

# Erhvervspsykologisk testmetode

Informationsteknologien giver virksomheden mulighed for at skabe et allround psykologisk billede af hver enkelt medarbejder med henblik på en professionalisering af Human Resource Management og -Development.

Af Per Oxvig-Østergaard

## Resumé

*Det traditionelle erhvervspsykologiske testhåndværk er som profession gået ind i en ny æra.*

*Dets tidligere rolleudøver som enten analytikeren, der sætter luppen over de af opdraggiveren udpegede detaljer, eller som guruen, der omgiver sig med de rette troende, synes nødvendigvis at være stærkt på retur.*

*Artiklen giver indledningsvis et indblik i nogle af de professionelle problemstillinger og psykologiske principper, der metodologisk knytter sig til den erhvervspsykologiske testopgave. På den baggrund og med udgangspunkt i et konkret computerbaseret testsystem, ITA\*, forsøger artiklen at perspektivere de udviklingsmuligheder, som samspillet mellem traditionelt testhåndværk og moderne informationsteknologi åbner mulighed for.*

*Blandt disse perspektiver aftegner sig også muligheden for et udvidet taktisk og strategisk beslutningsgrundlag i takt med højnelsen af den interne erhvervspsykologisk-informationsteknologiske kompetence. Det i teknologisk henseende professionelle fagpsykologiske kvantespring med særlig indflydelse på områderne Human Resource Management og Human Resource Development giver virksomheden hidtil usete muligheder for øverblik, disponering og planlægning af dens menneskelige ressourcer, ligesom mere målrettede forskningsmæssige aktiviteter inden for området reelt set først nu er muliggjort med*

# Erhvervspsykologisk testmetode

Informationsteknologien giver virksomheden mulighed for at skabe et allround psykologisk billede af hver enkelt medarbejder med henblik på en professionalisering af Human Resource Management og -Development.

Af Per Oxvig-Østergaard

## Resumé

*Det traditionelle erhvervspsykologiske testhåndværk er som profession gået ind i en ny æra. Dets tidligere rolleudøver som enten analytikeren, der sætter luppen over de af opdraggiveren udpegede detaljer, eller som gurun, der omgiver sig med de rette troende, synes nødvendigvis at være stærkt på retur.*

*Artiklen giver indledningsvis et indblik i nogle af de professionelle problemstillinger og psykologiske principper, der metodologisk knytter sig til den erhvervspsykologiske testopgave. På den baggrund og med udgangspunkt i et konkret computerbaseret testsystem, ITA\*, forsøger artiklen at perspektivere de udviklingsmuligheder, som samspillet mellem traditionelt testhåndværk og moderne informationsteknologi åbner mulighed for.*

*Blandt disse perspektiver aftegner sig også muligheden for et udvidet taktisk og strategisk beslutningsgrundlag i takt med højnelsen af den interne erhvervspsykologisk-informationsteknologiske kompetence. Det i teknologisk henseende professionelle fagpsykologiske kvantespring med særlig indflydelse på områderne Human Resource Management og Human Resource Development giver virksomheden hidtil usete muligheder for øverblik, disponering og planlægning af dens menneskelige ressourcer, ligesom mere målrettede forskningsmæssige aktiviteter inden for området reelt set først nu er muliggjort med*

*den direkte databehandling af et såvel kvalitativt som kvantitativt ubegrænset empirisk forskningsobjekt: Mennesket.*

\* ITA = *International Test Academy*

### **Indledning**

Behovet for at vide, hvad der gemmer sig bag et andet menneskes overflade har altid eksisteret og vil fortsat gøre det. Alle med en vis livserfaring er nu og da blevet tydeligt overraskede over træk hos en anden, som man mindst af alt havde forventet kunne optræde.

Vi kan have modtaget uventet hjælp fra en anden; vi kan være blevet uventet svigtet; vi kan være blevet skuffede over en andens useriøse forsøg på problemløsning; eller vi kan pludselig opleve en anden demonstrere helt ubrugte energireserver.

På privatfronten bliver folk både gift og skilt, og på arbejdspladsen bliver de både ansat og fyret. Venskaber kommer og går. Der kan naturligvis være ydre uforudsigelige årsager til, at ens veje må skilles, men de indre – menneskelige eller psykologiske – er som regel lige så afgørende for, om ægteskabet, venskabet eller ansættelsen kan holde i længden.

Enhver offentlig eller privat virksomhed har naturligvis et i princippet ubegrænset sikkerhedsbehov, når den ansætter en ny medarbejder. Men den har som regel også behov for at vide, hvorledes den nye medarbejder vil kunne udvikle sig i virksomheden i takt med de ændrede arbejdsbetingelser og funktionskrav. Konsekvensen af at tage fejl af en ny eller forfremmet medarbejder kan være katastrofal eller måske ruinerende: En trafikpilot, en gene-

ral eller en administrerende direktør er eksempler på funktionsområder, der er særligt sårbare for fejltagelser.

Det er derfor ikke overraskende, at en professionelt ledet offentlig eller privat virksomhed gør en del ud af løbende at vurdere bl.a. risikomoment, analytiske foranstaltninger og analyseomkostninger som et afgørende element i virksomhedens ansættelsespolitik.

Såvel omkostningssiden som dens indholdsmæssige aspekter kan selvsagt variere ganske betydeligt. Set i et historisk bakspejl har indholdet, dvs. vurderingsredskaberne, været infiltreret i groteske og følelsesladede holdningsudvekslinger. Man har – blandt mange temaer – diskuteret, hvorvidt psykologisk testning var bedre end interviewing, hvorvidt assessment center metoden var svaret på enhver prognose, eller om grafologi var noget uvidenskabeligt makværk eller ej. I Danmark har den psykologiske testmetode været benyttet til rekruttering siden 1930'erne. Vi har brugt specifikke psykotekniske prøver, lige som vi har gjort stor brug af egentlige psykologiske tests. Indtil for nylig har psykologiens officielle autoriteter ikke gjort meget væsen af sig for at afmystificere ødelæggende tabuer omkring den erhvervspsykologiske testmetode og for at bidrage med den nødvendige videnskabelige overbygning i forhold til et psykologisk professionsområde i rivende vækst. Denne attitude er dog ved at ændre sig mod et mere virkelighedsnært og længe tiltrængt psykologisk professionsløft; ikke mindst koncentreret om autorisationsforhold og etiske problemstillinger under udøvelsen af erhvervspsykologisk testning.

### Emneafgrænsning

Inden for temaet 'erhvervspsykologisk testmetode' søger forfatteren at fremstille nogle afgørende spilleregler og principper i forhold til udførelsen af det traditionelle psykologiske testhåndværk og i forhold til den psykologiske testning som redskab. Som overbygning hertil giver artiklen desuden en baggrundsmæssig og perspektiveret erhvervspsykologisk redegørelse for det af forfatteren udviklede psykologiske testsystem, i det følgende forkortet ITA.

Der vil ikke i artiklen blive foretaget komparative analyser af og i forhold til andre testsystemer, hvilket emnemæssigt langt ville overskride de muligheder, der kan rummes i en enkelt artikel. Det teoretiske koncept for ITA's lederskabsmæssige afdækningsmuligheder er tidligere beskrevet af samme forfatter i *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (7) og efterfølgende i *Dynamisk Lederskab* (8), hvorfor der ikke i nærværende artikel vil blive gjort nærmere rede herfor.

### Hvad er en psykologisk test?

En psykologisk test måler enten mentale forskelle mellem mennesker eller forskelle i et enkelt menneskes mentale reaktionsmåder i forskellige situationer. Ved hjælp af testmetoden vil man således kunne afdække individuelle niveauforskelle i evnen til at løse det samme problem, som det bl.a. forekommer i en standardiseret intelligens-test; og med en blækklapprøve vil man i forhold til bestemte persontyper bl.a. kunne afdække toleranceniveauet for impulsivitetens gennembrud.

Den sidste såkaldt projektive testmetode med anvendelse af blækklattavler anvendes, så vidt det er forfatteren bekendt,

stort set aldrig under en erhvervspsykologisk testning. Den er for tidskrævende og stiller for store krav til specialiseret viden hos testeren i form af fortolkningsevne og håndværksmæssig kompetence til såvel den kvalitative som den kvantitative opgørelse af testresultatet.

Ved erhvervspsykologisk testning benyttes næsten udelukkende princippet om afdækning af individuelle forskelle ved hjælp af kvantitativt operationelle tests, hvor det individuelle resultat ofte via en forudgående standardisering af testen er direkte sammenligneligt med kendte præstationsnormer.

I sin enkelhed er princippet i en psykologisk test at præsentere testpersonen for en kendt og afprøvet *stimulus*, der efterfølgende udløser én blandt flere *respons*. Vi kunne f.eks. have et ønske om at afprøve testpersonens sproglige kategoriseringsevne og i den forbindelse stille følgende opgave (stimulus):

»Hvad er fællesbetegnelsen for æbler, pærer og blommer?«.

Svaret (responsen) kunne f.eks. være: 1. mad, 2. organisk materiale, 3. frugt, 4. noget man spiser, eller 5. natur. Det er nemt at afprøve de forskellige svars holdbarhed: Leverpostej er mad, men ikke frugt; en fjer er organisk materiale, men ikke frugt; kirsebær er frugt; lakrids er noget, man spiser, men ikke frugt; en bæk er natur, men ikke frugt. Men ud fra blot én stimulus kan ingen slutning drages. Der må en hel række items, dvs. emnemæssigt analoge opgaver, udsagn eller spørgsmål, til for at kunne uddrage tendensen i svarenes kvalitet eller egenart. Ved at afprøve en person på en række – og som tommelfingerregel mindst en snes – analoge items,

der måler den samme egenskab, opnås et samlet udfald af »rigtige« besvarelser på én psykologisk variabel, f.eks. kategoriseringsevnen.

I princippet kunne en enkelt psykologisk variabel også afdækkes gennem metoden feltobservation over tilstrækkelig lang tid. Problemet er blot, at vi ved observationer fra f.eks. hverdagen ikke ser adfærden under tilstrækkeligt varierede omstændigheder og derved ikke får bedømt personens generelle evne, men derimod den specifikke evne i forhold til konkrete forhold eller begivenheder. Samtidig er det ved direkte observation meget vanskeligt at isolere en ønsket egenskab (som f.eks. kategoriseringsevnen) fra andre egenskaber (f.eks. impulsivitet eller distraktion), hvorved vi sluttelig kan have stort besvær med reelt at vide, hvad det egentlig er, vi har målt. Hertil kommer observatørens subjektivitet og mindre præcise referenceramme.

Når testmetoden anvendes til at afdække styrken hos en person af en given psykologisk variabel, gælder det derfor om at »komprimere« den kulturelle virkelighed, der omgiver testpersonen, til en samling repræsentative items, der samlet og med tilstrækkelig stor sandsynlighed må antages at være dækkende for den testede persons virkelighed. Jo større sammenfald, der er mellem repræsentativiteten af udvalgte testitems og den kulturelle virkelighed, som de intenderer at beskrive, desto højere siges testens *validitet* at være. Da ingen kender virkeligheden, er det heller ikke muligt eksakt at måle en tests validitet i forhold til virkeligheden. En psykologisk tests validitet vil altid forblive en måling eller en vurdering, der knytter sig

til et andet ikke-eksakt sprogligt (og dermed menneskeskabt) forhold.

Testmetoden har et andet karakteristikum: Den benyttes under så ensartede testbetingelser som muligt for derved at kunne producere et testresultat, der alene knytter sig til testens indhold og ikke til de vilkår, testen er gennemført under. Denne ensartethed i de ydre testningsvilkår er med til at sikre en høj *reliabilitet*, hvorved den samme testperson ved en fornyet testning med den samme test i princippet ville opnå samme testresultat i de to forskellige testgennemløb.

På dette sted er alene omtalt ét ud af en række væsentlige aspekter af de to karakteristika for testkvalitet: *validitet* og *reliabilitet*. For en nærmere uddybning henvises til artiklens kildemateriale.

### Erhvervspsykologiske testtyper

Erhvervspsykologiske tests vil konceptuelt kunne inddeles efter de psykologiske karakteristika, der ønskes målt:

1. intellektuel kapacitet
2. specifikke færdigheder
3. personlighed

Men andre inddelingsmåder kunne også være praktiske som f.eks.:

1. individuelle tests
2. gruppetests  
eller
1. ledertests
2. specialisttests  
eller
1. screeningstests
2. dybdegående tests

Der kunne opstilles mange andre inddelingsmåder – alt efter behov, vane og

smag. Med denne første inddeling er imidlertid valgt en forholdsvis ren differentialspsykologisk gruppering, der samtidig – efter forfatterens opfattelse – bl.a. levner større mulighed for systematik og overskuelighed ved sammensætning af forskellige testtyper i et mere omfattende testbatteri.

Ved afdækning af et menneskes intellektuelle kapacitet kunne man f.eks. være interesseret i områder som tænkningens kvalitet og effektivitet, ræsonneringsevnen, indlæringssevnen, hukommelsen eller abstraktionsniveauet. Ønsket kan dels være udsprunget af et mindstekrav for at kunne udføre bestemte opgaver inden for et givet arbejdsområde. Men der kan også være tale om forebyggelse af et motivationsmæssigt problem, hvis en nyansat medarbejder ikke i tilstrækkeligt omfang får stimuleret sin intellektuelle virkelyst eller ikke føler sig hjemme blandt ligestilte.

Om end der kan være tale om overlappinger og grænseområder refererer de specifikke færdigheder til et bredt spektrum af psykologiske funktioner med færre generelle undertoner og en stærkere betoning af det konkrete i forhold til specielle krav. Det kunne være forståelsen eller fornemmelsen for mekaniske og fysiske fænomener, fingerfærdighed, motorisk koordination af bevægelser, rumsans, farvesyn, cifferopfattelse, læsehastighed, eller simultan opfattelse af information eller sansepåvirkninger. Området er principielt uendeligt.

Den tredje hovedgruppe, personligheden, kan i praksis rumme områder som karakteregenskaber og personlighedstræk, drivkræfter, holdninger, normer og værdisæt. Personligheden er almindeligvis no-

get genkendeligt hos det enkelte menneske; man har ikke én personlighed den ene dag og en anden personlighed den næste, for personligheden er stabile menneskelige karakteristika, der vedvarende signalerer en bestemt identitet over lang tid. Personligheden er den psykologiske fremtrædelsesform, der farver og aftegner ét menneske i forhold til alle andre. Når vi kender et menneskes personlighed – hvilket principielt er en uendelig opgave, der aldrig vil kunne afsluttes – ved vi samtidig med stor sandsynlighed, hvordan det samme menneske vil reagere i bestemte situationer, under forskellige vilkår og herunder i forhold til bestemte opgaver og belastninger.

Det er ikke sjældent sket, at folk uden professionel psykologisk baggrund men med stor faglig eller økonomisk interesse for det erhvervspsykologiske testområde har begivet sig af med konstruktion og implementering af produkter under betegnelsen psykologiske tests eller psykologiske tester. I den forbindelse har der ind sneget sig en terminologisk begrebsforvirring, idet bl.a. begrebet »holdningstest« og »holdningsdannende test« fejlagtigt har været benyttet synonymt med overbegrebet »personlighedstest«. Ligeledes har den kognitive psykologi, erkendelsesprocesserne, været slået i hartkorn med personlighedspsykologien. Det er hverken umuligt eller ulovligt at etablere sit eget private begrebsapparat. Men det er temmelig upraktisk for såvel brugere som professionelle leverandører at få skabt begrebsforvirring i et fagligt sprogområde, der jo netop har til hensigt at etablere klarhed og fælles forståelse.

### Nytten af erhvervspsykologisk testning

Hvis en psykologisk testning giver et mere fyldestgørende billede af et menneske eller en større forudsigelighed i det pågældende menneskes adfærd, kan der være grund til at benytte testmetoden. Men ikke nødvendigvis. Der kan også være grunde til ikke at gøre det, som f.eks. at andre kriterier ved en udvælgelse end de alment menneskelige næsten udelukkende er afgørende for jobbet udførelse, eller at ingen har kompetencen til at fortolke testresultatet, eller at vilkårene for testens gennemførelse ikke er tilstrækkeligt kontrollerede.

Nyttevirkningen – f.eks. i form af efterfølgende jobsucces – ved at benytte psykologiske tests ved personaleudvælgelse, personaleallokering og personaleudvikling har gennem tiden været undersøgt i rigt omfang, og testmetoden har været sammenlignet med andre analyseredskaber som f.eks. interviewmetoden. Man har undersøgt isolerede metoder hver for sig og i forskellige kombinationer. Hvad der så samtidig er foregået og hævdet uden for det videnskabelige psykologiske forum, kan den professionelle psykologiske fagudøver eller faget som sådan naturligvis ikke påtage sig ansvaret for. Det drejer sig f.eks. om uvidenskabelige testkonstruktioner, mangelfuld eller ingen statistik i testopbygning, eller parapsykologiske og religiøse værktøjer til udvælgelse og udvikling af medarbejdere.

Med den store mængde publicerede og upublicerede undersøgelser af den professionelle og videnskabelige erhvervspsykologiske testmetode, kan der ikke længere være saglige argumenter for rent teknisk at

tilsidesætte testmetoden til fordel for isoleret interviewing eller subjektiv sund fornuft. Hvis testmetoden anvendes formålsbestemt, professionelt og videnskabeligt, vil den, hvor det er relevant, sammen med andre bedømmelsesmetoder bidrage til at øge sikkerheden, informationsniveauet, objektiviteten og forudsigeligheden ved vurderingen af et andet menneskes psykologiske funktion. Der kan så være etiske, religiøse eller holdningsmæssige overvejelser, tabuer eller fordomme, der begrunder en afvisning af den psykologiske testmetode som værktøj ved personalebedømmelse, og dette valg står enhver virksomhed naturligvis frit for at foretage.

### Litteraturomtale

I *De gode hoveder* (5) og *Psykologiske prøver* (6) gives på en overskuelig og let fattelig måde en introduktion til testmetoden og en række videnskabelige, faglige og perspektiverende forhold, der knytter sig hertil. Grundbegreberne, som også er omtalt i nærværende artikel, bliver uddybet (6), og den erhvervspsykologiske testmetode sættes i forhold til dens hovedopgave: udvælgelse (5). Mere omfattende og med en grundig gennemgang af også andre prognoseinstrumenter end blot testmetoden refererer Göran Ekvall (4) bl.a. konkrete validitetsundersøgelser af forskellige måleinstrumenters prognostiske værdi.

Et mere overordnet og strategisk billede af udvælgelsesproblemet, bl.a. med solide statistiske udredninger, giver Marvin D. Dunnette (3) i sit håndbogsprægede værk, der også rummer dybtgående teoretiske udredninger af nyttige beslutningsmodeller.

Kirsten Marie Bovbjerg har i *Test og Tabu*

(2) leveret et længe tiltrængt såvel teoretisk som empirisk bidrag til den nyere testudbredelse. Hun gør i sin afhandling grundigt rede for testproblemerne som en del af New-Age-fænomenet og beskriver herunder den nyreligiøse bølges indflydelse på valg og brug af semi- og uprofessionelle måleinstrumenter ved personaleudvælgelse.

Hovedværket for den professionelle erhvervspsykologiske testbruger er Anne Anastasi's *Psychological Testing* (1), hvori stort set ingen testmæssig problemstilling er ubeskrevet. Anastasi giver en generel indføring i testmetoden, lige som hun i detaljer gennemgår tekniske og metodologiske principper, forskellige testtyper samt en række anvendte og etiske problemstillinger.

#### **Kunden ønsker egen kompetence**

Især fra midten af 1980'erne og specielt accentueret i de efterfølgende kriseår gav danske virksomheder i stigende grad udtryk for et ønske om selv at besidde kompetencen som brugere af generelle erhvervspsykologiske tests. Fra leverandørside blev reaktionen bredt set en forskydning fra de hidtidige konsulentbaserede serviceydelser til selvadministrerbare udvælgelsesprodukter. Også forfatteren fik fra flere storkunder formuleret et krav om mindre konsulentafhængighed og et samtidigt ønske om at kunne erhverve den nødvendige testkompetence i form af et alsidigt testbatteri, der ville være enkelt at betjene for særligt udvalgte og specialiserede interne personalekonsulenter. Navnlig blev behovet tydeliggjort for testmæssig identifikation af lederpotentiale og talent for lederskab.

At brugeren også på det generelle testområde begyndte at formulere et ønske om større selvhjulpenhed, var ikke uventet. Længe havde de største danske virksomheder haft tradition for at betjene sig af målrettede testbatterier, der i indhold og konstruktion var skræddersyede til specialiserede jobfunktioner. DSB havde siden 1930'erne benyttet psykotekniske prøver, og gennem Militærpsykologisk Tjeneste foregik flyvevåbnets rekruttering af jagerpilotaspiranter med bl.a. specialudviklede testmetoder til afdækning af specifikke psykologiske funktioner. Fra slutningen af 70'erne og op gennem 80'erne fik forfatteren i opdrag bl.a. at konstruere manuelt administrerbare testbatterier til Dansk Supermarkeds kasseassistentfunktion, til den daværende Handelsbankens dealerfunktioner og til en række målrettede funktioner i DSB som f.eks. stationsbetjente, lokomotivførere, sikkerhedsassistenter, kørelærere og s-togsrevisorer. Hver for sig fik disse af landets største virksomheder opbygget en unik intern kompetence i brugen af specialiserede rekrutteringsprøver, men fortsat især inden for områder, hvor fejlansættelser kunne få katastrofale følger. Nyten af denne kompetence var indiskutabel, og det var derfor oplagt i øget omfang også at rette fokus mod de alment orienterede erhvervspsykologiske tests og testbatterier.

Umiddelbart var fristelsen hos forfatteren til stede for på licensbasis blot at overdrage kunderne det hidtil konsulentbaserede testbatteri. Kunderne var fortrolige med terminologien, men systemet i sin generelle form var ikke egnet som selvbetjeningsværktøj. Problemet var især en teknisk sårbar, brugeruvenlig og udviklings-



blokerende computer- og videoteknologi fra begyndelsen af 1980'erne, som også med hensyn til datakapacitet og produktionshastighed ikke ville kunne modsvare det fremtidsbillede, som allerede da tone- de frem som konturer af Human Resource Development og Human Resource Management æraen. Der kunne ikke blot hæl- des ny vin på gamle flasker. Den recept var markedet i forvejen kendt med. Der måtte et teknologisk kvantespring til og skabes et generelt erhvervspsykologisk analyseredskab med maksimal fleksibilitet i udviklingsmuligheder – også i forhold til andre sprogområder end det danske, kom- promisløshed i kvalitet, dataetik og data- sikkerhed, optimal brugervenlighed og ef- fektivitet, inkorporering af en operationel lederskabsteori samt fremtidssikret design i systemkonstruktion og konceptuel logik.

#### **Udvikling af ITA-produktet**

Produktudviklingsarbejdet tog sit ud- gangspunkt i de erfaringer, der over godt 10 år var indhøstet gennem det hidtil an- vendte, men konsulentbaserede, generelle testsystem. Det havde især været benyttet ved karriereplanlægningsaktiviteter i virk- somheder som Sabroe, DSB, Handelsban- ken, PBS, Lån & Spar Bank, og FDC's ud- dannelsessektion. Som udvælgelsesinstru- ment kom erfaringerne bl.a. fra Grønlands- fly, SAS, Lån & Spar Bank og i-data.

Som ydre produktskabelon valgtes en PC-baseret programopsætning til afvikling under Windows. Den traditionelle papir- og-blyant-model blev som et individuelt baseret testsystem erstattet af skærm-og- mus/trackball. Testproduktbeskrivelser, testresultatlayout og testinstruktioner blev indlagt som vejledningsprogrammer, hvor-

ved især reliabiliteten kunne højnes i for- hold til testinstruktion og vilkår for test- gennemførelse. Det synes navnlig fordel- agtigt, at den proceduremæssige forståelse hos testpersonen kan sikres via et repeti- tivt vejledningsprogram, der efter behov kan gentage helheder eller udvalgte detal- jer.

Set med brugerens øjne fremtræder testsystemet som et testbatteri med en grundstamme på omkring 90 variabler be- stående af fem forskellige og i fire tilfælde gennem 15 år afprøvede og produkttilret- tede tests: En 480 items personlighedstest, en 60 items præferencetest samt tre pro- blemløsningstests på hhv. 20, 30 og 45 items. Personlighedstesten udviser en test-retest reliabilitetskoefficient på +0.8 over 2 år og +0.7 over 5 år, målt primært på personer i personligt udviklingsprogram. Systemet rummer endvidere et admini- strativt grundmodul, gennem hvilket der oprettes identifikationsnummer for test- personen som forudsætning for testafvik- ling, og gennem hvilket resultaterne af testningen kan fremkaldes på skærm eller print på to skalasystemer med hvert sit graderingsniveau. På det eksisterende testmateriale har brugeren som selvstæn- digt program tillige mulighed for at få ud- formet en permanent – men samtidig ju- sterbar – specialprofil med relation til ty- pisk et kvantitativt større ensartet job- funktionsområde.

Resultater fra enkelttests sammenflettes automatisk i det layoutvalg, brugeren fore- tager efter testningens afslutning. Hertil kommer mulighed for kodet udprintning af samtlige testdata fra ét samlet individu- elt testgennemløb til brug for en konsu- lentbaseret telefaxservice, hvor brugeren

ønsker verbal konklusion fremsendt til støtte for resultattolkningen.

Ud fra en fagpsykologisk og etisk begrundelse skal muligheden være udelukket for at kunne gennemføre en eller flere detailtests fra testbatteriet, før batteriets grundstamme, personlighedstesten, er gennemført. Hvis muligheden var der, ville fristelsen altid være til stede til under tidspress at udtage en mindre specialtest »for lige at få et fingerpeg« om den testedes egnethed. Et sådant uprofessionelt misbrug af isolerede testresultater ville på længere sigt være direkte undergravende for systemets troværdighed og nytteværdi.

Adgangen til at åbne systemet og muligheden for at låse det igen er løst ved hjælp af en hardwarebaseret kopisikringsnøgle, der anbringes i printerporten, inden printeren tilsluttes. Herved vil data altid være beskyttede, og ingen vil i forvejen kunne »øve sig« på de kommende testopgaver.

Ud af testbatteriets grundstamme afvikles de fire tests med tidsbegrænsning. På skærmen viser et ur den forbrugte tid, så testpersonen har mulighed for at afstemme sit tempo under gennemførelsen. De samme fire tests er standardiserede på et repræsentativt befolkningsudsnit på 500 voksne personer.

Blandt de igangværende produktudviklingsaktiviteter kan især fremhæves et selvstændigt 20 variabelers salgs- og servicemodul med fire hovedtemaer, baseret på det eksisterende testbatteri. Som ved de øvrige testresultater gives også her mulighed for resultatudprintning i en standardiseret skalering, men i tillæg hertil vil brugeren med simultan anvendelse af PC under interviewet specifikt kunne aflæse enkeltbesvarelser i forhold til udvalgte in-

formationsmættede og interviewmæssigt betydningsbærende testitems inden for hver enkelt variabel. Af andre igangværende produktudviklingstiltag kan nævnes en projektiv screeningstest til interviewbrug, der afdækker den testedes holdninger til arbejdspladsen, normative standpunkter samt indstilling til lederskab. Et menubaseret kravprofileringssystem med mulighed for efterfølgende at matche opgaver med personer er ligeledes under udvikling; systemet beregner bl.a. en kompatibilitetsfaktor til interviewprioritering ved større rekrutteringsopgaver.

### **Perspektivet i ITA-systemet**

Der kan gives mange fagpsykologiske, følelsesmæssige, holdningsbaserede og profitrelaterede argumenter for og imod erhvervspsykologisk testning; lige som synspunkterne kan være forskellige eller polariserede i forhold til teststørrelsen eller testbatteriets omfang.

Et ofte benyttet argument for isoleret brug af shorttest er, at den »på en hurtig og nem måde giver en god bekræftelse på interviewet og får mange væsentlige ting med«. Med risiko for at fornærme adskillige brugere hævder forfatteren omvendt, at det sparsomme udvalg af items og variable i de ultrakorte tests med deraf følgende forringet validitet og forringet professionel fortolkningsadgang er direkte proportional med risikoen for testlederbias; hvilket i praksis betyder, at testlederen eller personalekonsulenten på et uvidenskabeligt grundlag – og ofte uden at vide det – foretager konklusioner, der i det væsentlige enten refererer til egne forudfattede opfattelser eller til fortolkningen af informationer fra interviewet. Shorttestens anvendel-

se bygger derved snarere på tro end på fakta og giver såvel brugeren som testpersonen en falsk tryghed i forhold til grundlaget for de efterfølgende konklusioner, som derved glidende overtages af selvopfyldende profetier.

Trods ovennævnte skepsis er shorttesten ikke afvist som en del af et større testbatteri; men som isoleret testværktøj i form af en hurtig gennemførlig personlighedstest falder den uden for de kvalitetskrav, der indledningsvis er opstillet for udviklingen af ITA-systemet.

Når andre kvalifikationer end et menneskes faglige kompetence gøres til genstand for en dybtgående og systematisk analyse med henblik på afdækning af et bredt alment potentiale – det være sig bl.a. ledelsesmæssigt, salgsmæssigt eller service-mæssigt – synes det efter forfatterens opfattelse professionelt nødvendigt at tegne et så helt psykologisk billede som muligt af det pågældende menneske. Man må, hvor det er muligt, tilstræbe at forstå mennesket fra en *holistisk* synsvinkel og dermed også levne plads til at erfare, hvorledes de enkelte egenskaber hos et menneske spiller sammen; også på tværs af de unaturlige konceptuelle inddelinger, der af forståelsesgrunde har adskilt den samlede psykologiske funktion i en række teoretiske konstruktioner som personlighed, intellektuel funktion, motiver, holdninger etc. Denne mulighed opnås naturligvis bedst ved gennem tilstrækkelig lang tid og i tilstrækkelig mange forskellige situationer at se mennesket agere i praksis i sit naturlige miljø.

Måske næstbedst placerer testmetoden sig, når den formår at inkorporere et pas-

sende spektrum af forskellige analyseredskaber, der tilsammen tegner det helhedsbillede af testpersonen, der efter analysens afslutning er nødvendigt for at etablere en så præcis, retfærdig og relevant konklusion, som det er menneskeligt og ressource-mæssigt muligt. Derfor er ITA-testbatteriet sammensat af typemæssigt forskellige psykologiske delprøver, der, hvis de alle gennemføres, inden for en 3 timers tidshorisont forsøger at inddrage de mest relevante psykologiske funktioner, herunder også en række intellektuelle, i et samlet reaktionsmønster.

Det testpsykologiske håndværk som videnskabelig disciplin kan efterhånden lægge en hundredårig tradition bag sig. Især i de seneste halvtreds år er såvel den kliniske som den erhvervspsykologiske testmetode accelereret voldsomt, både med hensyn til anvendelsesomfang og i sidste tilfælde i forhold til valgmuligheder af testprodukter.

Det er nok ikke forkert at hævde, at erhvervspsykologens største arbejdsopgave ved den psykologiske testning førhen hovedsageligt var koncentreret om den administrative side med svarvurdering, scoring, optælling, resultatberegning, konklusion og synliggørelse af resultatet i en for brugeren forståelig form. Computerteknologien har ikke alene i helt afgørende grad lettet denne byrde for erhvervspsykologen eller testbrugeren. Den har tilmed gjort det muligt at afvikle selve testningen på PC'er og med langt større faciliteter til sikring af instruktionsforståelse og til håndhævelse af videnskabelige metodekrav. Set med virksomhedens øjne har et databaseret testsystem som beskrevet i det for-

udgående ikke mindst gjort kommunikationen af testresultater, testkonklusioner og allokeringsbeslutninger uafhængig af tidligere geografiske og tidsmæssige begrænsninger.

Ikke alene disse pædagogiske og metodologiske muligheder for kvalitetsforbedring har været afgørende for ITA-systemets udformning. Men af mindst lige så stor betydning har det været at kunne sikre de psykologiske forskningsmuligheder gennem en anonymiseret datafangst. I konstruktionsmæssig henseende har de aller seneste generationer inden for computerteknologi til slutbrugerne således muliggjort et forløb fra teststimuli til endeligt forskningsresultat uden interfererende indflydelse fra menneskehånd. Produktionshastigheden og elimineringen af fejlkilder ved frembringelse af psykologiske forskningsresultater er herved mangedoblet, og det empiriske grundlag for fornyet differentialpsykologisk, udviklingspsykologisk og pædagogisk psykologisk teori-dannelse er i princippet tilmed ubegrænset. Samtidig åbner den internationale grænsenedbrydning og kommunikations-tæthed op for i langt større omfang end hidtil også at benytte ITA-systemet eller tilsvarende større internationalt orienterede testsystemer i tværkulturelle erhvervspsykologiske og almenpsykologiske forskningsprojekter og eksempelvis komparative internationale lederskabsanalyser.

Et historisk epokegørende testpsykologisk spring fra det konkrete papir-og-blyant princip til den databasefunderede system-

tankegang, hvor der gives hidtil ukendte muligheder for løbende overblik over bl.a. virksomhedens samlede menneskelige udviklingspotentiale, allokerings- og karrieremuligheder og teamsammenstillinger, efterlader samtidig et markant behov for kompetenceudvikling af erhvervspsykologien som en uundværlig professionel disciplin i virksomhedens ledelse og udvikling af sine menneskelige ressourcer; tiden er passeret, hvor den ældre veltjente ingeniør fik overdraget personalefunktionen, så unge friske kræfter kunne komme til ved tegnebordet.

Den gammelkendte indstilling til personalefunktionen som et nødvendigt onde, der bemandes som stabsfunktion af medarbejdere, der alligevel ikke kan træffe beslutninger, må ændres radikalt, og er allerede godt på vej dertil. Personalefunktionen, eller om man vil: HRM & HRD, kan naturligvis fortsat have sin specialiserede kompetence i et centralt placeret udviklingsmiljø og sin strategiske overbygning i direktionlokalet. Men dens operative og taktiske opgaver må i et langt hurtigere tempo kanaliseres derhen, hvor forretningerne skabes, og hvor livet bliver konkret. Forudsætningen er imidlertid, at virksomheden samtidig erkender betydningen af at indsluse den nødvendige psykologiske kompetence, og at den forstår omfanget af de interne uddannelsesmæssige konsekvenser, som en eksplosiv udvikling af den professionelle håndtering af personaleressourcerne uvilkårligt efterlader i sit kølvand.

## Summary

*As a profession, traditional organisational psychology testing has entered a new era. The roles of the agents previously involved in testing, such as either the analyst who scrutinises details singled out by his client, or the guru who surrounds himself with true believers, seem necessarily to be diminishing.*

*The article starts by giving an insight into some of the professional problems and psychological principles that are methodologically attached to organisational psychology tests. With point of departure in a concrete computer-based test system, ITA, an attempt is made to put into perspective the prospects of development offered by the interaction of traditional test methods*

*and modern information technology.*

*These perspectives also include the possibility of an extended tactical and strategic decision basis, and the raising of the internal competence level in business psychology and information technology. The technological quantum leaps in professional organisational psychology, particularly in the fields of human resources management and human resources development, offer unprecedented possibilities to the firm of an overall view and planning of its human resources. Direct data processing has also made it possible to target research activities on the empirically unlimited (both qualitatively and quantitatively) research object: (wo)man.*

## Litteratur

Anastasi, A.: *Psychological Testing*. New York: Macmillan Publishing Company, 1988.

Bovbjerg, K.M.: *Test og Tabu*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1995.

Dunnette, M.D.: *Personnel Selection and Placement*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1966.

Ekvall, G.: *Urvæl af personal*. Lund: PARådet, 1975.

Larsen, H.H.: *De gode hoveder - udvælgelse, hefte 4*. København: Berlingske Annoncecenter.

Olesen, P.M.: *Psykologiske prøver*. København: Dansk Institut for Personalerådgivning, 1981.

Oxvig-Ostergaard, P.: *Dynamisk Lederskab. Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 1992, 56, 103-112.

Oxvig-Ostergaard, P.: *Dynamisk Lederskab*. Lyngby: KOM-TEK-PRO, 1994.

## Summary

*As a profession, traditional organisational psychology testing has entered a new era. The roles of the agents previously involved in testing, such as either the analyst who scrutinises details singled out by his client, or the guru who surrounds himself with true believers, seem necessarily to be diminishing.*

*The article starts by giving an insight into some of the professional problems and psychological principles that are methodologically attached to organisational psychology tests. With point of departure in a concrete computer-based test system, ITA, an attempt is made to put into perspective the prospects of development offered by the interaction of traditional test methods*

*and modern information technology.*

*These perspectives also include the possibility of an extended tactical and strategic decision basis, and the raising of the internal competence level in business psychology and information technology. The technological quantum leaps in professional organisational psychology, particularly in the fields of human resources management and human resources development, offer unprecedented possibilities to the firm of an overall view and planning of its human resources. Direct data processing has also made it possible to target research activities on the empirically unlimited (both qualitatively and quantitatively) research object: (wo)man.*

## Litteratur

Anastasi, A.: *Psychological Testing*. New York: Macmillan Publishing Company, 1988.

Bovbjerg, K.M.: *Test og Tabu*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1995.

Dunnette, M.D.: *Personnel Selection and Placement*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1966.

Ekvall, G.: *Urvæl af personal*. Lund: PARådet, 1975.

Larsen, H.H.: *De gode hoveder - udvælgelse, hefte 4*. København: Berlingske Annoncecenter.

Olesen, P.M.: *Psykologiske prøver*. København: Dansk Institut for Personalerådgivning, 1981.

Oxvig-Ostergaard, P.: *Dynamisk Lederskab. Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 1992, 56, 103-112.

Oxvig-Ostergaard, P.: *Dynamisk Lederskab*. Lyngby: KOM-TEK-PRO, 1994.