

Kontrol med personprognoser. ✓

Af HANS SUHR-JESSEN*)

En virksomhedsledelses beslutninger vedrørende personales antagelse, forfremmelse eller udvælgelse til videregående uddannelse baseres på forudsigelser af, hvorledes enkeltpersoner vil klare sig i fremtiden. Erfaringen har vist, at sådanne beslutninger kan have store økonomiske konsekvenser, derfor er der en almindelig tendens til, at virksomhederne påtager sig betydelige omkostninger med henblik på at nå de bedst mulige beslutninger. Der ansættes personalechefer og oprettes personaleafdelinger, og der foretages psykologisk prøvning af ansøgere, men der føres sjældent bevidst og systematisk kontrol med værdien af de prognoser, der afgives, skønt en kontrol undertiden kan have interesse for at vurdere, om omkostningerne ved fremskaffelsen af prognoserne står i rimeligt forhold til deres værdi for virksomheden.

Det skal indrømmes, at kontrol ofte ikke blot er vanskelig men ligefrem umulig at gennemføre, men undertiden kan det lade sig gøre. Denne artikel har til formål at belyse nogle af de metodiske problemer, der er forbundet hermed. Selv om artiklen specielt omhandler kontrol med bedømmelser, der er baseret på psykologisk testning, kan dens synspunkter også anlægges over for f. eks. personalebedømmelser, afgivet af afdelingschefer. Vi vil i det hele taget helt se bort fra, på hvilket grundlag bedømmelserne er afgivet og kun interessere os for, hvorledes der kan føres kontrol med dem. De i artiklen nævnte empiriske efterundersøgelser takker jeg Militærpsykologisk Tjeneste for tilladelse til at offentliggøre. Trods deres militære oprindelse har de relevans også for civile forhold.

*) Cand. psych., personalechef, Dansk Unilever A/S.

Forskellige former for personprognoser.

De personprognoser, som en virksomhedsleder kommer ud for, kan antage mange former, lige fra løst henkastede udtalelser til beskrivelser, der tilsigter at give et nogenlunde afrundet billede af den bedømte. Nogle eksempler vil illustrere omfanget:

Eks. 1. »A er en lovende ung mand, som vi nok skal få glæde af«.

Eks. 2. »B har vist gode evner for salgsarbejde og er en dygtig leder. Han skal være salgsschef, når C går af«.

Eks. 3. »Normalt begavet 23-årig dekoratør med uafsluttet mellem-skoleeksamen; matematiske kundskaber svarende hertil og rigtig pæn stavning og sprogbehandling. Han vil nok få svært ved at klare sig i konkurrence med intellektuelt bedre udrustede, navnlig da han er en smule usikker og opgavenervøs.

Han er forstående over for andre og har et godt forhold til sine omgivelser. Det kniber dog med fasthed og styrke og med den fulde acceptation af de militære normer.

Han er lidt ubehjælpelig på det verbale område, men åben og redelig.

Skoleprognose: 3. Jobprognose: 4«.

Eks. 4. »Velbegavet 23-årig nysproglig student og kommunelærer med gode kundskaber. Han er en moden, velafbalanceret mand med et sejt gå-på-mod og et godt humør. Han har en god kontaktevne, interesserer sig for andre og har en positiv pædagogisk form.

Han er velmotiveret for videre uddannelse, ønsker sig større ansvar, hvad han også vil kunne bære.

Skoleprognose: 7. Jobprognose: 9«.

De to første eksempler er prognostiske udtalelser af en art, som man daglig kan høre fremsat ganske uformelt, de to sidste er udtalelser afgivet af en psykolog efter indgåelse interviewing og testning af ansøgere til en militær skole. De talmæssigt udtrykte skole- og jobprognoser refererer til en skala fra 1 til 9. 9 er bedste bedømmelse og 1 laveste. De uegnede betegnes med 1 til 3, til egnede med 5 til 9. 4 betyder tvivlsom.

De fleste bedømmelser former sig som redegørelser for en række færdigheder uden mere end spredte forsøg på at redegøre for det samspil imellem de forskellige faktorer, der vil være afgørende for den fremtidige udvikling. Det skulle synes selvfølgelig, at prognoserne kunne blive bedre, hvis dynamikken kunne uddybes nærmere, og det vil oftest være sådan, at den undersøgende psykolog har dannet sig en mening derom. Som regel er han imidlertid klar over, at denne har karakter af en arbejdshypotese, som kun kan stå som nogenlunde bekræftet efter langvarige undersøgelser, så han vil sandsynligvis over for en virksomhedsleder nøjes med at afgive en såkaldt »åben bedømmelse« som eks. 3 og 4, indeholdende relativt koncise karakteristikker af de forhold, som skønnes relevante for den afgørelse, der skal træffes. Det vil – når det drejer sig om bedømmelse af personer i en virksomhed – oftest være følgende:

- intelligensen.
- udnyttelsen af intelligensen.
- uddannelsesniveaueet, både alment og med henblik på et særligt arbejdsområde.
- forholdet til og kontakten med andre mennesker.
- lederevner.
- motivationen, det vil sige hvilke behov der særligt er af betydning for den undersøgte og særligt påvirker hans målsætning.
- eventuelle tegn på neurose eller andre psykiske lidelser.

Inden metodiske problemer ved at kontrollere sådanne bedømmelser gennemgås, skal nogle empiriske undersøgelser vedrørende skoleprognoser kort refereres.

Kontrol med skoleprognosers værdi.

I eksemplerne 3 og 4 har man suppleret bedømmelsen af ansøgerne med en talmæssigt udtrykt skoleprognose. Hensigten hermed har været at lette en senere kontrol. Hvordan skulle man nemlig kunne efterprøve værdien af udtalelser som »han vil nok få svært ved at klare sig i konkurrencen med intellektuelt bedre udrustede, navnlig da han er en

smule usikker og opgavenervøs«. Hvis den pågældende dumper til eksamen, vil man være tilbøjelig til at sige, at prognosen har været god. Ligeså hvis han består, men kun i allernederste del af klassen. Klarer han sig blandt de bedste, har prognosen klart været dårlig. Men hvad hvis han består i midten af klassen eller lidt under midten? Ser vi nærmere efter, vil vi kunne anse en forudsigelse som den nævnte for ganske god i næsten halvdelen af de mulige tilfælde, hvilket naturligvis er uheldigt. Derfor har man valgt at tvinge sig til en mere koncis forudsigelse, repræsenteret ved tallene 1 til 9. De har den fordel, at de senere kan sammenholdes med et talmæssigt udtrykt kriterium for, hvorledes skolen forløb, nemlig eksamenskaraktererne.

Muligheden for således at føre kontrol gælder dog kun prognoserne for de, der optages på skolen. For de, der ikke optages – bl. a. på grund af prognosen – unddrager prognosen sig oftest enhver for kontrol.

Talmæssigt udtrykte prognoser har i dette som i mange andre tilfælde endvidere den store fordel, at de muliggør undersøgelser, hvor mange prognoser sammenholdes med udfaldet af mange tilfælde, fremfor at man er henvist til at kontrollere udfaldet af prognosen i enkelttilfælde. Dette er væsentligt, for de fleste prognoser har, selv om det ikke siges direkte, karakter af sandsynlighedsudsagn, og om sådanne gælder, at de principielt ikke kan bekræftes eller afkræftes ved iagttagelse af enkelttilfælde, deres værdi kan kun kontrolleres ved mange iagttagelser. Det er med dem på samme måde, som hvis man hævder, at sandsynligheden for at få en sekser ved et terningekast er $\frac{1}{6}$. Denne påstand kan ikke kontrolleres blot ved eet kast med terningen, den må kastes mange gange, og antal seksere må sammenholdes med antal kast.

Kan det nu lade sig gøre at forudsige folks mulighed for at klare en bestemt uddannelse? Generelt kan spørgsmålet ikke besvares, men følgende undersøgelser kan i alt fald illustrere problemet.

Figurerne 1 og 2 viser, hvorledes eksamenskaraktererne fordeltes på artilleriets reserveofficersskole 1956 hold I og II for de forskellige grupper af skoleprognoser.

Den første viser et klart stigende gennemsnit af eksamensgennemsnit med stigende skoleprognose, så hvis man holder sig til store træk, må prognoserne siges at have været gode. Hvor meget man i detaljer har været i stand til at forudsige ses af fig. 2, hvor de enkelte clevers eksamensgennemsnit er angivet ved sorte prikker. Under abscissen er med

eksamenskarakterne, ikke differentierer særlig meget. De spreder sig faktisk kun fra 13,48 til 14,33, et faktum der gør det berettiget at sætte et spørgsmålstegn ved deres værdi til at karakterisere elevernes relative niveau og derfor også ved deres egnethed til kriterium på skoleprognoserens værdi. En undersøgelse af denne art bygger på den forudsæt-

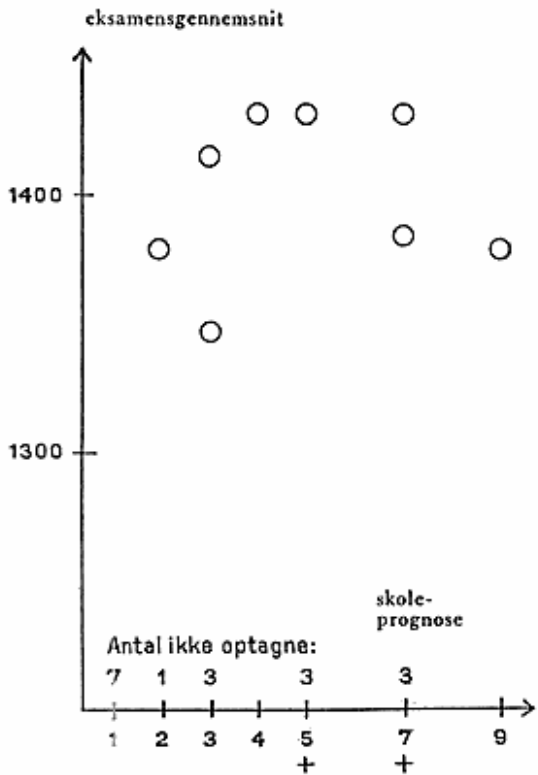


Fig. 3.

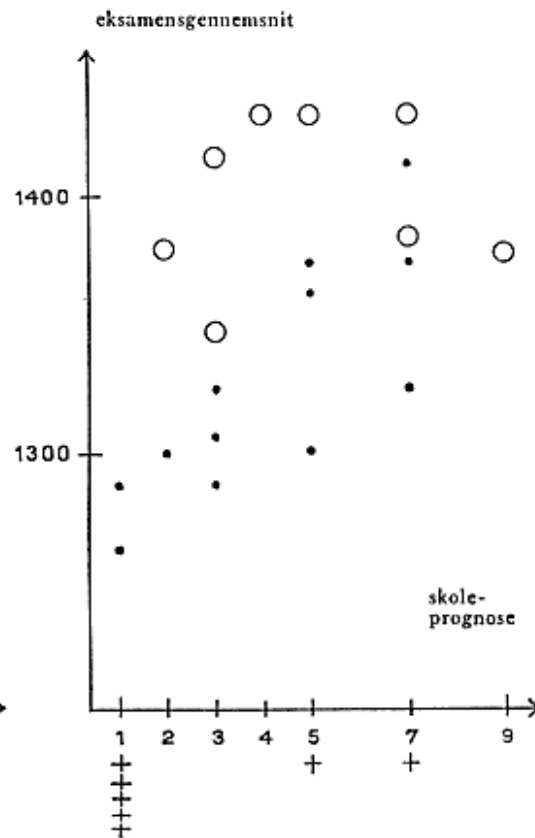
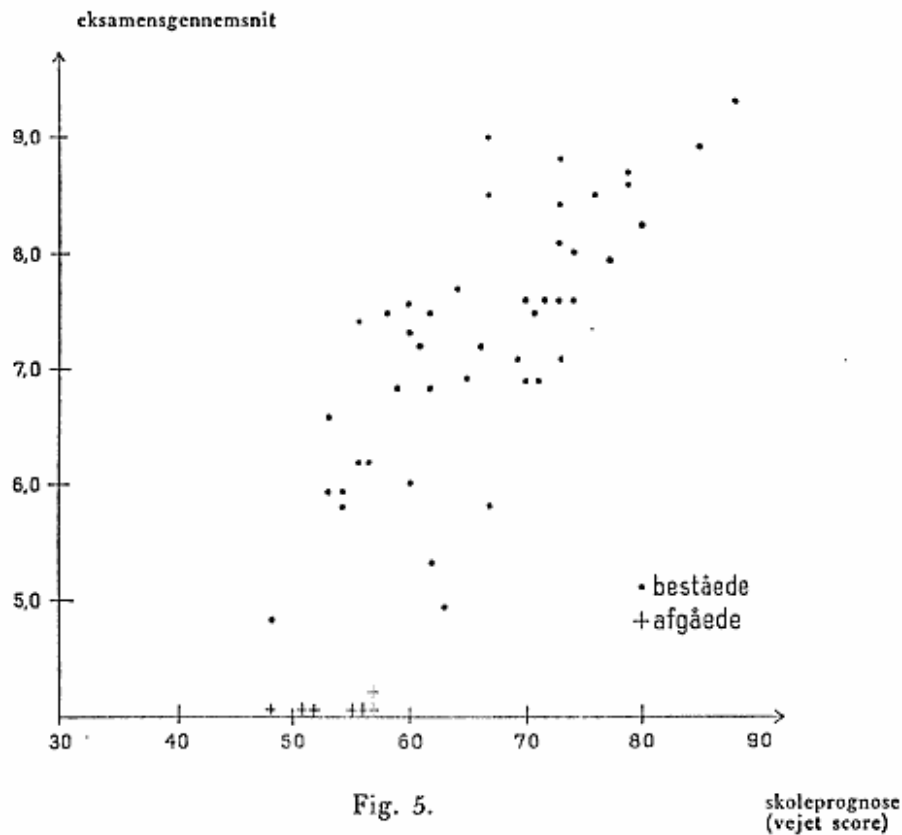


Fig. 4.

ning, at eksamenskaraktererne virkelig er et godt mål for elevernes standpunkt, og denne forudsætning er ikke altid i orden. For det tredje forholdt det sig i dette tilfælde således, at der i alt var prøvet 42 mand med henblik på optagelse i den omtalte skole. De 9 var prøvet på en tid, da man endnu ikke havde fundet på at give talprognoser, så de optræder ikke i opgørelsen. Af de resterende 33 søgte de 6 ikke om optagelse, da det kom til stykket, så de er heller ikke med. Af de 27 øvrige blev kun de 10 optaget, medens 17 ikke blev optaget. Deres skoleprognoser er angivet forneden på fig. 3. Af de 10 optagne afgik i skolens løb 2, een (skoleprognose 5) søgte ud, fordi han selv ikke mente at kunne bestå, een (skoleprognose 7) blev indstillet til afgang af skolen, fordi

denne ikke mente, at han kunne gennemføre uddannelsen. Tilbage er der altså kun de 8 beståede, om hvilke man tilsyneladende ikke havde været i stand til at forudsige ret meget. Det er muligt, at det virkelig forholder sig sådan, men et lille tankeeksperiment kan vise, at det ikke er sikkert. Lad os tænke, at de 17 mand var blevet optaget alligevel, og lad os tænke os, at deres eksamenskarakterer havde fordelt sig som på fig. 4. Det er ikke rent hypotetisk, for om de 6 af de 7, som havde fået



skoleprognosen 1, gjaldt det, at resultatet af deres intelligensprøve var lavere end det var iagttaget hos nogen, der tidligere havde kunnet bestå den pågældende skole, så disse lave prognoser byggede dog på et erfaringsmateriale. Hvis – jeg siger udtrykkelig hvis – eksamenskaraktererne havde fordelt sig som i fig. 4, så havde vi vel måttet konkludere, at de afgivne prognoser stort set havde været gode.

Den situation, at det kun er muligt at kontrollere udfaldet af ganske få af de afgivne prognoser, medens hovedparten unddrager sig kontrol, forekommer desværre ofte, når efterundersøgelser gøres. Kun i få tilfælde har man store materialer og et brugbart kriterium for en efterundersøgelse, men er disse forudsætninger til stede, og er der tale om

regelmæssigt gentagne forudsigelser vedrørende relativt ensartede grupper af ansøgere, kan man undertiden eksperimentere sig frem til bedre forudsigelser. Fig. 5 viser indledningen til et sådant eksperiment, der desværre ikke kunne fuldendes på grund af en ændring i prøveproceduren, men som er medtaget for at illustrere metoden. Det drejer sig om ansøgere til artilleriets reserveofficersskole. Her har det vist sig muligt – som resultat af første efterundersøgelse – bagefter at konstruere en skoleprognose, hvori forskellige prøveresultater indgår med forskellig vægt, og som differentierer særdeles godt mellem ansøgerne. Denne skoleprognose skulle, hvis prøvning var fortsat efter samme plan som tidligere, have været benyttet fremover og stadigvæk være forbedret ved senere efterundersøgelser.

Om skoleprognoser kan afslutningsvis siges, at det i en del tilfælde virkelig har kunnet dokumenteres, at det er muligt at forudsige med en rimelig sikkerhed, hvorledes udfaldet vil blive af deltagelse i en bestemt undervisning; men at man i en lang række af tilfælde ikke kan kontrollere de afgivne prognoser, enten fordi de ikke har været afgivet i en sådan form, at de kunne kontrolleres, eller fordi der ikke har været et ordentligt kriterium at sammenholde dem med, eller fordi frafaldet af prøvede har været så stort, at kun en ganske lille del har kunnet inddrages i undersøgelsen.

Kontrol med personlighedsbeskrivelser

De prognoser, som virksomhedsledere kommer ud for, vil som nævnt oftest have karakter af beskrivelse af diverse sider af den prøvedes personlighed. Derfor vil det formentlig have særlig interesse at se, hvorledes den slags bedømmelser kan efterprøves. Principielt må man gøre det samme som med skoleprognoserne – sammenholde dem med hvorledes det gik i virkeligheden –, men der viser sig her en række af problemer, der vanskeliggør en effektiv kontrol.

Ligestraks falder opgaven let. Man må f. eks. kunne bede andre, specielt foresatte som kender de prøvede, om at bedømme dem og så sammenligne de to bedømmelser. Eller også må man kunne bede andre, som kender de prøvede, om at udtale sig om værdien af de afgivne bedømmelser. Lad os se hvilke problemer der vanskeliggør kontrol i de to tilfælde.

Den første fremgangsmåde viser sig ofte umulig, fordi de andre, som har set de prøvede personer i helt andre situationer, og som møder med helt forskellige forudsætninger for at foretage en bedømmelse, ofte vil hæfte sig ved helt andre sider af personen, så man risikerer,

at deres bedømmelse ikke indeholder udsagn mod hvilke den oprindelige bedømmelse kan sammenholdes. Dette kan man i nogen grad komme ud over ved at forlange bedømmelsen foretaget efter et bestemt skema, hvor netop de egenskaber, man interesserer sig for, skal vurderes, evt. efter en fastlagt skala, men også her optræder forskellige vanskeligheder. De begreber, man taler om, er alle så rummelige, at de lader muligheder åbne for vidt forskellige fortolkninger. Med lederevner mener een evnen til at udøve autoritet og påtvinge andre sine synspunkter, medens en anden mener evnen til at fremkalde frivilligt medarbejderskab hos andre. De to vil derfor være tilbøjelige til at afgive forskellige bedømmelser vedrørende en persons lederevne. Andre fejlkilder er den almindelige tendens til at bedømme relativt højt samt den såkaldte »halo-effekt«, der viser sig som en tilbøjelighed til at lade vurderingen af eet aspekt smitte af på vurderingen af andre. Har den bedømte eksempelvis en høj intelligens, vil der være en tendens til, at hans samarbejdsevne også vurderes højt. Når hertil kommer, at hver bedømmer vil have sin måde at fortolke selv den mest omhyggeligt definerede skala på, så bliver resultatet som regel, at de andres bedømmelser, når de sammenholdes, ikke differentierer ordentlig mellem de bedømte og derfor ikke er egnede som kriterium for vurdering af de oprindelige bedømmelser.

Den anden af de øjensynligt naturlige kontrolmetoder, nemlig at bede de foresatte, der senere får med de bedømte at gøre, om at vurdere den afgivne bedømmelse, viser sig også i praksis lidet tilfredsstillende. Den forudsætter, at de, der bliver spurgt, vil være i stand til at vurdere en bedømmelse kritisk, en forudsætning der ikke altid holder stik. Een af de mest slående illustrationer herpå er et eksperiment, som et par tyske psykologer ved navn Zietz og Krüger engang foretog. De underviste 39 personer i psykologi og kom herunder ind på emnet grafologi. Eleverne blev bedt om at afgive en skriftprøve og fik til gengæld løfte om at modtage en grafologisk bedømmelse af sig selv. Efter nogle ugers forløb fik hver af de 39 elever resultatet forelagt i form af en omfattende personlighedsbeskrivelse, og man bad dem udtale sig om bedømmelsens rigtighed. Det viste sig, at 37 anså bedømmelsen for helt rammende, medens 2 mente, at den stort set var god, men at enkelte detaljer var lidt ved siden af. Der blev nogen fortrydelse, da det bagefter afslørede, at alle 39 havde fået forelagt nøjagtig samme bedømmelse. At så mange kan anse samme detaljerede personlighedsbeskrivelse for lige netop møntet på sig selv, må have en særlig forklaring. For det første var bedømmelsen holdt i vage og

tvetydige vendinger. Hvis et træk f. eks. var angivet i en hovedsætning, var det samtidig modificeret i en bisætning. Et kort uddrag af bedømmelsen kan tjene til illustration:

» . . . I almindelighed forstår De at bevare Deres sindsro, dog er lettere stemningssvingninger ikke sjældne hos Dem. De kan være meget følsom, men lader Dem ikke mærke med det. Dog har De trang til at betro Dem til visse mennesker, der står Dem nær . . . «.

Dernæst var de pågældende forsøgspersoner ikke indstillede på at blive ført bag lyset, og bedømmelsen indeholdt ikke noget så negativt, at det i sig selv vakte til modsigelse. Endvidere synes der hos mange at være en tendens til at acceptere en bedømmelse som helhed, hvis den blot indeholder een enkelt karakteristik, der synes rammende. Dette kan også have gjort sig gældende her. Alt i alt forekommer forsøgsresultatet mig at mane til skepsis med hensyn til folks almindelige evne til at vurdere bedømmelser kritisk, og derigennem til skepsis med hensyn til uden videre at benytte andres vurdering af personprognoser som kriterium i en efterundersøgelse. Metoden bør forfines i retning af, at man lader bedømmelserne vurdere af flere, og at kun sådanne, om hvis gode prognostiske værdi der er enighed, betegnes som tilfredsstillende, medens de øvrige, om hvilke der enten er uenighed eller som af alle erklæres for dårlige, betegnes som utilfredsstillende. Herved kan noget større sikkerhed opnås. Hvis man forsøger at føre kontrol med sine prognoser ved hjælp af denne metode, vil man hurtigt opdage, at kun prognoser, som er affattet klart og koncist, vil kunne kontrolleres, og at alene forsøget på en kontrol vil medvirke til, at man fremover vil være mere omhyggelig med sine bedømmelser.

Afsluttende bemærkninger.

Efter at have gennemgået forskellige metodeproblemer ved at føre kontrol med personprognoser kan man til sidst spørge, om det i det hele taget vil kunne betale sig, når det er så relativt vanskeligt at nå til et eentydigt svar. Dette spørgsmål kan selvsagt ikke besvares generelt. I mange tilfælde vil en kontrol af prognoserne kun have videnskabelig interesse og derfor være uinteressant for virksomheden. For denne vil det derimod kunne betale sig med mellemrum at kontrollere, om de beslutninger, der blev truffet på basis af prognoserne, har vist sig hensigtsmæssige. Viser det sig herved, at beslutningerne regelmæssigt må revideres, kan årsagen være, at prognoserne har været for dårlige. I så fald kan det måske betale sig at interessere sig for deres værdi

for derigennem at vinde erfaringer, der kan danne basis for en forbedring.

I den forbindelse skal det erindres, at det ikke altid er prognosernes absolutte værdi, der er interessant, men nok så ofte deres relative værdi. For en virksomhedsleder, der tidligere selv har antaget nye medarbejdere ud fra eget bedste skøn, men som nu hos en psykolog køber bedømmelser af ansøgere, er problemet ikke kun, om psykologens bedømmelser er rigtige eller forkerte, men om de er så meget rigtigere end hans egne, at de er meromkostningerne værd. Han bør derfor ikke blot forsøge at kontrollere psykologens bedømmelser, men også sine egne og foretage sammenligninger af de to bedømmelsers prognoseværdi.

Litteratur:

- L. J. Cronbach: Essentials of psychological testing. Harper and Brothers, New York, 1960.
- P. E. Meehl: Clinical versus Statistical Prediction. University of Minnesota Press, Minneapolis, 1954.

for derigennem at vinde erfaringer, der kan danne basis for en forbedring.

I den forbindelse skal det erindres, at det ikke altid er prognosernes absolutte værdi, der er interessant, men nok så ofte deres relative værdi. For en virksomhedsleder, der tidligere selv har antaget nye medarbejdere ud fra eget bedste skøn, men som nu hos en psykolog køber bedømmelser af ansøgere, er problemet ikke kun, om psykologens bedømmelser er rigtige eller forkerte, men om de er så meget rigtigere end hans egne, at de er meromkostningerne værd. Han bør derfor ikke blot forsøge at kontrollere psykologens bedømmelser, men også sine egne og foretage sammenligninger af de to bedømmelsers prognoseværdi.

Litteratur:

- L. J. Cronbach: Essentials of psychological testing. Harper and Brothers, New York, 1960.
- P. E. Meehl: Clinical versus Statistical Prediction. University of Minnesota Press, Minneapolis, 1954.