

Personlighetstesting i personellseleksjon i praksis

- en kvalitativ studie av hensiktsmessigheten ved personlighetstesting i personellseleksjon

Marte Præsteng

Masteroppgave i psykologi

NTNU
Psykologisk institutt
2010

Forord

Nå som jeg endelig står med den ferdige masteroppgaven i hendene, er det nesten med skrekkblandet fryd jeg leverer den fra meg. Tanken på at denne oppgaven forhåpentligvis vil være både til nytte og forlystelse for leseren gleder meg. Samtidig virker det litt skremmende å endelig ha konkludert, og med det ekskludert muligheten for å tilføye ytterligere refleksjoner som sikkert vil komme senere.

Allerede da jeg gikk på årsstudiet i psykologi, gikk det opp for meg at personlighetspsykologi og personlighetstester ville utgjøre en stor del av min faglige interesse. Etter fullført bachelorgrad valgte jeg å ta mastergraden i helse-, organisasjons- og kommunikasjonspsykologi, der jeg har hatt stor frihet til ønsket spesialisering. Gjennom hele dette studiet har jeg hatt mitt hovedfokus på psykologiske tester i arbeidslivet, spesielt innenfor rekruttering og seleksjon. Det var derfor både naturlig og ønskelig for meg å skrive en masteroppgave som omhandlet dette.

Å skrive denne oppgaven har vært både lærerikt, spennende og givende. Det har vært en innholdsrik prosess, og jeg har hatt en rekke medspillere på laget som jeg er stor takk skyldig.

Først vil jeg takke alle mine medstudenter på HOK-07 for konstruktive fagdiskusjoner, gode råd og massevis av hyggelig sosialt samvær. Jeg har hatt noen fantastiske år sammen med dere, og jeg kommer til å savne alle som en.

Jeg må også takke min veileder førsteamanuensis Leif Edward Ottesen Kennair for konstruktive råd og tilbakemeldinger. Timene på kontoret ditt har bestått av latter, noen tårer, samt inspirerende refleksjoner, diskusjoner og digresjoner. Tusen takk for at du hele tiden hatt stor tro på dette prosjektet samtidig som du har motivert og inspirert meg til å komme videre de gangene det har buttet litt i mot.

Videre vil jeg rette en spesiell takk til førsteamanuensis Sturle Danielsen Tvedt som velvillig satte meg inn i analysemetoden grounded theory, og til førsteamanuensene Karin Laumann og Eva Langvik for konstruktive tilbakemeldinger på intervjuguiden. En spesiell takk går også til Carl Erik Leitao og Sverre A. Kvalheim for gjennomføring av pilotintervjuer, Guro Hoftaniska, Henriette Mølholm Kaasa og Anders Berg-Hansen for korrekturlesing, og ikke minst til dr.polit Svein Hammer for tilbakemelding på oppgavens metodikk.

Den største takken går til informantene som velvillig tok seg tid til å svare på spørsmålene mine. Tusen, tusen takk for at dere i en hektisk arbeidshverdag tok dere tid til å bidra til denne undersøkelsen. Uten dere hadde denne oppgaven aldri kunnet se dagens lys.

Oppgaven handler om deres arbeidshverdag og er skrevet for dere, jeg håper derfor at den også vil være til nytte for dere.

Til slutt vil jeg rette en takk til venner og familie for all støtte og oppmuntring. Takk til min gode venn Jon-Erik Graven Larsen for gode og lange telefonsamtaler mellom Trondheim og Bergen. Takk til mamma og pappa for at dere hele tiden har støttet meg og for at dere bidro der Lånekassen ikke strakk til!

Trondheim, mars 2010

Marte Præsteng

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke hensiktsmessigheten ved bruk av personlighetstester som seleksjonsverktøy. Datamaterialet er innhentet gjennom kvalitative intervjuer av HR-rådgivere fra ulike bedrifter og analysert ved hjelp av analysemetoden grounded theory.

Resultatene indikerer at HR-rådgiverne har tre ulike måter å tilnærme seg personlighetstesten på; en konstruktivistisk, en empirisk og en ambivalent. Resultatene viser videre hvilke faktorer som påvirker disse tilnærmingene, og hvordan. Rådgiverne ser ut til å være klar over hvilke empiriske krav som bør stilles til personlighetstester, men det kan se ut til at noen av disse kravene til en viss grad må vike til fordel for den konstruktivistiske tilnærmingen. Praksisen er i begrenset grad evidensbasert, og årsaken til dette ser ut til å være at forskningsfunn ikke når fram til HR-rådgiverne.

HR-rådgivernes rutiner og praksis ser delvis ut til å være upløyd mark i forskningssammenheng. Hensiktsmessigheten av å bruke personlighetstester i et konstruktivistisk lys kan gi nyttig og betydningsfull informasjon til bedrifter som anvender personlighetstester på denne måten. Dette vil derfor være et relevant forskningsområde i framtiden.

Innholdsfortegnelse

Innledning	1
<i>Bakgrunn for prosjekt</i>	1
<i>Undersøkelsens hensikt</i>	2
Teori	3
<i>Strategier for personelleleksjon</i>	3
<i>Psykometri</i>	5
Reliabilitet	5
Validitet	5
<i>Personlighet</i>	8
Måling av personlighet	9
Normering av personlighetstest	9
Personlighetstrekk	10
Femfaktormodellen	11
<i>Empiri</i>	13
<i>Personlighetstester som seleksjonskriterium</i>	14
Kan personlighet identifiseres i jobbintervjuet?	16
Jobbanalyse	17
Måling av jobbprestasjon	19
<i>Tilbakemeldingssamtalen</i>	19
<i>Sertifisering</i>	20
<i>Kritikk og uoverensstemmelser</i>	21
<i>Evidensbasert HR-praksis</i>	23
Metode	26
<i>Begrunnelse for metodevalg</i>	26
<i>Case</i>	26
<i>Paradigmatisk ståsted</i>	27
<i>Datainnsamling</i>	28
<i>Utvalg og kontekst</i>	28
<i>Intervju</i>	29
Kvalitative forskningsintervju	29
Semistrukturert intervju	29
Intervjuguide	30
Intervjusituasjonen	31
Opptak	32
Transkripsjon	32
<i>Grounded theory</i>	33
Koding	34
Konstant sammenlikning	35
Mikroanalyse	35
Fokusert koding	36
Aksial koding	37
Memoskriving	37
Teoretisk sampling	38
Teoretisk metning	38

<i>Analyseverktøy</i>	39
<i>Etikk</i>	40
<i>Kvalitetsvurdering av undersøkelsen</i>	40
Resultater	43
<i>Kjernekategori: Tilnærminger</i>	44
<i>Hovedkategori 1: Konstruktivistisk</i>	45
Verifisere førsteinntrykk.....	46
Konkretisere atferd.....	48
Profiljustering.....	50
Trigger kandidatens selvbevissthet.....	51
Bidrar til kandidatens beslutning.....	52
<i>Hovedkategori 2: Empirisk</i>	53
Responsfordreining.....	54
Validitet.....	57
Sertifisert testadministrator.....	57
Veritas-sertifisert test.....	59
<i>Hovedkategori 3: Ambivalent</i>	61
Objektivitet.....	61
Jobbanalyse.....	63
Verdi i beslutningen.....	65
Testens brukervennlighet.....	67
<i>Påvirkningsfaktorer</i>	68
Diskusjon	74
<i>Oppsummering av resultater</i>	74
<i>Konstruktivistisk</i>	76
Verifisere førsteinntrykk.....	76
Konkretisere atferd.....	77
Trigger kandidatens selvbevissthet.....	78
Bidrar til kandidatens beslutning.....	79
Profiljustering.....	80
<i>Empirisk</i>	82
Responsfordreining.....	82
Validitet.....	83
Veritas-sertifisert test.....	84
Sertifisert testadministrator.....	84
<i>Ambivalens</i>	85
Objektivitet.....	85
Jobbanalyse.....	86
Verdi i beslutningen.....	87
Brukervennlighet.....	88
<i>Påvirkningsfaktorer</i>	88
<i>Oppsummering av tilnærmingenes hensiktsmessighet</i>	89
<i>Metodiske betraktninger</i>	92
<i>Konklusjon</i>	95
Referanser	97

Appendiks	105
<i>Appendiks A – Intervjuguide 1.....</i>	<i>107</i>
<i>Appendiks B – Intervjuguide 2.....</i>	<i>111</i>
<i>Appendiks C – Forespørsel om prosjektdeltakelse</i>	<i>115</i>
<i>Appendiks D – Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.....</i>	<i>117</i>

Innledning

Bakgrunn for prosjekt

En bedrifts ressurser består i stor grad av dens personal (Mabon, 2004), og konkurranseevne og suksess er en direkte funksjon av hvor godt bedriftens krav og medarbeidernes kvalifikasjoner passer sammen (Kahlke & Schmidt, 2000). Det kan være avgjørende for en virksomhets konkurranseevne å kunne tiltrekke seg og identifisere de beste talentene gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess (Iversen, 2003). Hensikten med personellutvelgelse er at den som ansettes i størst mulig grad bidrar til en organisasjons effektivitet (Nordvik & Langvik, 2006). Gjennom å finne fram til og benytte seg av gode metoder for å identifisere og ansette framtidig dyktige medarbeidere, kan man skaffe seg et konkurransefortrinn framfor andre bedrifter som ikke lykkes like godt med det samme (Mabon, 2004). I dag kan forvaltningen av de menneskelige ressursene være bedrifts største konkurransefortrinn, blant annet i form av hvordan man forvalter sine ansatte og måten de utfører arbeidet på (Bruke, 2006).

I dag benyttes blant annet personlighetstester som ett av flere seleksjonskriterier. Personlighetstester har over de siste 20 årene hatt en stadig økende popularitet i personellseleksjon (Tett & Christiansen, 2007), og har vist seg å være et nyttig verktøy i en ansettelsesprosess (Iversen, 2003). Forskning som involverer personlighet og yrke viser at personlighet har betydning for hvordan vi fungerer i arbeidslivet, blant annet i form av hva folk ønsker å jobbe med, hvordan man håndterer arbeidsoppgaver og i hvilken grad man sannsynligvis vil lykkes med mer eller mindre spesifikke arbeidsoppgaver (Barrick & Mount, 2005; Iversen, 2003; Larsen & Buss, 2005; Nordvik, 2006). Det har vært foretatt en rekke studier og metaanalyser som konkluderer med at personlighet predikerer jobbprestasjoner både på generelt og spesifikt nivå (se for eksempel Barrick & Mount, 2005; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998).

En ting er at man som student gjennom akademisk litteratur tilegner seg kunnskap om personlighetstestens verdi i en seleksjonsprosess og hvordan dette kan tilføre beslutningen en merverdi. En annen ting er hvordan det gjøres i praksis (Anderson, 2005).

Målet med dette prosjektet er å få en dypere forståelse av hvilke erfaringer de som faktisk anvender disse testene i praksis har gjort seg og hva personlighetstester som en del av seleksjonsprosessen tilfører for deres vedkommende. Disse funnene ble deretter sett på i lys av forskning og akademisk litteratur som finnes på området.

Undersøkelsens hensikt

På bakgrunn av betydelig evidens vet vi at personlighetstester kan predikere jobbprestasjoner utover de øvrige seleksjonsmetoder som benyttes (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter 1998; Hurtz & Donovan, 2000). Vi vet også at det eksisterer en kløft mellom forskning og praksis innenfor personellseleksjon (Anderson, 2005; Anderson, Herriot & Hodginson, 2001; Anderson, Lievens, van Dam & Ryan, 2004). Derfor vil det være nyttig både for forskere og praktikere å få kunnskap om i hvilken grad denne kløften gjør seg gjeldende, og i hvilken grad personlighetstestens evidensbaserte potensial kommer til anvendelse i norsk HR-praksis.

Målet med denne undersøkelsen har vært å se på hensiktsmessigheten ved bruk av personlighetstest i personellseleksjon. Jeg ønsket derfor å se nærmere på hvordan HR-rådgivere som jobbet spesifikt med personellseleksjon anvender personlighetstesten som seleksjonsverktøy. Jeg ville også finne ut av hva slags informasjon om kandidatene de får ut av å anvende personlighetstest, hvilke holdninger de har til dette verktøyet og hva slags erfaringer de har gjort seg. Jeg ønsket å se på praksisen deres i lys av hvordan de i arbeidshverdagen eventuelt erverver kunnskap om personlighetstest som seleksjonsverktøy. Dette ble undersøkt både i form av hva slags kilder som benyttes til faglig oppdatering og i hvilken grad informantene kjenner til relevante forskningsfunn som omhandler personlighetstester og personellseleksjon. Til slutt ble hensiktsmessigheten i informantenes tilnærminger vurdert ved at jeg reflekterte over disse i lys av relevant akademisk litteratur på området.

Oppgavens overordnede problemstilling er som følger: *I hvilken grad er HR-rådgiveres tilnærming til personlighetstesten som seleksjonsverktøy hensiktsmessig?*

Teori

For å forstå hvordan man anvender personlighetstester kreves kunnskap om psykologiske begreper, hvordan disse kan måles og hvilke statistiske forutsetninger som ligger til grunn for slike målinger (Nordvik, 1999; Nordvik og Stokkan, 2005). Personlighet har i mange undersøkelser vist å kunne forklare noe av variasjonen i jobbprestasjon (se for eksempel Anderson et al., 2008; Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Furnham, 2008; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998). Personlighet kan dermed gi informasjon om hvordan en kandidat vil prestere i framtiden. Dessverre ser det ut til at ikke all forskning når fram til praktikerne på HR-feltet (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001; Rynes, Colbert & Brown, 2002).

For å forstå resultatet i denne undersøkelsen, bør man ha kunnskap om hvordan personlighet måles, hva slags informasjon en personlighetstest kan gi og hvordan det henger sammen med jobbprestasjoner. I tillegg vil det være hensiktsmessig å ha kunnskap om forskning og praksis innenfor personellseleksjon og forholdet disse imellom. I dette kapitlet vil jeg derfor gå gjennom hva personlighet er, forskning som peker på hvordan personlighet og jobbprestasjoner henger sammen, personlighetstesters forutsetninger og strategier innenfor personellseleksjon.

Strategier for personellseleksjon

Et skille vi kan tegne innenfor strategier for personellutvelgelse er det *prediktive perspektivet* og det *konstruktivistiske perspektivet* (Anderson, Salgado, Schinkel, & Cunningham-Snell, 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

Kjernen i det prediktive perspektivet er at jobben ses på som en definert og stabil helhet hvor målet er å identifisere og ansette den kandidaten som best kan oppfylle jobbens krav (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). Dette perspektivet baserer seg på at man på forhånd beskriver de kvaliteter man mener en kandidat bør ha, og definerer dette gjennom grundige jobbanalyser (en nærmere definisjon av jobbanalyse følger senere i dette kapitlet). Disse kvalitetene bør i størst mulig grad kunne defineres som målbare dimensjoner, som kan avstemmes mot spesifikke kriterier. Grunntanken i dette perspektivet er at jobben er fast og konstant, og at man på bakgrunn av dimensjonene man måler skal kunne predikere hvordan den aktuelle kandidaten i fremtiden vil prestere i henhold til kriteriene man har forhåndsdefinert gjennom jobbanalysen (Nordvik & Langvik, 2006). En forutsetning for det prediktive perspektivet er at antall søkere overstiger antall ledige stillinger og at

beslutningen om hvem som skal innstilles og eventuelt ansettes ligger hos organisasjonen (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

I lys av at rollekrav til ulike jobber i økende grad er fleksible og komplekse og at organisasjonene av den grunn i større grad må konkurrere om de beste kandidatene, har det konstruktivistiske perspektivet fått økende fokus (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). I det konstruktivistiske perspektivet fokuserer man på at beslutningen tas både av organisasjonen og kandidaten. I dette perspektivet gis begge partene muligheten til å utveksle informasjon og sammen utvikle forventninger og forpliktelser til hverandre (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). I det konstruktivistiske perspektivet ser man på kandidaten som en ekspert på seg selv, og man lytter til kandidatens tolkninger og meninger i henhold til de virksomhetsmuligheter som knyttes til stillingen. På dette grunnlaget inngår man en psykologisk kontrakt som bidrar til å definere en felles forståelse av hvordan kandidaten og organisasjonen forholder seg til hverandre i fremtiden. Definisjonen av stillingens innhold blir dermed noe man analyserer seg fram til i løpet av prosessen (Nordvik & Langvik, 2006). På denne måten avpasser man ikke bare kandidatens kompetanse og selve jobben spesifikt mot hverandre, man avpasser også kandidatens verdier og organisasjonens kultur samt kandidatens kunnskap og holdninger i forhold til den aktuelle arbeidsgruppens klima (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). I prinsippet vil man aldri komme fram til en stillingsbeskrivelse som er helt korrekt, men det kan likevel konstrueres en oppfatning som anses som så pålitelig at man er villig til å satse på den (Nordvik & Langvik, 2006).

Det er ikke slik at disse to perspektivene er gjensidig utelukkende (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000), og det er neppe noen som driver med personellseleksjon ved å rendyrke bare én av disse strategiene (Nordvik & Langvik, 2006). For eksempel kan det være tilstrekkelig å innhente dokumentasjon på at kriteriene om utdanning og praktisk erfaring er på plass dersom man skal ansette en bygningsarbeider. Skal man derimot ansette en toppleder må man kanskje ta hensyn til hvordan kandidaten ser for seg at vedkommende tilnærmer seg strategiske utfordringer sett i lys av organisasjonens tilstand (Nordvik & Langvik, 2006).

I USA har man tradisjonelt sett vært dominert av det prediktive perspektivet hvor man har hatt et relativt organisatorisk perspektiv på personellseleksjon. I Europa har tradisjonen i større grad vært at oppmerksomheten har vært rettet mot et mer konstruktivistisk perspektiv som mer fokuserer på at seleksjonen foretas både av organisasjonen og kandidaten (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

Anvendelse av personlighetstester i personellseleksjon anses for å være en prediktiv strategi (Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

Psykometri

Psykometri er vitenskapen om måling av psykologiske egenskaper og atferd. En forutsetning for å kunne administrere psykometriske tester på en tilfredsstillende måte er at man har en viss innsikt i egenskapene psykometriske målinger innbefatter (Coaley, 2010; Mabon, 2004). I motsatt fall kan man komme i skade for å tolke utfallet mekanisk, uten å være klar over hvilke slutninger som kan trekkes – eller ikke trekkes. En forutsetning for at man skal kunne benytte seg av mål på personlighet som prediktor til å forutsi jobbprestasjon, er at målene på disse variablene tilfredsstillende gir krav til validitet og reliabilitet (Mabon, 2004).

Reliabilitet. Reliabilitet handler om i hvilken grad man oppnår konsistente resultater selv om man tester en person med ulike metoder eller på ulike tidspunkter, når hensikten er å måle det samme fenomenet. Dersom man gjør målinger av ett og samme fenomen på samme person i ulike settinger og oppnår store avvik i resultatene fra gang til gang, kan man ikke si at testen er reliabel (Murphy & Davidshofer, 2005). For å sikre at en personlighetstest er reliabel bør testen inneholde tilstrekkelig antall ulike testledd som er ment å måle det samme. Jo høyere samvariasjon man har mellom disse testleddene, samtidig som det er samvariasjon ved måling i ulike settinger, desto mer reliabel kan man si at en test er. For å øke reliabiliteten i en test kan man altså øke antall testledd (Murphy & Davidshofer, 2005). Jo flere utsagn en person rapporterer i en retning som indikerer mye av et personlighetstrekk, desto mer sikker kan vi være på at vedkommende faktisk har mye av dette trekket (Nordvik & Ulleberg, 2000). Man må imidlertid være oppmerksom på at en test med altfor mange testledd kan få lav reliabilitet fordi den som testes kan bli lei, miste interessen og dermed begynne å svare på måfå (Mabon, 2004). En reliabel test måler noe som ikke er feil, dette betyr at skårene er sanne. Reliabilitet er en forutsetning for testens validitet, som dreier seg om hva testen faktisk måler (Nordvik & Ulleberg, 2000).

Validitet. To hovedproblemstillinger i psykometriske målinger er å fastslå hvorvidt tester måler det de skal måle og hvorvidt de kan anvendes til å ta korrekte beslutninger. Det er ikke testene i seg selv som valideres, men slutningene man trekker på bakgrunn av testskårene (Murphy & Davidshofer, 2005). Testens validitet forteller oss altså i hvilken grad beslutningene som er tatt på bakgrunn av en testskåre har gyldighet. Validitet uttrykkes som

korrelasjon på en skala med absoluttverdier mellom 0 og 1. (Anderson & Cunningham-Snell, 2000; Murphy & Davidshofer, 2005). Nordvik og Ulleberg (2000) peker på fem strategier for å forstå betydningen av, og implikasjonene av testskårer. De fem validitetsstrategiene defineres som *innholdsvaliditet*, *begrepsvaliditet*, *kriterieorientert validitet*, *prediktiv validitet* og *samtidig validitet*. Innholdsvaliditet og begrepsvaliditet relaterer seg til hva testen måler og hva den kan brukes til (Nordvik & Ulleberg, 2000).

Innholdsvaliditet handler om å inspisere testleddene, altså å utforske innholdet i testen (Murphy & Davidshofer, 2005; Nordvik & Ulleberg, 2000). Vi kan si at testen har innholdsvaliditet når vi kan vise til at atferden som er valgt ut til testleddene utgjør et representativt utvalg av egenskapen man ønsker å måle (Domino & Domino, 2006; Murphy & Davidshofer, 2005). Innholdsvaliditet er et spørsmål om ekspertise og skjønn (Domino & Domino, 2006; Nordvik & Ulleberg, 2000).

Uansett hvor åpenbart det kan virke at testen måler det den er ment å måle, kan det forlanges at dette dokumenteres (Nordvik & Ulleberg, 2000). Det testen måler betraktes som hypotetiske abstraksjoner som er relatert til de observerbare variablene i testleddene (Domino & Domino, 2006; Murphy & Davidshofer, 2005; Nordvik & Langvik, 2006). Begrepsvaliditet handler om å dokumentere at testen måler det den er ment å måle. Dersom vi for eksempel måler angst, kan vi undersøke hvorvidt testen samvarierer med andre tester som også er ment å måle det samme. Vi kan også på forskjellige måter undersøke om de som skårer høyt eller lavt på testen oppfører seg på ulike måter og hvorvidt denne atferden er i overensstemmelse med måten vi mener angst vil vise seg i folks atferd (Nordvik & Ulleberg, 2000).

I personellutvelgelse vil man reise spørsmålet om testresultatene kan legges til grunn for beslutninger om utvelgelse av kandidater (Nordvik & Ulleberg, 2000). Da er vi inne på kriterieorientert validitet. Et kriterium handler i seleksjonssammenheng om å kunne måle hvor godt den som blir ansatt klarer jobben (Nordvik & Langvik, 2006). Hvis en personlighetstest skal være til nytte i personellutvelgelse må den korrelere med et kriteriemål. Kriterievaliditet handler om i hvilken grad målene på en personlighetstest henger sammen med et kriteriemål (Domino & Domino, 2006; Nordvik & Langvik, 2006; Nordvik og Ulleberg, 2000; Murphy & Davidshofer, 2005). Dersom vi vet at en gitt test korrelerer med en spesifikk jobbprestasjon, trenger vi ikke å bry oss om hva testen egentlig måler så lenge vi med sikkerhet vet at den fungerer. På den andre siden nytter det ikke å vite mye om en persons personlighet dersom vi ikke kan sette det i sammenheng med en gitt jobbprestasjon. Det er dette kriterievaliditet handler om (Nordvik & Ulleberg, 2000).

Hensikten med å studere prediktiv validitet er å avsløre korrelasjonen mellom testskårer som er samlet inn før en beslutning fattes, og kriterieskårer, som er samlet inn etter at beslutningen er fattet. Dersom man selekterer på bakgrunn av testskårer og deretter måler jobbprestasjon vil man ikke få målt hvordan de som ikke fikk jobben ville ha prestert. En forutsetning for å sammenligne utvalg er at de representerer populasjonen de er hentet fra. Så lenge de som skårer lavt ikke får forsøke seg i jobben er ikke dette tilfelle. Ideelt sett måtte man derfor personlighetstestet alle som søkte på en jobb, og latt alle disse fått prøve seg for deretter å korrelere prediktorvariabelen og kriterievariabelen. Dette er imidlertid lite praktisk og en urealistisk måte å få tak i data på (Domino & Domino, 2006; Murphy & Davidshofer, 2005).

Det praktiske alternativet til å dokumentere kriterievaliditet er å samle inn data som angår både prediktoren og kriteriet på et allerede selektert utvalg, man får da en såkalt samtidig validitet. Her mister vi imidlertid variabiliteten alle de som ikke ble ansatt representerer (Domino & Domino, 2006; Murphy & Davidshofer, 2005; Nordvik & Ulleberg, 2000). Dermed kan vi ikke vite i hvilken grad det selekterte utvalget systematisk skiller seg fra normalpopulasjonen. Det finnes imidlertid studier som sammenlikner prediktive og samtidige metoder, og disse stemmer ofte tilstrekkelig overens til at man forsvarer å benytte seg av samtidig validitet som prediktor (Murphy & Davidshofer, 2005; Nordvik & Ulleberg, 2000).

Ved personlighetstesting i seleksjonssammenheng er vi opptatt av samvariasjonen mellom testresultatene (prediktor) og jobbprestasjon (kriteriet) (Anderson & Cunningham-Snell, 2000; Nordvik & Langvik, 2006; Nordvik & Ulleberg, 2000; Skorstad, 2008). En verdi på 0 indikerer at det ikke er sammenheng mellom personlighet og jobbprestasjon, mens en verdi på 1 indikerer at metoden er 100 % treffsikker (Anderson & Cunningham-Snell, 2000; Nordvik & Ulleberg, 2000).

I en typisk validitetsstudie er det forholdet mellom den aktuelle testen og det aktuelle kriteriemålet som er av interesse, selv om det man egentlig er ute etter er forholdet mellom testen og kriteriets konstrukt. Man er altså ikke ute etter å predikere skåre på jobbprestasjon, men selve jobbprestasjonen (Murphy & Davidshofer, 2005).

Man kan ikke forvente at en god, omhyggelig valgt test vil påvise en validitet på mer enn .50 (Anderson & Cunningham-Snell, 2000; Murphy & Davidshofer, 2005), og validitetskoeffisienter høyere enn .30 er sjeldne i anvendte settinger (Murphy & Davidshofer, 2005). I personellseleksjon regnes verdier på over .35 – .40 som høye (Cohen & Cohen, 1983, omtalt i Martinsen, 2008). Grunnen til at korrelasjonene fremstår som relativt lave er at vi

”mister” mye av validiteten da det her er snakk om å måle latente variabler og vi ikke har perfekte mål på verken prediktor (personlighet) eller kriterie (jobbprestasjon). Dette resulterer i at validitetskoeffisienten til både testresultatet og kriteriemålingen påvirkes av begrepsvaliditeten for både prediktor og kriteriet (Nordvik & Ulleberg, 2000; Murpy & Davidshofer, 2005).

Psykometriske tester fører ikke nødvendigvis alltid til korrekte beslutninger, men sammenliknet med mange andre metoder man benytter til å ta beslutninger om for eksempel ansettelse anses de for å representere det mest nøyaktige, rettfærdige og økonomiske alternativet man har tilgjengelig (Murpy & Davidshofer, 2005). I situasjoner der man skal foreta beslutninger om store menneskemengder (for eksempel til militæret) representerer psykologiske tester den eneste praktiske metoden til å foreta systematiske beslutninger (Murpy & Davidshofer, 2005).

Personlighet

Ulike interessefelt innenfor personlighetsforskningen har ført til at personligheten beskrives og forklares ut ifra flere perspektiver. Ifølge Larsen og Buss (2005) kan disse interessefeltene deles inn i seks domener. Det *disposisjonelle domenet* handler om å identifisere og måle de viktigste måtene mennesker skiller seg fra hverandre. I det *biologiske domenet* er man opptatt av hvordan genetik, nervesystem og evolusjon bidrar til å forme personlighet. Det *intrapyskiske domenet* tar for seg mer eller mindre bevisste mentale mekanismer som motiverer menneskelig atferd. I det *kognitiv-eksperimentelle domenet* er man opptatt av kognisjon og subjektive erfaringer som bevisste tanker, følelser, overbevisning og lyster. Det *sosiale og kulturelle domenet* studerer hvordan personlighet påvirker, og blir påvirket av, sosial og kulturell kontekst. Domenet *tilpasning* refererer til på hvilken måte personlighet henger sammen med hvordan vi håndterer, avpasser og regulerer oss i henhold til variasjonen i dagliglivets hendelser. Ingen av disse perspektivene kan benyttes alene for å beskrive eller forklare personlighet fullstendig. For å forstå en persons helhet, må man altså ta utgangspunkt i flere slike teoretiske perspektiver (Larsen & Buss, 2005).

Det er stor forskjell mellom ulike teoretikere i hva som legges vekt på og hva som anses som viktig når personlighet defineres. Disse definisjonene varierer i forhold til hvilke spesifikke bestanddeler personligheten består av, hvilke prosesser som utløser forskjellige personlighetsuttrykk samt på hvilken måte personlighet utvikler seg. De fleste teorier antar at personligheten kan uttrykkes på flere nivåer og at den er stabil nok til å kunne si noe om individers atferd i situasjoner i fremtiden (Hagen, Nysæter & Kennair, 2009). Jeg har valgt å

benytte Larsen og Buss' (2005) definisjon som lyder som følger: "Personlighet er en samling av psykologiske trekk og mekanismer i individet som er organiserte og relativt stabile, og som påvirker vedkommendes samhandling med, og tilpasning til, det intrapsykiske, fysiske og sosiale miljø" (s. 4, min oversettelse).

Måling av personlighet. Måling av personlighet gjøres som regel ved at kandidaten fyller ut et selvevalueringskjema der man skal velge hva som passer best blant en mengde utsagn (Nordvik & Stokkan, 2005). Dette er altså en indirekte målemetode som forutsetter at det er en sammenheng mellom de skriftlige responsene som avgis og personens fremtidige jobbatferd (Iversen, 2003). Dette kan enten gjøres elektronisk der et dataprogram regner ut de endelige skårene, eller manuelt med penn og papir der testadministratoren summerer kandidatens råskårer og konverterer disse til standardiserte skårer (Smith & Smith, 2005).

Når personlighet måles, tar man gjerne utgangspunkt i trekkteori eller typeteori. Trekkteori fokuserer på grader av individuelle forskjeller mellom mennesker og opererer gjerne med skalaer på dimensjoner av ulike trekk som kan fange spennvidden i personligheten. Typeteori fokuserer i større grad på likheter mellom mennesker og kjennetegnes ved at vi klassifiserer en person ut ifra en kombinasjon av karakteristika hos en person. Typeteori er imidlertid kritisert for å ha en reduksjonistisk tilnærming som setter folk i bås, samt at variasjonen kan bli like stor innad i kategoriene som mellom kategoriene. Typeteorier blir ansett for å være lite egnet til rekruttering (Iversen, 2003; Skorstad, 2008). I denne oppgaven vil jeg teoretisk sett i all hovedsak fokusere på undersøkelser som tar for seg tilnærminger med trekkteori som utgangspunkt.

I empirisk personlighetsforskning er trekk-tilnærmingen svært dominerende. Etersom trekk-tilnærmingen baserer seg på at personlighetstrekk kan beskrives og måles, kan man studere hvordan variasjon i årsaksbetingelser skaper variasjon i personlighetstrekk, og hvordan dette igjen vil gi variasjon på effektsiden (Nordvik, 2005). Trekkbeskrivelser er dermed nyttige blant annet fordi de kan hjelpe oss å predikere atferd (Larsen & Buss, 2005).

Normering av personlighetstest. For å forstå hvor man befinner seg på personlighetstestens dimensjoner kreves kunnskap om psykologiske begreper, psykometri og statistikk (Nordvik, 1999; Nordvik & Stokkan, 2005). Folk flest er sjelden i stand til å tegne sin egen profil uten å besvare testleddene i testen (Costa & McCrae, 1992; Nordvik & Stokkan, 2005). Nordvik og Stokkan (2005) viste at selv ikke psykologistudenter var i stand til å gjengi personlighetsskårene sine korrekt, til tross for at de hadde kunnskap om både

personlighetspsykologi, psykometri og statistikk. Hadde man vært i stand til å tegne sin egen profil, ville tester vært overflødige og man kunne bedt kandidatene om å beskrive sin egen profil, uten å måtte fylle ut en tidkrevende og kanskje kostbar test (Costa & McCrae, 1992; Nordvik & Stokkan, 2005). Derfor benyttes testledd der man bekrefter en rekke utsagn om sine tilbøyeligheter når man måler personlighet. I prinsippet anvendelse av testledd en rasjonell erstatning for atferdsobservasjon, der man i stedet for å observere hvordan mennesker oppfører seg spør dem om det (Nordvik & Stokkan, 2005).

Når vi måler personlighet er det imidlertid personens omdømme vi er ute etter, og ikke personens identitet. Selvrapporing av personlighet er utsagn om hvem man selv tror man er, og disse dataene i seg selv er så å si ubrukelige (Hogan, 2005). Målemodellen man benytter til personlighetstester handler om å ta utgangspunkt i uttalelser mennesker gjør om seg selv, for deretter, på en empirisk måte, å fastsette sammenhengen mellom deres selvbeskrivelse og deres omdømme. Fordi omdømme sammenfatter en persons tidligere atferd, samtidig som tidligere atferd er den beste prediktor for framtidig atferd, er omdømme den beste informasjonen vi har om framtidig atferd. Nøkkelen ligger altså i å ta utgangspunkt i hva mennesker forteller om seg selv og oversette det til hva andre forteller om dem (Hogan, 2005).

Når man avleser skårene på en personlighetstest er man interessert i å se hvor på skalaen vedkommende kommer ut i forhold til normgruppen som det er naturlig å anvende som sammenlikningsgrunnlag (Domino & Domino, 2006; Gregory, 2004; Murphy & Davidshofer, 2005; Smith & Smith, 2005). På bakgrunn av kandidatens svar på selvevalueringsskjemaet regnes først en råskåre (Gregory, 2004; Iversen, 2003; Smith & Smith, 2005). For å kunne tolke en persons testresultater på en fornuftig måte, må man ta i betraktning resultatene til andre som har tatt den samme testen. Dette kaller man for testens normgruppe. Normgruppen skal gjenspeile en gjennomsnittlig populasjon det vil være naturlig å sammenlikne test-takerens resultater med. Normgruppen utarbeides derfor ved at man konverterer gjennomsnittet av alle disse personenes råskårer til middelveiden på hver skala. Dermed har man oppnådd en standardisert skåre, og har mulighet til å avstemme hvor denne personen plasserer seg i forhold til et gjennomsnitt (Domino & Domino, 2006; Gregory, 2004; Murphy & Davidshofer, 2005).

Personlighetstrekk. Personlighetstrekk kan defineres som ”en avgrenset, konsistent tilbøyelighet som omfatter følelser, tanker og handlinger” (Nordvik, 2006, s. 80).

Personlighetstrekk sier noe om hvordan mennesker er forskjellige fra hverandre, men også

hvordan man likner på hverandre. Trekkene beskriver for eksempel hvordan vi tenker, resonnerer og tar beslutninger, og hvilken effekt vi kan ha på andre. Selv om en persons tanker, følelser og handlinger til en viss grad kan variere over korte eller lengre perioder, vil man likevel over tid plassere seg på et visst nivå på dette trekket sammenliknet med andre. På denne måten blir det den gjennomsnittlige tendensen av et trekk hos en person man beskriver (Larsen & Buss, 2005). Måten et trekk påvirker et individ på bestemmes ikke bare av hvor mye man har av det spesifikke trekket, men også av hvor mye man har av andre trekk (Larsen & Buss, 2005). Måten et personlighetstrekk vises hos en person, kommer an på i hvilken grad situasjonen innbyr til det. Det er derfor ikke slik at personlighetstrekk alltid kommer til syne uavhengig av hvilken situasjon man befinner seg i (Nordvik, 2006).

Personlighetstrekk virker gjennom interesser, vaner, ferdigheter og kompetanse. Dette foregår på den måten at vi mer eller mindre systematisk utprøver oss selv, og registrerer resultatet i form av erfaringer. Basert på disse erfaringene gjør vi oss opp meninger av hva vi liker, ikke liker og hva vi ønsker å fortsette med. Dermed får vi interesser og preferanser som etter hvert former hva vi foretrekker å ta vare på og videreutvikle (Nordvik, 2006).

Å komme til enighet om et godt mål på personlighet har til en viss grad vært hindret av uenigheter om i hvilken grad atferd er konsistent, og hvilke faktorer som bør være inkludert i en adekvat beskrivelse av en normal personlighet. (Mabon, 2004; McCrae & Costa, 2003; Murphy & Davidshofer, 2005). De siste årene har man imidlertid kommet til en viss konsensus innen personlighetsforskningen. I dag mener de fleste forskere på området at personligheten er tilstrekkelig stabil til at den kan måles på en meningsfull måte, samt at femfaktormodellen står for den mest akseptable personlighetstaksonomien (Andersen et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000; Costa & McCrae, 1991; Hagen et al., 2009; Larsen & Buss, 2005; Mabon, 2004; McCrae & Costa, 2003; Murphy & Davidshofer, 2005; Nordvik, 2005, 2006, 2009; Furnham, 2008; Weiner & Greene, 2008).

Femfaktormodellen. Femfaktormodellen er hierarkisk oppbygd med de fem hovedtrekkene *Nevrotisisme*, *Ekstraversjon*, *Åpenhet*, *Medmenneskelighet* og *Planmessighet* på toppen, der hvert av disse inkluderer seks undertrekk som gjerne betegnes som fasetter (Costa & McCrae, 1991; McCrae & Costa, 2003; Nordvik, 2006). Femfaktormodellen kan hjelpe oss å predikere framtidig atferd, for eksempel yrkesprestasjoner (Costa & McCrae, 1991; Larsen & Buss, 2005; McCrae & Costa, 2003).

Nevrotisisme reflekterer en persons tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander som for eksempel negative tanker, angst og bekymring og identifiserer personer

som blant annet er tilbøyelige til å ha dårlige mestringsstrategier samt ha skyldfølelse, skamfølelse og lav selvtilit (Kaufmann & Kaufmann, 2003; McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Når det gjelder atferd, tenderer personer som skårer høyt på trekket Nevrotisisme til i større grad å ha lavere impuls kontroll og dermed i større grad gi etter for fristelser som for eksempel gambling, rusmidler og overspising (Brooner, Schmidt & Herbst, 1994, omtalt i McCrae & Costa, 2003), samt i større grad få panikk i krisesituasjoner, bryte sammen og være avhengig av hjelp fra andre (McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Det motsatte av Nevrotisisme er emosjonell balanse og stabilitet (Nordvik, 2006). Emosjonell stabilitet uttrykker for eksempel personer som har sinnsro, er avslappet, hardføre, emosjonelt stabile og trygge på seg selv (Goldberg, 1990; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Weiner & Greene, 2008).

Ekstraversjon beskriver i hvilken grad en person er sosialt aktiv, altså hvilken intensitet vedkommende har i mellommenneskelig samspill (McCrae & Costa, 2003). En ekstravert person kan for eksempel beskrives som optimistisk, vennlig, pratsom, livlig, trives i sosiale sammenhenger og er trygg på seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2003; McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Høy grad av ekstraversjon reflekterer personer som naturlig tar styringen, liker å ha mye å gjøre, har mye livskraft, er pratsomme og lever et aktivt og energisk liv (Kaufmann & Kaufmann, 2003; McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Det motsatte av ekstravert er introvert. En introvert person beskrives gjerne som distansert, reservert, oppgaveorientert, trives best i rolige omgivelser og som helst lar andre ta seg av å snakke i forsamlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Weiner & Greene, 2008).

Åpenhet beskriver personer som er engasjert av det abstrakte og tiltrekkes av nye ideer, har livlig fantasi og anerkjenner alternative muligheter og verdier, er opptatt av estetikk, nysgjerrige og liker å prøve ut nye ting (McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Personer som skårer høyt på dette trekket opplever gjerne sterke følelser, og ser på dette som en viktig del av livet. Personer som har mye av dette trekket er gjerne kreative, skapende og oppfinnsomme (McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Personer som har lite av dette trekket er gjerne mindre kreative og fantasifulle (Goldberg, 1990), bruker mindre tid på dagdrømming og ønsker i større grad å forholde seg til realistisk tenkning (Weiner & Greene, 2008).

Medmenneskelighet sier noe om forskjeller i måten man kommer overens med andre på. Skårer man høyt på dette trekket refererer det til i hvilken grad man er samarbeidsvillig, hjelpsom, forsonlig, uselvisk, tillitsfull og har gode hensikter. Personer som skårer lavt på

dette trekket er mer tilbøyelige til å være lite samarbeidsvillige, manipulerende, egoistiske, hevnjerrige og uhøflige, skeptiske til andre mennesker og mistenker dem for å være ute etter en (Kaufmann & Kaufmann, 2003; McCrae & Costa, 2003; Nordvik, 2006; Weiner & Greene, 2008). Personer som har mye av dette trekket er ydmyke, altruistiske og godt likt av andre, oppriktig interessert i hvordan andre mennesker har det, gode lyttere, og skryter ikke av seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2003; McCrae & Costa, 2003; Nordvik, 2006; Weiner & Greene, 2008).

Planmessighet refererer til i hvilken grad man legger planer, staker ut en vei som man følger til målet er nådd og holder avtaler, eller lett sporer av når morsomme ting dukker opp underveis (Nordvik, 2006). Jo høyere skåre på dette trekket, desto mer velorganisert, selvdisciplinert, hardtarbeidende, målrettet, systematisk, nøyaktig, punktlig og grundig er man (Kaufmann & Kaufmann, 2003; McCrae & Costa, 2003; Weiner & Greene, 2008). Personer som rapporterer lite av dette trekket er i større grad uorganiserte, likegyldige og slurvete (Goldberg 1990).

Femfaktormodellen synes å ha en universell gyldighet på tvers av språk og kultur hvilket betyr at de samme individuelle forskjellene viser seg på tvers av landegrenser (McCrae & Costa, 2003; Nordvik, 2005). Det er også dokumentert at personlighetstrekk er stabile over tid (Larsen & Buss, 2005; McCrae & Costa, 2003). Femfaktormodellens prestisje kommer til uttrykk i de vertøyene som søker sertifisering for "arbeidspsykologiske profilverktøy" hos Det Norske Veritas (Nordvik, 2009).

Empiri

Det er brakt på det rene at femfaktormodellen har bidratt til å fremme det differensielle perspektivet på organisasjonspsykologi. Så godt som alle studier på dette feltet knyttes nå opp i mot femfaktormodellen, og det finnes en mengde evidens for at personlighetstrekk bidrar til å predikere flere ulike aspekter av yrkesmessig atferd (se for eksempel Anderson et al., 2008; Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Furnham, 2008; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998).

Planmessighet ser ut til å være det trekket som best predikerer jobbytelse på tvers av alle yrker (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998). Også trekket Nevrotisme ser ut til å predikere yrkesprestasjoner på tvers av alle yrker (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991, Hurtz og Donovan, 2000; Salgado, 1997). For resterende personlighetsdimensjoner varierer den estimerte sanne skåren med yrkesgruppe og kriterietype (Barrick et al., 2001; Barrick &

Mount, 1991; Salgado, 1997, Hertz & Donovan, 2000). Ekstraversjon er en valid prediktor for yrker som innebærer sosial interaksjon, ledelse (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Hertz og Donovan, 2000) og salg (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Hertz & Donovan, 2000). Åpenhet har i flere metaanalyser vist seg å være en valid prediktor for treningsfremskritt på tvers av yrker (se for eksempel Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Hertz og Donovan, 2000). Medmenneskelighet er også vist å kunne predikere jobbprestasjoner, men da bare i de tilfellene dette trekket er særskilt viktig (Salgado, 1997), for eksempel i yrker som krever sosial interaksjon (Barrick & Mount, 1991) og teamarbeid (Barrick et al., 2001).

Det har også vært vist at personlighetstrekk kan avdekke atferd som kan være uønsket i en jobbsituasjon. Salgado (2002) har vist at trekkene Planmessighet og Medmenneskelighet kan predikere negative atferdsavvik som tyveri, disiplinære problemer, stoffmisbruk, hærverk, regelbrudd og annen uansvarlig atferd. Denne undersøkelsen viste også at både Nevrotisisme, Planmessighet og Medmenneskelighet kan predikere turnover i form av i hvilken grad ansatte blir avskjediget eller at man selv sier opp.

Meta-analyser viser gjerne validitetskoeffisienter for Planmessighet på mellom .20 og .30 på generelt nivå. For spesifikke kriterier kan validitetskoeffisienten være opp til .40 (se for eksempel Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998). Ifølge Anderson et al. (2008) levner evidensen fra den samlede forskningen de siste årene ingen tvil om at personlighetsmål basert på femfaktormodellens dimensjoner er betydningsfulle variabler for prediksjon av jobbprestasjoner, og at disse trygt kan anvendes som et verktøy for personellseleksjon.

Personlighetstester som seleksjonskriterium

Personlighetstester benyttes til å kartlegge en persons personlige egenskaper og atferdsmønstre. Hensikten med en personlighetstest i en seleksjonsprosess er altså å kunne si noe om hvordan en person mest sannsynlig vil handle i fremtiden (Iversen, 2003; Nordvik, 2006). Selv om personlighet kan predikere jobbprestasjoner (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter 1998; Hertz & Donovan, 2000), skal ikke personlighetstester være det eneste vurderingskriteriet i en seleksjonsprosess. Andre kriterier man vurderer er blant annet evnetester, intervju, utdanning og referanser (Nordvik & Langvik, 2006).

I en seleksjonsprosess må man være klar over hvilke nivåer og kombinasjoner av disse personlighetsdimensjonene man er på jakt etter. Ekstremt høye skårer er ikke nødvendigvis

fordelaktig. For eksempel kan ekstremt høy skåre på åpenhet tyde på at man tror på hva som helst og mangler respekt for empiri og faktiske forhold. Ekstremt høy grad av medmenneskelighet vil kanskje gi seg utslag i at man ikke kan håndtere konflikter, har problemer med upopulære beslutninger og oppsigelser, mens ekstremt lav skåre på nevrotisisme kan bety at man ikke evner å sette seg inn i og forstå andres følelser (Nordvik, 2006). Selv om planmessighet anses for å være det trekket som best predikerer arbeidseffektivitet (Salgado, 1997), vil ekstremskåre her kunne bety at man har problemer med å endre på beslutninger man tidligere har tatt (Nordvik, 2006).

Personlighetstester har vist seg å ha en tilleggsvaliditet i tillegg til de andre seleksjonskriteriene man benytter i en seleksjonsprosess. Det vil si at de har en validitet som andre kriterier ikke fanger opp, og dermed gir et bidrag utover de andre metodene som benyttes. Jo lavere korrelasjonen mellom to metoders prediktive evner er, desto mer tilleggsvaliditet vil et tillagt kriterie gi. Dette betyr at en høyere korrelasjon representerer en overlapp i forhold til hva disse metodene måler (Schmidt & Hunter, 1998). Dersom to kandidater vurderes likt etter evnetester, utdanning eller andre kriterier, kan en personlighetstest for eksempel si noe om hvordan disse kriteriene kommer til uttrykk, og på hvilken måte kandidatene passer inn i en organisasjon (Nordvik & Langvik, 2006). ”Evne til planlegging”, ”teamorientert”, ”analytisk”, ”utadvent” og ”gode samarbeidsevner” er eksempler på begreper som refererer til egenskaper som etterlyses i stillingsannonser. I dette henseende er det naturlig at arbeidsgiveren benytter seg av metoder som gir en viss mulighet til å måle nettopp disse egenskapene (Skorstad, 2008). Prediksjoner i personellseleksjon kan gjøres mer valide ved å ta hensyn til kombinasjoner av personlighetstrekk, og matche disse mot jobbanalyser, enn hva som er tilfellet dersom man bare ser på enkelttrekk (Nordvik, 2006). Dimensjonene i femfaktormodellen er relativt uavhengige av mentale evner (McCrae & Costa, 1981, omtalt i Barrick & Mount, 1991).

Et resultat av å anvende personlighetstester er at dette også kan bidra til å øke kandidatens selvbevissthet. I noen tilfeller kan derfor tilbakemeldingen man får fra personlighetstester bidra til at mennesker endrer sine karrierevalg eller på andre måter korrigerer kursen i sine liv (Gregory, 2004).

Korrekt bruk av psykologiske tester i seleksjonssammenheng handler om å samle inn informasjon og fremstille resultater på en systematisk måte. Dermed kan man unngå at forhold som for eksempel god kjemi mellom intervjuer og kandidat i jobbintervjuet blir avgjørende. Fordi bruk av tester gir mindre rom for syensing, sikrer man en mer objektiv vurdering av kandidatene (Skorstad, 2008).

Kan personlighet identifiseres i jobbintervjuet? Intervju er det vanligste verktøyet som benyttes i jobbseleksjon (Barrick, Patton & Haugland, 2000). Når det kommer til i hvilken grad en intervjuer er i stand til å bedømme kandidatens personlighet, har det vært vist korrelasjoner på $r = .16$ for Planmessighet, $r = .17$ for Emosjonell stabilitet, $r = .42$ for Ekstraversjon, $r = .34$ for Åpenhet og $r = .30$ for Medmenneskelighet (Barrick et al., 2000). Dette betyr at de trekkene som best predikerer jobbprestasjoner på tvers av yrker, nemlig Planmessighet (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998) og Emosjonell Stabilitet (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991, Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997), som er det motsatte av Nevrotisisme, er de trekkene som er vanskeligst for intervjueren å vurdere (Barrick et al., 2000). Det viser videre at intervjuerne har mindre problemer med å vurdere kandidatens Åpenhet, som for eksempel kan predikere treningsfremskritt på tvers av yrke (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Hurtz og Donovan, 2000) og Medmenneskelighet, som kan forutsi jobbprestasjoner i yrker som krever sosial interaksjon (Barrick & Mount, 1991) og teamarbeid (Barrick et al., 2001). Ekstraversjon, som er en valid prediktor for yrker som innebærer sosial interaksjon, ledelse (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Hurtz og Donovan, 2000) og salg (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000), er altså det trekket som er enklest å identifisere i jobbintervjuet. Korrelasjonskoeffisienten for kandidatens skåre Ekstraversjon og intervjuernes bedømming av dette trekket anses for å være sterk av Barrick et al. (2000). Videre har det vært påvist at det er store individuelle forskjeller mellom intervjuere i forhold til hvordan man bedømmer kandidaters personlighet, styrken på disse bedømmingene, og i hvilken grad de ulike personlighetsdimensjonene blir vektlagt i vurdering av kandidatens egnethet til bestemte jobber (Van Dam, 2003).

Dersom man ønsker å avdekke en kandidats atferd og handlemåte i en jobbsituasjon kan man konstruere intervjuguider som tar opp disse spørsmålene. Å reflektere og eksemplifisere rundt kandidatens atferd i en jobbsituasjon kaller Mabon (2004) og Taylor og Small (2002) for *atferdsintervjuer* og *situasjonsintervjuer*. Atferdsintervjuer tar opp spørsmål omkring kandidatens tidligere handlemåte i jobbrelaterte situasjoner, mens situasjonsintervjuer dreier seg om hvordan kandidaten tenker seg at vedkommende vil oppføre seg i en hypotetisk jobbsituasjon. Kvaliteten på resultatene fra informasjonen man får fra denne typen intervjuer er imidlertid avhengig av den innsatsen man legger i jobbanalysen på forhånd (Mabon, 2004). Ifølge Taylor og Small (2002) har denne typen intervjuer høy validitet, både med og uten anvendelse av deskriptive rangeringsskalaer. Deres metaanalyse

konkluderte blant annet med en prediktiv validitet på mellom $r = .47$ og $r = .63$ avhengig av intervju type og rangeringsmetode (Taylor & Small, 2002). Dette er sterke korrelasjoner i seleksjonssammenheng (Cohen & Cohen, 1983, omtalt i Martinsen, 2008). En studie av samtidig validitet, utført på kundekonsulenter, viser at mens et situasjonsintervju alene forklarer 10% av variasjonen i jobbprestasjon, vil man få forklart ytterligere 7% av variasjonen dersom man legger til personlighetsfaktorene Medmenneskelighet, Planmessighet og Ekstraversjon (DeGroot & Kluemper, 2007). Ved å på forhånd utarbeide en strukturert jobbanalyse, definere hvilke krav som skal stilles til den aktuelle kandidaten på de ulike kriteriene, og deretter systematisk vekte skårene fra de ulike kriteriene henhold til hverandre, vil man med større sannsynlighet kunne si noe om hvordan den aktuelle kandidaten vil prestere i framtiden (Mabon, 2004).

Jobbanalyse. Før en ansettelse er det viktig å vite hvilke arbeidsoppgaver personen man ansetter skal gjennomføre. På grunnlag av jobbanalysen lager man for eksempel innhold i stillingsbeskrivelse, annonse og jobbintervju, i tillegg til at man velger metoder som skal måle de egenskaper og ferdigheter man er ute etter (Bartram, 2008; Martinsen, 2008; Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008). Hensikten med dette er å identifisere hva slags personlige egenskaper og atferd som, basert på blant annet forskningsresultater og teori, forbindes med effektiv utførelse av disse arbeidsoppgavene samt viktighetsgraden disse egenskapene representerer (Bartram, 2008; Martinsen, 2008). Nøkkelen til en god jobbanalyse ligger altså i å identifisere hvilke faktorer som er viktig vedrørende den aktuelle stillingen (Bartram, 2008). Dersom man ikke er klar over hva man skal kreve av en ansatt vet man heller ikke hvilke egenskaper man skal vurdere hos kandidaten, dermed er man mer utsatt for å bli forført av inntrykk som ikke nødvendigvis er valide i forhold til beslutningen som skal tas (Nordvik & Langvik, 2006). Jobbanalysen bidrar til at man så konkret som mulig får kartlagt og vektlagt krav til jobben som skal utføres og den som skal ansettes. Dette benyttes deretter til en målestokk som både kandidaten og virksomheten kan dra nytte av i sine gjensidige vurderinger (Kahlke & Schmidt, 2000). I forholdet mellom jobbanalyse og personlighetstest kan man for eksempel på forhånd definere hva slags personlige egenskaper som relaterer seg til stillingen, og hvilke trekk og underfasetter som er mer eller mindre viktige samt hvilke områder på hver av dimensjonene det er ønskelig at kandidaten befinner seg (Bartram, 2008; Nordvik & Langvik, 2006). Vurderinger og prediksjoner som gjøres i forbindelse med personellseleksjon vil kunne gjøres mer valide ved at man tar hensyn til kombinasjoner av

personlighetstrekk, heller enn å se på enkelttrekk, og ser disse i forhold til hva slags person man trenger ut ifra en jobbanalyse (Nordvik, 2006).

Først når man vet hva jobben består av kan man avstemme i hvilken grad jobbsøkerens kompetanse stemmer overens med arbeidsoppgavene som skal utføres. Slurver man i denne fasen, kan det lett føre til følgefeil (Skorstad, 2008). Dersom man ikke i tilstrekkelig grad foretar en jobbanalyse på forhånd som definerer hva man skal kreve av og vurdere hos personer som skal tilsettes, får man heller ikke tatt hensyn til dette i utvelgelsen (Raymark, Schmidt & Guion, 1997), og man står i fare for å la seg forføre av inntrykk som ikke nødvendigvis er valide nok i forhold til den beslutningen man står overfor (Nordvik & Langvik, 2006). Nordvik og Langvik (2006) peker på tre fallgruver man bør være på vakt mot. Det ene er *førsteintrykket*. Førsteintrykket kan skape hypoteser og kvaliteter ved en person som deretter fører til at man i den videre prosessen vektlegger og fordreier informasjon på en slik måte at man får bekreftet dette inntrykket (Dougherty, Turban & Callender, 1994; Skorstad, 2008). Studier viser at intervjuere har en tendens til å danne seg et inntrykk av kandidater tidlig i intervjuet, ofte på et tynt informasjonsgrunnlag, for deretter å selektivt rette oppmerksomheten mot informasjon som bekrefter førsteinntrykket (Dougherty et al., 1994). Den neste fallgruven er det som Skorstad (2008) omtaler som *likhetseffekten*. En typisk feil som begås i ansettelse er at vi har en tendens til å foretrekke kandidater som likner på oss selv, dette være seg alder, kjønn, hudfarge, sosial klasse og utdanning (Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008) for å nevne noen. Det tredje forholdet man ifølge Nordvik og Langvik (2006) bør være bevisst på er *halo-effekten*. Denne effekten oppstår når man tenderer til å tro at personer som har utmerket seg positivt på ett område, også utmerker seg positivt på helt andre områder (Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008). Dette kan for eksempel komme til uttrykk ved at man oppfatter idrettstjerner som flinke ledere eller konsulenter uten å ha belegg for det (Nordvik & Langvik, 2006), eller at man oppfatter personer man finner attraktive som dyktige og gode arbeidstakere (Skorstad, 2008).

Uten en definert jobbanalyse, kan man risikere å lete etter en dyktig person som ikke nødvendigvis har de egenskapene som er relevante for den aktuelle stillingen (Nordvik & Langvik, 2006). Først når vi vet hva jobben består av, har vi anledning til å avstemme om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene (Skorstad, 2008). Når man i jobbanalysen vurderer hvilke personlighetstrekk og fasetter som er relevante for en stilling og hvilket nivå som er ønskelig, må man ta i betraktning sidene med oppgaven som skal løses, det sosiale miljøet på arbeidsplassen og noen ganger også organisasjonen som helhet. Derfor

vil jobbanalyser per i dag være mye mer komplekse og sammensatte enn hvordan de var i sin opprinnelige form (Nordvik & Langvik, 2006).

Til tross for at de fleste lærebøker innenfor rekruttering og seleksjon argumenterer for at man i jobbanalysen bør spesifisere de personlige egenskapene man er ute etter før man går hen og måler dette, er det sjelden at dette blir gjort. Mange organisasjoner ser verken ut til å være interessert i eller ha nok kompetanse omkring jobbanalyse (Anderson & Cunningham-Snell, 2008; Furnham, 2006). Dette ser ikke ut til å være et unntak ved bruk av personlighetstester (Skorstad, 2008). Når personlighetstester brukes, gjøres det ifølge Nordvik og Langvik (2006) antagelig oftest på den måten at man avventer testresultatet, og deretter forsøker å gjøre en best mulig vurdering ut ifra det som kommer.

Måling av jobbprestasjon. I metaanalyser som undersøker hvorvidt personlighet kan predikere jobbprestasjoner, må man vurdere personligheten og personlighetstrekkene opp imot noe. Det har hersket en viss uenighet om hvordan man måler jobbprestasjon, og ulike mål på dette har vært benyttet (Martinsen, 2008). De vanligste målene som har vært brukt i metaanalyser har vært overordnede vurdering, treningsfremgang og personaldata (Barrick & Mount; 1991; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter 1998). Ved overordnede vurdering gjør den overordnede en relativt global vurdering av medarbeideren med henblikk på hvor effektiv vedkommende har vært i forhold til summen av alle arbeidsoppgaver en har (Martinsen, 2008). Når noen blir ansatt i en ny jobb, vil det i de fleste tilfeller kreve en viss mengde opplæring. Mange studier har derfor blitt gjennomført for å undersøke om resultatene av denne opplæringen har sammenheng med den nyansattes personlige egenskaper (Martinsen, 2008). Personaldata kan for eksempel handle om i hvilken grad en person har fått lønnsøkning, har mye fravær, gjør feil (Salgado, 1997), og arbeidstakerens produktivitet i form av kvantifiserbare variabler som antall solgte eller produserte enheter (Schmidt & Hunter, 1998).

Tilbakemeldingssamtalen

Dersom kandidaten vet at vedkommende vil få tilbakemelding på testresultatet vil dette bidra til at prosessen oppleves som attraktiv for dem i tillegg til at det øker sannsynligheten for at testen fylles ut på en ærlig og pålitelig måte (Coaley, 2010; Toplis, Dulewicz & Fletcher, 2005). Selv om dimensjonene i en personlighetstest har vist seg å ha en viss allmenn relevans i seleksjonssammenheng, er det ikke sikkert testresultatene til enhver tid yter kandidaten optimal rettferdighet. For eksempel kan kandidaten inneha noen karakteristika som ikke

dekkes av personlighetstesten som benyttes, eller det kan være umulig for kandidaten å svare erfaringsbasert på noen av spørsmålene som danner testens faktorer. Man må anta at testpersonen har gode forutsetninger for å supplere selvbeskrivelsen som personlighetstesten gir uttrykk for. Man kan likevel ikke forvente at den som testes vil være enig i alt testen sier. For eksempel har de færreste av oss et klart bilde av hvordan en har vektet utsagnene som danner de ulike faktorene. En typisk tilbakemelding vil derfor romme forhold som kandidaten umiddelbart vil kjenne seg igjen i, men også informasjon som kandidaten umiddelbart vil kunne stusse over (Kahlke & Schmidt, 2000). At kandidater er uenige i testresultater er som oftest et resultat av semantiske misforståelser i form av at tilbakemeldingen kan inneholde faguttrykk som kan ha et forskjellig begrepsmessig innhold for testadministratoren og kandidaten. Det kan også være at kandidaten sammenlikner seg med mennesker de ser opp til eller en gruppe som allerede er selektert. Dermed kan det hende at kandidaten sammenlikner seg med personer eller grupper som skiller seg fra normgruppen det er naturlig å sammenlikne vedkommende med (Smith & Smith, 2005). Det er heller ikke umulig at kandidaten med fordel kan revidere sitt syn på seg selv (Kahlke & Schmidt, 2000). Kandidater som testes har sjelden forutsetninger for å forstå hva skårene betyr eller hvordan personlighetstester skal tolkes. Det er derfor stor risiko for at kandidaten kan misforstå testresultatet dersom tilbakemeldingen gis uten at rådgiveren har tilstrekkelig trening i tilbakemelding og forståelse for psykometri. Dersom kandidaten ikke får muligheten til å søke forklaring eller implikasjoner på testresultatene hos en egnet testadministrator, kan tilbakemeldingen gjøre mer skade enn nytte (Toplis et al., 2005).

Sertifisering

Som avsnittet ovenfor indikerer krever alle verktøy og metoder som benyttes til seleksjon at testadministratoren har fagkunnskap og faglige ferdigheter. Å kunne forstå og tolke en personlighetstest krever at brukeren har fagkunnskap i personlighetspsykologi og forståelse for kompleksiteten i spørsmålet om validitet (Nordvik, 1999). For å administrere tester bør man derfor være sertifisert. Sertifiseringen sikrer at man har nødvendig opplæring i testverktøyet, tolkning av resultatene samt trening i å gjennomføre tilbakemeldingssamtaler (Iversen, 2003).

I tillegg til sertifiseringen som utstedes av testleverandørene har Det Norske Veritas i samarbeid med Norsk Psykologforening nedsatt et sertifiseringsråd som ivaretar kompetanse og kvalitetssikring både for testbrukerne og testene som i denne ordningen omtales som arbeidspsykologiske profilverktøy (Nordvik, 2009). Ifølge Mabon (2004), er en av de

viktigste egenskapene som skiller seriøse og useriøse tester fra hverandre, at det med seriøse tester alltid medfølger en manual. En slik manual bør annet inneholde utførlige psykometriske opplysninger, samt henvisninger til publiserte vitenskapelige rapporter, helst forfattet av uavhengige forskere, som belyser testens verdi.

Kritikk og uoverensstemmelser

De mange metaanalysene som har vært gjennomført viser at det finnes omfattende dokumentasjon på at personlighet har en sammenheng med jobbprestasjoner (se for eksempel Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter 1998; Hurtz & Donovan, 2000). Disse undersøkelsene er i stor grad referert til i en rekke lærebøker som anvendes innenfor fagtermen personellseleksjon (se for eksempel Furnham, 2008; Iversen, 2003; Kahlke & Schmidt, 2000; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Mabon, 2004; Martinsen, 2008; Skorstad, 2008; Smith & Smith, 2005).

Personlighetstestenes prediktive evne har ikke desto mindre vært omdiskutert, blant annet på grunn av antatt lav prediktiv validitet (Hogan, 2005; Morgeson et al., 2007). Dette tilbakevises imidlertid av for eksempel Tett og Christiansen (2007) som postulerer at det er statistiske begrensninger, som for eksempel begrenset spredning i utvalget og at sammenlikningene mellom prediktor og kriterium er for generelle, som er grunnen til at mange undersøkelser ikke har påvist sterkere korrelasjon. Et annet validitetsproblem er at metaanalyser ofte inkluderer ikke-kommensurable mål, altså at man sammenlikner ulike tester uten at dimensjonene i disse ikke er direkte sammenlignbare (Hogan, 2005). Dessuten blir det, ifølge Barrick & Mount (2005), galt å bare se på validiteten til trekket Planmessighet som for eksempel Schmidt og Hunter (1998) gjør, og unnlate de andre trekkene når man rapporterer personlighetstestenes prediktive validitet, fordi også de andre trekkene representerer en tilleggsvaliditet som ofte blir "glemt". Ifølge Hogan (2005) viser resultatene fra metaanalyser kun ulike personlighetstesters gjennomsnittresultater, av denne grunn bør man i større grad fokusere på spesifikke prediktorer og kriterier. Uansett er disse korrelasjonene sterkere enn for eksempelvis røyking-lungekreft og ibuprofen-smertelindring (Hogan, 2005).

Et annet aspekt det har vært knyttet bekymring til er at kandidatene kan fordreie responsene i en slik retning at de fremstår som mer egnet enn de i virkeligheten er (Schmitt & Oswald, 2006). Dette kalles gjerne for *sosialt ønskelige responser*, og handler om tendensen til å avgi positive selvbeskrivelser (Paulhus, 2002). *Responsfordreining* er ifølge Paulhus (2002) definert som "enhver systematisk tendens til å besvare spørsmål på et spørreskjema på en måte som interfererer med korrekt selvrappotering" (s. 49, min oversettelse). En sosialt

ønskelig respons behøver ikke å bety at man helt og holdent går inn for å fordreie responsene bevisst, og er sånn sett ikke det samme som løgn eller forfalskning. Enkelte kan ha et fordreid syn på seg selv eller ha et sterkt behov for at andre skal synes bra om dem (Larsen & Buss, 2005). De fleste personlighetstester som benyttes til jobbseleksjon, inneholder gjerne en egen skala som kan avsløre sosial ønskelighet eller forsettelig responsfordreining (Arnold, 2005) i form av konsistens i besvarte testledd som antas å korrelere (Smith & Smith, 2005).

Det er liten tvil om at man er i stand til å fordreie responsene på en personlighetstest dersom man blir instruert til dette (Wisvesvaran & Ones, 1999; McFarland & Ryan, 2000; Hogan, 2005). Det har også vært påvist at personer som var i en jobbsøkerprosess har rapportert høyere skårer på enkelte av dimensjonene i femfaktormodellen. Imidlertid er det ikke påvist at man vil endre responsene med mer enn et halvt standardavvik (Birkeland et al., 2006). I noen tilfeller kan man faktisk i verste fall forvitte resultatene i et forsøk på å forbedre dem (Hogan, 2005). I en ansettelsesprosess kan man se etter en bestemt personlighetsprofil man mener er ideell for en bestemt jobb (Nordvik & Langvik, 2006; Hogan 2005), og det er få jobbsøkere som kan vite hvordan en slik ønskeprofil faktisk ser ut, og i så tilfelle vil det uansett være svært vanskelig å fordreie alle dimensjonene til det som er ønskelig (Hogan, 2005).

En alternativ påstand er at responsfordreining er nøyaktig den samme atferd som all annen interaksjon, nemlig at vi forsøker å skape et så attråverdig inntrykk som mulig av oss selv. For eksempel vil barn ofte handle ut ifra sine egentlige lyster og drifter. Når barn sosialiseres blir de opplært til å skjule og dysse dette ned, fordi man vil at de skal handle i tråd med normene for en sivilisert voksen oppførsel. På denne måten kan man nærmest si at vi fra barnsben av er opplært til å presentere oss på en attråverdig måte. De aller fleste voksne kjenner reglene for forventet atferd og responderer derfor i tråd med disse, i motsetning til sine innerste lyster og begjær. Sett i lys av dette blir det nærmest umulig å skille responsfordreining fra sosialisert atferd (Hogan, Barrett & Hogan, 2007).

Det har vært gjort forsøk på å korrigere for responsfordreining uten at man har kunnet påvise at denne justeringen vil bedre den kriterierelaterte validiteten (Goffin & Christiansen, 2003; Li & Bagger, 2006; Schmitt & Oswald, 2006). På den andre siden finnes det forskning som har vist at justering av responsfordreining vil endre rangordningen av kandidatene (McFarland & Ryan, 2000; Schmitt & Oswald, 2006), men den kriterierelaterte validiteten vil ikke endres. Vi har imidlertid få indikasjoner på at justering av responsfordreining vil hjelpe oss å predikere jobbprestasjoner (Goffin & Christiansen, 2003), dermed står vi igjen med at det mest sannsynlig ikke vil gi oss ytterligere informasjon om en persons atferd i fremtiden å

justere for dette. Det er derfor lite som tyder på at responsfordreining er en trussel mot personlighetstesten som seleksjonsverktøy da det er metodens prediktive validitet som er viktig i seleksjonssammenheng, og ikke rangordning i seg selv.

Evidensbasert HR-praksis

Evidensbasert praksis går ut på å ta for seg prinsippene fra beste vitenskapelige evidens og omsette disse til organisatorisk praksis. Gjennom evidensbaserte strategier kan man som praktikere utvikle seg til eksperter som fatter organisatoriske beslutninger informert av samfunnsvitenskap og organisatorisk forskning. Dermed kan man flytte profesjonelle beslutninger vekk fra personlig preferanse og usystematiske erfaringer henimot beslutninger som heller baserer seg på den best tilgjengelige vitenskapelige evidens (Rosseau, 2006).

Mange forskningsfunn ser imidlertid ikke ut til å ha funnet veien inn til rådende praksis. Ifølge Rosseau (2006) må ofte systematisk kunnskap om menneskelig atferd i organisasjoner vike til fordel for personlige erfaringer eller dårlige råd fra bøker og konsulenter som er basert på magre beviser. Et av de største sprikene mellom forskning og praksis innenfor HR-faget finner vi innenfor personellseleksjon (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001; Rynes et al., 2002).

Til tross for at mange kjenner personellseleksjonens psykologi som en forskningsbasert praksis, er det utvetydige signaler som peker mot at de praktiske og vitenskapelige fløyene på dette feltet har beveget seg i ulike retninger (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001). Resultater av denne ulikheten kan gi seg utslag i irrelevante teorier og dysfunksjonell praksis (Anderson et al., 2001).

Det er ikke nødvendigvis distansen mellom forskning og praksis som forårsaker problemet, men heller mangel på gjensidig kunnskapsoverføring mellom disse disiplinene (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001). Seleksjonspsykologi har lenge vært ansett for å være et forbilledlig eksempel på et suksessrikt område innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi på bakgrunn av dens evidensbaserte praksis (Anderson, 2005). Til tross for dette eksisterer det en svakhet i litteraturen på begge sider. Betydningsfulle spørsmål angående temaer som kobler disse interessegruppene sammen, mekanismer som kan fremme en praktisk-vitenskapelig utveksling, samt overføring av betydningsfulle forskningsfunn til organisasjonspraksis, har ikke vært særlig utforsket i seleksjonspsykologi (Anderson, 2005).

Praktikere og forskere har ofte hatt stereotypiske syn på hverandre, der praktikere anser forskere for kun å fokusere på metodologisk strenghet, uten omtanke for virkeligheten.

Forskerne på sin side, klandrer praktikere for å slutte seg til ”døgnfluer” uten å ta hensyn til verken teori eller evidens (Anderson et al., 2001).

Ikke-evidensbasert praksis er ofte populær, mens evidensbasert praksis benyttes sjeldnere (Anderson, 2005; Terpstra & Rozell, 1997). En organisasjons valg av personlighetstest er oftere en funksjon av markedsføringsvitenskap enn en funksjon av psykometrisk vitenskap. De testene som i størst grad appellerer til organisasjonene innehar ofte store psykometriske mangler og når dermed aldri fram til akademisk litteratur (Furnham, 2008). Årsaken til at man ikke anvender evidens-basert praksis kan blant annet være at man ikke kjenner til disse studiene, at man ikke ser nytteverdien i slik praksis, og at man rett og slett ikke har ressurser til å implementere slik praksis (Terpstra & Rozell, 1997).

En undersøkelse av Rynes et al. (2002) viser at mindre enn 1% av profesjonelle HR-praktikere leser den litteraturen som forfatterne anser for å være mest forskningsbasert. De mest vanlige kildene som benyttes for å skaffe seg kunnskap om HR-relaterte spørsmål er ifølge denne undersøkelsen andre HR-fagfolk i samme organisasjon, internettsiden til den mest anerkjente interesseorganisasjonen for HR i sitt land, eller andre internettsider. Til tross for at mindre enn 1 % rapporterer at de leser det som i det akademiske miljøet anses for å være forskningsbasert litteratur, rapporterer likevel HR-fagfolk selv at de henvender seg til forskningslitteratur oftere enn til konsulenter, akademikere eller HR-profesjonelle i andre organisasjoner. Grunnen til dette funnet kan kanskje være sosial ønskelighet eller at HR-fagfolk inkluderer en bredere spekter av kilder i kategorien ”forskningslitteratur” enn det forfatterne selv har gjort (Rynes et al., 2002).

Et annet problem i denne sammenhengen er at forskningslitteraturen i veldig liten grad når fram til de mest vanlige fagtidsskriftene som anvendes på området. En optelling i en amerikansk undersøkelse foretatt av Rynes, Giluk og Brown (2007), viste at personlighetens rolle i jobbseleksjon i svært liten grad omtales i de tidsskrifter som hyppigst leses av HR-praktikere. Denne undersøkelsen inkluderte de tre tidsskriftene *HR Magazine*, *Human Resource Management* og *Harvard Business Review* for årgangene 2000-2005. Dekningen varierte fra 0,4 % til 1,2 % av artiklene i disse tidsskriftene. I forskningslitteraturen er denne dekingen vesentlig høyere, for eksempel har tidsskriftet *Journal of Applied Psychology* 5,9 % deking, mens *Personnel Psychology* har en deking på 6,3 % (Rynes et al., 2007).

I en masteroppgave fra BI Oslo som tar for seg intelligenstester, konkluderes det med at forskningsfunn på dette feltet i Norge i svært liten grad når fram til praktikere i HR-bransjen. De primære årsakene til dette ser også her ut til å være at de tidsskrifter man anser som mest relevante for eget fagfelt (*Ukeavisen Ledelse og Personal og Ledelse*) i svært liten

grad omtaler nyere forskningsfunn. Samtidig oppsøkes ikke primære kilder som der førstehåndsinformasjon om evidensbasert forskning presenteres (Borander & Lees, 2008).

Studier som tar for seg aktuelle temaer der den praktiske relevansen er høy, men mislykkes i å inkludere tilstrekkelig med metodologisk strenghet som understøtter funn, defineres som *populistisk vitenskap*. Dersom den metodologiske strengheten er høy samtidig som den praktiske relevansen er lav, defineres dette som *pedantisk vitenskap*. Dersom både praktisk relevans og metodologisk strenghet er uakseptabel, defineres dette som *umoden vitenskap*. Dersom både praktisk relevans og metodologisk strenghet er høy, defineres som *pragmatisk vitenskap* (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001; Anderson et al., 2004).

Dersom praktiker- og forskningsfløyene skal komme nærmere hverandre, ligger altså utfordringen i at praktikere i større grad bør benytte relevant, pragmatisk evidensbasert kunnskap, samtidig som forskere bør ha større fokus mot organisasjonenes praksis. Den mest hensiktsmessige løsningen for i størst mulig grad å tjene bærekraftig framtid for personellseleksjon, ser altså i dag ut til å være at man benytter seg av pragmatisk vitenskap (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001; Anderson et al., 2004).

Metode

Begrunnelse for metodevalg

Kvalitativ forskning refererer til funn som ikke er innhentet gjennom statistiske prosedyrer eller andre hjelpemidler for kvantifisering (Strauss & Corbin, 1998), men av et sett av empiriske prosedyrer designet for å beskrive og tolke erfaringene til forskningsobjektene i deres naturlige setting (Denzin & Lincoln, 2005). Dette kan blant annet inkludere forskning som omhandler menneskers liv, livserfaringer, atferd og følelser i tillegg til organisatoriske funksjoner. Noe av datamaterialet kan godt kvantifiseres, men størstedelen av analysen er fortolkende (Strauss & Corbin, 1998). En kvalitativ tilnærming er en hensiktsmessig når man ønsker en dypere forståelse av en kompleks, erfaringsbasert verden (Schwandt, 1994).

Meningen med undersøkelsen har vært å beskrive og analysere virkeligheten i en gitt setting. I lys av at distansen mellom forskning og praksis i seleksjonspsykologi ser ut til å være lite utforsket (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001), var det vanskelig for meg å ha antagelser om hvordan rådgiverne tilnærmer seg personlighetstest som seleksjonsverktøy. Jeg tok derfor ikke utgangspunkt i en forhåndsbestemt hypotese eller teori (Charmaz, 2006). I denne studien ville jeg undersøke rekrutteringsrådgiveres bruk av personlighetstester i jobbseleksjon med en eksplorerende og induktiv tilnærming, gjennom den kvalitative analysemetoden grounded theory (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1990, 1998). Grunnen til at valget av analysemetode falt på grounded theory er at dette er en metode der teorien er ment å komme fra selve studien, fordi den utvikles ut ifra dataene som er samlet inn om fenomenet (Charmaz, 2000, 2006).

Case

Denne undersøkelsen er først og fremst basert på en casestudie av yrkespraksis utøvd av personer som til daglig arbeider med rekruttering og seleksjon. Et case kan for eksempel være en erfaring som tas i betraktning i sin egen kontekst (Willig, 2008), og ha en eksplorerende tilnærming (Kvale, 2001; Willig, 2008). I og med at jeg ønsket å illustrere disse personenes erfaringer med, oppfatninger om, og holdninger til personlighetstest som seleksjonskriterium uten å ha en forhåndsbestemt hypotese, falt derfor valget på casestudie. Til tross for at organisasjonene jeg har besøkt har vært ganske forskjellige, kan man likevel si at personellseleksjon har mange likhetstrekk uavhengig av bransje og organisasjonsform, det er stort sett de samme bedømmingsmetodene som benyttes (se for eksempel Kahlke & Schmidt,

2000; Mabon, 2004; Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008). Derfor ble HR-rådgiveres tilnærminger til personlighetstester et egnet case for meg.

Paradigmatisk ståsted

Et paradigme kan sees på som et sett av grunnleggende overbevisninger som representerer forskerens verdensbilde (Guba & Lincoln, 1994, 2005), og danner konteksten for en forskers studie (Ponterotto, 2005). Et paradigme omfatter de fire elementene ontologi, epistemologi, aksiologi og metodologi (Guba & Lincoln, 2005; Ponterotto, 2005). Ontologi handler om virkelighetens natur og hva vi kan vite om den. Epistemologiske spørsmål handler om forholdet mellom forsker og det som blir forsket på, altså hvordan man vet noe om verden (Guba & Lincoln, 1994; Ponterotto, 2005). Typiske ontologiske spørsmål vil være "hva kan vi vite?", mens epistemologiske spørsmål vil lyde "hvordan kan vi vite?" (Willig, 2008). Aksiologi vedkommer de verdier forskeren har i forskningsprosessen, altså i hvilken grad man anerkjenner og tilkjenner, eventuelt tilstreber å eliminere egne verdier (Ponterotto, 2005). Metodologi fokuserer hvilke prosedyrer og teknikker man tar i bruk for å få fatt i ny kunnskap, sett i lys av epistemologisk, ontologisk og aksiologisk ståsted (Guba & Lincoln, 2005; Ponterotto, 2005).

Ontologisk støtter jeg meg i hovedsak til det konstruktivistiske synet. Dette synet har et relativistisk ståsted som tar utgangspunkt i et subjektivt verdensbilde der kunnskapen dannes av sosiale aktører gjennom sosial interaksjon og erfaring. Konstruktivismen antar at kunnskap er skapt, og ikke oppdaget (Schwandt, 1994), og at virkeligheten er et resultat av menneskelig intellekt. Denne virkeligheten kan noen ganger endres dersom de som konstruerer den blir mer eller mindre informerte og sofistikerte (Guba & Lincoln, 1994).

Epistemologisk står jeg nærmere det postpositivistiske synet. Selv om jeg anerkjenner informantens subjektive verdensbilde, ønsker jeg som forsker å tilstrebe og forholde meg så objektiv som mulig til disse erfaringene (Schwandt, 1994). Dette synet står til dels i motsetning til det konstruktivistiske synet som i større grad antar at kunnskap formes av interaksjonen mellom forsker og informant (Guba & Lincoln, 1994). Begrunnelsen for mitt epistemologiske utgangspunkt i denne studien var at jeg antok at alle informantene hadde bred erfaring med bruk av personlighetstester, og at de benytter disse på en systematisk måte. Jeg regnet med at de tidligere har reflektert en god del over hvilken verdi personlighetstester tilfører deres beslutninger i ansettelser, og gikk derfor inn for å unngå å påvirke hvordan deres kunnskaper og erfaringer kom til uttrykk ved å tilstrebe å holde meg så objektiv som mulig i interaksjonen til enhver tid.

Også aksiologisk heller jeg mot det postpositivistiske synet. Jeg har under hele forskningsprosessen aktivt tilstrebet å demme opp for at mitt syn på personlighetstesting i personellseleksjon skulle påvirke funnene i undersøkelsen, samtidig som jeg har vært oppmerksom på at mine verdier fra tid til annen sannsynligvis kunne farge utfallet i form av spørsmålsstillingen og tolkningen til en viss grad (Ponterotto, 2005). Dette har spesielt vært viktig å ta hensyn til sett i lys av mitt epistemologiske ståsted.

Metodologisk falt valget på semistrukturerte intervjuer som ble analysert ved hjelp av den induktive, teorigenererende dataanalysemetoden grounded theory (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1990, 1998), sett i lys av mitt paradigmatisk ståsted for øvrig. Semistrukturerte intervjuer egner seg godt til å beskrive en persons livsverden (Kvale, 2001, Smith & Osborn, 2008) og er godt egnet for analyse i grounded theory (Willig, 2008). Både semistrukturerte intervjuer og grounded theory egner seg til eksplorerende undersøkelser (Kvale, 2001; Willig, 2008).

Datainnsamling

Denne oppgaven er basert på seks semistrukturerte intervjuer med seks ulike personer i seks ulike bedrifter. Alle disse personene har rekruttering og seleksjon som en av sine primære arbeidsoppgaver. Datainnsamlingen baserer seg på to intervjuerunder. De fire første intervjuene fant sted i mai og juni 2009, mens intervju fem og seks fant sted i september 2009. Nedenfor vil det bli beskrevet hvordan jeg har gått frem for å skaffe informanter til undersøkelsen, hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan dataene fra undersøkelsen har blitt behandlet. Jeg har selv sørget for utarbeidelse av intervjuguide, rekruttering av informanter, gjennomføring av intervjuene, transkripsjon og dataanalyse.

Utvalg og kontekst

Informantene ble strategisk valgt ut ved at jeg tok kontakt med personer som jobbet med rekruttering og seleksjon i bedrifter jeg anså for å ha relevant erfaring med fenomenet jeg ønsket å undersøke.

Datagrunnlaget i denne analysen er innhentet fra HR-rådgivere fra seks ulike bedrifter. Alle informantene hadde rekruttering og personellseleksjon som en av sine primære arbeidsoppgaver. Halvparten av informantene jobbet i egen HR-avdeling innenfor en organisasjon, mens den andre halvparten jobbet for bedrifter som selger rekrutterings- og seleksjonsoppdrag. Bedriftene rådgiverne jobbet for, er lokalisert i Trondheim og i Oslo. Antall år informantene hadde jobbet med rekruttering varierte fra tre år til atten år og alderen

deres varierte fra 28 år til 58 år. Antall rekrutteringsprosesser informantene bisto til hvert år, varierte fra 50 til 150. Stillingstyper rådgiverne oppga at de hadde i oppdrag å rekruttere til, var rådgivere, mellomledere, ledere, direktører, selgere, produktsjefer, ingeniører og IT-spesialister. Alle informantene benyttet personlighetstester som kan relateres til trekkteori. Fem av de seks informantene testet som regel før andregangsintervjuet, mens den siste oftest testet i forbindelse med førstegangsintervjuet. Alle informantene benyttet elektroniske versjoner av sine respektive testverktøy. Felles for alle informantene var at de var rådgivere som bisto rekrutteringsprosesser på vegne av interne eller eksterne oppdragsgivere. Dette betyr at de styrer og deltar aktivt i hele ansettelsesprosessen i form av rekruttering, valg av seleksjonskriterier og kandidatvurderinger. Til slutt gir rådgiverne en anbefaling på hvilke kandidater de mener er best egnet til den aktuelle stillingen, men til syvende og sist er det oppdragsgiver som tar den endelige beslutningen.

Intervju

Kvalitative forskningsintervju. Formålet med et kvalitativt forskningsintervju er ifølge Kvale (2001) ”å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra den intervjuedes eget perspektiv” (Kvale, 2001, s. 37), altså å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og være åpen for intervjupersonens erfaringer. Forskningsintervjuet er basert på dagligdags samtale, men er en faglig konversasjon (Kvale, 2001).

Det er viktig å være oppmerksom på at konversasjonen i et intervju ikke foregår mellom likeverdige deltakere, da det er forskeren som definerer og kontrollerer situasjonen. Forskeren bestemmer intervjuets tema, og følger samtidig kritisk opp intervjupersonens svar på spørsmålene, gjerne ved hjelp av en intervjuguide. Intervjuguiden inneholder de spørsmålene man skal ta opp i intervjuet, og disse er tematisk relatert til fenomenet man undersøker. Et godt tematisk forskningsspørsmål er imidlertid ikke nødvendigvis det samme som et godt intervjusspørsmål. Intervjusspørsmålene bør motivere respondenten til å gi av seg selv og fortelle om sine egne opplevelser og følelser. Spørsmålene bør inneholde et lett forståelig språk og ikke inneholde faglige ord og uttrykk som intervjupersonen kan misforstå. Spørsmålene bør også bidra til å holde flyt i samtalen og en positiv interaksjon (Kvale, 2001). Når man søker å undersøke en persons livsverden, kan man for eksempel benytte semistrukturert intervju (Smith & Osborn, 2008).

Semistrukturert intervju. Semistrukturerte intervjuer er den mest utbredte metoden for datainnsamling i kvalitativ psykologisk forskning (Willig, 2008). Kvale (2001) definerer

det semistrukturerte intervju som: ”et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene” (s. 21). Ved et semistrukturert intervju benytter man seg av en intervjuguide, uten at man lar seg diktere direkte av den, man benytter den heller som en huskeliste. I denne intervjuformen er man opptatt å skape forståelse og samhold med intervjuobjektet og følge hans eller hennes interesser og historier. Intervjueren har her mulighet til å ta tak i temaer som dukker opp underveis og undersøke disse nærmere. Personen som intervjues er med på å påvirke retningen samtalen vil ta og kan samtidig introdusere forskeren for sider ved fenomenet som kanskje var ukjent for forskeren på forhånd. I og med at denne intervjuformen da er fleksibel, har den potensial for å skaffe forskeren rike data (Smith & Osborn, 2008). Fordi jeg i utgangspunktet hadde få antagelser om hva rådgiverne kom til å være mest opptatt av å snakke om anså jeg semistrukturert intervju som hensiktsmessig for å denne undersøkelsen.

Ulemper med denne metoden kan være at forskeren må gi fra seg noe av kontrollen med situasjonen (Smith & Osborn, 2008), og at den kan være tidkrevende å analysere (King, 2004; Smith & Osborn, 2008), samt at det kan gi en følelse av at man blir overveldet av den store datamengden i analyseprosessen (King, 2004). Dette er også tidkrevende for respondenten, noe som kan gjøre det vanskelig å rekruttere intervjuobjekter (King, 2004).

Intervjuguide. Intervjuguiden ble som tidligere nevnt utarbeidet av undertegnede. I første omgang benyttet jeg Borander og Lees’ (2008) intervjuguide om evne- og ferdighetstester som inspirasjon. Fra denne undersøkelsen tok jeg med de spørsmålene som var relevante for min egen undersøkelse og spisset dem inn mot min egen problemstilling. Videre tilføyde jeg intervju spørsmål jeg mente kunne benyttes til å besvare min problemstilling. Jeg la vekt på at intervjuguiden skulle ha både en dynamisk og en tematisk dimensjon. Ved den dynamiske dimensjonen la jeg vekt på tillit i interaksjonen mellom meg som intervjuer og informanten, der hensikten var å motivere informantene til å fortelle om sine egne tanker og erfaringer rundt temaet. Den tematiske dimensjonen var relatert til de teoretiske begrepene som lå til grunn for problemstillingen i undersøkelsen min (Kvale, 2001).

Jeg ønsket å åpne opp for å ”bryte isen” mellom respondentene og meg selv i begynnelsen av intervjuet og startet derfor med generelle spørsmål om arbeidshverdagen som ikke var direkte spisset mot problemstillingen, før jeg etter hvert gikk over til spørsmål som omhandlet den konkrete problemstillingen (Fontana & Frey, 2005; King, 2004). For å unngå misforståelser la jeg vekt på at respondentene og jeg måtte ha en felles forståelse av innholdet

i spørsmålenes kontekst (Fontana & Frey, 2005), samt at spørsmålene skulle være korte, lettfattelige og fri for akademisk sjargong. Jeg la også vekt på at hovedspørsmålene ikke måtte være ledende, og at de skulle oppfordre informantene til rike beskrivelser (Kvale, 2001). Jeg la videre inn forslag til oppfølgingsspørsmål og inngående spørsmål under hvert hovedspørsmål som kunne bidra til å utdype svarene dersom det kunne ligge an til å få frem utdypende informasjon (King, 2004; Kvale, 2001). Det er viktig at intervjuobjektene sitter igjen med en god og positiv følelse etter at intervjuene er avsluttet. Intervjuguiden ble derfor rundet av med å invitere til å nærmere utdype temaene vi hadde vært inne på, samt ta opp temaer de mente jeg hadde glemt eller utelatt dersom de ønsket det helt til slutt i intervjuet. (King, 2004). Intervjuguiden ble gjennomgått med min veileder, samt to førsteamanuenser ved Psykologisk institutt på NTNU, som alle har psykometri som et av sine fagområder, og deretter justert etter deres innspill. For å få et innblikk i hvordan responsen på de ulike spørsmålene kunne arte seg, ble det gjennomført to pilotintervjuer der hele intervjuguiden ble utprøvd gjennom rollespill på to ulike medstudenter (Kvale, 2001).

Etter hvert som jeg hadde gjennomført noen intervjuer, og fått erfaring med hvordan intervjuguiden fungerte, ønsket jeg å revidere den med tanke på at noen tema måtte utdypes nærmere, samtidig som noen av spørsmålene kunne kuttes ut (Charmaz, 2000, 2001, 2006, 2008). Dette ble gjort etter intervju fire. Intervjuguide 1 og 2 er vedlagt denne oppgaven i Appendiks A og B.

Intervjusituasjonen. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidssted i dertil egnede kontorer eller møterom som informantene stilte til disposisjon. Intervjuenes varighet var i utgangspunktet satt til 60 minutter, og alle intervjuene ble gjennomført på mellom 40 og 60 minutter. Alle informantene hadde på forhånd fått et informasjonsskriv om formålet med studien (Appendiks C), og informert samtykke ble gitt i form av muntlig bekreftelse på opptaket umiddelbart før intervjuet startet.

Ettersom jeg som forsker tok utgangspunkt i å stille meg så objektiv som mulig til informantenes svar (Schwandt, 1994; Strauss & Corbin, 1998), forsøkte jeg hele tiden å unngå å påvirke informantenes responser. For å unngå at respondentenes spontane svar skulle bli påvirket av meg, var jeg opptatt av å unnlate å svare på spørsmål fra respondentene som kunne avsløre min personlige mening om temaene som ble tatt opp. Videre forsøkte jeg å stille så naiv som mulig til temaene, slik at respondentene i størst mulig grad skulle trigges til å sette meg inn i sine erfaringer (Fontana & Frey, 2005). Jeg var oppmerksom på at både min kroppslige og verbale respons til svarene kunne virke som positive eller negative forsterkere

på svarene som ble gitt, og dermed påvirke svarene på andre spørsmål og forsøkte derfor å unngå dette. Jeg var opptatt av å ikke stille ledende spørsmål som kunne føre svarene i gal retning, og unngikk derfor å anvende ledende spørsmål med mindre hensikten var å sjekke reliabiliteten i svarene (Kvale, 2001). Jeg tok i bruk fortolkende spørsmål der jeg så behov for å avstemme meningsinnholdet i svarene, og benyttet pauser for at respondentene skulle få anledning til å reflektere og assosiere før de selv brøt tausheten med relevant informasjon (Kvale, 2001).

Man bør som tidligere nevnt tilstrebe at respondentene sitter igjen med en positiv opplevelse etter intervjuet (King, 2004; Charmaz, 2006). Jeg tok meg derfor tid til å spørre informantene om hvordan de synes det hadde gått etter at diktafonen var slått av, samt småprate om løst og fast før vi tok farvel. Alle informantene sa at det hadde gått greit og at det hadde vært både hyggelig og givende å delta.

Opptak. Dokumentasjon av dataene som ble innhentet i intervjuet, ble gjort ved hjelp av en batteridrevet digital diktafon av typen Marantz Professional PMD 620 med 8 MB minnekort. Dette medvirket til at jeg i større grad kunne konsentrere meg om selve samtalen, dynamikken i interaksjonen, istedenfor å fokusere på å ta notater (Kvale, 2001; Willig, 2008). Når man senere skal transkribere intervju, er det viktig at det er mulig å høre samtalen som er tatt opp. Opptaksutstyret ble derfor testet på forhånd og funnet tilstrekkelig (Kvale, 2001; Willig, 2008). Jeg sørget også for å benytte nye batterier i hvert intervju for å være mest mulig sikker på at opptaksutstyret hadde tilstrekkelig med strømkapasitet (Willig, 2008).

Transkripsjon. Når man transkriberer intervjuene fra muntlig til skriftlig form, får dataene en form som gjør at de er bedre egnet for analyse da man lettere får oversikt over materialet man har samlet inn (Kvale, 2001). Transkriberte intervjuer kan skaffe til veie flere detaljer og et mer nyansert bilde av dataene som man ikke var oppmerksom på under intervjuet (Charmaz, 2008). Omstruktureringen av data fra tale til tekst er begynnelsen på selve analysefasen (Kvale, 2001).

Opptakene ble avspilt i dataprogrammet Express Scribe på en datamaskin og dataene fra transkriberingen ble skrevet inn i skriveprogrammet Word. Alle intervjuene ble transkribert av undertegnede. Selv om det ikke finnes noen sann, objektiv oversettelse fra tale til tekst forsøkte jeg i størst mulig grad å være så ordrett som mulig. Dette er nødvendig for at en lingvistisk analyse skal kunne utføres. Her var det også viktig å inkludere for eksempel

pauser og gjentakelser for i størst mulig grad å kunne gjengi betydningen av det som ble sagt (Kvale, 2001).

Grounded theory

Som analysemetode for denne studien har jeg som nevnt valgt grounded theory (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1990, 1998). Grounded theory ble i utgangspunktet utviklet av sosiologene Glaser og Strauss og første gang publisert i 1967 (Charmaz, 2000, 2001, 2006, 2008; Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1990, 1998; Langdridge, 2006; Länsisälmi, Peiró & Kivimäki, 2004; Willig, 2008). Denne metoden omfatter et sett av induktive strategier der man på en systematisk måte analyserer data og utvikler konseptuelle kategorier og deretter teorier. Her begynner man altså ikke med en forutinntatt hypotese, men generer teori ut ifra datamaterialet. Teori er avledet fra data og systematisk samlet og analysert gjennom hele forskningsprosessen. I denne metoden står datainnsamling, analyse og teoriutvikling i nær forbindelse til hverandre (Charmaz, 2006, 2008; Strauss & Corbin, 1990, 1998). I grounded theory er man opptatt av hva mennesker gjør, et perspektiv som videre skal gi en forståelse av meningen i disse handlingene, sett i lys av fenomenet man undersøker (Charmaz, 2008). Grounded theory er anbefalt i organisasjonsforskning fordi det fremstiller beskrivelser av den organisatoriske virkeligheten som er lett gjenkjennbar av medlemmene i organisasjonene man undersøker (Länsisälmi et al., 2004). Dette mener jeg passer godt med å undersøke rekruttereres erfaringer med bruk av personlighetstester i personellseleksjon.

Grounded theory har evolvert i flere retninger til ulike versjoner som gjenspeiler ulike paradigmer innefor den psykologiske forskningen (se for eksempel Charmaz 2008; Corbin, 2009; Corbin & Strauss, 2008). Grounded theory var i sin opprinnelse forankret i det positivistiske paradigmet som rådet på den tiden (Charmaz, 2006; Corbin, 2009). En mye anvendt metode er Charmaz' (2006) versjon som springer ut fra den konstruktivistiske tradisjonen. Her tolker og analyserer man data med en antagelse om at kategoriene er et produkt av interaksjonen mellom forsker og informant. Strauss og Corbin (1990, 1998) har et alternativt ståsted epistemologisk og aksiologisk sett. De har ingen realistisk antagelse om verden, men er opptatt av å være så objektiv som mulig i analysen selv om de likefullt understreker at det ikke er mulig å være fullstendig objektiv.

Ifølge Corbin og Strauss (2008) skal prosedyrene for en grounded theory-analyse ses på som verktøy, og ikke som direktiver. Den analytiske prosessen bør være avslappet og fleksibel og heller drives av samhandling med data enn av altfor strenge prosedyrer (Corbin,

2009; Corbin & Strauss, 2008). Man bør således benytte den metoden man finner mest tiltalende og anvende den på en måte man finner meningsfull (Corbin, 2009). Selv om jeg som nevnt står nærmest Strauss & Corbin (1990, 1998) epistemologisk og aksiologisk sett, har jeg valgt å ta utgangspunkt i Charmaz' (2006) metodiske rammeverk. Grunnen til dette var at jeg anså Charmaz' (2006) framgangsmåte for å gi den beste og mest eksplisitte beskrivelsen av stegene i analyseprosessen. Ifølge Manning og Cullum-Swan (1994) vil predefinerte analyseregler begrense risikoen for subtile, sensitive og kompliserte tolkninger. Jeg mente derfor denne beslutningen ville bidra til at jeg som uerfaren forsker ble tryggere på at analysen ble gjennomført på en mest mulig systematisk måte. Til tross for at jeg tok utgangspunkt i Charmaz' (2006) rammeverk, holdt jeg meg ikke slavisk til innholdet i dette. Der jeg fant det mest hensiktsmessig benyttet jeg meg av Strauss og Corbins (1998) tolkningsregler i selve tolkningen, selv om det ytre rammeverket var hentet fra Charmaz (2006). Dermed sto jeg mer fritt til å tolke dataene på en måte jeg fant meningsfull, samtidig som jeg kunne forholde meg strukturert og fokuset til selve analyseprosessen.

Koding. I grounded theory er interaksjon mellom forsker og data er det grunnleggende elementet (Strauss & Corbin, 1990, 1998), og kodingen er dermed det fundamentale analyseverktøyet som vil avdekke en spriende teori fra feltet man undersøker (Mills, Bonner & Francis, 2006). Koding dreier seg om den analytiske prosessen der data er plukket fra hverandre, konseptualisert og integrert for å forme en teori (Strauss & Corbin, 1990, 1998). Kodingen er første steg i å bevege seg utover konkrete utsagn i data for å gjøre analytiske fortolkninger (Charmaz, 2001, 2006). Kvalitative koder plukker segmenter i data fra hverandre, navngir dem i korte, treffende termer og foreslår en analytiske grep for å utvikle abstrakte ideer for å tolke hvert datasegment (Charmaz, 2006). Når man koder, spør man seg: hva slags teoretiske kategorier kan disse utsagnene indikere? (Charmaz, 2006). Koding er en vesentlig link mellom datainnsamlingen og generering av teorier som forklarer disse dataene (Charmaz, 2006). Innledende koding i grounded theory kan fremme at forskeren oppdager områder der man trenger supplerende data (Charmaz, 2001, 2006). Å bli klar over at man mangler data er en del av analyseprosessen (Charmaz, 2006). Koding hjelper forskeren å se nye perspektiver i datamaterialet og kan lede inn i uforutsette retninger (Charmaz, 2000). I motsetning til kvantitativ forskning der data puttes inn i forhåndsbestemte standardiserte kategorier, er det i grounded theory forskerens tolkninger av datamaterialet som former kodene (Charmaz, 2000).

Konstant sammenlikning. Grounded theory er, selv om det kan virke slik, ingen lineær prosess (Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2006). Kjernen i selve anvendelsen av denne metoden beror på konstant sammenlikning og en engasjert forsker (Charmaz, 2006). Sammenlikninger mellom data, koder og kategorier fremmer forskerens konseptuelle forståelse igjennom at man definerer analytiske egenskaper hos kategoriene og gransker disse systematisk (Charmaz, 2006). Ved at jeg hele tiden gikk frem og tilbake innad og imellom intervjuene, kodene og kategoriene fikk jeg blant annet avstemt likheter og ulikheter i forhold til disse dimensjonene, hva jeg trengte å granske nærmere i senere intervjuer, samt en bedre forståelse av meningen i enkelte fenomener (Strauss & Corbin, 1998). Etter hvert som koder og kategorier skred fram, hjalp også denne teknikken meg med å gå bakover i kategorier og koder og avstemme egne tolkninger. I og med at jeg til enhver tid ønsket å forholde meg så objektiv som mulig i mine tolkninger, var det viktig å forsøke å identifisere i hvilken grad mine egne eller respondentenes antagelser og overbevisninger hadde bidratt til å forme koder, kategorier og konsepter (Strauss & Corbin, 1998), slik at jeg eventuelt kunne raffinere disse funnene.

Mikroanalyse. Følger man Charmaz' (2006, 2008) fremgangsmåte for koding av transkripsjonsdata, vil det første steget i analyseprosessen være såkalt linje-for-linjekoding. Linje-for-linjekoding innebærer å navngi hver linje i tekstmaterialet (Charmaz, 2006, 2008), til tross for at dette ikke alltid er komplette setninger (Charmaz, 2008). Dette skal tvinge forskeren til å være åpen i data og se nyanser i materialet (Charmaz, 2006, 2008). Dette innebærer at man setter en merkelapp, en kode, på minste meningsbærende enhet, linje for linje, som gjenspeiler innholdet. Denne fasen skal hjelpe forskeren med å identifisere både implisitte og eksplisitte fremstillinger (Charmaz, 2006). Jeg tok utgangspunkt i denne fremgangsmåten, men opplevde at denne kodingen ble for rigid, og at mange av kodene virket relativt meningsløse. Jeg bestemte meg derfor for å begynne på nytt, og heller slutte meg til Strauss og Corbins (1998) framgangsmåte for innledende koding som kalles mikroanalyse. Jeg anser denne metoden for å være nokså nært beslektet med linje-for-linjekoding, hovedforskjellen ligger i at mikroanalysen også tillater koding av alt fra enkeltord til setninger og avsnitt. (Strauss & Corbin, 1998).

Spørsmål jeg som forsker stilte meg i denne analysefasen var: Hva foregår her? Hva er informantens tanker, følelser og handlinger? Hvilke tatt-for-gittheter ligger i informantens utsagn? Kodene ble holdt aktive ved at jeg forsøkte å fokusere på verb og handlinger framfor substantiver, noe som skulle bidra til å synliggjøre prosessene i materialet (Charmaz, 2006).

Jeg forsøkte til enhver tid å stille meg likegyldig til hvilken eventuell teori dataene kunne representere for å unngå å påtvinge temaer eller koder (Corbin & Strauss, 2008). Slik kunne jeg best mulig ivareta at datamaterialet i seg selv ble analysens utgangspunkt. Til tross for at Charmaz (2006, 2008) argumenterer for at linje-for-linjekodingen i større grad tvinger forskeren til å se dataene i et nytt analytisk lys, valgte jeg altså å kode de enhetene som ga meg mest mening uavhengig om det var enkeltord, linjer, setninger eller avsnitt. Strauss & Corbin (1998) argumenterer for at man i denne fasen uansett vil tvinges til å fokusere på hva informantene sier og hvordan det blir sagt. Her var det viktig for meg å forsøke å forstå hvordan informantene selv tolket rutinene sine, noe som skulle bidra til å forhindre at jeg på et for tidlig tidspunkt trakk teoretiske konklusjoner (Strauss & Corbin, 1998). Denne begynnende delen av analysen hjalp meg også til å bli oppmerksom på hvilke supplerende data jeg hadde behov for å samle i de senere intervjuene (Charmaz, 2001, 2008; Strauss & Crobin, 1998). Da jeg etter hvert sammenliknet data, følte jeg at det hadde vært en riktig beslutning å kode på denne måten, for eksempel fordi jeg da så at noen av informantene hadde brukt utfyllende beskrivelser av fenomener der andre informanter mer hadde fattet seg i korthet. Jeg opplevde likevel at dette ivaretok både nærhet til data og at jeg kunne opprettholde et kritisk og analytisk blikk.

Fokusert koding. Med utgangspunkt i mikroanalysen, gikk jeg videre i analysen til å sammenlikne kodene og se etter likheter og forskjeller. Denne delen av analyseprosessen kalles fokusert koding og handler om å benytte de hyppigste og mest signifikante kodene fra mikroanalysen og forme disse til kategorier (Charmaz, 2001, 2006, 2008). Fokusert koding er vesentlig mer selektiv og konseptuell (Charmaz, 2001), og skal bidra til et mer oversiktlig datamateriale i form av færre koder (Charmaz, 2008). En slik kategori innbefatter gjerne felles tema og mønstre i flere av kodene fra mikroanalysen. Disse kategoriene benyttes til å undersøke større mengder data, både innefor og på tvers av intervjuene samt mellom koder og kategorier for å identifisere likheter og ulikheter (Charmaz, 2001, 2006, 2008).

I denne fasen av analysen gikk jeg fram og tilbake innenfor og mellom intervjuene og sammenliknet respondentenes erfaringer, handlinger og tolkninger. Ved at jeg fikk organisert det store datamaterialet jeg hadde inn i færre kategorier som var mer oversiktlige, begynte jeg i denne fasen å se mønstre og sammenhenger i dataene jeg hadde samlet inn (Charmaz, 2001, 2006, 2008). Underveis sammenliknet jeg disse kategoriene med data, noe som hjalp meg å raffinere disse kategoriene ytterligere, samtidig som jeg holdt kodene aktive og opprettholdt nærhet til data (Charmaz, 2001, 2006).

Aksial koding. Det neste steget i analyseprosessen min var aksial koding. Når man benytter aksial koding, synliggjør man forbindelsen mellom kategoriene og relaterer kategoriene og underkategoriene til hverandre. I aksial koding vektlegger man spesielt aktørenes intensjoner og mål (Charmaz, 2006). Aksial koding handler om å bringe data man har plukket fra hverandre sammen igjen på en logisk og helhetlig måte. Gjennom aksial koding får man beskrevet erfaringene man studerer mer fullstendig, til tross for at koblingene man gjør mellom kategoriene framkommer som begreper heller enn som deskriptive beretninger (Strauss & Corbin, 1998).

Hensikten med aksial koding er å identifisere betingelser og situasjoner som former strukturen på fenomenet man studerer, deltakernes rutiner for, eller strategiske responser på hendelser og utfordringer, samt konsekvenser og resultater av gjerninger og samhandlinger (Strauss & Corbin, 1998). Etter den fokuserte kodingen var hensikten med aksial koding å relatere underkategorier til hovedkategoriene og med det vise dimensjoner og variasjoner i kategoriene (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1998). I denne fasen ble det interessant å forsøke å se bakenfor informantenes utsagn og forsøke å se sammenhenger, variasjoner og mønster som kunne utgjøre kategoriene. Jeg forsøkte videre å avdekke de prosessene som ledet til ulike handlinger og rutiner og utforske hvordan dette framkom i informantenes uttalelser. Gjennom aksial koding samlet og raffinerte jeg kodene jeg hadde kommet fram til i den fokuserte kodingen og på den måten kunne jeg relatere hovedkategorier og underkategorier til hverandre. Slik fikk jeg vist dimensjoner og variasjoner i kategoriene og sammenhenger innad i og imellom kategoriene (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1998).

Memoskriving. Et nyttig hjelpemiddel for å holde orden på analyseprosessen er å skrive memoer. Hensikten med dette er å kontinuerlig skrive ned ideer, tanker og spørsmål som dukker opp underveis i analyseprosessen for å fremme en ryddig og strukturert analyseprosess (Charmaz, 2001, 2006). Memoene kan ses på som et bindeledd mellom datainnsamlingen og en begynnende teoriutvikling. Dette hjelper forskeren til å holde seg involvert i analysene og heve ideene til et høyre abstraksjonsnivå (Charmaz, 2008). Jeg startet å skrive memoer da jeg satte i gang med fokusert koding og fortsatte med dette i hele resten av prosessen. Jeg noterte hvordan jeg tolket de ulike utsagnene i kodene, hvorfor jeg hadde valgt å strukturere datamaterialet på den måten jeg gjort, hvilke vurderinger jeg hadde gjort og hvilke spørsmål jeg hadde stilt meg underveis. På denne måten fikk jeg strukturert tankene samtidig som jeg fikk tydeliggjort kodene og kategoriene overfor meg selv.

Teoretisk sampling. Memo-skrivingen leder direkte videre til *teoretisk sampling* som betyr at man belyser analysearbeidet man har gjort med tanke på teoriutvikling. Hensikten med teoretisk sampling er å fremkalle den begynnende teorien. Teoretisk sampling går ut på at man, enten ved hjelp av tidligere eller nye informanter, søker å skaffe ytterligere informasjon om fenomenet man undersøker. Dette bidrar til å utdype kategoriene man tidligere har kommet fram til i analysen ved å se på variasjonen i dem, og definere sammenhengen mellom dem. Teoretisk sampling benyttes etter at man har analysert eksisterende data for å forsikre seg om at man har definert alle mulige utfall og at man får så mye som mulig ut av disse dataene. Dermed gjør man både datainnsamlingen og kodingen mer fokusert (Charmaz, 2000, 2001, 2006, 2008).

I denne undersøkelsen ble teoretisk sampling anvendt på den måten at etter at å ha startet den fokuserte kodingen, og dannet noen begreper undersøkte datamaterialet for mangler og ufullstendigheter som kunne forklare og utdype variasjonen innad i og imellom kategoriene. En revidering av intervjuguiden ble foretatt med henblikk på teoretisk sampling etter fjerde intervju. På denne måten hadde jeg muligheten til komme til bunns i spørsmål jeg mente ikke var godt nok dekket. I tråd med Charmaz' (2000, 2001, 2006, 2008) retningslinjer valgte jeg å vente til et stykke ut i analyseprosessen før jeg startet med teoretisk sampling. Dette for sikre at jeg baserte de begynnende begrepsdannelsene på tilstrekkelig datamateriale, samt for å unngå en prematur analyse som et resultat av at jeg trakk for tidlige konklusjoner. Jeg ventet derfor til jeg hadde utarbeidet fokuserte koder av de fire første intervjuene før jeg startet med teoretisk sampling.

Teoretisk metning. Når man har gått mange nok runder gjennom punktene beskrevet ovenfor og ikke får tilført ny informasjon, har man oppnådd *teoretisk metning* (Charmaz, 2006, 2008; Corbin & Strauss, 2008; Morse, 1995; Strauss & Corbin, 1998). Hvorvidt man har oppnådd teoretisk metning kan være vanskelig å fastslå fordi dette kommer an på hvilke spørsmål man benytter og hvilket analytisk nivå som ligger til grunn for kategoriene man har kommet fram til (Charmaz, 2006). Ikke alle ønsker å utvikle teori. Metoden kan også anvendes til å innhente tykke beskrivelser eller skildringer av et fenomen (Corbin & Strauss, 2008). Ifølge Charmaz (2006) benytter mange grounded theory til å utvikle deskriptive kategorier heller enn å utvikle teorier.

Til tross for at jeg i analysen benyttet teoretisk sampling, kan jeg ikke slå fast at jeg i denne oppgaven har oppnådd fullstendig teoretisk metning. Dermed kan jeg heller ikke hevde at jeg har utviklet ny teori. Årsaken til dette er blant annet at utvalget er relativt lite på grunn

av begrensninger i tid og ressurser. Jeg føler likevel at jeg har fått en god generell innsikt i informantenes bruk av personlighetstest i personellseleksjon på bakgrunn av at jeg har snakket med rådgivere i seks ulike bedrifter som ikke sto i relasjon på noen annen måte enn at de jobbet med personellseleksjon og brukte personlighetstest som en del av seleksjonsprosessen. På det tidspunktet jeg opplevde at intervjuene ikke brakte vesentlig utfyllende innsikt til problemstillingen min, valgte jeg å avslutte datainnsamlingen.

Selv om jeg ikke kan slå fast at kategoriene jeg kom fram til har oppnådd fullstendig teoretisk metning, vil de likevel kunne være et utgangspunkt for videre teoretisk sampling i eventuelle senere studier. Dermed kan mine kategorier benyttes ved senere forskning, enten ved å forske videre på dette emnet, eller ved å gjenta undersøkelsen for å se hvorvidt man kommer frem til de samme resultatene. Teoretisk metning for kategoriene jeg kom fram til vil derfor kunne være mulig på et senere tidspunkt.

Analyseverktøy

Den første delen av analysen, nærmere bestemt mikroanalysen, ble behandlet i dataprogrammet NVivo 8 fra QSR International. NVivo lar forskeren organisere data, koder og kategorier og forholdene mellom dem på en systematisk og oversiktlig måte. Charmaz (2000) argumenterer for at bruk av dataprogrammer til koding i en grounded theory-analyse kan bidra til at metoden blir dårlig forstått samt at det kan skape en illusjon om at analysearbeidet blir redusert til en rekke prosedyrer. Selv om programvaren også kan være nyttig, ser man kun fragmenter av helheten på en dataskjerm og dermed kan man miste nærheten til data, et av grounded theorys grunnprinsipper, dersom dataene tas ut av sammenhengen. Hun peker samtidig på at bruk av dataprogrammer i større grad vil være akseptabelt ved en objektivistisk framgangsmåte.

Ved bruk av NVivo under gjennomføringen av mikroanalysen fikk jeg relatert kodene til transkripsjonsdataene som lå til grunn for disse. Dette bidro til at det ble enklere å sammenlikne og raffinere kodene senere. Jeg opplevde imidlertid tekniske vanskeligheter med å relatere de fokuserte kodene til de første kodene jeg hadde fått ved å bruke dette programmet. De første kodene ble derfor kopiert over til et Microsoft Word-dokument der jeg utarbeidet de fokuserte kodene. Disse ble så printet ut slik at jeg visuelt kunne ha oversikt over mange koder og kategorier samtidig, og dermed en større del av datamaterialet enn det man kan se på en dataskjerm. Jeg benyttet samtidig NVivo til å avstemme disse kategoriene til datamaterialet via kodene fra mikroanalysen. Dermed benyttet jeg Word og NVivo parallelt, noe som hjalp meg å holde orden på kodene som lå til grunn for kategoriene

samtidig som jeg lett kunne hente tilbake situatene som lå til grunn for kodene jeg hadde kommet fram til.

Etikk

For å sørge for at de etiske aspektene ved forskningen ble ivaretatt benyttet jeg den såkalte NESH-rapporten (Den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2006) som utgangspunkt. Hensikten med denne rapporten er blant annet å ivareta informantenes personvern og forskersamfunnets troverdighet. Prosjektet er meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (Appendix D). Alle intervjupersonene hadde på forhånd fått et informasjonsskriv (Appendix C) og var derfor inneforstått med intervjuets formål. Det ble innhentet informert samtykke fra alle, der de bekreftet at intervjuet foregikk på frivillig basis. All informasjon som ble innhentet om intervjupersonene ble behandlet så konfidensielt som mulig. Ingen andre enn min veileder og jeg hadde på noe tidspunkt tilgang lagrede data, verken i form av lydopptak eller transkripsjonsdata. På grunn av fare for gjenkjennelse har jeg også valgt å anonymisere intervjupersonenes kjønn, dialekt, utdanning og bedrifter. Både lydopptak og transkripsjonsdata ble lagret på passordbeskyttede filer på min private datamaskin i et låst skap på NTNU. Dataene ble oppbevart fram til resultatdelen i oppgaven var ferdigskrevet, og deretter tilintetgjort. Jeg har under hele skriveprosessen tilstrebet å gi mest mulig nøyaktige henvisninger til den litteraturen jeg har benyttet, for å unngå plagiat samt for å gjøre påstander og argumentasjon etterprøvbare. Dokumentasjon av benyttet litteratur er henvist i henhold til American Psychological Associations (2010) retningslinjer. Intervjuguider er vedlagt denne oppgaven (Appendiks A og B) for å sikre andre forskere eventuell etterprøving og etterbruk av mine resultater (Den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2006).

Kvalitetsvurdering av undersøkelsen

I henhold til vurdering av kvalitative studiers kvalitet finnes det flere ulike synspunkter (se for eksempel Guba & Lincoln, 2005; Kvale, 2001; Smith, 2003; Yardley, 2000, 2008). I denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i Yardleys (2000, 2008) fire generelle kriterier for vurdering av validiteten i kvalitativ forskning. De fire kriteriene som fremsettes er først sensitivitet til kontekst, dernest forpliktelse og nøyaktighet, så transparens og sammenheng og til slutt innvirkning og viktighet.

Det første prinsippet, sensitivitet til kontekst, retter seg mot at jeg som forsker må vise sensitivitet overfor konteksten forskningen er utført i. Ifølge Yardley (2000, 2008) retter sensitivitetsprinsippet seg mot teoretisk kontekst, filosofisk kontekst, sosiokulturell kontekst og etisk kontekst. For at leseren av denne oppgaven skal kunne forstå den kunnskapen min forskning har blitt skapt ut ifra, har jeg i teoridelen presentert relevant litteratur i henhold til teorier og empiri som finnes på området. Den filosofiske konteksten blir tatt opp ved at jeg presenterer mitt paradigmatisk ståsted. Dermed får leseren innblikk i hvilket filosofisk utgangspunkt som ligger til grunn for undersøkelsen. Ved at jeg så langt det har latt seg gjøre har beskrevet informantenes arbeidsoppgaver, ansvar, ansiennitet og arbeidssteder har jeg gitt et innblikk i den sosiokulturelle konteksten undersøkelsen omsluttes av. Fordi jeg ikke kunne tillate at dette prinsippet gikk på bekostning av anonymitetsprinsippet, kan dog denne innsikten framstå som noe begrenset. Jeg har også presentert et avsnitt om etikk som synliggjør hvilke etiske betraktninger som ligger til grunn for undersøkelsen.

Forpliktelse og nøyaktighet handler om å oppfylle vanlige forventninger til grundighet i datainnsamling, analyse og rapportering i all forskning (Yardley, 2000, 2008). Fra start til mål har dette ene og alene vært mitt eget prosjekt. Innhenting og presentasjon av relevant litteratur, utforming av intervjuguide, rekruttering av informanter, datainnsamling, analyse og tolkning har ene og alene vært utført av meg. Nærmere engasjert i et forskningsprosjekt kan jeg ikke se at det er mulig å komme, og således kan jeg hevde at kriteriet om forpliktelse må være oppfylt. Nøyaktighet refererer til et dekkende utvalg i form av informanter som kan bidra med relevant og rik informasjon. Dette er ivaretatt ved at mine informanter måtte ha personlighetsting av kandidater som en av sine arbeidsoppgaver. Nøyaktighet handler også om å komplettere selve analysen og tolkningen, hvilket er utført av undertegnede. Nøyaktighetsprinsippet skulle dermed også være tatt hånd om.

Transparens og sammenheng henviser til i hvilken grad stadiene i forskningsprosessen er lagt fram i den skrevne forskningsrapporten. Sammenheng viser i tillegg til graden av samsvar mellom forskningen man har utført og den underliggende filosofien man støtter seg på (Yardley, 2000, 2008). Stegene i hele forskningsprosessen er utførlig forklart i oppgavens metodekapittel, og mitt paradigmatisk ståsted har under hele prosessen ligget til grunn for min framgangsmåte og mine refleksjoner. Dermed mener jeg at også prinsippene og transparens og sammenheng er ivaretatt i den grad det har vært mulig.

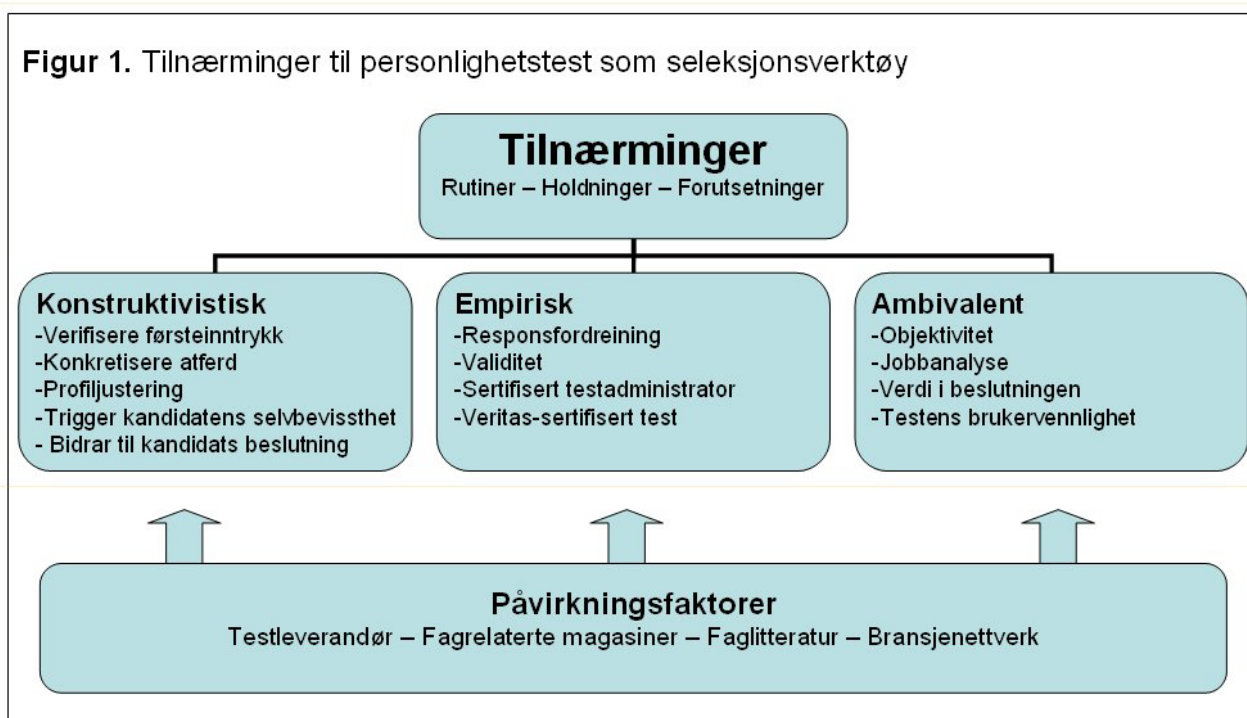
Innvirkning og viktighet er det siste prinsippet Yardley (2000, 2008) peker på. Uansett hvor godt et stykke forskningsarbeid er utført vil kvaliteten avhenge av i hvilken grad man bidrar med ny kunnskap som er nyttig, viktig og vil kunne ha betydning. Vi vet at mål på

personlighet kan predikere jobbprestasjoner (Anderson et al., 2008; Furnham, 2008, se for eksempel Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Hertz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998). Vi vet også at forskningen som gjøres innenfor personellseleksjon ofte ikke når fram til praktikere (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001), som for eksempel til HR-arbeidere som faktisk praktiserer personlighetstesting i forbindelse med personellseleksjon i det daglige. Det er lett å finne teoretiske beskrivelser på hvordan man bør anvende personlighetstester til personellseleksjon (se for eksempel Mabon, 2004; Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008). Hvordan det operasjonaliseres og faktisk praktiseres, samt i hvilken grad praksisen er evidensbasert og hensiktsmessig vet vi imidlertid mindre om (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001). På denne måten kan min undersøkelse gi ny og relevant kunnskap som kan bidra til å kaste lys over eventuelle forbedringsområder innenfor personlighetstesting i forbindelse med personellseleksjon i praksis.

Resultater

Oppgavens overordnede problemstilling handler som kjent om på hvilken måte HR-rådgiveres tilnærming til personlighetstesten som seleksjonsverktøy er hensiktsmessig. Formålet med denne analysen har vært å undersøke hvilke refleksjoner rådgiverne gjør seg i henhold til personlighetstestens nytteverdi og hvilke faktorer som bidrar til disse refleksjonene. Gjennom analysen av de seks kvalitative intervjuene kom det fram at gjennomgangstemaer i intervjuene var hvordan rådgivernes tilnærming til personlighetstesten som seleksjonsverktøy var preget av hvilke rutiner, holdninger og forutsetninger man legger til grunn for egen praksis. Dette henspiller på hvordan man anvender verktøyet og hva det bidrar med til seleksjonsprosessen, samt hvilke forutsetninger som bør være oppfylt for at denne praksisen skal gi merverdi til vurderingen av kandidatene og beslutningen om hvem man ønsker å ansette.

Gjennom anvendelsen av analysetilnærmingen grounded theory endte jeg til slutt opp med en kjernekategori, tre hovedkategorier, samt en fjerde, utenforliggende, kategori. Disse kategoriene og underkategoriene er fremstilt i som en modell i Figur 1 og vil beskrives og illustreres ved hjelp av sitater i dette kapitlet.



Kjernekategori: Tilnærminger

Den overordnede faktor som kan si noe om i hvilken grad rådgiverne anvender personlighetstesten på en hensiktsmessig måte, er hva slags tilnærminger man har til personlighetstesten som seleksjonsverktøy. Derfor valgte jeg *Tilnærminger* som den overordnede kategorien i min analyse. Tilnærminger handler om hvilke rutiner, oppfatninger, holdninger og forutsetninger man har omkring bruk av personlighetstest i personellseleksjon.

Rådgivernes tilnærminger vil beskrives gjennom de tre kategoriene som endte opp som mine hovedkategorier: *Konstruktivistisk*, *Empirisk* og *Ambivalent*. I disse kategoriene vil jeg benytte underkategorier til å beskrive hvilke ulike aspekter som ble vektlagt for å forklare rådgivernes refleksjoner rundt personlighetstesten som verktøy i arbeidshverdagen. Den utenforliggende kategorien er ment å forklare hva som påvirker rådgivernes tilnærminger til personlighetstesten som seleksjonsverktøy. Denne kategorien har jeg derfor kalt *Påvirkningsfaktorer*.

Gjennom systematiseringen av datamaterialet oppdaget jeg altså etter hvert at informantene reflekterte rundt anvendelse av personlighetstest som seleksjonsverktøy i flere nivåer eller dimensjoner. Her kom det fram at rådgiverne på noen områder har en konstruktivistisk tilnærming til det å anvende personlighetstest i seleksjon, mens på andre områder har en mer empirisk tilnærming.

Den konstruktivistiske tilnærmingen inkluderer holdninger og strategier som går i retning av det konstruktivistiske paradigmet jeg har omtalt i teorikapitlet. I den konstruktivistiske dimensjonen vektla informantene for det meste at kunnskapen om kandidaten framkommer i interaksjonen mellom rådgiver og kandidat i tilbakemeldingssamtalen.

I den empiriske dimensjonen var det i størst grad testens statistiske egenskaper og empirigrunnlag som ble vektlagt. De to dimensjonene er ikke helt og holdent gjensidig utelukkende. Jeg har likevel benyttet meg av disse dimensjonene som kategorier på bakgrunn av at jeg opplevde at fokuset hadde sin hovedtyngde i den ene eller den andre retningen.

I visse tilfeller opplevde jeg også at informantene noen ganger forholdt seg både konstruktivistisk og empirisk til en og samme problemstilling på samme tid. Dette kunne forekomme på to måter. Den ene måten i form av at enkeltpersoner hadde en todimensjonal tilnærming til et til samme fenomen. Den tilnærmingen handler om at informantene anerkjenner de empiriske forutsetningene som i utgangspunktet ligger til grunn for å anvende personlighetstest i personellseleksjon, men at de i større eller mindre grad lar disse forutsetningene vike til fordel for en mer konstruktivistisk tilnærming. Den andre handlet om

at de ulike informantene hadde tilnærminger som beveget seg i motstridende retninger i forhold til hverandre, altså at noen tilnærmet seg det konstruktivistiske paradigmet mens andre tilnærmet seg det prediktive. Dette har jeg valgt å kategorisere som Ambivalent. Heller ikke denne kategorien er gjensidig utelukkende fra de andre hovedkategoriene.

En del av oppgaven har handlet om å belyse i hvilken grad praksisen er evidensbasert og i hvilken grad forskningsfunn hadde nådd fram til praksisen. Med dette i bakhodet kom jeg under aksialkodingen derfor fram til en fjerde, utenforliggende, kategori som er ment å forklare hva som påvirker rådgivernes hverdag med henblikk på rutiner, oppfatninger, holdninger og forutsetninger man har til det å anvende personlighetstesten som et seleksjonskriterium. Denne fjerde kategorien har fått navnet påvirkningsfaktorer.

Hovedkategori 1: Konstruktivistisk

Alle informantene la betydelig vekt på at de først og fremst anser personlighetstesten de benytter som et *samtaleverktøy*, altså et utgangspunkt for en samtale som dreier seg om kandidatens personlige egenskaper. Underveis i denne samtalen får kandidaten komme med kommentarer på hvorfor profilen har blitt som den har blitt samt komme med egne eksempler på hvordan de ulike skårene på personlighetsprofilen kan komme til uttrykk i en jobbsituasjon. Fem av de seks informantene oppga at testen opptar en stor del av samtalens fokus under andregangsintervjuet. En av informantene tester som regel i forbindelse med førstegangsintervjuet.

”Altså den benyttes når du kommer til den delen i et intervju der du skal snakke om personlige egenskaper. Så blir det der et samtaleverktøy, den testen.”

”Så jeg føler at i den intervju-settingen, så er den et kjempegodt verktøy. Til å ha en grei og okei samtale.”

”Vi bruker det mer som et samtaleverktøy for å bli litt bedre kjent med kandidaten.”

På denne måten anvendes kandidatens profil som en strukturert intervjuguide, der man suksessivt går igjennom de trekkene og fasettene man anser som relevante å ta opp i henhold til den aktuelle stillingen. Dette foregår på den måten at rådgiveren gir kandidaten tilbakemelding på utfallet av testen vedkommende har fylt ut. Denne tilbakemeldingen foregår gjennom en samtale i etterkant.

I alle intervjuene kom det klart fram at informantene i liten grad anser at testskårene eller personlighetsprofilen i seg selv gir verdifull informasjon om kandidatene. Alle informantene understreket klart at den informasjonen man får om en kandidat ved å benytte seg av en personlighetstest eller profilanalyse framkommer i tilbakemeldingssamtalen man har i etterkant. De poengterte i tillegg at resultatene fra personlighetstester på ingen måte gir fasiten på kandidatenes personlighet. Informantene forklarte ofte at det er kandidatenes refleksjoner rundt og forklaringer på egne testskårer som gir informasjon. Profilen i seg selv oppfattes mer eller mindre som verdiløs.

”Tilbakemeldingen blir på en måte et.. samarbeidsprosjekt.”

*”Og så avklarer jeg også at den profilen jeg har er ikke fasit. Det er **du** [kandidaten] som er fasiten.”*

”Den [testen] forteller ikke mye, med mindre man får anledning til å (...) få kandidaten til å kommentere på den selv. En personlighetstest som står alene er verdiløs spør du meg.”

Intervjuer: ”I hvilken grad opplever du at den samtalen som dere har om profilen da, at den gir utfyllende informasjon om kandidaten?”

Informant: ”Jeg synes definitivt den gjør det. (...) Profilen i seg selv, den har ikke noen hensikt for meg.”

Disse utsagnene indikerer at det er interaksjonen mellom rådgiveren og kandidaten som utløser at verdifull informasjon om de personlige egenskapene som er viktig i stillingen det angår kommer på bordet. Det blir dermed kandidatens og rådgiverens felles forståelse og begrepsdannelse i samtalen som vektlegges, ikke testskårene i seg selv.

Verifisere førsteinntrykk. I og med at kandidatene i de fleste tilfellene personlighetstestes før andregangsintervjuet, betyr dette som oftest at rådgiveren har hatt et møtepunkt med kandidaten før. Dette kan være i form av at de selv har møtt kandidaten eller at de har fått en beskrivelse fra en annen som har møtt vedkommende, som regel den som skal være kandidatens leder i fremtiden. Dermed har man allerede et førsteinntrykk av kandidaten

før man setter seg ned og gjennomgår profilen. Flere av informantene uttrykte da også at de i tilbakemeldingen av profilen søker å verifisere førsteinntrykket av kandidaten.

”Så bruker vi, det vil jeg også si, testverktøyet for å få bekreftet eller avkreftet et inntrykk fra førstegangsintervjuet.”

*”Du får bekreftet at det faktisk er sånn som kandidaten har sagt på førstegangsintervjuet. **Eller** avkreftet det.”*

Dette tolker jeg dit hen at informantene til en viss grad har gjort seg opp en mening om kandidatens personlighet basert på et tidligere møtepunkt, hvilket må bety man har en oppfatning av kandidatens personlighet før vedkommende blir presentert for en personlighetstest. I utgangspunktet ser det ut til at informantene anser seg selv som relativt kompetente til å avsløre kandidatens personlighet ved hjelp av egen persepsjon. Først og fremst fordi de fleste velger å personlighetsteste kandidatene før andregangsintervjuet. Dette ser ut til å bety at de har et inntrykk av at kandidaten sannsynligvis er kompetent nok for jobben før personlighetstesten kommer inn i bildet, og at evalueringen av personlighet allerede har startet før testen presenteres for kandidaten.

”For den utsilingen den skjer jo i førstegangsintervjuet. Sånn at de kandidatene som sitter igjen til andregangsintervju, de er nokså like.”

Førsteintrykket blir gjerne bekreftet ved at de opplever at resultatene fra personlighetstesten stemmer overens med sitt eget førsteinntrykk.

”Det skal jo gjerne bekrefte inntrykket du allerede har. Og det gjør det jo ofte.”

Min tolkning av dette er at når førsteinntrykket bekreftes, opplever rådgiverne at man fått en bekreftelse på at man har tatt riktig person med videre i seleksjonsprosessen. I de tilfellene førsteinntrykket ikke stemmer undersøkes dette nærmere for å eventuelt komme til bunns i usikkerhetsmomenter. Det virker å være viktig for rådgiverne at inntrykkene fra de ulike kriteriene kandidaten vurderes på må stemme mest mulig overens med hverandre for at man skal kunne danne det beste helhetsinntrykket. Dette vil senere sørge for at rådgiverne anser

beslutningen for å være fattet på grunnlag av en mest mulig signifikant oppfatning av kandidaten, basert på en korrekt karakteristisk beskrivelse av vedkommende.

”Og da er jo alltid fokus på å forsøke å sammenlikne opplevd inntrykk og erfaringer med kandidaten opp mot profilen. Er det et stort avvik der så er jeg selvfølgelig alltid interessert i å vite hva avviket skyldes.”

”Hvis det samsvarer med dine inntrykk så er det bra, og hvis ikke så må du kanskje undersøke litt og spørre litt mer.”

Sitatene ovenfor tyder på at det førsteinntrykket kandidaten skaper i det første møtet med rådgiveren, vil forfølge vedkommende i resten av seleksjonsprosessen. Dette tyder videre på at rådgiveren stoler på at inntrykket av kandidaten er korrekt dersom de opplever at førsteinntrykket og testresultatene samsvarer med hverandre.

Konkretisere atferd. Informantene understreket at det er viktig at rekrutterer og kandidat i tilbakemeldingssamtalen kommer fram til en felles forståelse av hva slags jobbrelatert atferd de ulike dimensjonene på personlighetstestene henspiller på, og hvordan dette kommer til uttrykk. Et bidrag til en slik felles forståelse er at man ved hjelp av å illustrere eksempler på tankemønstre, resonnementer og atferd avstemmer hva dimensjonene og graden av utslag på disse betyr i praksis.

”Og så kan man be de om å komme med eksempler. (...)’Hvorfor er det komfortabelt for deg å sjekke alle detaljer? Hvem ønsker du skal støtte deg når du skal ta beslutninger?’ Det blir hele tiden å snakke rundt, og la dem eksemplifisere. På hver skala.”

”Og da trekker vi ofte frem eksempler på hvordan en reagerer i tilsvarende situasjoner som krever den og den atferden.”

Det ble også fokusert på at det i de fleste stillinger av og til kreves atferd som på en eller flere av dimensjonene trosser kandidatens tilbøyeligheter. I enkelte jobbsituasjoner kan det være ønskelig at vedkommende som ansettes noen ganger må gå på akkord med seg selv og fremvise en atferd som i utgangspunktet ikke er den mest naturlige og bekvemme for

vedkommende. For å granske nærmere hvordan kandidatene forholder seg til slike utfordringer og situasjoner benyttes også eksempler der rådgiverne utfordrer kandidatene på i hvilke situasjoner, og på hvilken måte ens tilbøyeligheter kan trosses.

”(...) stoppe opp ganske ofte og høre når man er, eventuelt på andre siden. Og utfordre dem på om de har, altså andre sider ved seg. I diverse settinger, da. (...)’Du er langt ute på venstresiden (...). Men når er du på høyresiden?’ ”

”Skårer man veldig lavt på det å være dominerende, så er jeg alltid interessert i å finne ut; ’Okei, men i hvilke situasjoner kan du bli dominerende? Hva skal til? Hvor mye koster det deg å ta upopulære beslutninger da?’ For å ta et eksempel.”

Dette gir rådgiveren verdifull tilleggsinformasjon om hvordan de ulike personlighetsdimensjonene kommer til uttrykk og hvordan kandidaten selv reflekterer rundt ulike situasjoner og utfordringer man kan komme ut for i jobbsammenheng der personligheten kan tenkes å være av betydning for ens reaksjoner.

*”Det var en som (...) markerte litt mot at vedkommende bruker lang tid på beslutninger. Og det var så, kall det lavt, og jeg spurte da (...)’Du bruker veldig lang tid på beslutninger?’ Og så viser det seg at.. nei, han reagerte på det fordi at han mente at hverdagen hans var slik at han ville ha mest mulig informasjon på bordet så han ville ha masse informasjon før han tok en beslutning. For han var en ganske grundig, nøye person. Men når han hadde det, da tok han en beslutning. Det var viktig å **innhente** informasjon, **analysere** informasjonen, **vurdere** informasjonen. Før man tar en beslutning. Det var for så vidt en viktig del av den jobben han skulle til. Så da fikk vi avklart det. For det **kunne** se ut som, i kombinasjon med en annen faktor, at vedkommende liksom **aldri** greide å bestemme seg. Så det var en veldig nyttig avklaring, og den avklaringen den hadde jo ikke jeg fått den, hvis jeg ikke hadde snakket med ham, hvis jeg skulle tatt kun hensyn til testen.”*

Dette utsagnet understreker at det ser ut til å være kandidatenes konkrete atferd i gitte situasjoner man er ute etter, heller enn den mer generelle beskrivelsen selve skårene på en personlighetstest vil gi. Dette forstår jeg slik at man i større grad er ute etter kandidatens egen

beskrivelse av egen atferd og personlighet, enn man er etter å ”tallfeste” kandidatens egenskaper.

Profiljustering. Fra tid til annen hender det at enkelte kandidater ikke kjenner seg igjen på en eller flere av dimensjonene i personlighetstestene. En del av tilbakemeldingssamtalen handler om eventuelt å få avslørt dette. Alle informantene oppga at de tilfellene kandidatene ikke kjenner seg igjen i profilen får de selv justere seg opp eller ned, og plassere seg der hvor de selv mener de bør være. Årsakene til at kandidatene ikke kjenner seg igjen i profilen kan for eksempel være at de ikke har vært ærlige med seg selv, testens feilmargin, at de forsøker å passe inn i stillingen, at de har misforstått spørsmålene eller at de av en eller annen grunn har blitt forstyrret under utfyllingen. Uansett hva årsaken til at profilen ikke stemmer er, ser det ut til at den gjengse oppfatningen er at dette vil bli avslørt i tilbakemeldingssamtalen i etterkant. Dersom kandidatene ikke kjenner seg igjen eller er uenige i hvordan profilen har kommet ut, åpnes det gjerne for at profilen justeres i henhold til kandidatens egen selvopfatning.

”Og kandidaten får lov til å justere opp eller ned skåren sin hvis han blir veldig, veldig overrasket over at testen har kommet ut på en annen måte enn han opplever seg selv. Så er vi jo så fleksible at da tar du en penn og så plasserer du krysset der du tenker at det bør stå. (...) Hvis du har kommet ut på veldig, veldig lite detaljorientert. Og så er du revisor, sant? Hvor man tradisjonelt sett er nødt til å bruke veldig mye tid på detaljer. Så kan man få pennen, og så kan man få lov å tegne inn (...). Der man selv mener at man bør stå.”

Her får kandidatene muligheten til å forklare hvordan de har reflektert rundt utsagnene og valgene de har blitt stilt overfor. I de tilfellene kandidatene mener de hører hjemme en annen skåre en det testresultatene kommer ut med, blir de gjerne bedt om å gi en begrunnelse på hvorfor de hører hjemme på en annen skåre. Dersom rådgiveren aksepterer denne begrunnelsen som en troverdig forklaring, kan skåren justeres i tråd med kandidatens oppfatning.

”Og så får de lov til å utdype, og rette opp. (...) Så hvis det som ikke stemmer, det som de føler ikke stemmer får de jo forklart: ’Ja, her vises det at du er innadvendt’. ’ Ja,

men egentlig så er jeg det. Men jeg har jobbet veldig mye med det, jeg fungerer veldig bra i utadvendte stillinger'. For eksempel.”

” Måten vi gjør det på da, det er at jeg vil at kandidaten skal forklare meg (...) hvor på skalaen fra en til ti man er. Og hvorfor. (...) Altså hvis en er lav på analytisk for eksempel, og at kandidaten mener at han er, eller hun, er høyere. Kanskje på normsnitt. Okei, så er en trolig det da. Hvis beskrivelsen på hvorfor er god.”

*”Og det er **det** jeg vektlegger i høyeste grad da.. altså.. dersom kandidaten for eksempel er veldig uenig i hvordan hans eller hennes profil har kommet ut... Så vektlegger jeg mer hvordan de beskriver seg selv.”*

Også disse sitatene indikerer at det er tilbakemeldingssamtalen i som er relevant og ikke testresultatene i seg selv. På denne måten settes de endelige testskårene og den endelige profilen i interaksjonen mellom rekrutterer og kandidaten og man velger å ta fokuset vekk fra de opprinnelige testskårene.

Trigger kandidatens selvbevissthet. En gjengs oppfatning blant alle jeg intervjuet var at ved å bruke en personlighetstest som utgangspunkt for en samtale, kaster man lys over personlige egenskaper hos kandidatene som de selv kanskje ikke i utgangspunktet er så veldig bevisste på. På denne måten bidrar skårene på dimensjonene i personlighetsprofilen til at kandidaten får reflektert rundt egenskaper hos seg selv som kanskje tidligere ikke har vært utfordret i situasjoner de kan komme ut for i stillingen de vurderes til. Sitatene nedenfor indikerer at man anser kandidaten som ekspert på seg selv og at resultatene fra personlighetstesten ikke er tilstrekkelig uten at kandidatens egne refleksjoner, tolkninger og meninger rundt seg selv kommer fram i lyset. Disse refleksjonene, tolkningene og meningene utløses altså i tilbakemeldingssamtalen.

”Men det er en veldig grei måte å hjelpe kandidaten til å reflektere rundt egen motivasjon, rundt egne behov og rundt egen atferd på jobb. (...) Og vi vet at det mobiliserer.”

”At de (...) blir litt bevisst på forskjellige ting (...) som de innerst inne kjenner litt til, men ikke har vært så bevisst.”

Dette kan altså bidra til at kandidatene blir mer selvbevisste samtidig som de får et bedre grunnlag til å avstemme om dette er en stilling de ønsker og passer inn i.

”Han [kandidaten] beskrev det som en psykologitime (...) for det handlet mye om bevisstgjøring av seg selv.”

”Jeg opplever nok at de aller fleste kandidatene setter pris på å gjøre testen, og også få en god tilbakemelding på den. Mange som har fortalt meg i etterkant at de har lært litt mer om seg selv.”

Dette tolker jeg videre som at det vektlegges at kandidaten erverver arbeidsrelevant informasjon om seg selv, som man kan dra nytte av i den senere arbeidshverdagen. Sett i lys av dette har man eventuelt tilført kunnskap som kan få positiv betydning for bedriften i framtiden dersom personen ansettes, fordi det anses som relevant og nyttig at kandidaten er i stand til å reflektere rundt egne personlige egenskaper og anvende denne kunnskapen om seg selv til bedriftens beste.

Bidrar til kandidatens beslutning. Det ble også nevnt fra flere av informantene at beslutningen ikke bare lå hos bedriften som skulle ansette, men også hos kandidatene selv. Det ble pekt på at det var i kandidatens interesse at både rammebetingelsene for stillingen og trivselsfaktorer den potensielle arbeidsgiveren kan tilby må passe med vedkommendes ønsker og krav.

”At kandidaten skal få all den informasjon han eller hun har behov for, for å kunne vurdere både selskapet, stillingen og utfordringene og mulighetene som ligger i det.”

*”Vi gir kandidaten en god mulighet til å reflektere rundt: ’Er dette viktig for deg? Er det riktig for deg?’. For vi tenker jo at det er like viktig at kandidaten gjør et riktig valg som at vi gjør det. Vi kan sitte med drømmekandidaten vi, men hvis vi klarer å få fram at kandidaten tenker at: ’Dette er kanskje ikke noe likevel’ så har vi jo for så vidt hatt en grei prosess.. for vi har unngått en.. en bom. Å gjøre bommer på rekruttering er ekstremt dyrt.. og fryktelig vanskelig å komme seg ut av.. etterpå. Så derfor så investerer vi **mye** tid.. på å gjøre det riktig.. og på velge riktig.. og på at kandidaten*

skal velge riktig. At kandidaten som får jobbtilbudet skal tenke at: 'Jeg fikk drømmejobben. Nå bare gleder jeg meg masse, masse, masse til å begynne.' ”

Det ble videre pekt på at kandidaten selv også må være med på å avgjøre at personlige egenskaper og kompetansen kandidaten innehar måtte passe den aktuelle stillingen. Dersom kandidaten ikke har tilstrekkelig informasjon om stillingen og dens rammebetingelser til å vurdere om man passer til, og ønsker, den aktuelle stillingen, kan det resultere i at man ansetter en person som ikke er passende. I tillegg til at personen skal være kompetent til å utføre selve arbeidsoppgavene, legges det altså vekt på at personen skal passe godt nok inn i organisasjonens kultur, miljø og øvrige rammeverk.

Hovedkategori 2: Empirisk

Som nevnt er ikke den konstruktivistiske og den empiriske kategorien gjensidig utelukkende. At informantene på enkelte områder har en tilnærming som heller i retning av en empirisk tilnærming kom spesielt godt fram i lys av kravene som stilles til en akseptabel personlighetstest. Rådgiverne ser ut til å oppleve testens statistiske empirigrunnlag som betryggende.

Intervjuer: ”Vil du si de at disse tingene [personlige egenskaper] er vanskeligere å ta opp uten testskåren i bunn?”

*Informant: ”Nja, men det er vanskelig å få fram så **mye** om en person. Bare med å sitte og prate.”*

Intervjuer: ”Men kunne du ha spurt vedkommende rett ut? Uten å ha en testskåre i bunn?”

Informant: ”Det kunne du ha gjort. Men det er ikke sikkert at det svaret du hadde fått ville ha gitt deg like mye som testsvaret. Det tror jeg ikke, for der er det vel enda lettere å snakke seg inn i mot annonsen. For å si det sånn.”

Sitatet ovenfor indikerer at rådgiverne opplever personlighetstesten som et verktøy som bidrar til at man får fram rikelig, korrekt og relevant informasjon om kandidaten. Grunnen til dette ser ut til å være det faktum at profilen som er fylt ut av kandidaten selv gjør at det blir opp til kandidaten å ”forsvare” sin egen sanne profil, noe som sannsynligvis vil være vanskeligere å snakke seg ut av, enn det vil være å snakke seg inn i en ønskeprofil dersom man bare skulle starte samtalen med en vanlig intervjuguide.

Det kom også fram at de fleste rådgiverne anså personlighetstesten for å bidra til en tryggere, mer korrekt vurdering av kandidatene. Mitt inntrykk er at de anså dette for å være et kvalitetstegn ved egne rutiner i henhold til seleksjonsprosessen.

”De [oppdragsiverne] ser på det som en kvalitetssikring. Og jeg spiller på det også, at det er det. For jeg opplever at det er en suksessfaktor.”

Alle rådgiverne pekte på at dersom kvaliteten på testen ikke er empirisk tilstrekkelig, kan det føre til at man får et ukorrekt eller utilstrekkelig bilde av kandidaten, noe som kan få negative konsekvenser både for beslutningen, men også for kandidatens selvfølelse. Nedenfor vises hvilke på hvilke områder informantene er mer opptatte av empiri og harde fakta.

Responsfordreining. Når det gjelder responsfordreining mener informantene at måten testene er konstruert på i utgangspunktet skal sikre at responsfordreining er vanskelig for de som fyller dem ut. Gjennom alle intervjuene kom det fram at responsfordreining fra tid til annen forekommer, i form av at kandidatene bevisst eller ubevisst svarer på en slik måte at testresultatene ikke stemmer overens med kandidatens virkelige profil. Mitt inntrykk er likevel at rådgiverne opplever at dette forekommer relativt sjelden.

En profil som ikke stemmer overens med kandidatens reelle personlighet kan ifølge informantene oppstå for eksempel ved at kandidaten ikke har forstått spørsmålene, eller ved at man rett å slett bevisst går inn for å fremstille seg selv på en mer attråverdig måte for dermed å bli foretrukket til den aktuelle stillingen. Informantene ser imidlertid ut til å stole på at måten testene er konstruert på i utgangspunktet skal sikre at responsfordreining er vanskelig for den som fyller den ut. Man skal ikke umiddelbart kunne relatere alle utsagnene i testen til spesifikke personlighetstrekk, samtidig som det er flere ulike utsagn som relaterer seg til det samme trekket.

”Nå kjenner ikke jeg alle testverktøyene, så jeg kan ikke si om at det er mulig å manipulere svar i personlighetstester jevnt over. Men i den testen som vi bruker er det veldig vanskelig å manipulere svar på.”

”Så skal jo testen være utformet sånn at du ikke gjennomskuer alle spørsmålene. Flere spørsmål på forskjellig plass i testen.”

*”Statistikken rundt testen den er såpass **god** at den vil ta det. Så hvis det blir mismatch i forhold til sånn som du er og sånn som du beskriver deg selv (...) så blir det skjæring.”*

Dersom eventuell responsfordreining likevel forekommer synes det, avhengig av hvilken test som benyttes, å være flere faktorer som kan avsløre dette. En måte å avsløre responsfordreining på kan være å se på hvordan kandidaten har fylt ut profilen. Dersom profilen gir betydelige utslag på alle faktorene i en normativ test kan dette tolkes som om kandidaten gjennomgående plasserer seg uforholdsmessig langt til siden for normgruppens gjennomsnitt.

” Det er ikke så veldig lett å fake. (...) Testen den sammenliknes jo opp i mot en normgruppe, så da synes det jo ganske tydelig når du kommer ut i profilen hvor du har lagt deg. Så da ser man et mønster i bruken av skala. Da ser man ganske fort om dette er en som legger seg gjennomgående høyt på alle skalaer uansett.”

For en annen av testene anså man at profilen kunne være responsfordreid dersom den ikke ga utslag verken den ene eller andre veien på de ulike dimensjonene. Dette ble oppfattet som en ”flat” profil.

*”Gjennom de spørsmålene så er det veldig vanskelig å klare (...) å manipulere. (...) Men hvis du prøver så vil du få svar litt i hytt og pine. Og da blir profilen **flat**. Det er ganske gjennomgående. (...) Du har ingen **klar** profil i den ene eller andre retningen.”*

En tredje variant av å avsløre responsfordreining er gjennom at noen av personlighetstestene som benyttes i rekrutteringssammenheng oppsummerer i hvilken grad det er konsistens i kandidatens svar. For denne type tester finnes det egen konsistensskala der man kan lese av graden av samvariasjon mellom utsagnene som relaterer seg til den samme dimensjonen.

”En normal menneskehjerne greier ikke å huske hva du har svart. Altså hvis du er langt på vei ærlig og svarer sånn cirka det samme på spørsmål som går innen det samme området, så har du svart rimelig konsistent. Hvis du prøver å fake, eller framstå som en annen da, så vil du ikke greie det helt gjennomført. (...) Og da vil det komme fram at du har svart mindre konsistent.”

”Hvis kandidaten prøver å gjøre seg litt høyere og mørkere enn en er, og mer i retning av det som vi spør etter i stillingsannonsen, for eksempel. Så blir det krøsj, da får man en lav konsistens i svarmønsteret sitt.”

Selv om responsfordreining ikke nødvendigvis inntreffer veldig ofte, virket det ikke som om informantene anså det som spesielt negativt eller uvanlig i de tilfellene der testresultatene avviker fra kandidatens reelle profil. Det ble pekt på flere ulike årsaker til at dette kan oppstå. For det første kan det hende at kandidaten rett og slett ikke tidligere har reflektert over sin egen personlighet. En annen forklaring var at å framstille seg som mer attråverdig rett og slett er en naturlig del av vanlig sosialisert atferd.

”Jeg tror det er nesten.. hva skal vi si..? At det kan ligge litt naturlig i menneskers natur da. Å forsøke. Altså, man er i en jobbsøkersituasjon og man har veldig lyst på en stilling, og man har lyst til å gi det best mulige inntrykk av seg selv overfor en potensielt ny arbeidsgiver. Jeg tror til en viss grad at ikke alle og enhver, men mange kan bli preget av den situasjonen. Og at de da bevisst eller underbevisst tenderer til å svare i en viss retning som de tror at det er ønskelig i settingen da, eller i forhold til stillingen. Og organisasjonen.”

”Det er veldig sjelden. Men, altså det diskvalifiserer overhodet ikke. Det blir på en måte en del av samtalen.. hvorfor det eventuelt.. at en har svart sånn og sånn.”

*”For et år siden så hadde jeg en kandidat som sa det selv også at ’jeg ble for opphengt i hvem dere så etter’. Vi fikk han til å gjøre testen en gang til og han fikk en høyere skåre. (...) Men han fikk jobben! (...) Og han har prestert **ekstremt** godt i den jobben han fikk.”*

Uavhengig av hva årsaken til eventuell responsfordreining måtte være, gikk alle informantene ut ifra at testens konstruksjon sørger for at dette vil avsløres i tilbakemeldingssamtalen. En gjengs oppfatning var at man i de fleste tilfellene til slutt vil ende opp med et så riktig bilde av kandidaten som det lar seg gjøre, testens begrensinger tatt i betraktning. En uriktig profil kan for eksempel avsløres ved at rådgiveren opplever at det er avvik mellom egen oppfatning og testresultatet eller ved at kandidaten påpeker at en ikke kjenner seg igjen. Noen av informantene fortalte at de har en rutine på at man i ekstreme tilfeller ber kandidaten om å

fylle ut selvevalueringen på nytt dersom både rekrutterer og kandidat er enige om at testresultatet ikke stemmer.

Det ser ikke ut til at noen av informantene oppfatter denne responsfordreiningen som et problem eller en ulempe. Som nevnt antar informantene at måten testen er konstruert på vil sikre at eventuell responsfordreining sannsynligvis vil fremkomme i testresultatet. Dersom rådgiverne opplever at testresultatet ikke er i overensstemmelse med eget førsteinntrykk vil varselklokka ringe og disse uoverensstemmelsene vil da bli gransket da nærmere, og mest sannsynlig oppklart.

Validitet. Flere av rådgiverne påpeker viktigheten av en *valid* test på spørsmål om hvilke kriterier en test måtte oppfylle dersom de fikk anledning til å velge ut en helt ny test. Begrepet validitet kom opp i flere av intervjuene, uten at begrepets mening eller ulike former for validitet ble utdypet nærmere.

”Der jo veldig viktig at det er så lite feilkilder som mulig. Altså at den er så valid som overhodet mulig.”

”Og være sikker på at det er et velutviklet verktøy, som kan vise til konkrete resultater i form av validiteten til verktøyet.”

”Det tror jeg er viktig. Statistikk. Validiteten i den. Men den er jo på plass når at Veritas.. sier GO!”

Dette tolker jeg dit hen at rådgiverne har reflektert rundt testens statistiske egenskaper og har en formening om hvilke empiriske krav man bør stille til en personlighetstest. En mulig svakhet fra min side her er nok at jeg ikke ba informantene om å utdype dette temaet nærmere. Dermed kan jeg ikke avgjøre eksakt *hvorfor* de mener at validitet var et kriterium testen må oppfylle. Dette vitner imidlertid om at rådgiverne i det minste er klar over at det stilles empiriske krav til personlighetstester. At rådgiverne har opplæring på, og er godkjente brukere av verktøyene de benytter kommer fram i neste kategori som handler om sertifisering av testadministrator.

Sertifisert testadministrator. Et element som imidlertid klart ble understreket av alle rådgiverne for å sikre profesjonell bruk av psykometriske tester i personellseleksjon var uten

unntak kravet om at testadministratoren må være sertifisert på verktøyet vedkommende anvender. Alle informantene peker altså på viktigheten av de som brukere må være sertifisert på verktøyet de bruker og at administrering av personlighetstester krever kompetanse på området og ikke kan utføres av hvem som helst. Denne kompetansen sikres ved at de som testadministratorer er sertifisert på verktøyet de benytter. Sertifiseringen erverves ved at de deltar på kurs og avlegger en prøve hos testleverandøren. Når denne prøven er bestått får man et sertifikat eller en lisens som et bevis på at de er kompetente til å håndtere testverktøyet.

”Alle vi på kontoret her har blitt sertifisert til den testen. Til å forstå og tolke den.”

”Det er kun HR-folk som har sånn sertifisering på det her verktøyet. Det er bare de som får lov til å bruke det. De andre lederne får ikke bruke det, for de er ikke sertifiserte. De er interessert i det, men det kreves såpass mye bakgrunnskunnskap om å tolke resultat at det.. Vi begrenser det til noen få.”

Disse kvalitetskravene ble omtalt både i forhold til tokningen av testen og at resultatene er korrekte, først og fremst for å øke kandidatens trygghetsfølelse. Det ble understreket ved flere anledninger at man må unngå å forulempe kandidaten.

Informant: ”Og man opplever jo at man leser testene annerledes enn folk som ikke har kompetanse på testverktøy.”

Intervjuer: ”På hvilken måte syns du det er forskjell på en som har god kompetanse og en som ikke har riktig så god kompetanse?”

Informant: ”Det går jo mye på å ikke bare se etter enkelttrekk, men å se etter kombinasjoner av trekk.. gjerne.. lete etter forklaringer bak ulike kombinasjoner. Og på selve gjennomføringen av tilbakelesingen. I etterkant. Det er en egen metode egentlig for å lese tilbake testen på en måte som oppleves som okei for kandidaten.. Jeg tror at det hadde vært lettere å lete etter bare sånne trekk.. Hvis du ikke hadde vært sertifisert, og ikke hadde kjent verktøyet.. Det går mye på grunninnstillingen til testen. Og hva den kan brukes til. Hva som er målet med den.”

”Hvis det blir brukt av folk som ikke er sertifisert. .til å ta testene, da kan det jo.. bli feil i tilbakemeldingen.. det kan jo være en ulempe (...) ja, nesten misbruk. Og at

kandidaten.. på den bakgrunn blir skeptisk til prosessen. Og opplever en negativ prosess. Det er jo uheldig for oss.. som selskap.”

At selve testsituasjonen oppleves som komfortabel for kandidaten ser også ut til å anses for å være viktig for bedriftens renommé. For å oppå dette legges det vekt på at testadministratoren må være sertifisert. Om man opererer som bedriftsrådgiver virket dette først og fremst viktig for å trekke til seg kunder. Også organisasjonene som selv besørger seleksjonsprosessen anså man dette som viktig, da et dårlig rykte på bakgrunn av en inkompetent rådgiver kan resultere i at man skremmer vekk ønskede kandidater.

Veritas-sertifisert test. Som vi så ble det ovenfor pekt på at dersom testen er vurdert og godkjent av et organ som ligger utenfor testleverandørens kontroll ble dette ansett for å være et kvalitetstegn. Rådgiverne var kjent med *Veritas-sertifiseringen* og fire av de seks informantene tok på eget initiativ opp dette under intervjuene. På spørsmål om hvilke kriterier som ville være relevante å vurdere dersom man fikk muligheten til å velge ut en ny test per i dag, ble *Veritas-sertifisert test* nevnt som et mulig kriterium testen måtte oppfylle.

*”Det har vi jo tidvis diskutert.. Veritas har jo startet å sertifisere eller godkjenne nå, den bør jo kanskje være en av de fire, som er godkjent i dag. (...) Så det er nå ett kriterium som vi ville **antakelig** vurdert å ha med.”*

”Som kanskje hadde vært i Veritas-sertifisert verktøy.. For å på en måte være trygg på at dette er et profesjonalsert verktøy.”

”Det som mange kandidater sier: ’Åja, men det var bra!’; det er i forhold til Veritas. At den er godkjent av Veritas.”

De fleste informantene omtalte *Veritas-sertifiseringen* som en profesjonell ordning som sikrer trygg og riktig testbruk i rekrutteringssammenheng. Det ble pekt på at det finnes mange uprofesjonelle tester på markedet som ikke holder mål i henhold til de krav som bør stilles til en slik test. At vi har en uavhengig instans til å vurdere disse testene vil dermed øke bevisstheten rundt at ikke alle tester holder mål. Dette vil igjen kaste lys over at tester må benyttes på en profesjonell måte, både overfor bedriften som benytter seg av testene og for kandidatene som testes.

Intervjuer: "Mener du at Veritas-sertifiseringen av testverktøy sikrer en mer ordentlig.. altså mer sikker bruk av tester.. mer seriøs bruk av tester?"

Informant: "Ja, det mener jeg. Jeg tror det finnes ganske mye.. "høkkert"-tester da.. rundt omkring."

"Det øker jo troverdigheten til en test. Både for kandidaten og for brukeren.. At du vet at det er et solid og godt verktøy. At det ikke er et verktøy du trenger å ta stilling til selv.. Om holder mål eller ikke.. Fordi at noen andre, en objektiv instans, har gjort den vurderingen for deg. Det vil jeg synes er kjempeviktig."

Sitatene ovenfor indikerer at rådgiverne ser på Veritas-ordningen for sertifisering av psykometriske som en objektiv og uavhengig instans. Som sertifiseringsorgan setter Veritas-ordningen fokus på en trygg og sikker testbruk og gjør dermed at det blir enklere å forholde seg på en seriøs måte til testing i seleksjon både for kandidater og rådgiverne selv.

En av informantene uttrykte imidlertid en viss skepsis til om selve ordningen er god nok og trakk kriteriene et psykometrisk verktøy må oppfylle for å bli godkjent av Veritas i tvil.

Informant: "For vi har jo diskutert det [med testleverandøren] fordi at (...) om man skulle være Veritas-godkjent, da må man kanskje godkjenne Veritas-godkjenningen. For hvis det er veldig lett å bli godkjent.. hva nytter det da å være godkjent?"

Intervjuer: "Tror du at Veritas-ordningen bidrar til å sikre en mer ordentlig bruk av tester i Norge?"

Informant: "Det gjør det sikkert (...) Joda. Det kan godt være det. Så er det jo viktig at brukerne er sertifiserte og."

Som vi ser av dette sitatet reflekterte denne rådgiveren omkring det at man ikke nødvendigvis bør ta Veritas-sertifiseringen av arbeidspsykologiske profilverktøy for gitt. Denne informanten ga uttrykk for at vedkommende gjerne ønsker en slik ordning velkommen, men at man samtidig ikke helt ukritisk må ta for gitt at seriøsiteten blir ivaretatt. Det må også være opp til testleverandører og testbrukere å stille seg noe kritisk og følge med på at kvalitetskravene Veritas stiller til verktøyene er tilfredsstillende.

Sitatene ovenfor indikerer at Veritas-sertifiserte tester er et kriterium som sannsynligvis vil vurderes dersom rådgiverne skal velge ut en ny test per i dag. Mitt inntrykk

er likevel at det ikke er et avgjørende kriterium på samme måte som kravet om at testadministratoren må være sertifisert på eget verktøy.

Hovedkategori 3: Ambivalent

Personlighetstester er som nevnt i teorikapitlet ikke det eneste kriteriet som vurderes når man skal velge blant flere kandidater til en ny stilling. Til tross for at informantene ofte benytter personlighetstest som en del av seleksjonsprosessen virket det som om de i enkelte tilfeller ikke stolte fullt og helt på testresultatene. Dermed kan det bli problematisk å forholde seg objektivt til testen. Vi har blant annet sett at det åpnes for å justere profilskårene dersom kandidatene ikke kjenner seg igjen. Ifølge informantene er det mange grunner til at testresultatene kan gi et feilaktig bilde av kandidatens personlighet. For det første kan kandidaten ha misforstått spørsmålet og dermed ubevisst gitt et feilaktig bilde av seg selv. Dernest kan bevisst responsfordreining ha forekommet ved at kandidaten har forsøkt å gi et bilde av seg selv som passer best mulig til stillingen. En tredje mulighet er at testadministrator påvirkes av andre signaler kandidaten sender ut når profilen tolkes. Det kan også forekomme at man trekker uriktige slutninger når man skal se de ulike personlighetsfaktorene i forhold til hverandre.

På noen områder var det stor variasjon i måten de ulike rådgiverne forholder seg til personlighetstesten som seleksjonsverktøy og hva slags rutiner man har for å anvende verktøyet. Denne variasjonen handler om grundigheten i forberedelsene før testingen og hvor omfattende en personlighetstest bør være for at den skal anses som hensiktsmessig.

Objektivitet. På spørsmål om man mente at personlighetstest var et objektivt seleksjonsverktøy, kom det fram at alle informantene i større eller mindre grad anså at egne vurderinger av kandidaten til en viss grad er subjektive. Dette gjelder både i form av tolkning av personlighetsprofilen og vurderingen de gjør på de andre kriteriene de benytter seg av i vurderingen av kandidatene. Å være fullstendig objektiv er ikke mulig, ifølge informantene. Denne koden har jeg plassert i hovedkategorien Ambivalent fordi jeg opplever at rådgiverne har et ønske om at dette i størst mulig skal være et objektivt verktøy, men at dette ikke lar seg gjøre fullt ut da måten verktøyet anvendes på innebærer en viss grad av subjektivitet.

*”Ja, hva er objektiv? Og **hvor** objektiv, det er jo ikke snakk om hundre prosent eller null. Men jeg vil si at det (...) et stykke på vei er et objektivt verktøy. Men hundre*

prosent kan det jo ikke bli når et menneske skal vurdere andre mennesker. Altså bare det å velge å bruke en test er jo en subjektiv vurdering.”

”Altså i personlighetstesting så er det jo alltid en viss grad av subjektivitet. I form av vedkommende som tolker profilen.”

Som tidligere nevnt mente informantene at profilen er verdiløs uten tilbakemeldingssamtalen i etterkant og at nettopp denne samtalen tillegger personlighetstesten verdi. Dette indikerer at rådgiverne skaper en oppfatning av kandidatens personlighetsprofil basert på flere kriterier enn bare på testskårene. Jeg har for eksempel tidligere vært inne på at kandidaten får anledning til å justere profilen sin, dersom vedkommende ikke vedkjenner seg denne. I tillegg kom det fram at rådgivernes persepsjon av kandidaten under tilbakemeldingen også er med på å skape dette inntrykket.

”Det går jo ikke an å være objektiv helt. Du er jo ikke det, for du blir jo påvirket av andre ting. Du blir jo påvirket av det ytre. Så hvis det sitter en der som har en veldig god test, og han lukter vondt.. Og buksa holder på å ramle ned på hælene.. Da er det klart at du blir jo litt påvirket av det.. Kanskje det påvirker inntrykket. Så du klarer vel ikke å være helt objektiv når du snakker med folk.”

”Det er alltid en X-faktor (...) men vi forsøker jo selvfølgelig å være så objektive som mulig.”

Det ble likevel understreket at selv om det verken for personlighetstesten eller for andre kriterier er mulig å være fullstendig objektiv, er objektivitet noe rådgiverne tilstreber å oppnå i den grad det lar seg gjøre. Å basere seg på flere seleksjonskriterier kan bidra til en slik objektivitet, og personlighetstester er et slikt kriterium.

”Det er et hjelpemiddel for meg å bli mer objektiv, at jeg har et verktøy som hjelper meg til å bli mer objektiv enn om jeg ikke hadde det.”

”Jeg forsøker jo å forklare at vi i våre rekrutteringsprosesser behandler den [testen] så objektivt som mulig.”

Min oppfatning er at rådgiverne både ønsker og forsøker å være objektive. Imidlertid opplever alle som nevnt tidligere at testresultatene ikke gir mening uten samtalen med kandidaten i etterkant. Denne samtalen kan altså ikke ofres til fordel for høyere objektivitet i og med at testresultatet anses verdiløst uten tilbakemeldingssamtalen i etterkant. Dermed vil det ikke la seg gjøre å forholde seg helt objektivt til tolkningen og anvendelsen av testresultatet selv om en høyere objektivitet er ønskelig.

Jobbanalyse. De forskjellige rådgiverne har ulike rutiner på hvordan de utarbeider jobbanalyser som de matcher mot kandidatens personprofil. Grunnen til at denne koden er plassert under kategorien Ambivalent er at jeg her opplever at informantene har ganske ulike rutiner på dette feltet. Noen av rådgiverne benyttet seg ikke av forhåndsdefinerte profiler i det hele tatt, mens andre hadde et mer strukturelt forhold til dette. Her fant jeg også en slags mellomløsning der rådgiveren gjerne foretok en vurdering av personlige egenskaper i henhold til kravspesifikasjonen før personlighetstesten ble gjennomført.

En av virksomhetene hadde et tydelig fokus på at både stillingens innhold og rammeverket rundt måtte defineres på forhånd.

Intervjuer: "Er det spesielle personlighetsegenskaper dere ser etter? (...) Både på generelt og spesifikt nivå? Hva er det dere er mest interessert i å se på?"

*Informant: "Ja, det er veldig avhengig av stilling. For at det første vi gjør når vi bistår med rekruttering og utvelgelse.. det er at vi gjør en analyse.. altså, det vi kaller en virksomhetsanalyse og kravanalyse. Vi må jo sette oss litt i hva man holder på med og hva slags miljø det er. (...) Og **da** kan vi utlede hva det er vi legger mer vekt på."*

Intervjuer: "Har du et eksempel på en stilling som du vanligvis rekrutterer til, kanskje, og hva man ser etter?"

*Informant: "Ja det kan jeg ta, vi holder på faktisk nå, med en del rådgivere (...), og der ser vi etter kandidater som kan jobbe selvstendig. Ikke fordi at de skal jobbe **alene** og ikke ha samarbeid med kunder og kolleger, men altså at man må kunne gjøre noen vurderinger selv. Og stole på egen dømmekraft. Og så er det dette med at de må kunne jobbe tverrfaglig. (...) Så det å jobbe tverrfaglig, også i team, og være selvgående er i alle fall to av tre-fire punkter vi **der** har jobbet etter."*

Intervjuer: "Hvordan ser du dette i personlighetstesten?"

Informant: "Det går på en faktor som går på energi. Det er en faktor som går på besluttsomhet. Og det kan være litt i forhold til.. altså ønsket om å ha kontroll og innflytelse."

Rådgiveren ovenfor hadde rutiner for å avstemme resultatene fra personlighetstesten mot definerte krav til personlige egenskaper som var ønskelig for den aktuelle stillingen. Det ble like fullt understreket at man ikke må basere dette inntrykket bare på testen, men at det alt i alt må baseres på en helhetsvurdering av alle kriteriene man vurderte kandidaten ut ifra.

"Testen sier noe som vi har brukt i en helhet. (...) Det kandidaten har sagt, (...) det referansene har sagt og vår egen vurdering. (...) Kanskje har vi i referansene snakket med både overordnet, sideordnet og underordnet i en 360-graders referanse. Det er jo det som er interessant."

Ikke alle rådgiverne definerer kravene til stillingen klart i forhold til hvilke skårer på personlighetsprofilen de ønsket at kandidaten skal ha. Selv om man kan ha en formening om hva slags personlige egenskaper en kandidat bør ha, definerer man ikke nødvendigvis disse i form av en ønskeprofil. Sitatet nedenfor viser at en av rådgiverne benytter førstegangsintervjuet til å avgjøre om kandidaten har de personlige egenskapene rådgiveren mener passer til de aktuelle stillingene vedkommende rekrutterer til. Deretter anvendes som tidligere nevnt personlighetstesten til å verifisere dette.

*Informant: "Vi har en kravspesifikasjon. Og der sånn så skal man beskrive.. **Typen.** Både kompetanse og de personlige egenskapene som skal være fremtredende. Og det er det vi styrer etter. Så hvis ikke kandidaten tilfredsstiller det på førstegangsintervjuet, så er det ut! Og så bruker vi testverktøyet.. for å få bekreftet eller avkreftet et inntrykk."*

Intervjuer: "Vi snakket om å sette opp en sånn kravspesifikasjon. Setter du opp en personlighetsprofil for stilling sånn i forhold til at det skal matche med testen?"

Informant: "Nei, det er ikke sånn det fungerer. Nei."

En tredje variant er at det ikke på forhånd eksplisitt defineres hva slags personlige egenskaper som er interessante, men at man i større grad rendyrker testen som et samtaleverktøy til bruk i intervjuet. En av rådgiverne fortalte at vedkommende kjente til at en mulig strategi kunne

være å definere en ønskeprofil på forhånd, og at deres organisasjon ikke hadde funnet det hensiktsmessig å benytte seg av dette.

”Nå har vi ikke laget.. Det er jo an å lage jobbprofiler. Hvor du venter enkelte egenskaper over andre, og liksom leter etter topper. Men det har vi valgt å ikke gjøre. Og mye også fordi vi kjører såpass mange tester på såpass mange forskjellige stillinger. Så vi bruker den jo som samtaleverktøy.”

Utdragene fra disse tre intervjuene viser at rådgiverne ser ut til å være nokså delt i forhold til hvordan man på forhånd definerer i hvilken grad ulike skårer på personlige egenskaper som er ønskelig. De ulike intervjuene indikerer at de har nokså ulike rutiner i forhold til å anvende testen opp i mot en jobbanalyse. Dette indikerer at man finner seg egne rutiner som man velger å tilnærme seg. Mitt inntrykk her er at det på tvers av virksomhetene ikke ser ut til å være en standardisert måte å tilnærme seg personlighetstesting sett i lys av jobbanalyse.

Verdi i beslutningen. Når kandidaten er vurdert på de ulike kriteriene rådgiverne har skal til slutt beslutningen fattes og rådgiveren skal komme med en anbefaling på hvilken kandidat man mener er best egnet til stillingen i samråd med lederen de jobber på oppdrag for. Mitt inntrykk er at de fleste rådgiverne bruker personlighetstest, uten at de spesielt opptatt av hvilken merverdi man har muligheten til å hente ut. Her var rådgiverne opptatt av at resultatene fra profilanalysen bør stemme mest mulig overens med tidligere inntrykk. Man ser altså ikke på profilen isolert sett når man betrakter kandidatens personlighet.

Intervjuer: ”Uten at du bruker det som det eneste beslutningsgrunnlaget da, synes du det er lett å bruke de resultatene som kommer ut av en personlighetstest til å bidra til å avgjøre hvem som kan gjøre den beste jobben.. av ulike kandidater?”

Informant: Ja, jeg synes det. Eller lett og lett.. Jeg tar aldri lett på en rekrutteringsprosess.. men spesielt i de tilfeller hvor profilen og opplevd inntrykk og etterlatt inntrykk av kandidaten er sammenfallende.”

”Det blir mer sånn at du støtter deg på det. Så hvis det samsvarer med dine inntrykk så er det bra, og hvis ikke så må du kanskje undersøke litt og spørre litt mer. Men det blir et tilleggsverktøy og ikke et hovedverktøy.”

Mitt inntrykk er at informantene ovenfor i stor grad tar utgangspunkt i førsteinntrykket og deretter "fyller på" med tilleggsinformasjon for å få bekreftet dette inntrykket. Det presiseres flere ganger i alle intervjuene at det er samtalen som gir den informasjonen om kandidaten man trenger til å fatte en beslutning. Dermed blir det i større grad rådgivernes persepsjon av kandidaten fra intervjusituasjonen som blir avgjørende i seleksjonen, og i mindre grad testresultatene.

*"Hvis vi er helt ærlige med oss selv så vil jeg si at et sånt verktøy som det der.. og et resultat av det.. kanskje utgjør fem prosent av hele vurderingen.. vi gjør. Så det er bare det lille på toppen. Det som er interessant det er den samtalen som følger i kjølvannet, når du legger frem resultatene.. **Det er interessant, for da har du.. da setter du ord på en del ting.**"*

En av informantene ga imidlertid uttrykk for en noe mer systematisk tilnærming til det å bruke testresultatene som en del av hele beslutningsgrunnlaget. Til tross for at denne rådgiveren i løpet av intervjuet omtalte testen som verdiløs uten tilbakemeldingssamtalen, var dette det nærmeste jeg kom i løpet av hele datainnsamlingen en omtale av testen som et anvendt prediktivt verktøy.

*"**Testen** går inn i en helhetlig vurdering.. hvor testen, dybdeintervjuet, referanser, dokumentasjon av resultater, utdanning, altså faktiske studievekttall og så videre.. . teller.. så det er en helhet, sånn at jeg vil si at **testen** teller.. tja.. om den teller tyve eller tredve prosent, det.. vi tar aldri avgjørelser alene basert på testen. (...) Så det er jo den helheten som er vanskelig. Og utfordringen."*

Andre rådgivere ga uttrykk for at egen persepsjon av kandidatens personlighet er det som betyr mest i beslutningen. Her stoler man mest på at det bildet av kandidaten som skapes av egen persepsjon gir det største utslaget i vurderingen av kandidatene.

*"Etter å gjort en del prosesser, så blir du bra på å **ta typen!**"*

Informant: "Jeg tror personlig at ingen sånne verktøy kan erstatte vurderingen, sluttvurderingen, du gjør i et intervju, for det mye andre faktorer som påvirker det."

Intervjuer: "Hva slags faktorer?"

Informant: "Egentlig så er det den magesfølelsen du sitter igjen med etter et intervju. Den betyr mest. Enten vi liker det eller ikke, så betyr den mest."

Det første av de to sitatene ovenfor indikerer at denne rådgiveren stoler på at erfaring med å vurdere og selektere kandidater til ulike stillinger gjør at man blir bedre menneskekjennere. Denne erfaringsbaserte kunnskapen blir da videre ansett for å være tilstrekkelig til å vurdere en kandidats egnethet. Det neste sitatet indikerer i tillegg til at man ikke systematisk skiller de ulike vurderingskriteriene fra hverandre, men heller går igjennom et sett av ulike vurderingskriterier uten at man vektet disse i forhold til hverandre. Til syvende og sist blir det her en magesfølelse som blir utslagsgivende, uten at man nødvendigvis kan peke eksplisitt på hvor den kommer fra.

Testens brukervennlighet. Et av kriteriene informantene vektla på spørsmål om hva man burde kreve av en personlighetstest var at testen burde være mest mulig *brukervennlig*. Bildet av hva som oppleves som brukervennlig oppfatter jeg imidlertid som todelt. Noen av informantene påpeker at testen bør være enkel og kjapp og fylle ut, og at de ikke ønsker at dimensjonene skal være for mange. De to påfølgende sitatene det første.

Intervjuer: "Du sa brukervennlig; tenker du brukervennlig overfor deg som administrerer den eller for overfor kandidaten som fyller den ut?"

*Informant: "Overfor leder.. som jeg sitter og skal ta en beslutning sammen med, at den skal være lett å lese. Men også for kandidaten, at det skal ta **kort** tid å fylle den ut.. og at han skal få et sånn kjapt bilde av hvordan profilen ser ut."*

Intervjuer: "Hvor lang tid synes du er høvelig å bruke på å fylle ut en test? Eller ideelt?"

Informant: "Tjue minutter.. Kvarter - tjue minutter."

*"Altså i en rekrutteringsprosess.. så.. så mener jeg at det er viktig å kunne avdekke noen grunnleggende faktorer da. Altså noen hovedtrekk rundt en person. (...) Men et sånt.. et **tungt**.. en **tung** personlighetstest som tar mål av seg å på en måte å måle alle aspekter og fasetter ved en persons.. personlighet da, som for eksempel 16PF og den type ting.. jeg tror ikke det fungerer **så** godt i en rekrutteringsprosess, jeg tror det blir altfor omfattende."*

I kontrast til dette var to andre rådgivere mer opptatt av at testen bør være omfattende og mangefasettert slik at man får muligheten til å gå i dybden på de dimensjonene og fasettene som er viktige for den aktuelle stillingen kandidaten vurderes til.

”At vi i får snakket igjennom mange emner. Og du kan velge å gå dypere inn på noen enn på andre”.

”At den måler ganske mange personlige egenskaper..”

Brukervennlighet omtales både i forhold til kandidaten som skal fylle den ut og i forhold rådgiver som skal tolke og forstå resultatene. I tillegg bør det være enkelt for kandidaten å forstå begrepene og dimensjonene personlighetstesten måler.

”Og at den er lett å presentere for kandidaten.”

Også her ser det ut til at rådgiverne i de ulike virksomhetene tilnærmer seg personlighetstest som verktøy ulikt. Det ser ut til at enkelte ønsker et noe kortfattet oversiktsbilde av kandidaten, mens på den andre siden ser noen av rådgiverne et behov for å gå mer i dybden og ha muligheten til å utforske flere fasetter ved en kandidatens personlige egenskaper.

Påvirkningsfaktorer

Før intervjuene startet gikk jeg ut fra at antall år i bransjen ville være varierende for de ulike rådgiverne. Rådgiverne i denne undersøkelsen hadde som nevnt jobbet med rekruttering fra tre år til atten år. Jeg ønsket å se praksis i lys av hvordan informantene holder seg oppdatert på kunnskap og forskning på dette feltet. Jeg ønsket også å undersøke i hvilken grad rådgiverne var kjent med forskning på området. Etter hvert som analysen skred fram, innså jeg at denne kategorien var noe annerledes fra de øvrige kategoriene jeg kom fram til. I løpet av analysen gikk det opp for meg jeg at denne kategorien kan si noe om hvorfor rådgiverne har de tilnærmingene de har til personlighetstesten som seleksjonsverktøy. Denne kategorien gir nemlig et bilde på hvordan rådgiverne holder seg oppdatert på eget fagfelt i form av hvilke informasjonskilder som benyttes til å innhente kunnskap om personlighetstester innenfor jobbseleksjon, og denne kunnskapen vil bidra til å forme rådgivernes holdninger og praksis. Fordi rådgivernes utdanning, jobberfaring og ansiennitet innen for fagfeltet var veldig ulik, både i tid og type, så jeg ingen hensikt i å inkludere kandidatens formalkompetanse da denne

nok vil slå relativt ulikt ut for de ulike rådgiverne. Når jeg i denne kategorien tar for meg oppdatering om eget fagfelt, handler det altså om den faglige kunnskapen rådgiverne tilegner seg i arbeidshverdagen, etter endt utdanning.

En av de seks informantene oppga å kjenne til forskning som dreier seg om sammenheng mellom personlighet og jobbprestasjon. Imidlertid var det ingen av rådgiverne som refererte direkte til metaanalysene som har vært mye referert til i faglitteraturen (se for eksempel Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998). Heller ingen andre forskningsstudier ble nevnt da dette spørsmålet ble stilt. I en arbeidshverdag med høy aktivitet og mye tidspress så rådgiverne seg nødt til å prioritere andre arbeidsoppgaver enn å studere det nyeste innen forskningen. Å lese forskningsartikler var noe man syslet med i studietiden, og inngår så og si ikke i denne praktiske arbeidshverdagen.

Intervjuer: "Kjenner du til forskning som viser sammenheng mellom personlighet og jobbprestasjon?"

Informant: "Ikke som jeg har brukt aktivt.. Hva tenker du på?"

Intervjuer: "Det er jo litt av det du har snakket om. For eksempel hvis man skal jobbe som selger, så bør man være utadvent.. Altså om du kan kjenne til noen sånne funn? Om du har lest om det, eller?"

Informant: "Nei. Ikke som vi bruker."

"Tja, jeg har jo blitt orientert om det og delvis lest om det, men (...) jeg har ikke det i hodet"

"Det er ikke det jeg leser mest av, det skal jeg innrømme. Det var mer tilbake til tiden som student, da ble det jo mye av det."

"Det er en praktisk hverdag, vet du!"

På spørsmål om hvordan man for øvrig går fram for å skaffe seg kunnskap om HR-stoff og seleksjonsmetoder generelt og om personlighetstester spesielt kom det fram at informantene for det meste leser fagrelaterte aviser og magasiner som Personal og Ledelse fra HR Norge, Ukeavisen Ledelse og Dagens Næringsliv. Alle rådgiverne rapporterte også at de på jevnlig basis holdt seg oppdatert via nyhetsmail fra HR Norge eller tilsvarende organisasjoner.

Intervjuer: "Bruker du å lese tidsskrifter som handler om HR-stoff?"

Informant: "Ja, det gjør vi. Og googler litt.."

Intervjuer: "Hva slags tidsskrifter er det du bruker å lese?"

Informant: "HR-Norge, for eksempel.. Personal og Ledelse! Og så står det jo mange fine artikler i Dagens Næringsliv, for eksempel. Så det er jo litt hvor man dumper over det"

Dersom man har lest om personlighetstester i tidsskrifter var det likevel ikke lett å huske hva de hadde lest. Flere av informantene rapporterte at de ved å lese tidsskrifter på mer eller mindre jevnlig basis til tider kommer over artikler som omhandler personlighetstester. Imidlertid var det ingen som spesifikt kunne huske hva det de hadde lest omhandlet.

Intervjuer: " Du sier du leser HR-Norge sitt blad, kan du huske å ha lest om personlighetstester hos dem..?"

Informant: "Ja, det har jeg helt sikkert gjort.."

Intervjuer: "Kan du huske hva det handlet om?"

Informant: "Neeei.."

Intervjuer: "Ikke noe spesifikt?"

Informant: " Nei."

Intervjuer: "Kan du huske å ha lest om personlighetstester i de tidsskriftene du sier at du pleier å lese? Eventuelt noen andre magasiner du leser?"

Informant: "Jeg kan ikke akkurat huske på noe konkret akkurat nå."

Dette kan indikere at rådgivere ikke benytter HR-magasiner eller liknende tidsskrifter til å holde seg oppdatert eller innhenter kunnskap om personlighetstester som de tar med seg videre. Det kan også indikere at disse tidsskriftene rett og slett ikke i særlig grad omtaler dette temaet, eller at disse omtalene er av en slik art at de ikke fremstår som interessante eller relevante.

Halvparten av respondentene pekte på viktigheten av erfaringsutveksling gjennom nettverk bestående av andre mennesker som hadde erfaring med testverktøy innenfor jobbseleksjon.

”Jeg har et nettverk av mennesker i både varierende alder og kjønn, som sitter i andre mellomstore og store norske organisasjoner på HR-siden og som også jobber med rekruttering. Innspill fra de i forhold til hvilke verktøy de bruker og hvilke erfaringer de har, er også verdifullt for meg.”

Halvparten av informantene henviste også til at de hadde lest noen fagrelaterte bøker. Imidlertid måtte de tenke seg noe om før de kom på hvilke bøker det var snakk om. Bøkene som ble trukket fram var Kaufmann & Kaufmanns (2003) ”Psykologi i organisasjon og ledelse” samt Ole Iversens (2003) ”Testhåndboka”. Dette kan tyde på at praksis med å anvende bøker om eget fagfelt ikke er spesielt høyt prioritert i den praktiske arbeidshverdagen.

Informant: ”Jeg klarer ikke å komme på et eneste navn. (...) Jeg har jo sånne tjukke bøker om arbeidsmiljø og arbeidspsykologi. Men jeg klarer ikke å komme på navnene. (...) Hva heter den derre psykologi.. psykologene? Kaufmann? Er det dét de heter?”

Intervjuer: ”Ja. I fra Bergen.”

Informant: ”Der var det et navn.”

Informant: ”Man må jo holde seg oppdatert innenfor faglitteraturen på det da. Det gjør vi jo. Vi leser jo det som er der og følger jo med på den utviklingen.”

Intervjuer: ”Har du noe eksempel?”

Informant: ”Ja, fagbøker. Den siste.. Jeg husker ikke hvem som skrev den, den beskriver de forskjellige testene og testverktøy og.. hva som er viktig i en utvelgelse av test, da.”

Intervjuer: ”Er den på norsk?”

Informant: ”Den er på norsk ja.. jeg lette etter den på kontoret nå, men jeg lurte på om en kollega har lånt den med seg hjem.”

Intervjuer: ”Kanskje Ole Iversen sin?”

Informant: ”Ja, det er det! Riktig. Det er han ja!”

Det ble videre pekt på at mye av den kunnskapen de hadde om personlighetstesting, hadde de fått fra testleverandørene, først og fremst fordi alle var sertifisert. Dette sikrer at man har den nødvendige opplæring og kompetanse som kreves for å anvende personlighetstest. I tillegg til

at testleverandørene tilbyr sertifiseringskurs, tilbys også muligheten til å delta på oppfriskningskurs i etterkant.

”Og testverktøyet har vi jo opplæring og sertifisering. Og eksamen på. Det er jo på en måte det enkleste å få opplæring i. Fordi at det er flere testleverandører rundt omkring. Som tilbyr kursing og opplæring. Så det er jo fryktelig lett, egentlig. Å få opplæring på.”

”Jeg har jo nettopp vært på kurs! Oppdateringskurs! (...) Det var workshop og hvordan vi skulle tolke testene (...) og hvis vi får en ønsket profil fra en bedrift, hvordan skal man.. finne disse kriteriene i testen.. hva skal man se etter. Eller hvordan man skal sammenligne to kandidater, for eksempel.. Så det var jo veldig spennende.”

Som tidligere nevnt understreket alle informantene viktigheten av at man som testadministrator må være sertifisert på verktøyet sitt. Mitt inntrykk er at det er nettopp her, gjennom sertifiseringskurs og oppfølgingskurs hos testleverandøren, det meste av kunnskapen om personlighetstesting kommer fra. Jeg opplever videre at rådgiverne ser på egen kompetanse som tilstrekkelig for å anvende verktøyet sitt. For de fleste av informantene baserer denne kunnskapen seg på det de har lært på sertifiseringskursene. En av informantene påpekte imidlertid at vedkommende hadde inkludert psykometriske verktøy spesifikt i utdanningen sin, og hadde på den måten et solid faglig utgangspunkt også før sertifiseringen.

Selv om rådgiverne anser seg selv som oppdaterte var det flere som reflekterte over at de kanskje kunne ha tilnærmet seg dette på en mer strukturert måte, og burde følge litt bedre med på hva som rørte seg innenfor eget fagfelt.

Intervjuer: ”Hvordan går du fram for å skaffe ny og oppdatert kunnskap om rekrutteringsmetoder?”

Informant: ”Jeg gjør ingenting. Man blar jo igjennom Ukeavisen Ledelse og man blar jo igjennom, kanskje.. Men det er vel ikke helt sånn strukturert. (...) Men litt for lite..”

Intervjuer: ”Hvorfor sier du at du gjør det for lite?”

Informant: ”Når du sitter og spør om det, så burde jeg kanskje være litt mer oppdatert.”

Intervjuer: "Bruker du å følge med i tidsskrifter som handler spesielt om HR-stoff?"

Informant: "Jeg burde ha gjort det, men har ikke tid!"

Når det gjelder å tilegne seg faglig kunnskap i arbeidshverdagen er mitt inntrykk at det i hovedsak er testleverandørene som er hovedleverandører av den faglige kunnskap om personlighetstester. Dernest er det noen som til en viss grad holder seg oppdatert via norske fagbøker, men stort arbeidspres i en praktisk arbeidshverdag gjør at dette ofte nedprioriteres. Mitt inntrykk er at informantene til en viss grad opplever at de følger med på den nyeste forskningen, men det later likevel ikke til at de er klar over hvordan man får tak i denne informasjonen. Rådgiverne forsøker å holde seg oppdatert gjennom nettverksgrupper, nyhetsmail og HR-tidsskrifter, men ingen spesifikk kunnskap ervervet fra disse arenaene ble rapportert i noen av intervjuene. Oppdatering på nye forskningsresultater fra primærkilden hører hjemme i studiehverdagen, og ser ut til å være en aktivitet som blir igjen på utdanningsinstitusjonene når man går videre ut i den praktiske arbeidshverdagen.

Diskusjon

Målet med denne studien har vært å undersøke hvorvidt HR-rådgivere tilnærmer seg personlighetstesten som seleksjonsverktøy på en hensiktsmessig måte i form av hva slags informasjon den gir om kandidaten, hvilken verdi den har og hvordan denne informasjonen kommer fram. Det har også vært undersøkt på hvilken måte rådgiverne i det daglige holder seg oppdatert på faglig kunnskap. Den overordnede problemstilling har vært hvorvidt HR-rådgiveres tilnærming til personlighetstester som seleksjonsverktøy er hensiktsmessig.

I dette kapitlet vil jeg først presentere en kort oppsummering av resultatene fra analysen. Dernest vil jeg diskutere resultatet fra undersøkelsen med henblikk på i hvilken grad man anvender personlighetstesten på en hensiktsmessig måte sett i lys av akademisk litteratur på området. Jeg vil videre gjøre noen refleksjoner omkring metodiske betraktninger, fremtidige implikasjoner og forskningens relevans før jeg til slutt avslutter med en oppsummerende konklusjon.

Oppsummering av resultater

Resultatene fra analysen viser at rådgiverne har flere tilnærminger til personlighetstesten som seleksjonsverktøy. De ulike tilnærmingene er illustrert med de tre hovedkategoriene konstruktivistisk, empirisk og ambivalent og deres respektive underkategorier, mens faktorene som påvirker tilnærmingene er illustrert ved hjelp av den fjerde, utenforliggende, kategorien påvirkningsfaktorer.

Den konstruktivistiske tilnærmingen handler først og fremst om hva rådgiverne gjør for å fremskaffe det de opplever som relevant informasjon om kandidaten. Denne informasjonen framkommer i samspill med kandidaten gjennom tilbakemeldingssamtalen. Informasjonen skaffer rådgiverne seg gjennom å søke å verifisere et førsteinntrykk og ved å konkretisere arbeidsrelevant atferd hos kandidaten. Det som også viser seg i denne kategorien er at relasjonen mellom rådgiver og organisasjon på den ene siden og kandidaten på den andre siden er av betydning. Med dette menes at rådgiverne anser personlighetstestens resultater for å være verdiløse uten en tilbakemeldingssamtale i etterkant. I tilbakemeldingssamtalen får kandidaten mulighet til å forklare resultatene med egne ord og justere resultatet til det som kjennetegner en best, dersom kandidaten ikke kjenner seg igjen i testresultatet. At kandidaten får tilbakemelding på resultatene kan også bidra til økt selvbevissthet. Denne informasjonen kan kandidaten vurdere opp mot stillingens og organisasjonens krav, dermed har man økt

mengden av informasjon kandidaten trenger for å beslutte om vedkommende passer til den aktuelle stillingen.

Den empiriske tilnærmingen handler om hvilken empirisk strenghet man forventer av en personlighetstest og testadministrators kunnskap om test. Rådgiverne frykter ikke at responsfordreining vil forkludre verken inntrykket man får av kandidaten eller beslutningen. Ettersom de mener at en godt utviklet test vil fange opp responsfordreining, betyr dette at kandidater som eventuelt forsøker å fylle ut en profil som er i uforholdsmessig stor uoverensstemmelse med deres sanne profil, mest sannsynlig vil bli avslørt i testresultatet. Det pekes på at en personlighetstest må oppfylle statistiske krav som validitet. Det pekes videre på at sertifisering av Det Norske Veritas er et kvalitetstegn ved personlighetstester, uten at dette er et avgjørende kriterium som vil ligge til grunn for et eventuelt valg av ny test. Et ufravikelig krav til det å anvende personlighetstest i jobbseleksjon er at vedkommende som administrerer testen må være sertifisert på det verktøyet som benyttes. Grunnen til at nettopp dette anses som viktig er at man må forstå hva testresultatene forteller, og ikke minst at testsituasjonen skal oppleves komfortabel for kandidaten.

Kategorien Ambivalens henspiller på at rådgiverne til tider kan forholde seg både konstruktivistisk og empirisk til en og samme problemstilling på samme tid. Dette kom til uttrykk enten på den måten at de empiriske forutsetningene må vike for en mer konstruktivistisk tilnærming hos en og samme rådgiver, eller på den måten at de ulike rådgiverne har tilnærminger som ikke stemmer overens med hverandre. Dette viser seg gjennom at ingen av rådgiverne anser testen for å være helt objektiv i og med at mye av verdien man henter ut av testen framkommer i den uunnværlige tilbakemeldingssamtalen som nødvendigvis må inneha en viss grad av subjektivitet. Det viser seg også gjennom at rådgiverne har nokså ulike tilnærminger til jobbanalyse for personlighetsdimensjonene. Hos noen av rådgiverne utarbeider man ikke jobbanalyse, mens på den andre siden er dette en del av rekrutteringsprosessen. Dette kommer også til uttrykk gjennom at til tross for at man bruker personlighetstest i prosessen, så fokuseres det lite på testresultatet i seg selv, men heller på hvorvidt det stemmer overens med rådgivernes persepsjon. Mitt inntrykk er at de fleste rådgiverne først og fremst anvender verktøyet som et samtaleverktøy, uten at de er spesielt opptatt av dets prediktive evner. Rådgiverne har ulike tilnærminger til hva som anses som en brukervennlig test. På den ene siden anser noen en test med få dimensjoner som brukervennlig, mens man på den andre siden ønsker en mer omfattende test med mange faktorer.

Den utenforliggende kategorien Påvirkningsfaktorer illustrerer på hvilken måte rådgiverne tilegner seg, og ikke tilegner seg, HR-relatert kunnskap i arbeidshverdagen. Rådgiverne følger gjerne med i fagrelaterte tidsskrifter og magasiner. De holder seg også gjerne oppdatert gjennom bransjenettverk og til dels gjennom fagrelaterte bøker. Det ser likevel ut til at forskningsfunn i liten grad når fram til rådgiverne. Årsaken til dette er enten at man ikke henvender seg til primærkilden, altså de ulike journalene som publiserer forskningsfunn, eller at denne informasjonen ikke formidles på en adekvat måte gjennom de øvrige kilder som benyttes. Et annet problem her er at rådgiverne i en praktisk arbeidshverdag i liten grad har tid til, eller rutiner for, til å prioritere faglig oppdatering. Mitt inntrykk er at det hovedsakelig er testleverandørene som bidrar med faglig kunnskap om personlighetstest som seleksjonsverktøy.

Hvorvidt rådgivernes tilnærming til bruk av personlighetstest som et seleksjonsverktøy er hensiktsmessig, vil gi ulike svar sett ut ifra det konstruktivistiske og det prediktive perspektivet. Jeg har derfor valgt å reflektere over disse tilnærmingene ut ifra begge disse perspektivenes ulikeheter, og pekt på noen faktorer som jeg antar har betydning for hensiktsmessigheten. Noen av kategoriene er ikke avhengig av hvorvidt de beskes fra et prediktivt eller et konstruktivistisk perspektiv. Her vil funnene bli diskutert på generelt grunnlag.

Konstruktivistisk

Verifisere førsteinntrykk. Majoriteten av informantene la vekt på at personlighetstesten skal bidra til å få bekreftet eller avkreftet førsteinntrykket. Førsteintrykket har man som regel gjort seg opp i førstegangintervjuet. For noen stillinger, som for eksempel selgerjobber der man bare har kort tid på seg til å overtale en kjøper, er det å skape et godt førsteinntrykk en viktig kompetanse i seg selv (Skorstad, 2008). Imidlertid er det ikke en uvanlig fallgrube å la førsteinntrykket styre ens oppfatning av kandidaten i intervjusammenheng (Dougherty et al., 1994; Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008).

Sett i lys av at de trekkene som best predikerer jobbprestasjon på tvers av yrke, nemlig Planmessighet (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998) og Emosjonell stabilitet (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991, Hurtz og Donovan, 2000; Salgado, 1997), ser ut til å være relativt vanskelig å gjenkjenne i jobbintervjuet (Barrick et al., 2000), vil det være mer hensiktsmessig å stole på en personlighetstest knyttet til femfaktormodellen, som påviselig kan måle menneskers personlighet på en meningsfull måte (Andersen et al., 2008; Anderson &

Cunningham-Snell, 2000; Hagen et al., 2009; Larsen & Buss, 2005; Mabon, 2004; McCrae & Costa, 2003; Murphy & Davidshofer, 2005; Nordvik, 2005, 2006, 2009; Furnham, 2008; Weiner & Greene, 2008; Costa & McCrae, 1991).

Tatt i betraktning at personlighetstester representerer en tilleggsvaliditet utover det som andre metoder fanger opp (Schmidt & Hunter, 1998), kan det være uheldig å søke å bekrefte førsteinntrykket, spesielt dersom dette betyr at man legger mindre vekt på skårene på personlighetstesten. Poenget med tilleggsvaliditet er jo at man får tak i informasjon om kandidaten som andre metoder ikke fanger opp. Vi vet at bruk av personlighetstester kan fremskaffe jobbrelevant informasjon om kandidaten andre metoder ikke fanger opp (Schmidt & Hunter, 1998), og i lys av det er det liten grunn til å forvente at førsteinntrykket skal bekreftes til fulle, spesielt ikke for trekkene Planmessighet og Emosjonell stabilitet som har vist seg å være vanskelig å gjenkjenne gjennom jobbintervjuet (Barrick et al., 2000).

I tillegg har det vært påvist store individuelle forskjeller i forhold til hvordan intervjuere subjektivt bedømmer kandidaters personlighet (Van Dam, 2003). Dette kan i verste fall føre til at informasjonen man benytter i seleksjonen blir tilfeldig og i større grad baseres på intervjuerens persepsjon enn på kandidatens test-skåre dersom man legger for mye vekt på å verifisere et førsteinntrykk. For å få et mest mulig fullstendig bilde av en kandidat bør det stilles en rekke spørsmål, tas notater for så å sammenstille informasjonen fra intervjuet med de øvrige informasjonskildene man benytter så objektivt som mulig (Skorstad, 2008).

Avhengig av hvilke personlighetsdimensjoner man anser som viktige for en stilling, kan det også være aktuelt å vurdere i hvilken grad man i det hele tatt bør benytte seg av en personlighetstest. Dersom man for eksempel skal ansette en selger, og av en eller annen grunn bare er ute etter å måle kandidatens grad av trekket Ekstraversjon, som predikerer jobbprestasjoner som blant annet involverer sosial interaksjon (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Hurtz og Donovan, 2000) og salg (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000), og er en lett gjenkjennbar personlighetsfaktor i jobbintervjuet (Barrick et al., 2000), kan det hende det ikke gir ytterligere informasjon å anvende personlighetstest.

Konkretisere atferd. De fleste informantene understreket at de ønsket å danne et bilde kandidatens atferd i ulike situasjoner ved at kandidaten forteller om hvordan vedkommende reagerer i ulike situasjoner. Dette foregår ved at kandidaten gir eksempler på hvordan egen atferd kan komme til uttrykk. For å få i gang en samtale om dette benyttes testskårene fra personlighetstesten til å reflektere omkring hva slags atferd kandidatene selv

opplever at de er mest tilbøyelig til å utvise samt hvordan atferd som strider mot egne tilbøyeligheter arter seg.

Denne tilnærmingen er i tråd med det Mabon (2004) og Taylor og Small (2002) definerer som atferdsintervjuer og situasjonsintervjuer. Her tar man opp spørsmål omkring kandidatens tidligere handlemåte i jobberelaterte situasjoner og om hvordan kandidaten tenker seg at vedkommende vil oppføre seg i en hypotetisk jobbsituasjon. En slik tilnærming forutsetter ifølge Mabon (2004) at kvaliteten er avhengig av innsatsen man på forhånd har lagt i jobbanalysen. Ifølge Taylor og Small (2002) har denne typen intervjuer høy validitet. Spørsmålet i denne sammenheng blir imidlertid i hvilken grad skårene på personlighetstesten er et gunstig utgangspunkt for atferdsintervjuer og situasjonsintervjuer. I det prediktive perspektivet vil alternativet være at man i tillegg til personlighetstesten utformer et eget intervjueskjema for denne typen spørsmål, som konkretiseres inn mot den aktuelle stillingen, og heller evaluerer kandidatene på disse kriteriene hver for seg. Da vil man mer systematisk kunne fange opp tilleggsvaliditeten. Som DeGroot og Kluemper (2007) har pekt på kan man øke den forklarte variasjonen i jobbprestasjon fra 10 % til 17 % dersom man kombinerer disse to metodene. Ved å anvende en strukturert utarbeidet jobbanalyse som inneholder definerte krav som skal stilles til den aktuelle kandidaten på de ulike kriteriene, og deretter systematisk vekte skårene fra de ulike kriteriene henhold til hverandre, vil man øke sannsynligheten for å kunne predikere hvor godt aktuelle kandidaten vil prestere i framtiden (Mabon, 2004).

Sett fra det konstruktivistiske perspektivet, der en jobb anses som mer dynamisk, samt at beslutningen også ligger hos kandidaten, kan det i større grad være aktuelt å tilpasse stillingen til den som blir ansatt (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). I dette perspektivet er man ikke ute etter å predikere framtidig jobbprestasjon på samme måte som for en stilling som i større grad anses som fast og konstant, fordi man på forhånd ikke nødvendigvis kjenner alle stillingens krav (Nordvik & Langvik, 2006). I slike tilfeller vil det være større rom for å akseptere variasjon i krav til personlighetsdimensjonene, og skårene på personlighetstesten kan anvendes som en samtalemål. Ved å benytte testskårene som utgangspunkt for en samtale om atferd får kandidaten og rådgiveren sammen reflektert omkring hvordan stillingen kan bli seende ut og hvordan kandidaten tenkes å løse framtidige utfordringer, kandidatens eksempler på egen atferd tatt i betraktning.

Trigger kandidatens selvbevissthet. Som nevnt i analysen var det konsensus blant informantene om at skårene på personlighetstesten gir kandidatene muligheten til å reflektere rundt personlige egenskaper de i utgangspunktet kanskje ikke er bevisste på. Selvbevissthet

handler om i hvilken grad en persons selvbedømmelse er i tråd med hvordan kolleger vil bedømme denne personen på de samme kriteriene (Fletcher & Bailey, 2003). Høy grad av selvbevissthet har vist seg å være assosiert med ledereffektivitet (Fletcher, 1997), og rangering av prestasjoner i ulike settinger (Atwater, Ostroff, Yamarino & Fleenor, 1998). På den andre siden tenderer mennesker med lav grad av selvbevissthet til å ignorere negative tilbakemeldinger fra kolleger, ha negative holdninger til arbeidet og mislykkes i arbeidslivet (Ashford, 1989, omtalt i Fletcher & Bayley, 2003). Gjennom selvbetragtning kan bevisstheten rundt egen selvkunnskap økes, og derav nøyaktigheten i egen selvbedømmelse (Silvia & Gendolla, 2001).

I lys av at økt selvbevissthet relaterer seg til prestasjoner og arbeidsatferd bør det absolutt være verdifullt at den som ansettes er mest mulig selvbevisst. Det er naturlig å anta at det for bedriften på sikt kan ligge en merverdi i at kandidaten som blir ansatt har fått økt sin selvbevissthet i seleksjonsprosessen. Sett i bedriftens perspektiv vil det dog ikke gi merverdi å øke selvbevisstheten til dem som ikke blir ansatt. I så tilfelle vil det kanskje det mest hensiktsmessige være å utføre personlighetstester på personer som allerede er ansatte.

Spørsmålet i seleksjonssammenheng sett fra det prediktive perspektivets side blir imidlertid i hvilken grad det å øke kandidatens selvbevissthet i seleksjonsprosessen kan predikere fremtidig atferd, altså i hvilken grad kandidaten er egnet til den aktuelle stillingen. Så lenge man ikke benytter seg av noenlunde objektive mål blir det vanskelig å hevde at dette bidrar til ytterligere informasjon til bedriften. Dersom man ser på dette fra det konstruktivistiske perspektivet, kan det imidlertid være at økt selvbevissthet gir meningsfull informasjon som kandidaten kan anvende i sin beslutning. Det konstruktivistiske perspektivet baserer seg jo som kjent på at kandidaten anses som ekspert på seg selv og at beslutningen tas både av kandidaten og organisasjonen (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000), og i lys av dette er det ikke usannsynlig at kandidaten kan tilegne seg relevant informasjon om seg selv, som vedkommende kan benytte i sine vurderinger og beslutninger.

Bidrar til kandidatens beslutning. Det ble gjentatte ganger pekt på at gjennom å reflektere rundt skårene på personlighetstesten retter man fokus mot ulike måter kandidatens personlighetstrekk kan komme til uttrykk i den aktuelle stillingen. Dette er i tråd med Gregory (2004) som peker på at tilbakemeldingssamtalen kan bidra til økt selvbevissthet, som igjen kan påvirke kandidatens karrierevalg. Dette betyr at kandidatens refleksjoner omkring hvorvidt ens egen personlighet og stillingen passer til hverandre blir en del av det totale

beslutningsgrunnlaget og at beslutningen i tillegg til å ligge hos organisasjonen også ligger i kandidatens hender.

I det konstruktivistiske perspektivet tar man utgangspunkt i at seleksjonen åpner for muligheten for informasjonsutveksling og utvikling av gjensidige forventninger og forpliktelser. Tar man utgangspunkt i dette perspektivet, velger man altså ikke bare en tilpassing mellom kandidaten og jobben i seg selv, men også opp mot organisasjonskultur og arbeidsgruppeklime (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

Som vist i analysen vektlegges det at en del av seleksjonsprosessen handler om at kandidaten må få tilstrekkelig med informasjon om både selskapet, stillingen, mulighetene og utfordringene slik at vedkommende på et best mulig grunnlag kan fatte sin beslutning. En del av seleksjonsprosessen er altså også kandidatens egen beslutning. En god prosess handler altså ikke bare om at organisasjonen skal vurdere om kandidaten er egnet, men også om at kandidaten for sin egen del skal vurdere om bedriften er et egnet arbeidssted.

Dette viser at selv om personlighetstesten er tiltenkt å være et prediktivt verktøy (Anderson & Cunningham-Snell, 2000), anvender rådgiverne en mer konstruktivistisk praksis som åpner for at dette verktøyet kan bidra til kandidatens refleksjoner rundt sine egne beslutninger. At kandidater som på bakgrunn av økt selvbevissthet kan beslutte å trekke seg fra prosessen vil ikke direkte medføre økt merverdi, derimot kan det bidra til å begrense et tap i form av at kandidaten bidrar til å hindre en mulig feilansettelse.

Profiljustering. Som nevnt hender det fra tid til annen at kandidatene ikke kjenner seg igjen i personlighetsprofilen som kommer ut. Her fortalte informantene at de gjerne åpner for at kandidatene kan få justere profilen der de selv mener at de hører hjemme på de ulike dimensjonene. Her er det altså kandidatens egen formening om hvor på de ulike dimensjonene vedkommende befinner seg som anses som den mest korrekte beskrivelsen, ikke testskårene i seg selv. En mulig forklaring på hvorfor man gjør det slik, kan være at det benyttes elektroniske tester som presenterer den standardiserte skåren uten å vise råskåre. Dermed er sjansen til stede for at man i mindre grad er oppmerksom på at det i utgangspunktet regnes ut råskårer som deretter skal konverteres til standardiserte skårer.

En forutsetning for å kunne tolke skårene i en personlighetstest på en meningsfull måte, er som nevnt at man sammenlikner test-takerens skåre med normgruppens gjennomsnittresultater (Murphy & Davidsofer, 2004). Standardiserte skårer på personlighetstester handler altså ikke om hvordan man klassifiserer seg selv i forhold til en

egenoppfattet standard, men hvordan man besvarer en rekke sevalueringssagn i forhold til normgruppen som har besvart de samme utsagnene (Murphy & Davidsofer, 2004).

I undersøkelsen gjennomført av Nordvik og Stokkan (2005) greide ikke engang psykologistudenter å bestemme korrekt hvor de befant seg på alle de ulike fasettene i femfaktormodellen, til tross for at de hadde faglig kunnskap om personlighetspsykologi, statistikk og testmetode. Riktignok greide de å klassifisere seg langt bedre enn ved tilfeldig gjetting, men det er ifølge Nordvik og Stokkan (2005) og Costa og McCrae (1992) åpenbart at det kreves mer psykologisk begrepskunnskap for å vurdere seg selv på et trekknavn enn å besvare et testledd. Det er nettopp derfor man bruker personlighetstester på personer som ikke er skolerte i personlighetspsykologi (Nordvik & Stokkan, 2005). Dersom kandidatene er langt fra å kjenne seg igjen, er det ikke umulig at dette kan være en indikator i seg selv i og med at selvinnsikt er knyttet til jobbprestasjon (Atwater et al., 1998). Hvorvidt de kjenner seg igjen på testskårene kan derfor muligens være en interessant og verdifull observasjon i seg selv.

Personlighetstester i seg selv er som nevnt et prediktivt verktøy (Anderson & Cunningham-Snell, 2000). At de som testes kjenner seg igjen i resultatet, sier imidlertid ingenting om testens verdi som et prediktivt verktøy (Mabon, 2005). Det er heller ikke slik at man forventer at kandidatene alltid vil kjenne seg igjen i testresultatet (Kahlke & Schmidt, 2000). Selv om vi vil anta at kandidaten har gode forutsetninger for å supplere den selvbeskrivelsen som personlighetstesten gir uttrykk for (Kahlke & Schmidt, 2000), betyr det ikke at vedkommende har gode forutsetninger for å endre denne beskrivelsen. Konsekvensen av å la kandidatene selv bestemme hvor på de ulike dimensjonene de hører hjemme kan bli at man ikke tar hensyn til testens normering og plasserer dem tilbake på råskårene. Resultatet av dette blir da at man danner et bilde av kandidatene ut ifra hvordan de plasserer seg i forhold de ulike personlighetstrekkene slik som de selv oppfatter dem, og ikke ut ifra hvordan de besvarer testens utsagn i forhold til hvordan andre som har besvart de samme utsagnene har respondert. Følger vi Hogans (2005) resonnement, får man da ikke et bilde av kandidatens omdømme slik man bør, man ender derimot opp med et bilde av kandidatens identitet. Vi må anta at den samlede forskningen som studerer sammenhengen mellom personlighet og jobbprestasjoner, er gjort med utgangspunkt i at studieobjektene befinner seg på de opprinnelige, standardiserte skårene. En konstruktivistisk tilnærming som åpner for å justere testresultatene i etterkant, vil verken være et grunnlag for å måle personligheten eller å predikere framtidig jobbprestasjon på en valid og meningsfull måte.

Empirisk

Responsfordreining. Som det framkommer av analysen, hadde alle informantene et bevisst forhold til temaet responsfordreining. Mesteparten av det informantene tok opp som om dette temaet kan relateres til forskningslitteratur som finnes på området. Først og fremst tok informantene opp testens konstruksjon, altså at testene skal være konstruert på en slik måte at det vil framkomme av testresultatene dersom testen ikke er utfylt på en ærlig måte. Dette er i tråd med Arnold (2005) og Smith & Smith (2005) om at de ulike faktorene og fasettene har en viss indre konsistens og at responsfordreining dermed kan avsløres gjennom å sjekke konsistensen i svarene. Dette betyr at selv om kandidatene har et ønske om å framstå som høyere eller lavere på noen av trekkene eller fasettene, så vil de ikke helt få det til, og at om de forsøker, vil dette kunne leses av i testresultatene.

Det ble også pekt på at rådgiverne mener at responsfordreining forekommer nokså sjelden. Dette er i tråd med Birkeland et al. (2006) som hevder at kandidater til en viss grad kan være i stand til å fordreie en personlighetsprofil, men at en slik responsfordreining ikke avviker fra kandidatens reelle profil med mer enn et halvt standardavvik, altså at responsfordreining har liten betydning i anvendte settinger. Dette peker i den retning av at det ikke uansett ikke vil gi store utslag, dersom noen skulle forsøke å framstå som mer attråverdig.

Videre ble det tatt opp at ønske om å framstå som mer attråverdig i henhold til jobben en kandidat søker på sjelden oppleves som negativt, men ble heller ansett for å være positivt fordi det regnes for å være en iver etter å framstå som den rette kandidaten for den aktuelle stillingen. Dette kan videre bety at kandidaten mest sannsynlig vil gå inn for å prestere i stillingen dersom vedkommende får muligheten (Mabon, 2004). Dette kan ses i sammenheng med Hogan et al. (2007), som hevder at responsfordreining ikke er annet enn vanlig sosialisert atferd, og at det å framstå som attråverdig beviser at vi til en viss grad er i stand til å kontrollere oss selv og holde tilbake våre innerste lyster og begjær når situasjonen krever det.

Sett i lys av at responsfordreining for noen av testene kan avsløres (Smith & Smith, 2005), bare i liten grad avviker fra kandidatenes reelle profil (Birkeland, 2006), til en viss grad kan sammenliknes med vanlig sosialisert atferd (Hogan et al., 2007), samt at responsfordreining uansett ikke ser ut til å være utslagsgivende for den kriterierelaterte validiteten (Goffin & Christiansen, 2003; Li & Bagger, 2006; Schmitt & Oswald, 2006) er det liten grunn til at rådgiverne skal rette store bekymringer i denne retningen. Det ser altså ut til at rådgiverne forholder seg til responsfordreining i tråd med teori og forskning.

Validitet. I resultatdelen framkom det at de fleste av rådgiverne pekte på at dersom de fikk muligheten til å velge ut en ny test i dag, var et av kravene at testen måtte være så valid som mulig. Dette indikerer at rådgiverne har kjennskap til dette statistiske begrepet og at de vurderer dette som et krav til testen. En svakhet fra min side i denne undersøkelsen er muligens at jeg ikke undersøkte nærmere hvorfor rådgiverne mente validitet var viktig, eller om de siktet til en spesifikk validitetsstrategi når de nevnte validitet som et viktig element ved personlighetstest. Derfor vet jeg ikke hva slags perspektiv eller validitetsstrategi de siktet til når dette ble tatt opp. Fordi begrepet kom opp på informantenes initiativ i flere av intervjuene vil jeg likevel peke på de viktigste hensyn man bør ta angående spørsmål om validitet sett i lys av det konstruktivistiske og det prediktive perspektivet.

I det prediktive perspektivet er det testens prediktive validitet vi er ute etter (Anderson & Cunningham-Snell, 2000; Nordvik & Langvik, 2006). Dette forutsetter at også kravene til kriterieorientert validitet er oppfylt. Dette forutsetter imidlertid ikke at begrepsvaliditeten er oppfylt, dersom man vet at det er en sammenheng mellom skårene på personlighetstesten og skårene på jobbprestasjon og at skårene på personlighetstesten kan predikere jobbprestasjon (Nordvik & Ulleberg, 2000). I tillegg til validitetskravene som må være oppfylt forutsetter også dette perspektivet at kravet til jobbanalyse er oppfylt (Nordvik & Langvik, 2006).

Resultatene i denne undersøkelsen har vist at rådgiverne først og fremst anvender testen som et samtaleverktøy, og at de i liten grad er opptatt av å benytte testskårene til prediksjon. Dette betyr at de har en konstruktivistisk tilnærming til å anvende dette verktøyet. Da må det være desto viktigere at testens begrepsvaliditet er tilfredsstillende. Ifølge alle informantene er det først i tilbakemeldingssamtalen man har med kandidatene etter at testen er tatt, at man erverver verdifull informasjon om kandidatene personlighet. I så fall må det være alfa og omega at man er sikker på hva man har målt, i motsatt fall vil man ikke sikkert kunne vite hvilke begreper man baserer denne samtalen på. Dersom utgangspunktet for en samtale er galt, risikerer man å ende opp hvor som helst (Iversen, 2003).

Validiteten rådgiverne oppnår med rutinene jeg i denne undersøkelsen har kommet fram til, vil imidlertid mest sannsynlig reduseres av at man søker å verifisere førsteinntrykket og at man justerer kandidatens profil i tilbakemeldingssamtalen. I og med at personlighetstesten har vist seg å ha en tilleggsvaliditet andre metoder ikke fanger opp (Schmidt & Hunter, 1998), bør man heller tilstrebe å nullstille seg og verken søke å bekrefte eller avkrefte førsteinntrykket fordi man ønsker informasjon utover det man allerede har samlet inn. I motsatt fall kan man risikere å la seg forføre av mindre valide inntrykk. Ifølge Van Dam (2003) er det betydelige individuelle forskjeller i hvordan intervjuere subjektivt

bedømmer kandidatenes personlighet, noe som tyder på at en slik metode verken er reliabel eller valid. Dougherty et al. (1994), Nordvik og Langvik (2006) og Skorstad (2008) peker alle på at bekreftelse av førsteinntrykk er en fallgrube man bør forsøke å styre unna da denne ikke kan betraktes som valid. Også ved å justere profilskårerne på personlighetstesten i etterkant forkludres validiteten. Som Hogan (2005) peker på ender man da opp med å måle kandidatens identitet i motsetning til omdømme. Dersom man var i stand til å tegne sin egen personlighetsprofil direkte på dimensjonene og fasettene testen er ment å måle, ville jo testen være overflødig (Costa & McCrae, 1992; Nordvik & Stokkan, 2005). Spesielt lys av rutinene med å justere kandidatens profil bør man som rådgiver spørre seg i hvilken grad validiteten man etterspør blir bevart i det endelige testresultatet.

Veritas-sertifisert test. Et annet kvalitetstegn som rådgiverne ville vurdere dersom de fikk muligheten til å velge en ny test per i dag, var hvorvidt testen var godkjent av Det Norske Veritas. Dette indikerer at rådgiverne stoler på at Veritas-godkjente tester bidrar til en trygg og sikker testbruk. At rådgiverne er opptatt av at tester bør være godkjent av Veritas tyder på at de er klar over at det på markedet også eksisterer tester som ikke nødvendigvis holder mål og at det kan få uheldige konsekvenser dersom man anvender tester som ikke er tilstrekkelig dokumenterte. Dette må bety at de er klar over at det bør stilles statistiske krav til testene.

En av informantene uttrykte skepsis til om Veritas-ordningen for sertifisering av psykologiske tester er god nok. Det kom også fram at til tross for at rådgiverne sannsynligvis ville vurdere testenes kvalitet i henhold til hvorvidt de er Veritas-godkjent, ville ikke dette nødvendigvis være et avgjørende kriterium. Disse to funnene kan tyde på at det hersker en viss skepsis omkring hvorvidt kravene Det Norske Veritas stiller til testene er gode nok. Hvorvidt ordningen er god nok vil ikke bli vurdert i denne oppgaven. Årsaken til skepsis omkring sertifiseringen og at sertifisering ikke er et avgjørende kriterium kan for eksempel være at denne ordningen er relativt ny, og dermed ikke har fått fotfeste blant testleverandører. Det kan også bety at enkelte testleverandører ser på denne ordningen som unødvendig, da de selv mener de er i stand til å dokumentere testens statistiske krav, og dermed ikke ser noen grunn til å anvende ressurser på en slik godkjenning. Også testbrukere kan ha en antagelse om at en personlighetstest godt kan holde mål selv om den ikke er godkjent av Det Norske Veritas.

Sertifisert testadministrator. Et ufravikelig krav som ble satt i henhold til å sikre profesjonell bruk av testverktøyet var at testadministratoren må være sertifisert på verktøyet

vedkommende bruker. Alle rådgiverne hadde en klar formening om at de som sertifiserte testbrukere er skikket til å forstå testens oppbygging i form av hvordan testresultatet skal forstås. At testadministrator må være sertifisert ble først og fremst ansett for å være viktig i henhold til hensynet til kandidatene som tar testene. Uriktig bruk av test fra testadministratorens side ble først og fremst ansett for å kunne være ubehagelig for kandidaten. Dette er i tråd med Toplis et al. (2005) som peker på at en egnet testadministrator bidrar til kandidaten forstår testresultatet riktig og prosessen som en positiv opplevelse. Dette indikerer at informantene for det meste har fokus på kandidatene, og ikke i like stor grad testens prediktive evner. Utsagnene fra rådgiverne indikerer at det anses som viktig at også testadministrator må oppfylle kravene til tilfredsstillende psykometrisk og statistisk kompetanse. Hovedfokuset her rettes altså mot kandidatene, og ikke mot det å anvende testen på en prediktiv måte. Dette tyder på at anvendelsen av personlighetstest som seleksjonsverktøy heller i den konstruktivistiske retningen.

At rådgiverne understreker viktigheten av å være sertifiserte er i tråd med Nordvik (1999) som peker på at man må ha fagkunnskap om personlighetspsykologi for å kunne forstå og tolke en personlighetstest og Iversen (2003) som understreker at det at brukeren er sertifisert på verktøyet sikrer at den nødvendige opplæring er gitt i henhold til tolkning av resultater og trening i å gjennomføre tilbakemeldingssamtaler. Uansett om man anvender testen som et prediktivt verktøy eller som et samtaleverktøy, vil det alltid være en dyd av nødvendighet at man kjenner til personlighetspsykologi, psykometriske og empiriske krav. Tilfredsstillende kunnskap til disse kravene sikres gjennom at testadministratoren er sertifisert (Iversen, 2003; Nordvik, 1999). Også her blir det spesielt viktig å betrakte hvorvidt man oppfyller testens forutsetninger. I lys av at denne undersøkelsen viser at rådgiverne tillater profiljustering der kandidatene ikke kjenner seg igjen, samt at man ser ut til å være opptatt av å bekrefte førsteinntrykket bør man som testadministrator her spørre seg hvorvidt kunnskapen som ligger til grunn for sertifiseringen faktisk operasjonaliseres.

Ambivalens

Objektivitet. På spørsmål om hvorvidt man mente personlighetstest var et objektivt seleksjonsverktøy kom det fram at rådgiverne gjerne hadde et ønske om at det skulle være et objektivt verktøy. Imidlertid mente de at det var ikke mulig å oppnå objektivitet fullt og helt da man gjerne ville inkludere både kandidatens og sine egne refleksjoner i denne vurderingen.

Som Skorstad (2008) påpeker, er bruk av tester i seleksjonssammenheng ment å sikre en mer objektiv vurdering av kandidatene fordi det er ment å gi mindre rom for synsing. Dette

må vi kunne si hører hjemme i det prediktive perspektivet. Rådgiverne jeg intervjuet hadde imidlertid et mer konstruktivistisk syn på spørsmålet om objektivitet i henhold til testbruk. Dette handler ikke nødvendigvis om at de ikke er klar over testens objektive potensial, men heller om at de for egen del ikke finner verdi i å bruke testen uten kandidatens og sine egne refleksjoner som en del av det totale bildet. Konsekvensen av å inkludere subjektive vurderinger i form av kandidatens og sine egne refleksjoner i vurderingen av kandidatens personlige egenskaper, kan da bli at testens objektive potensial forringes.

Jobbanalyse. Gjennom analysen av datamaterialet kom det fram at rådgiverne hadde nokså ulike rutiner i henhold til å på forhånd utarbeide en jobbanalyse med den hensikt å definere hvilke personlige egenskaper som ville egne seg til de aktuelle stillingene kandidatene skulle vurderes til. Dette ga seg utslag på tre ulike måter. Den ene av rådgiverne var klar på at deres virksomhet definerte krav til personlige egenskaper i jobbanalysen, som de deretter avstemte mot skårene på personlighetstesten. Personvurderingen ble sett på som en helhetsvurdering som inkluderer flere kriterier enn bare personlighetstesten. En annen av rådgiverne definerte også krav til personlige egenskaper i jobbanalysen, men foretok personvurderingen før personlighetstesten og brukte testen som et verifikasjonsinstrument. I den tredje varianten jeg har omtalt ble det ikke foretatt jobbanalyse i det hele tatt, og personlighetstesten ble kun benyttet som et samtaleverktøy.

I det prediktive perspektivet, der man ser på jobben som fast og konstant, vil det være hensiktsmessig å på forhånd definere hvilke personlige egenskaper som vil passe til den aktuelle stillingen og deretter avstemme disse mot skårene på personlighetstesten. Dermed vil man øke sannsynligheten for å kunne finne riktig kandidat til stillingen (Bartram, 2008; Martinsen, 2008). Dersom man gjør denne personvurderingen før man sitter med kandidatens skårer på personlighetstesten, kan man risikere å havne i fallgruvene Nordvik og Langvik (2006) peker på. Det kan føre til at man feilaktig baserer vurderingen på førsteinntrykket (Skorstad; 2008; Dougherty et al., 1994), kandidater som likner en selv (Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008) eller kandidater som har gjort seg bemerket på andre områder (Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008) fordi man ikke har tilstrekkelig informasjon, og dermed ubevisst vektlegger informasjon som ikke er relevant for stillingen. Dette kan bety at det blir trekkene som er lettest å kjenne igjen i intervjuet, Ekstraversjon og Åpenhet (Barrick et al., 2000), som blir utslagsgivende, uavhengig om de er relevante eller ikke. Dermed kan man gå glipp av å få tak i de trekkene som best predikerer jobbprestasjon på tvers av alle yrker, Planmessighet (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000;

Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998) og Emosjonell stabilitet (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991, Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997), fordi disse ikke er like lette å identifisere i et jobbintervju (Barrick et al., 2000). Dette kan også føre til at den store variasjonen i kompetanse til å avdekke andres personlighet (Van Dam, 2003) får betydning, og at vurderingen dermed blir tilfeldig.

I det konstruktivistiske perspektivet vil ikke oppfatningene av personlige egenskaper, muligheter og krav til stillingen være kjent på forhånd, men heller noe man analyserer seg fram til i løpet av prosessen (Nordvik & Langvik, 2006). I dette perspektivet vil man dermed ikke ha det samme behovet for å utarbeide en jobbanalyse, da det på forhånd ikke er klart hva slags egenskaper hos personen man er på jakt etter. I ytterste konsekvens kan det muligens i dette perspektivet rett og slett være en ulempe å definere på forhånd hva slags personlige egenskaper man er på jakt etter fordi man da kanskje ikke samme grad vil være åpen for å se hensiktsmessige muligheter som kan konstrueres på bakgrunn av kandidatens personlige egenskaper man i utgangspunktet har utelatt.

Verdi i beslutningen. På spørsmål om hvilken verdi testresultatene gir til beslutningen når man skal avgjøre hvem som er den best egnede av flere kandidater, kom det fram at man anså det uhensiktsmessig å ta informasjonen man fikk fra personlighetstesten i betraktning alene. I denne kategorien var det ikke konsensus om på hvilken måte testresultatene gir verdi til den endelige beslutningen. Noen av rådgiverne anså det som verdifullt dersom man fikk bekreftet førsteinntrykket. Bare én av informantene ga tydelig uttrykk for at vedkommende var opptatt av å vekte og kombinere de ulike kriteriene på riktig måte. For denne løsningen ble det tatt opp at testresultatene i seg selv representerte en verdi og inkluderte derfor testresultatene som den del av vurderingen. En tredje variant handlet om at man ikke nødvendigvis ser på kriteriene hver for seg, men heller ser på seleksjonsprosessen som en helhet der man i større grad anvender egen persepsjon og til slutt stoler på magefølelsen.

I det prediktive perspektivet vil stadfestelsen av hvilken verdi skårene på personlighetstesten skal ha bli gjort gjennom utarbeidelsen av jobbanalysen (Nordvik & Langvik, 2006), hvor man også systematisk har vektet de ulike kriteriene man anvender i henhold til hverandre (Mabon, 2004). Med en slik strategi vil man med større sannsynlighet kunne si noe om hvordan kandidaten vil prestere i framtiden. Man vil også kunne ha en viss oversikt over hvorfor man kan si noe om hvorfor testen predikerer og sannsynlighet for fremtidige prestasjoner.

I det konstruktivistiske perspektivet vil man i større grad avvente til testresultatet foreligger før man prøver å gjøre den beste vurderingen ut ifra det som sommer (Nordvik & Langvik, 2006). Dermed er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva slags verdi man skal tillegge informasjonen man får fra personlighetstesten fordi skårene må ses i sammenheng med hvordan man ser for seg at stillingens utfordringer kan imøtekommes. Måten man kan tilnærme seg disse utfordringene på avgjøres sammen med kandidaten i løpet av prosessen. Dermed kjenner man ikke kravene til verken kandidat eller stilling før helt i slutten av seleksjonsprosessen og må derfor vente med å avgjøre i hvilken grad, og på hvilken måte, personlighetstestens resultater skal verdifastsettes.

Brukervennlighet. De fleste av informantene pekte på at personlighetstester som skulle anvendes til personellseleksjon måtte være brukervennlige. Brukervennlighet handler om i hvilken grad testen kan presenteres på en lettfattelig måte og hvor omfattende den måler kandidatens personlighet.

Som det framgår av analysen, var det her ulike oppfatninger om hva som ble ansett for å være en brukervennlig test. På den ene siden anses en test som tar kort tid å fylle ut og presenterer et enkelt oversiktsbilde av kandidaten for å være brukervennlig, mens på den andre siden er det en omfattende test med mange fasetter og faktorer som ses på som brukervennlig.

Ifølge Murphy og Davidshofer (2005) bør en personlighetstest inneholde tilstrekkelig antall med testledd for å sikre at testen er reliabel. Jo flere utsagn en person besvarer om et spesifikt trekk, desto mer sikker kan vi være på at vi har fått en sann skåre (Nordvik & Ulleberg, 2000). Derfor kan det være kritisk å redusere antall utsagn kandidaten skal besvare, da dette kan øke risikoen for at skårene blir ukorrekte. Man må imidlertid også passe på at testen ikke inneholder for mange testledd ettersom kandidaten da kan miste motivasjonen for utfyllingen og begynne å svare på måfå (Mabon, 2004). En hensiktsmessig måte å unngå disse mulige feilkildene på er å benytte tester som kan dokumentere reliabilitet.

Uansett om man anvender personlighetstest som en prediktiv eller konstruktivistisk strategi må man være sikker på målene man benytter seg av er mest mulig sanne. Det hjelper ikke at testen oppleves som brukervennlig dersom den ikke er reliabel.

Påvirkningsfaktorer

Kilder rådgiverne oppga å anvende til oppdatering på HR-fagfeltet var for det meste testleverandøren og fagrelaterte magasiner og aviser som Personal og Ledelse fra HR Norge,

Ukeavisen Ledelse og Dagens Næringsliv. Videre følger rådgiverne med via nyhetsmail fra HR Norge eller andre bransjeorganisasjoner eller nettverksgrupper, noe som ser ut til å være i tråd med Rynes et al. (2002) sine funn. Mitt inntrykk er at lesing av faglitteratur utgjør en svært liten del av den praktiske hverdagen og at forskningsartikler hører hjemme i studietiden og ikke i en praktisk arbeidshverdag. Den mest signifikante leverandøren av kunnskap om personlighetstester som seleksjonsverktøy ser ut til å være testleverandøren.

Til tross for at noen av informantene oppgir at de til en viss grad holder seg faglig oppdaterte via kildene nevnt ovenfor, kan det ut ifra denne undersøkelsen se ut til at Andersons (2005) bekymring for at spesifikke forskningsfunn ikke har nådd fram her er berettiget. I tråd med Terpstra og Rosell (1997) refererer ingen av informantene direkte til forskningsfunn om personlighet og jobbprestasjoner, eller om personlighetstesting i personellseleksjon på andre måter selv om de mener at dette har vært tema i HR-tidsskrifter, fagbøker, nyhetsmail og via nettverksgrupper. Selv om det kan se ut til at forskningen ikke når fram, samt at den faglige oppdateringen ser ut til å være lavt prioritert, er det imidlertid i seg selv ikke nok til å stadfeste hvorvidt informantenes praksis er evidensbasert. Denne undersøkelsen tar nemlig ikke opp hva det som ser ut til å være hovedkilden til faglig kunnskap, nemlig testleverandørens sertifiseringskurs og oppfølgingskurs, inneholder. De kan likevel gjennom noen av underkategoriene i de tre kjernekategoriene se ut til at en del av rådende praksis kunne vært utført på en mer hensiktsmessig måte.

Oppsummering av tilnærmingenes hensiktsmessighet

Til tross for at personlighetstester i utgangspunktet er et prediktivt verktøy (Anderson & Cunningham-Snell, 2000), ser det likevel ut til at bruken av personlighetstest som en del av seleksjonsprosessen er preget av det konstruktivistiske perspektivet som i stor grad er rådende i Europa (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). Hvorvidt rådgivernes tilnærminger er hensiktsmessig, vil til dels gi ulike svar ut ifra hvilket av disse perspektivene man velger å betrakte problemstillingen i lys av. Disse perspektivene er som sagt ikke gjensidig utelukkende (Nordvik & Langvik, 2006). Man bør likevel være oppmerksom på at personlighetstester som seleksjonsverktøy i seg selv anses for å være en prediktiv strategi (Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

Det som kan sies å være hensiktsmessig med rådgivernes tilnærminger til det å anvende personlighetstest som seleksjonsverktøy ut ifra det perspektivet jeg opplever at de har, er at man benytter verktøyet som et samtaleverktøy der man får konkretisert atferd, trigget kandidatens selvinnsett og at samtalen i etterkant bidrar til kandidatens beslutning.

Hvorvidt disse bedømmelsene er valide kan imidlertid ikke slås fast her. Selv om man i det konstruktivistiske perspektivet ikke er ute etter å predikere jobbprestasjoner på samme måte som i det prediktive, må vi likevel gå ut ifra at man i størst mulig grad ønsker at de som ansettes skal gjøre en god jobb. Derfor vil det uansett være hensiktsmessig å anvende metoder som man har kunnskap om positivt kan bidra til bedriftens produktivitet samt redusere risiko for kontraproduktive medarbeidere, selv om man ikke nødvendigvis baserer dette på å sammenlikne jobbanalyser mot prediktorer. Fordi vi vet at trekkene Planmessighet og Nevrotisisme kan predikere jobbprestasjoner på tvers av alle yrkesgrupper (Barrick et al., 2001; Barrick & Mount, 1991, Hurtz og Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998) er det trolig at det nesten alltid vil være hensiktsmessig å ta disse trekkene i betraktning, forutsatt at kravene til validitet er oppfylt. Med denne tilnærmingen får man et godt utgangspunkt for å reflektere rundt kandidatens atferd i den framtidige jobben, samtidig som kandidaten blir mer bevisst på hvorvidt stillingen passer vedkommende.

Det vil imidlertid ikke være hensiktsmessig at man søker å verifisere førsteinntrykket og justerer kandidatens profil dersom vedkommende ikke kjenner seg igjen. Dette kan føre til at man får et uriktig bilde av kandidatene. Verifikasjon av førsteinntrykket kan bidra til at man selektivt vektlegger og fordreier informasjon slik at man får bekreftet dette inntrykket (Dougherty et al., 1994; Skorstad, 2008) og at bedømmelsen da baserer seg på de trekkene som er enklest å avsløre i jobbintervjuet, nemlig Ekstraversjon og Medmenneskelighet (Barrick et al., 2000). Justering av profil bidrar til at man nærmer seg kandidatens identitet og ikke på omdømme som er det personlighetstester er ment å måle (Hogan, 2005). I så fall vil man ende opp med et bilde basert på hvor kandidaten tror vedkommende befinner seg, i motsetning et bilde av hvor vedkommende faktisk befinner seg i henhold til normgruppen det er naturlig å sammenlikne med.

Rådgiverne virker å være opptatt av at det bør stilles empiriske krav til personlighetstestene de benytter. Dette i form av validitet, sertifisert testadministrator og til dels i form av at testen bør være Veritas-sertifisert. De later også til å kjenne til at responsfordreining kan avsløres og at det ikke er et utbredt problem til tross for at det i fagmiljøet har vært rettet bekymringer mot at kandidater kan stille seg i et uforholdsmessig godt lys (Schmitt & Oswald, 2006). En forutsetning for å kunne administrere psykometriske tester på en tilfredsstillende måte, er at man har en viss innsikt i egenskapene psykometriske målinger innbefatter (Mabon, 2004), derfor er det hensiktsmessig at rådgiverne har kunnskap om dette.

Imidlertid kan det se ut til at disse forutsetningene til en viss grad må vike for den konstruktivistiske tilnærmingen rådgiverne ser ut til å ha ved anvendelse av personlighetstester. Vi kan ikke slå fast at verifikasjon av førsteinntrykk gir en valid personlighetsbeskrivelse (Dougherty et al., 1994; Nordvik & Langvik, 2006; Skorstad, 2008). Heller ikke å justere profilen etter hvor kandidaten mener vedkommende bør plasseres (Nordvik & Stokkan, 2005). Dersom personligheten skal være utgangspunkt for en samtale, må man vite at det faktisk er personlighet man har målt. I motsatt fall kan man ikke være sikker på hva man snakker om (Iversen, 2003). Dette betyr at man ved disse strategiene risikerer å ødelegge forutsetningene for testens validitet. Her må man altså være oppmerksom på at man ikke legitimerer personlighetstestens autoritet, samtidig som man opphever de empiriske forutsetningene. Ødelegger man testens validitet, nytter det ikke at verken testen eller testadministratoren er sertifiserte, man vil aldri kunne hevde at man har en sann profil av kandidaten uansett.

Med utgangspunkt i at personlighetstest er et prediktivt verktøy (Anderson & Cunningham-Snell, 2000) som i stor grad ser ut til å anvendes i lys av det konstruktivistiske perspektivet, kan vi slå fast at rådgiverne på mange måter ikke anvender verktøyet etter hensikten. Dermed er det ikke overraskende at noe av hensiktsmessigheten faller bort. Dette later rådgiverne til å være oppmerksom på. Personlighetstester er i utgangspunktet ment å sikre en mer objektiv vurdering av kandidatene (Skorstad, 2008). Imidlertid gir ikke testen verdi uten samtalen i etterkant, dermed ofrer rådgiverne mer eller mindre bevisst noe av objektiviteten til fordel for samtalen. En annen konsekvens av den konstruktivistiske tilnærmingen ser ut til å være at de færreste utarbeider jobbanalyser. Dermed kan man ikke være sikker på hvilken kvalitet man får på atferds- og situasjonsintervjuer da dette avhenger av grundige jobbanalyser (Mabon, 2004). Uten jobbanalyse vet man ikke nøyaktig hvilke nivåer av personlige egenskaper man skal se etter, og man har heller ingen kriterier å sammenlikne dette med. Dermed risikerer man å gå glipp av tilleggsvaliditeten personlighetstesting kan tilby, fordi man ikke har stadfestet hva slags personlige egenskaper som er relevante for den aktuelle stillingen.

Tilbakemeldingssamtalen er viktig fordi den bidrar til at kandidatene opplever prosessen som profesjonell og bidrar til at testen fylles ut på en ærlig og pålitelig måte (Coaley, 2010; Toplis et al., 2005), gir supplerende informasjon om kandidaten (Kahlke & Schmidt, 2000) og gir kandidaten forklaring og implikasjoner på testresultatene (Toplis et al., 2005). Dette understreker viktigheten av en tillitsfull relasjon og en åpen samtale mellom rådgiver og kandidat. Dette betyr at imidlertid samtalen skal bidra til at testresultatene

standardiseres, og da vil det være uheldig å gå på tvers av dem. Ut ifra resultatene i denne undersøkelsen er mitt inntrykk at tilbakemeldingssamtalen baserer seg for lite på å justere både rådgiverens og kandidatens eget syn på vedkommende som testes dersom man opplever at testresultatene ikke stemmer overens med inntrykk man hadde fra før, personlighetstestens forutsetninger tatt i betraktning.

At noe av praksisen ser ut til ikke å være i tråd med testens opprinnelige hensikt, samt at noen av rutinene kan bidra til å ødelegge for begrepsvaliditeten tyder på at Anderson (2005) har rett i sitt postulat om at forsknings- og praktikerdisiplinene innenfor personellseleksjon har beveget seg i ulike retninger. Jeg har i alle fall ikke funnet litteratur som tilsier at det skal være hensiktsmessig å benytte personlighetstesten til å verken verifisere førsteinntrykket eller justere kandidatens profil når testresultatet foreligger. Jeg har heller ikke funnet forskning som undersøker bruken av personlighetstester i et konstruktivistisk perspektiv. Nordvik og Langvik (2006) nevner at et er vanlig å avvente til testresultatet foreligger for deretter å se hva som kommer ut av det. Hva en konstruktivistisk tilnærming til bruk av personlighetstest vil tilføre seleksjonsprosessen har jeg imidlertid ikke funnet litteratur på.

En mulig årsak til at praksisen med å anvende personlighetstesten på en mer konstruktivistisk måte kan være at personellseleksjon i Europa i større grad har vært rettet mot et konstruktivistisk perspektiv enn det som er tilfelle i USA der personlighetstester har sitt opphav. Som nevnt har jo personellseleksjoni USA tradisjonelt sett har vært dominert av det prediktive perspektivet (Anderson et al., 2008; Anderson & Cunningham-Snell, 2000). Det er derfor ikke umulig at praksisen er et resultat av tradisjon og kultur, uten at det nødvendigvis har vært reflektert nok over at perspektivene kan være forskjellige og av den grunn ha ulike forutsetninger.

Metodiske betraktninger

Kvalitative forskningsmetoder er mange og forskjellige samtidig som det finnes ulike paradigmatisk utgangspunkt. Dette har gjort det vanskelig å enes om et sett med kriterier for hvordan kvaliteten på kvalitative studier skal vurderes. En er likevel enig om at kvalitativ forskning må bevise sin pålitelighet (Cresvell & Miller, 2000). Intervjuene har derfor blitt utarbeidet, gjennomført og analysert i tråd med Yardleys (2000, 2008) prinsipper for god kvalitativ forskning.

Troverdigheten i denne oppgaven kan sies å være relativt god. Jeg har intervjuet rådgivere fra ulike bedrifter, som alle har rekruttering som en av sine primære

arbeidsoppgaver, samt benytter personlighetstest som en del av seleksjonsprosessen. Ettersom intervjuene var individuelle og det kun var jeg og informantene som var tilstede under hvert intervju, hadde jeg relativt god kontroll over intervjusituasjonen (Kvale, 2001).

Når man benytter intervju som datainnsamlingsmetode, kommer det ikke nødvendigvis fram hva informantene gjør, bare hva de sier at de gjør (Repstad, 2007). Siden jeg kun intervjuet seks informanter gir datamaterialet kun et innblikk i rådgivernes livsverden, og det er ikke sikkert at resultatene jeg har kommet fram til er den gjengse oppfatning. Jeg opplevde imidlertid at intervju spørsmålene ble forstått etter hensikten og at jeg fikk relativt samsvarende responser fra de fleste informantene. Derfor avsluttet jeg datainnsamlingen på det tidspunktet jeg opplevde at flere intervjuer ikke bidro til vesentlig ny kunnskap (Charmaz, 2006, 2008; Corbin & Strauss, 2008; Kvale, 2001; Morse, 1995; Strauss & Corbin, 1998). At jeg ikke hadde for mange intervjuer som skulle analyseres bidro til at jeg i større grad kunne fokusere på kvalitet, heller enn kvantitet, noe som ga meg bedre tid til å gå i dybden i analyseprosessen (Kvale, 2001). Charmaz (2000, 2006) er opptatt av å se på selve innholdet i datamaterialet, framfor hyppigheten i antall handlinger hos informantene. Seks informanter kan virke å være et lite antall, men alle har vært svært relevante for denne undersøkelsen.

Charmaz (2006) understreker viktigheten av at forskeren i størst mulig grad bør opprettholde nærhet til data. Utarbeidelse av intervjuguide, rekruttering av informanter, intervjugjennomføring, transkripsjon og analyse har vært en tidkrevende jobb. Dette bidro til at jeg fikk jobbet grundig med datamaterialet, og gjennomarbeidet det mange ganger på flere ulike måter. Lydopptakene av intervjuene og de skriftlige transkripsjonsdataene lettet min streben etter å forholde meg objektiv til datamaterialet. Dette ga meg muligheten til å sjekke egen forståelse på nytt i usikkerhetstilfeller fremfor å tolke utelukkende på bakgrunn av hukommelse og notater. Transkripsjonsdataene gjorde også datamaterialet strukturert og godt egnet til analyse (Kvale, 2001).

Det har vært nyttig for meg å ha noen å diskutere arbeidet med. Regelmessige besøk hos min veileder og diskusjoner med mine medstudenter har bidratt til at jeg har fått andres oppfatninger av problemstilling, metode, analyse og refleksjoner. Dette har fungert som en ekstra validering av resultatene.

I denne oppgaven har jeg benyttet grounded theory som analysemetode. På bakgrunn av dataanalysen har det vært utviklet en teoretisk modell for rådgivernes tilnærminger til personlighetstesten som seleksjonsverktøy. I tillegg har jeg evaluert hensiktsmessigheten av tilnærmingene jeg kom fram til. Datagrnnlaget kunne nok ha vært større, men på grunn av oppgavens begrensning i henhold til tid og ressurser ble datainnsamlingen avsluttet etter seks

intervjuer. Jeg kan ikke slå fast at jeg har oppnådd teoretisk metning i denne undersøkelsen. Jeg mener likevel at jeg har hatt nok informasjon til å si en hel del om fenomenet jeg har studert.

Grounded theory forutsetter at man ikke starter med en forutbestemt hypotese eller teori (Charmaz, 2006). Dette betyr ikke at jeg ikke hadde et teoretisk grunnlag om personlighetstester innenfor personellseleksjon på forhånd. Jeg forsøkte likevel å tolke resultatene med et åpent sinn. For å kunne identifisere hva som ga mening i dataene mine måtte jeg derfor ha visse kunnskaper om feltet tilegnet via litteratur som finnes på området (Corbin & Strauss, 2008). Jeg var likevel opptatt av at tolkningen skulle gjengi rådgivernes egne perspektiver, og at jeg ikke måtte la analysen og de påfølgende kategoriene styres av mitt teorigrunnlag eller min forutinntatthet.

Noen vil kanskje hevde at det er et paradoks at jeg har brukt en kvalitativ strategi til å utforske en metodikk som i utgangspunktet er ment å være kvantitativ-prediktiv. Fordi jeg hadde få antagelser om HR-rådgiveres tilnærminger til personlighetstesten som seleksjonsverktøy, ønsket jeg at det skulle være opp til informantene å peke på det de var opptatt av i sin praksis på dette feltet. Etter å ha analysert meg fram til de ulike kategoriene jeg presenterte i modellen, vil jeg påstå at noen av disse kategoriene ikke ville oppstått dersom jeg hadde tatt utgangspunkt i eksisterende teori og uformet en hypotese på forhånd. Jeg har i alle fall ikke funnet teori som peker på alle funnene jeg har gjort i denne undersøkelsen. Det vil imidlertid kunne være interessant å kvantifisere i hvilken grad noen av kategoriene gjør seg gjeldende ved en senere anledning.

Resultatene fra denne undersøkelsen har relevans for HR-praktikere som anvender personlighetstest som en del av en seleksjonsprosess. Jeg har studert seks HR-rådgiveres praksis på feltet og knyttet dette opp personlighetstestens hensikt og forutsetninger samt evidens som viser til personlighetstestens bidrag som seleksjonsverktøy. For å få en forståelse av hvordan man kan øke merverdien av personlighetstestens bidrag, og kanskje på den måten skaffe seg et konkurransefortrinn i seleksjonsprosessen, kan dette være verdifull informasjon for HR-praktikere.

Denne undersøkelsen kaster videre lys over kløften mellom forskning og praksis, og resultatene har sånn sett relevans for både forskere, praktikere og andre som ønsker kunnskap om verdien av seleksjonsprosesser slik de faktisk utøves.

Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å undersøke i hvilken grad HR-rådgiveres tilnærming til personlighetstesten som seleksjonsverktøy er hensiktsmessig. Dette ønsket jeg å se i lys av hvordan man i arbeidshverdagen erverver kunnskap om personlighetstest som seleksjonsverktøy. Som jeg tidligere har vært inne på er det mye som taler for at den mest hensiktsmessige løsningen for i størst mulig grad å tjene en bærekraftig framtid for personellseleksjon, ser ut til å være at man benytter seg av pragmatisk vitenskap. Dette betyr at praktisk relevans og metodologisk strenghet må være høy (Anderson, 2005; Anderson et al., 2001; Anderson et al., 2004).

Personlighetstesten er i utgangspunktet ment å være et prediktivt seleksjonsverktøy (Anderson & Cunnigham-Snell, 2000) som kan være hensiktsmessig fordi den kan bidra til å predikere jobbprestasjoner som andre metoder ikke fanger opp (Schmidt & Hunter, 1998). Dette baserer seg på at man på forhånd foretar grundige jobbanalyser der man beskriver hvilke personlige egenskaper som er viktige i den aktuelle stillingen (Bartram, 2008). Dette sammenliknes så med skårene på personlighetstesten for å avstemme i hvilken grad vedkommende passer til stillingen. Denne undersøkelsen viser at det ofte ikke gjøres slik. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at personlighetstesten i relativt stor grad benyttes i et konstruktivistisk perspektiv, og at noen av rutinene til en ser ut til å kunne gå på bekostning av testens validitet. De empiriske kravene man i utgangspunktet stiller til personlighetstesten ser dermed ut til å oppheves av praksisen. At praksisen ser ut til å være lite evidensbasert, kan skyldes at forskningsfunn ikke ser ut til å ha nådd fram til rådgiverne.

Funnene fra denne undersøkelsen tyder på at personlighetstester for det meste benyttes som et utgangspunkt for en samtale om kandidatens personlige egenskaper. Det mest fremtredende resultatet man får ut av denne metoden ser ut til å være at man skaffer informasjon om kandidatens atferd i ulike situasjoner i form av eksempler som framkommer i løpet av samtalen. I tillegg ser det ut til at økt selvbevissthet kan bidra til kandidatens beslutning. Dette forutsetter at imidlertid at begrepsvaliditeten må være på plass. Sett i lys av personlighetstestens opprinnelige hensikt i personellseleksjon bør man for å øke hensiktsmessigheten unngå verifikasjon av førsteinntrykk og profiljustering. I tillegg bør det legges mer vekt på å utarbeide en jobbanalyse som inkluderer personlige egenskaper.

Sett i lys av forskningen som foreligger per i dag, er det liten tvil om at personlighetstestens potensial som seleksjonsverktøy ikke utnyttes til fulle. Et eksakt svar på i hvilken grad praksisen jeg har funnet i denne undersøkelsen er hensiktsmessig er imidlertid vanskelig å gi, da jeg ikke har vært i stand til å finne forskning som eksplisitt tar opp

hensiktsmessigheten av en konstruktivistisk måte å tilnærme seg personlighetstesten som et seleksjonsverktøy. Dermed har jeg ingen klare holdepunkter for å erklære en konstruktivistisk tilnærming for hensiktsmessig. Pragmatiske undersøkelser som tar for seg hensiktsmessigheten ved bruk av personlighetstester i et konstruktivistisk perspektiv bør derfor være et nyttig forskningsområde i framtiden.

Referanser

- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6. utgave). Washington, DC: Author.
- Anderson, N. (2005). Relationships between practice and research in personnel selection: Does the left hand know what the right is doing? I A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (red.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (ss. 1-24). Oxford: Blackwell Publishing.
- Anderson, N., & Cunningham-Snell, N. (2000). Personnel selection. I N. Chmiel (red.), *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective* (ss. 69-99). Oxford: Blackwell Publishing.
- Anderson, N., Herriot, P., & Hodginson, G. P. (2001). The practioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 48, 391-411.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., & Ryan, A. M. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research practice. *Applied Psychology*, 53, 487-501.
- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S., & Cunningham-Snell, N. (2008). Staffing the organization: An introduction to personnel selection and assessment. I N. Chmiel (red.), *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective* (2. utgave, ss. 257-280). Oxford: Blackwell Publishing.
- Arnold, J. (2005). *Work psychology*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577-598.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18, 359-372.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions in job performance: A meta-analysis. *Personell Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Barrick, M. R., Patton, G. K., & Haugland, S. H. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-951.

- Bartram, D. (2008). Work profiling and job analysis. I N. Chmiel (red.), *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective* (2. utgave, ss. 3-28). Oxford: Blackwell Publishing.
- Birkeland, S. A., Manson, T. M., Kisamore, J. L., Brannick, M. T., & Smith, M. A. (2006). A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 317-335.
- Borander, J., & Lees, C. M. (2008). *Selecting employees on the basis of general mental ability (GMA) tests* (Upublisert masteroppgave). Handelshøyskolen BI: Oslo.
- Burke, R. J. (2006). Why putting people first matters. I R. J. Burke & C. L. Cooper (red.), *The Human resources revolution: Why putting people first matters* (ss. 13-30). Amsterdam: Elsevier.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory. I J. A. Smith (red.), *Qualitative psychology. A practical guide to research methods* (2. utgave, ss. 81-110). London: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2001). Grounded Theory. I J. A. Smith, R. Harrè & L. Langenhove (red.), *Rethinking methods in psychology* (ss. 27-49). London: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (2. utgave, ss. 509-535). California: Sage Publications.
- Coaley, K. (2010). *An introduction to psychological assessment and psychometrics*. London: Sage Publications.
- Corbin, J. (2009). Taking an analytic journey. I J. M. Morse, P. N. Stern, J. Corbin, B. Bowers, C. Charmaz & A. E. Clarke (red.), *Developing grounded theory. The second generation* (ss. 35-53). Walnut Creek: Left Coast Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. utgave). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Holland, J. L. (1984). Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, 69, 390-400.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39, 124-130.

- DeGroot, T., & Kluemper D. (2007). Evidence of predictive and incremental validity of personality factors, vocal attractiveness and the situational interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 30-39.
- Den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnskunnskap, humaniora, juss og teknologi. Oslo: De Nasjonale Forskningsetiske Komiteer. Hentet fra [http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf?epslanguage=no](http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf?epslanguage=no).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I N. K. Denzin. & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (3. utgave, ss. 1-32). California: Sage Publications Inc.
- Domino, G., & Domino, M. L. (2006). *Psychological testing. An introduction*. New York: Cambridge University Press.
- Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79, 659-665.
- Fletcher, C. (1997). Self awareness - a neglected attribute in selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 183-187.
- Fletcher, C., & Bailey, C. (2003). Assessing self-awareness: Some issues and methods. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 395-404.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). From neutral stance to political involvement. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (3. utgave, ss. 695-727). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work. Exploring and explaining individual differences at work*. London: Routledge.
- Goffin, R. D., & Christiansen, N. D. (2003) Correcting personality tests for faking: A review of popular personality tests and an initial survey of researchers. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 340-344.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Gregory, T. J. (2004). *Psychological testing. History, principles and applications*. (4. utgave). Boston: Pearson.

- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 243-251.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *The Sage handbook of qualitative research* (3. utgave, ss. 191-215). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (ss. 105-117). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hagen, R., Nysæter, T. E., & Kennair, L. E. O. (2009). *Innføring i personlighetspsykologi* (2. utgave). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18, 331-341.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1270-1285.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Iversen, O. I. (2003). *Personlighet, rekruttering og utvalg: Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2000). *Job og personvurdering - Om at øge træfsikkerheden i personaludvælgelse*. København: Børsens Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- King, N. (2004). Using Interviews in qualitative Research. I C. Cassell & G. Symon (red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (ss. 242-270).
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). *Personality Psychology* (2. utgave). New York, US: McGraw Hill.
- Li, A., & Bagger, J. (2006). Using BIDR to distinguish the effects of impression management and self-deception on the criterion validity of personality measures: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 131-141.

- Länsisäläm, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. I C. Cassell & G. Symon (red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (ss. 242-270).
- Manning, P. K. & Cullum-Swan, B. (1994). Narrative, content and semiotic analysis. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (ss. 463-477). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testing: Om urvalsmetoder i arbetslivet* (2. utgave). Stockholm: Psykoligiförlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2008). Rekruttering. I B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (ss. 69-95). Bergen: Fagbokforlaget.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A Five-Factor theory perspective* (2. utgave). New York, US: The Guilford Press.
- McFarland, L. A., & Ryan, A. M. (2000). Variance in faking across noncognitive measures. *Journal of Applied Psychology*, 85, 812-821.
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 25-35.
- Morgenson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683-729.
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5, 147-149.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2005). *Psychological testing. Principles and applications*. (6. utgave). New Jersey: Prentice Hall.
- Nordvik, H. (1999). Testvaliditet: Måling og prediksjon. I *Best i test - rett person på rett plass?* (ss. 29-31). Oslo: NIPA.
- Nordvik, H. (2005). Personlighetstrekk: Deres art og antall. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 42, 994-997.
- Nordvik, H. (2006). Personlighet og yrke. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (2. utgave, ss. 78-108). Oslo: Cappelens Forlag.
- Nordvik, H. (2009). Litt om kvantitativ metode og personlighet i norsk psykologihistorie. *Psykologisk Tidsskrift*, 12(2), 22-24.
- Nordvik, H., & Langvik E. (2006). Metoder i personellutvelgelse. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (2. utgave, ss. 202-232). Oslo: Cappelens Forlag.

- Nordvik, H., & Stokkan, T. (2005). Samsvar mellom direkte bestemmelse av egne personlighetstrekk og indirekte bestemmelse ved svar på testledd. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 42, 785-789.
- Nordvik, H., & Ulleberg, P. (2000). *Teststatistikk. En oversikt over begreper og metoder knyttet til konstruksjon og bruk av psykologiske tester*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995-1027.
- Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. I H. I. Braun & D. E. Wiley (red.), *The role of constructs in psychological and educational measurement* (ss. 49-69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 126-136.
- Raymark, P. H., Schmidt, M. J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50, 723-736.
- Repsatd, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rosseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*, 31, (256-269).
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, (149-174).
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50, (987-1008).
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviours. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

- Schmitt, N., & Oswald, F. L. (2006). The impact of corrections for faking on the validity of noncognitive measures in selection settings. *Journal of Applied Psychology, 91*, 613-621.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. I N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (ss. 118-137). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Silvia, P. J., & Gendolla, P. H. E. (2001). On introspection and self-perception: Does self-focused attention enable accurate self-knowledge? *Journal of General Psychology, 5*, 241-269.
- Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (red.), *Qualitative psychology. A practical guide to research methods* (ss. 232 –235). London: Sage Publications.
- Smith, M., & Smith, P. (2005). *Testing people at work: Competencies in psychometric testing*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2. utgave). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they *would do* versus what they *did do*: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 277-294.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management, 26*, 483-495.
- Tett, R. P., & Christiansen, N.D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy and Schmitt (2007). *Personnel Psychology, 60*, 967-993.
- Toplis, J., Dulewicz, V., & Fletcher, C. (2005). *Psychological testing. A managers guide* (4. utgave). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van Dam, K. (2003). Trait perception in the employment interview: A Five-Factor Model perspective. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 43-55.

- Weiner, I. B., & Greene, R. L. (2008). *Handbook of personality assessment*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. (2. utgave). Maidenhead: Open University Press.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1999). Meta-analysis of fakability estimates: Implications for personality measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 197-210.
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health*, 15, 215-228.
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith. *Qualitative psychology. A practical guide to research methods* (2. utgave, ss. 235-251). London: Sage Publications.

Appendiks

A: Intervjuguide 1

B: Intervjuguide 2

C: Forespørsel om prosjektdeltakelse

D: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Appendiks A – Intervjuguide 1

Før intervjuet

Introduksjon av meg selv

Hensikt med prosjektet

Bruk av båndopptaker – for ordens skyld; er det greit?

Anonymitet, konfidensialitet og frivillighet

Er det noe intervjupersonen lurer på før intervjuet starter?

Personlige data

Stilling:

Ansiennitet:

Antall ansettelser pr år:

Rutiner

Kan du beskrive arbeidsdagen din i går?

- Hva gjorde du?
- Hvem gjorde du det sammen med?
- Vil du si at dette er en typisk arbeidsdag?

Jobber du med rekruttering?

- Hvor mye jobber du med rekruttering?

Litt om hva slags stillinger du rekrutterer til?

- Eksempel på en stilling du har rekruttert til nylig?

Kan du beskrive den siste ansettelsen du hadde ansvar for?

- Vil du si at dette er en typisk ansettelse?

Tester generelt

Benytter du tester i rekrutteringen?

- Kan du beskrive disse?
- For hvilke stillingstyper?
- For hvilke stillingstyper benyttes ikke personlighetstester?
- Hvilke tester benytter du?
- Har du flere personlighetstester i verktøykassen?
- Når i prosessen pleier du å benytte personlighetstest?
- Hvis flere; liker du noen tester bedre enn andre – hvorfor?
- Har du mulighet til å selv bestemme hvilke tester som benyttes?
- Er det du selv som har valgt ut testen(e) du benytter?

Personlighetstester i ansettelsesprosessen

Kan du beskrive hva du gjør når du bruker personlighetstester?

- Fra begynnelse til slutt?

Hvilke personlige egenskaper ser du etter?

- Generelt?
- Spesifikk for stilling?
- Hvordan går du fram for å finne ønsket profil til en stilling?

Hvordan opplever du jobbsøkernes holdninger/innstillinger til å fylle ut personlighetstester?

- Puttes i bås/stigmatiseres?
- Rettferdig/Objektiv?
- Seriøst?

Gir du kandidaten tilbakemelding på testresultatet?

- Skriftlig?
- Muntlig?
- Forskjell på de som ansettes og de som avvises?

Hvordan opplever du at kandidatene responderer på tilbakemeldingen?

- OK?
- Ubehagelig
- Kjenner seg igjen? – Eksempel?
- Kjenner seg ikke igjen? – Eksempel?

Hvordan oppbevarer du testresultatet i ettertid?

- Makuleres?
- Personalmappe?
- Forskjell på de som ansettes og de som avvises?

Holdninger og erfaringer

Mener du at personlighetstester er en objektiv utvelgelsesmetode?

- Faking?
- Hva gjør du eventuelt for å kontrollere for faking?
- Tror du kandidatene vet hva du er ute etter?
- Hvordan kan de vite det?
- Eksempel på at noen forsøkte å fake?
- Annet som kan gi "urettferdige" utslag?

Hvilke etiske betraktninger gjør du deg i forbindelse med personlighetstesting?

- Påpeke "feil" eller uønskede trekk hos kandidaten?
- Tror du det påvirker selvbildet?
- Eksempel på at noen har opplevd dette?
- Hvordan opplever du deres reksjoner?

Er det lett å bruke resultatene fra en personlighetstest til å avgjøre hvem som vil gjøre den beste jobben av to ulike kandidater?

- Spesielle egenskaper som avsløres?
- I hvilken grad syns du personlighetstesten bidrar til dette?
- Har du et eksempel på at personlighetstest har hjulpet deg med dette?
- Hvordan fant du det ut?

Er resultatet på personlighetstester ofte avgjørende for hvorvidt en person får en stilling eller ikke?

- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?
- På hvilken måte brukes resultatet rent konkret i selve beslutningen?
- Spesielle tilfeller?
- Eksempel på egen erfaring med dette?

Hvilken fordel har det å benytte personlighetstester i ansettelsesprosessen?

Alt i alt – hva er de viktigste grunnene til at du benytter personlighetstest?

- I hvilken grad synes du personlighetstesten bidrar til dette?
- Har du et eksempel på at personlighetstest har hjulpet deg i ansettelsesprosessen?
- Opplever du at du får tak i kandidatens personlighet på andre måter?
- Hvordan?

Ulike metoder

Er det noen ansettelsesmetoder (intervju, ref, p-test eller annet) du synes er viktigere enn andre?

- Hva synes du er den beste måten å gå fram for å være sikker på at man ansetter riktig person?

*Pleier du å evaluere **ansettelsen** i ettertid?*

- Hvordan gjør du det?
- Eksempel på en gang du virkelig var fornøyd?
- Eksempel på en gang du virkelig var misfornøyd?

Valg av test

Hvordan besluttet du å velge den eller de testen(e) du benytter pr i dag?

Hvis du skulle gå til anskaffelse av en ny personlighetstest til rekruttering nå, hvilke kriterier ville da være viktige?

- Basert på anerkjent teori?
 - o Relevant for å kunne forutsi fremtidig jobbatferd?
 - o Pålitelighet – reliabilitet?
 - o Begrepsvaliditet? Kriterievaliditet?
- Norsk normgruppe? - Foretatt undersøkelser i Norge? - Norsk manual?
- Forskning publisert i anerkjente akademiske tidsskrifter?
- Kostnader?
 - o Innkjøp – opplæring – lisensiering – bruk
- Tiden den tar å fylle ut?
- Sertifisert av Det Norske Veritas?

Kjennskap til forskning og tidsskrifter

Hvordan skaffer du kunnskap om rekrutteringsmetoder?

- Hvor?
- Eksempel på kunnskap du har tilegnet deg etter at du begynte i denne stillingen som du benytter nå?

Følger du med i tidsskrifter som omhandler HR-stoff?

- Hvilke?
- Hvorfor (ikke)?

Leser du forskningsartikler som omhandler HR-stoff?

- Hvilke?
- Hvorfor (ikke)?

Kjenner du til forskning som viser sammenheng mellom personlighet og jobbprestasjoner?

- Eksempel på forskning du kjenner til?
- Hvor fikk du vite om dette?
- Bruker du denne kunnskapen i rekrutteringsprosessen?
- Eksempel?

Har du opplevd at det snakkes om journalartikler eller spesifikke forskningsfunn f.eks ved seminarer og foredrag som omhandler HR-faget?

- Eksempel på hva som ble sagt?
- Hvem sa det?

Kan du huske å ha lest spesifikt om personlighetstester i norske fagtidsskrifter?

- Hvilke tidsskrifter?
- Husker du hva dette handlet om?
- Er det noe av dette som har endret din oppfatning om personlighetstesting i rekrutteringsøyemed?
 - o Hvordan?

Veritas

Det eneste ”organ” vi har for en standardisert ordning i forbindelse med arbeidspsykologiske tester i Norge per i dag er Veritas-sertifiseringen?

Kjenner du til Veritas-sertifiseringen for arbeidspsykologiske tester?

- Mener du den bidrar til å sikre mer ordentlig bruk av tester i Norge?
- På hvilken måte?

Kjenner du til Veritas-sertifiseringen for testpersonell?

- Er du sertifisert?
- Hvorfor besluttet du å bli sertifisert?
- Hvorfor ikke?
- Tenkt å bli det?
- Hvorfor (ikke)?

Ser du noen ulemper med å benytte personlighetstest i rekruttering (utover det vi har snakket om)?

Er det noe av det vi har snakket om du har lyst til å komme tilbake til eller utdype nærmere?

Er det noe i forhold til personlighetstester og rekruttering du synes jeg har utelatt?

Appendiks B – Intervjuguide 2

Før intervjuet

Introduksjon av meg selv

Hensikt med prosjektet

Bruk av båndopptaker – for ordens skyld; er det greit?

Anonymitet, konfidensialitet og frivillighet

Er det noe intervjupersonen lurere på før intervjuet starter?

Personlige data

Stilling:

Ansiennitet:

Antall ansettelser pr år:

Rutiner

Kan du beskrive arbeidsdagen din i går?

- Hva gjorde du?
- Hvem gjorde du det sammen med?
- Vil du si at dette er en typisk arbeidsdag?

Jobber du med rekruttering?

- Hvor mye jobber du med rekruttering?

Litt om hva slags stillinger du rekrutterer til?

- Eksempel på en stilling du har rekruttert til nylig?

Tester generelt

Benytter du tester i rekrutteringen?

- Har du flere personlighetstester i verktøykassen?
- Hvilke tester benytter du?
- Kan du beskrive disse?
- Ulike tester for ulike stillingstyper?
- Er det noen stillinger du ikke bruker personlighetstester til?
- Når i prosessen pleier du å benytte personlighetstest?
- Hvis flere; liker du noen tester bedre enn andre – hvorfor?
- Har du mulighet til å selv bestemme hvilke tester som benyttes?
- Er det du selv som har valgt ut testen(e) du benytter?

Personlighetstester i ansettelsesprosessen

Kan du beskrive hva du gjør når du bruker personlighetstester?

- Fra begynnelse til slutt?

Hvilke personlige egenskaper ser du etter?

- Generelt?
- Spesifikk for stilling?
- Hvordan går du fram for å finne ønsket profil til en stilling?
- Har du et eksempel på en stilling der du har definert en ønsket personlighetsprofil?

Hvordan opplever du jobbsøkernes holdninger/innstillinger til å fylle ut personlighetstester?

- Puttes i bås/stigmatiseres?
- Rettferdig/Objektiv?
- Seriøst?

Gir du kandidaten tilbakemelding på testresultatet?

- Skriftlig/Muntlig?
- Forskjell på de som ansettes og de som avvises?
- Hvordan gjør du det?

Hvordan opplever du at kandidatene responderer på tilbakemeldingen?

- OK?
- Ubehagelig
- Kjenner seg igjen? – Eksempel?
- Kjenner seg ikke igjen? – Eksempel?

I hvilken grad opplever du at samtalen i forbindelse med tilbakemeldingen gir utfyllende informasjon om kandidaten?

- Får kandidat ”forsvare” skårene sine?
- Hva gjør du dersom det er stort sprik imellom testskåre og kandidatens egen mening?

Holdninger og erfaringer

Mener du at personlighetstester er en objektiv utvelgelsesmetode?

- Faking?
- Hva gjør du eventuelt for å kontrollere for faking?
- Tror du kandidatene vet hva du er ute etter?
- Hvordan kan de eventuelt vite det?
- Eksempel på at noen forsøkte å fake?
- Annet som kan gi ”urettferdige” utslag?

Hvilke etiske betraktninger gjør du deg i forbindelse med personlighetstesting?

- Påpeke ”feil” eller uønskede trekk hos kandidaten?
- Tror du det påvirker selvbildet?
- Eksempel på at noen har opplevd dette?
- Hvordan opplever du deres reksjoner?

Er det lett å bruke resultatene fra en personlighetstest til å avgjøre hvem som vil gjøre den beste jobben av ulike kandidater?

- Spesielle egenskaper som avsløres?
- I hvilken grad synes du personlighetstesten bidrar til dette?
- Har du et eksempel på at personlighetstest har hjulpet deg med dette?
- Hvordan fant du det ut?

Er resultatet på personlighetstester ofte avgjørende for hvorvidt en person får en stilling eller ikke?

- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?
- På hvilken måte brukes resultatet rent konkret i selve beslutningen?
- Spesielle tilfeller?
- Eksempel på egen erfaring med dette?

Hvilken fordel har det å benytte personlighetstester i ansettelsesprosessen?

Alt i alt – hva er de viktigste grunnene til at du benytter personlighetstest?

- I hvilken grad syns du personlighetstesten bidrar til dette?
- Har du et eksempel på at personlighetstest har hjulpet deg i ansettelsesprosessen?
- Opplever du at du får tak i kandidatens personlighet på andre måter?
- Hvordan?
-

Ulike metoder

Er det noen ansettelsesmetoder (intervju, ref, p-test el. annet) du syns er viktigere enn andre?

- Hvorfor?
- Hva synes du er den beste måten å gå fram for å sikre at du ansetter riktig person?

*Pleier du å evaluere **ansettelsen** i ettertid?*

- Hvordan gjør du det?
- Eksempel på en gang du virkelig var fornøyd?
- Eksempel på en gang du virkelig var misfornøyd?

Valg av test

Hvordan besluttet du å velge den eller de testen(e) du benytter pr i dag?

Hvis du skulle gå til anskaffelse av en ny personlighetstest til rekruttering nå, hvilke kriterier ville da være viktige?

- Basert på anerkjent teori?
 - o Relevant for å kunne forutsi fremtidig jobbatferd?
 - o Pålitelighet – reliabilitet?
 - o Begrepsvaliditet? Kriterievaliditet?
- Norsk normgruppe? - Foretatt undersøkelser i Norge? - Norsk manual?
- Forskning publisert i anerkjente akademiske tidsskrifter?
- Kostnader?
 - o Innkjøp – opplæring – lisensiering – bruk
- Tiden den tar å fylle ut?
- Sertifisert av Det Norske Veritas?

Kjennskap til forskning og tidsskrifter

Hvordan skaffer du kunnskap om rekrutteringsmetoder?

- Hvor?
- Eksempel på kunnskap du har tilegnet deg etter at du begynte i denne stillingen som du benytter nå?

Følger du med i tidsskrifter som omhandler HR-stoff?

- Hvilke?
- Hvorfor (ikke)?

Leser du forskningsartikler som omhandler HR-stoff?

- Hvilke?
- Hvorfor (ikke)?

Kjenner du til forskning som viser sammenheng mellom personlighet og jobbprestasjoner?

- Eksempel på forskning du kjenner til?
- Hvor fikk du vite om dette?
- Bruker du denne kunnskapen i rekrutteringsprosessen?
- Eksempel?

Har du opplevd at det snakkes om journalartikler eller spesifikke forskningsfunn f.eks ved seminarer og foredrag som omhandler HR-faget?

- Eksempel på hva som ble sagt?
- Hvem sa det?

Kan du huske å ha lest spesifikt om personlighetstester i norske fagtidsskrifter?

- Hvilke tidsskrifter?
- Husker du hva dette handlet om?
- Er det noe av dette som har endret din oppfatning om personlighetstesting i rekrutteringsøyemed?
 - o Hvordan?

Veritas

Det eneste ”organ” vi har for en standardisert ordning i forbindelse med arbeidspsykologiske tester i Norge per i dag er Veritas-sertifiseringen?

Kjenner du til Veritas-sertifiseringen for arbeidspsykologiske tester?

- Mener du den bidrar til å sikre mer ordentlig bruk av tester i Norge?
- På hvilken måte?

Kjenner du til Veritas-sertifiseringen for testpersonell?

- Er du sertifisert?
- Hvorfor besluttet du å (ikke) bli sertifisert?
- Tenkt å bli det?
- Hvorfor (ikke)?

Ser du noen ulemper med å benytte personlighetstest i rekruttering (utover det vi har snakket om)?

- Ulemper med måten **du** bruker den på?

Er det noe av det vi har snakket om du har lyst til å komme tilbake til eller utdype nærmere?

Er det noe i forhold til personlighetstester og rekruttering du synes jeg har utelatt?

Appendiks C – Forespørsel om prosjektdeltakelse

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i helse-, organisasjons- og kommunikasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er personlighetstesting i forbindelse med rekruttering og seleksjon.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervjuer personalsjefer/rekrutterere/HR-folk i norske bedrifter. Spørsmålene vil dreie seg om erfaringer, holdninger og meninger angående bruken av personlighetstester som en del av en ansettelsesprosess. Målet med studien er å se på rådende praksis på området. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller bedrifter vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2009.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du sender meg en e-post der du samtykker i at du ønsker å delta.

Som takk for hjelpen vil du få et eksemplar av den ferdige oppgaven etter at den er sensurert.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 901 87 088, eller sende en e-post til marte.praesteng@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Leif Edward Ottesen Kennair ved Psykologisk Institutt på telefonnummer 73 59 19 56 eller e-post kennair@ntnu.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datateneste A/S.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Marte Præsteng
Masterstudent

Psykologisk Institutt NTNU

Veileder på NTNU

Leif Edward Ottesen Kennair
Instituttleder, Førstemanuensis

Psykologisk Institutt NTNU

Appendiks D – Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Leif Edward Ottesen Kennair
Psykologisk institutt
NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 17.06.2009

Vår ref: 22072 / 2 / IB

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.05.2009. Meldingen gjelder prosjektet:

22072	<i>Personlighetstesting i personelleksjon</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Leif Edward Ottesen Kennair</i>
Student	<i>Marte Præsteng</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

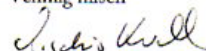
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2009, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Inga Brautaset

Kontaktperson: Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marte Præsteng, Thaulowkaia 4, 7042 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uib.no