvis går glip af gode kandidater. Dette kan blive et problem om ganske få år, hvor vi potentielt står overfor en mangel på arbejdskraft, hvilket vil ændre markedet, fra arbejdsgivers til arbejdstagers fordel (DR Nyheder, 2012).

Et område hvor lederne i Netto bruger testene meget bevidst, er i forhold til at fordele arbejdsopgaver i butikken. Der hersker således narrativer om, at bestemte profiler har forkærlighed for bestemte typer opgaver (2 BC1). Der er dog nogle udfordringer ved at uddelegere arbejdsopgaver, på baggrund af en psykologisk test.

For det første har lederne, som nævnt i den empiriske analyse, ikke nogen reel test på den enkelte medarbejder, men brygger selv et testresultat sammen, ud fra den teoretiske viden de har fået, samt medarbejderens handle- og reaktionsmønstre. Set med narrative briller, vil de narrativer, lederne er påvirket af omkring den enkelte medarbejder, således i høj grad have en betydning for, hvad den pågældende medarbejder får lov at arbejde med (Haslebo, 2004).

Ydermere har Netto, som resten af detailbranchen, en relativ høj medarbejderomsætning (Darden et al., 1987). Derudover rykker man i Netto ofte medarbejdere rundt fra én butik til en anden (1 BC1). Det betyder, at lederen sjældent har den samme medarbejdergruppe at arbejde med, over en længere periode. Som leder og medarbejder vil man derfor opleve hyppige ændringer i ens livsverden, grundet de mange nye medarbejdere og kolleger man skal forholde sig til (Fuglsang & Olsen, 2004). Disse mange ændringer i medarbejderstaben harmonerer dårligt med de meget statiske testprofiler, som lederne selv har dannet (1 BC4; 2 BC1). Der er således risiko for, at lederen ikke vil kunne bruge testen til at danne sig det ønskede overblik, da det materiale lederen har at arbejde med, vil ændre sig løbende.

Evaluering af interventioner

De temaer fra min empiriske analyse, som kan kategoriseres som en form for evaluering af interventioner, er den indirekte brug af psykologiske tests samt italesættelse. Den indirekte brug kan påvirke arbejdsmiljøet i en butik af flere grunde. For det første har medarbejderne ikke mulighed for at opponere mod den profil, deres leder tror de har, da profilen kun vil være baseret på lederens subjektive vurdering af medarbejderen og ydermere ikke bliver italesat. Denne måde at bruge testene på, kan således bidrage til at sætte medarbejdere i bås, alene baseret på lederens subjektive vurdering. Medarbejderen får som følge heraf ikke i tilstrækkelig grad mulighed for løbende at genskabe sig selv, da de indtryk der kommer retur fra lederen vil være statiske, grundet den fast definerede type, medarbejderen er blevet analyseret til at være (Fuglsang & Olsen, 2004).

Denne manglende genskabelse vil dog i ligeså høj grad gå ud over lederen selv. Såfremt medarbejderen ikke udvikles, vil de indtryk der sendes til lederen også være statisk, hvormed begge parter fastholdes i samme mønster (Fuglsang & Olsen, 2004).

Ydermere kan den indirekte brug af tests bidrage til mindre gavnlige narrativer (Haslebo, 2004). For det første kan der fra ledernes side skabes narrativer om den enkelte medarbejder, på baggrund af de hjemmefabrikerede resultater. Fra medarbejderens side kan der opstå narrativer, såfremt vedkommende får en forståelse af, at tests er noget hemmeligt, som lederne i smug bruger til at vurdere dem.

Den indirekte brug kan således være med til at påvirke den nuværende performance gennem manglende refleksion omkring stærke og svage sider, hos både medarbejdere og leder (Fuglsang & Olsen, 2004). Den fremtidige performance bliver dog også påvirket, da de narrativer, der kan dannes om testene er potentielt skadelige for den langsigtede successionplanning. Såfremt lederne danner sig deres egne narrativer om medarbejdernes profiler, kan det således i sidste ende være de forkerte, der bliver forfremmede, alene på baggrund af en statisk profil (Haslebo, 2004).

Netto har i en lang periode kæmpet med at få lederne til at være ledere, og ikke blot bruge deres tid på at sætte varer på plads (DC1). Denne kamp er blevet lettere på grund af de psykologiske tests, da de kan bruges til at italesætte de forskellige roller, det er nødvendigt at kunne udfylde som leder.

Derudover mener lederne, at testene er vigtige i forbindelse med at kunne forstå, hvad der skal til for at de kan udvikle sig personligt. Mange af dem var ikke klar over, præcis hvor de skulle sætte ind for at rette op på deres evner som ledere, og der har testene været en vigtig øjenåbner (1 BC2; 2 BC3, 2 BC1). De har således gennem testene kunne få et bedre overblik over egne stærke og svage sider, hvilket har sparet dem for mange konflikter med medarbejdere (1 BC2).

Et område hvor testning således har bidraget, er i forhold til at få skabt et fælles sprog, som kan være en hjælp i forhold til at italesætte hverdagens små konflikter og medarbejdernes udviklingsmuligheder (Haslebo, 2004).

På trods af, at lederen ikke italesætter testen og bruger dens terminologi, kan bevidstheden om den hjælpe den enkelte leder til at finde ud af, hvordan en bestemt medarbejder skal behandles, samt hvorfor de har de reaktionsmønstre, de har. Testen kommer således til at fungere som et støtteværktøj for lederne, og vejer derfor til dels op for deres manglende lederegenskaber (Furnham & Jackson, 2011).

Udover at bruge det som samtaleværktøj, kan testen ved mere direkte brug, også bidrage til at medarbejderne føler sig værdsatte (Hameed & Waheed, 2011). En medarbejder der bliver testet og får en opfølgningssamtale, vil således føle at der bliver brugt tid og ressourcer på vedkommende, og

det vil i sidste ende bidrage til motivation (Hameed & Waheed, 2011). Denne effekt opnås dog kun, såfremt lederen gør et stort arbejde ud af at fortælle medarbejderen om testen. Bliver testen ikke italesat ordentligt, som et godt udviklingsværktøj, kan det hurtigt blive en dårlig oplevelse for medarbejderen. De narrativer der i sådanne tilfælde kan dannes, kommer derved i vejen for den frugtbare dialog test-sproget giver mulighed for (Haslebo, 2004).

Øget selvforståelse

Jeg vil i dette afsnit gennemgå temaerne læring og udvikling, som begge kan kategoriseres som bidragende til en øget selvforståelse hos testtageren.

I forhold til læring i Netto, er der som nævnt i den empiriske del af analysen massive udfordringer ved det vidensniveau, butikscheferne ligger på. Den ”halve viden” de har om testfeltet, vil have betydning for, hvem der bliver ansat, og hvem der bliver udviklet på, grundet de narrativer lederne er påvirket af (Haslebo, 2004). Udover de potentielt hæmmende narrativer, har den test lederne kun har halv viden om, ikke nogen bevislig effekt i forhold til at kunne forudse jobperformance (Sutherland, 1992; Morgan, 2012). Der er således tale om fejl på flere niveauer, hvilket ikke alene får betydning for arbejdsmiljøet i den enkelte butik, men i ligeså høj grad kan få konsekvenser for Nettos mulighed for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Der er dog en mulig forklaring på, hvorfor lederne vælger at bruge et værktøj, som de ikke kender til bunds. Furnham & Jackson (2011) argumenterer for, at brugen af psykologiske tests blandt HR medarbejdere ofte hænger sammen med uvidenhed og usikkerhed. Min undersøgelse har vist, at det ikke er usandsynligt, at det samme gør sig gældende for Nettos butikschefer. Da mange af Nettos butikschefer er forholdsvis unge, og derfor ikke har oparbejdet så stærke lederegenskaber endnu (RC1, 2 DC1), ser jeg usikkerhed og uvidenhed som en plausibel forklaring på, hvorfor de vælger at bruge testene, så meget som de gør.

Også udviklingsmulighederne for medarbejdere i Netto er påvirket af psykologiske tests. I og med, at testværktøjerne er blevet naturaliseret i Netto, er der risiko for, at lederne mister lysten og/eller evnen til at reflektere over deres valg (Adler et al., 2007). Når alt kan retfærdiggøres ud fra en test, og lederne tilmed bliver opmuntret til at bruge værktøjet mere aktivt (RC1, HRC1), er det alt for let at glemme selv at reflektere over, hvad der foregår omkring én.

Såfremt der skal bruges psykologiske tests, er det således vigtigt, at de bliver set i et udviklingsperspektiv, og ikke som en endegyldig sandhed. Et praktisk eksempel er en leders brug af en test, hvor han hængte samtlige af hans ledere op på væggen, med billede og personprofil (RC1). Dette gav ham efter eget udsagn et godt overblik over, hvorfor deres reaktionsmønstre var som de var.

Idéen er som sådan forståelig nok, men ifølge Overholt (2004) er netop denne meget synlige, direkte brug helt misforstået. Såfremt man har testresultaterne hængende på den måde, vil man være tilbøjelig til ikke at kunne se ud over dem. Man vil derfor ikke bidrage til den hermeneutiske cirkel (Fuglsang & Olsen, 2004), da man ikke giver testtagerne mulighed for løbende at genskabe sig selv, ud fra andres refleksioner.

Diskussion

Jeg vil i de følgende afsnit diskutere testbrug generelt, samt Nettos brug af tests ud fra mine analyseresultater. Herunder vil jeg diskutere konsekvenserne ved brugen af psykologiske tests, for derigennem at kunne besvare tredje del af min problemformulering.

Psykologiske tests i Nettos omverden

Samfundet er præget af et ønske om at videnskabeliggøre alt (Bovbjerg, 1995). Dette er en udfordring for et felt som HR, hvor det alt andet lige kan være svært at videnskabeliggøre alle handlinger. En kandidat kan således godt have talt godt for sig i et interview, uden at den rigtige kemi er til stede. En lederaspirant kan også godt have alle de ønskede værdier og visioner, omkring det at være leder, uden at have den nødvendige pondus til at kunne lede.

I forsøget på at sætte ovenstående udfordringer på formel, har de psykologiske tests været et perfekt værktøj for HR afdelingerne. I en verden fokuseret på videnskabelighed, giver det alt andet lige mere symbolsk kapital at sige, at en kandidat er valgt til dels ud fra en psykologisk test brugt af flere store virksomheder. Denne forsikring, giver HR afdelingen en form for ”helle”, for hvis det viser sig at være en forkert beslutning, må det være kandidaten, der er noget galt med. Testens reliabilitet og validitet i sig selv er således hævet over enhver tvivl, da den er så vigtig en del af HRs forsøg på at legitimere sig selv, at det ikke længere er ”nødvendigt” at diskutere om resultaterne af en psykologisk test kan bruges til noget (Murphy & Dzieweczynski, 2005).

Testfeltet er stærkt præget af normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983), hvilket blandt andet kommer til udtryk i den manglende vilje fra HR medarbejderes side, til at skele til de

forskningsresultater, der modsiger den gældende best practice (Klehe, 2004). Der er to sider af den sag. Jeg er enig med Klehe om, at det er uholdbart, såfremt HR praktikere kun søger viden hos andre praktikere. I dette tilfælde kunne det være til arrangementer som HR messen (PID, 2011), som alt andet lige bare repræsenterer et sted, hvor udbydere af HR produkter og praktikere kan mødes. Dog mener jeg, det er vigtigt at inddrage Furnham og Jacksons argumenter, omkring de dårligt uddannede HR medarbejdere i den diskussion (Furnham & Jackson, 2011). Udover at være påvirkede af normativ isomorfisme, mener jeg således ikke, at det er utænkeligt, at den manglende viden om feltet, gør HR medarbejdere til lette ofre for diverse testfirmaer. Jeg ser det således, som en reel risiko, at de simpelthen ikke ved bedre.

På baggrund af mine analyseresultater, kan jeg derfor godt frygte, at ovenstående udvikling har den konsekvens, at de psykologiske tests styrer testbrugeren, fremfor, at testbrugeren styrer testen.

Inden man som organisation inddrager psykologiske tests, eller når man skal genoverveje, om en inddragelse var den rigtige beslutning, har min undersøgelse vist, at der skal tages hensyn til flere mulige faldgruber.

For det første er det nødvendigt som organisation at overveje, hvordan man forholder sig den dag, den valgte test ikke er optimal længere, på grund af ny forskning eller at organisationen er et sted, hvor testning ikke længere er nødvendig. Har man ikke gjort sig disse overvejelser, vil der være en stor risiko for, at organisationsmedlemmers irrationelle adfærd kan hæmme organisationens videre arbejde, simpelthen for ikke at fremstår som nogle, der har begået en fejl. Det er derfor vigtigt, for det første at have en organisationskultur, der accepterer, og måske ligefrem belønner fejl, såfremt de er udtryk for, at man har afprøvet noget nyt. Derudover skal det italesættes, at der ikke er noget, der varer evigt, heller ikke en psykologisk test og den forskning der ligger bag. Grundet isomorfisme og den kontinuerlige kamp om kapital, viser min analyse, at der er en risiko for, at organisationer glemmer at tage deres testbrug op til revision. For nogle vil denne manglende refleksion være en konsekvens af utilstrækkelig viden om testfeltet generelt, og den specifikke tests fordele og ulemper i særdeleshed. For andre mener jeg dog, at det er mere sandsynligt, at der er tale om et bevidst valg for at dække over det faktum, at der er postet rigtig mange penge i nogle værktøjer som, på papiret i hvert fald, ikke giver meget igen på de store investeringer.

For det andet er det værd at overveje, om man skal gå på kompromis med en test eller med de medarbejdere, der skal bruge dem. Såfremt man har medarbejdere, der ikke er i stand til at bruge de mest optimale værktøjer på markedet, er det måske dér, der skal sættes ind i stedet for, at man pådutter en hel organisation et forsimplet værktøj. De narrativer, som kan dannes ud fra de simple testresultater, kan have uoverskuelige konsekvenser for en organisationskultur, da det kan tage mange år at skabe nye narrativer. De tests, som er tænkt som et udviklende værktøj, kan derfor gennem forkert brug og narrativer ende med at være hæmmende for både individuel- og personlig udvikling.

For det tredje er det, set med critical management studies briller, problematisk, at vi får naturaliseret ledelsesværktøjer, herunder testbrug og den medfølgende sociale reproduktion. Der er i en organisation med en høj grad af social reproduktion ikke det store udviklingsperspektiv for medarbejderne. Hvis der ikke stilles spørgsmålstejn ved den naturaliserede testbrug, som skaber den sociale reproduktion, har jeg i min analyse vist, at der er en risiko for, at organisationen fastholdes i en negativ spiral.

Psykologiske tests er dog ikke kun hæmmende for en organisation. Testene kan derimod være lige præcis det redskab der skal til, i forhold til konflikthåndtering, via muligheden for at eksternalisere problemstillingen fra personerne. I forhold til udvikling kan testen også være en fordel, såfremt den bliver brugt til at italesætte stærke sider og udviklingspunkter. Min analyse har dog vist, at det gode resultat forudsætter, at samtalen ikke bliver en konklusion af, hvordan det enkelte organisationsmedlem er, men snarere et dialogoplæg.

Psykologiske tests i Netto

Netto agerer i en omverden, hvor et af succeskriterierne er, at man som organisation hurtigt kan skifte retning, alt efter hvilken vej kunderne går. Fra hovedkontorets side italesættes den hurtige reaktionstid også som en vigtig egenskab for Netto, men min empiriske analyse har vist, at den måde Netto på nuværende tidspunkt bruger psykologiske tests, har den modsatte effekt. I forhold til andre organisationer, bruger Netto psykologiske tests i langt flere forhold. Udover den klassiske brug til rekruttering og udvikling, har narrativerne i Netto betydet, at det blandt andet er blevet normalt at uddelegere arbejdsopgaver på baggrund af DiSC testen. Herved fastholdes både ledere og medarbejdere i nogle ugunstige roller, og bremser derved både den enkeltes udvikling, samt

organisationens. Organisationens reaktionstid mindskes derfor betydeligt, da de stærke narrativer ikke sådan lige forsvinder igen. Det, der således skulle have været et støtteredskab, bliver i stedet hæmmende for lederne, hvorved deres udvikling stagnerer. De forhindres dermed i den kontinuerlige genskabelse af dem selv, som ifølge hermeneutikken er nødvendig for at kunne forstå dem selv og deres omverden.

At Netto ydermere bruger hjemmefabrikerede testresultater i mange tilfælde, styrker ikke det overordnede billede af deres testbrug. De profiler lederne bruger på deres medarbejdere, bidrager således ikke til læring, men kan tværtimod være udslagsgivende for, om en medarbejder ”får lov” at blive forfremmet, vel at mærke uden nogensinde at kende til testen.

På trods af, at det kan være en fordel, at Netto bruger testene til at italesætte udfordringer, viste min empiriske analyse, at denne brug også kan være problematisk. Såfremt, det er butikschefernes hjemmelavede testresultater, der bliver brugt til denne italesættelse, er de ikke meget bevendt. Medarbejderen vil således ikke have mulighed for at opponere mod den profil, der er blevet dannet, og kan derfor heller ikke få meget ud af selve italesættelsen.

Ydermere kan den meget ensporede tankegang omkring, hvilke profiler, der er de ”rigtige”, skabe problemer for Netto på længere sigt. Vi går potentielt mod et arbejdsmarked, hvor der, til forskel fra nu, bliver mangel på arbejdskraft. I et i forvejen trængt marked, skal Netto overveje, om de har råd til at risikere at misse potentielle eksterne kandidater samt medarbejdere med udviklingspotentiale, alene på baggrund af en test. Netto er derfor nødt til at undersøge de langsigtede konsekvenser af narrativerne omkring testprofilerne, samt den sociale reproduktion. Den nuværende brug af tests har således kunne fungere i arbejdsgivers marked, men det kan blive en udfordring, såfremt det vender, og det således er arbejdstagerne, der kan vælge som det passer dem.

For at minimere effekten af ovenstående problemstillinger, kunne en løsning være at få ekspliciteret, hvad de psykologiske tests kan og skal bruges til. Som det er nu, bruger butikscheferne deres halve viden om testene på deres medarbejdere. Denne undervisning ud fra halv viden er dog til mere skade end gavn, da der ikke er noget overblik over den, eller de narrativer, der dannes ud fra undervisningen. En klar udmelding fra hovedkontoret, som understøttes af regions-

og distriktschefer, samt de kurser ledere og medarbejdere sendes på, vil kunne bidrage til en lidt mere kontrolleret brug og derved færre hæmmende narrativer.

Jeg kan sagtens se en mening med, at en organisation som Netto inddrager psykologiske tests. De er et glimrende samtaleværktøj, især for de medarbejdere, der ikke tidligere har været vant til at skulle arbejde med dem selv. Gennem mine interviews på Nettos hovedkontor har jeg oplevet en fornuftig og kritisk tilgang til brugen af psykologiske tests. Dog ser jeg en udfordring i, at denne tilgang ikke når videre, da den manglende viden i de enkelte butikker, i sidste ende kan blive en dyr fornøjelse for hele organisationen.

Mit bidrag til genstandsfeltet

Mine empiriske data har vist, at psykologiske tests i høj grad bliver brugt i det daglige – Måske endda i endnu højere grad, end hvad tanken var ved indførslen. Man skulle tro at denne øgede brug af test genererede mere efterspørgsel efter viden om feltet. Dette har dog ikke været tilfældet, og det er desværre stort set umuligt at finde undersøgelser om, hvorfor danske organisationer træffer de valg i forhold til psykologiske tests, som de gør. Mit håb er, at denne udvikling vil vende, eftersom det bliver mere og mere veldokumenteret, at psykologiske tests ikke, ud fra et rent videnskabeligt synspunkt, er lige brugbare i alle situationer.

Mit arbejde med dette speciale har gjort mig i stand til at positionere mig, i forhold til andre undersøgelser omkring psykologiske tests. Som nævnt i mit State-of-the-art afsnit, er det henholdsvis Furnham og Jacksons (2011), Bovbjergs (1995) og Pauls (2005) undersøgelser, der ligger tættest op af mit interessefelt.

I forhold til Furnham og Jackson, har min undersøgelse vist, at det i mange tilfælde er testbrugerens begrænsninger, i form af manglende viden om feltet, der er skyld i, at tests ikke bliver brugt optimalt. Mine resultater bekræfter således gyldigheden af deres undersøgelse.

Bovbjergs undersøgelse af, hvordan kampen om den rigtige kapital har indflydelse på vores villighed til at inddrage tests, har også vist sig at være gældende i min undersøgelse. På trods af, at erhvervslivet har ændret sig siden Bovbjergs bog udkom i 1995, har hendes resultater således vist sig stadig at være gyldige.

I forhold til Pauls bog om psykologiske tests, kan jeg på baggrund af dette speciale kun erklære mig delvist enig. Paul er modstander af de fleste former for testbrug, og mener derfor ikke, at det hører hjemme i erhvervslivet. Jeg har dog i min empiriske undersøgelse oplevet, hvordan det fælles sprog

testen giver en organisation, kan bidrage positivt til virksomhedskulturen, såfremt den bruges med omtanke og refleksion.

Langt størstedelen af dette speciale, bekræfter således blot allerede dokumenterede problemstillinger. Mit primære bidrag til feltet bliver derfor et fokus på den udfordring, at organisationer ved at inddrage tests, risikerer at skabe narrativer, der fastfryser testtagerne fremfor at udvikle dem. Derudover, mener jeg at have bidraget med et overblik over, hvorfor vi føler, tests er uundværlige i vores dagligdag, samt hvordan de bruges i en nutidig dansk setting, hvilket er et fokus, jeg ikke er stødt på andre steder.

Baseret på min empiri samt mit videnskabsteoretiske ståsted, mener jeg ikke at kunne udtale mig, om tests er godt eller dårligt for en organisation. Såfremt en psykologisk test opfattes som uundværlig, er den det sikkert også for den enkelte organisation. Jeg håber dog, at jeg med dette speciale har kortlagt nogle af grundene til, at de kan føles uundværlige, da denne refleksion har manglet i den hidtidige debat. Derudover har der været alt for stort fokus på at diskutere effekten af psykologiske tests, fremfor at diskutere den reelle brugbarhed.

Jeg er således klar over, at dette speciale ikke er almengyldigt, men mener, på baggrund af min empiriske undersøgelse i Netto, samt min teoretiske analyse, at kunne give nogle troværdige indikationer af, hvordan feltet ser ud.

KAPITEL 5:

KONKLUSION

Konklusion

Min analysetilgang til dette speciale har givet mig mulighed for at søge ny viden indenfor testfeltet. På baggrund af det hermeneutiske paradigme har jeg haft muligheden for at bevæge mig mellem delelementer (Nettos praktiske testbrug) og helheden (testfeltet generelt). Dette har gjort mig i stand til at besvare min problemformulering:

Hvad ligger til grund for inddragelsen af psykologiske tests, hvordan anvendes disse tests i organisationer og hvilke konsekvenser kan denne testbrug have?

Første del af min analyse er blevet brugt til at undersøge, hvad der ligger til grund for inddragelsen af tests. Her fandt jeg ud af, at organisationer, i forhold til at inddrage psykologiske tests, primært er præget af efterlignende- og normativ isomorfisme, samt ønsket om at transformere økonomisk kapital til symbolsk kapital, for derigennem at opnå legitimitet. Disse to hovedpunkter er med til at fastholde testfeltet i et vakuum, hvor der sker en masse nyt på det teoretiske plan, men denne viden, når aldrig til de praktikere, der bruger testene. Dette kan skyldes den manglende uddannelse og dermed kulturelle kapital, som også gør sig gældende i Nettos tilfælde, eller den blokering for innovation, som isomorfisme kan skabe.

Ydermere stilles der ikke længere spørgsmålstejn ved, om psykologisk testning er en god idé, men kun om, hvordan de kan bruges. Dette skift betyder, at der ikke længere bliver stillet spørgsmål ved testene, da de betragtes som noget der altid har eksisteret, og som er videnskabeligt funderede.

Testene bliver således en hjælp for det dominerende paradigme og dets tilhængere, til at fastholde idéen om, at det er en god beslutning at inddrage psykologiske tests.

De psykologiske testresultater bliver derved lov, og bliver med lovningen om objektivitet og strengt definerede profiler et værdifuldt styringsredskab i den enkelte organisation, og i samfundet som helhed.

Anden del af analysen er brugt til at undersøge, hvordan Netto anvender psykologiske tests. Denne undersøgelse af Netto er, på baggrund af mit valg af det instrumentelle casestudie, brugt til at besvare anden del af min problemformulering, omkring brugen af tests.

Overordnet set, fandt jeg på baggrund af mine empiriske data ud af, at Nettos butikschefen bruger psykologiske tests i langt flere forhold, end blot den klassiske brug til rekruttering og udvikling.

Min empiri har vist, at psykologiske tests i høj grad bliver brugt og at denne brug er stærkt påvirket af en idé om, at testene kan bruges til alt indenfor HR feltet. Jeg er således kommet frem til, at min empiriske undersøgelse har været præget af en meget positiv tilgang til testfeltet, da størstedelen af mine informanter føler, at testene er værdifulde, på trods af manglende teoretiske beviser for effekten.

Fordelen ved testbrugen i Netto er først og fremmest den oplevede legitimitet, de bidrager med. Både på hovedkontoret og i de enkelte butikker lader der således til at være behov for denne støtte, når svære beslutninger skal træffes. Ydermere giver testene adgang til et simpelt og enkelt fælles sprog, som opfattes som meget vigtigt, i forhold til at kunne italesætte interpersonelle udfordringer og udvikling for teams og enkeltindivider.

Testbrugen har dog også visse ulemper. Jeg ser et grundlæggende paradoks i, at Netto mener at bruge psykologiske tests til forskellige former for udvikling, når den måde de bruger dem på, reelt fastfryser medarbejderne i en bestemt profil. Dette gør sig især gældende i forhold til fordeling af opgaver, hvor lederne på baggrund af et hjemmefabrikeret testresultat uddelegerer arbejdsopgaver. Den indirekte brug, der ligger til grund for uddelegeringen bidrager også til en fastfrysning af medarbejderne, fremfor en udvikling.

Den manglende viden og erfaring omkring det at være leder, som mange af Nettos butikschefer er påvirkede af, gør at de klamrer sig til de psykologiske tests. Behovet for en test at støtte sig til i beslutningssituationer, er således en essentiel del af den overraskende store velvilje, jeg har mødt overfor psykologiske tests.

Diskussionen er blevet brugt til, gennem en kobling mellem min teoretiske- og empiriske analyse, at gennemgå nogle af de mulige konsekvenser ved brugen af psykologiske tests, for herigennem at kunne besvare tredje del af min problemformulering.

I forhold til psykologiske tests generelt, mener jeg, at den øgede brug af tests har betydet, at de færreste testbrugere reflekterer over, om testning vil være den optimale løsning. Når værktøjet bruges af tilstrækkelig mange i ens omverden, vil man være tilbøjelig til at godtage det, alene for ikke at stå udenfor, med den forkerte kapital.

Ydermere betyder den manglende uddannelse i testbrug, at der er en overhængende risiko for at testen bruges forkert, og derved bliver en stopklods, fremfor et udviklings- og rekrutteringsværktøj. Et øget fokus på undervisning i, hvilke tests der kan bruges til hvilke situationer, vil således forhåbentlig kunne mindske risikoen for hæmmende testbrug. Øget refleksion over, hvad testene

skal og kan bruges til, vil også kunne mindske risikoen for en spredning af den naturalisering testfeltet til dels har undergået.

I forhold til Netto, har jeg i min diskussion vist, at der grundlæggende er et paradoks i, at de vælger at arbejde med meget statiske tests, for derigennem at kunne udvikle og rekruttere medarbejdere. Dette modsætningsforhold kan have den konsekvens, at medarbejdere, allerede fra deres ansættelsessamtale, bliver låst fast i en profil, der potentielt er udslagsgivende for deres videre karriereforløb i Netto.

Ydermere kan testbrugen i Netto stå i vejen for deres fremtidige muligheder for at få ansat de medarbejdere, der er brug for. Der vil i de kommende år muligvis blive mangel på arbejdskraft. Det vil derfor kræve en holdningsændring blandt butikscheferne i forhold til, hvilke profiler de er interesserede i at arbejde med, såfremt Netto skal kunne tiltrække og fastholde medarbejdere nok, til at få dækket deres behov.

KAPITEL 6:

PERSPEKTIVERING

Perspektivering

Under tilblivelsen af dette speciale er der løbende dukket nye interessante vinkler og emner op, som det ikke har været muligt at inddrage i selve analysen. Jeg vil derfor i det følgende afsnit beskrive andre relevante emner, som med fordel kunne undersøges i fremtiden, og som vil kunne bidrage til et mere helstøbt billede af mit genstandsfelt.

Isomorfisme indenfor motivationsteori

Også indenfor andre områder af HR-feltet tyer man i større og større grad til kategorisering af medarbejdere, på lige fod med den kategorisering, der sker i forbindelse med psykologisk testning. Det kunne derfor have været interessant at undersøge, hvordan hele HR feltet er præget af de samme tendenser og dermed isomorfisme.

Gennem de seneste år har det været meget populært at tale om motivationsteorier, og specielt har der været stort fokus på Helle Heins primadonna-teori (Hein, 2009b). Det kunne derfor også have været interessant at lave dette speciale med fokus på motivation i Netto, da jeg antager, at det langt hen ad vejen er de samme mekanismer og barrierer, der gør sig gældende i forhold til psykologisk testning såvel som for motivationsteori.

På samme måde som jeg har vist, at man i Netto har præferencer for en speciel personprofil, er det ikke unormalt, at man i en organisation favoriserer medarbejdere med en bestemt motivationsprofil (Bevilacqua & Singh, 2009). Ydermere er feltet præget af en høj grad af isomorfisme, hvilket kommer til udtryk ved, at mange, meget forskellige, organisationer pludselig bekender sig til den samme motivationsteori. Dette er problematisk i forhold til motivationsteori, da narrativer om organisationskulturer, og organisationskulturen i sig selv, har stor indflydelse på, hvilke typer kandidater der tiltrækkes. Såfremt alle organisationer bekender sig til det samme paradigme indenfor motivationsteori, kan det være svært at finde et sted, der matcher ens præferencer, hvis ikke de ligger indenfor tidens *comme il faut*.

Heins fokus på indre styrede motivationsprofiler som det ypperste og ydrestyrede profiler som noget, man helst skal undgå, ser jeg som et tydeligt tegn på, hvor påvirkede vi egentlig bliver af strømningerne omkring os. På nøjagtig samme måde som med de psykologiske tests, der pludselig bliver løsningen på alle problemer, kommer motivationsteorier, og især teorien om primadonnaer, til at stå som den endegyldige sandhed.

Jeg finder det interessant at vi, med vore dages fokus på diversitet og inklusion i alle dele af samfundet, alligevel ikke kan se os fri fra at være påvirket af denne helt simple form for isomorfisme. Et større studie af motivationsteoriernes egentlige indflydelse på medarbejderes motivation kunne derfor være interessant. Også indenfor dette felt er der nemlig en tendens til, at man som virksomhed gør som de andre, uden at skele til egen kultur og egne behov.

Ekstroversion vs. introversion

Et andet interessant emne at perspektivere i forhold til Netto er, hvorfor de har de præferencer for ekstroverte medarbejdere, som de har. Naturligvis kræver det en vis form for ekstroversion at arbejde i en butik, men jeg ser det ikke som en umulig opgave for et menneske med præferencer for det introverte.

Baggrunden for, hvorfor vi foretrækker de profiler vi gør, bliver i øjeblikket diskuteret voldsomt, grundet udgivelsen af en bog om forholdet mellem ekstroverte og introverte typer. Forfatteren Susan Cain, en tidligere advokat, underviser og erklæret introvert, gør således op med årtiers favorisering af det, hun betragter som "Det Ekstroverte Ideal", og stiller spørgsmål ved om dette paradigme ikke har brug for at blive skiftet ud. Denne vinkel, er interessant i forhold til dette speciale, da også butikscheferne i Netto har præferencer for de ekstroverte profiler (1 BC4; 2 BC1). Denne diskussion omkring de ekstrovertes dominans er relevant i forhold til dette speciale af flere grunde. For det første viser min empiri, at Netto tydeligvis også er påvirket af det ekstroverte ideal og dertilhørende narrativer, hvorfor jeg ikke ser noget problem i at overføre teserne. De der forfremmes, er de udadvendte, højtråbende typer, som ikke er bange for at fortælle om egne succeser. For det andet har disse narrativer bredt sig til testfeltet, hvorfor det ikke længere bare er dem, der agerer ekstrovert, der forfremmes, men i højere og højere grad dem, der slår ud ekstrovert i en psykologisk test.

Desuden er dansk erhvervsliv også påvirket af isomorfisme, da man altid vil skele til andre lande. Jeg mener derfor, at teserne fra Cains ny udkomne bog kan overføres til det danske erhvervsliv, og jeg finder det derudover ikke usandsynligt, at denne debat mellem de introverte og de ekstroverte vil blusse op i Danmark, indenfor den nærmeste fremtid. DJØF har således allerede taget problemstillingen op i et af deres medlemsblade (Hansen, 2012), og Berlingske Tidende har også diskuteret bogen ved udgivelsen (Funch, 2012).

KAPITEL 7:

LITTERATUR & BILAG

Litteraturliste

Adler, P. S., Forbes, L. C. & Willmott, H. (2007): *Critical Management studies*
Academy of Management Annals. Vol. 1, p119-179.

Asplund, J. (1987): *Det sociale livets elementære former*.
Bokforlaget Korpen

Nielsen, C. K. (2011): *Test - Er kommet for at blive*.
Berlingske Tidende 26-06-2011. 3. sektion

Bevilacqua, C. M. & Singh, P. (2009): *Pay for Performance—Panacea or Pandora's Box? Revisiting an Old Debate in the Current Economic Environment*.
Compensation & Benefits Review. Vol. 41.

Bovbjerg, K. M. (1995): *Test og tabu - Personlighedsanalyser i erhvervslivet og den moderne forestillingsverden*.
Handelshøjskolens Forlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2007): *Business research methods*.
Oxford University Press.

Cain, S. (2012): *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*.
Penguin Group.

Dansk Psykolog Forening (1998): *Retningslinjer for brug af test i erhvervslivet*.
http://www.dp.dk/da/Profession%20og%20Fag/Udredning/~media/Dansk%20Psykolog%20Forening/Filer_dp/Profession%20og%20fag/Test/Erhvervstest-retningslinjer.ashx
Hentet d. 23-07-2012.

Darden, W. R., Hampton, R. D. & Boatwright E. W. (1987): Investigating retail employee turnover: An application of survival analysis.
Journal of retailing. Vol. 63, Nr. 1

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005): *The Sage handbook of qualitative research*.
Sage Publications.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*.
American Sociological Review. Vol. 48, S. 147-160

Discover (2012): *DiSC Personprofil*.
<http://discover.dk/ppsteori>
Hentet d. 01-09-2012.

DR Indland (2012): *Akademikere skal ikke arbejde i Netto*.
<http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2012/02/18/0218102426.htm>
Hentet d. 18-06-2012.

DR Nyheder (2012): *Gigantisk mangel på arbejdskraft truer.*
<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2010/05/25/073804.htm?rss=true>
Hentet d. 22-07-2012.

Feig, N. (2005): *Just my type.*
Community Banker.

Ford, J., Harding, N. & Learmonth, M. (2010): *Who is it that would make business schools more critical? Critical reflections on critical management studies.*
British Journal of Management. Vol. 21, S. 71-81.

Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer.*
Roskilde Universitetsforlag.

Funch, A. (2012): *Al magt til de indadvendte.*
Berlingske Tidende 02-06-2012. Sektion 3, side 12.

Furnham, A. & Jackson, C. J. (2011): *Practitioner reactions to work-related psychological tests.*
Journal of managerial psychology. Vol. 26, Nr. 7. S. 549-565.

Hameed, A. & Waheed, A. (2011): *Employee development and its effect on employee performance - A conceptual framework.*
International journal of business and social science. Vol. 2, Nr. 13.

Hansen, R. (2012): *De tænksomme bliver overset.*
Djøfbladet 2012, Vol. 12

Haslebo, G. (2004): *Relationer i organisationer.*
Psykologisk forlag.

Hein, Helle Hedegaard (2009a): *Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren... og Lønmodtageren.*
Ledelse i Dag.

Hein, Helle Hedegaard (2009b): *Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse.*
Hans Reitzels Forlag.

Jackson, C. (2002): *Psykologisk testning.*
Dansk Psykologisk Forlag A/S.

Järvinen, M. (2007): *Pierre Bourdieu.*
I: Andersen, H. & Kaspersen, L. B. (red.) (2007): *Klassisk og moderne samfundsteori.*
Hans Reitzels Forlag

Kanter, R. M. (1987): *Men and women of the corporation revisited.*
Human Resource Management. Vol. 26, Nr. 2, S. 257-263.

Klehe, U. (2004): *Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures.*

International journal of selection and assesment. Vol. 12, Nr. 4.

Kvale, S.: (2008): *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview.*

Hans Reitzels Forlag.

Larsen, H. H. (2007): *Nordisk ledelse, nordisk lys.*

http://www.kommunal-rapport.no/artikkel/nordisk_ledelse_nordisk_lys

Hentet d. 19-09-2012.

Morgan, J. (2011): *Slipped DiSC: A popular profile fails the test.*

<http://suddenteams.com/teams-blog/disc-profile-fails-test>

Blogindlæg, hentet 24. april 2012.

Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. & Schmitt, N. (2007): *Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection.*

Personnel Psychology. Vol. 60, S. 1029-1049.

Murphy, K. R. & Dzieweczynski, J. L. (2005): *Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance?*

Human Performance. Vol. 18, Nr. 4. S. 343-357.

Netto (2012): *Historien om Netto.*

<http://www.netto.dk/OmNetto/Pages/Historie.aspx>

Hentet d. 19-09-2012.

Overholt, A. (2004): *Personality tests: Back with a vengeance.*

Fast Company. Nr. 88, S. 115.117.

Paul, A. M. (2005): *The cult of personality testing.*

Free Press.

Persontests (2012): *DiSC.*

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

Hentet d. 01-09-2012.

PID (2011): *Træfpunkt Human Resources 2011.*

<http://www.pid.dk/HR-messer/Traefpunkt-hr2011>

Hentet d. 19-09-2012.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998): *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings.*

Psychological Bulletin. Vol. 124, Nr. 2, S. 262-274.

Sutherland, S. (1992): *Irrationality - The enemy within*. Constable.

Taskin, L. & Willmott, H. (2008): *Introducing critical management studies: Key dimensions*. Gestion 2000. November-december 2008.

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

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

Hentet d. 12-03-2012.

Weiss, K. (2011): *Enhver idiot kan jo lave en test*.

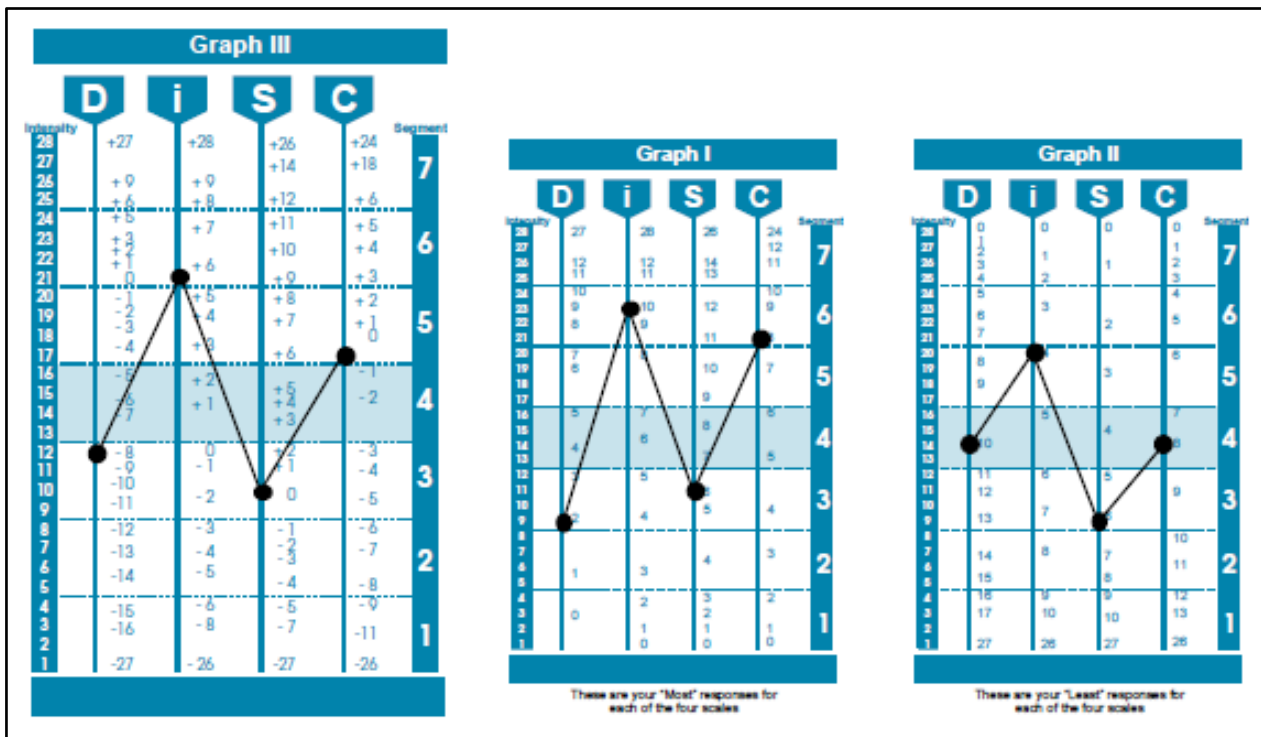
Berlingske Tidende. 27-04-2011. 3. sektion.

Bilag 1: Screen print fra LinkedIn, brugt til at spørge til andre organisationers testbrug

The screenshot shows the LinkedIn interface for a group named 'Dansk HRM Forening'. The top navigation bar includes 'Home', 'Profile', 'Contacts', 'Groups', 'Jobs', 'Inbox' (with a red notification badge), 'Companies', 'News', and 'More'. A search bar is located on the right. Below the navigation bar, a banner reads: 'Find and hire the highest quality candidates on LinkedIn with Talent Finder. Try it now.' The group's profile picture is a stylized 'X' logo. The group's tabs include 'Discussions' (selected), 'Members', 'Promotions', 'Jobs', 'Search', and 'More...'. On the right, there are links for 'Discussion' and 'Poll'. A pagination bar shows '« Previous 17 of 20 Next »'. The main content area features a discussion post with the text: 'Er der nogen der har erfaringer med brugen af DISK-testen til medarbejderudvikling? Jeg er i gang med at skrive speciale om, hvilken indflydelse testning har på medarbejdere og deres udvikling, samt om der kan optimeres på virksomheders brug af testværktøjer. Hvad er jeres holdning til at bruge tests til dette formål?'. The post is dated '5 months ago'. To the right of the post is a 'Share Discussion' section with icons for LinkedIn, Twitter, Facebook, and Google+, along with a URL: 'http://lnkd.in/wna5Dj'. Below this is a 'Latest Updates' section.

Hentet den 10. september 2012.

Bilag 2: Et eksempel på en DiSC profil.



Hentet fra: <http://www.profileassessments.com/v/vspfiles/assets/images/PA/Classic-20-Profile1.pdf>

Den 19. september 2012

Bilag 3: Interviewguides

Interviewguide - Butikschef

Indledning Tak for din hjælp! Jeg er ved at skrive speciale om psykologiske tests. I den forbindelse er jeg interesseret i at høre hvordan I bruger tests, og hvad du mener de giver jeres organisation. Alle informanter vil have fuld anonymitet. Nogle spørgsmål? Hvad er din jobtitel? Hvad er dine primære arbejdsopgaver? (klædt på til hhv. købmandskab og ledelse?) Hvor længe har du været ansat i Netto? Hvor længe har du haft dette job?	
Selvforståelse	Hvad kendetegner Netto som virksomhed og arbejdsplads? Hvad ligger til grund for dine beslutninger? (facts, samtale, intuition..) Hvilke tests bruger I? Hvad giver testene jer? Hvad mener du de kan bidrage med? Hvordan bruger I psykologiske tests i Netto?
Forarbejde	Hvordan forbereder du dig inden du skal give en tilbagemelding? Hvordan foregår jeres testforløb? (indkaldelse, svar over nettet, tilbagemelding) Er du blevet advaret om at du skulle testes? / advarer du om at de skal testes? Fik du forklaret hvad det skulle bruges til? / Forklarer du hvad de skal bruges til? Hvor ofte bliver I testet / tester I, i forbindelse med udvikling?
Praktisk	Er du certificeret til at teste? Hvor ofte bliver I testet? / Hvor ofte tester i? Hvad bruger du dem konkret til i din butik? (eksempler?) Kan testen bruges til at fordele arbejdsopgaver? Er der nogle opgaver der passer godt til specielle profiler? Er der nogle profiler du mener det bedre kan betale sig at udvikle på end andre? Hvad måler en personlighedstest?

	Er der noget du godt kunne tænke dig at en test kunne vise? Hvad er denne tests begrænsninger efter din mening? Holder du dig opdateret på hvad der sker indenfor test-feltet? Hvilken profil har du? Mener du at en medarbejders profil ændrer sig? (afhængigt af humør?) Bruger du testene mindre og mindre jo længere tid du har været chef?
Isomorfisme	Ved du hvorfor I bruger tests? Hvilken effekt har testningen haft? Hvordan mærker du i din dagligdag at I bruger tests på din arbejdsplads? Hvad har testningen betydet for din opfattelse af din arbejdsplads? Bliver testene jævnligt taget frem?
Barnum-effekten	Arbejder du til daglig sammen med den person der har givet dig feedback på din test? Har du givet feedback til personer du til daglig arbejder sammen med? Hvordan passer den tilbagemelding du fik med din egen opfattelse? Ville du sige det hvis ikke du mente den matchede din egen opfattelse?
Opfølgning	Hvordan foregår tilbagemeldingen? Har du efter din tilbagemelding fået en opfølgning?
Afslutning	Har du noget at tilføje?

Interviewguide - Regionschef

Indledning Tak for din hjælp! Jeg er ved at skrive speciale om psykologiske tests. I den forbindelse er jeg interesseret i at høre hvordan I bruger tests, og hvad du mener de giver jeres organisation. Alle informanter vil have fuld anonymitet. Nogle spørgsmål? Hvad er din jobtitel? Hvad er dine primære arbejdsopgaver? Hvor længe har du været ansat i Netto? Hvor længe har du haft dette job?	
Selvforståelse	Hvilken type organisation er Netto? Hvad ligger til grund for dine beslutninger? (facts, samtale, intuition..) Hvorfor har I valgt at inddrage tests? Hvilke tests bruger I? Hvad giver testene jer? Hvad mener du de kan bidrage med? Hvordan bruger I psykologiske tests i Netto
Forarbejde	Hvordan forbereder du dig inden du skal give en tilbagemelding? Hvordan foregår jeres testforløb? (indkaldelse, svar over nettet, tilbagemelding) Er du blevet advaret om at du skulle testes? / advarer du om at de skal testes? Fik du forklaret hvad det skulle bruges til? / Forklarer du hvad de skal bruges til? Hvor ofte bliver I testet / tester I, i forbindelse med udvikling?
Praktisk	Er du certificeret til at teste? Hvad kalder I denne form for tests? (personlighedstest, personprofiltest ...) Hvad måler en personlighedstest? Er der noget du godt kunne tænke dig at en test kunne vise? Hvad er denne tests begrænsninger efter din mening? Holder du dig opdateret på hvad der sker indenfor test-feltet? Tager I løbende testen op til revision og hvad går jeres overvejelser i så fald på? Hvad gør I for at sikre at testene bliver brugt i de enkelte butikker?

	Hvilken profil har du? Hvordan bruger du profilerne i din dagligdag? Oplever du at dine medarbejdere ændrer profil? Hvornår har I indført brugen af psykologise tests? Bruger du testen mere eller mindre efter flere år som leder?
Isomorfisme	Hvilken effekt har testningen haft? Hvordan mærker du i din dagligdag at I bruger tests på din arbejdsplads? Hvad har testningen betydet for din opfattelse af din arbejdsplads? Bliver testene jævnlige taget frem?
Barnum-effekten	Arbejder du til daglig sammen med den person der har givet dig feedback på din test? Har du givet feedback til personer du til daglig arbejder sammen med? Hvordan passer den tilbagemelding du fik med din egen opfattelse? Ville du sige det hvis ikke du mente den matchede din egen opfattelse?
Opfølgning	Hvordan foregår tilbagemeldingen? Har du efter din tilbagemelding fået en opfølgning?
Afslutning	Har du noget du vil tilføje?

Interviewguide - Distriktschef

Indledning Tak for din hjælp! Jeg er ved at skrive speciale om psykologiske tests. I den forbindelse er jeg interesseret i at høre hvordan I bruger tests, og hvad du mener de giver jeres organisation. Alle informanter vil have fuld anonymitet. Nogle spørgsmål? Hvad er din jobtitel? Hvad er dine primære arbejdsopgaver? Hvor længe har du været ansat i Netto? Hvor længe har du haft dit nuværende job?	
Selvforståelse	Hvad kendetegner Netto som organisation og arbejdsplads? Hvad ligger til grund for de beslutninger du træffer? Hvorfor har I valgt at inddrage tests? Hvilke tests bruger I? Hvad giver testene jer? Hvad mener du de kan bidrage med? Hvordan bruger I psykologiske tests i Netto? Hvad er din rolle? Kan tests bruge til at fordele arbejdsopgaver?
Forarbejde	Hvordan forbereder du dig inden du skal give en tilbagemelding? Hvordan foregår jeres testforløb? (indkaldelse, svar over nettet, tilbagemelding) Er du blevet advaret om at du skulle testes? / advarer du om at de skal testes? Fik du forklaret hvad det skulle bruges til? / Forklarer du hvad de skal bruges til? Hvor ofte bliver I testet / tester I, i forbindelse med udvikling?
Praktisk	Hvad bruger du konkret tests til? Hvad måler en personlighedstest? Er der noget du godt kunne tænke dig at en test kunne vise? Hvad er denne tests begrænsninger efter din mening? Holder du dig opdateret på hvad der sker indenfor test-feltet? Tager I løbende testen op til revision og hvad går jeres overvejelser i så fald på? Hvad gør I for at sikre at testene bliver brugt i de enkelte butikker?

	Hvilken profil har du? Bruger du testene mindre og mindre jo længere tid du har været chef? Har en speciel profil præferencer for specielle arbejdsopgaver? Oplever du at dine medarbejdere ændrer profil? Hvornår har I indført brugen af psykologise tests? Er du certificeret til at teste? Oplever du at testene bliver brugt lige meget? (Bruges DISK fordi det er let?) PI brugt til MUS; hvordan introducerer du den? Har en god butikschef en speciel profil? Kan en profil ændre sig over tid? Hvad er jeres HR afdelings holdning til tests? (samarbejdet med HR) Har du et idealbillede af en butikschefs profil? Oplever du at dine butikschefer, eller dig selv, reproducerer sig selv ift. profiler?
Isomorfisme	Ved du hvorfor I bruger tests? Hvilken effekt har testningen haft? Hvordan mærker du i din dagligdag at I bruger tests på din arbejdsplads? Hvad har testningen betydet for din opfattelse af din arbejdsplads? Bliver testene jævnligt taget frem?
Barnum-effekten	Arbejder du til daglig sammen med den person der har givet dig feedback på din test? Har du givet feedback til personer du til daglig arbejder sammen med? Hvordan passer den tilbagemelding du fik med din egen opfattelse? Ville du sige det hvis ikke du mente den matchede din egen opfattelse?
Opfølgning	Hvordan foregår tilbagemeldingen? Har du efter din tilbagemelding fået en opfølgning?
Afslutning	Har du noget at tilføje?

Interviewguide – HR chef

Indledning Tak for din hjælp! Jeg er ved at skrive speciale om psykologiske tests. I den forbindelse er jeg interesseret i at høre hvordan I bruger tests, og hvad du mener de giver jeres organisation. Alle informanter vil have fuld anonymitet. Nogle spørgsmål? Hvad er din jobtitel? Hvad er dine primære arbejdsopgaver? Hvor længe har du været ansat i Netto? Hvor længe har du haft dit nuværende job?	
Selvforståelse	Hvilke værdier kendetegner Netto? Hvad ligger til grund for jeres beslutninger i HR? (facts, samtale, intuition..) Hvorfor har I valgt at inddrage tests? Hvad giver testene jer? Hvad mener du de kan bidrage med? Hvordan bruger I psykologiske tests i Netto? Hvem er jeres udbydere?
Forarbejde	Hvordan forbereder du dig inden du skal give en tilbagemelding? Hvordan foregår jeres testforløb? (indkaldelse, svar over nettet, tilbagemelding) Er du blevet advaret om at du skulle testes? / advarer du om at de skal testes? Fik du forklaret hvad det skulle bruges til? / Forklarer du hvad de skal bruges til? Hvor ofte bliver I testet / tester I, i forbindelse med udvikling? Oplever du et større ønske om at bruge tests fra de yngre / mere uerfarne ledere? Hvordan evaluerer I på testene / hvordan opgør I effekt kontra investering? Er der noget du kunne forestille dig kunne stå i stedet for disse tests?
Praktisk	Hvor ofte bliver I testet? / Hvor ofte tester I? Hvad kalder I denne form for tests? (personlighedstest, personprofiltest ...) Hvad måler en personlighedstest? Er der noget du godt kunne tænke dig at en test kunne vise?

	Hvad er denne tests begrænsninger efter din mening? Holder du dig opdateret på hvad der sker indenfor test-feltet? Opmuntre I til at butikkerne bruger tests til noget specielt? (udv. eller rek.) Tager I løbende testen op til revision og hvad går jeres overvejelser i så fald på? Hvad gør I for at sikre at testene bliver brugt i de enkelte butikker? Hvilken profil har du? Hvordan bruger du profilerne i din dagligdag? Oplever du at dine medarbejdere ændrer profil? Hvornår har I indført brugen af psykologiske tests? Har I overvejet andre former for tests? (Feks. færdighedstests)
Isomorfisme	Hvilken effekt har testningen haft? Hvordan mærker du i din dagligdag at I bruger tests på din arbejdsplads? Hvad har testningen betydet for din opfattelse af din arbejdsplads? Bliver testene jævnligt taget frem? Er der nogle profiler I foretrækker at jeres ledere har?
Barnum-effekten	Arbejder du til daglig sammen med den person der har givet dig feedback på din test? Har du givet feedback til personer du til daglig arbejder sammen med? Hvordan passer den tilbagemelding du fik med din egen opfattelse? Ville du sige det hvis ikke du mente den matchede din egen opfattelse?
Opfølgning	Hvordan foregår tilbagemeldingen? Har du efter din tilbagemelding fået en opfølgning?
Afslutning	Er der noget du vil tilføje?