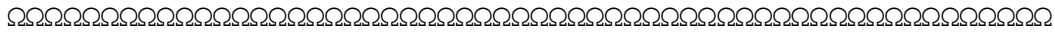


# Personlighetstester / Metaprogrammer & Rekruttering.

av Anne Grethe Eikevold



I min jobb som rekrutterer er en av mine hovedoppgaver å kunne forutsi en kandidats sannsynlige adferd i gitte situasjoner, basert på hva som blir kartlagt ut fra personlighetstester, samt i dybdeintervju. Ulike stillinger kan dessuten ha behov for ulik adferd og ulike personlighetstrekk – alt etter hvilken type arbeidsoppgaver en stilling inneholder.

Noe jeg også ønsker å kartlegge ved en aktuell kandidat gjennom dybdeintervjuet, er om personen fremstår som kongruent mellom det vedkommende har besvart på en personlighetstest – og det som kommer frem i intervjuet gjennom eksempler og historier gitt av kandidaten, samt den grad av selvinnsett vedkommende gir gjennom dette.

I forbindelse med bevisstgjøring om metaprogrammer og deres funksjon for menneskets handlinger, ser jeg helt klart likheter mellom det jeg kan avdekke ved å kjenne en persons metaprogrammer og det en personlighetstest kan avdekke av foretrukket handlingsmønster.

## Jeg ønsker derfor å se nærmere på følgende:

- 1: Metaprogrammer og personlighetstrekk avdekket i personlighetstest–  
Hva er likheten? Og er det noen ulikhet?  
Kan de endres?
- 2: Hva kan jeg bruke kunnskapen om metaprogrammer til i rekrutteringssammenheng?
- 3: Er det noen sammenheng på om kandidater som er under sterk personlig utvikling kan få ”uvanlige” score på personlighetstester på enkeltfaktorer?
- 4: Har bevisstheten om egne metaprogram noe å si for utslag på en personlighetstest?
- 5: Konsekvenser i en rekrutteringsprosess av nr. 2, 3 og 4 over.

## 1: **Metaprogrammer og personlighetstrekk kartlagt i personlighetstest – Hva er likheten? Og evt. ulikhet?**

For å se nærmere på om det er noen likhet i det jeg har lært om metaprogrammer, og det som blir avdekket i en personlighetstest, må jeg se på definisjonen av de to begrepene:

### **Metaprogrammer:**

Dette er de ubevisste programmene i hjernen som ligger over det nivået som kommer til uttrykk i våre daglige handlinger og følelser. En persons metaprogrammer fungerer som strukturer for den menneskelige hjerne for å utføre ulike oppgaver. De gir oss et ”mønster” for handling på det bevisste plan.

For å benytte kunnskapen om avdekkede metaprogrammer effektivt i en rekrutteringsprosess må jeg ha med meg bevisstheten om at de kan være situasjonsbestemte, de kan være tilstandsavhengige, variable, de kan endres over tid – og ikke minst – ingenting er rett eller galt.

Enkelte metaprogram kan også være ulike ut fra kulturell bakgrunn.

Og, ikke minst, avdekking av en persons metaprogrammer forteller ikke hvem personen faktisk er!!

### **Personlighetstrekk kartlagt i en personlighetstest:**

I en personlighetstest får en kandidat ofte en rekke påstander å forholde seg til, og han/hun må gjøre foretrukne valg mellom ulike alternativer.

Testresultatet fremkommer som en kartlegging av ulike personlighetstrekk satt opp mot nasjonal referansegruppe – ut fra hva kandidaten selv har svart..

Der hvor det blir kartlagt personlighetstrekk utenfor ”gjennomsnittsnivået” snakkes det om mer utpregede personlighetstrekk. (Gjennomsnittsnivået i en referansegruppe er ofte mellom 65-70% av befolkningen) Disse personlighetstrekkene er de som oftest vil være fremtredende ved en person i gitte situasjoner. Erfaring kan gjøre at disse endres over tid, men uten at dette gjøres bevisst fra den enkelte vil de ikke radikalt endres. Enkelte utslag av personlighetstrekk kan også være kulturelt betinget – og - det blir presisert før en person får sitt ”resultat” at ingenting er rett eller galt. Og – det forteller ikke hvem personen faktisk er.

### **Hva er så likheten?**

Her satt opp i en matrise er likhetene lette å se:

	<b>Metaprogrammer:</b>	<b>Personlighetstrekk: (Kartlagt i en personlighetstest)</b>
Situasjonsbestemte	Ja	Ja
Tilstandsavhengige	Ja	Ja
Variable	Ja	Ja
Kulturelt betinget	Ja – kan være	Ja – kan være

Rett eller galt?	Nei	Nei
------------------	-----	-----

### **Er det så noen ulikhet mellom metaprogrammer og personlighetstrekk – kartlagt under en personlighetstest?**

Slik jeg ser og opplever det, vet mange kandidater om, og bekrefter, sine utpregede personlighetstrekk. Personlighetstrekk fremstår derfor ofte som primærnivå – med andre ord – direkte adferd.

Metaprogrammer derimot ligger på et sekundærnivå – de er ofte ubevisste for den enkelte person/kandidat. Dette er dermed strukturen utviklet i hjernen for synlig adferd som fremkommer gjennom gjenkjennelige personlighetstrekk.

### **Kan de endres?**

#### Metaprogrammer:

Kan endres gjennom en persons utvikling og kontekst. De kan også endres gjennom bevisstgjøring av egne metaprogram gjennom f.eks. coaching – hvor en person bevisst kan velge å jobbe med å legge på nye rammer på noe den selv ser som begrensende.

#### Personlighetstrekk:

Endres ofte ikke radikalt over tid med mindre en person gjennomgår en livskrise. Derimot kan en person som er bevisst på egne markante personlighetstrekk velge å dempe det utslaget et slikt har for omgivelsene.

Endring av kulturell tilhørighet kan over tid medføre endring på begge.

## **2: Hva kan jeg bruke kunnskapen om metaprogrammer til i rekrutteringssammenheng?**

Som rekrutterer gir det meg en dypere innsikt i å se sammenhengen mellom metaprogrammer og utslag i personlighetstrekk – det gir meg bedre verktøy for å stille kartleggende spørsmål, og forståelse for handlingsmønstre – og dermed mulighet til å forutsi handlinger i en gitt situasjon. Jeg vil nevne et par eksempler:

En personlighetstest kartlegger ofte ikke om en person er fra- eller til-motivert (dvs. Hvor på retningsfilteret vedkommende befinner seg).

Ved riktig bruk av spørsmål kan dette avdekkes gjennom samtale, og retningsfilteret til en kandidat kan kartlegges. Dette kan være nyttig å vite i forbindelse med hva som faktisk er motivasjonen for å søke ny stilling – og om kandidaten faktisk vil kunne se mulighetene i denne.

Et annet eksempel er:

Når jeg bistår i utvelgelse til en lederstilling kan følgende metaprogrammer være hensiktsmessige å avdekke:

- Tilslutningsfilteret
- Foretrukket arbeid filteret
- Ledelsesfilteret
- Interessefilteret.

Hvorfor disse fire? Hvis vi til en lederstilling er ute etter en kandidat som i tillegg til å være leder bør ha et innslag av lagspiller for å få med "laget" til felles forståelse og innsats, kan det være katastrofalt å velge en kandidat som er utpreget uavhengig spiller. Dette fordi "laget" da kan føle seg tilsidesatt. Kartlegging av tilslutningsfilteret er derfor essensielt. I en personlighetstest vil forøvrig antatt adferd på dette området kunne avdekkes i grad av individualisme kontra gruppetilhørighet.

Interesse og foretrukne arbeids-filtere vil avdekke om en potensiell lederkandidat har mest fokus på mennesker, informasjon, aktivitet, ting eller sted. I ulike lederstillinger kan det være interessant å kartlegge vedkommendes interesse- og foretrukne arbeidsfiltere for å se om kandidaten har riktig "hovedinteresse" for akkurat denne aktuelle stillingen.

Ledelsesfilteret forteller noe om hvordan en kandidat vil kunne ta tak i ulike utfordringer.

Jeg nevnte under pkt. 1 – sammenligning mellom metaprogrammer og personlighetstrekk - at disse kan endres ut fra kulturell bakgrunn. Som rekrutterer er det nyttig at jeg er oppmerksom på dette. Jeg har sett fra mine utenlandske kollegaer at f.eks. grad av vaksomhet kan være større i f.eks. de baltiske landene. Dette antagelig med bakgrunn i at disse landene gjennom mange år har vært underlagt regimer hvor større grad av vaksomhet har vært nødvendig enn f.eks. i Norge. Hvis en person bytter kulturell bakgrunn vil erfaring fra ny kontekst over tid dempe eller øke denne.

### **3: Er det noen sammenheng på om kandidater som er under sterk personlig utvikling kan få "uvanlige" score på personlighetstester på enkeltfaktorer?**

I og med at vi vet at både metaprogrammer og utslag i adferd gjennom personlighetstrekk kan endres over tid, og under visse forutsetninger, ble jeg nysgjerrig på om personer i en fase av personlig utvikling kan få "utypiske" utslag på personlighetstester.

Forutsetninger som ofte nevnes i forbindelse med at en person endrer sitt personlighetstrekk er livskrise. Endring av metaprogrammer kan påvirkes av det samme, samt bevisste valg om å endre disse ved hjelp av bl. annet coaching.

Sterk personlig utvikling kan kanskje betegnes som livskrise, men da ikke i den negative betydning som ofte forbindes med dette ordet – derimot det motsatte – en positiv bevisstgjøring av egne ressurser og valg.

### **Jeg ønsket å se spesifikt på følgende faktorer:**

- Påvirkelig kontra emosjonell stabilitet
- Tradisjonell kontra åpenhet for forandring
- Fleksibilitet/tolerere uorden kontra perfeksjonisme
- Pragmatisme kontra hang til å være regelbevisst

Bakgrunnen for at jeg ønsker å se spesifikt på disse 4 faktorene, er at jeg oppdaget etter hvert som jeg jobbet med tolkning av personlighetstester at mine egne resultater var ulike de fleste andres resultater. Dessuten på bakgrunn av kommentarer jeg hørte fra andre på hvordan ”uvanlige” score på disse kunne bli tolket ensidig – og mulig med negativ vinkling for en kandidat.

For å se nærmere på dette har jeg fått 6 frivillige personer på Trinn 2 – Master Practitioner til å gjennomføre en personlighetstest som testpersoner. Resultatet av disse testene er gjennomgått med den enkelte person under de etiske retningslinjer som skal følges ved en slik gjennomgang. Testene er deretter makulert.

Som sammenligningsgruppe har jeg sett på 60 anonyme tester – utelukkende på ovennevnte 4 faktorer.

Antallet testpersoner og tilsvarende anonyme tester er for få til å danne noe statistisk godt grunnlag, men jeg har allikevel kunnet kartlegge enkelte annerledes utslag på testpersonene som gruppe mot den andre referansegruppen av anonyme tester: Det er likevel et såpass høyt antall at det går videre utover en ren antagelse.

### **Påvirkelig kontra emosjonell stabilitet:**

Her er det ingen signifikant forskjell, kun en liten antydning til at i gruppen av testpersoner scorer flere enn prosentvis sammenlignet i referansegruppen mot å være mer påvirkelige. Dette kan ha sammenheng med at i en positiv personlig utvikling er personer mer bevisste på at de er åpne for å bli påvirket gjennom bl. annet coaching.

### **Tradisjonell kontra åpenhet for forandring:**

På denne faktoren lå alle testpersoner fra gjennomsnittet og høyt oppe på skalaen mot åpenhet til forandringer. Til sammenligning lå referansegruppen mer blandet, og i større grad mot tradisjonell tenkning. Min hypotese er at dette har

sammenheng med den personlige utvikling testpersonene i mer eller mindre grad gjennomgår i forbindelse med bevisstgjøring av teknikker og egne ressurser. Vi som går på NLP Master Practitioner ser i praksis hvordan egen bevissthet om å forandre på "oss selv" kan påvirke vårt forhold til omverden – og dermed utvikler en åpenhet til forandringer.

#### **Fleksibilitet/tolererer uorden kontra perfektjonisme:**

Her var prosentvis, og erfaringsmessig, referansegruppen i større grad mer i mot perfektjonisme – dog med noen unntak. Testpersonene derimot var fra gjennomsnittet og nedover til å i "ekstrem" grad tolerere uorden. Her ser jeg for meg to tolkninger av det å tolerere uorden; ekstern eller intern. Med det mener jeg at en ekstern uorden kan komme til syne i omgivelser og arbeidsutførelse, mens en intern toleranse for uorden kan være i hvilken grad en person har mange interne prosesser gående – og takler det.

#### **Pragmatisme kontra hang til å være regelbevisst.**

Også her var det ulike utslag mellom testpersonene og referansegruppen. Samtlige i testgruppen var fra gjennomsnittet og ned mot pragmatisme, dvs. at personene har et normalt til avslappet forhold til å forholde seg til regler. I referansegruppen er det flest som har fra normalt til et bevisst forhold til at regler og rutiner er viktige. Det er vanskelig å gi noen konkret årsak ut fra det lille antallet personer, men jeg synes å se en sammenheng med at i testgruppen er de fleste svært bevisst egne verdier – som da er det sterkeste styringsverktøyet for dem. Med andre ord, verdiene styrer antagelig mer enn regler og rutiner pålagt av andre – de kan synes å være mer "tro" mot egne verdier kontra utenforpålagte regler.

#### **4. Har bevisstheten om egne metaprogram noe å si for utslag på en personlighetstest?**

Det behøver ikke å være noen sammenheng mellom bevisstheten om egne metaprogrammer og utslag på personlighetstester. Allikevel kan denne bevisstgjøringen – og hvordan den enkelte velger å bruke dette, gi en viss påvirkning. Enten gjennom at eksisterende metaprogram kan bli forsterket – nettopp på grunn av bevisstheten om foretrukne retninger – og at den enkelte person ønsker å forsterke disse fordi de er "ønskede" sett fra personens eget ståsted. Dette medfører i praksis at en person velger å "foregrounde" ønskede overbevisninger, og dermed "backgrounde" mer begrensende overbevisninger.

I motsatt fall kan bevisstgjøring av egne metaprogrammer føre til et valg om å endre på enkelte selvbegrensende overbevisninger. I en omformingsfase kan det antagelig gi utslag i mer "uklare" score enn før tidligere.

Det kan nok også være mulig bevisst å velge å fremstå annerledes enn en person faktisk er, å få andre utslag på personlighetstester enn det som er reelt. Gode personlighetstester skal kunne avsløre dette fordi det blir uvanlige utslag på kryss-påstander.

I såfall er dette noe som skal kunne avdekkes i et dybdeintervju, da det kan være vanskelig å være kongruent og komme med underbyggende eksempler som matcher utslagene. En god rekrutterer bør kunne avdekke dette.

## **5: Konsekvenser i en rekrutteringsprosess av nr. 2, 3 og 4 over.**

For meg som rekrutterer ser jeg at det kan være nyttig å ha de perspektiver som er beskrevet under punkt 2,3 og 4 med meg i et rekrutteringsprosjekt.

Det å ha kjennskap til å kunne kartlegge metaprogrammer og deres påvirkning – samt hvilke utslag dette kan gi – vil kunne gi meg bedre verktøy til å finne den beste kandidaten ut fra den kravspesifikasjonen som er laget til hver enkelt stilling.

Eksempelvis vil en person som har utslag på i stor grad å tolerere uorden være en person som kan utføre arbeidsoppgavene ryddig, og samtidig ha utviklet en høy grad av å kunne håndtere mange pågående prosesser samtidig i sitt indre. Dette kan være en styrke – det er en rekrutterers jobb å avdekke om det faktisk er det.

Dessuten, bevisstheten om at en person under personlig utvikling mot å leve i tråd med egne verdier og overbevisninger muligens kan gi enkelte uvanlige utslag på tester – gir meg et videre perspektiv for å se og kartlegge mulig potensiale i kandidater.

Avslutningsvis vil jeg si at fordypningen i metaprogrammer og deres påvirkning til synlig adferd og følelser, samt koblingen mot personlighetstester, gir meg et bredere perspektiv - samt større respekt – for det mangfoldet av kandidater jeg vil bli presentert for.

Bevisstheten om metaprogrammene, og hvordan vi ubevisst har foretrukne ”mønstre” og rammer som kan påvirke hva slags stillinger vi hver for oss vil trives best i vil være til god nytte i en rekrutteringsprosess.

Litteratur (kilder):

Kurshefte NLP Trinn 2, Master Practitioner

Sub-modalities – Going Meta; Michael Hall & Bobby G. Bodenhamer

16PF Manual; May T Russel & Darcie L. Karol

Jungs Typepsykologi; Hallvard Ringstad & Thor Ødegård.