

KAPITEL 1 · DEL I · ATT LEDA SIG SJÄLV

Personligheten

Om vad personlighet är och inte är, vad den betyder för ledarskap, och varför självkännedom är en färdighet snarare än en gåva.

ORVAR'S LEDARSKAPSBOK

UTKAST · AUGUSTI 2026

Each human personality is like a piece of music, having an individual tone and a rhythm of its own.

HAZRAT INAYAT KHAN

Hon fick sin profil på en plastad lapp i pausen, med ett vänligt »det där stämmer ju verkligen på dig« från kollegan bredvid. Ett år senare låg lappen kvar i skrivbordslådan och användes ibland som förklaring: så är jag, det är därför jag gör så. En annan kollega fick sitt resultat i ett samtal som tog en timme, och gick därifrån med en fråga i stället för en etikett: varför blir jag så kort i tonen när tempot går upp?

Skillnaden mellan de två är hela det här kapitlet, och den ligger inte i formuläret utan i vad som hände efteråt. Ett testresultat kan bli en dom som stänger, eller en fråga som öppnar.

Personligheten är värd ett eget kapitel därför att den följer med in i allt du gör som ledare. Den påverkar vad som motiverar dig, vad du trivs med, hur du förhåller dig till andra, vad du prioriterar och hur du reagerar när det blir skarpt läge. Men den avgör ingenting ensam. En sak vår egen tolkningsguide påminner om, och som är lätt att glömma i testsammanhang, är att man måste hålla isär person och situation: personligheten sätter ramar för beteendet, men utfallet i en enskild situation beror ofta mer på vad situationen kräver. Den som är tyst i ledningsgruppen kan vara den som talar mest i sitt eget team.

Att boken börjar här är inget slumpval. Att leda andra utan att känna sig själv är som att köra bil med en imma på insidan av rutan: det går, men man ser inte riktigt vad man svänger runt. Samtidigt är det här kapitlet det som lättast missbrukas. Därför är hållningen genom hela texten densamma som i mitt eget arbete: ett testresultat är ett underlag för samtal, inte ett facit, och den som gjort testet har tolkningsföreträde om sin egen bild.

Gör detta först

Tre frågor innan du läser vidare. De tar några minuter, och de gör resten av kapitlet mer användbart.

1. Din egen bild. Beskriv dig själv i tre ord som du tror att en kollega skulle använda om dig när du inte hör.

2. Din bild under press. Byt sedan ut situationen: hur skulle samma kollega beskriva dig en riktigt tung vecka? Det är ofta där personligheten syns tydligast, för det är då vi har minst kraft att spela en roll.

3. Ditt starkaste drag. Vilket av dina karaktärsdrag har hjälpt dig mest i ditt arbete? Och när, i vilken situation, har exakt samma drag ställt till det för dig?

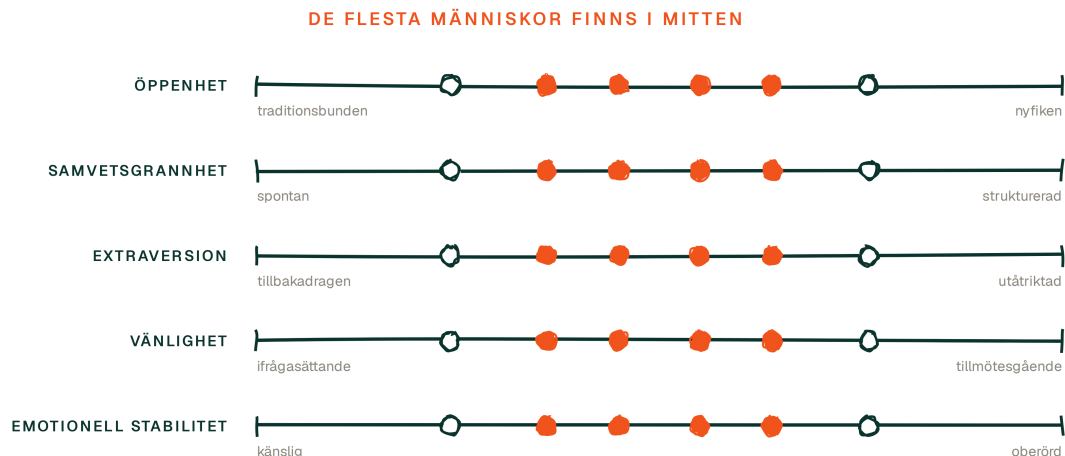
Den tredje frågan är kapitlets kärna. Det finns nästan inga renodlat bra eller dåliga drag, bara drag som passar olika väl i olika situationer.

Forskningen

Vad personlighet är

Personlighet är de mönster i tanke, känsla och beteende som gör en människa igenkännbar över tid och situationer. I vår egen tolkningsguide till BFI-2 formuleras det så här: personlighet avser »de generella tendenser i en persons sätt att reagera och agera som gör att varje individ oftare tänker, känner och handlar på vissa sätt än på andra sätt«. Och vidare, i en mening värd att fästa på väggen: personlighet beskriver mer *hur* en person är än *vem* personen är. Två saker i den definitionen är viktiga. Mönster, inte enskilda handlingar: att du var tyst på ett möte säger nästan ingenting, att du oftast är tyst på möten säger något. Och över tid och situationer: personligheten visar sig i vad du brukar göra, inte i vad du kan göra. Just den skillnaden är befriande, för den betyder att personligheten beskriver dina förvalda inställningar, inte gränserna för vad du klarar.

Efter decennier av försök att sortera mänskliga egenskaper landade forskningen i fem breda drag, ofta kallade femfaktormodellen eller Big Five: öppenhet, samvetsgrannhet, extraversion, vänlighet och emotionell instabilitet, som ibland vänds till sin motsats och kallas emotionell stabilitet. Modellen kom inte ur en teori om människan utan ur språket och statistiken: när man låter tusentals människor beskriva sig själva med tusentals ord, klumpar orden ihop sig i fem knippen. Det är modellens styrka, den är byggd nedifrån, och samtidigt dess begränsning, den beskriver hur vi skiljer oss åt utan att förklara varför.



Figur 1.1. De fem dragen är skalor, inte fack. Varje människa finns någonstans längs varje linje, och de allra flesta finns i mitten. Det är därför typindelningar i bokstäver eller färger blir missvisande: de drar en gräns där naturen har en glidning.

Moderna formulär går ett steg djupare. BFI-2 (Soto och John, 2017) delar upp varje drag i tre facetter, alltså underdimensioner, vilket gör beskrivningen betydligt mer användbar i ett samtal. Två personer kan ha samma poäng i samvetsgrannhet där den ena är ordningsam och den andra målinriktad, och de två behöver helt olika saker av sin ledare. Att prata om facetter i stället för fem staplar är ofta skillnaden mellan en etikett och ett samtal.

DRAG	DE TRE FACETTERNA
Extraversion	Sällskaplighet · Social framtoning · Livlighet
Vänlighet	Medkänsla · Tillit · Anspråkslöshet
Samvetsgrannhet	Ordningsamhet · Produktivitet · Ansvarstagande
Emotionell instabilitet	Oro · Nedstämdhet · Känslomässig svängning
Öppenhet	Intellektuell nyfikenhet · Estetisk känslighet · Fantasi

Facetterna enligt BFI-2 (Soto och John, 2017), här i vår svenska form. Det är på den här nivån samtalet blir användbart: två personer med samma poäng i extraversion kan vara höga i helt olika facetter, den ena varmt sällskaplig och den andra mer drivande och tongivande.

En sak till om de fem: de är i stort sett oberoende av varandra. Du kan vara hög i både extraversion och samvetsgrannhet, låg i båda, eller vad som helst däremellan. Det låter självklart men motsäger vardagsspråket, där vi gärna klumpar ihop egenskaper till hela persontyper.

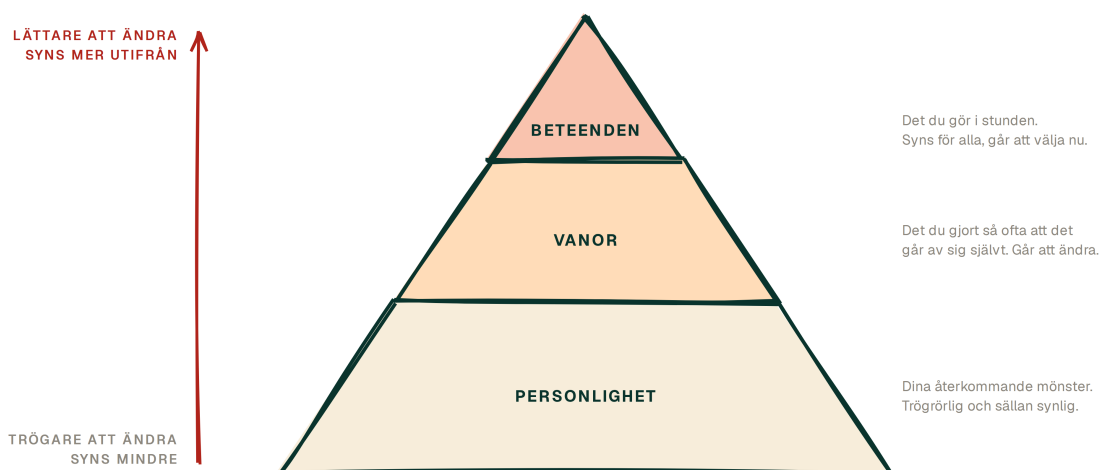
Personlighet, vanor och beteenden

En bild som brukar reda ut mycket är en pyramid i tre våningar.

Längst ned ligger **personligheten**: bred, trögrörlig och till stor del osynlig för omgivningen. Den förändras långsamt och sätter ramar snarare än bestämmer.

I mitten ligger **vanorna**: det vi gjort så många gånger att det går av sig självt. Hur du inleder ett möte, om du svarar direkt på mejl, om du frågar eller talar om. Vanorna växer ur personligheten men formas också av roll, kultur och tillfälligheter, och de går att ändra med möda och upprepning.

Överst ligger **beteendena**: det enskilda du gör i den enskilda situationen. Det är den enda våning omgivningen faktiskt ser, och den enda du kan välja här och nu.



Figur 1.2. Personlighet, vanor och beteenden. Ju längre ned, desto trögare att förändra och desto mindre syns det utifrån. Utveckling börjar därför uppifrån: ett valt beteende som upprepas blir en vana.

Pyramiden förklarar två saker på en gång. Varför utveckling känns trögt när vi siktar på botten, och varför den ändå är möjlig när vi arbetar uppifrån: ett valt beteende som upprepas blir en vana, och tillräckligt många vanor i samma riktning kan med tiden också flytta något i grunden. Den förklarar också varför omdömen om andra så ofta blir orättvisa. Vi ser andras beteenden och drar slutsatser om deras personlighet, men om oss själva vet vi vilka avsikter som låg bakom.

Vad personligheten betyder för prestation

Här behöver forskningen få tala ärligt, även när svaret är blygsamt. Zell och Lesick (2021) vägde samman 54 metaanalyser med över en halv miljon deltagare. Samvetsgrannhet hade starkast samband med prestation, men sambandet var måttligt ($p = 0,19$), och övriga drag låg omkring 0,10 till 0,13. Sambanden är alltså verkliga och de replikeras, men de är mindre än många hoppas. Personlighet förklarar en del av variationen mellan människors prestationer, inte det mesta.

För ledarskap specifikt gjorde Judge med kollegor (2002) den klassiska sammanställningen: extraversion hade starkast samband med ledarskap (0,31), följt av samvetsgrannhet (0,28), öppenhet (0,24) och emotionell instabilitet med negativt tecken (-0,24), medan vänlighet knappt hade något samband alls (0,08). Tillsammans nådde de fem dragen en multipel korrelation på 0,48. Två saker är värda att notera. Extraversion hänger starkare ihop med att någon framträder som ledare än med hur effektiv ledaren sedan är, vilket är ett obekvämt fynd: vi tenderar att välja den som tar plats, inte nödvändigtvis den som leder bäst. Och att vänlighet knappt syns i siffrorna betyder inte att den är oviktig i vardagen, bara att den inte skiljer ut den som blir ledare.

En sak till om siffrorna, eftersom den ofta missförstås. Att ett samband är måttligt på gruppnivå hindrar inte att det får stora följder i stor skala. Små effekter som upprepas ackumuleras. Det är därför forskningen kan vara både sann och nästan oanvändbar i ett enskilt fall.

Vad som förutsäger bättre

Om personlighet förklarar en del, vad förklarar mer? Sackett med kollegor (2022) räknade om urvalsforskningens klassiska siffror sedan de funnit att tidigare metaanalyser korrigerat för hårt för begränsad spridning. Efter omräkningen sjönk de flesta värdena med 0,10 till 0,20, och rangordningen kastades om. Överst hamnade den strukturerade intervjun: samma frågor, samma ordning, samma bedömningsmall för alla. Det du kan göra själv är alltså minst lika träffsäkert som det du köper in, och personlighetsmått hör hemma i samtalet om hur någon fungerar, inte som grind in i organisationen.

Stabil, men inte huggen i sten

Är personligheten då något man är fast i? Bleidorn med kollegor (2022) sammanställde longitudinella studier, alltså studier som följer samma människor över tid, med sammanlagt närmare en kvarts miljon deltagare. Bilden som växer fram är dubbel. Rangordningen mellan människor blir stabilare upp genom unga vuxenår, så den som är mer utåtriktad än sina jämnåriga vid tjugofem är det oftast fortfarande vid fyrtio. Men nivåerna förändras genom hela livet, i regel i riktning mot större mognad: mer samvetsgrannhet, mer emotionell stabilitet, mer vänlighet. Just emotionell stabilitet ökade mer och mer genomgående än man tidigare trott.

Med andra ord: personligheten är trögrörlig men inte orörlig. Den förändras långsamt, av livet, av roller och av medvetet arbete. För en ledare är den nyansen viktig av två skäl. Den ger hopp åt den som vill utvecklas, och den manar till försiktighet med att döma ut någon utifrån hur hen var för fem år sedan.

Den mörka sidan

Personlighetsforskningen har också en skuggsida värd att känna till. Moshagen, Hilbig och Zettler (2018) föreslog att de så kallade mörka dragen, som narcissism, manipulativitet och bristande empati, delar en gemensam kärna som de kallar D-faktorn: en benägenhet att maximera sin egen vinning på andras bekostnad, och att rättfärdiga det. De mörka dragen är alltså inte helt skilda fenomen utan olika uttryck för samma underliggande hållning.

Kunskapen är obekvämt men praktiskt användbar. Den påminner om att ledarskap kan skada, inte bara sakna effekt, och att organisationer behöver kulturer där gemensam nytta räknas och där bortförklaringar av skadligt beteende inte får fäste. Samtidigt kräver just det här området extra varsamhet: att sätta psykologiska etiketter på människor man tycker illa om är en gammal mänsklig hobby, och den blir inte bättre av att den låter vetenskaplig.

Självkännedom går att träna

Om personligheten är trögrörlig, vad är det då egentligen som utvecklas? Svaret är i hög grad självkännedom, och den är enligt London, Sessa och Shelley (2023) inte ett drag utan en färdighet som går att träna. De beskriver den i två delar: en rimligt korrekt bild av vem jag är, och en rimligt korrekt bild av hur jag påverkar andra. Den andra halvan är den svåra, eftersom vi själva bara har tillgång till våra avsikter medan omgivningen bara ser våra beteenden.

Tre vägar framåt förstärker varandra: strukturerad reflektion, återkoppling från andra och coachning. Men författarna varnar också för introspektionens baksida. Omfattande självanalys kan tippa över i grubbel som gör både måendet och omdömet sämre. Självkännedom byggs alltså inte av att gräva djupare i sig själv utan av att växla mellan att titta inåt och att fråga utåt.

Big Five, JTI och andra kartor

I vårt eget arbete använder vi femfaktormodellen, i formen BFI-2, som huvudinstrument. Skälet är enkelt: det är den modell som har starkast vetenskapligt stöd, den är återfunnen i många kulturer och den beskriver skalor snarare än fack.

Men vi använder ibland också **JTI, Jungianskt typindex**, särskilt i kurssammanhang som UGL. JTI utvecklades av de norska psykologerna Thor Ødegård och Hallvard Ringstad och lanserades 2001. Det bygger på Carl Jungs typologi och beskriver fyra par av preferenser: var du hämtar energi, hur du tar in information, hur du fattar beslut och hur du förhåller dig till struktur. En medveten skillnad mot det äldre MBTI är att JTI undviker de ordpar som blir sneda i översättning till nordiska språk.

Så hur går det ihop, att använda både ett dragmått och ett typmått? Genom att vara tydlig med vad de är. Ett typindex delar in i kategorier, och där finns modellernas svaga punkt: människor fördelar sig inte i två tydliga puckar utan glider längs skalor, och den som hamnar nära mitten kan få en annan bokstav vid nästa mätning utan att ha förändrats. Det betyder inte att JTI saknar värde. I ett handlett sammanhang är det ett utmärkt sätt att sätta ord på skillnader som annars skaver i tysthet, och många upplever preferensspråket som lättare att ta till sig än fem staplar.

Regeln vi håller oss till är därför densamma oavsett instrument: typen eller profilen är en hypotes att pröva, inte en dom att bära. Känner personen inte igen sig är det personen som har tolkningsföreträde, inte formuläret.

Vår självbild bygger på avsikter och inre resonemang som ingen annan har tillgång till, medan andras bild bygger på det de sett oss göra. Ingen av bilderna är hela sanningen, och därför är samstämmigheten mellan dem intressant i sig: där den är låg finns nästan alltid något värt att prata om.

Det som ligger ovanpå: psykologiskt kapital

Vid sidan av personligheten arbetar vi också med psykologiskt kapital, PsyCap, ofta förkortat HERO efter sina fyra delar: hopp, tilltro till den egna förmågan, resiliens och optimism. Luthans och Youssef-Morgan (2017) beskriver de fyra som tillståndslika resurser, alltså något som varierar över tid, går att utveckla och förstärker varandra. I pyramidens termer ligger PsyCap mellan våningarna: formbarare än personligheten, mer varaktigt än ett enskilt beteende. Det är också där en ledare har mest att hämta. Personligheten hos dina medarbetare kan du inte göra mycket åt; deras psykologiska kapital kan du påverka varje vecka.

Vad forskningen inte kan säga

Fyra ärliga förbehåll hör hemma här. Sambanden mellan personlighet och prestation är verkliga men måttliga, så personlighet duger illa som ensam grund för beslut om människor. Det mesta bygger på självskattning, alltså på hur vi beskriver oss själva, vilket är något annat än hur vi är.

Femfaktormodellen beskriver skillnader mellan människor men förklarar inte varför de uppstår. Och typindelningar som delar in människor i bokstavskombinationer eller färger har betydligt svagare vetenskapligt stöd än de breda dragen, eftersom människor inte fördelar sig i tydliga typer utan glider längs skalor.

Modellerna

Femfaktormodellen. De fem breda dragen med sina facetter. Modellens styrka är att den är byggd på hur människor faktiskt beskriver varandra, och att den återfunnits i många kulturer. Dess svaghet är att den beskriver utan att förklara.

Styrkans skuggsida. Varje drag har en sida som hjälper och en som stjälper. Hög samvetsgrannhet ger noggrannhet och uthållighet, och kan bli kontroll och svårighet att släppa. Hög extraversion ger energi och kontakt, och kan bli att ta för mycket plats och lyssna för lite. Hög vänlighet ger tillit och samarbete, och kan bli konflikträdsla. Hög öppenhet ger nyfikenhet och idéer, och kan bli att aldrig landa. Hög emotionell stabilitet ger lugn under press, och kan bli att missa signaler. Modellen flyttar samtalet från vem du är till när draget hjälper och när det stjälper.

Johari-fönstret. Modellen om det öppna fältet, den blinda fläcken, det dolda och det okända, som finns som eget blad i modellbanken. Den fångar självkännedomens svåra halva: att jag inte kan se min egen verkan utan andras hjälp.

Verktygen

Att ta emot ett testresultat

En enkel ordning som gör återkopplingen till ett samtal i stället för en dom.

- 1 **Läs och känn efter.** Vad känner du igen, och vad skaver? Skriv ner båda delarna.
- 2 **Invänd högt.** Det som inte stämmer är inte ett fel i dig, det är information. Säg det, och säg gärna vad du menar stämmer bättre.
- 3 **Leta facetter, inte staplar.** Fråga vilken del av draget som gav utslaget. Ordningssamhet och målinriktning bor i samma stapel men är olika saker.
- 4 **Be om ett exempel.** När märks draget, och för vem? Personlighet blir konkret först då.
- 5 **Välj en sak.** Vad vill du pröva att göra annorlunda i en bestämd situation? Ett drag ändrar du inte, ett beteende kan du välja.

Att hålla i samtalet som ledare

Din roll är inte att förklara personen för personen. Börja med ägandet: resultatet tillhör den som gjort testet. Fråga före du tolkar, vad känns igen och vad skaver. Håll dig till arbetet, inte till personen som helhet. Bjud på något om ditt eget mönster. Och avsluta med ett val som personen gör själv, annars blir samtalet en beskrivning i stället för utveckling.

Att träna ett beteende i fyra veckor

Pyramiden säger att förändring börjar överst. I praktiken: välj situationen och inte egenskapen, formulera en om-så-plan, gör det litet nog att lyckas med, berätta för någon som kan säga till när det märks, och stäm av efter fyra veckor. Tre fällor: för stort, för tyst och för kort.

Var testet hör hemma, och var det inte gör det

Får man använda ett personlighetstest vid tillsättning? Det beror på vad det ska användas till.

Som underlag för ett utvecklingssamtal är det minst omtvistat. Formuläret ger ord åt något som annars diskuteras med gissningar, och det går knappast fel så länge personen får invända.

Som ett underlag bland flera vid tillsättning är det tveksammare. Efter Sacketts omräkning hamnade den strukturerade intervjun överst och personlighetsmåttan lägre. De saknar inte värde, men de ska inte avgöra. Bygg urvalet på det som håller bäst och låt testet vara en källa bland flera, aldrig grinden.

Som grund för lön, befordran eller för att sortera bort någon hör det inte hemma alls. Sambanden mellan drag och prestation är verkliga men måttliga, och de gäller grupper snarare än enskilda personer.

Två regler håller oavsett var du landar. **Personen har tolkningsföreträde**: säger någon att beskrivningen inte stämmer ska du lita på det. Och resultatet är ett reflektionsunderlag för **båda** i rummet, eftersom din läsning säger något också om dig.

Kvar står frågan var gränsen går mellan test som samtalsunderlag och test som beslutsunderlag.

Tre frågor som ger andras bild

Självkännedomens svåra halva kräver att någon berättar. Tre frågor som brukar ge ärliga svar, ställda till några du litar på:

- Vad ska jag fortsätta göra, för det hjälper dig i ditt arbete?
- Vad borde jag göra mer av?
- Vad gör jag som du önskar att jag gjorde mindre av?

Lyssna färdigt utan att förklara dig. Det är svårare än det låter, och det är hela övningen.

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet? Vad överraskade dig, och var kände du motstånd?

Det du landar i

Vilket av dina drag hjälper dig mest i ditt ledarskap, och när blir samma drag ett hinder?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan: »När ... då ska jag ...« Med minsta första steg och ett datum.

Minsta första steg: _____ Senast den: _____

Frågan du tar med dig

En fråga kapitlet väckte som du inte är färdig med.

Om en månad

Sätt en påminnelse och kom tillbaka hit. Vad hände när du prövade, vad blev annorlunda mot vad du trodde, och vad blir nästa steg?

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, kategori Personlighetsteori.

- Bleidorn, W., Schwaba, T., Zheng, A. m.fl. (2022). Personality stability and change: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 148(7–8). Kunskapsbanken: Personlighetens stabilitet och förändring · doi.org/10.1037/bul0000365
- 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. Kunskapsbanken: Personlighet och ledarskap · doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765
- London, M., Sessa, V. I. & Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self- and interpersonal growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10. Kunskapsbanken: Självkännetdom går att träna · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4. Kunskapsbanken: Psykologiskt kapital, en evidensöversikt · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324
- Moshagen, M., Hilbig, B. E. & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5). Kunskapsbanken: Den mörka kärnan i personligheten · doi.org/10.1037/rev0000111
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 107(11). Kunskapsbanken: Urvalsforskningen räknar om sina egna siffror · doi.org/10.1037/apl0000994
- Soto, C. J. & John, O. P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1). Kunskapsbanken: BFI-2, nästa generation av femfaktorformuläret · doi.org/10.1037/pspp0000096
- Zell, E. & Lesick, T. L. (2021). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal of Personality*, 90(4). Kunskapsbanken: Femfaktormodellen och prestation · doi.org/10.1111/jopy.12683

I kunskapsbanken finns även Roberts och DelVecchio (2000) om personlighetens stabilitet över livet, Mount med kollegor (1998) om personlighet i arbeten som bygger på samspel, samt IPIP:s öppna skalor för den som vill se hur frågor faktiskt formuleras.