Personligheten

Om vad personlighet är och inte är, vad den betyder för ledarskap, och varför självkännedom är en färdighet snarare än en gåva. Sambanden mellan personlighet och prestation är verkliga men mindre än många hoppas, och det som går att utveckla är inte personligheten utan blicken på den.

Den märkliga paradoxen är att när jag accepterar mig själv som jag är, då förändras jag.

CARL ROGERS

On Becoming a Person, 1961, kapitlet »This is me«. »The curious paradox is that when I accept myself as I am, then I change«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

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

1. **Din egen bild.** Vilka tre ord skulle en kollega 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.** Utgå från det av dina drag som har hjälpt dig mest i ditt arbete. När 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.

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

HAZRAT INAYAT KHAN, TILLSKRIVET; INGEN PRIMÄRKÄLLA ÄR BELAGD

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. Vår egen tolkningsguide påminner om en sak som är lätt att glömma i testsammanhang: 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.

FRÅGA

Vilket av dina drag skulle dina medarbetare nämna först?

Att boken börjar här är inget slumpval. Att leda andra utan att känna sig själv är som att köra bil med 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 vårt eget arbete: ett testresultat är ett underlag för samtal, inte ett facit, och den som gjort testet har tolkningsföreträde när det gäller sin egen bild.

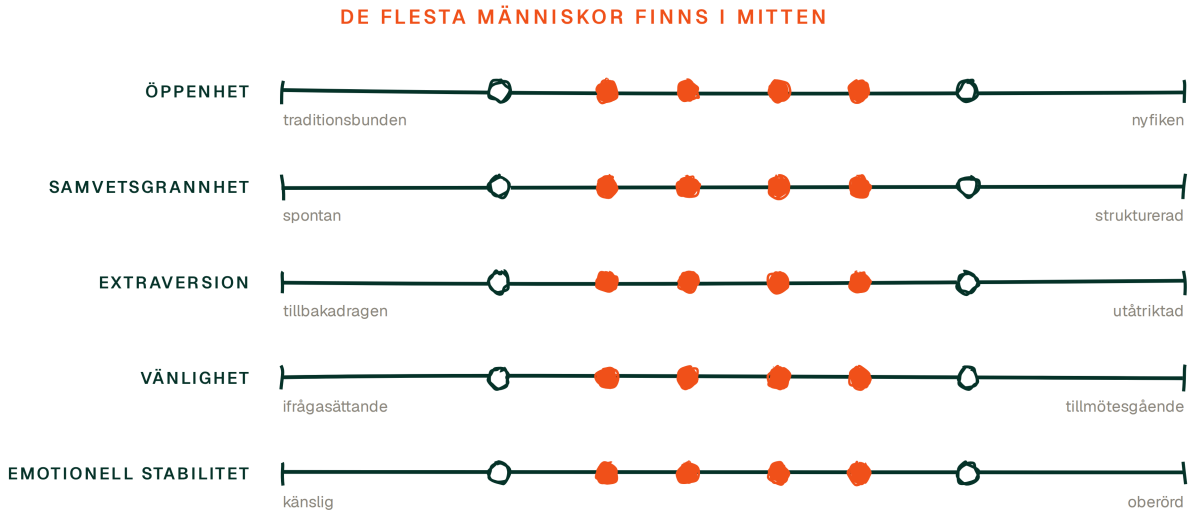
Forskningen

Vad personlighet är

Personlighet är de mönster i tanke, känsla och beteende som gör en människa igenkännbar över tid och i olika situationer. I vår egen tolkningsguide till BFI-2 (Big Five Inventory-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 i olika 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 (traits), ofta kallade femfaktormodellen eller Big Five: öppenhet (openness), samvetsgrannhet (conscientiousness), extraversion, vänlighet (agreeableness) och emotionell instabilitet (neuroticism), 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. Det är också dess begränsning: den beskriver hur vi skiljer oss åt utan att förklara varför.



Figur 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 (facets), alltså underdimensioner, vilket gör beskrivningen betydligt mer användbar i ett samtal. Två personer kan ha samma poäng i samvetsgrannhet, men den ena är ordningsam och den

Soto och John (2017)
Journal of Personality and Social Psychology

andra målinriktad. 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 · Självhävdelse · Energi *(sociability, assertiveness, energy level)*
Vänlighet	Medkänsla · Hänsyn · Tillit *(compassion, respectfulness, trust)*
Samvetsgrannhet	Ordningsamhet · Produktivitet · Ansvarstagande *(organization, productiveness, responsibility)*
Emotionell instabilitet	Oro · Nedstämdhet · Känslomässig svängning *(anxiety, depression, emotional volatility)*
Öppenhet	Intellektuell nyfikenhet · Estetisk känslighet · Fantasi *(intellectual curiosity, aesthetic sensitivity, creative imagination)*

Facetterna enligt BFI-2 (Soto och John, 2017), här i vår svenska form. Den svenska formen är vår egen översättning för samtalsbruk, inte en psykometriskt normerad svensk version av formuläret. BFI-2 kallar de två sista dragen negative emotionality och open-mindedness. 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. Testet på theorvar.com/tester/big-five ger en profil på de fem dragen, och där kallas samvetsgrannhet målmedvetenhet och emotionell instabilitet emotionell reaktivitet. Orden är olika, dragen är desamma.

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.

Vad personligheten betyder för prestation

Zell och Lesick (2022)
Journal of Personality

Här får forskningen tala, även när svaret är blygsamt. Zell och Lesick (2022) vägde samman 54 metaanalyser med över en halv miljon deltagare. Samvetsgrannhet hade starkast samband med prestation, men sambandet var svagt till måttligt ($\rho = 0{,}19$, där ρ är ett samband rensat från mätfel), och övriga drag låg på omkring 0,10 till 0,13. Ett sätt att förstå 0,19: av dem som ligger över mitten i samvetsgrannhet presterar ungefär sex av tio över mitten, mot fyra av tio bland dem som ligger under. Skillnaden

finns, men den är inte stor nog att döma en enskild person efter. 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.

Judge m.fl. (2002)
Journal of Applied Psychology

Just för ledarskap gjorde Judge med kollegor (2002) den klassiska sammanställningen: extraversion hade starkast samband med ledarskap (ρ = 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). Siffrorna är samband, där 0,3 räknas som måttligt, så inget enskilt drag räcker särskilt långt i sig. Tillsammans nådde de fem dragen en multipel korrelation (multiple correlation) på 0,48, alltså ett starkt samband när alla fem vägs in samtidigt: av dem som har en gynnsam profil hamnar ungefär tre av fyra över mitten i ledarskap. Två saker är värda att notera. Extraversion hänger starkare ihop med att någon framträder som ledare (leadership emergence) än med hur effektiv ledaren sedan är (leadership effectiveness), 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

Sackett m.fl. (2022)
Journal of Applied Psychology

Om personlighet förklarar en del, vad förklarar mer? Sackett med kollegor (2022) räknade om urvalsforskningens klassiska siffror sedan de funnit att tidigare metaanalyser hade korrigerat alltför hårt för begränsad spridning (range restriction). Efter omräkningen sjönk de flesta värdena med 0,10 till 0,20, och rangordningen kastades om. Överst hamnade den strukturerade intervjun (structured interview): 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

Vukasović och Bratko (2015)
Psychological Bulletin

Hur mycket av personligheten är medfödd? Vukasović och Bratko (2015) vägde samman 62 beteendegenetiska studier (behavior genetic studies), alltså tvillingstudier, familjestudier och adoptionsstudier, med sammanlagt över hundratusen deltagare. Ärftligheten (heritability) var i genomsnitt 40 procent, i tvillingstudierna 47 procent. I klartext: av skillnaderna i personlighet mellan människor kommer ungefär fyra tiondelar från arvet och sex tiondelar från miljö och erfarenhet. Arvet sätter en del av utgångsläget, men det säger inget om vad som händer sedan.

Bleidorn m.fl. (2022)
Psychological Bulletin

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 (rank-order stability) blir stabilare genom de unga vuxenåren, så den som är mer utåtriktad än sina jämnåriga vid tjugofem är det oftast fortfarande vid fyrtio. Men nivåerna (mean-level change) 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.

Hur personligheten förändras genom livet

Två äldre metaanalyser ger den bilden en tidslinje, och den tidslinjen är värd att känna till för den som leder människor i olika åldrar.

Roberts m.fl. (2006)
Psychological Bulletin

Roberts och DelVecchio (2000) vägde samman 152 studier som mätt samma personer två gånger med i genomsnitt knappt sju års mellanrum. Sambandet mellan första och andra mätningen, alltså hur väl rangordningen mellan människor står sig, växte med åldern: 0,31 i barndomen, 0,54 i studentåren, 0,64 vid trettio och en platå kring 0,74 mellan femtio och sjuttio. I klartext: hos en tjugoåring är personligheten fortfarande ganska mycket i rörelse i förhållande till jämnåriga, hos en femtioåring ligger den i stort sett fast. Det betyder inte att femtioåringen inte kan förändras, bara att förändringen då oftare sker med avsikt än av sig själv.

Roberts, Walton och Viechtbauer (2006) följde i stället nivåerna i 92 urval. Tre saker ökade tydligt, framför allt mellan tjugo och fyrtio: samvetsgrannhet, emotionell stabilitet och den del av extraversionen som handlar om

att ta plats och leda (social dominance). Öppenheten och den andra delen av extraversionen, livligheten i sällskap (social vitality), ökade under tonåren men sjönk i hög ålder. Vänligheten förändrades först sent i livet, uppåt. Forskarna kallar mönstret mognadsprincipen (the maturity principle): de flesta blir med åren lugnare, mer pålitliga och mer hänsynsfulla, oavsett var de började.

För dig som chef betyder det tre saker. Den unga medarbetaren som i dag är slarvig eller lättstött är sannolikt inte det om tio år, och förändringen kommer av åren och rollerna mer än av tillrättavisningar. Den erfarna medarbetaren har en personlighet som ligger fast, så där lönar det sig att anpassa uppgiften efter personen i stället för tvärtom. Och din egen personlighet är, om du är över femtio, i stort sett den du kommer att ha. Det som återstår att utveckla är vanorna och beteendena, och det är precis vad avsnittet Personlighet, vanor och beteenden längre fram handlar om.

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

Moshagen m.fl. (2018)
Psychological Review

Personlighetsforskningen har också en skuggsida värd att känna till. Moshagen, Hilbig och Zettler (2018) föreslog att de så kallade mörka dragen (dark traits), som narcissism, manipulativitet och bristande empati, delar en gemensam kärna som de kallar D-faktorn (the dark factor of personality): 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 obekväm 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.

FRÅGA

Vem har du frågat om hur du påverkar andra?

Självkännedom går att träna

Om personligheten är trögrörlig, vad är det då egentligen som utvecklas? Svaret är i hög grad självkännedomen (self-awareness), 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 (rumination) 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.

London m.fl. (2023)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

För den växlingen finns en bild som är sjuttio år gammal och fortfarande den tydligaste. Joseph Luft och Harrington Ingham (1955) ritade ett fönster med fyra rutor, döpt efter deras förnamn: Johari. Det som både jag och andra känner till är det öppna fältet. Det som andra ser men jag inte ser är det blinda. Det jag vet men inte visar är det dolda, och det som ingen av oss ser ännu är det okända. Modellen är ingen forskningsmodell utan ett sätt att ordna Londons två halvor. Men den gör en sak som siffrorna inte gör: den visar att det bara finns två rörelser som gör det öppna fältet större. Återkoppling från andra krymper det blinda. Att själv berätta krymper det dolda. Ingen av rörelserna kan göras av den ena parten ensam.

Luft och Ingham (1955)
Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development



Figur 3. Johari-fönstret, efter Luft och Ingham (1955). Rutornas storlek är inte given. Återkoppling flyttar den lodräta gränsen åt höger, att berätta flyttar den vågräta nedåt, och i båda fallen växer det öppna fältet, där samarbetet sker. Modellen finns som eget blad i modellbanken på theorvar.com.

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 har återfunnits i många kulturer och den beskriver skalor snarare än fack.

Men vi använder ibland också **JTI, Jungianskt typindex** (Jungian Type Index), särskilt i kurssammanhang som UGL (Utveckling av grupp och ledare). 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 (Myers-Briggs Type Indicator) är att JTI undviker de ordpar som blir sneda vid översättning till nordiska språk.

Hur går det då ihop att använda både ett dragmått och ett typmått (type)? Genom att vara tydlig med vad de är. Ett typindex delar in människor i kategorier, och där finns modellernas svaga punkt: människor fördelar sig inte i två tydliga toppar utan glider längs skalor. 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 användbart 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.

FRÅGA

Vad i ditt senaste testresultat valde du att inte tro på?

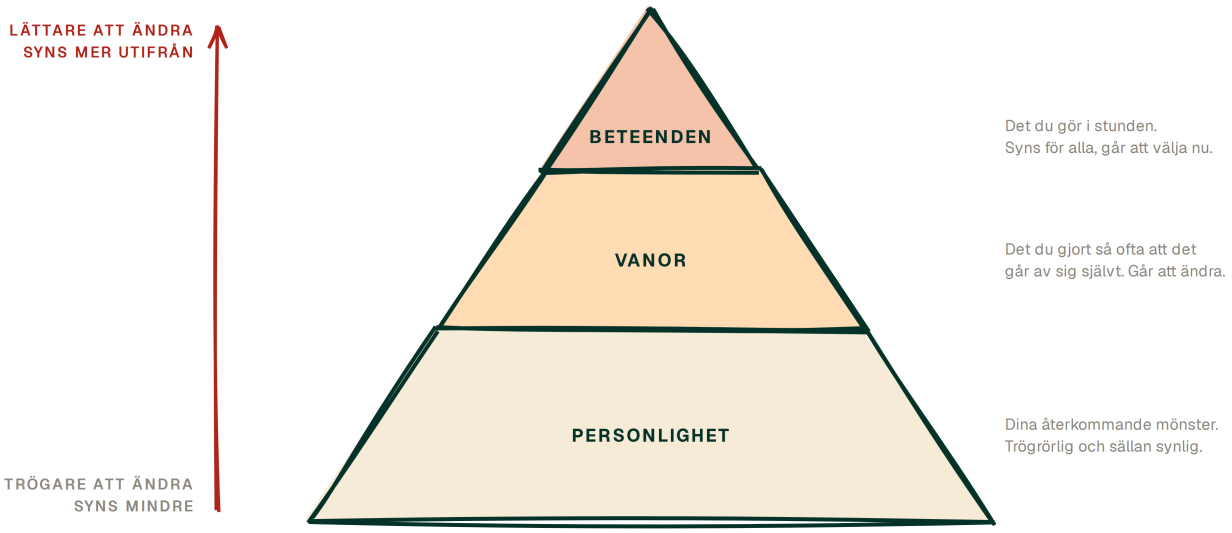
Personlighet, vanor och beteenden

En bild som brukar reda ut mycket är en pyramid i tre våningar. Den är ingen forskningsmodell utan vårt sätt att ordna det forskningen ovan säger, och vi använder den i nästan varje program.

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

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 våningen omgivningen ser, och den enda du kan välja här och nu.



Figur 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. Bildens svaghet är att våningarna är skarpare i den än i verkligheten: var en vana slutar och personligheten börjar går inte att mäta.

Det som ligger ovanpå: psykologiskt kapital

Luthans och Youssef-Morgan (2017)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Vid sidan av personligheten arbetar vi också med psykologiskt kapital (psychological capital), PsyCap, ofta förkortat HERO efter sina fyra delar: hopp, tilltro till den egna förmågan (self-efficacy), resiliens (resilience) och optimism. Luthans och Youssef-Morgan (2017) beskriver de fyra som tillståndslika (state-like) resurser, alltså sådana som varierar över tid, går att utveckla och förstärker varandra. I pyramidens termer ligger PsyCap mellan våningarna: mer formbart än personligheten, mer varaktigt än ett enskilt beteende. Det är också där en ledare har mycket 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

Det här avsnittet är skrivet med viss ödmjukhet, för det handlar om var vår egen grund är svagare än vi brukar låta påskina.

Ashton och Lee (2007)
Personality and Social Psychology Review

Gurven m.fl. (2013)
Journal of Personality and Social Psychology

Femfaktormodellen är inte given. Den bygger på hur människor beskriver varandra i språket, och den har återfunnits i många kulturer, men inte i alla. Gurven med kollegor (2013) prövade den bland tsimane, ett jordbrukande och jagande folk i Bolivia, och fann inte fem faktorer utan snarare två. Ashton och Lee (2007) menar att sex faktorer beskriver människor bättre än fem, med ärlighet och ödmjukhet (honesty-humility) som en egen dimension. Modellen är alltså den karta som har starkast stöd i data, inte den enda möjliga, och den beskriver skillnader mellan människor utan att förklara varför de uppstår.

Pittenger (2005)
Consulting Psychology Journal: Practice and Research

Stein och Swan (2019)
Social and Personality Psychology Compass

Typinstrumenten har en svag punkt, och vi använder dem ändå. Det avgörande argumentet mot JTI och liknande instrument är inte att de saknar värde utan att de delar in en skala i två fack. Människor fördelar sig inte i två toppar utan glider längs skalan, och den som ligger nära mitten kan få en annan bokstav vid nästa mätning utan att ha förändrats. Något oberoende stöd för att typen förutsäger prestation eller ledarskap bättre än dragen finns inte heller. Pittenger (2005) gick igenom stödet för MBTI, som JTI bygger vidare på, och fann det för svagt för att bära beslut om människor. Stein och Swan (2019) prövade själva teorin om fyra tudelade preferenser och fann att den saknar stöd i data och rymmer inre motsägelser. Det talar för dragen. Det som talar för typen är något forskningen mäter sämre: att många känner igen sig, att preferensspråket sänker tröskeln för ett samtal om olikheter, och att det samtalet i ett handlett sammanhang som UGL ofta blir mer användbart än fem staplar. Vi tror att det argumentet håller. Men vi vet det inte, och det är skälet till regeln att personen alltid har tolkningsföreträde framför formuläret.

Sambanden är verkliga men blygsamma, och de mäts med självskattning. Personlighet förklarar en del av variationen i prestation, inte det mesta, och duger illa som ensam grund för beslut om människor. Nästan allt bygger dessutom på hur vi beskriver oss själva, vilket är något annat än hur vi är. Att självkännedom går att träna är en

rimlig slutsats av London, Sessa och Shelleys genomgång, men också den slutsatsen vilar till stor del på vad människor själva rapporterar. Hur mycket bättre vi faktiskt blir på att se vår egen verkan på andra, mätt av någon annan än oss själva, är en fråga vi gärna hade haft ett bättre svar på.

Ett testresultat kan bli en dom som stänger, eller en fråga som öppnar.

Modellerna

Pyramiden. Personlighet, vanor och beteenden i tre våningar, se avsnittet ovan. Modellen är vår egen ordning av forskningen, inte ett resultat, och den finns som eget blad i modellbanken.

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 taget. 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. Det öppna, det blinda, det dolda och det okända (Luft och Ingham, 1955), se Figur 3. Modellens styrka är att den visar de två rörelserna, återkoppling och att berätta, och att båda kräver den andra parten. Dess svaghet är att den inte säger något om vad som ska sägas eller när.

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.** Skriv ner det du känner igen. Vad skaver? Skriv ner det också.

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. Ordningsamhet och målinriktning bor i samma stapel men är olika saker.

4. **Be om ett exempel.** När märker andra draget? 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. Resultatet tillhör den som gjort testet, så fråga innan du tolkar. Håll dig till arbetet, 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 (implementation intention, Gollwitzer och Sheeran, 2006), gör det litet nog att lyckas med, berätta för någon

Gollwitzer och Sheeran (2006)
Advances in Experimental Social Psychology

som kan säga till när det märks, och stäm av efter fyra veckor.

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.

Som ett underlag bland flera vid tillsättning är det tveksammare. Efter Sacketts omräkning hamnade den strukturerade intervjun överst och personlighetsmåtten lägre. De saknar inte värde, men de ska inte avgöra: 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 gäller 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.

Tre frågor som ger andras bild

Självkännedomens svåra halva kräver att någon berättar. Tre frågor som brukar ge raka svar, ställda till några du litar på. Lyssna färdigt utan att förklara dig; det är hela övningen.

- Vad gör jag i dag som hjälper dig i ditt arbete?
- Vad borde jag göra mer av?
- Vad gör jag som du önskar att jag gjorde mindre av?

Personligheten är utgångsläget, men den förklarar inte varför samma människa är driven i ett arbete och likgiltig i ett annat. Nästa kapitel handlar om motivationen, och om hur mycket av den som sätts av villkoren i arbetet snarare än av vem man är.

Dina reflektioner

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

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

Titta på dina svar från Gör detta först. När blir det drag som hjälper dig mest ett hinder?

Det du tänker pröva

Skriv det som en om-så-plan: »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. Ett av dina drag från Gör detta först är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, de flesta under Personlighetsteori. Där finns även IPIP:s öppna skalor. Mount med kollegor (1998) ligger med som fördjupning om personlighet i arbeten som bygger på samspel.

Ashton, M. C. & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166. Kunskapsbanken: Sex drag beskriver oss bättre än fem · doi.org/10.1177/1088868306294907

Bleidorn, W., Schwaba, T., Zheng, A. m.fl. (2022). Personality stability and change: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 148(7-8), 588-619. Kunskapsbanken: Personlighetens stabilitet och förändring · doi.org/10.1037/bul0000365

Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. Kunskapsbanken: När X, då gör jag Y: planen som gör att föresatsen blir av · doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-138002-1)

Gurven, M., von Rueden, C., Massenkoff, M., Kaplan, H. & Lero Vie, M. (2013). How universal is the Big Five? Testing the five-factor model of personality variation among forager-farmers in the Bolivian Amazon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 354-370. Kunskapsbanken: Femfaktormodellen gick inte att hitta i Amazonas · doi.org/10.1037/a0030841

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, 261-288. Kunskapsbanken: Självkännedom går att träna · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531

Luft, J. & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. University of California, Los Angeles.

Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. Kunskapsbanken: Psykologiskt kapital, en evidensöversikt · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165. · doi.org/10.1080/08959285.1998.9668029

Moshagen, M., Hilbig, B. E. & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656-688. Kunskapsbanken: Den mörka kärnan i personligheten · doi.org/10.1037/rev0000111

Pittenger, D. J. (2005). Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 210-221. Kunskapsbanken: Fyra bokstäver bär inte beslut om människor · doi.org/10.1037/1065-9293.57.3.210

Roberts, B. W., Walton, K. E. & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1-25. Kunskapsbanken: De flesta blir lugnare och mer pålitliga med åren · doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.1

Roberts, B. W. & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126(1), 3-25. · doi.org/10.1037/0033-2909.126.1.3

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040-2068. 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 with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117-143. Kunskapsbanken: BFI-2, nästa generation av femfaktorformuläret · doi.org/10.1037/pspp0000096

Stein, R. & Swan, A. B. (2019). Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(2), e12434. Kunskapsbanken: Teorin bakom MBTI håller inte för en prövning · doi.org/10.1111/spc3.12434

Vukasović, T. & Bratko, D. (2015). Heritability of personality: A meta-analysis of behavior genetic studies. *Psychological Bulletin*, 141(4), 769-785. Kunskapsbanken: Fyra tiondelar av personligheten kommer från arvet · doi.org/10.1037/bul0000017

Zell, E. & Lesick, T. L. (2022). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal of Personality*, 90(4), 559-573. Kunskapsbanken: Femfaktormodellen och prestation · doi.org/10.1111/jopy.12683