

Evolutionen har skabt et solidt grundlag for at anvende personprofiler i erhvervslivet

Martin Hammershøj Olesen* ^{1,2} & Jørgen C. Friis¹

¹e-stimate, Boulevarden 13, 8300 Odder

²Enhed for Psykoonkologi og Sundhedspsykologi
Aarhus Universitetshospital og Aarhus Universitet
Bartholins Allé 9, bygning 1340, lokale 248
8000 Aarhus C

Abstrakt:

Artiklen redegør for væsentlige teoretiske og beregningsmæssige spørgsmål vedrørende anvendelsen af personprofiler i erhvervslivet. Den teoretiske ramme for at forstå de fleste erhversrettede profiler i Danmark er interpersonel teori og den cirkumplekse model, som hviler på et solidt evolutionært grundlag, og på de socialvidenskabelige temaer agency og communion. Dernæst tages udgangspunkt i beregninger af e-interpersonal, som udbydes af e-stimate; deltagerne er 7.353 erhvervsaktive danskere. Resultaterne bekræfter den cirkumplekse model, og forudsigelsen af relevante baggrundsvariable. På den baggrund vurderes det, at relativt korte profiler såsom e-interpersonal, der benytter et forced choice / ipsativt spørgeformat, er anvendelige til rekruttering, individuel- og teamudvikling op til mellemliderniveau.

*Korresponderende forfatter:

Martin Hammershøj Olesen
Cand., Psych., Ph.D., Post doc.
Enhed for Psykoonkologi og Sundhedspsykologi
Aarhus Universitetshospital og Aarhus Universitet
Bartholins Allé 9, bygning 1340, lokale 248
8000 Aarhus C

22626289 / martin.olesen@psy.au.dk

Denne artikel er en beskrivelse af den grundlæggende, teoretiske ramme for e-disc, e-interpersonel og Teamprofilen.

Artiklen giver dig først og fremmest en kort beskrivelse af formålet med brugen af persontest i erhvervslivet samt et godt indblik i, hvilke teorier og væsentlige begreber, der ligger til grund for e-stimates testværktøjer. De bygger primært på interpersonel teori og den cirkumplekse model og de to begreber "agency" eller på dansk, handlekraft, og "communion" eller på dansk, samhørighed.

Derudover beskriver artiklen korrelationerne farverne imellem, som gør det muligt at forstå de indbyrdes sammenhænge i modellen. De knytter sig desuden til testens validitet. I artiklen fremgår det, at resultaterne støtter op omkring anvendelsen af professionelle personprofiler, fordi de viser, at profiler forudsiger adfærd.

Afslutningsvist beskrives det, hvordan de fire farver i e-interpersonal afspejler basale motiver eller drivkræfter. RØD afspejler drivkræften for at opnå magt og status, GUL afspejler drivkræften for indsigt, kreativitet og autonomi, GRØN afspejler drivkræften for at knytte stabile og varige sociale bånd og BLÅ afspejler drivkræften for at beskytte sig og føle sig kompetent.

God læselyst!

I erhvervslivet har anvendelsen af personprofiler som regel ét af tre overordnede formål; hhv. rekruttering, individuel- og teamudvikling.

- Ved rekruttering bidrager personprofiler til, at virksomheder effektivt finder frem til det bedste match mellem ledig stilling og kandidat, udover hvad det sædvanlige fokus på kompetencer og mavefølelser kan levere.
- Ved individuel udvikling giver profiler kernemedarbejderen fornyet indsigt og energi, så han trygt kan hvile i sine styrker og samtidig tør se sine begrænsninger i øjnene. Både ledere og nye talenter, selv fastgroede medarbejdere, får et performance boost.
- I teamudvikling giver profiler viden om gruppens unikke sammensætning. Dernæst sætter de rammen for at tale åbent om individuelle forskelle. Profilerne er da et legitimt udgangspunkt for at styrke gruppens indbyrdes samarbejde.

Virksomhederne har åbenlyse behov for at sikre høj kvalitet og faglighed i de anvendte profiler; behov der forsøges imødekommet af udbydere af professionelle værktøjer. Men når den enkelte HR-ansvarlige medarbejder skal vurdere et eller flere værktøjer, så er der risiko for, at det bliver udbyderens salgsargumenter og kortsigtede økonomiske interesser, der tager over.

I denne artikel vil vi derfor stille skarpt på de faglige interesser, og vi besvarer således de mest væsentlige begrebsmæssige og beregningsmæssige spørgsmål vedrørende profiler.

Der skal altså ikke herske tvivl om, at profiler bidrager positivt til virksomhedernes bundlinje.

Det viser en dugfrisk rapport, som lever op til de strengeste krav for evidensbaseret praksis (Krogsgaard et al., 2012). Profiler, der anvendes på et fagligt forsvarligt grundlag, er en god forretning for de virksomheder, der vil langsigtet vækst.

Væsentlige begrebsmæssige overvejelser

Det mest indflydelsesrige teoretiske bidrag til personvurdering i dansk sammenhæng kommer fra interpersonel teori og den cirkumplekse model. Især modellen er populær, idet den tjener som grundlag for langt de fleste erhvervsrettede profiler (såsom DISC).

Hermed kommer aflivningen af en sejlivet myte om profiler; for i modsætning til hvad udbydere måtte hævde, så måler forskellige værktøjer ofte nogle af de samme underliggende begreber – også selvom et værktøj kan være mere omfattende end andre!

Denne myte kan aflives i kraft af årtiers forskning indenfor personlighedspsykologien, hvor det nu er anerkendt, at langt størstedelen af den varians, som personprofiler opfanger, kan henføres til fælles underliggende begreber (Gurtman, 1991; McAdams & Pals, 2006).

Derfor bliver den store udfordring for professionelle udbydere at formidle disse begreber på en god måde. Vel at mærke i stedet for at oversælge argumenter om, at et bestemt værktøj har fundet de vise sten.

Interpersonel teori bygger på socialpsykologen George H. Mead's tanker (Sullivan, 1953; se Mead, 1934). En vigtig interpersonel pointe er derfor, at elementer af personlighedsforskelle er sociale fænomener. Dvs. at personligheden indeholder en afbalancering af, at man på den ene side forsøger sig med en strategisk selvremstilling, og at man på den anden side må holde igen, fordi der er begrænsninger for, hvad omgivelserne vil gå med til¹.

Endnu et særkende ved interpersonel teori er formuleringen af socialvidenskabernes to store temaer (Wiggins & Trapnell, 1996). Det ene tema er *"agency"* eller på dansk, handlekraft, hvor den hårde valuta for sociale samspil er individets formåen i at udøve hierarkisk dominans, men altså også omgivelsernes accept heraf.

¹ Se Robert Hogan's socioanalytiske teori, for en mere uddybet forståelse af, hvordan personforskelle afspejler selvbiografi, og den tilknyttede sociale forhandlingsproces (Hogan, 1996)

Det andet tema er "*communion*" eller på dansk, samhørighed, hvor den bløde valuta for sociale samspil er individets formåen i at drage omsorg for de nære relationer og pleje af sine øvrige tilhørsforhold, men altså også omgivelsernes anerkendelse heraf.

Disse temaer hviler på et evolutionspsykologisk fundament (Hogan, 1996; Buss, 2009): Forestil dig, at du lever i dét miljø, hvor evolutionens virkning var størst, dvs. at du indgår i en gruppe af 50 til 100 jæger/samlere, organiseret i nogle mindre familier. Forestil dig, at du på én og samme tid skal sikre både din egen, familiens og gruppens overlevelse. Du skal derfor skabe alliancer, der giver dig og dine den fornødne magt og status. Samtidig skal du løfte alle i hele gruppen, så den bliver modstandsdygtig i tilfælde af, at der for alvor bliver fare på færde. Faktisk er det meget interessant at sammenligne moderne virksomheder med denne urgruppe. Først og fremmest er der klare forskelle (f.eks. 10.000 år), men der er også nogle lighedspunkter.

For at overleve som medarbejder eller for den sags skyld som leder i en moderne virksomhed, skal du hurtigt og uden dybere refleksion kunne svare på "hvem i virksomheden kan føre an? Og er den, der nu er udpeget, den rigtige?" samt "hvem i virksomheden kan levere tryghed og omsorg i uproblematiske samvær (hvis der ellers er plads til den slags)?"

Svarene i form af individuelle personforskelle repræsenterer uvurderlig viden både for virksomheden – f.eks. i en rekruttering, men også for den medarbejder eller leder, der indgår i individuel eller gruppebaserede udviklingsprocesser. Svarene kender vi måske allerede på et instinktivt eller intuitivt niveau (Buss, 2009), men det er først i kraft af en valid personprofil og temaerne om agency og communion, at vi introduceres til et fagligt, legitimt sprog for personlighed.

Hermed kommer aflivningen af endnu en sejlivet myte om profiler; i modsætning til hvad flere udbydere måtte hævde, så måler profiler ofte nogle forskelle, som vi kender i forvejen. Profiler giver blot virksomheden, lederen og medarbejderen et mere hensigtsmæssigt sprog for dem. Faktisk erfarer mange konsulenter, at der først opstår udfordringer, hvis de har præsenteret en profil, der *ikke* stemmer overens med fokuspersonens eller teamets selvforståelse.

Væsentlige psykometriske overvejelser

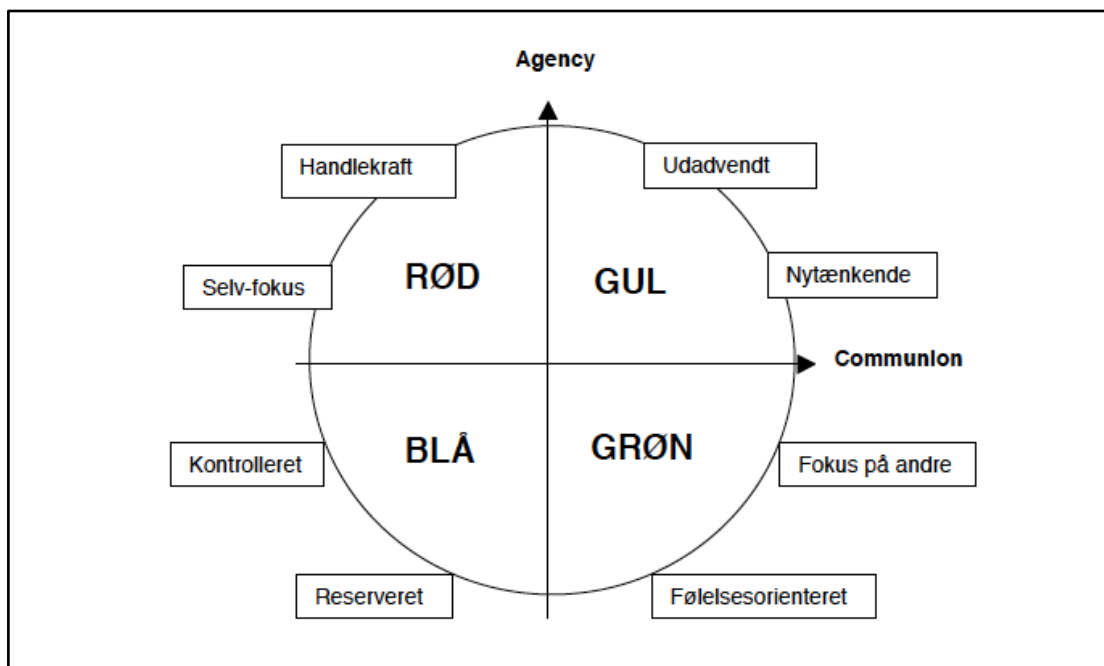
Vi har allerede nævnt den cirkumplekse model, som i sin enkelthed er en krydsning af de interpersonelle temaer om agency og communion, og de tilknyttede hårde og bløde valutaer for; dominans og omsorg.

For at kunne forstå de indbyrdes sammenhænge i modellen giver vi nu et eksempel i e-interpersonal profilen fra e-stimate og den seneste validering heraf. Inddragelsen af denne profil er ikke ment som en positionering, men skal læses som en kort og præcis datapræsentation.

Således ser man i Figur 1, otte sub-typer eller facetter for individuelle personforskelle, som de fremkommer i den cirkumplekse model (Gurtman, 1992, 2009). e-interpersonal er relevant fordi, den fremstår som en dansk videreudvikling og kulturel tilpasning af den oprindelige model.

Figur 1.

e-interpersonal, e-disc og teamprofilen bygger på interpersonel teori og den cirkumplekse model



Cirkumplekse aspekter af e-interpersonal profilen kan udtrykkes ved sammenhænge mellem farverne; RØD, GUL, GRØN og BLÅ. Man vil først og fremmest forvente negative forhold mellem farver, der står overfor hinanden, hvilket bekræftes i Tabel 1 ved store og negative korrelationer.

Tabellen viser korrelationer udregnet på baggrund af en stor gruppe erhvervsaktive danskere, der har udfyldt profilen i forbindelse med e-stimate's virksomhed (N=7353). Gruppen har ligelig fordeling på køns-, alders- og uddannelsesparametre.

Tabel 1.

Kendall's korrelation for forced choice / ipsative data, angivet ved Tau

Tau	RØD	GUL	GRØN	BLÅ
RØD	1			
GUL	,14*	1		
GRØN	-,61*	-,20*	1	
BLÅ	-,34*	-,60*	,12*	1

* Korrelationerne er signifikante på 0.01 niveau.
** Værdier > ,4 står med fed og >.3 med kursiv

Endvidere rangerer Chronbachs Alfa værdierne, der udtrykker intern sammenhængskraft for farverne, fra 0,77 til 0,84. Disse værdier er tilfredsstillende.

Resultaterne viser at farverne, RØD/GRØN og GUL/BLÅ også i virkeligheden er modsætningsfyldte og altså komplementære. I sociale samspil vil man deraf se polariseringer på disse akser,

således at røde positioneringer modsvarer af grønne tilpasninger (og omvendt); samt at gule nyskabelser modsvarer af blå grænsesætninger (og omvendt).

Man vil ligeledes forvente små positive forhold mellem farver, der ligger op ad hinanden, og det bekræftes også i Tabel 1 for RØD/GUL og GRØN/BLÅ ved små positive korrelationer. Imod forventningen ses dog moderate negative korrelationer mellem GUL/GRØN og mellem RØD/BLÅ.

Det betyder, sammenholdt med de forrige resultater, at RØD/GUL og GRØN/BLÅ har mere tilfælles end GUL/GRØN og RØD/BLÅ. Især RØD/BLÅ har mindre tilfælles.

Bemærk at de negative resultater formentlig kan henføres til e-interpersonals spørgeramme, der i lighed med de fleste andre profiler benytter et forced choice / ipsativ svarformat. Det vender vi tilbage til i diskussionen.

RØD/GUL agency, høj energi og fokus på resultater vil som regel følges ad, ligesom BLÅ/GRØN tilpasning, rolig energi og fokus på processen følges ad. Ligeledes vil GUL/GRØN samhørighed, socialitet og fokus på relationer fint kunne sameksistere. RØD/BLÅ fjendtlighed, kold og kynisk selv-fokus vil kunne forekomme sammen, selvom forholdet er moderat negativt.

Dette overordnede mønster af resultater ses ligeledes bekræftet på facet-niveau i Tabel 2.

Tabel 2.

Kendall's korrelation for forced choice / ipsative data, angivet ved Tau

Tau	Selv-fokus	Handlekraft	Udadvendt	Nytænkende	Fokus på andre	Følelses-orienteret	Reserveret	Kontrolleret
Selv-fokus	1							
Handlekraft	,50*	1						
Udadvendt	-,03*	-,03*	1					
Nytænk	,29*	,16*	,20*	1				
Fokus...	-,52*	-,43*	,04*	-,28*	1			
Følelses...	-,52*	-,49*	-,09*	-,23*	,47*	1		
Reserveret	-,31*	-,33*	-,41*	-,38*	,13*	,24*	1	
Kontrolleret	-,27*	-,21*	-,29*	-,50*	,03*	,04*	,36*	1
RØD	,77*	,77*	-,03*	,24*	-,52*	-,56*	-,35*	-,26*
GUL	,17*	,09*	,59*	,66*	-,16*	-,20*	-,51*	-,51*
GRØN	-,58*	-,52*	-,03*	-,28*	,76*	,76*	,20*	,04*
BLÅ	-,33*	-,29*	-,39*	-,52*	,08*	,14*	,64*	,76*

*Korrelationerne er signifikante på 0.01 niveau

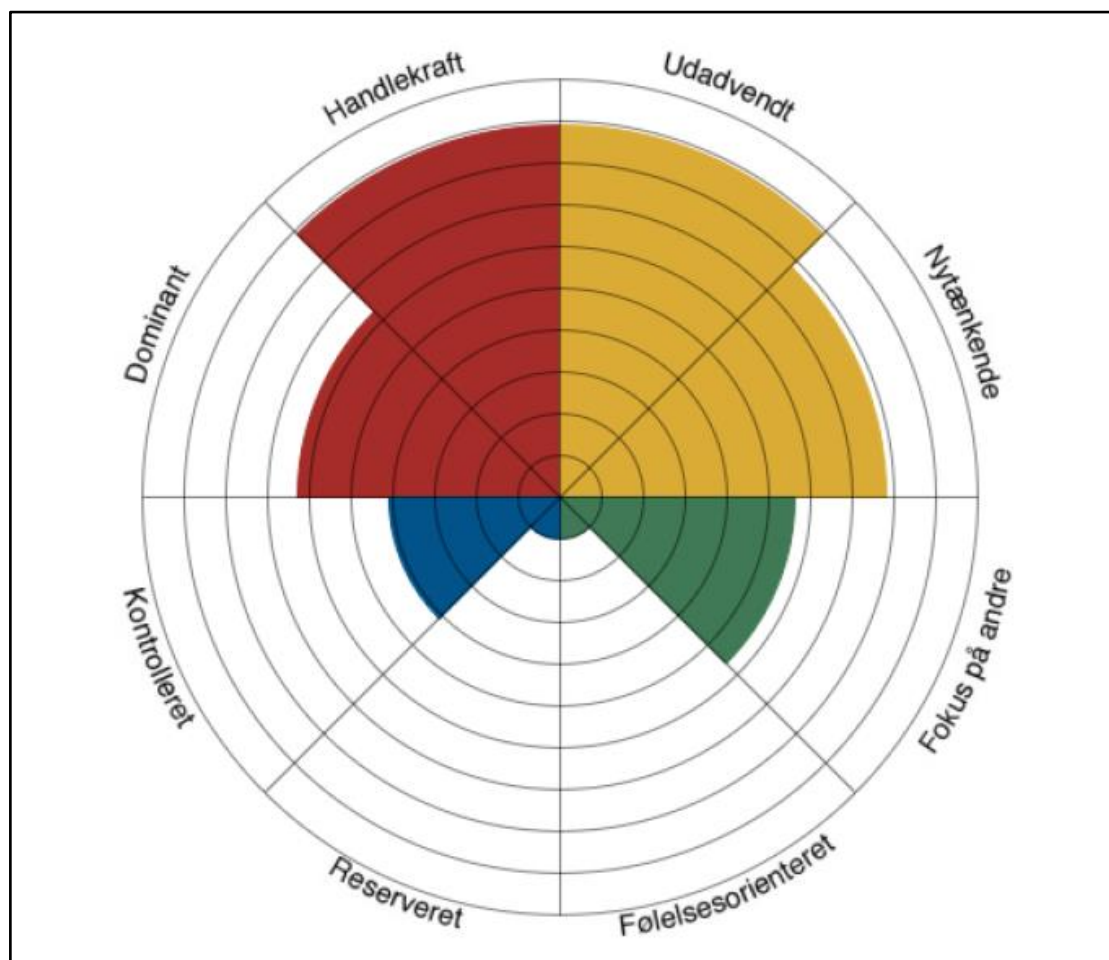
** Værdier > ,4 står med fed og >.3 med kursiv

Facetterne er tilføjet for at leve op til den oprindelige cirkumplekse model, og de bidrager med et mere nuanceret billede. Chronbachs Alfa værdier for facetterne rangerer fra 0,70 til 0,83, undtagen for følelsesorienteret og reserveret med hhv. 0,65 og 0,64. De to sidstnævnte værdier er ikke fredsstillende.

I Tabel 2 korrelerer facetterne Selv-fokus og Handlekraft markant positivt med hinanden og med RØD, samt markant negativt med GRØN. Udadvendt og Nytænkende korrelerer positivt med hinanden og markant positivt med GUL, samt markant negativt med BLÅ. Fokus på andre og Følelsesorienteret korrelerer positivt og markant positivt med GRØN, samt markant negativt med RØD. Endelig korrelerer Reserveret og Kontrolleret positivt med hinanden og markant positivt med blå, samt markant negativt med GUL. Dette mønster er i fuld overensstemmelse med teorien i den interpersonelle cirkumpleks.

Figur 2.

Udvidet radargraf fra e-interpersonal rapporten



Se også Figur 2, som er et eksempel på den grafiske fremstilling af den cirkumplekse model. De fleste sætter pris på den nuancering, der fremkommer med facetternes højere opløsning, frem for blot 4 farver.

Samstemmende validitet

I Tabel 3 ses fire samstemmende validitetsanalyser. Dvs. at vi har undersøgt baggrund (køn, alder og uddannelseslængde), funktion (ledelse, "salg, service og specialist", produktion samt administration), og erhverv (primære erhverv, sekundære erhverv samt tertiære private erhverv og tertiære offentlige erhverv). Vi undersøger om disse variable kan forudsige varians i hver af e-interpersonal profilens farver.

Dette kaldes for samstemmende validitet, fordi deltagerne (de samme som før) har udfyldt de relevante spørgsmål samtidig med, at de har udfyldt profilen. Man kan altså hverken slutte, at det er farverne eller baggrunds-, funktions- og erhvervsvariable, der forårsager resultaterne, men blot konstatere, om der er en sammenhæng. Kausaliteten er med andre ord ukendt.

Nærmere bestemt er der tale om fire hierarkiske regressioner, hvor baggrund indsættes som uafhængig på niveau 1; fordi vi antager, at baggrund er vigtigere end hhv. funktion og erhverv. Farverne er så afhængige i hver deres separate regression. Vi har valgt metoden "FORWARD", idet kun signifikante uafhængige medtages.

Derpå indsættes funktion på niveau 2, ligeledes "FORWARD". Det skal dog siges, at vi ikke på forhånd vidste om niveau 2 eller 3 bidrager til modellen. Endelig indsættes erhverv på niveau 3, hvis altså niveau 3 bidrager. En sidste bemærkning om regressioner er, at de uafhængige hver især kontrollerer for hinanden. Det bevirker dog ofte, at størrelsen af sammenhængene formindskes. Egentlig er det en del af pointen, at denne analyseform er meget konservativ.

For RØD ses det (i Tabel 3), at modellen er signifikant på niveau 3, og at den forudsiger 16% af variansen. Den største Beta ses for ledelse og dernæst, køn, uddannelseslængde, salg/service, samt et omvendt forhold med tertiære offentlige erhverv. Det betyder, at hvis man scorer højt på RØD, så er man oftere leder, dernæst veluddannet mand, sælger m.m., men man er *ikke* ansat i det offentlige. Sammenhængene er små, men ikke ubetydelige.

For GUL ses det, at modellen er signifikant på niveau 2, men at den kun forudsiger 4%. Den største Beta ses i et omvendt forhold med alder og dernæst administration samt et positivt forhold med uddannelseslængde. Det betyder, at hvis man scorer højt på GUL, så er man oftere ung, man arbejder ikke med administration, men til gengæld er man oftere veluddannet. Sammenhængene er meget små.

For GRØN ses det, at modellen er signifikant på niveau 3, og at den forudsiger 12%. Største Beta ses i et omvendt forhold med køn, ligeledes for ledelse, uddannelse, og salg/service samt et positivt forhold med tertiære offentlige erhverv og alder. Det betyder, at hvis man scorer højt på GRØN, så er man oftere kvinde men sjældnere leder, man er mindre godt uddannet, og man arbejder ikke med salg. Til gengæld arbejder man oftere i det offentlige og man er gerne ældre. Sammenhængene er små, men ikke ubetydelige.

For BLÅ ses det, at modellen er signifikant på niveau 2, og at den forudsiger 8%. Den største Beta ses for administration og produktion og dernæst omvendte forhold for ledelse og uddannelse. Det betyder, at hvis man scorer højt på BLÅ, så arbejder man oftere med administration og gerne i produktionen, men sjældnere med ledelse samt man er mindre godt uddannet. Sammenhængene er små.

Det bemærkelsesværdige ved disse analyser er, at alle fire modeller bidrager signifikant. Dvs. at hvis vi kender dine baggrunds-, funktions- og erhvervsoplysninger, så kan vi med god sandsynlighed forudsige, om du scorer højt eller lavt på farverne i e-interpersonal profilen, og omvendt! Det er præcist den form for resultater, der støtter op omkring anvendelsen af professionelle personprofiler, fordi de viser, at profiler forudsiger adfærd. Her ville det have været ideelt med undersøgelser, der strækker sig over tid, for så vil kausaliteten i højere grad afdækkes.

Tabel 3.

Hierarkiske regressioner for farverne på hhv. baggrund, funktion og erhverv

F test, Standard Beta og R kvadreret	RØD	GUL	GRØN	BLÅ
Niveau 1 – Baggrund	F(2)=323,9*	F(2)=95,0*	F(2)=277,6*	F(1)=155,4*
R kvadreret	,08	,03	,07	,02
Køn	,23	-	-,24	-
Alder	-	-,13	-	-
Uddannelseslængde	,18	,09	-,14	-,15
Niveau 2 – Funktion	F(4)=335,3*	F(3)=96,7*	F(5)=173,9	F(4)=150,7*
R kvadreret	,15	,04	,11	0,08
Køn	,18	-	-,20	-
Alder	-	-,11	,09	-
Uddannelseslængde	,13	,09	-,10	-,10
Ledelse	,28	-	-18	-,13
Salg, service og specialist	,12	-	-09	-
Produktion	-	-	-	,11
Administration	-	-,11	-	,15
Niveau 3 – Erhverv	F(5)=286,2*		F(6)=165,7*	
R Kvadreret	,16		,12	
Køn	,16		-,18	
Alder	-		,08	
Uddannelseslængde	,15		-,12	
Ledelse	,27		-,17	
Salg, service og specialist	,11		-,08	
Produktion	-		-	
Administration	-		-	
Primære erhverv	-		-	
Sekundære erhverv	-		-	
Tertiære private erhverv	-		-	
Tertiære offentlige erhverv	-,10		,12	

*Modellen er signifikant ved $p < ,001$
** Den største Beta prediktor står med fed, og insignificant Beta er udeladt

Diskussion

Interpersonel teori og den cirkumplekse model er bredt anvendelige som grundlag for de fleste erhvervsrettede personprofiler, og det er med god grund. Især modellen fortæller meget om den strategi for sociale samspil som medarbejdere og ledere anvender i samarbejdsrelationer.

Teorien og modellen hviler på årtiers forskning og på et solidt evolutionspsykologisk fundament.

I e-interpersonal afspejler farvene basale motiver eller drivkræfter (Lawrence & Nohria, 2002).

RØD afspejler drivkræften for at opnå magt og status ("drive to acquire").

Personer der scorer højt, har tendens til at søge indflydelse på andre, positionere sig og tage kontrollen med de økonomiske ressourcer eller symboler herpå. På gode dage er RØD drivkræft grundlaget for en målrettet, viljefast og resultatorienteret tilgang til sociale samspil, men på de dårlige dage giver det en hård, arrogant og utålmodig tilgang.

GUL afspejler drivkræften for indsigt, kreativitet og autonomi ("drive to comprehend").

Personer der scorer højt, har tendens til at reflektere over sig selv og andre. De udforsker ofte verden, opsøger nysgerrigt viden, og fascineres af nyskabelser. På gode dage er GUL drivkræft grundlag for en idérig, entusiastisk og kontaktsøgende tilgang til sociale samspil, men på de dårlige dage giver det en hæmningsløs, ustruktureret og letsindig tilgang.

GRØN afspejler drivkræften for at knytte stabile og varige sociale bånd ("drive to bond").

Personer der scorer højt, har tendens til at ville drage omsorg for andre. De er åbne for følelser og skrøbelighed, og de giver sig hen i tilhørsforhold. På gode dage er GRØN drivkræft grundlag for en loyal og forstående, hensynsfuld tilgang til sociale samspil, men på de dårlige dage giver det en opgivende, afventende og nærtagende tilgang.

BLÅ afspejler drivkræften for at beskytte sig og føle sig kompetent ("drive to defend").

Personer der scorer højt, har tendens til at opretholde sig selv og andre. De dygtiggør sig og specialiserer sig, og de foretrækker det kendte. På gode dage er BLÅ drivkræft grundlag for en metodisk, eksakt og disciplineret tilgang til sociale samspil, men på de dårlige dage giver det en skeptisk, langsom og kølig tilgang.

Ipsative / forced choice formater, med mulighederne "mest" og "mindst" af fire items egner sig godt til formålet, som er at måle drivkræfter i sociale samspil. De fleste erhvervsrettede profiler anvender netop en forced choice spørgeramme. Således tvinger man respondenterne i position. Tit har man ikke lyst til at vælge, men samarbejde på arbejdspladsen medfører ofte, at man må vælge, f.eks. mellem en overvejende handlekraftig eller en mere følelsesorienteret strategi. Dette er selve pointen, at nogle gange skal man vælge.

Men spørgerammen har visse begrænsninger. Særligt svarenes indbyrdes afhængighed er et beregningsmæssigt problem. Vi har anvendt Kendall's Tau for at imødegå disse udfordringer. Men vi ved ikke, hvor stor en del af variansen, der stadig kan henføres til formatet. Derudover udelades svar for halvdelen af spørgsmålene. Værdierne er da reelt missing, men vi har behandlet dem som 0 i beregningerne, også selvom det ikke er statistisk forsvarligt.

Når man opvejer fordelene ved den meningsfulde interpersonelle teori med ulemperne ved beregningerne, vil værktøjer, der anvender forced choice / ipsative formater være anvendelige til rekruttering og udvikling op til mellemliderniveau. Fra mellemliderniveau og op kan sådanne profiler inddrages, gerne sammen med en af de mere omfattende normative profiler.

Til gengæld er de korte profiler ideelle til teamudvikling. Den cirkumplekse model er hurtig at formidle, og hvis der tidsmæssigt kun er tirsdag eftermiddag til rådighed, så må informationsniveauet begrænses. Det giver plads til at iværksætte procesorienterede øvelser.

Artikler

Buss, D. M. (2009).

How can evolutionary psychology successfully explain personality and individual differences.
Perspectives on Psychological Science, 4, 359-366.
DOI: 10.1111/j.1745-6924.2009.01138.x.

Gurtman, M. B. (1991).
Evaluating the interpersonalness of personality scales.
Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 670-677.
DOI: 10.1177/0146167291176010

Gurtman, M. B. (2009).
Exploring personality with the interpersonal circumplex.
Social and Personality Psychology Compass, 3,
DOI: 10.1111/j.1751-9004.2009.00172.x.

Krogsgaard., M., Jespersen, K., Lunøe, N., Hartmann, P., Hoppe, H., Beckmann, E. (2012).
Vækst og bundlinje med professionel personvurdering.
Videnscenter for Professionel Personvurdering, VPP Rapport.

McAdams, D. P. & Pals, J. L. (2006).
A new big five. Fundamental principles for an integrative science of personality.
American Psychologist, 61, 3, 204-217.
DOI: 10.1037/0003-066X.61.3.204

Bøger og bogkapitler

Hogan, R. (1996).
A socioanalytic perspective on the five-factor model.
In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (pp. 163-179).
New York: Guilford Press.

Lawrence, P. R., Nohria, N. (2002).
Driven: How human nature shapes our behavior.
San Francisco: Jossey-Bass/Wiley

Mead, G. H. (1934).
Mind, self, and society.
Ed. by Charles W. Morris.
Chicago: University of Chicago Press.

Sullivan, H. S. (1953).
Conceptions of modern psychiatry.
New York: Norton.

Wiggins, J. S., & Trapnell, P. D. (1996).
A dyadic-interactional perspective on the five-factor model.
In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (pp. 88-162).
New York: Guilford Press.