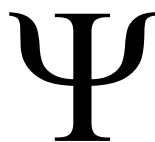




DET PSYKOLOGISKE FAKULTET



Personlegdomstesting av plattformsjefkandidatar

HOVUDOPPGÅVE

profesjonsstudiet i psykologi

Sverre Sanden

Vår 2012

Rettleiar:
Bjørn Helge Johnsen

Føreord

Arbeidet med den føreliggjande oppgåva har vore interessant, og har lært meg mykje om operativ psykologi, seleksjon av personell og bruk av psykologiske testar. Takk til rettleiar Bjørn Helge Johnsen for all hjelp med skriving og utforming av oppgåva. Takk til OANI og THO for velvilje og tilgang på datamateriale. Takk til alle som hjalp til med korrekturlesing, utforming av tabellar, formatering og gode innspel.

Sverre

Abstract

Offshore installation managers (OIMs) will function as incident commanders in contingency situations on board. Good incident commanders appear to have certain personality characteristics, referred to as “the right stuff”. A major oil company operating in the North Sea have selection procedures for future OIMs. Using results from Hogan Personality Inventory (HPI) and Hogan Development Survey (HDS), *t*-tests were performed to test whether the OIM candidates have more of personality characteristics related to “the right stuff” than other leaders in the company. Particular focus was given to resilient personality and dark side personality traits. No significant differences were found on HPI-scores. The OIM candidates did not have significantly higher scores on a constructed measure of resilient personality. OIM candidates scoring high on resilient personality did not perform better on standardized tasks than candidates scoring low on resilient personality. The OIM candidates scored significantly lower on the HDS-scale skeptical. No other significant differences on HDS-scores were found. In conclusion, the OIM candidates selected by the company do not appear to have personality characteristics over and beyond that of other leaders in the company, and the usefulness of the selection procedures in identifying candidates with “the right stuff” may be questioned.

Samandrag

Plattformsjefen vil i beredskapssituasjonar ta rolla som beredskapsleiar om bord på installasjonen. Gode operative leiarar ser ut til å vere kjenneteikna av særskilde personlegdomskarakteristika, referert til som “the right stuff”. Eit stort oljeselskap med operatøransvar i Nordsjøen har interne seleksjonsprosedyrar for framtidige plattformsjefar. Gjennom bruk av skårar på Hogan Personlegdomsinventorium (HPI) og Hogan Deskriptive Skalaer (HDS), vart det gjennomført *t*-testar for å undersøkje om plattformsjefkandidatane hadde meir av personlegdomseigenskapar relatert til «the right stuff» enn andre leiarar i selskapet. Særleg vart det fokusert på resilient personlegdom og dysfunksjonelle personlegdomstrekk. Det vart ikkje funne signifikante skilnader mellom gruppene på skårar på HPI. Kandidatgruppa skåra ikkje signifikant høgare på eit konstruert mål på resilient personlegdom. Kandidatane med høg skåre på resilient personlegdom presterte ikkje betre på standardiserte situasjonstestar enn kandidatane med låg skåre på resilient personlegdom. Plattformsjefkandidatane skåra signifikant lågare på HDS-skalaen skeptisk. Ein fann ingen andre signifikante skilnader i skårar på HDS. Plattformsjefkandidatane selektert av selskapet ser ikkje ut til å ha meir av ønskja personlegdomskarakteristika enn andre leiarar i selskapet, og det kan stillast spørsmål ved nytten av selskapet sine seleksjonsprosedyrar for å identifisere plattformsjefkandidatar som har ”the right stuff”.

Innholdsliste

Føreord	i
Abstract	ii
Samandrag	iii
Innholdsliste	iv
Personlegdomstesting av plattformsjefkandidatar	1
Den aktuelle studien	3
Teoretisk bakgrunn.....	4
Operativ leiarskap	5
”The right stuff”	6
Destruktiv leiaråtferd (DLÅ).....	7
To-prosess-modellen for destruktivt leiarskap	8
DLÅ som mislukka sjølvregulering.	8
DLÅ som sosial-kognitiv prosess.	10
Betyninga av individuelle forskjellar.	11
Integritet.	12
Resiliens.	13
Den mørke sida av personlegdom.	14
Verkemåtar innanfor to-prosess-modellen.	16
Seleksjon	17
Stillingsanalyse.....	18
Reliabilitet og validitet.	19
Kriterievaliditet.	19
Kriterieproblemet.	20
Validitet og seleksjon.	21

Validitet for psykologiske testar.	21
Skåringsystem.	22
Normgrunnlag.	22
Aukingsvaliditet («Incremental validity»).	23
Baserate.	24
Seleksjonsratio.	25
Positiv og negativ seleksjon.	25
Personlegdomsteori	26
Trekktilnærminga.	27
Femfaktormodellen.	27
Den femte faktoren.	30
Kritikk.	30
HPI og sosioanalytisk teori	31
To perspektiv på personlegdom.	32
Sosial interaksjon.	33
Sosiale evner.	34
Personlegdom og jobbprestasjon.	34
Skalaane i HPI.	35
Matching til målekriteriar.	36
Samanheng mellom responsar og jobbprestasjon.	37
Sjølvpresentasjon.	38
Oppsummering.	39
HDS og den mørke sida av personlegdom	39
Mangel på gode eigenskapar, eller for mykje av dårlege eigenskapar?	40
Teori bak HDS.	41

Mellom normalitet og patologi.....	42
HDS og DSM-IV.....	43
HDS-skalaer.	44
Gruppering av skalaane.....	46
Bruk av HDS.	47
Problemstilling og hypoteser.....	48
Metode.....	49
Utval.....	49
Kandidatgruppa.	49
Kontrastgruppa.	49
Måleverktøy	50
Hogan Personlegdomsinventorium (HPI).	50
Hogan Deskriptive Skalaer (HDS).	51
Vurderingssenter	52
Kompetanseområde.	53
Situasjonstestar og intervju.	54
Prosedyre.....	55
Resiliensskåre.....	56
Statistikk.....	56
Resultat.....	57
Diskusjon.....	58
”Right stuff” i normalpersonlegdom.	58
Resiliens og prestasjon	60
Dysfunksjonelle personlegdomstrekk	61
Avgrensingar ved studien.....	64

Talet på respondentar.	64
Resilient personlegdom.	65
Kriteriemålet.....	66
Falsk positiv?.....	66
Konklusjon	67
Referansar.....	68
Tabell 1.....	77
Tabell 2.....	78
Tabell 3.....	79
Tabell 4.....	80
Figur 1	81

Personlegdomstesting av plattformsjefkandidatar

Petroleumsverksemd i Noreg går føre seg i havet. Eit betydeleg antal norske arbeidstakarar bur og arbeidar på offshoreinstallasjonar i periodar på fleire veker samanhengande. Arbeidstilhøva på offshoreinstallasjonar medfører spesielle utfordringar, både med tanke på sikkerheit, arbeidsmiljø og leiing.

I tillegg til stor verdiskaping og positive økonomiske ringverknader, er det knytt stor risiko for uønska hendingar til petroleumsverksemda. Risiki ved petroleumsverksemd er fleirdimensjonale, og forbunde med skade på menneske, miljø, materiell, og potensielt omdøme for organisasjonen. Store mengder brennbart og miljøskadeleg materiale blir handtert, samtidig som det føregår ei rekkje ulike typer arbeid og operasjonar. Brann, eksplosjon, helikopterulukker og gasslekkasje er nokre døme på moglege hendingar med katastrofepotensiale.

Petroleumstilsynet stiller strenge krav til helse, miljø og sikkerheit for all verksemd på norsk sokkel. Krava er forankra i petroleumslova (Petroleumstilsynet, 2011). Uansett kva rutiner og barrierer ein innfører, vil imidlertid aktivitet innebere ein betydeleg restrisiko, som må handterast gjennom beredskapsplanar og trening på uønska hendingar. Hovudføremålet med beredskap er å hindre eller avgrense konsekvensar av ulukker eller tilløp til ulukker (Petroleumstilsynet, 2012). Petroleumstilsynet stiller krav til organiseringa av beredskap, i form av forskrifter som selskapa er ansvarlege for å rette seg etter (Petroleumstilsynet, 2011). Den ansvarlege om bord på installasjonen er plattformsjefen.

Plattformsjefen er den øverste leiaren på installasjonen, og er ansvarleg for all verksemd om bord. Dette inneber dagleg drift og administrative oppgåver, risikostyring,

helse, miljø og sikkerheit, organisasjonskultur, handtering av arbeidskonflikter, og handtering av drift i høve til budsjett.

Plattformsjefen er ansvarleg for beredskapen om bord, både før, under og etter ei potensiell krise eller uønska hending. I beredskapssituasjonar vil plattformsjefen ha rolla som beredskapsleiar. Beredskapsleiing er ei form for operativ leiarskap, og stiller særskilde krav til leiaren (Flin, 2001; Eid, Johnsen & Laberg, 2006). Som beredskapsleiar skal plattformsjefen disponere ressursar, delegere oppgåver, og vurdere situasjonen fortløpande. Krisesituasjonar er ofte kjenneteikna av mangel på informasjon, trussel mot liv og helse, knappheit på tid, og stadig aukande kompleksitet (Flin, Slaven, & Stewart, 1996). Særskild for plattformsjefar er den plutslege rolleendringa dei må vere i stand til å gå gjennom; frå dagleg drift til kriseleiar på få sekundar. I tillegg er plattformsjefen i praksis på jobb 24 timar i døgneret medan han eller ho er offshore, og bur gjennom heile perioden saman med sine underordna.

For å sikre god og forsvarleg drift og god handtering av beredskapssituasjonar, er det avgjerande med god utøving av leiarskap. Leiarskap som på ein eller annan måte medverkar til at organisasjonen ikkje når sine mål, eller at dei tilsette sin motivasjon, sikkerheit eller velvære kjem til skade, kan klassifiserast som destruktiv leiarskap (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2002). For å unngå destruktiv leiarskap i beredskapssituasjonar er det viktig at personen i leiarrolla har dei rette personlege eigenskapane (Flin & Slaven, 1995; 1996).

Sjølv om det er generell einigheit rundt kva eigenskapar som er ønskjelege hos operative leiarar, "the right stuff" (Flin, 2001), er det ikkje klart korleis desse eigenskapane kan identifiserast gjennom psykologisk testing (Flin & Slaven, 1996).

Teoriar om destruktiv leiing identifiserar derimot individuelle forskjellar i

personlegdom som viktige for førekomsten av destruktiv leiaråtfærd (Wang, Sinclair & Deese, 2010; Hogan & Kaiser, 2005).

Val av personell til bestemte jobbar eller oppdrag skjer gjennom prosessar kalla seleksjon (Eid, Johnsen & Laberg, 2006). Seleksjon av plattformsjefar har tradisjonelt skjedd gjennom interne prosessar i operatørselskapa. Tidlegare var personane som vart bydde stilling som plattformsjef gjerne tidlegare sjøoffiserar eller militære offiserar, med erfaring frå operativ leiing (Flin & Slaven, 1996). I seinare tid har plattformsjefar vorte selekterte gjennom interne tilrådingar av personar med erfaring frå verksemda. Psykologiske testar har i liten grad vorte nytta i seleksjon av plattformsjefar (Flin & Slaven, 1996; Flin, 2001).

Eit oljeselskap med operatøransvar på norsk sokkel har i seinare tid utforma eit utviklingsprogram for sine aktuelle kandidatar til stillingar som plattformsjef. Selskapet er anonymisert, og vil heretter berre bli omtalt som ”det aktuelle oljeselskapet” eller ”selskapet”. Selskapet har fleire tusen tilsette, er involvert i petroleumsverksemd i fleire verdsdelar, og er operatør for fleire installasjonar i Nordsjøen. Som del av utviklingsprogrammet vert kandidatane kartlagde med ulike personlegdomsinventoriar, som sidan blir nytta til leiarutvikling i form av refleksjon rundt eigen person og korleis ein kan framstå for andre.

Den aktuelle studien

Denne studien vil undersøkje korleis kandidatar til stilling som plattformsjef skil seg frå andre leiarar i oljeselskapet på to personlegdomsmål, Hogan Personlegdomsinventorium (HPI) og Hogan Deskriptive Skalaer (HDS). Det vil òg bli undersøkt om samansetting av skårar på HPI kan nyttast til å predikere framtidige prestasjonar på standardiserte situasjonstestar.

Det vil særleg bli fokusert på konsekvensar for operativ leiarskap, då den operative leiarrolla er det som skil plattformsefjar tydelegast frå andre leiarar i selskapet.

Korleis plattformsefjkandidatane skårar på psykologiske testar kan seie oss noko om kva personar som blir selekterte gjennom dei interne prosessane i selskapet, og kor eigna desse personane er, ut frå det som blir predikert i teori om destruktiv leiing. Dersom seleksjonsprosessane er gode, bør dei selekterte personane skilje seg frå andre tilsette på same leiarnivå.

Det vil først bli gjort greie for særskilde sider og utfordringar ved operativ leiarskap i beredskapssituasjonar, og det vil bli gitt ein omtale av kva eigenskapar som inngår i "the right stuff" (Flin, 2001). Dårleg handtering av beredskapssituasjonar kan definerast som destruktiv leiaråtferd (DLÅ), som kan forståast ut frå den såkalla to-prosess-modellen for destruktiv leiing ("Dual-process theory of destructive leadership"; Wang, Sinclair & Deese, 2010). Denne modellen vektlegg betydninga av individuelle forskjeller i personlegdom for førekomsten av DLÅ. I forhold til operativ leiing er særleg resiliens og dysfunksjonelle personlegdomstrekk aktuelle konsept, og det empiriske arbeidet i studien har derfor fokus på desse. Vidare vil det bli gjort greie for viktige sider ved seleksjonsprosessar, då hovudfokus for oppgåva er seleksjon til stilling som plattformsefjef. Teorien bak HPI og HDS vil bli gjort greie for. HPI byggjer på femfaktormodellen, og det vil derfor først bli gjort greie for trekktilnærminga til personlegdom og femfaktormodellen. Problemstilling og hypoteser vil bli presentert. Metodikken bak det empiriske arbeidet i oppgåva vil bli gjort greie for, før resultat vil bli presentert og diskutert. Til slutt vil svakheiter ved det empiriske arbeidet bli drøfta.

Teoretisk bakgrunn

Operativ leiarskap

Operativ leiing har særskilde utfordringar, og skil seg frå andre typar leiarskap (Eid, Johnsen & Laberg, 2006).

Ein kan skilje mellom ulike nivå av leiarskap, som i beredskapssituasjonar vil stå overfor ulike oppgåver og utfordringar. Strategisk leiing omfattar å utforme overordna retningslinjer som skal følgjast i kvart tilfelle (Eid, Johnsen & Laberg, 2006), og vurdere og iverksette tiltak i høve til langsiktige og overordna konsekvensar for organisasjonen.

Taktisk leiing omfattar utvikling av prosedyrar, beredskapsplanar og strategiar for å meistre ulike typar situasjonar (Eid, Johnsen & Laberg, 2006). Ved hendingar på ein installasjon i Nordsjøen vil taktisk leiing foregå frå ein beredskapssentral på land, og vil gjerne ha ansvar for koordinering av eksterne ressursar (til dømes redningshelikopter eller fartøy), varsling og samarbeid med nødetatar og førebuingar for å ivareta involvert personell og pårørande.

Operativ leiing dreier seg om å handtere den aktuelle situasjonen lokalt, gjennom å koordinere personell, materiell, prosedyrar og øvrige innsatsfaktorar som ein leiar kan nytte (Eid, Johnsen & Laberg, 2006). Offshoreinstallasjonar har i sin organisasjon fleire grupper av innsatspersonell med ulike spesialiserte arbeidsoppgåver i beredskapssituasjonar, til dømes førstehjelpslag, røykdykkarlag og helikopterdekkslag. Plattformsjefen er den operative leiaren, og vil frå ein beredskapssentral ta beslutningar om kva innsats som skal setjast i verk. I sitt team har plattformsjefen mellomleiarar med tildelte ansvarsområde for iverksetting og vidareformidling. Samtidig som den operative leiaren har ansvar for handteringa av hendinga på åstaden, er kommunikasjon med det taktiske nivået viktig for å iverksette nødvendige tiltak frå land.

Neste leiarnivå vil vere lokal leiing av innsatslag. På offshoreinstallasjonar blir denne rolla ivareteken av ein skadestadsleiar, som fungerer som kontakt mellom plattformsjefen og innsatslaga. Skadestadsleiaren vil oppdatere plattformsjefen om utviklinga på åstaden for hendinga, og vidareformidle plattformsjefen sine ordrar til innsatslaga. Neste leiarnivå deretter vil vere leiing av kvart einskilt innsatslag.

Beredskapssituasjonar kan stille store krav til den operative leiaren, og kan opplevast som særskilt stressande. Mangel på informasjon om hendinga, sterkt tidspress, vanskelege beslutningar, fare for liv og helse, sterke inntrykk, og angst for å ikkje strekke til, er blant stressorar som blir nemnde som døme av personar i operative leiarstillingar (Larsson, 2006; Flin, Slaven & Stewart, 1996). Stress kan ha dramatisk effekt på ein leiar sin kognitive, fysiologiske, emosjonelle og åtferdsmessige fungering. Medan moderat stressnivå kan heve prestasjonar, vil eit veldig høgt stressnivå kunne gi negative konsekvensar (Flin, 1996). Desse kan arte seg særskilt ulikt, men omfattar mellom anna passivitet, beslutningsvegring, sinne, mentalt tunnelsyn, hyperventilering og kvalme (Flin, 1996).

”The right stuff”. Kva er så det særskilde ved gode operative leiarar? Det eksisterer fleire formuleringar for kva desse eigenskapane er, og samla blir dei gjerne omtala som ”the right stuff”. Leiarar for effektive og høgt presterande grupper som opererer i isolerte miljø har blitt omtala som a) oppgåve- og prestasjonsorienterte, b) å ha ein fleksibel leiarstil, som i hovudsak er demokratisk, c) å arbeide for å oppretthalde harmoni i gruppa, d) å vere i stand til å tolerere intimitet og utjamning av statusforskjellar, utan å misse autoritet eller respekt frå gruppa (Flin, 2001). Effektive leiarar blir beskrive som å ha sjølvtilitt, å ha emosjonell kontroll, vere sjølvdrevne, og ha ein sterk nok personlegdom til å oppretthalde autoritet både i situasjonar som krev

intimitet og i krisesituasjonar (Flin, 2001). Andre eigenskapar som blir omtala som viktige, er evne til å behalde roen, å lytte til andre, og vere tilpassingsdyktig (Flin, 1996). Rhona Flin (1996) oppsummerar eigenskapane til den gode kriseleiaren med 1) viljet til å ta leiarrolla, 2) emosjonell stabilitet, 3) stresstoleranse, 4) å vere beslutningsdyktig, 5) vilje til å ta kontrollert risiko, 6) sjølvtilitt, og 7) sjølvvinnsikt.

Flin (1996, 2001) si beskriving av den gode kriseleiaren blir gjenspegla i oljeselskapet si forståing av den dyktige plattformsjefen. Ein av personane som er ansvarleg for seleksjon av plattformsjefar i det aktuelle oljeselskapet opplyser at dei er ute etter personar som a) er trygge på seg sjølve, b) har evne til å vere autoritative når det er nødvendig, c) kan stå oppreiste sjølv i kritiske situasjonar, d) er flinke til å behandle menneske, e) flinke til å kommunisere, og f) har sjølvvinnsikt.

”The right stuff” er med andre ord eit noko ullent omgrep, som inkluderer ei mengd meir eller mindre presist definerte eigenskapar, men som til saman gir eit bilde av den gode kriseleiaren. Ei meir presis definering av omgrepet går ut over rammene for denne oppgåva, og det vil derfor bli referert til ei samling av dei ovannemnte eigenskapane når omgrepet blir brukt.

Destruktiv leiaråtferd (DLÅ). Utilfredsstillande operativ leiarskap kan setje menneskeliv i fare, og medføre alvorlege tap for organisasjonen, samt skade på både miljø og materiell. Slikt leiarskap må derfor kunne seiast å inngå i definisjonen av DLÅ: åtferd utført av ein leiar eller overordna person, som bryt med dei legitime interessene til organisasjonen ved å undergrave organisasjonen sine mål, oppgåver eller ressursar, eller ved å påverke underordna sin motivasjon, velvære eller jobbtilfredsheit (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Mo Wang, Robert Sinclair og Marilyn Nicole Deese (2010) har utforma ein modell for forståing av føregåande faktorar (”antecedents”) for

destruktivt leiarskap, der fokus blir lagt på eigenskapar ved leiaren. Denne modellen kan gi eit teoretisk grunnlag for å drive seleksjon av plattformsjefar.

To-prosess-modellen for destruktivt leiarskap

Destruktivt leiarskap har dei siste åra blitt fokus for mykje forskning, og det er lansert fleire teoriar og modellar. Medan mykje av forskinga har teke for seg ulike former for DLÅ og påfølgjande konsekvensar for organisasjon og underordna i etterkant av DLÅ, har to-prosess-modellen fokus på kva som skjer i forkant av DLÅ, og presenterer to ulike ruter til DLÅ.

I definisjonen av DLÅ inngår ikkje noko vurdering av leiaren sin intensjon med åtferda. ”Intensjon” kan definerast som ein motivasjonell indikator for kor hardt ein person er villeg til å prøve, eller kor mykje innsats ein er villeg til å yte, for å utføre ei åtferd (Ajzen, 1991). DLÅ kan vere både intensjonell, det vil seie at leiaren har eit bevisst ønskje om å skade eller motarbeide organisasjonen eller underordna, eller ikkje-intensjonell. Til dømes kan ein leiar i ein gitt situasjon oppføre seg diktatorisk eller bli passiv, sjølv om leiaren har eit oppriktig ønskje om å handtere situasjonen på best mogleg måte. Forfattarane av to-prosess-modellen meiner derfor det er viktig å skilje mellom intensjonell og ikkje-intensjonell DLÅ i arbeid med forutgåande faktorar. Hovudtrekket i to-prosess-modellen er at DLÅ stammar frå to distinkte psykologiske prosessar. Den eine prosessen tek for seg ikkje-intensjonell DLÅ, og er konseptualisert som ein sjølvreguleringsprosess ut frå eit ressursperspektiv. Den andre prosessen tek for seg intensjonell DLÅ, og er konseptualisert som ein sosial-kognitiv prosess basert på ”theory of planned behavior” (TPB; Ajzen, 1991; Wang, Sinclair & Deese, 2010).

DLÅ som mislukka sjølvregulering. Det sentrale premisset i den sjølvregulerande prosessen er at DLÅ kan førekome når leiaren mislukkast i å effektivt

regulere egne affektive opplevingar og påfølgjande åtferd (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Mekanismane i denne prosessen blir forklart ut frå eit ressursperspektiv. Eit individ sine ressursar består av den totale evna individet har til å dekkje sine viktige behov (Hobfoll, 2002), og kan inkludere fysiske, økonomiske, sosiale, kognitive, emosjonelle og motivasjonelle ressursar.

I normal interaksjon mellom leiar og underordna, inneber leiarrolla å rettleie, styre og motivere underordna for å nå organisasjonen sine mål (Vroom & Jago, 2007). Dette krev ressursar frå leiaren, men kan òg gje leiaren ressursar i retur, dersom interaksjonen blir opplevd som vellukka. Dersom interaksjonar derimot blir opplevde som vanskelege eller lite vellukka, kan desse interaksjonane derimot opplevast som krevjande. Når leiarar er opptekne av andre krav, og ressursane deira blir tappa av anstrengelsar for å nå desse krava, kan dei mangle ressursane som trengs for å handtere interaksjonar med underordna (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Ressursperspektivet på leiarskap hevdar at krevjande situasjonar tappar leiaren sine ressursar, som igjen hemmar leiaren si evne til å regulere sine affektive reaksjonar og påfølgjande åtferd. Tømming av ressursar kan føre til negative affektive reaksjonar som til dømes sinne mot andre personar, angst for å utføre oppgåver, eller aggressiv åtferd (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005). I to-prosess-modellen er det denne mekanismen som ligg bak ikkje-intensjonell DLÅ.

Ut frå ressursperspektivet er det høgast sjanse for manglande sjølvregulering, og påfølgjande ikkje-intensjonell DLÅ, i situasjonar der det blir stilt høge krav til leiaren sine ressursar (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Krisesituasjonar er døme på situasjonar med ekstreme krav til leiaren, og ressursperspektivet er derfor særst relevant for operativ leiarskap.

DLÅ som sosial-kognitiv prosess. Det sentrale i TPB er individet sin intensjon om å utføre ei bestemt åtferd. Både individuelle og kontekstuelle faktorar er i følge TPB med å avgjere/påverke intensjonar (Ajzen, 1991). Individuelle haldningar, definert som oppsummerande evalueringar av eit haldningsobjekt (Böhner & Wanke, 2002), er dei viktigaste individuelle faktorane for å predikere intensjon. TPB vektlegg to typer haldningar som avgjerande for åtferdsmessig intensjon; haldning til åtferd og haldning til målet for åtferda. Meir positiv haldning til ei åtferd vil føre til auka sannsyn for intensjon om å utføre åtferda (Ajzen, 1991). Haldning til målet påverkar indirekte åtferdsintensjon, gjennom å påverke haldning til åtferd (Eagly & Chaiken, 1993). Dette skjer fordi haldningar til målet aktiverer valens-konsistent åtferd mot målet i personen sitt sosial-kognitive nettverk. I eit slikt assosiativt nettverk er haldningar til mål og valens til åtferd kobla saman (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Derfor vil positive haldningar til eit mål aktivere positiv åtferdsintensjon mot det same målet.

Overført til DLÅ vil dette seie at både leiaren sine haldningar til underordna og leiaren sine haldningar til diverse former for DLÅ, vil vere viktige forutgåande faktorar for leiaren sin intensjon om å utføre DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

TPB identifiserer òg subjektive normer, definert som oppfatta grad av sosial aksept eller press for å utføre eller ikkje utføre ei bestemt åtferd i ein gitt sosial kontekst, som ein viktig prediktor for åtferdsintensjon (Ajzen, 1991). Sannsynet for å danne åtferdsintensjon aukar dersom personen oppfattar støtte eller godkjenning frå folk i det sosiale miljøet. Derfor vil leiaren si oppfatning av i kva grad folk i arbeidsmiljøet støttar DLÅ vere med å påverke sannsynet for at dei vil utføre DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Personen sin opplevde kontroll over den aktuelle åtferda i den gitte sosiale konteksten, vil i følge TPB òg påverke åtferdsintensjonen. Dersom moglegheita til å utføre (eventuelt ikkje utføre) den bestemte åtferda ikkje er under pesonen sin viljestyrte kontroll, til dømes grunna mangel på ressursar eller moglegheit, er sannsynet for å lukkast med å utføre åtferda lita, og personen vil truleg ikkje danne sterke intensjonar om å utføre åtferda (Ajzen, 1991). Leiaren sin opplevde kontroll over moglegheia til å utføre, eller unngå å utføre, DLÅ, blir derfor ein faktor å ta omsyn til (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Oppsummert kan ein seie at leiaren sine haldningar til destruktiv åtferd, haldning til underordna eller eigen organisasjon, oppfatta normer og grad av sosial aksept for DLÅ, og oppfatta kontroll over åtferda i den gitte sosiale konteksten, alle er med å påverke leiaren sin intensjon om å utføre DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Empiriske studiar som har undersøkt desse faktorane for å predikere anna intensjonell åtferd, har imidlertid ofte vist at haldningar og opplevd kontroll forklarar meir varians enn subjektive normer og oppfatta grad av sosial støtte (Ajzen, 1991). Sjølv om påverknad frå det sosiale miljøet òg spelar ei viktig rolle, ser det altså ikkje ut til å vere like avgjerande som andre faktorar, noko som kan tyde på at individuelle forskjellar er viktige for førekomsten av intensjonell DLÅ. Sjå figur 1 for grafisk framstilling av to-prosess-modellen.

Figur 1 inn her.

Betydninga av individuelle forskjellar. To-prosessmodellen for DLÅ set individuelle forskjellar som utgangspunkt for både intensjonell og ikkje-intensjonell

DLÅ. Individuelle forskjellar omfattar ei mengd variablar, mellom anna kjønn, verdiar og moralsk resonnering, men to-prosess-modellen vektlegg i hovudsak individuelle forskjellar i personlegdom. Det interessante spørsmålet blir då kva personlegdomstrekk som er assosiert med DLÅ.

Personlegdomsfeltet er omfattande og i stadig utvikling. Forfattarane bak to-prosess-modellen tek ikkje på seg å gjere greie for heile personlegdomsfeltet, men fokuserar på tre distinkte konsept. Desse har alle konseptuell og/eller empirisk støtte for å vere relevante antecedentar for DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Samtidig er modellen open for at andre konsept kan inkluderas i seinare versjonar av modellen, dersom forskning skulle leie fram til andre konsept som viser seg å vere relevante for DLÅ.

Dei tre konsept som blir nytta er integritet, resiliens, og trekk frå ”den mørke sida av personlegdom” (”dark side personality traits”).

Integritet. Skårar på dei ulike faktorane i femfaktormodellen (Costa & McCrae, 1992) kan sjåast i samanheng, og brukast til å danne såkalla ”cluster”, som til saman dekkjer eit konsept eller ein eigenskap. Eit slikt cluster er ”integritet”, som består av ein kombinasjon av skårar på faktorane planmessigheit, medmenneskelegdom og nevrotisisme. Integritet blir i to-prosess-modellen vurdert å vere ein viktig føregående faktor for DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Låg skåre på planmessigheit er relatert til åtfærd som til dømes å vere udisiplinert, slurvete, og mangle respekt for autoritetar. Låg skåre på medmenneskelegdom er relatert til å vere mistruisk, fiendtleg og uvennleg. Høg skåre på nevrotisisme er relatert til å vere impulsiv, ustabil og disponert for negative affektive opplevingar. Til saman vil desse skårane gje ein låg skåre på integritet, som er relatert til ei rekkje former for

negativ åtferd i organisasjonar (Ones & Viswesvaran, 2001). I følge to-prosess-modellen vil leiarar med låg skåre på integritet vere meir disponerte for DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Resiliens. Resilienskonseptet innanfor personlegdom dreier seg om forskjellar i korleis folk responderer i potensielt stressande situasjonar. Personar med resilient personlegdom er kjende for å vere gode til å tilpasse responsane sine til skiftande krav i omgjevnaden, òg når dei blir sette i stressande situasjonar (Saus, Johnsen, Eid & Thayer, 2012). Resiliens kan indikere ein veltilpassa personlegdomsprofil med gode meistringsstrategiar ("coping abilities"; Saus et al., 2012).

Leiarar med resilient personlegdom vil ha mindre sjanse for å oppleve situasjonar som stressande, mindre sannsyn for å ha intense negative reaksjonar i stressande situasjonar, større sannsyn for å velje effektive meistringsstrategiar, og mindre sannsyn for å oppleve ubehagelege utfall frå stressorar (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Desse eigenskapane vil truleg gjere leiarar betre i stand til å konservere mentale ressursar, og unngå sviktande sjølvregulering og påfølgjande ikkje-intensjonell DLÅ. Dette kan vere særleg relevant for operativ leiing i krisesituasjonar. Evelyn-Rose Saus, Bjørn Helge Johnsen, Jarle Eid og Julian Thayer (2012) fann at resilient personlegdom predikerte auka situasjonsbevisstheit i treningssituasjonar for framtidige navigatørar. Situasjonsbevisstheit dreier seg om kognitiv prosessering brukt til å registrere og forstå meininga i eit gitt miljø, og projisere sannsynlege hendingar i nær framtid (Saus et al., 2006). God situasjonsbevisstheit aukar på denne måten sannsynet for å ta gode beslutningar i god tid, noko som er avgjerande for operativ leiarskap (Flin & Slaven, 1996). Resiliens kan såleis seiast å vere eit særskilt aktuelt konsept for plattformseigarar som i krisesituasjonar vil ha operativt leiaransvar.

Det eksisterer fleire tilnærmingar for å måle resiliens. Døme på tilnærmingar som blir nytta er ”psychological capital”, ”hardiness” og ”core self-evaluations” (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Ei anna tilnærming nyttar seg av skårar på femfaktormodellen, sett saman til eit cluster, på same måte som for integritet. Resiliens har vist seg å korrelere med skårar på femfaktormodellen, og vere kjenneteikna av låg skåre på nevrotisisme, høg skåre på ekstroversjon og høg skåre på planmessigheit (Campbell-Sills, Cohan & Stein, 2006).

Den mørke sida av personlegdom. Den ”mørke sida av personlegdom” har dei siste åra byrja å få meir merksemd i forskning på DLÅ. Dette dreier seg om dysfunksjonelle sider ved personlegdom, som kan eksistere saman med gode sosiale evner. Personar med betydelege dysfunksjonelle personlegdomstrekk kan derfor gi positive sosiale inntrykk, og det kan ta tid før dei dysfunksjonelle sidene blir tydelege (Hogan & Hogan, 2001). Dysfunksjonelle sider ved personlegdom kan dreie seg om mellom anna impulsivitet, manglande respekt for lover og reglar, og søkjen etter risiko og spenning. I forhold til leiarskap, og særleg operativ leiarskap, er mange av desse aspekta relevante. Arbeid med dysfunksjonelle trekk og leiarskap legg særleg vekt på evne til å handtere interpersonlege relasjonar på ein god måte over tid, då dette har vist seg å spele ei stor rolle for godt leiarskap (Hogan & Hogan, 2001; Larsson, 2006).

Innanfor to-prosess-modellen set ein dysfunksjonelle trekk i samanheng med korleis leiarar responderar i stressande situasjonar, altså i forhold til evne til sjølvregulering og ikkje-intensjonell DLÅ. Men dysfunksjonelle trekk vil òg påverke korleis leiarar er med å skape den sosiale konteksten i organisasjonen, og korleis dei vidare handterer den same konteksten, altså sosial-kognitive prosessar som kan leie til intensjonell DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

God operativ leiarskap i stressande situasjonar er avhengig av gjensidig tillit mellom leiaren og dei som skal leiast (Larsson, 2006). Slik tillit blir bygd gjennom godt leiarskap i kvardagssituasjonar og i øvingar. Viktige aspekt ved tillitsbyggjande leiarskap er å vere synleg som leiar, å ha kompetanse på aktuelle fagområde, å vere ærleg og open om verdiar og moral slik at leiaren framstår som eit førebilete, og å behandle underordna med respekt. Det å behandle underordna med respekt, inneber å vere rettferdig og konsekvent, å vise omsorg for underordna og ikkje tenkje på seg sjølv, å kunne fleksibelt tilpasse seg gruppa, å vere audmjuk, og å ha humor og glimt i auget (Larsson, 2006). Evne til god relasjonsbygging ser altså ut til å vere viktig for tillitsbyggjande leiarskap, noko som vil vere vanskeleg for leiarar med høge nivå av dysfunksjonelle trekk (Hogan & Hogan, 1997). Leiarar med høge nivå av dysfunksjonelle trekk vil såleis truleg oppleve vanskar i beredskapssituasjonar fordi dei manglar tillit frå sine underordna. Mistilliten vil truleg vere gjensidig, slik at leiaren heller ikkje har tillit til sine underordna, noko som kan tenkjast å føre til ein overdriven autoritær leiarstil og DLÅ.

Andre dysfunksjonelle trekk som kan medføre problem i operativ leiing kan vere overmot, blindheit for risiko, og manglande handtering av eigne følelsemessige reaksjonar. Ein del personar som blir tiltrekte av farleg arbeid, har truleg personlegdomstrekk som gjer at dei absolutt ikkje er eigna til slikt arbeid (Hogan & Lesser, 1996). Egoistiske og overmodige leiarar ser ikkje eigne begrensningar, og kan såleis dra gruppa inn i problematiske situasjonar. Leiarar som har overdreven tru på eigne evner kan tru dei er ufeilbarlege, og reagerer ofte einspora under akutt stress. Dei høyrer ikkje på andre, og stolar ikkje på gruppa. Sjølv om desse leiarane har høg kompetanse på det aktuelle området, tek dei på seg ei altfor stor arbeidsbyrde, og

risikerer å ”møte veggen” (Larsson, 2006). For å behalde tillit frå gruppa bør leiaren òg vise eigne følelsar på ein passende måte. Å framstå fullstendig kald og uberørt i dramatiske situasjonar vil lett føre til distansering og tap av tillit. Ukontrollerte følelsesutbrot fører imidlertid òg fort til tap av autoritet og tillit (Larsson, 2006).

Då femfaktormodellen og andre personlegdomstestar nytta innanfor rekruttering og seleksjon i arbeidslivet i hovudsak er utarbeidde for å måle normalpersonlegdom, og ikkje patologi, er det behov for alternative måleverktøy for å måle dysfunksjonelle tendensar. Eit slikt måleverktøy er HDS (Hogan & Hogan, 2006a).

Verkemåtar innanfor to-prosess-modellen. Wang, Sinclair & Deese (2010) kjem med fleire hypoteser om korleis personlegdomstrekk hos leiarar kan fungere som forutgåande faktorar for DLÅ. 1) Trekk kan ha ein direkte effekt på førekomsten av DLÅ. Det vil seie at med same føresetnader vil leiarar med låg integritet, låg resiliens, og/eller høge nivå av dysfunksjonelle trekk (”destruktiv personlegdom”), ha større sjanse for DLÅ (Wang, Sinclair & Deese, 2010). 2) Nokre leiarar kan, på grunn av sin personlegdom og leiarstil, vere meir utsette for å oppleve stress, samt ha større vanskar med å regulere responsane sine til stressande situasjonar. Til dømes kan det tenkjast at leiarar som er låge på faktoren medmenneskelegdom og høge på faktoren nevrotisisme vil oppleve meir interpersonlege konflikter enn andre (Wang, Sinclair & Deese, 2010). 3) Personlegdomstrekk modererer truleg forholdet mellom stressorar og sjølvreguleringsprosessar. Lite resiliente leiarar vil til dømes truleg ha færre ressursar til sjølvregulering, og vil truleg ha større sjanse for å oppleve manglande sjølvregulering under stress (Wang, Sinclair & Deese, 2010). 4) Personlegdomstrekk er truleg direkte relatert til leiaren sine oppfatningar av alle komponentane i TPB. Leiarar med destruktiv personlegdom har truleg dårlegare haldningar til underordna, større sannsyn for å sjå

destruktiv åtferd som passande responsar, større sannsyn for å oppfatte subjektive normer som støttar eller aksepterar destruktiv åtferd, og føler truleg mindre kontroll over eiga åtferd (Wang, Sinclair & Deese, 2010). 5) Leiarar med destruktiv personlegdom har truleg større sannsyn for å oppføre seg destruktivt i situasjonar der den sosiale konteksten tyder på at det er akseptert å vise DLÅ. Sjølv om sterke sosiale normer kan oppmode ein kvar leiar til å oppføre seg destruktivt, vil truleg enkelte personlegdomstrekk fungere styrkande på effekten av desse normene (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

To-prosess-modellen er i utvikling, og vil truleg bli revidert etter kvart som ein får meir kunnskap frå forskning på forutgåande faktorar for DLÅ. Spesifikt er ein interessert i korleis åtferd frå underordna potensielt kan verke utløysande på DLÅ, og kva feedback-mekanismar som fungerer i modellen (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

To-prosess-modellen gir eit teoretisk grunnlag for kvifor nokre leiarar presterer betre enn andre, ut frå individuelle forskjellar i personlegdom. Med dette teoretisk utgangspunktet gir det meining å forsøkje å selektare dei best eigna leiarane. Seleksjon er imidlertid ingen enkel prosess, og kva som er nyttige prosedyrar avheng av kva stilling ein skal selektare til, og kva utval av folk ein har å velje i. Det vil vidare bli gjort greie for ulike sider ved seleksjon av personell.

Seleksjon

Seleksjon dreier seg om utvelging av personell til bestemte arbeidsoppgåver. Behovet for seleksjon er basert på individuelle forskjellar, noko som førekjem på dei aller fleste område og dimensjonar av menneskelege eigenskapar. Tanken er at individuelle forskjellar i enkelte eigenskapar vil påverke korleis ein person vil reagere i gitte situasjonar eller handtere ei gitt arbeidsoppgåve. Individuelle forskjellar kan såleis

vere avgjerande for om ein jobb eller ei oppgåve blir handtert bra eller dårleg, om eit oppdrag lukkast eller mislukkast (Johnsen & Pallesen, 2006). Ved å vurdere kva eigenskapar som vil vere avgjerande for god handtering av den aktuelle arbeidsoppgåva, og vidare undersøkje korleis dei aktuelle kandidatane er ulike på desse eigenskapane, kan ein sikre at personen som blir sett til jobben er eigna. Det er dette som er målet med seleksjonsprosessar.

Stillingsanalyse. Kva seleksjonsprosedyre ein nyttar er avhengig av kva krav som blir stilt i den aktuelle stillinga. Krava blir spesifiserte i ein stillingsanalyse. Ein stillingsanalyse bør omfatte kva arbeidsoppgåver som skal gjennomførast og kva eigenskapar den utvalde personen skal ha. Ei stilling er eit integrert sett av plikter, oppgåver, funksjonar, ansvar og åtferd, og krev evner, ferdigheiter, personlege eigenskapar og erfaring (Grimsø, 2004). Ein stillingsanalyse inneber vurdering av kvar av desse faktorane. Vurderinga bør òg omfatte den sosiale konteksten personen skal tilpasse seg (Johnsen & Pallesen, 2006). Det finst mange ulike tilnærmingar til gjennomføring av stillingsanalysar, og val av metode vil avhenge av type stilling og kva stillingsanalysen skal brukast til (Cooper, Robertson & Tinline, 2003).

Vidare må ein identifisere kva eigenskapar som vil vere mest avgjerande for suksess eller fiasko i den aktuelle stillinga, anslå kva nivå av desse eigenskapane som er nødvendige og/eller tilstrekkelege, og finne ein måte å vurdere desse eigenskapane hos kvar kandidat. Etter at data er samla inn, må ein gjere ei samla vurdering, og komme med ei anbefaling (Christian, Picano, Roland & Williams, 2010).

Prosedyrar for seleksjon er ikkje perfekte, og det vil kunne oppstå feil. Ein viss andel uønska personar vil bli utvalde, og enkelte ønska personar vil bli avviste (Johnsen & Pallesen, 2006). Sjølv om ein arbeidar kontinuerleg med å minimere denne typen feil,

vil det alltid eksistere ein feilmargin. Arbeidet med minimering av feil handlar om å auke reliabilitet og validitet.

Reliabilitet og validitet. Reliabilitet handlar om konsistens, eller stabilitet, i resultat på eit måleverktøy (Cozby, 2007). For at det skal vere meiningsfullt å måle ein eigenskap, er det ein føresetnad at måleverktøyet er påliteleg og gir tilnærma same resultat kvar gong det måler same eigenskap. Når ein test gir pålitelege resultat, seier me at resultata er reliable.

Medan reliabilitet seier oss noko om kor riktige dei observerte skårane våre er, handlar validitet om kva slutningar me kan trekke ut frå skårane (Skorstad, 2008). Reliabilitet er ein føresetnad for validitet. For at me skal kunne trekke gyldige slutningar ut frå målingar, er det viktig at desse målingane er stabile. Validitet er derimot ikkje nokon føresetnad for reliabilitet.

Det er viktig å poengtere at validitet ikkje har noko med sjølve måleverktøyet å gjere, men med slutningane me trekkjer ut frå målingane. Ved bruk av testar ønskjer me å bruke testskårane som grunnlag for å kunne seie noko om personane me testar. Validitet handlar om gyldigheita av desse slutningane. Ein test i seg sjølv har ikkje høg eller låg validitet, det er slutningane våre om betydninga av skåren på testen som har høg eller låg validitet. Ein test kan vere valid for å måle ein bestemt eigenskap, men ikkje valid for vurdering av andre eigenskapar (Cooper, Robertson & Tinline, 2003). Ein skil mellom fleire ulike former for validitet.

Kriterievaliditet. Kriterievaliditet handlar om i kva grad det er relevant å bruke måling eller testing til det me ønskjer å seie noko om. Bruk av intelligens testar ved tilsetjing, er til dømes berre relevant dersom det er ein samanheng mellom målt intelligens og jobbprestasjon. Det er til lite hjelp om testen gir reliable og valide skårar

på intelligens, dersom ikkje intelligens er relatert til det me ønskjer å seie noko om i den aktuelle samanhengen, som er jobbprestasjon. Når me vel å bruke ein intelligenstest for å identifisere ønskja søkjarar, byggjer dette på ei antaking om at intelligens er eit viktig kriterium for å prestere i jobben. Denne antakinga må grunnleggjast (Skorstad, 2008). Ved bruk av testar til seleksjon er kriterievaliditet noko av det ein må vere mest oppteken av.

Ein skil mellom prediktiv validitet og samtidig validitet. For prediktiv validitet er kriteriet ei eller anna framtidig åtferd, som må definerast og målast. Dersom skåre på eit måleverktøy har samheng med denne framtidige åtferda, kan me seie at verktøyet har prediktiv validitet for akkurat denne bestemte åtferda (Cooper, Robertson & Tinline, 2003).

Samtidig validitet handlar om samanhengen mellom skårar på måleverktøyet me brukar og ei kriterieåtferd på same tidspunkt (samtidig; Cozby, 2007). Denne typen validitet kan undersøkjast på fleire måtar, mellom anna ved å undersøkje om to eller fleire grupper skårar ulikt på verktøyet på måtar som me forventar, eller ved å studere korleis folk som skårar ulikt på verktøyet oppfører seg i ulike situasjonar. Kriterieåtferda må uansett definerast og målast.

Kriterieproblemet. Eit problem med kriterievaliditet er å avgjere kva som er gode kriteriar og korleis ein skal måle desse. Kva kriteriar skal ein til dømes bruke for å vurdere jobbprestasjon? For å seie noko om testskåren sin samheng med jobbprestasjon, må konseptet jobbprestasjon definerast og målast. Dette er ikkje enkelt, fordi jobbprestasjon kan definerast på veldig mange ulike måtar. Når ein først har definert kriteriet, finst det mange ulike måtar å måle det på. Enkelte kriterium vil vere konkrete og kvantitativt målbare, medan andre er abstrakte omgrep som blir vurderte

kvalitativt. Definisjon og måling av kriteriar blir like avgjerande for kriterievaliditet som måleverktøyet. Utan tilfredstillande kriteriemål vil skårar bli misvisande og verdilause (Grimsø, 2004).

Validitet og seleksjon. Sjølv om ein finn gode kriteriemål, kan resultat på kriteriemåla påverkast av veldig mange andre faktorar enn akkurat det som blir målt med vårt måleverktøy. Til dømes vil jobbprestasjon vere avhengig av mellom anna korleis personen blir motteken og trivst i organisasjonen, arbeidsmoralen i organisasjonen og kvalitet på leiinga, og forhold utanfor organisasjonen, som økonomiske nedgangstider. I tillegg vil andre personlege eigenskapar, som ikkje er målt eller tekne med i vurderinga, spele ei rolle. Dette betyr ikkje at eigenskapen me måler er ein ubetydeleg faktor for jobbprestasjon, men at me må ha realistiske forventningar til kor mykje varians me skal kunne forklare ut frå det me måler, og kor valide måleverktøya våre skal vere.

Validitet for psykologiske testar. Psykologiske testar har ofte validitetskoeffisientar ned mot 0,2, noko som gir ein samanheng mellom testskåre og kriterium på berre 4%. Dei mest valide metodane har validitet på 0,6, og forklarar 36% av samanheng mellom skåre og kriterium (Skorstad, 2008). Ein kan då spørje seg om bruk av testar har nokon praktisk verdi. For å forstå nytten av testar som kan predikere berre ein liten del av framtidig prestasjon, må ein tenkje i form av sannsyn og statistikk.

Ut frå antakinga om at menneskelege eigenskapar er normalfordelte, vil dei fleste personane ein trekkjer ut tilfeldig vere gjennomsnittleg dyktige. Nokre vil vere under gjennomsnittet dyktige, og andre vil vere over gjennomsnittet dyktige. Det viktigaste målet med seleksjon er å unngå å velje ut personar som er under gjennomsnittet dyktige, eller ueigna. Dersom ein ved hjelp av testar kan avvise personane som er ueigna, og i

tillegg plukke ut kandidatar som er berre litt over gjennomsnittet dyktige, er dette målet nådd. Seleksjonsprosessen blir dermed ein prosess der ein prøver å auke sannsynet for å finne kandidatar som er litt betre enn gode nok (Skorstad, 2008).

Dersom me set eit «cut-off point» på ein eigenskap me er interessert i til eit standardavvik over gjennomsnittsskåren, veit me at alle kandidatane som skårar over cut-off verdien er blant dei 15% i befolkninga som skårar høgast på denne eigenskapen. Dersom me hadde valt kandidatar tilfeldig, ville det vere 15% sannsyn for å velje ein som skårar over cut-off verdien. Målet med testing er å auke dette sannsynet. Gjennom testing kan me eliminere mange kandidatar me ville vurdere som ueigna.

Skåringssystem. Prestasjonar på testar må skårast og tolkast. Korleis dette blir gjort er avgjerande for kva informasjon me kan trekke ut av testinga. Ein skil mellom kriteriebaserte skåringssystem og normbaserte skåringssystem (Cooper, Robertson & Tinline, 2003). Ved kriteriebaserte system blir kandidaten sin skåre samanlikna med ein standard, og klassifisert deretter. Til dømes kan ein dele alle resultatata inn i «bestått» eller «ikkje bestått», noko som berre fortel oss om kandidaten oppnådde eit bestemt minstekrav. Ved normbaserte skåringssystem blir skåre vurdert i forhold til andre kandidatar sin skåre, eller eit anna utval sin skåre. Ein kan til dømes rangere kandidatane seg i mellom, utan at ein får oppgitt dei eksakte skårane, eller gjere skårar om til persentilskårar. Dess meir finmaska eit skåringssystem er, dess lettare blir det å oppdage individuelle forskjellar og skilje kandidatane frå kvarandre.

Normgrunnlag. Testar blir normerte på bestemte grupper på bestemte tidspunkt. Ein person sin skåre på ein test seier oss noko om korleis personen presterer i forhold til denne normgruppa, og ein kan trekke slutningar om personen relativt til normgruppa. Ved tolking av testresultat må ein alltid vurdere opp mot det utvalet testen er normert

for. Særleg i mindre land som Noreg kan denne distinksjonen vere viktig, fordi mange av testane som blir nytta er utvikla i andre land og normerte i andre kulturar. Ein stor del av psykologisk forskning går føre seg i USA, og validering og normering blir typisk gjennomført der, ofte på college-studentar, før testar blir importerte og oversette til norsk. Det er ikkje gitt at fordelinga på ein eigenskap er den same i ulike kulturar, og heller ikkje i så ulike grupper som college-studentar i USA og arbeidstakarar i Noreg. På enkelte måleverktøy blir det gjennomført normeringsarbeid i kvart enkelt land, men det lokale normgrunnlaget er ofte betydeleg mindre, då slikt arbeid er tidkrevjande og dyrt (Skorstad, 2008).

Aukingsvaliditet («Incremental validity»). For å få ut meir informasjon og skilje søkjarane frå kvarandre, ønskjer me å skape forhold med aukingsvaliditet. Aukingsvaliditet blir skapt gjennom å søkje informasjon om eit fenomen frå fleire uavhengige kjelder. I seleksjonprosessar kan dette gjerast ved å setje saman eit testbatteri, som består av fleire testar eller oppgåver som måler same eigenskap. Tilfeldigheiter eller feilmåling kan påverke ein kandidat sitt resultat på ein enkelt test, men sannsynet for at dette skal skje på alle testresultata er særst lite (Skorstad, 2008). I tillegg til bruk av testbatteri kan ein få informasjon om kandidatane gjennom andre kjelder, til dømes Curriculum Vitae, oppgåver på vurderingssenter, referansar eller intervju. Ved å undersøkje same eigenskap på fleire måtar, og ta stilling til det samla resultatet, vil grunnlaget vårt for å trekkje slutningar vere langt betre enn med berre eitt testresultat. Testresultat skal kun vere eit supplement i ein seleksjonsprosess, og skal alltid nyttast saman med annan informasjon. Bruk av mange informasjonskjelder vil minimere effekten av feilkjelder ved testing (Johnsen & Pallesen, 2006).

Baserate. Baserate er prosentdelen av utvalet og søkjarmassa som fell innanfor eit bestemt kriterium, og som blir rekna som eigna. Baserate seier med andre ord noko om sannsynet for å finne det me er ute etter (Skorstad, 2008). Dersom me skulle trekke kandidatar frå eit tilfeldig utval, og cut-off blei sett til eit standaravvik over gjennomsnittet, kunne me seie at 15 prosent av utvalet er eigna, med føresetnad om at eigenskapen me måler er normalfordelt. Det vil seie at me berre er interesserte i dei 15 prosentane som skårar høgast på denne eigenskapen. Baserate vil dermed i dette tilfellet vere 15 prosent.

Kva eigenskapar som er viktige og kva krav som skal stillast, er spørsmål som skal besvarast i arbeidet med stillingsanalysen. Baserate vil vere ein konsekvens av krava som blir stilte; låge krav vil gje høgare baserate, høge krav vil gje lågare baserate. I utforminga av seleksjonsprosessen vil ein med andre ord kunne påverke baseraten blant kandidatane. Dette er noko anna enn å påverke det faktiske nivået på dei aktuelle eigenskapane.

I seleksjonsprosessar er det sjeldan me opererar med tilfeldige utval. Søkjarar på stillingar er vanlegvis meir eigna på ein del aktuelle eigenskapar enn gjennomsnittsbefolkninga. Til dømes vil søkjarar til marinejegerkommandoen vanlegvis ha betre symjeevner enn normalbefolkninga, og søkjarar på professorstillingar vil truleg ha betre intellektuelle evner enn gjennomsnittet. For enkelte eigenskapar som er nødvendige i stillingar vil med andre ord baseraten blant søkjarane vere høg. Nokre stillingar stiller spesielt høge krav, eller krev eigenskapar som er sjeldne i befolkninga, og som òg vil vere sjeldne blant søkjarane. Eit døme kan vere krav til parallell prosesseringsevne hos jagarpilotar. I slike tilfelle er krava så høge at det er eit fåtal av søkjarane som oppfyller dei, og baseraten er følgeleg låg. Dersom baseraten for ein

eigenskap som er viktig i den aktuelle stillinga er særst låg, er det viktig å finne gode metodar for å auke sannsynet for å finne eigna kandidatar. I motsette tilfelle, der baseraten på ein eigenskap er særst høg, vil kanskje ikkje testskårar gi oss meir informasjon enn det me allereie hadde, då alle kandidatane vil gjere det bra på testinga (Skorstad, 2008).

Seleksjonsratio. Eit viktig moment ved seleksjon er kor mange ledige stillingar ein skal fylle, og kor mange kandidatar ein har å ta av. Seleksjonsratio er eit uttrykk for kor stor andel av kandidatane som blir testa som skal tilsettast (Johnsen & Pallesen, 2006). Høg seleksjonsratio betyr at mange av kandidatane, eller alle, som har tilfredstillande skårar vil få tilbod om stilling. Låg seleksjonsratio betyr derimot at få, eller berre ein, kandidat vil få tilbod om stilling, sjølv om fleire har tilfredstillande testskårar. Med låg seleksjonsratio kan ein altså ha mange kandidatar som tilfredstiller krava, men som likevel ikkje vil få tilbod.

I utforming av seleksjonsprosessar er både seleksjonsratio og baserate moment ein bør ta omsyn til. Bruk av testar ved seleksjon fungerer best når seleksjonsratioen er høg, samtidig som baseraten for å tilfredstille krava er låg (Johnsen & Pallesen, 2006).

Positiv og negativ seleksjon. Seleksjonsratio og baserate vil òg vere avgjerande for om ein vel å bruke positiv eller negativ seleksjon. Ved negativ seleksjon ønskjer ein å avvise personar med eigenskapar som er uønska i organisasjonen, medan ein ved positiv seleksjon er ute etter å finne personar med dei eigenskapane ein ønskjer (Johnsen & Eid, 2010). Ein kan òg kombinere positiv og negativ seleksjon, til dømes ved å stille minimumskrav på ein bestemt eigenskap og avvise alle kandidatar som ikkje oppfyller minstekravet (negativ seleksjon), og sidan undersøkje korleis dei resterande kandidatane skårar på andre eigenskapar som er ønskjelege (positiv seleksjon). Målet er

å identifisere dei korrekt avviste personane (dei uønska) og dei korrekt utvalde personane (dei ønska; Johnsen & Pallesen, 2006). I forhold til seleksjon av operative leiarar på bakgrunn av personlegdom, kan negativ seleksjon vere det mest hensiktsmessige, då det ser ut til å vere enklare å identifisere personane som er klart ueigna enn å identifisere dei som er særleg eigna (Flin, 2001; Flin, Slaven & Whyte, 1996).

Seleksjonsprosedyrar må vere gjennomtenkte dersom dei skal ha nokon verdi. Det ligg mykje arbeid bak gode prosedyrar for seleksjon. Det er mange faktorar å ta omsyn til, og ein må vere audmjuk i forhold til kor sikker ein kan vere i vala som blir gjort.

Psykologiske testar har som nemnt i liten grad blitt nytta i seleksjon av plattformsjefar (Flin & Slaven, 1996). Dette betyr ikkje at seleksjonsprosedyrane er dårlege. Kandidatane må vise seg dugande over lang tid i praktiske samanhengar som er direkte relaterte til arbeidsoppgåvene dei blir vurderte for, og dette kan truleg fortelje mykje om i kva grad dei er eigna eller ikkje. Imidlertid er nok seleksjonsprosedyrane heller ikkje perfekte. Enkelte sider ved personlegdomen blir gjerne ikkje tydelege før i særleg stressande situasjonar, eller før personen faktisk blir plassert i ei leiarstilling (Hogan & Hogan, 1997). Det kan derfor tenkast at bruk av psykologiske testar kan medverke til aukingsvaliditet i seleksjonprosedyrane, ved å måle sider av personlegdom som ikkje er så lette å observere direkte.

Det aktuelle oljeselskapet nyttar seg av ei mengd prosedyrar og testar i seleksjonsprosessar til ulike stillingar. Verktøya som blir nytta i denne oppgåva er HPI og HDS. HPI er basert på femfaktormodellen, og det vil derfor først bli gjort kort greie for trekktilnærminga til personlegdom og arbeidet som ligg bak femfaktormodellen.

Personlegdomsteori

Personlegdom kan definerast som den totale summen av åtferdsmessige og mentale karakteristikkar som er distinkte for eit individ (Colman, 2003). Menneskeleg personlegdom har lenge vore av interesse for psykologisk forskning, og det er gjort mange forsøk på å utforme teoriar som skal beskrive og forklare personlegdom. Nokre teoriar, til dømes Freud sin teori om psykoseksuelle stadiar, har prøvd å forklare korleis personlegdom blir forma og kva strukturar han består av. Andre tilnærmingar har fokusert på klassifisering og organisering av dei individuelle forskjellane som eksisterer mellom folk.

Trekktilnærminga. Ei tilnærming med fokus på klassifisering av individuelle forskjellar, er «trekkperspektivet», òg kalla «det disposisjonelle domenet» (Larsen & Buss, 2010). Denne tilnærminga tek utgangspunkt i at individuelle forskjellar kan klassifiserast i form av personlegdomstrekk, òg kalla «disposisjonar», som er rimeleg stabile over tid og til ei viss grad konsistente mellom situasjonar (Larsen & Buss, 2010). I forhold til moderne klassifisering og kvantifisering av personlegdom, som ein gjer ved personlegdomstesting og seleksjon, er trekkperspektivet den absolutt viktigaste tilnærminga.

Innanfor trekkperspektivet har det vore fleire forsøk på kategorisering og utforming av taksonomiar, med varierende tal trekk. Tre av dei viktigaste taksonomiane er Hans Eysenck sin hierarkiske modell med tre faktorar, Raymond Cattell sin modell med 16 faktorar, og femfaktormodellen (Larsen & Buss, 2010).

Femfaktormodellen. Taksonomien som har fått absolutt mest merksemd sidan 1990-talet er femfaktormodellen, eller ”Big Five”. Det er imidlertid fleire versjonar av modellar med fem faktorar, med ulike namn på nokre av faktorane. Versjonen som har fått mest merksemd tilhøyrer Paul T. Costa jr. og Robert R. McCrae (1992).

Femfaktormodellen byggjer på ein kombinasjon av ei leksikal og ei statistisk tilnærming. Den såkalla «leksikalhypotesa» går ut på at viktige forskjellar mellom folk naturleg blir ein del av språket, og at ein derfor kan undersøkje språk og finne trekk-beskrivande ord (Larsen & Buss, 2010). Dei forskjellane mellom folk som er viktige, vil truleg ha fleire ord til å beskrive desse forskjellande, enn forskjellar som er mindre viktige. Ei leksikal tilnærming går ut på å identifisere trekk-beskrivande ord, og bruke desse som utgangspunkt for ein modell (Matthews & Whiteman, 2003). Når ein har identifisert mange slike trekk-beskrivande ord, kan ein gjennomføre statistiske analysar på materialet, og sjå kva ord som grupperer seg saman, og som truleg utgjer viktige dimensjonar for individuelle forskjellar (Larsen & Buss, 2010).

Arbeidet med femfaktormodellen starta på 1930-talet, då Gordon Allport og Henry S. Odbert gjekk gjennom engelskspråklege ordbøker og identifiserte over 17 000 trekk-beskrivande ord i det engelske språket. Dei fordelte så desse orda på fire lister; ei liste for stabile trekk, ei liste for mellombelse tilstander, humør og aktivitetar, ei liste for sosiale evalueringar, og ei liste med metaforiske, fysiske og tvilsomme omgrep (Larsen & Buss, 2010).

Lista med stabile trekk, som inneheldt ca. 4500 ord, blei brukt av Cattell i 1943, som utgangspunkt for hans analyse av personlegdomstrekk. Cattell reduserte lista til eit sett av 171 grupper av trekk, ved å ta vekk nokre ord og slå saman andre. Etter vidare arbeid enda Cattell opp med eit sett med 35 grupper av personlegdomstrekk (Larsen & Buss, 2010).

Den første som kom fram til ei løysing med fem faktorar var Donald W. Fiske, som i 1949 plukka ut 22 av Cattell sine 35 grupper med trekk og gjennomførte

faktoranalyse på desse. Fiske gjennomførte berre eit enkelt studium, på ei ganske lita gruppe, og modellen hans påverka derfor ikkje feltet i stor grad (Larsen & Buss, 2010).

I 1961 gjorde Ernest Tupes og Raymond Christal eit meir omfattande arbeid, på åtte ulike grupper, og kom gjennom faktoranalyse fram til ein taksonomi med fem faktorar. Dei fem faktorane er ekstraversjon, medmenneskelegdom, planmessigheit, nevrotisisme, og openheit for erfaringar. Kvar av desse fem faktorane er bygd opp av seks underordna fasettar (Martinsen, Nordvik & Østbø, 2005).

Denne faktorstrukturen vart seinare replikert av fleire andre forskarar, og har no blitt replikert på fleire språk og i fleire kulturar. Femfaktormodellen har oppnådd større konsensus enn nokon annan taksonomi innanfor personlegdomspsykologien (Larsen & Buss, 2010).

Costa & McCrae (1992) brukte resultat frå arbeidet til mange andre forskarar til å avgjere kva domene av personlegdom som var viktige å måle, konstruerte skalaer for å måle domena, og kom gjennom faktoranalyse fram til ein modell med fem faktorar (Matthews & Whiteman, 2003). Costa & McCrae (1992) forsøkte å vise at det faktisk var betydeleg semje mellom mange tilsynelatande ulike personlegdomstaksonomiar, gjennom å korrelere sine skalaer med resultat frå andre populære personlegdomsinstrument. Omtrent halvparten av den felles variansen i dei fleste personlegdomsinventoriar kan gjerast greie for av modellen til Costa & McCrae (1992), og faktorstrukturen til nesten alle personlegdomsinventoriar kan reproduserast dersom ein kjenner assosiasjonen deira med femfaktormodellen (O'Connor, 2002). Dette tyder på at femfaktormodellen kan vere ein dekkjande modell for forskjellar i menneskeleg personlegdom (Matthews & Whiteman, 2003).

Mykje av populariteten til modellen kjem av dei gode resultatane frå måleverktøyet utvikla av Costa & McCrae (1992). Den reviderte versjonen blir kalla «Nevrotisism, Extraversjon, Openness Personality Inventory – Revised» (NEO PI-R). NEO PI-R er oversett til meir enn 40 språk, og er blant dei mest brukte personlegdomstestane i verda (Martinsen, Nordvik & Østbø, 2005). Metaanalysar har vist samanhengar mellom skårar på NEO PI-R og åtferdskriteriar (td. Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Tett & Christiansen, 2007).

Den femte faktoren. Medan fire av dei fem faktorane er grundig replikert i mange ulike kulturar, er det ei viss usemje rundt den femte faktoren, openheit for erfaring. Denne faktoren har fått ulike namn, og er assosiert med noko ulike eigenskapar i ulike kulturar. Til dømes har ein funne at medan denne femte faktoren i Tyskland best blir omtala som intelligens, talent og evner, er dei mest beskrivande dimensjonane i Nederland progressiv på den eine enden, og konservativ på den andre, medan ein i Tyrkia finn ein tydeleg femte faktor som kan kallast openheit (Larsen & Buss, 2010).

Kritikk. Femfaktormodellen har òg blitt kritisert for å vere for enkel og ha for få trekk til å dekkje heile personlegdomskonseptet, og forskarar foreslår med jamne mellomrom nye trekk som bør inkluderas. Trass i eit samlande overordna rammeverk, er det ikkje full semje i feltet rundt kva som er det eksakte antal faktorar ein bør operere med. Det har til dømes blitt hevda at dei fem faktorane er for globale til å predikere åtfærd på ein nyttig måte (Block, 1995).

I tillegg til NEO PI-R er det utvikla fleire modellar og måleverktøy basert på femfaktormodellen. Talet faktorar desse måleverktøya opererer med varierar, og kvaliteten på verktøya varierer. Eit slikt verktøy er HPI. Medan faktorstrukturen i

måleverktøyet HPI byggjer på femfaktormodellen, ligg det òg ein eigen teori om menneskeleg personlegdom bak arbeidet med HPI.

HPI og sosioanalytisk teori

Arbeidet med HPI tek utgangspunkt i sosioanalytisk teori, som er utvikla av Robert Hogan (Hogan, 1983). Sosioanalytisk teori byrjar med tre premiss. 1) Mennesket utvikla seg som eit sosialt dyr som levde i grupper med kultur. 2) Alle grupper av primatar og menneske har eit statushierarki, som organiserer livet i gruppa. 3) Religion er ein veldig gamal og universell del av menneskeleg kultur, og kan tenkjast å reflektere eit viktig menneskeleg behov (Hogan & Shelton, 1998). Desse tre premissa leiar til tre påstandar om universell menneskeleg motivasjon. For det første har folk eit behov for å føle seg aksepterte, likte og støtta, og dei fryktar å bli kritiserte, oversett eller avvist. For det andre ønskjer folk status, makt og kontroll over ressursar, og dei fryktar å miste den status og makt dei har. For det tredje ønskjer folk at liva deira skal vere føreseielege, ordna, og behagelege, og dei fryktar kaos, tilfeldigheiter og ubehagelege overraskingar (Hogan & Shelton, 1998). Fordi desse behova er så sentrale, brukar folk store deler av livet på å søkje etter aksept, status og mening, og unngå avvisning, maktesløyse og meningsløyse. Sagt med enklare ord søkjer folk å komme overeins, komme seg til topps (i gruppa), og finne mening. Ønsket om å komme overeins og ønsket om å komme seg til topps vil ofte komme i konflikt med kvarandre (Hogan & Shelton, 1998). I følgje sosioanalytisk teori kan desse behova reknast som universelle, og vil følgeleg prege menneskeleg personlegdom.

Folk er òg ulike på mange måtar, og i følgje sosioanalytisk teori er det særleg på to dimensjonar at folk er ulike (Hogan & Shelton, 1998). Den eine dimensjonen er temperament; heritable trekk som gir ein karakteristisk emosjonell tone ved kvart

individ sin personlegdom. Den andre dimensjonen er strategiar folk brukar for å komme overeins, komme seg til topps, og finne meining. Nokre strategiar er meir effektive enn andre, og nokre personar er meir villege til å endre sine strategiar enn andre.

To perspektiv på personlegdom. Vidare meiner Hogan og kollegaer at personlegdom kan definerast frå to ulike perspektiv; innsida av personen og utsida av personen (Hogan & Shelton, 1998). Personlegdom frå innsida av personen dreier seg om prosessane inne i folk, som forklarar handlingane deira. Den viktigaste komponenten i personlegdom frå innsida er identitet; vår eiga oppleving av personen som me tenkjer at me er, og som me trur og håper at andre vil tenkje at me er. Personlegdom frå utsida dreier seg derimot om korleis personen blir oppfatta og beskrive av andre (Hogan & Shelton, 1998). Personlegdom frå utsida tilsvarar personen sitt omdømme, og kan omtalast i form av trekk.

Desse to definisjonane gir to ulike tilnærmingar til å studere personlegdom. Det er enklare å studere personlegdom frå utsida enn personlegdom frå innsida. Medan personlegdom frå innsida må undersøkjast gjennom utspørjing av personen sjølv, som er den einaste med tilgang til opplevinga av identitet, kan personlegdom frå utsida undersøkjast gjennom skåring av åtferd eller ratingar gjennomført av observatørar. Sidan åtferd best kan predikerast ut frå tidlegare åtferd, og sidan ein person sitt omdømme er bygd opp av andre personar sine beskrivingar av personen si tidlegare åtferd, kan personen sitt omdømme vere ein valid måte å predikere framtidig åtferd på (Hogan & Shelton, 1998).

Det er viktig å skilje mellom kva ein person ønskjer eller prøver å gjere, og korleis forsøka fungerer, blir oppfatta og evaluert. Denne skilnaden følgjer dei to definisjonane av personlegdom. Folk oppgir gjerne andre strategiar og haldningar i samtale enn kva

dei viser i åtferd, og er ofte uvitande om kva åtferd dei faktisk demonstrerer (Argyris, Putnam & Smith, 1985; Argyris, 2012). Det er ikkje dermed sagt at personlegdom frå innsida er utan betydning. Identitet er eit omgrep som omfattar personen sine håp, draumar, mål, forventningar og idealiserte sjølvbilete. Identitet vil vere avgjerande for kva interaksjonar me er villege til å gå inn i, kva roller me er villege til å ta på oss, og korleis me utøver dei (Hogan & Shelton, 1998). Undersøking av identitet kan seie oss noko om strategiane personen har utvikla for å komme overeins, komme seg til topps og finne meining, om personen si oppleving av eigen identitet, og kan brukast til å forklare åtferd i ettertid (Hogan & Shelton, 1998).

Sosial interaksjon. Som tidlegare nemnt går sosioanalytisk teori ut frå at menneske har grunnleggande motiv om å komme overeins, komme seg til topps, og finne meining. Verktøyet for å komme overeins og komme seg til topps er sosial interaksjon, som vil foregå både i arbeidsliv og privatliv. Folk er ulike i interesse og strategiar for å komme overeins og komme seg til topps, og dette vil manifestere seg i sosial interaksjon. Folk som er mest interesserte i å komme overeins vil vere samarbeidsvillege, lydige, vennlege, og prøve å ikkje skilje seg ut frå gruppa. Folk som er mest interesserte i å komme seg til topps vil melde seg frivilleg, ta initiativ, søkje ansvar, og prøve å utmerke seg positivt i gruppa (Hogan & Shelton, 1998).

Det er desse forskjellane Hogan er interessert i å predikere og forklare, då dei viser seg å vere nært knytte til jobbprestasjonar (Hogan & Shelton, 1998). Livet kan sjåast som sekvensar av interaksjonar, og korleis folk handterer desse interaksjonane over tid vil avgjere i kva grad dei lukkast. Arbeid er ein del av livet, og interaksjonar på arbeidsplassen vil avgjere korleis prestasjonar i arbeidslivet blir vurdert. Interaksjonar i arbeidslivet vil innehalde ulike roller og ein agenda, definert ut frå organisasjonen.

Måten ein person utøver si rolle i ein interaksjon, vil vere ein funksjon av hans eller hennar identitet, strategiane for å komme overeins og komme seg til topps, og sosiale evner. Etter interaksjonen vil kvar person evaluere den andre sin prestasjon. Om evalueringa er positiv eller negativ vil avhenge av kor givande personen var å forhalde seg til. Kva som er givande vil variere med situasjonen, men kan i prinsippet analyserast. I kva grad ein bidreg til arbeidet med å nå organisasjonen sine mål, kan vere ein faktor i vurdering av kor givande det er å forhalde seg til ein person, men Hogan meiner at denne vurderinga omfattar mykje anna i tillegg. Den viktigaste faktoren kan vere å bidra til mål den andre personen vurderer som viktige, mål som ikkje nødvendigvis er dei same som organisasjonen sine uttalte mål. Seinare omtalar av den andre personen vil oppsummere evalueringane som blir gjort etter kvar interaksjon, og det er denne oppsummeringa som utgjer personen sitt omdømme (Hogan & Shelton, 1998).

Sosiale evner. Sosiale evner er moderatorvariabelen som sit mellom folk sine ønskje og intensjonar, og korleis forsøka deira blir oppfatta og evaluerte (Hogan & Shelton, 1998). Sosiale evner er med andre ord ein viktig faktor i forhold til individuelle forskjellar i status og popularitet. Personlegdom og sosiale evner er to ulike ting. Medan personlegdom er relativt vedvarande og stabilt, er sosiale evner moglege å øve opp (Hogan & Shelton, 1998). Gode sosiale evner kan sameksistere med lite ettertrakta personlegdomstrekk, i form av til dømes usikkerheit og egoisme, merkelege og irrasjonelle mål, eller disposisjon til svik og løgn (Hogan & Shelton, 1998).

Personlegdom og jobbprestasjon. Oppsummert kan ein seie at personlegdom kan definerast på to måtar. Frå innsida består personlegdom av a) folk sine behov for inkludering og aksept i gruppa, status, og føreseielegheit, som folk søker å oppfylle

gjennom sosial interaksjon, og b) folk sin identitet, som inkluderer strategiane dei nyttar for å handtere sosial interaksjon. Frå utsida består personlegdom av ein person sitt omdømme, som reflekterer korleis hans eller hennar forsøk på å komme overeins og komme seg til topps har blitt evaluert etter gjentekne interaksjonar. Omdømme er generelt likt vurderingar av jobbprestasjon, og begge reflekterer i kva grad personen har lukkast i forsøka på å komme overeins og komme seg til topps. Jobbprestasjon blir dermed ein funksjon av andre personar si oppfatning. Sosiale evner er koblinga mellom kva ein person ønskjer eller prøvar på, og korleis andre evaluerer personen sine forsøk (Hogan & Shelton, 1998).

For å koble personlegdom med jobbprestasjon, må ein først spesifisere ein passende taksonomi for personlegdomsvariablar, og korleis ein koblar personlegdom med prestasjonskriteriar (Hogan & Shelton, 1998). Det er dette Hogan har forsøkt å gjere gjennom HPI.

Skalaane i HPI. Hogan & Hogan (1992) anerkjenner femfaktormodellen som ein nyttig måte å tenkje om personlegdom, men argumenterer likevel for at fem generelle faktorar er for breie til å fange alle aspekt ved evaluering av jobbprestasjon. Hogan & Hogan (1992) har gjennom sitt arbeid komme fram til ein taksonomi med sju skalaer. Faktoren ekstraversjon frå femfaktormodellen er delt inn i skalaane selskapelegheit og ambisjon, og faktoren openheit frå femfaktormodellen er splitta opp til skalaane intellektualitet og studieinteresse (Hogan & Hogan, 2006b). Dei sju skalaane i HPI er:

- Tilpassing («Adjustment»); i kva grad ein person framstår emosjonelt stabil og i stand til å tole stress. Personar med høg skåre framstår rolege og med stabilt humør.

- Ambisjon («Ambition/Potency»); kva grad av påverknad og energi ein person viser, og kor sterkt inntrykk han eller ho gir. Personar med høg skåre framstår sosialt sjølvsikre, energiske, konkurranseorienterte, og gjerne som leiarar.
- Selskapelegheit («Sociability/Affiliation»); kva grad ein person verkar å trenge og sette pris på sosial interaksjon. Personar med høg skåre framstår utadvendte, mottakelege, deltakande og interesserte i samtale.
- Sympatiskheit («Likeability/Agreeableness»); i kva grad ein person framstår skarpsindig, høfleg, varm og sosialt sensitiv. Personar med høg skåre framstår hyggjelege, tolerante, høflege, hjelpsomme, ikkje defensive, og generelt enkle å komme overeins med.
- Ordentlegheit («Prudence/Dependability»); i kva grad ein person framstår samvitsfull, konform, og til å lite på. Personar med høg skåre framstår disiplinerte, velorganiserte, ærlege, og med aksept for autoritet.
- Intellektualitet («Intellectance»); i kva grad ein person blir oppfatta som mentalt kvikk, kreativ og fantasifull. Personar med høg skåre framstår kultiverte, mentalt skarpe, nysgjerrige, intellektuelle, og som sjølvstendige tenkjarar.
- Studieinteresse («School success/Achievement»); i kva grad ein person verkar å verdsette læring for si eiga skuld og å etterstrebe kompetanse i arbeidet. Personar med høg skåre framstår som hardtarbeidande, prestasjonsorienterte og uthaldande (Hogan & Hogan 2006).

Matching til målekriteriar. Validiteten til personlegdomsmål aukar når målekriteria er valde ut frå ein jobbanalyse (Sandal, 2011). Til dømes bør mål på planmessigheit brukast til å predikere konformitet, men ikkje innovasjon, og mål på

intellektualitet brukast til å predikere utbytte av trening/opplæring, men ikkje konformitet. Hogan foreslår å matche målekriteriar med skalaer på følgjande måte:

- Tilpassing; vurdering frå leiar, oppmøte, oppgitt stress, kor ofte ein skiftar jobb.
- Ambisjon og Selskapelegheit; leiarskap, initiativ, forfremming i organisasjonen.
- Sympatiskheit; jobbtilfredsheit, kvalitet på sosial interaksjon, lagspelar.
- Ordentlegheit; ærlegdom, sikkerheit, og grad av personleg engasjement i

organisasjonen («organizational citizenship»).

- Intellektualitet og Studieinteresse; utbytte av trening/opplæring, akademiske prestasjonar, prestasjonsorientering, innovasjon.

Samanheng mellom responsar og jobbprestasjon. Dersom personlegdomsmål predikerer bestemte aspekt ved jobbprestasjon, blir det påfølgjande spørsmålet kvifor det er sånn. Ein viktig del av svaret blir kva folk faktisk gjer når dei svarar på ledd på eit personlegdomsmål. Sosioanalytisk teori har sitt eige syn på responsteori («item response theory»), og går vekk frå det konvensjonelle synet som seier at folk driv «sjølvrapportering». Sjølvrapportering inneber at respondenten gir sannferdig informasjon om tidlegare åtferd, basert på eigne minne. Hogan meiner at dette synet er basert på tre antakingar. Den første er antakinga om at trekk er verkeleg storleikar; dei er «nevropsykiske strukturar» som eksisterer ein stad inne i folk. Desse nevropsykiske strukturane forårsakar regularitetar i åtferd, som andre personar kan beskrive med trekkadjektiv. Den andre antakinga er at når folk svarar på ledd på personlegdomsmål, eller på spørsmål i eit intervju, så undersøker dei eigne minne, samanliknar kvart ledd med spesifikke minne, og responderer ut i frå dette. Den tredje antakinga er at aktiviteten i folk sine nevropsykiske strukturar blir projisert inn i responsane deira på kvart ledd, via sjølvrapporteringsmekanismen (Hogan & Shelton, 1998). Ut frå dette synet vil ein høg

skåre på eit mål på ekstroversjon tyde at respondenten har ein over gjennomsnittet aktiv nevropsykisk struktur som forårsakar både ekstrovert åtferd og høg skåre på eit mål på ekstroversjon.

Problemet med sjølvrapporteringssynet er at hukommelse ikkje fungerer på måten som Hogan & Shelton (1998) hevdar dette synet antek. Forsking på hukommelse tyder på at folk konstruerer minna sine, ofte på sjølvtenande måtar (Loftus & Hoffman, 1989). Minne er teoriane våre om korleis me pleidde å vere og korleis hendingar skjedde, og er ofte direkte feilaktige (Loftus & Hoffman, 1989). Dersom svar på personlegdomsmål er sjølvrapportar om tidlegare åtferd, er sanningsverdien i desse svara tvilsam. Vidare er det eit stort sprang frå nevrokjemisk aktivitet i hjernen til svar på eit ledd i eit personlegdomsmål. Sjølvrapporteringssynet er ikkje umogleg, men det er usannsynleg (Hogan & Shelton, 1998).

Sjølvpresentasjon. Forfattarane bak sosioanalytisk teori har eit anna syn på kva folk gjer når dei svarar på ledd på personlegdomsmål. Dei meiner respondentar gjer det same når dei svarar på ledd på eit skjema som dei gjer i annan sosial interaksjon; dei fortel andre korleis dei ønskjer å bli oppfatta for å komme overeins og komme seg til topps. Respondentar driv sjølvpresentasjon, ikkje sjølvrapportering (Hogan & Shelton, 1998). Sjølvpresentasjon er vanlegvis oppriktig; respondentar meiner det dei svarar. Konsistens i svar representerer konsistens i sjølvpresenterande åtferd, og begge deler blir styrt av same underliggande identitet. Svar på ledd er døme på sjølvpresenterande stil, og dei kan kodast og evaluerast som all anna interpersonleg åtferd. Uansett kva respondenten sin intensjon er når han eller ho svarar på eit ledd, og uansett kva intensjonen er når han eller ho svarar på eit spørsmål under eit intervju, så kan

responsen kodast i positiv eller negativ retning som døme på sjølvtilitt, ambisjon, sympatiskheit, selskapelegheit, nysgjerrigheit, og så vidare (Hogan & Shelton, 1998).

Oppsummering. Tankegangen bak HPI kan oppsummerast på følgjande måte:

Jobbprestasjon tilsvarar ein person sitt omdømme, og består av andre personar sine vurderingar av kor givande personen er å forhalde seg til i sosial interaksjon.

Arbeidslivet kan sjåast som seriar av episodar med sosial interaksjon. Det folk gjer i sosial interaksjon blir definert som sjølvpresenterande åtferd, og det er akkurat det same folk gjer når dei svarar på personlegdomsmål. Dersom ein finn samanhengar mellom korleis folk svarar og korleis jobbprestasjonane deira blir vurderte, kan ein bruke skårar på personlegdomsmål til å predikere korleis jobbprestasjonen deira vil bli vurdert på eit seinare tidspunkt.

HPI er utforma for å bedømme den normale personlegdom, og er ikkje tenkt brukt for utgreiing av patologi eller i andre kliniske samanhengar (Hogan & Hogan, 2006b). Verktøyet er meint å gi informasjon om den «lyse sida» av personlegdom; karakteristika som kjem til uttrykk i sosialt samspel, og som lettar eller hemmar personen si evne til å oppnå måla sine innanfor utdanning og yrkesliv (Hogan & Hogan, 2006b). Hogan har òg utvikla eit anna måleverktøy, HDS, som er meint å ta for seg sider ved personlegdom som HPI ikkje dekkjer.

HDS og den mørke sida av personlegdom

Forsking på leiing har i lang tid vore interessert i å identifisere eigenskapar som kjenneteiknar gode leiarar (td. Stogdill, 1948). I dei seinare åra har forskinga òg byrja å ta for seg kjenneteikn ved dårleg leiarskap, og ein har byrja å undersøkje personlegdomseigenskapar som kan henge saman med mislukka, ineffektiv eller destruktiv leiing. Dårlig leiarskap ser ut til å vere utbreidd (Einarsen, Skogstad, Aasland

& Løseth, 2002). Det er blitt nytta mange ulike omgrep i tilnærmingar til dårleg leiing. Døme er «helsefarleg leiing», «destruktiv leiing», «den stakkarslege tyrann» (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2002), «inkompetent leiing», og «mislykka leiing» (Hogan, Hogan & Kaiser, 2011). Med mange ulike omgrep, eksisterer òg eit stort tal definisjonar på dårleg leiing. Hogan brukar i sitt arbeid omgrepet «avspora leiing», og fokuserer på leiarar som har vellukka karrierer, men som i organisasjonen sine auge aldri lever opp til sitt fulle potensiale, eller som mislukkast i utfordrande situasjonar (Hogan, Hogan & Kaiser, 2011).

Mangel på gode eigenskapar, eller for mykje av dårlege eigenskapar?

Forskning på dårleg leiing har for det meste vore konseptualisert ut frå ein tankegang om manglar; ein mislukka leiar manglar dei positive personlege eigenskapane som trengs. Eit alternativt syn er at mislukka leiarar har ein del eigenskapar som øydelegg for dei; ein mislukka leiar manglar ikkje nødvendigvis positive eigenskapar, men han eller ho har negative personlege eigenskapar som fører til DLÅ (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2002). Det er dette perspektivet som ligg bak arbeidet med HDS (Hogan & Hogan, 2001).

Negative leiareigenskapar blir gjerne kalla «den mørke sida av leiing» («the dark side of leadership»). Dette kan vere eigenskapar eller åtferdstendensar som under gode vilkår kan føre til framgang, men som òg medfører potensiale for djupt dysfunksjonell åtferd under mindre fordelaktige omstende (Hogan & Hogan, 1997). I følge Hogan vil vanleg kartlegging av normalpersonlegdom, gjerne basert på femfaktormodellen, ta for seg den «lyse sida» («bright side»), og ikkje seie noko om dei dysfunksjonelle trekka folk har. Den lyse sida vil vere den som blir vist fram under jobbintervju eller vurderingssenter på rekrutteringssamlingar. Tendensar frå den mørke sida kan komme

til å bli mest openbare når personen er avslappa, har mista kontrollen, eller på annan måte blir distraherert eller ubekymra i forhold til kva sosialt inntrykk han eller ho gjer på andre. Det kan dreie seg om omstende prega av stress, trøytteik, keisemd eller alvorleg overbelastning på jobben eller i familien (Hogan & Hogan, 2006a).

Teori bak HDS. Den teoretiske bakgrunnen for HDS er basert på arbeidet til Sigmund Freud, Alfred Adler, Karen Horney og Harry Stack Sullivan. Desse studerte alle sjølvdestruktiv åtferd, men forklarte slik åtferd på vidt forskjellige måtar. Freud forholdt seg kun til intrapsykiske prosessar, medan dei andre var interesserte i mellommenneskelege prosessar (Hogan & Hogan, 1997). Medan Freud meinte at menneske kunne beskrivast gjennom deira måte å handtere nevrosane sine på, meinte dei andre at menneske kunne beskrivast ut frå sine forventningar om korleis dei vil bli behandla av andre. Ettersom nokre av desse forventningane er feilaktige, kan folk agere på måtar som fører til at andre blir irriterte på dei. Dei mellommenneskelege teoretikarane meiner det kan vere mange grunnar til at me føler oss utilstrekkelege, og at nesten alle opplever ei usikkerheit rundt noko. Veldig få av oss har ein heilt problemfri oppvekst, og så og seie alle vil utvikle forventningar om å bli utsette for kritikk i visse situasjonar. Vidare vil folk utvikle metodar for å handtere denne kritikken, og nokre av desse metodane vil vere dysfunksjonelle (Hogan & Hogan, 1997). For å studere slike dysfunksjonelle trekk, er det nødvendig med ein taksonomi. Horney (1951) identifiserte ti «nevrotiske behov» som synest å vere den første klassifiseringa av forstyrra mellommenneskelege tendensar. Seinare grupperte ho desse behova i tre tema; «Bevegelse til andre» – å handtere eigen manglande tryggleik gjennom å skape alliansar; «Bevegelse frå andre» – å handtere eigen utilstrekkelegheit ved å unngå kontakt med andre; og «Bevegelse mot andre» – å handtere eigen tvil

gjennom å dominere og kue andre (Horney, 1951). Hogan & Hogan (2006a) såg denne inndelinga som det første steget mot ei klassifisering av dysfunksjonelle tendensar.

Mellom normalitet og patologi. Det kan tenkjast at mellommenneskeleg kompetanse følgjer ei normalfordeling. Eit fåtal menneske i den eine enden av fordelinga er sjølvsikre og effektive i sine relasjonar med andre, medan eit tilsvarande fåtal i den andre enden har grunnleggande tvil om seg sjølv og er relasjonsmessig inkompetente. Det store fleirtalet er å finne i midten; menneske som har opplevd å mislukkast, skuffelse, sagn, kranglar og svik, men som likevel fungerer i varierende grad (Hogan & Hogan, 2006a). Femfaktormodellen kan sjåast som eit tverrsnitt av den kompetente enden av denne fordelinga. For den inkompetente enden er det blitt foreslått ein taksonomi kalla «PSY-5» (Harkness, McNulty og Ben-Porath, 1995; referert i Hogan & Hogan, 2006a). I denne enden blir vennlegheit til fiendtleghet, og planmessigheit til uhederleg og kriminell åtferd. Mellom desse ekstrepunkta ligg personlegdomsforstyringane, i eit område på fordelinga som ikkje er klart definert psykometrisk (Hogan & Hogan, 2006a). Det blir tenkt at personlegdomsforstyringane førekjem i eit mellommenneskeleg åtferdsfelt som tidlegare ikkje har blitt kartlagt eller målt tilfredstillande, eit område mellom måleområda for testar som måler normalpersonlegdom og testar som skal detektere patologi. Det er dette området HDS er meint å ta for seg. Faktorane i HDS er konseptualisert som dimensjonar, ikkje som typologiar. Dette vil seie at kvar faktor har eit spesifikt tema – ein dysfunksjonell tendens – som viser seg i mellommenneskelege relasjonar. Kvar dimensjon følgjer ei normalfordeling, og ein person kan skåre høgt eller lågt på kvar enkelt dimensjon (Hogan & Hogan, 2006a).

Fleirtalet av personane som blir testa vil ha ein høg skåre på minst ein skala. Av det britiske normutvalet ($n = 668$) var det berre 11% som ikkje hadde ein skåre på eller over 90. persentil på minst ein av skalaane (Hogan & Hogan, 2006a). Dette tyder på at dei aller fleste har ei ”mørk side”, men korleis denne sida kjem til uttrykk varierer frå person til person.

HDS og DSM-IV. Hogan & Hogan (2001) meiner at personlegdomsforstyrkingane som blir beskrive i diagnosesystemet ”Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fourth Edition” (DSM-IV; American Psychiatric Association, 1994) kan fungere som ein taksonomi over dysfunksjonelle menneskelege tendensar, samtidig som taksonomien bør reviderast etter kvart som det kjem fram data som ikkje passar inn. I ein gjennomgang av litteratur om leiing fann dei høg grad av semje når det gjaldt eigenskapar som kjenneteikna inkompetente leiarar, og fann at tema som predikerte inkompetanse hos leiarar hadde mykje til felles med personlegdomsforstyrkingar (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Faktorane i HDS er følgjeleg baserte på personlegdomsforstyrkingane i DSM-IV. Det er viktig å presisere at HDS ikkje er intendert for psykiatrisk diagnostikk, men for å identifisere personar som kan få problem med å handtere utfordringar i arbeidslivet (Hogan & Hogan, 2006a).

Oppbygginga av HDS skil seg på to måtar frå taksonomien i DSM-IV. For det første er kategorien Passiv-Aggressiv personlegdom framleis med, fordi Hogan & Hogan (2006a) ser på dette som eit viktig trekk hos enkelte normale, yrkesaktive vaksne menneske. For det andre er målet på antisosial personlegdom utforma for å belyse klassiske psykopatiske tendensar – manipulering, svikefullheit og utnytting – snarare enn ein uhederleg livsstil, vald og kriminalitet (Hogan & Hogan, 2006a).

Fordi HDS er meint for bruk i arbeidslivet er det gjort enkelte endringar i forhold til DSM-IV. Utsagna respondenten skal ta stilling til avspeglar tema frå arbeidslivet, til dømes korleis ein opptrer i høve til overordna og medarbeidarar, og korleis ein forhold seg til konkurranse og framgang. Faktorane har òg fått andre nemningar enn dei ein finn i DSM-IV, for å unngå stigmatisering av folk som skårar høgt på dei ulike faktorane. Det er òg gjort arbeid for å unngå overlapping mellom faktorane, og for å unngå utsagn med openbart medisinsk eller psykiatrisk innhald (Hogan & Hogan, 2006a).

HDS-skalaer. Skalaane i HDS er som følgjer:

- **Flyktig:** handlar om tendensen til å vere lunefull, tverr og inkonsekvent, å bli entusiastisk over nye menneske og prosjekt for deretter å bli skuffa over dei. Parallell til borderline personlegdomsforstyrning i DSM-IV, som er kjenneteikna av utilbørleg sinne, ustabile og intensive forhold som vekslar mellom idealisering og nedvurdering (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Skeptisk:** handlar om tendensen til å vere kynisk, mistenksom, overfølsom for kritikk, og tvilande til andre sine eigentlege intensjonar. Parallell i DSM-IV; Paranoid personlegdomsforstyrning, som er kjenneteikna av mistru og mistenksomheit mot andre, og tolking av andre sine motiv som vondsinna (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Unnvikande:** handlar om tendensen til å vere mot endringar, og uvilleg til å ta sjansar, av frykt for å bli avvist eller vurdert negativt. Parallell til fobisk personlegdomsforstyrning i DSM-IV, som er kjennteikna av sosial hemming, følelse av utilstrekkelegheit og hyperfølsomheit for kritikk eller avvisning (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Avskjerma:** handlar om tendensen til å vere tilbaketrekt, avskjerma og reservert, og mangle interesse for eller innsikt i andre sine følelsar. Parallell til schizoid

personlegdomsforstyrning i DSM-IV, som er kjennteikna av å vere følelsemessig kald og avskjerma frå sosiale relasjonar, og likegyldig overfor berømming og kritikk (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Passiv-Aggressiv:** handlar om tendensen til å vere uavhengig, å ikkje bry seg om andre sine ønskje, og bli irritert eller kranglete dersom dei insisterer. Tilsvarar passiv-aggressiv personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjenneteikna av passiv motstand mot sosial og yrkesmessig adekvat åtferd, og irritasjon når ein blir bedt om å gjere noko ein ikkje vil (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Arrogant:** handlar om tendensen til å vere uvanleg sjølv sikker, å overvurdere egne evner, manglande vilje til å innrømme feil eller lytte til råd, og følgjande manglande evne til å lære av erfaring. Parallell til narsissistisk personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjenneteikna av arrogant og overlegen åtferd eller haldning, samt oppblåsen oppfatning av eigen betydning og egne rettar (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Manipulativ:** handlar om tendensen til å nyte å ta sjansar og å teste grenser, å ha behov for spenning, og å opptre manipulativt, svikefullt, listig og utnyttande. Parallell til antisosial personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjenneteikna av manglande respekt for sanning, impulsivitet og manglande evne til å planlegge, samt manglande evne til å tilpasse seg sosiale normer (Hogan & Hogan, 2006a).

- **Dramatisk:** handlar om tendensen til å vere uttrykksfull, animert og dramatisk, å ønskje merksemd og ha behov for å vere sentrum for merksemd. Parallell til histrionisk personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjenneteikna av å vere overfladisk følsom og merksemdssøkjande, sjølvdramatiserande, teatralisk og bruk av overdrevne følelsemessige uttrykk (Hogan & Hogan, 2006a).

- Eksentrisk: handlar om tendensen til å handle og tenkje i kreative og iblant rare eller uvanlege baner. Parallell til schizotyp personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjenneteikna av annaleis tru eller magisk tenking, og åtferd eller uttrykksmåte som verkar rar, eksentrisk eller sær (Hogan & Hogan, 2006a).

- Perfeksjonistisk: handlar om tendensen til å vere nøye, omstendeleg og perfeksjonistisk, å forholde seg strengt til reglar og rutinar, og vere kritisk til andre sine prestasjonar. Parallell til tvangsmessig personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjennteikna av å vere fokusert på ordentlegheit, reglar, perfeksjonisme og kontroll, samt sær samvitsfull og veldig ufleksibel (Hogan & Hogan, 2006a).

- Usjølvtendig: handlar om tendensen til å vere ivrig etter å gjere andre til lags og avhengig av andre for støtte og rettleiing, å vere uvilleg til å handle sjølvtendig eller til å gå mot straumen. Parallell til usjølvtendig personlegdomsforstyrning i DSM-IV, kjenneteikna av vanskar med å fatte kvardagslege beslutningar utan overdreven rådgjeving og støtte, samt vanskar med å uttrykke negative følelsar, av frykt for å misse støtte eller sympati (Hogan & Hogan, 2006a).

Gruppering av skalaane. Arbeid med faktorstrukturen på HDS har gitt ei tredelt løysing, som korresponderer med Horney si tredelte gruppering og med Tellegen sine overordna faktorar for emosjonalitet (Hogan & Hogan, 2001; Tellegen, 1985). Skalaane flyktig, skeptisk, unnvikande, avskjerma og passiv-Aggressiv korresponderer med temaet «Bevegelse frå andre» i Horney sin modell, og Tellegen sin overgripande faktor «Negativ emosjonalitet». Menneske som skårar høgt på desse skalaane blir nervøse av andre, og handterar usikkerheit gjennom å fjerne seg frå andre menneske (Hogan & Hogan, 2006a). Leiarar som er overdrivent forsiktige med å danne relasjonar eller ikkje stolar på andre, kan passe inn i denne grupperinga (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Skalaane arrogant, manipulativ, dramatisk og eksentrisk tilsvarar Horney si gruppering «Bevegelse mot andre», og Tellegen sin overgripande faktor «Positiv emosjonalitet». Personar som skårar høgt på desse skalaane handterer tvil og usikkerheit ved å trenge seg på andre og dominere, og gjer andre menneske nervøse (Hogan & Hogan, 2006a). Slike leiarar kan til dømes praktisere leiing gjennom manipulering eller bruk av truslar (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Skalaane perfeksjonistisk og usjølvtendig korresponderer med Horney sin tredje gruppering, «Bevegelse til andre», og Tellegen sin overordna faktor «Tvang» («Constraint»). Menneske som skårar høgt på desse skalaane gjer seg sjølv nervøse, og handterer usikkerheit gjennom å nærme seg andre menneske (Hogan & Hogan, 2006a). Leiarar som hamnar i denne gruppa kan oppfattast som trengande, avhengige og overdrivent konforme (Wang, Sinclair & Deese, 2010).

Ei prinsipalkomponentanalyse av interkorrelasjonar mellom skalaane på HDS, basert på svara frå eit amerikansk utval ($n = 2071$), viste at tre komponentar forklarte 62% av variansen. Desse tre komponentane reflekterer tema i Horney sin modell, og resultat tyder derfor på at grupperinga av skalaane er meiningsfull (Hogan & Hogan, 2006a).

Det kan altså sjå ut som at dei 11 skalaane i HDS kan grupperast ut frå overordna tendensar til å trekkje seg unna, dominere over, eller søkje støtte frå andre menneske. Denne grupperinga kan vere nyttig i vurdering av overordna mønster i HDS-profilar.

Bruk av HDS. HDS kan nyttast i selektering av personell, særleg til stillingar der det kan førekomme store påkjenningar, eller der store personlege eller materielle belastningar skal handterast. Eit anna viktig bruksområde er som utgangspunkt for leiarutvikling og rådgjeving for tilsette. Tanken er at innsikt i eigne åtferdstendensar kan

gjere det enklare for personar å handtere utfordrande situasjonar på andre måtar (Hogan & Hogan, 2006a).

Problemstilling og hypoteser

Det aktuelle oljeselskapet har idear om kva eigenskapar dei ønskjer hos sine plattformsejefar, med andre ord har dei idear om kva som er ”the right stuff”. Selskapet gjennomfører ein intern seleksjonsprosess, der dei plukkar ut kandidatane dei vurderar som best eigna. Problemstillinga i denne studien er om selskapet har selektert riktig. Har plattformsejefkandidatane ”the right stuff”?

Basert på teori og tidlegare forskning kan me seie noko om korleis ”the right stuff” kan manifestere seg. To-prosess-modellen presenterer resilient personlegdom som viktig for å unngå ikkje-intensjonell DLÅ i stressande situasjonar (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Forsking på resilient personlegdom tyder på ein positiv samanheng med betre evne til stressmestring og betre situasjonsbevisstheit (Saus et al., 2012), som er relatert til operativ leiing (Flin, 1996; Flin, 2001). Resilient personlegdom kan følgjeleg vere ei side av ”the right stuff”.

Dersom kandidatane har ”the right stuff”, bør dei skilje seg frå andre på mål på normalpersonlegdom. Meir spesifikt bør kandidatane skåre høgare på skalaer relatert til resilient personlegdom, og den gjennomsnittlege graden av resilient personlegdom bør vere høgare hos kandidatane enn hos kontrastgruppa. Forskjellar på andre skalaer vil bli eksplorert.

Kandidatane gjennomførte fleire standardiserte situasjonstestar i samband med utviklingsprogrammet. Dersom resilient personlegdom påverkar evne til sjølvregulering og meistring av krevjande oppgåver, bør kandidatane som har ein meir resilient

personlegdom prestere betre på standardiserte situasjonstestar enn kandidatane med ein mindre resilient personlegdom.

Ut frå to-prosess-modellen kan dysfunksjonelle personlegdomstrekk føre til auka risiko for manglande sjølvregulering og påfølgjande ikkje-intensjonell DLÅ i stressande situasjonar (Wang, Sinclair & Deese, 2010). Gode operative leiarar må vere emosjonelt stabile, flinke til å bygge relasjonar med andre, og bygge tillit i teamet sitt (Flin, 2001; Larsson, 2006), noko som ikkje er forenleg med høge nivå av dysfunksjonelle personlegdomstrekk (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Hogan, 2006a). ”The right stuff” inneber med andre ord å ha mindre grad av dysfunksjonelle personlegdomstrekk enn andre. Dersom kandidatane har ”the right stuff”, bør dei derfor skåre lågare enn kontrastgruppa på skalaane på HDS, som er eit mål på dysfunksjonelle personlegdomstrekk.

Metode

Utval

Kandidatgruppa. Kandidatgruppa bestod av 21 kandidatar på eit leiarutviklingsprogram for framtidige plattformsjefar. Kandidatane var mellom 35 og 58 år, to av kandidatane var kvinner. Alle kandidatane har høgare utdanning og erfaring frå leiarstillingar innan petroleumsnæring, og alle hadde på tidspunkt for undersøkinga stilingar på offshoreinstallasjonar.

Kontrastgruppa. Det blei utforma ei kontrastgruppe av 24 mellomleiarar frå ulike forretningsområde i same oljeselskap. Aldersspennet i kontrastgruppa var mellom 37 og 56 år, og to av deltakarane var kvinner. Deltakarane i kontrastgruppa var nominert til å gjennomgå eit leiarutviklingsprogram med tanke på å gå inn i prosjektleiarstillingar i selskapet. Ein tilsett i ”human resources”-avdelinga i oljeselskapet plukka ut

personane som skulle utgjere kontrastgruppa. Kontrastgruppa blei tilpassa utvalet på alder, kjønnsfordeling og leiarnivå i selskapet.

Måleverktøy

Begge personlegdomsverktøya som blei nytta er utvikla av Dr Robert Hogan med kollegaer, og levert av selskapet Hogan Assessment Systems.

Hogan Personlegdomsinventorium (HPI). HPI er eit kartleggingsverktøy utvikla for å måle normalpersonlegdom og predikere jobbprestasjon. Verktøyet består av 206 utsagn som skal svarast på med “sant” eller “usant”. Desse utsagna er fordelte på 41 ”homogene item-samansetningar” (Hogan & Hogan, 2006b). Dette er grupper av innbyrdes relaterte tema, som kvar ladar på ein primærskala. Til dømes består primærskalaen tilpassing av skårar på dei homogene item-samansetningane ”empati”, ”ikkje engsteleg”, ”inga skuldkjensle”, ”roleg”, ”jamnt humør”, ”ingen plager”, ”tillitsfull”, og ”evne til tilknytning”. Kvar primærskala består av fire til åtte homogene item-samansetningar (Hogan & Hogan, 2006b).

Resultat på HPI blir gitt i form av persentilskårar på sju primærskalaar og fem yrkesskalaar, samt skårar på kvar homogene item-samansetning. Primærskalaane er: tilpassing (“adjustment”), ambisjon (“ambition”), selskapelegheit (“sociability”), sympatiskheit (“interpersonal sensitivity”), ordentlegheit (“prudence”), intellektualitet (“inquisitive”) og studieinteresse (“learning approach”). Dei fem yrkesskalaane er: serviceorientering (“service oriented”), stresstoleranse (“stress tolerance”), pålitelegheit (“reliability”), kontoristpotensiale (“clerical potential”), seljarpotensiale (“sales potential”) og leiarpotensiale (“managerial potential”; Hogan & Hogan, 2006b). Yrkesskalaane blei ikkje nytta i studien.

Skårar mellom 1. og 35. persentil blir tolka som låge, mellom 36. og 65. persentil som middels, og over 66. persentil som høge (Hogan & Hogan, 2006b).

Det er gjort omfattande valideringsarbeid på HPI i USA ($n = 11262$), som det er bygt vidare på i valideringsarbeid med ei norsk normgruppe ($n = 787$). Den norske normgruppa var noko yngre (gjennomsnittsalder 41 år), og inneheldt fleire kvinner og fleire med høg utdanning, samanlikna med den norske befolkninga. I den norske normgruppa varierer Cronbachs alpha (Cronbach, 1951) for dei sju primærskalaane mellom .63 og .87, med gjennomsnittsverdi .76 (Hogan & Hogan, 2006b).

HPI inneheld òg ein validitetsskala som består av 14 ledd, og som er utforma for å avsløre tilfeldige eller slurvete svar. Under valideringsarbeidet svarte 99% av respondentane på alle desse ledda på same måte. Avvikande svar er derfor uvanleg, og avvikande svar på tre ledd plasserer personen i fjerde persentil, basert på den amerikanske normeringa ($n = 11262$; Hogan & Hogan, 2006b).

HPI byggjer som nemnt tidlegare på femfaktormodellen. Det er utført valideringsstudiar i Noreg der korrespondansen mellom skårar på HPI og NEO PI-R vart undersøkte ($n = 233$; Hogan & Hogan, 2006b). Resultata tyder på at skalaane på HPI i stor grad dekkjer same konsept som faktorane på NEO PI-R som dei er meinte å korrespondere med. Ein noko overraskande samanheng var at skalaen ordentlegheit på HPI viser sterk korrespondanse med faktoren medmenneskelegdom på NEO PI-R. Dette kan muligens forklarast med at faktoren medmenneskelegdom inneheld mange ledd som dreier seg om å alltid gjere sitt beste, og å vere lojal og imøtekommande, noko som på HPI blir dekka på skalaen ordentlegheit (Hogan & Hogan, 2006b).

Hogan Deskriptive Skalaer (HDS). HDS er eit kartleggingsverktøy utvikla for å identifisere personlegdomsbaserte risiki for uønska interpersonleg åtferd (Hogan &

Hogan, 2006a). Verktøyet består av 168 utsagn som respondenten skal besvare med “sant” eller “usant”. Resultat blir gitt i form av persentilskårar på 11 primærskalaar, som er: flyktig (“excitable”), skeptisk (“skeptical”), unnvikande (“cautious”), avskjerma (“reserved”), passiv-aggressiv (“leisurely”), arrogant (“bold”), manipulativ (“mischievous”), dramatisk (“colorful”), eksentrisk (“imaginative”), perfeksjonistisk (“dutiful”), og usjølvstendig (“diligent”). Kvar primærskala består av 14 utsagn, som er logisk utleia frå særtrekka ved kvar skala (Hogan & Hogan, 2006a). Ingen av utsagna er overlappende, og kvart utsagn ladar kun på ein skala. Skalaskåre kan med andre ord variere mellom 0 og 14.

Skårar mellom 1. og 39. persentil blir tolka som låge, mellom 40. og 59. persentil som middels, mellom 60. og 89. persentil som forhøga, og over 90. persentil som høge (Hogan & Hogan, 2006a).

Det mest omfattande valideringsarbeidet på HDS er gjort i USA (n = 2071). Arbeidet med validering på ei norsk normgruppe (n = 284) byggjer vidare på arbeidet som er gjort i USA. Den norske normgruppa inneheldt fleire kvinner og fleire med høg utdanning enn det som er vanleg i den norske befolkninga, og gjennomsnittsalderen var noko lågare (Hogan & Hogan, 2006a). Cronbachs alpha (Cronbach, 1951) for primærskalaane varierar mellom .56 og .72, med gjennomsnittsverdi .67.

Vurderingssenter

Som del av utviklingsprogrammet deltok kandidatgruppa på eit vurderingssenter (“assessment center”), der dei gjennomførte tre situasjonstestar og eit intervju. Ikkje alle kandidatane som har gjennomført vurderingssenter er med i studien.

Kandidatane sine prestasjonar på situasjonstestane blei vurderte på seks kompetanseområde oljeselskapet har formulert for sine operative leiarar.

Kompetanseområde. Kompetansaneområda kandidatane blei vurderte på er:

- 1) Beslutningstaking («Making Decisions»): evna til å identifisere beslutningar som hastar, ta kjappe beslutningar når det er nødvendig, og ta vanskelege beslutningar.
- 2) Motivere andre («Motivating Others»): evna til å få fram det beste i andre, å inspirere til entusiasme, og motivere stab til å nå mål.
- 3) Forme kommunikasjon («Shaping Communication»): evna til å setje agendaen for ein diskusjon, å kommunisere klart og konsist, og leie diskusjon til ein konstruktiv konklusjon.
- 4) Gi retning og koordinere handling («Providing Direction & Coordinating Action»): evna til å gi klare instruksar til team, å koordinere aktivitetar med teamet, og coache stab til å oppnå resultat.
- 5) Vise forpliktelse («Demonstrating Commitment»): å vise forpliktelse til teamet som heilskap, å stå ved beslutningar og ta ansvar, og vise at ein har tanke for den langsiktige suksessen til selskapet.
- 6) Søkje og introdusere endring («Seeking and Introducing Change»): å vise initiativ til endring, å heile tida søkje moglegheiter for forbetring, og engasjere andre i endringsprosessen.

Vurderingsskalaen for kompetanseområde er utvikla av oljeselskapet sjølv. Kompetansane blei vurderte på ein skala frå 1 til 5, der skåre på 1 er dårlegast og tilsvarar «utviklingsbehov», skåre på 2 tilsvarar «nokre manglar», skåre på 3 tilsvarar «fullt ut tilfredstillande», skåre på 4 tilsvarar «sterk», og skåre på 5 tilsvarar «veldig sterk». Vurderingar blei gjort av åtte assessorar frå ”human resource”-avdelinga i selskapet.

Situasjonstestar og intervju. Vurderingssenteret bestod av ei analyseoppgåve, ei samtaleoppgåve, ei gruppeoppgåve og eit intervju.

Analyseoppgåva bestod av ei teknisk problemstilling angående innføring av ny teknologi, som kandidatane skulle analysere og komme fram til ei anbefaling som så blei presentert for assessorane. Oppgåva testa kandidatane på kompetansane 1) beslutningstaking, 3) å forme kommunikasjon og 5) vise forpliktelse.

Samtaleoppgåva var utforma som eit rollespel, der kandidaten skulle ha ein samtale med ein underordna som ikkje oppførte seg i samsvar med det som er forventa, med tanke på leiing av sine underordna eller utføring av sine arbeidsoppgåver («den vanskelege samtalen»). Den underordna blei spela av ein av assessorane. Oppgåva testa kandidatane på kompetanse 2) å motivere andre, 3) å forme kommunikasjon og 4) å gi retning og koordinere handling.

Gruppeoppgåva bestod av ei teknisk problemstilling som skulle løysast av fire kandidatar i samarbeid. Kvar kandidat fekk ulik informasjon om problemstillinga, og gruppa skulle komme fram til ei anbefaling. Oppgåva testa kandidatane på kompetanse 1) beslutningstaking, 3) å forme kommunikasjon, 4) å gi retning og koordinere handling, og 5) søkje og introdusere endring. Vurderingar på gruppeoppgåva blei gjort av fire assessorar for kvar gruppe.

Intervjuet bestod av ein samtale der kandidatane skulle reflektere rundt eige nivå på dei seks kompetanseområda. Kandidatane sin eigenrefleksjon blei samanlikna med skårar på Occupational Personality Questionnaire (Saville, Holdsworth, Nyfield, Cramp & Mabey, 1993), og tilbakemeldingar kandidatane får frå sin leiar, ein kollega og ein underordna. Eit viktig mål med intervjuet var å undersøkje kandidatane si evne til sjølvinnsikt.

Skåring på kvar av kompetansane blei gjort ut frå assessorane si samla vurdering av prestasjonar på situasjonstestane og intervjuet. Det blei frå selskapet ikkje opplyst korleis assessorane vekta dei ulike testane og intervjuet, om oppnådd skåre var ein gjennomsnittsskåre eller ein aggregert sumskåre, berre at det blei gjort ei samla vurdering etter at alle testar og intervjuet var gjennomført.

Prosedyre

Kandidatgruppa fylte ut personlegdomsverktøya HPI og HDS i september 2011, som del av utviklingsprogram for plattformsjefkandidatar. Respondentane i den samansette kontrastgruppa fylte ut dei same personlegdomsverktøya i januar 2010 og september 2010, i samband med internt leiarutviklingsprogram i selskapet. Både utval og kontrastgruppe var informerte om at føremålet med utfyllinga var utvikling, og ikkje seleksjon.

Respondentane mottok e-post med nødvendig informasjon for å gjennomføre testen. Utfylling av måleverktøy skjedde gjennom bruk av webtenesta HALO, levert av Hogan Assessment Systems. Utfylling skjedde ved å klikke med musa på det svaralternativet respondentane oppfatta som mest passande.

Skåring på personlegdomsverktøya skjedde automatisk via websystemet, som genererer ein rapport med profil for kvar enkelt respondent. Det var eit inklusjonskriterium for bruk i studien at profilane blei vurderte som valide.

Plattformsjefkandidatane gjennomførte vurderingssenter i oljeselskapet sine lokale. Skåring på kvart av kompetanseområda blei gjennomført av assessorar omgåande etter at kandidatane hadde gjennomført oppgåvene. Det blei ikkje opplyst frå selskapet om oppnådd skåre var ein gjennomsnittsskåre eller ein aggregert sumskåre, berre at oppnådd skåre skulle reflektere samla prestasjon.

Resultat blei manuelt koda inn i datamatrise i statistikkprogrammet ”Statistical Product and Service Solutions version 19” (SPSS 19). Resultata som blei koda inn og nytta vidare i studien, var persentilskårar på dei sju primærskalaane på HPI, persentilskårar på dei 11 primærskalaane på HDS, og sumskårar på dei fem kompetanseområda kandidatane blei vurderte på i vurderingssenter.

Resiliensskåre. Persentilskårar på HPI blei brukte til å utforme ein resiliensskåre. Resilient personlegdom har blitt konseptualisert som låg skåre på faktoren nevrotisisme og høge skårar på faktorane ekstraversjon og planmessigheit på NEO PI-R (Saus et al., 2012). På HPI blir desse faktorane dekkja av skalaane tilpassing, ambisjon, selskapelegheit og ordentlegheit. Skalaen tilpassing er reversert i forhold til NEO PI-R. Det vil seie at ein låg skåre på faktoren nevrotisisme tilsvarar ein høg skåre på skalaen tilpassing. Ein resilient personlegdomsprofil på HPI vil derfor bestå av høge skårar på skalaane tilpassing, ambisjon, selskapelegheit og ordentlegheit. Resiliensskåren var ein sumskåre, som bestod av oppnådd skåre på HPI-skalaane tilpassing, ambisjon, selskapelegheit og ordentlegheit.

Statistikk

Då ein kun hadde persentilskårar på dei overordna faktorane frå dei to måleverktøya, let det seg ikkje gjere å rekne ut Cronbachs alpha (Cronbach, 1951).

For å teste for forskjellar i skårar på HPI, blei det gjennomført *t*-testar for gruppeforskjellar mellom kandidatgruppa og kontrastgruppa på gjennomsnittsskåre for kvar av faktorane på HPI. Ved signifikanstesting av forskjellar der ein har hypoteser om retninga på forskjellane, bør det gjennomførast einhala signifikanstesting (Cozby, 2007). For skalaane tilpassing, ambisjon, selskapelegheit og ordentlegheit blei det gjennomført einhala testar, då det føreligg hypoteser om at kandidatane bør skåre

høgare enn kontrastgruppa på desse skalaane. For dei øvrige skalaane blei det gjennomført tohala testar.

For å teste for forskjellar i grad av resiliens, blei det gjennomført ein einhala *t*-test for gruppeforskjellar mellom kandidatane og kontrastgruppa på gjennomsnittsskåre på den konstruerte resiliensskåren.

For å teste om forskjellar i grad av resiliens predikerte prestasjonar i vurderingssenter, blei kandidatgruppa delt i to, basert på median på resiliensskåre. Dei to gruppene blei såleis ”låg resiliens” - kandidatane som hadde resiliensskårar under medianen, og ”høg resiliens” - kandidatane som hadde resiliensskårar over medianen. Det blei så gjennomført einhala *t*-testar for gruppeforskjellar mellom gruppa med høg resiliens og gruppa med låg resiliens for kvart av kompetanseområda kandidatane blei vurderte på under vurderingssenteret.

For å teste om kandidatane skåra lågare enn kontrastgruppa på dysfunksjonelle personlegdomstrekk, blei det gjennomført einhala *t*-testar for gruppeforskjellar mellom utvalet og kontrastgruppa på gjennomsnittsskåre for kvar av skalaane på HDS.

Resultat

Det blei ikkje funne signifikante forskjellar i persentilskårar mellom kandidatgruppe og kontrastgruppe for skalaane på HPI. Sjå tabell 1 for gjennomsnittsverdiar og standardavvik.

Tabell 1 inn her

Det blei ikkje funne nokon signifikant forskjell mellom kandidatgruppe og kontrollgruppe i gjennomsnittsskåre på resiliens. Sjå tabell 2 for gjennomsnittsverdiar og standardavvik.

Tabell 2 inn her

Det blei ikkje funne nokon signifikante forskjellar i skårar på kompetanseområde mellom kandidatane med høg resiliensskåre og kandidatane med låg resiliensskåre. Sjå tabell 3 for gjennomsnittsskårar og standardavvik.

Tabell 3 inn her

Det blei funne ein signifikant lågare persentilskåre for kandidatgruppa på skalaen skeptisk, $t(43) = -3.137$, $p < .002$ (einhal). Sjå tabell 4 for gjennomsnittsskårar og standardavvik.

Tabell 4 inn her

Diskusjon

”Right stuff” i normalpersonlegdom.

Ein fann ingen signifikante forskjellar mellom kandidatgruppa og kontrastgruppa på skalaane på HPI. Dette tyder på at kandidatane til plattformsjefstillingar ikkje skil seg frå andre tilsette i selskapet på mål på normalpersonlegdom. Det var heller ikkje nokon signifikant forskjell i grad av resilient personlegdom mellom kandidatgruppa og

kontrastgruppa. Ut frå skårar på HPI ser det med andre ord ikkje ut til at kandidatane har noko ”right stuff” som andre tilsette i selskapet ikkje har.

Ei mogleg forklaring kan vere at HPI ikkje fangar opp eigenskapane som selskapet er ute etter. Selskapet opplyser at dei ønskjer plattformsjefar som er a) er trygge på seg sjølv, b) har evne til å vere autoritative når det er nødvendig, c) kan stå oppreiste sjølv i kritiske situasjonar, d) er flinke til å behandle menneske, e) flinke til å kommunisere, og f) har sjølvinnst. HPI-skalaen tilpassing måler i kva grad ein person framstår som emosjonelt stabil og er i stand til å tåle stress, og burde romme eigenskap a) å vere trygg på seg sjølv, og eigenskap c) å kunne stå oppreist i kritiske situasjonar. HPI-skalaen ambisjon omfattar i kva grad ein person framstår som sosialt sjølvstikker, kva grad av påverknad personen viser og kor sterkt inntrykk personen gir. Denne skalaen burde dekkje eigenskapane b) evne til å vere autoritativ når nødvendig, og c) å kunne stå oppreist i kritiske situasjonar. Eigenskapane d) flink til å behandle menneske, og e) flink til å kommunisere, burde inngå i HPI-skalaen sympatiskheit, som måler i kva grad ein person framstår som hyggjeleg, høfleg, varm og sosialt sensitiv. HPI ser med andre ord ut til å dekkje fleire av eigenskapane selskapet ønskjer hos sine plattformsjefar, og dersom kandidatane har desse eigenskapane burde derfor forskjellar i skårar dukke opp.

Ei anna mogleg forklaring på nullfunnet er at alle respondentane i studien faktisk har ”the right stuff”, og at alle har potensiale som operative leiarar. Ein må vere klar over at verken kandidatgruppa eller kontrastgruppa i studien er tilfeldig utvalde. Begge grupper består av høgt utdanna personar med leiaransvar i eit stort selskap, og ein kan derfor anta at begge grupper vil skåre betre enn gjennomsnittsbefolkninga på enkelte eigenskapar, mellom anna på skalaar relatert til jobbprestasjon. Gjennomsnittsskårane

hos både kandidatgruppe og kontrastgruppe er relativt høge på nokre av skalaane. Til dømes oppnår kandidatgruppa ein persentilskår på $M = 81.57$ ($SD = 19.94$), og kontrastgruppa ein persentilskår på $M = 78.04$ ($SD = 22.41$) på skalaen tilpassing. På skalaen ambisjon oppnår kandidatane ein persentilskår på $M = 89.33$ ($SD = 9.23$), og kontrastgruppa ein persentilskår på $M = 81.29$ ($SD = 21.03$). På skalaen ordentlegheit oppnår kandidatgruppa og kontrastgruppa persentilskårar på høvesvis $M = 71.19$ ($SD = 20.54$) og $M = 72.83$ ($SD = 20.69$). Dette er høge persentilskårar på skalaer som dekkjer konsept som har vist seg å korrelere med jobbprestasjon i ei rekkje ulike yrke, mellom anna politi (Barrick, Mount & Judge, 2001), og leiarskap i ulike kontekstar, mellom anna militært (Judge et al., 2002; Tett, Jackson & Rothstein, 2001; Bartone, Eid, Johnsen, Laberg, & Snook, 2009; Bartone, Snook & Tremble, 2002). Skårane til både kandidatgruppe og kontrastgruppe gir positive inntrykk i forhold til resultat frå tidlegare forskning. Baseraten for "the right stuff", slik det viser seg på HPI, kan med andre ord vere høg, og dette kan vere grunnen til at ein ikkje finn signifikante forskjellar mellom gruppene. Ei samanlikning med eit tilfeldig utval av den norske befolkninga ville muligens vist signifikante forskjellar.

Ei tredje alternativ forklaring på mangelen på signifikante forskjellar, er at seleksjonsprosessen i selskapet ikkje er god nok, og at kandidatane ikkje skil seg frå andre tilsette fordi dei faktisk ikkje har «the right stuff». Dei høge gjennomsnittsnivåa på mange av skalaane kan imidlertid muligens indikere at seleksjonsprosessen har fungert gjennom å ekskludere søkjarar som ikkje skårar høgt, ei form for negativ seleksjon. Muligens er høg skåre på desse skalaane nødvendig, men ikkje tilstrekkeleg, for å ha "the right stuff".

Resiliens og prestasjon

Ein fann ikkje signifikante forskjellar mellom kandidatane med høg resiliens og kandidatane med låg resiliens i skårar på dei seks ulike kompetanseområda. Det ser ikkje ut til at resilient personlegdom målt med HPI predikerer prestasjonar på situasjonstestar og intervju.

Dysfunksjonelle personlegdomstrekk

Kandidatgruppa skåra signifikant lågare enn kontrastgruppa på HDS-skalaen skeptisk, ellers fann ein ingen signifikante forskjellar.

Skalaen skeptisk er utforma for å dekkje den paranoide tendensen i personlegdomen, og består i hovudsak av utsegner som avspeglar mistenksomheit og mistru, men ladar òg på same faktor som skalaen flyktig, som i stor grad dreier seg om forventningar om å bli svikta og forlaten i relasjonar til andre (Hogan & Hogan, 2006a). Tema i skalaen skeptisk er mistenksomheit, beredskap til å kjempe når ein blir krenka, å vere langsint, og å ha fiendar.

Høg skåre kan innebere både positive og negative sider. Skeptiske personar er listige og vanskelege å lure, dei er vakne i forhold til straumingar i ein organisasjon, og kan ofte oppmuntre andre til å rettferdiggjere og grunngje handlingane sine. Dei kan imidlertid òg vise uttalt mistenksomheit, kan vere vanskelege å samarbeide med fordi dei tek kritikk personleg, kan rettferdiggjere hevn dersom dei føler seg urettferdig behandla, og kan ha tendensar til å feiltolke andre si åtferd. Under press kan slike personar bli særskilt vaksomme overfor andre sine motiv, dei kan bli påståelege eller oppsette på å finne feil (Hogan & Hogan, 2006a). Låg skåre indikerer at respondenten vil oppleve færre problem på arbeidsplassen innanfor området som blir dekkja av skalaen (Hogan & Hogan, 2006a).

Ein kan vidare spekulere i kvifor kandidatar til stillingar som plattformsjef skårar lågare enn andre på denne skalaen. Arbeid på offshoreinstallasjonar er avhengig av at folk er ”med på laget” og bidreg i løysing av oppgåver. For å ivareta sikkerheita er det viktig at alle arbeider mot same mål og er klar over sine oppgåver og sitt ansvar. Arbeidsoppgåvene er som regel konkrete, det er klar ansvarsfordeling, og det blir fort tydeleg dersom nokon ikkje fyller rolla dei er sett til. Det kan derfor tenkast at plattformsjefkandidatane er vande med å samarbeide og stole på andre, og forventar at andre utfører sine arbeidsoppgåver som avtalt.

Skalaen skeptisk fell inn i kategorien ”bevegelse frå andre”, som inneber at personar med høg skåre vil handtere angst gjennom å distansere seg frå andre menneske (Hogan & Hogan, 2006a). Dersom ein studerer gjennomsnittsverdiane på HDS, kan ein hos plattformsjefkandidatane sjå ein tendens til låge skårar òg på dei andre skalaane som fell inn i kategorien ”bevegelse frå andre”. På både flyktig, skeptisk, unnvikande, avskjerma og passiv-aggressiv skårar kandidatan under 40. persentil, og lågare enn skårane til kontrastgruppa. Dette kan muligens tyde på at tendensen til å trekke seg vekk frå andre i stressande situasjonar er svakare hos plattformsjefkandidatane enn hos andre, sjølv om ein må vere varsam med å trekke konklusjonar ut frå desse tala.

Ein slik mogleg tendens kan i så fall tenkast å vere funksjonell. God operativ leiarskap er som tidlegare nemnt avhengig av tillit innad i teamet (Larsson, 2006). Noko av det verste ein operativ leiar kan gjere i ein krisesituasjon, er å distansere seg frå teamet sitt. Ei slik distansering kan til dømes manifestere seg ved at leiaren skal gjere alt sjølv, noko som truleg vil resultere i overbelastning og dårleg handtering av situasjonen. På ein offshoreinstallasjon er beredskapsroller klart definerte, og delegering av oppgåver er heilt nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Ein annan mogleg

manifestasjon av distansering er at leiaren ikkje tek i mot informasjon frå teamet sitt, eller ikkje stolar på informasjonen som blir gitt, men styrer og gir ordrar ut frå kun si eiga oppfatning av situasjonen. Dette kan føre til at viktig informasjon blir oversett, og at beslutningar blir tekne på feil grunnlag, noko som kan få alvorlege konsekvensar.

Dersom ein kun vurderer gjennomsnittsprofilen til plattformsjefkandidatane, kan ein sjå ei interessant samansetning. Skalaane plattformsjefkandidatane skårar høgast på er dramatisk, arrogant og usjølvtendig. Kun skalaen dramatisk er så vidt over 60. persentil på gruppenivå, og skårane er dermed ikkje så høge at dei indikerer stort sannsyn for DLÅ (Hogan & Hogan, 2006a). Samtidig skårar plattformsjefkandidatane som nemnt lågt på alle skalaane som indikerer tendens til distansering frå andre. Ei samla tolking av denne profilen tyder på ein leiar som krev merksemd og er komfortabel med å vere midtpunkt (skalaen dramatisk), er sjølv sikker og har tru på seg egne evner (skalaen arrogant), og som ber om innspel og lyttar til teamet sitt (skalaen usjølvtendig). Låge skårar på skalaane flyktig, skeptisk, unnvikande, avskjerma og passiv-aggressiv kan tyde på at leiaren har tillit til teamet sitt og ikkje vil distansere seg i stressande situasjonar. Ein slik profil kan tenkast å vere funksjonell for plattformsjefar, og reflekterer fleire sider som blir nemnde i beskrivinga av "the right stuff" (Flin, 2001). Dette kan tyde på at seleksjonsprosessen i selskapet fungerer i form av negativ seleksjon, og at personar med høge nivå av dysfunksjonelle trekk ikkje blir selekterte.

Gjennomsnittsprofilen til kontrastgruppa viser ikkje eit tilsvarande mønster. Dei tre skalaane kontrastgruppa skårar høgast på er arrogant, dramatisk og perfeksjonistisk. Vidare er skårane på skalaane usjølvtendig, passiv-aggressiv og skeptisk omtrent identiske. Kontrastgruppa skårar lågt på berre to skalaar, flyktig og unnvikande. Det er vanskeleg å tolke denne profilen, ut over at skåre på skalaane arrogant og dramatisk

tyder på at dette er personar som har tru på egne evner og har sjølvtrillit, og som ønskjer å vere midtpunkt og få merksemd frå andre.

Den gjennomsnittlege plattformsjefkandidaten ser med andre ord ut til å ha fleire funksjonelle tendensar i si ”mørke side” enn kontrastgruppa. Ein må imidlertid vere klar over at gjennomsnittskandidaten ikkje eksisterer. Det er stor variasjon i skårane hos kandidatane, med standardavvik på over 20 for nesten alle skalaane. Til dømes varierer skåre på skalaen arrogant mellom 9 og 94. Både ein så låg og ein så høg skåre vil vere dysfunksjonelle for operativ leiarskap, i form av høvesvis usikkerheit og manglande tru på egne evner, og arroganse og overmot. Den enkelte kandidat har med andre ord sine dysfunksjonelle sider, sjølv om gjennomsnittsprofilen ser lovande ut.

Avgrensingar ved studien

Det er fleire betydelege avgrensingar med arbeidet som ligg til grunn for den aktuelle studien.

Talet på respondentar. Verdien av resultata er i første rekke avgrensa av det låge talet på respondentar. Statistiske utrekningar basert på få respondentar gir låg ”power”. ”Power” er eit mål på sannsynet for å avvise ei nullhypotese når denne faktisk ikkje er riktig (Colman, 2003). Sagt med andre ord dreier det seg om sannsynet for å oppdage forskjellar som faktisk er til stades. Med låg ”power” er det ein større sjanse for at faktiske forskjellar mellom to grupper ikkje blir oppdaga gjennom signifikanstestinga. Dette er det same som å gjere ein ”type II feil” (Cozby, 2007). Overført til den aktuelle studien, betyr låg ”power” at det muligens eksisterer forskjellar mellom kandidatgruppa og kontrastgruppa som ikkje blir oppdaga i signifikanstestinga. Eit større tal respondentar ville ha auka ”power”, og dermed auka sannsynet for å avdekke faktiske forskjellar mellom gruppene. Tilgangen på respondentar er imidlertid begrensa.

Respondentane er del av ei relativt lita og eksklusiv gruppe, og tilgang er kontrollert av arbeidsgjevar. Med data frå fleire respondentar kunne ein fått sikrere kunnskap om eksistensen av eventuelle gruppeforskjellar.

Resilient personlegdom. Det kan stillast spørsmål rundt utforminga av målet på resilient personlegdom. For det første er tidlegare arbeid med resilient personlegdom basert på NEO PI-R, og ikkje HPI. HPI byggjer på den same modellen, men dekkjer ikkje eksakt dei same dimensjonane som NEO PI-R (Hogan & Hogan, 2006b). Å bruke skalaane i HPI til å berekne resilient personlegdom er derfor ein noko usikker framgangsmåte.

For det andre blei det nytta sumskårar på dei aktuelle skalaane for å estimere høg eller låg skåre på resiliens. Ved å bruke sumskårar på denne måten, gjer ein det mogleg for respondentar å havne i gruppa med høg resiliens utan nødvendigvis å ha ei samansetning av skårar som kjenneteiknar resilient personlegdom. Høg skåre på to eller tre av skalaane som blei nytta vil gjerne vere nok til å hamne i gruppa med høg resiliens, sjølv om skårar på dei resterande skalaane ikkje korresponderer med resilient personlegdom. Ein alternativ framgangsmåte kunne vere å identifisere respondentane som verkeleg hadde ein resilient personlegdomsprofil, med høg skåre på alle dei fire aktuelle skalaane, og samanlikna prestasjonane til desse med dei resterande respondentane. Denne framgangsmåten ville krevje fleire respondentar, då ein med kun 21 kandidatar truleg ikkje ville finne mange nok respondentar med høg skåre på alle skalaane til å gi ein brukbar statistisk "power".

Eit problem med bruken av sumskårar til gruppering av respondentane, er at mange av respondentane vil ha skårar i nærleiken av medianverdien, men hamne i ulike grupper på grunn av små forskjellar i skåre. Dette "vatnar ut" gruppeforskjellen, og gjer

det vanskeleg å teste om respondentane som faktisk skårar høgt på resiliens skil seg frå dei som skårar lågt.

Ideelt sett kunne ein i tillegg ha brukt eit måleverktøy spesifikt for resiliens, til dømes "Dispositional Resilience Scale" (Bartone, 1995), for å undersøkje i kva grad og korleis HPI fangar opp resiliens.

Kriteriemålet. Vidare kan det stillast spørsmål ved oppgåvene brukte som kriteriemål. Oppgåvene som blei nytta i vurderingssenteret var i stor grad av teknisk eller mellommenneskeleg art, og det er tvilsamt om desse oppgåvene utfordra kandidatane sine evner til stressmestring og operativ leiing. Ein kan følgeleg heller ikkje forvente at høg eller låg skåre på resiliens skulle ha stor effekt på resultatet. Eit betre kriteriemål i forhold til effekt av resiliens, ville ha vore kandidatane sine prestasjonar på eit kurs i beredskapsleiing som òg er del av utviklingsprogrammet. På dette kurset gjennomfører kandidatane øvingar på krisehandtering i simulator, og prestasjonar blir vurderte av to assessorar. På tidspunktet for gjennomføring av studien hadde dessverre ikkje alle kandidatane gjennomført dette kurset, og ein hadde følgeleg ikkje resultat som kunne nyttast i studien.

Falsk positiv? Det einaste signifikante funnet i oppgåva var på skilnad i skåre på skalaen skeptisk på HDS. Det blei imidlertid gjennomført til saman 18 t-testar for gruppeforskjellar mellom utval og kontrastgruppe. Med eit signifikansnivå på .05, vil statistisk sett ein av tjue t-testar vere signifikante ved rein tilfeldigheit. Ein kunne derfor nærast forvente eit signifikant funn, sjølv om det i realiteten ikkje skulle eksistere signifikante forskjellar mellom kandidatar og kontrastgruppe. Dette ville vere ein "type I feil", som inneber å avvise nullhypotesa i tilfelle der det faktisk ikkje eksisterer forskjellar (Cozby, 2007). Samnsynet for "type I feil" blir avgjort av signifikansnivået

ein nyttar i testinga (Colman, 2003). Ein kan ikkje utelukke at det signifikante funnet i oppgåva er av denne typen, med andre ord eit falskt positivt funn.

Konklusjon

Det er vanskeleg å trekkje konklusjonar om seleksjonsprosessen i selskapet ut frå resultata i studien. Kandidatane skil seg ikkje frå kontrastgruppa på mål på normalpersonlegdom, men samtidig er det i begge grupper høge gjennomsnittlege skårar på trekk som indikerer "the right stuff". Kandidatane skil seg signifikant frå kontrastgruppa på kun ein av 11 skalaer for dysfunksjonelle personlegdomstrekk. Samtidig er tendensen i resultata for dysfunksjonelle personlegdomstrekk at kandidatgruppa skårar noko lågare enn kontrastgruppa, og avgrensa statistisk "power" i studien gjer at det muligens eksisterar gruppeforskjellar som ikkje blir fanga opp.

For å kunne seie noko sikkert om kvaliteten på seleksjonsprosessen av plattformsejarar, er det nødvendig med vidare forskning. Faktorar ein bør forsøkje å innlemme i framtidig forskning er eit høgare tal respondentar, bruk av fleire validerte måleverktøy, og situasjonstesting med oppgåver som utfordrar kandidatane på stressmeistring og operativ leiarevne.

Eit ubesvart spørsmål er i kva grad "the right stuff" er eigenskapar som er djupt forankra i personlegdom, eller om det er sett av ferdigheiter som det er mogleg å lære eller trene opp. Dette er ei interessant problemstilling for vidare forskning, som kan ha implikasjonar for vidare arbeid med seleksjon og opplæring av operative leiarar.

Referansar

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4th ed). Washington DC: Forfattar.

Argyris, C. (2012). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. New York, NY: Oxford University Press. doi:
10.1093/acprof:oso/9780199586165.001.0001

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26. doi:
10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, (9)1-2, 9-30.
doi: 10.1111/1468-2389.00160

Bartone, P. T. (1995, juli). *A short hardiness scale*. Presentasjon på American Psychological Society Annual Convention, New York, NY. Henta frå
<http://www.hardiness-resilience.com/docs/APS95HAN1.pdf>

Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J. C., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521. doi:
10.1108/01437730910981908

Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Violanti, J. M., & Laberg, J. C. (Eds.). (2010). *Enhancing human performance in security operations: International and law enforcement perspectives*. Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher Ltd.

Bartone, P. T., Snook, S. A., & Tremble, T. R. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology, (14)*4, 321-338. doi: 10.1207/S15327876MP1404_6

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1054-1068. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1054

Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin, 117*(2), 187-215. doi: 10.1037/0033-2909.117.2.187

Böhner, G., & Wanke, M. (2002). *Attitudes and attitude change*. East Sussex, England: Psychology Press Ltd.

Campbell-Sills, L., Cohan, S. L., & Stein, M. B. (2006). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour Research and Therapy, 44*(4), 585–599. doi:10.1016/j.brat.2005.05.001

Christian, J. R., Picano, J. J., Roland, R. R., Williams, T. J. (2010). Guiding principles for assessing and selecting high-risk operational personnel. I P. T. Bartone, B. H. Johnsen, J. Eid, J. M. Violanti, & J. C. Laberg (Eds.), *Enhancing Human Performance in Security Operations: International and Law Enforcement Perspectives* (s. 121-142). Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher, Ltd.

Colman, A. M. (2003). *Oxford dictionary of psychology*. Oxford, England: Oxford University Press.

Cooper, D., Robertson, I. T., & Tinline, G. (2003). *Recruitment and selection: A framework for success*. London, England: Thomson Learning.

Costa, P.T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEOFFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

Cozby, P. C. (2007). *Methods in behavioral research* (9th ed). New York, NY: McGraw-Hill.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. doi: 10.1007/BF02310555

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Eid, J., Johnsen, B. H., & Laberg, J. C. (2006). Introduksjon til operativ psykologi. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi* (2. utg.; s. 13-30). Bergen, Noreg: Fagbokforlaget.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I A. Skogstad, & S. Einarsen (Red.). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 233-254). Bergen, Noreg: Fagbokforlaget.

Flin, R. (1996). *Sitting in the hot seat: Leaders and teams for critical incident management*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Flin, R. (2001). Selecting the right stuff: Personality and high-reliability occupations. I B. W. Roberts, & R. Hogan (Red.). *Personality psychology in the workplace; Decade of behavior* (s.253-275). Washington, DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/10434-010

Flin, R., & Slaven, G. (1995). Identifying the right stuff: Selecting and training on-scene emergency commanders. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(2), 113-123. doi: 10.1111/j.1468-5973.1995.tb00063.x

Flin, R., & Slaven, G. (1996). *The selection and training of offshore installation managers for crisis management*. Suffolk, England: HSE Books.

Flin, R., Slaven, G., & Whyte, F. (1996). Selection for hazardous occupations: Offshore oil installations. I M. Smith & V. Sutherland (Red.), *International review of professional issues in selection and assessment, Vol. 1* (s.81-94). Chichester, England: Wiley.

Flin, R., Slaven, G., & Stewart, K. (1996). Emergency decision making in the offshore oil and gas industry. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, (38)2, 262-277. doi: 10.1177/001872089606380207

Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo, Noreg: Gyldendal Akademisk.

Harkness, A. R., McNulty, J. L., & Ben-Porath, Y. S. (1995). The personality psychopathology five (PSY-5): Construct and MMPI-2 scales. *Psychological Assessment*, 7(1), 104-114. doi: 10.1037/1040-3590.7.1.104

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307

Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. I S. Zedeck (Red.), *American Psychological Association handbook of industrial and organizational psychology vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA handbooks in psychology* (s. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.

Hogan, J., & Lesser, M. (1996). Selection of personnel for hazardous performance. I J. E. Driskell, & E. Salas (Red.), *Stress and human performance* (s. 195-222). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. I M. M. Page (Red.), *1982 Nebraska Symposium on Motivation* (s. 55-89). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, *49*, 493-504. doi: 10.1037/0003-066X.49.6.493

Hogan, R., & Hogan, J. (1997). *Hogan development survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems, Inc.

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, *9*(1/2), 40-51. doi: 10.1111/1468-2389.00162

Hogan, R., & Hogan, J. (2006a). *Hogans deskriptive skalaer av Robert Hogan og Joyce Hogan: Manual*. Oslo, Noreg: Assessio International AB.

Hogan, R., & Hogan, J. (2006b). *Hogans personlighetsinventorium av Robert Hogan og Joyce Hogan: Manual*. Oslo, Noreg: Assessio International AB.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169-180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169

Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance, 11*(2/3), 129-144. doi: 10.1080/08959285.1998.9668028

Horney, K. (1951). *Neurosis and human growth : The struggle toward self-realization*. New York, NY: Norton.

Johnsen, B. H., & Eid, J. (2010). Individual difference factors affecting security operations. I P. T. Bartone, B. H. Johnsen, J. Eid, J. M. Violanti, & J. C. Laberg (Red.), *Enhancing human performance in security operations: International and law enforcement perspectives* (s. 5-20). Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher, Ltd.

Johnsen, B. H., & Pallesen, S. (2006). Individuelle forskjeller. I J. Eid, & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi*, (2. utg.; s. 119-135). Bergen, Noreg: Fagbokforlaget.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765

Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2010). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Larsson, G. (2006). Operativ ledning. I J. Eid, & B. H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi* (2. utg.; s. 282-297). Bergen, Noreg: Fagbokforlaget.

Loftus, E., & Hoffman, H. G. (1989). Misinformation and memory: The creation of new memories. *Journal of Experimental Psychology: General, 118*(1), 100-104. doi: 10.1037/0096-3445.118.1.100

Martinsen, Ø., Nordvik, H., & Østbø, L. E. (2005). Norske versjoner av NEO PI-R og NEO FFI. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, *42*, 421-423.

Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality traits* (2nd ed.). Cambridge, England: Cambridge University Press.

O'Connor, B. P. (2002). A quantitative review of the comprehensiveness of the five-factor model in relation to popular personality inventories. *Assessment*, *9*, 188-203. doi: 10.1177/1073191102092010

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, *(9)*1-2, 31-39. doi: 10.1111/1468-2389.00161

Petroleumstilsynet (2011). *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Rammeforskriften)*. Henta frå <http://www.ptil.no/pdf-av-regelverk-utskrift/category473.html>.

Petroleumstilsynet (2012, Mars 15). Om beredskap [internettside]. Henta frå <http://www.ptil.no/beredskap/om-beredskap-article3752-18.html>.

Sandal, G. M. (2011). Personlighetstester og utvelgelse av ledere. I S. Einarsen, & A. Skogstad (Red.). *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg.; s. 446-465). Bergen, Noreg: Fagbokforlaget.

Saus, E-R., Johnsen, B. H., Eid, J., Riisem, P. K., Andersen, R., & Thayer, J. (2006). The effect of brief situational awareness training in a police shooting simulator: An experimental study. *Military Psychology*, *18*(1), 3-21. doi: 10.1207/s15327876mp1801s_2

Saus, E-R., Johnsen, B. H., Eid, J., & Thayer, J. F. (2012). Who benefits from simulator training: Personality and heart rate variability in relation to situation

awareness during navigation training. *Computers in human behavior*.

Førehandspublisering på internettside. doi:10.1016/j.chb.2012.02.009

Saville, P., Holdsworth, R., Nyfield, G., Cramp, L., & Mabey, W. (1993).

Occupational personality questionnaires: Concept model manual and users guide.

Esher, England: Saville & Holdsworth Ltd.

Skogstad, A., & Einarsen, S. (Red.). (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen, Noreg: Fagbokforlaget.

Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo, Noreg: Gyldendal Akademisk.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Personality*, 25, 35-71. doi: 10.1080/00223980.1948.9917362

Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. I A. H. Tuma, & J. D. Maser (Red.), *Anxiety and anxiety disorders* (s. 681-706). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

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. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00098.x

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17

Wang, M., Sinclair, R., & Deese, M. N. (2010). Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual-process model. I B. Schynz & T. Hansbrough (Red.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (s. 73-97). Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.

Tabell 1

Gjennomsnittsskårar og standardavvik på HPI for kandidatgruppe og kontrastgruppe

Skala	Kandidatgruppe		Kontrastgruppe	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Tilpassing	81.57	19.94	78.04	22.41
Ambisjon	89.33	9.23	81.29	21.03
Selskapelegheit	68.67	23.25	60.04	21.22
Sympatiskheit	67.24	32.86	53.63	25.74
Ordentlegheit	71.19	20.54	72.83	20.69
Intellektualitet	69.67	17.24	63.33	24.33
Studieinteresse	78.43	17.88	67.38	23.19

Merknad. *M* = gjennomsnitt. *SD* = standardavvik. N = 45.

Tabell 2

Gjennomsnittsverdiar og standardavvik på resiliensskåre for kandidatgruppe og kontrastgruppe

	Kandidatgruppe		Kontrastgruppe	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Resiliens	310.76	40.28	292.21	55.62

Merknad. *M* = gjennomsnitt. *SD* = standardavvik. *N* = 45.

Tabell 3

Gjennomsnittsskårar og standardavvik på kompetanseområde for kandidatar med høg resiliens og kandidatar med låg resiliens

Kompetanseområde	Høg resiliens		Låg resiliens	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Beslutningstaking	3.09	.70	3.30	.82
Motivere andre	3.09	1.04	2.80	.78
Forme kommunikasjon	2.91	.53	2.80	.91
Gi retning og koordinere handling	2.91	.83	3.00	.66
Vise forpliktelse	3.55	.82	3.10	.87
Søkje og introdusere endring	2.82	1.07	3.00	.66

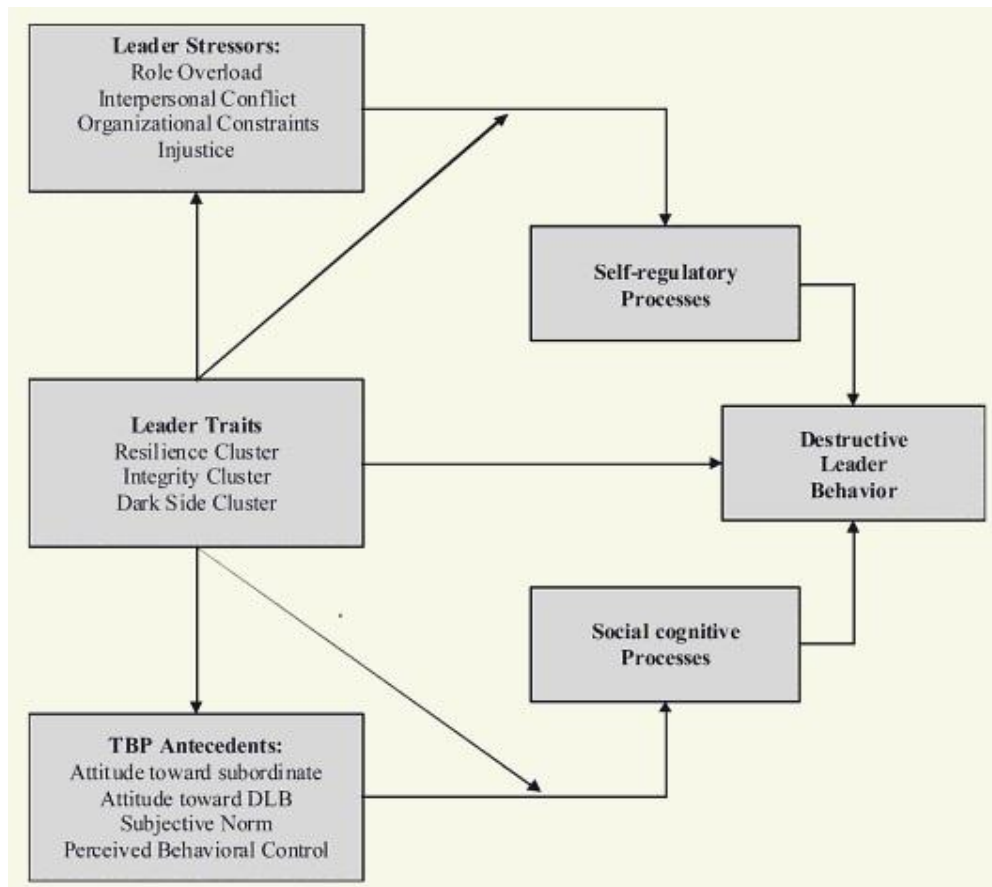
Merknad. *M* = gjennomsnitt. *SD* = standardavvik. *N* = 21.

Tabell 4

Gjennomsnittsskårar og standardavvik på HDS for kandidatgruppe og kontrastgruppe

Skala	Kandidatgruppe		Kontrastgruppe	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Flyktig	27.00	21.78	34.38	26.89
Skeptisk	29.33	21.27	49.75	22.22
Unnvikande	18.86	15.35	28.54	24.33
Avskjermet	38.38	24.91	46.38	29.65
Passiv- Aggressiv	38.33	21.34	50.54	27.57
Arrogant	56.81	23.55	62.46	27.35
Manipulativ	41.62	26.93	42.50	22.81
Dramatisk	61.38	23.38	62.42	27.71
Eksentrisk	43.57	23.48	43.83	23.82
Perfeksjonistisk	45.52	23.96	56.67	28.53
Usjølvsendig	53.81	20.57	51.21	20.19

Merknad. *M* = gjennomsnitt. *SD* = standardavvik. N = 45.



Figur 1. To-prosess-modellen for destruktivt leiarskap ("Dual-process theory of destructive leadership"). Henta frå "Understanding the causes of destructive leadership behavior: A Dual-Process Model," av M. Wang, R. Sinclair, og M. N. Deese, 2010, i B. Schynz & T. Hansbrough (Red.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, s. 76. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc. Copyright 2010 Information Age Publishing, Inc.