

Styrkans skuggsida

Varför samma egenskap som bär dig också är den som ställer till det, och vad man gör åt saken



Figur 1. Ett drag är en skala, inte en kvalitet. Samma egenskap kan saknas, göra sitt jobb eller ta över, och den prickade gränsen är inte fast: den flyttar sig beroende på vad uppgiften och gruppen behöver just nu.

Var modellen kommer ifrån

Tanken att en styrka som används för mycket blir en svaghet är gammal i både filosofin och praktiken, och den återkommer i ledarutvecklingens vardag under namn som överdriven styrka. Modellen här är formulerad för theORVAR med femfaktormodellens fem drag som ram, eftersom de är de drag som har starkast vetenskapligt stöd.

Forskningsstödet för själva vändpunkten, alltså att för mycket av ett gott drag börjar skada, är blandat. Tydligast är det för samvetsgrannhet, där ett antal studier funnit att extrema nivåer kan gå ut över flexibilitet och tempo. För övriga drag är underlaget tunnare. Bladet ska därför läsas som ett samtalsstöd, inte som en lag om att allt har ett optimum i mitten.

Så fungerar modellen

Ta ett drag i taget. Skriv ned vad det ger dig när det fungerar, och vad det kostar när det tar över. Samma egenskap står i båda kolumnerna, det är hela poängen. Tabellen på nästa sida ger exempel för femfaktormodellens fem drag.

DRAG	HJÄLPER	KAN STJÄLPA
Samvetsgrannhet	Noggrannhet, uthållighet, ordning håller	Kontroll, svårt att släppa, perfektion före leverans
Extraversion	Energi, kontakt, driver framåt	Tar mycket plats, lyssnar för lite
Vänlighet	Tillit, samarbete, tar hänsyn	Konflikträdsla, otydlighet, säger ja för ofta
Öppenhet	Nyfikenhet, idéer, ser möjligheter	Landar aldrig, tröttar ut med ständigt nytt
Emotionell stabilitet	Lugn under press, tål motgång	Missar signaler som andra reagerar starkt på

Tre saker som gör modellen användbar

Den flyttar samtalet. Från vem du är till när ditt drag hjälper och när det stjälper. Det är en fråga som går att svara på utan att försvara sig.

Den förklarar återfall under press. När vi är trötta eller pressade används det invanda hårdare, inte mindre. Den noggranne kontrollerar mer, den vänlige jämkar mer. Skuggsidan syns alltså tydligast just när minst marginal finns.

Den pekar ut ett rimligt nästa steg. Inte att bli mindre av det du är, utan att välja i vilka situationer draget ska få styra. Ofta räcker ett läge: mötet där du brukar ta ordet först.

Vad modellen inte säger

Den säger inte att mitten är bäst. För flera drag är sambandet med prestation i stort sett rakt, alltså mer är något bättre, och då finns ingen vändpunkt att leta efter. Exempelen i tabellen är vanliga uttryck, inte oundvikliga följder. Modellen bygger heller inte på något mätinstrument: det finns ingen poäng som visar var din gräns går. Och att säga till en kollega att hens styrka slagit över är en tolkning, som hör hemma i ett samtal snarare än i ett omdöme.

En fråga att ta med

Vilket av dina drag har du oftast fått beröm för? Och vad skulle hända, för dig och för andra, om du använde det tio procent mindre nästa vecka?

Källor. Sammanställd för theORVAR med femfaktormodellen som ram, se Soto & John (2017), BFI-2, *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), och Zell & Lesick (2021), *Journal of Personality*, 90(4). · Hör ihop med kapitel 1 i Orvars ledarskapsbok.