

TOLKNINGSMANUAL

Att tolka Ledarprofilen

Fem dimensioner och 29 fasetter enligt IPIP-NEO-120. För dig som leder, coachar eller vill förstå din egen profil.

theORVAR.

Version 2026.1 · Prövoversion

INNEHÅLL

Vad står i manualen?

01

Vad är personlighet?

Mönster i hur vi tänker, känner och handlar, och varför de är värda att förstå.

02

Vad mäter femfaktormodellen?

Fem breda dimensioner och de fasetter som ryms i dem.

03

Varför är du som du är?

Arv, miljö och hur personligheten både består och förändras över livet.

04

Hur märks personligheten i arbetet?

Prestation, trivsel, ledarskap, hälsa och relationer, och hur starka sambanden faktiskt är.

05

Vad mäter Ledarprofilen?

IPIP-NEO-120, percentiler, jämförelsegruppen och vad fyra påståenden per fasett räcker till.

06

De fem dimensionerna och 29 fasetterna

Vad varje fasett mäter, vad höga och låga värden kan betyda, och vad det kan innebära när du leder.

07

Linser, mönster och roller

Hur rapporten läser fasetterna tillsammans, och vad medvind, sidvind och motvind betyder.

08

Att använda profilen klokt

Etik, återkoppling och de vanligaste feltolkningarna.

09

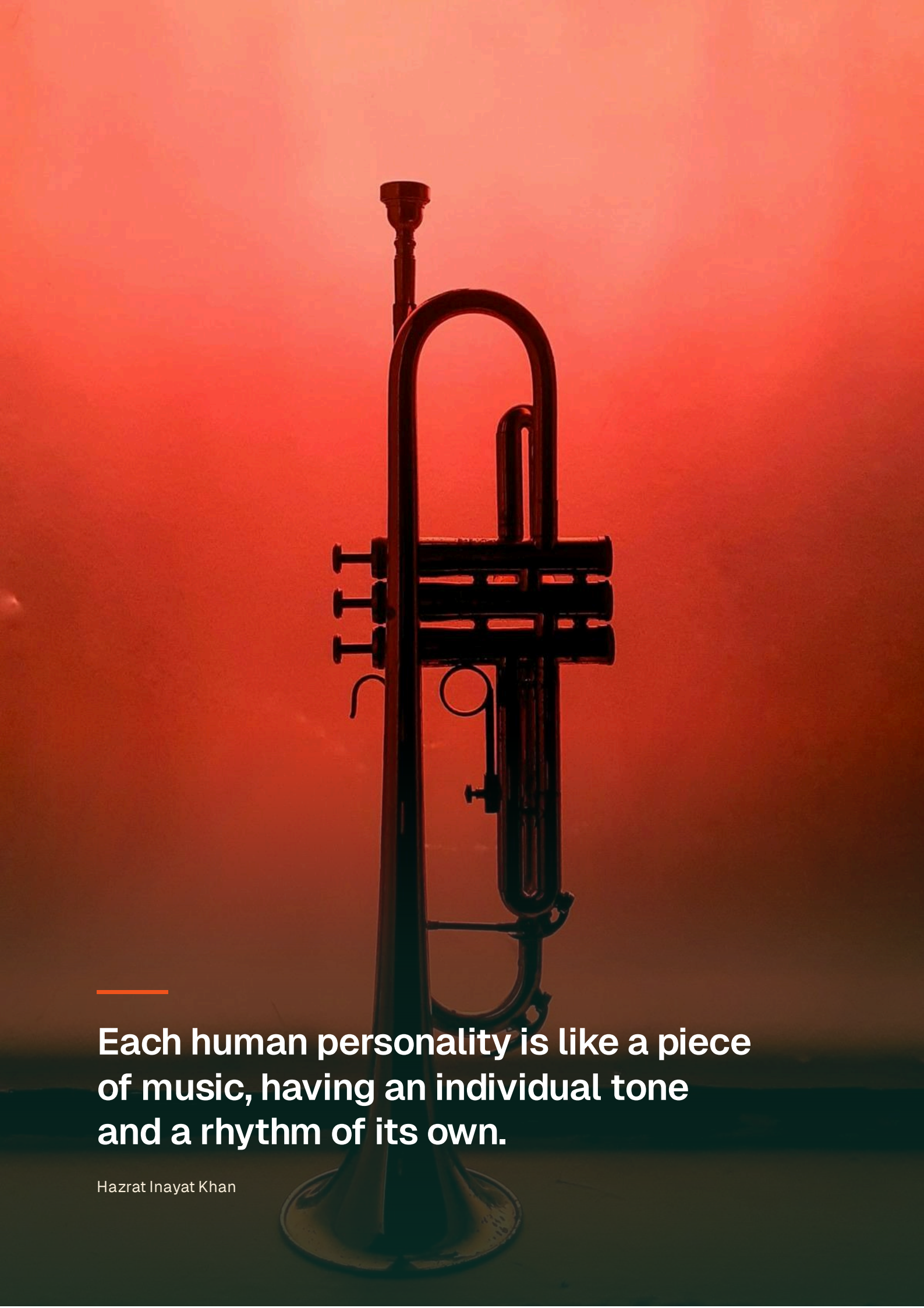
Nästa steg

Från insikt till beteende, och när det är dags att göra om testet.

10

Och vad som talar emot

Var forskningen är osäker och vad Ledarprofilen inte kan säga. Med evidenstabell och källor.



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

Hazrat Inayat Khan

KAPITEL 1

01 Vad är personlighet?

Alla människor är unika, men i hur vi tänker, känner och beter oss finns mönster som gör oss förutsägbara över tid. Det är vår personlighet. Att förstå den gör det lättare att navigera i relationer, i arbetet och i oss själva.

Personlighet avser de generella tendenser i en persons sätt att reagera och agera som gör att hen oftare tänker, känner och handlar på vissa sätt än på andra. Över tid och i olika situationer bildas relativt stabila mönster som ger personen ett karakteristiskt sätt att vara och uppfattas på. Personlighet beskriver alltså mer *hur* en person är än *vem* personen är.

Personligheten är relativt stabil men inte oföränderlig. Vi anpassar oss efter omgivningen och våra upplevelser, så personligheten sätter ramar men styr inte allt vi gör.

Mönster av tankar, känslor och beteenden
Alla människor kan uppleva hela spektrumet av känslor och beteenden, men var och en befinner sig oftare i vissa sinnestillstånd och agerar på liknande sätt i liknande situationer. En person kan ha tendensen att bli stimulerad av socialt umgänge och ofta söka kontakt, vilket ger ett återkommande mönster av utåtriktat beteende. En annan kan lätt bli stressad under hög belastning och därför oftare visa oro och irritation. Sådana skillnader i tendenser är kärnan i det vi kallar personlighet.

Varför är personligheten viktig att förstå?
Personligheten kommer till uttryck i nästan alla sammanhang. Den påverkar vad som motiverar oss, vad vi trivs med, hur vi förhåller oss till andra, vad vi prioriterar och hur vi reagerar. Den har betydelse för hur vi presterar i arbetet, hur vi mår och hur vi fungerar i relationer.

Att förstå personlighet gör det möjligt att förstå både sig själv och andra bättre, och den insikten kan användas för att förbättra samarbete, utveckling och välmående. Personligheten är med och formar våra livsbanor, men den avgör dem inte ensam.

Personen och situationen
Personlighet är inte det enda som påverkar beteendet. Situationen spelar ofta lika stor roll. För att förstå hur människor agerar behöver man hålla isär person och situation. Personligheten sätter ramar, men utfallet i en enskild situation kan bero mer på vad situationen kräver. Den här manualen handlar om personliga egenskaper, men de samspelar alltid med miljön.



Personlighet är de återkommande mönster i känslor, tankar och beteenden som skiljer en person från andra.

theORVAR

KAPITEL 2

02 Vad mäter femfaktormodellen?

Femfaktormodellen beskriver personligheten med fem breda dimensioner. Den är den modell som har starkast vetenskapligt stöd, och den har vuxit fram ur data snarare än ur en enskild teori.

Hur modellen växte fram

Redan på 1930-talet började forskare kartlägga hur språket beskriver personlighet. Psykologerna Allport och Odbert gick igenom ordböcker och fann över 18 000 ord för mänskliga egenskaper. Senare forskning med faktoranalys visade att egenskaperna kunde grupperas i ett mindre antal breda dimensioner. På 1980-talet stod det klart att fem dimensioner sammanfattar personlighetens struktur på ett robust sätt, och de har återkommit i många studier, kulturer och metoder.

Femfaktormodellen beskriver *vad* personligheten består av. Den är ingen teori om varför vi blir som vi blir. För det behövs andra förklaringar, som kapitel 3 tar upp.

De fem dimensionerna

- **Emotionell reaktivitet** handlar om benägenheten att uppleva oro, ilska, nedstämdhet och stress. Låga värden kallas ofta emotionell stabilitet.
- **Extraversion** handlar om att söka sällskap, ta plats och uppleva positiva känslor. Låga värden kallas introversion.
- **Öppenhet** handlar om nyfikenhet, fantasi och intresse för nya idéer och upplevelser.
- **Vänlighet** handlar om tillit, omtanke och vilja att samarbeta, eller mer skepsis och rakhet.
- **Målmedvetenhet** handlar om förhållningssättet till mål, ordning och ansvar.

Dimensionerna är relativt oberoende av varandra. Man kan ha i stort sett vilken kombination som helst.

Dimensioner och fasetter

En vanlig missuppfattning är att personligheten består av bara fem egenskaper. I själva verket rymmer varje dimension flera smalare egenskaper, fasetter. Två personer kan ha samma värde på extraversion men ändå skilja sig mycket åt: den ena tar plats och styr, den andra är varm och sällskaplig men ogärna i centrum. Fasetterna gör det möjligt att se sådana skillnader. Ledarprofilen redovisar både de breda dimensionerna och 29 fasetter.

KAPITEL 2 · ÖVERSIKT

Dimensioner och fasetter i Ledarprofilen

Namnen är theORVARs översättningar av originalets engelska namn, som står i högra kolumnen så att det går att söka vidare i forskningen. Originalet har 30 fasetter. Liberalism ingår inte i Ledarprofilen, eftersom frågorna handlar om politiska och religiösa ställningstaganden.

DIMENSION OCH FASETT	ENGELSKT ORIGINAL
Emotionell reaktivitet	**Neuroticism**
Oro	Anxiety
Ilska	Anger
Nedstämdhet	Depression
Social osäkerhet	Self-Consciousness
Impulsivitet	Immoderation
Sårbarhet	Vulnerability
Extraversion	**Extraversion**
Hjärtlighet	Friendliness
Sällskaplighet	Gregariousness
Självhävdelse	Assertiveness
Aktivitetsnivå	Activity Level
Spänningssökande	Excitement-Seeking
Gladlynthet	Cheerfulness
Öppenhet	**Openness to Experience**
Fantasi	Imagination
Konstnärliga intressen	Artistic Interests
Känslomedvetenhet	Emotionality
Äventyrslust	Adventurousness
Intellekt	Intellect
Vänlighet	**Agreeableness**
Tillit	Trust
Ärlighet	Morality
Hjälpsamhet	Altruism
Samarbetsvilja	Cooperation
Ödmjukhet	Modesty
Medkänsla	Sympathy
Målmedvetenhet	**Conscientiousness**
Tilltro	Self-Efficacy
Ordningsamhet	Orderliness
Plikttrogenhet	Dutifulness
Prestationssträvan	Achievement-Striving
Självdisciplin	Self-Discipline
Eftertänksamhet	Cautiousness

KAPITEL 3

03 Varför är du som du är?

Personligheten formas i samspelet mellan arv och miljö. Den är relativt stabil i vuxen ålder, men den förändras, oftast långsamt och i en riktning som går att känna igen.

Arv och gener

Personligheten formas delvis av våra gener. En metaanalys av tvilling-, familje- och adoptionsstudier med över 100 000 deltagare visar att ungefär 40 procent av skillnaderna mellan människor i personlighet kan förklaras av genetiska skillnader (Vukasović & Bratko, 2015). Tvillingstudier ger högre skattningar, nära hälften. Enäggstvillingar, som delar alla sina gener, har betydligt mer lika personlighet än vanliga syskon. Generna ger alltså biologiska förutsättningar som gör det mer eller mindre sannolikt att utveckla höga eller låga nivåer av olika egenskaper.

Miljö och erfarenheter

Resten, ungefär 60 procent, hänger ihop med miljön i vid mening, alltså sammanhanget vi växer upp och lever i: familj, kultur, utbildning, kamrater, livshändelser och samhälle. Intressant nog tycks unika, individuella erfarenheter väga tyngre än det syskon delar, som hem och föräldrar. Syskon i samma familj kan utvecklas olika för att de har olika vänner, intressen och upplevelser. Det förklarar också varför enäggstvillingar kan skilja sig åt.

Stabilitet och förändring

Personligheten utvecklas mycket under barndom och tonår och stabiliseras sedan i vuxen ålder. En metaanalys av långtidsstudier visar att personligheten är relativt stabil i vuxenlivet men fortsätter att förändras, och att smala fasetter är mindre stabila än de breda dimensionerna (Bleidorn m.fl., 2022).

Förändringen följer ofta ett mönster som kallas mognadsprincipen: med åren blir de flesta i genomsnitt mer emotionellt stabila, vänligare och mer målmedvetna. Förändringarna hänger troligen ihop med de vuxenroller vi tar på oss i arbete och familj.

Rangordningen mellan människor är ganska stabil. Den som är mer utåtriktad än andra som ung är det ofta även som äldre. Men den egna nivån kan förändras. En blyg person kan utmana sig själv och bli mer utåtriktad med åren, och en spontan person kan lära sig strategier för att bli mer organiserad.

Vad betyder det för dig?

Personlig utveckling är möjlig, men den sker oftast gradvis och inom ramen för ditt temperament. Det är därför klokare att se profilen som en utgångspunkt än som ett slutgiltigt besked.



Knowing yourself is the beginning of all wisdom.

Aristoteles

KAPITEL 4

04 Hur märks personligheten i arbetet?

Ingen egenskap avgör ensam hur det går för en människa. Men forskningen har funnit många små till måttliga samband mellan personlighet och prestation, trivsel, ledarskap, hälsa och relationer.

Prestation

En sammanställning av 54 metaanalyser med över 550 000 personer visar att alla fem dimensioner har samband med prestation, men att sambanden är små till måttliga (Zell & Lesick, 2022). Målmedvetenhet har det starkaste sambandet med arbetsprestation, .20. Emotionell reaktivitet har ett negativt samband, –.15, och extraversion, vänlighet och öppenhet ligger mellan .11 och .14.

Arbete handlar i grunden om att få saker gjorda, och den som är ordningsam och pålitlig har en fördel i de flesta yrken. Övriga dimensioner betyder mer i vissa roller: extraversion där man ska påverka andra, vänlighet där samarbete är centralt och öppenhet där arbetet kräver förnyelse.

Sambanden varierar mellan sammanhang och visar inte orsak och verkan. Ett samband på .20 innebär att personligheten förklarar en liten del av skillnaderna i prestation. Resten beror på kunskap, motivation och situation.

Trivsel

Personligheten påverkar också hur man upplever arbetet. Människor tenderar att söka sig till och stanna i arbeten som passar deras personlighet. Emotionellt stabila och utåtriktade personer rapporterar ofta högre välbefinnande och engagemang, medan hög emotionell reaktivitet kan färga upplevelsen av stress och motgångar.

Ledarskap

En metaanalys av 73 urval visar att fyra av fem dimensioner har samband med ledarskap (Judge m.fl., 2002). Extraversion har starkast samband, .31, följt av målmedvetenhet, .28, öppenhet, .24, och låg emotionell reaktivitet, –.24. Vänlighet har det svagaste sambandet, .08. Sambanden är starkare för vem som uppfattas som ledare än för hur effektiv ledaren blir.

Mer är inte alltid bättre. Både för lite och för mycket självhävdelse gör att ledare bedöms som mindre effektiva (Ames & Flynn, 2007). Det är ett av skälen till att Ledarprofilen talar om vad som kan komma lätt och vad som kan kräva mer, snarare än om bra och dåliga värden.

Hälsa och välbefinnande

Hög emotionell reaktivitet hänger ihop med fler stressrelaterade besvär och större risk för nedstämdhet och utmattning. Hög målmedvetenhet hänger ihop med sundare vanor och bättre hälsa på sikt. Andra drag kan dämpa riskerna, till exempel hög målmedvetenhet.

Relationer

Extraversion och vänlighet är de dimensioner som betyder mest för sociala relationer. Utåtriktade personer har ofta större nätverk, men extraversion säger mer om antalet relationer än om deras kvalitet. Vänlighet hänger ihop med stabilare och närmare relationer.

KAPITEL 5

05 Vad mäter Ledarprofilen?

Ledarprofilen bygger på IPIP-NEO-120, ett öppet personlighetstest som mäter femfaktormodellens dimensioner med 30 fasetter. Resultatet jämförs med en stor internationell grupp och redovisas som percentiler.

Instrumentet
IPIP-NEO-120 utvecklades av John A. Johnson (2014) med påståenden från International Personality Item Pool, en samling personlighetsfrågor som är allmän egendom (Goldberg m.fl., 2006). Testet mäter samma fasetter som de licensierade NEO-testen, men frågorna är andra. Ledarprofilen är alltså inte NEO PI-R eller NEO-PI-3.

Ledarprofilen innehåller 116 påståenden, fyra för varje fasett. Du svarar på en femgradig skala från *Stämmer inte alls* till *Stämmer helt*. Fasetten Liberalism ingår inte, eftersom frågorna handlar om politiska och religiösa ställningstaganden. Påståendena är theORVARs översättning till svenska.

Från svar till percentil
Svaren på de fyra påståendena läggs ihop till en fasettpoäng mellan 4 och 20. Poängen jämförs sedan med en jämförelsegrupp på över 320 000 vuxna som har gjort samma test på engelska (Kajonius & Johnson, 2019). Resultatet blir en percentil.

Så läser du en percentil
Percentil 70 betyder att du har ett högre värde än ungefär 70 procent av jämförelsegruppen. Percentil 50 ligger mitt i gruppen. En percentil är ingen poäng och inget betyg, bara en position i förhållande till andra.

Ledarprofilen delar in percentilerna i tre nivåer: **låg** 1 till 30, **mitt** 31 till 69 och **hög** 70 till 99. Dimensionernas värden räknas fram ur medelvärdet av deras fasetter.

Vad fyra påståenden räcker till
Fyra påståenden per fasett ger en ungefärlig bild, inte en exakt mätning. Små skillnader, några percentiler hit eller dit, säger lite och kan bero på dagsform eller hur du tolkade en fråga. Johnson (2014) bedömer att fasetterna duger för forskning men troligen inte bör användas för viktiga beslut om enskilda personer. Titta därför efter tydliga mönster snarare än enskilda siffror.

En prövoversion
Ledarprofilen är märkt som prövoversion. Den svenska översättningen prövas, och svenska jämförelsedata saknas än så länge. Den som gör testet kan välja att bidra anonymt med sina svar, så att jämförelsegruppen med tiden kan bli svensk. Forskning visar att personlighetsfrågor inte alltid mäter likvärdigt i grupper med olika utbildningsnivå (Rammstedt m.fl., 2010), vilket är ett av skälen till att översättningen behöver prövas.

Självskattning
Profilen bygger på hur du ser på dig själv. Det är värdefull information men inte ofelbar. Vi kan över- eller underskatta våra egenskaper, och hur andra uppfattar oss kan skilja sig från vår egen bild.



What we think, we become.

Buddha

KAPITEL 6

06 De fem dimensionerna och 29 fasetterna

Kapitlet har ett uppslag för varje dimension. Först beskrivs dimensionen och vad den kan betyda när du leder. Sedan följer fasetterna, var och en med vad den mäter, vad höga och låga värden kan innebära och vad det kan betyda i ledarrollen.

Läs med tre saker i minnet

- **Inget värde är bättre än ett annat.** Varje ände har styrkor och risker, och vad som passar beror på uppgiften och sammanhanget.
- **Mitt i fältet är vanligast.** Ungefär fyra av tio hamnar mellan percentil 31 och 69. Där kan båda beskrivningarna stämma, beroende på situation.
- **Fasetter kan dra åt olika håll.** Du kan ha ett medelvärde på en dimension men höga och låga värden bland dess fasetter. Det är ofta där profilen blir intressant.

Högt, lågt och när du leder

Beskrivningarna under *Högt* gäller ungefär percentil 70 och uppåt, och beskrivningarna under *Lågt* percentil 30 och nedåt. Texterna under *När du leder* är theORVARs tolkning av hur fasetten kan märkas i ledarrollen. De bygger på forskningen om personlighet och ledarskap, men är inte prövade som enskilda påståenden.

Varje dimension avslutas med två frågor att fundera på: en till dig själv och en att ställa till någon som ser dig i vardagen. Den andra frågan är ofta den mest givande, eftersom den kompletterar din självbild med någon annans.

Om ordet "ledare"

Texterna är skrivna för chefer och andra som leder, men de flesta beskrivningar gäller också dig som medarbetare. Byt gärna "när du leder" mot "när du samarbetar".

DIMENSION 1 AV 5 · 6 FASETTER

Emotionell reaktivitet (Neuroticism)

Emotionell reaktivitet handlar om hur ofta och hur starkt du reagerar med oro, ilska, nedstämdhet eller stress. Höga värden innebär att känslorna slår igenom snabbt och kraftigt. Låga värden innebär att du oftast håller en jämn nivå även när det blåser, och kallas ofta emotionell stabilitet. Höga värden är ingen diagnos, och de innebär ofta också en känslighet för risker och för hur andra mår.

> Låg emotionell reaktivitet har samband med ledarskap, –.24 i en metaanalys (Judge m.fl., 2002), och med arbetsprestation, –.15 (Zell & Lesick, 2022). Sambanden är små till måttliga, och höga värden utesluter inte gott ledarskap.

Som ledare

HÖGT

Du märker troligen tidigt när något håller på att gå fel, och du tar risker på allvar. Under press kan oron smitta av sig på gruppen, och beslut kan präglas mer av vad som kan gå fel än av vad som kan gå rätt. Rutiner för återhämtning och någon att stämma av med gör skillnad.

LÅGT

Du behåller troligen lugnet när det blåser och blir en trygg punkt för andra. Risken är att du underskattar hur pressade andra känner sig, eller missar varningssignaler som en mer orolig kollega hade fångat.

Oro (Anxiety)

Hur lätt du oroar dig och känner dig spänd inför det som kan hända.

HÖGT

Förutser problem och förbereder dig noga. Oron kan ta mycket energi och göra det svårt att släppa jobbet.

LÅGT

Lugn inför det okända och sällan nervös. Kan ibland underskatta risker som borde tas på allvar.

NÄR DU LEDER

Högt gör dig till en god riskbedömare, men oro som visas öppet kan sprida sig i gruppen. Beskriv riskerna sakligt och lägg till vad ni kan göra. Lågt ger lugn, men be gärna någon att granska riskerna med dig.

Ilska (Anger)

Hur lätt du blir irriterad eller arg när något går dig emot.

HÖGT

Reagerar snabbt och tydligt när något känns orättvist eller fel. Andra vet var de har dig, men utbrott kan skada förtroendet.

LÅGT

Sällan irriterad och svår att provocera. Kan ibland hålla inne med frustration som borde ha sagts.

NÄR DU LEDER

En chefs irritation väger tyngre än en kollegas. Högt: vänta med svaret när det kokar. Lågt: säg till i tid när något inte är okej, så att missnöjet inte samlas på hög.

Nedstämdhet (Depression)

Hur ofta du känner dig nedstämd, modlös eller tappar hoppet.

HÖGT

Påverkas mycket av motgångar och kan ha svårt att hitta energin igen. Det är ingen diagnos, men värt att ta på allvar om det håller i sig.

LÅGT

Återhämtar dig snabbt efter motgångar och behåller hoppet.

NÄR DU LEDER

Högt kan göra det svårt att inge framtidstro i tunga perioder. Bygg in återhämtning och använd andra som bollplank. Lågt ger uthållighet, men tänk på att andra kan behöva längre tid att komma igen.

Social osäkerhet (Self-Consciousness)

Hur lätt du känner dig obekväm, generad eller granskad bland andra.

HÖGT

Lyhörd för hur du uppfattas och försiktig med att ta plats. Kan undvika att tala inför grupper eller säga emot.

LÅGT

Bekväm i nya sammanhang och tål att bli granskad. Kan uppfattas som oberörd av andras reaktioner.

NÄR DU LEDER

Högt kan göra stora möten och svåra samtal krävande, men ger ofta stor lyhördhet. Förbered dig och börja i mindre grupper. Lågt gör det lätt att stå i centrum. Fråga ibland hur ditt sätt landar hos andra.

Impulsivitet (Immoderation)

Hur svårt du har att stå emot impulser och begär.

HÖGT

Spontan och lever i stunden. Kan ha svårt att låta bli sådant som ger snabb belöning, även när det kostar på sikt.

LÅGT

Har lätt att hålla igen och tänka på konsekvenserna. Kan uppfattas som återhållsam.

NÄR DU LEDER

Högt kan ge snabba beslut och energi, men också löften och utspel som är svåra att hålla. Lägg in en paus före större beslut. Lågt ger stadga och självbehärskning.

Sårbarhet (Vulnerability)

Hur väl du fungerar under stark press och i kriser.

HÖGT

Känner dig lätt överväldigad när mycket händer samtidigt och har svårare att fatta beslut under press.

LÅGT

Håller huvudet kallt i kriser och fungerar väl när det är som mest pressat.

NÄR DU LEDER

Den fasett som oftast prövas i ledarskap. Högt: förbered beslutsvägar och fördela ansvar innan krisen kommer. Lågt: du blir troligen en trygg punkt, men se till att andra inte bär stressen i tysthet.

Att fundera på

FRÅGA TILL DIG SJÄLV

Vad brukar få dig att tappa fotfästet, och vad hjälper dig att hitta tillbaka?

FRÅGA TILL NÅGON SOM SER DIG I VARDAGEN

Hur märker du när jag är stressad, och hur påverkar det dig?

DIMENSION 2 AV 5 · 6 FASETTER

Extraversion

Extraversion handlar om benägenheten att söka andras sällskap, ta plats och uppleva positiva känslor. Hög extraversion innebär att man ofta är utåtriktad, energisk och trivs i andras sällskap. Låg extraversion, introversion, innebär att man är mer reserverad, hämtar energi i lugn och inte lika ofta söker uppmärksamhet. Introversion handlar om var man hämtar sin energi, inte om att sakna engagemang.

> Extraversion har det mest konsekventa sambandet med ledarskap av de fem dimensionerna, .31 i en metaanalys av 73 urval. Sambandet är starkare för vem som uppfattas som ledare än för hur effektiv ledaren blir (Judge m.fl., 2002).

Som ledare

HÖGT

Du är troligen bekväm i frontpositionen, tar initiativ, kommunicerar riktning med energi och bygger breda nätverk. Risken är att du dominerar samtalen, lyssnar otåligt eller undervärderar tystare medarbetares bidrag.

LÅGT

Du är troligen lugn och eftertänksam och bra på att lyfta fram andras idéer. Många leder väl genom lyssnande och djupa enskilda samtal. Risken är att du upplevs som osynlig där kulturen förväntar sig en utåtriktad chef.

Hjärtlighet (Friendliness)

Hur lätt du skapar nära och vänliga kontakter.

HÖGT

Varm och lätt att lära känna. Andra känner sig snabbt välkomna.

LÅGT

Mer formell och tar tid på dig innan relationer blir personliga. Kan uppfattas som reserverad men håller ofta en god professionell distans.

NÄR DU LEDER

Högt gör dig tillgänglig och bygger förtroende tidigt, men kan få dig att skjuta upp svåra besked. Lågt gör det lättare att fatta obekväma beslut, men kräver att du visar intresse aktivt, till exempel i regelbundna enskilda samtal.

Sällskaplighet (Gregariousness)

Hur mycket du söker andras sällskap.

HÖGT

Trivs med många människor omkring dig och blir ofta ett socialt nav i gruppen. Kan behöva balansera umgänget med fokuserat arbete.

LÅGT

Föredrar att arbeta ostört och laddar energi på egen hand. Tystlåtenhet kan tolkas som otillgänglighet, fast det mest handlar om mindre behov av småprat.

NÄR DU LEDER

Högt skapar närvaro och gemenskap, men kan ta tid från strategiskt arbete. Lågt ger fokus och tyngd när du väl talar, men du kan behöva strukturerade möten för att veta vad som händer i gruppen.

Självhävdelse (Assertiveness)

Hur mycket du tar plats, styr och säger din mening.

HÖGT

Tar initiativ, talar självsäkert och kliver gärna in i ledarrollen. En tillgång när läget kräver driv och tydlig riktning.

LÅGT

Låter andra ta ledningen, lyssnar väl och samarbetar utan prestige. Dina idéer kommer inte alltid fram.

NÄR DU LEDER

Både för lite och för mycket självhävdelse gör att ledare bedöms som mindre effektiva (Ames & Flynn, 2007). Högt kan behöva ett steg tillbaka för att coacha i stället för att dirigera. Lågt kan behöva träna på att fatta beslut och stå för dem.

Spänningssökande (Excitement-Seeking)

Hur mycket du dras till fart, risk och nya intryck.

HÖGT

Söker variation och utmaningar och trivs när det händer mycket. Kan tröttna på rutiner och ta risker som andra får bära.

LÅGT

Föredrar förutsägbarhet och lugn. Står för stabilitet, men kan missa möjligheter som kräver att man vågar.

NÄR DU LEDER

Högt kan driva förändring och hantera kriser väl. Låt någon pröva dina idéer innan du tar risker som påverkar andra. Lågt gör dig till en trygg förvaltare. Pröva gärna något nytt i liten skala.

Aktivitetsnivå (Activity Level)

Hur högt tempo du håller och hur mycket du tar dig an.

HÖGT

Arbetar i högt tempo, tar tag i saker direkt och skapar en känsla av att saker händer. Kan bli otålig när andra går långsammare.

LÅGT

Föredrar ett jämnt, uthålligt tempo. Ett lägre tempo ger ofta högre kvalitet och färre misstag, men kan uppfattas som brist på engagemang.

NÄR DU LEDER

Högt ger fart åt organisationen, men kan göra att medarbetarna aldrig får andrum. Välj bort något varje vecka. Lågt skapar ro, men kan behöva kompletteras med tydliga tidsgränser.

Gladlynthet (Cheerfulness)

Hur ofta du känner och visar glädje och entusiasm.

HÖGT

Sprider energi och framtidstro, och det smittar ofta av sig. Andras oro får ibland mindre plats än den behöver.

LÅGT

Allvarlig, sansad och svår att rycka med. Det betyder inte att du är nedstämd, men andra kan uppfatta dig som svår att entusiasmera.

NÄR DU LEDER

Högt bygger lojalitet och arbetsglädje. Visa också att du ser svårigheterna. Lågt ger tyngd och trovärdighet. Lyft medvetet fram det som går bra, eftersom andra behöver höra det.

Att fundera på

FRÅGA TILL DIG SJÄLV

I vilka möten skulle gruppen vinna på att du sa mindre och frågade mer, eller tvärtom?

FRÅGA TILL NÅGON SOM SER DIG I VARDAGEN

Hur märker du att jag har energi, och hur märker du att jag inte har det?

DIMENSION 3 AV 5 · 5 FASETTER

Öppenhet (Openness to Experience)

Öppenhet handlar om intresset för nya idéer, upplevelser, känslor och sätt att se på världen. Höga värden innebär nyfikenhet, fantasi och lust att pröva nytt. Låga värden innebär att man föredrar det beprövade, konkreta och praktiska. En organisation behöver båda: förnyelse och förvaltning.

> Öppenhet har samband med ledarskap, .24 i Judge m.fl. (2002), men ett svagare samband med arbetsprestation i allmänhet, .11 (Zell & Lesick, 2022). Den betyder mer i arbeten som kräver förnyelse.

Som ledare

HÖGT

Du formulerar troligen gärna visioner, ser nya möjligheter och välkomnar förändring. Risken är att idéerna blir fler än organisationen orkar genomföra, eller att du tröttnar innan något är på plats.

LÅGT

Du står troligen för stabilitet, realism och fokus på det som fungerar. Risken är att du uppfattas som skeptisk till förändring eller missar möjligheter som kräver nytänkande.

Fantasi (Imagination)

Hur mycket du använder fantasin och tänker i bilder och möjligheter.

HÖGT

Ser möjligheter där andra ser hinder och tänker gärna i scenarier. Kan ibland drömma dig bort från det som behöver göras nu.

LÅGT

Konkret och här och nu. Föredrar fakta framför spekulationer.

NÄR DU LEDER

Högt hjälper dig att måla upp en framtidsbild. Koppla den till konkreta steg så att andra hänger med. Lågt ger tydlighet och realism. Låt andra bidra med de vildare idéerna.

Konstnärliga intressen (Artistic Interests)

Hur mycket du dras till och berörs av konst, musik, natur och skönhet.

HÖGT

Uppskattar form och uttryck och lägger märke till detaljer i miljöer och kommunikation.

LÅGT

Mindre intresserad av det estetiska och mer av hur saker fungerar.

NÄR DU LEDER

Ingen av ändarna säger något om din förmåga att leda, men de påverkar vad du lägger märke till. Högt kan ge känsla för miljöer och hur budskap uppfattas. Lågt håller fokus på funktion.

Känslomedvetenhet (Emotionality)

Hur medveten du är om dina egna känslor och hur mycket du låter dem ta plats.

HÖGT

Har god kontakt med dina känslor och kan sätta ord på dem. Kan ibland uppleva dem starkt.

LÅGT

Mindre uppmärksam på dina inre känslolägen och fattar beslut på mer saklig grund.

NÄR DU LEDER

Högt hjälper dig att förstå vad som händer i dig och i gruppen. Lågt ger saklighet. Fråga gärna andra hur de upplever en situation, eftersom du kanske inte ser det själv.

Intellekt (Intellect)

Hur mycket du tycker om att tänka, resonera och utforska idéer. Fasetten mäter intresse för idéer, inte intelligens.

HÖGT

Gillar komplexa problem, abstrakta resonemang och att lära nytt. Kan uppfattas som teoretisk.

LÅGT

Föredrar det praktiska framför det abstrakta och vill se nyttan direkt.

NÄR DU LEDER

Högt hjälper dig att se samband och sätta riktning. Översätt resonemangen till konkreta följder. Lågt ger handlingskraft. Ta hjälp av andra när en fråga kräver djupare analys.

Äventyrslust (Adventurousness)

Hur gärna du provar nya saker och bryter invanda mönster.

HÖGT

Söker variation, nya platser och nya arbetssätt. Kan tycka att rutiner är tråkiga.

LÅGT

Trivs med det invanda och kända. Förändring behöver ha ett tydligt skäl.

NÄR DU LEDER

Högt gör dig till en naturlig förändringsledare, men andra kan behöva mer tid och fler skäl än du. Lågt ger trygghet och kontinuitet. Utmana dig att pröva nytt i liten skala.

Att fundera på

FRÅGA TILL DIG SJÄLV

Vilken idé har du släppt för tidigt, och vilken borde du ha släppt tidigare?

FRÅGA TILL NÅGON SOM SER DIG I VARDAGEN

När upplever du att jag gör saker för komplicerade, och när för enkla?

DIMENSION 4 AV 5 · 6 FASETTER

Vänlighet (Agreeableness)

Vänlighet handlar om hur du förhåller dig till andra: med tillit, omtanke och vilja att samarbeta, eller med mer skepsis, rakhet och konkurrens. Höga värden innebär att man värnar relationer och gärna kompromissar. Låga värden innebär att man är mer kritisk och rak och beredd att ta konflikter. Ordet vänlighet kan låta som ett betyg, men det är det inte. Båda ändarna har sitt värde.

> Vänlighet har det svagaste sambandet med ledarskap av de fem dimensionerna, .08 i Judge m.fl. (2002), men betyder mer för samarbete och klimat. Det påminner om att relationer och resultat inte alltid följs åt.

Som ledare

HÖGT

Du bygger troligen förtroende, lyssnar och skapar ett gott klimat. Risken är att du skjuter upp svåra beslut, undviker nödvändiga konflikter eller tar på dig för mycket för andras skull.

LÅGT

Du fattar troligen svåra beslut utan att tveka, ifrågasätter och står upp för din linje. Risken är att du uppfattas som hård, eller att relationerna får stå tillbaka för sakfrågan.

Tillit (Trust)

Hur mycket du utgår från att andra är ärliga och vill väl.

HÖGT

Ger andra förtroende från början. Kan bli besviken när någon utnyttjar det.

LÅGT

Försiktig och vill se belägg innan du litar på någon. Svår att lura, men kan uppfattas som misstänksam.

NÄR DU LEDER

Högt gör det lätt att delegera och ger medarbetare utrymme. Följ ändå upp. Lågt skyddar mot misstag, men för mycket kontroll kan kväva ansvarstagandet.

Ärlighet (Morality)

Hur rak och uppriktig du är, och hur lite du vill använda taktik för att nå dina mål.

HÖGT

Rak, öppen och obekväm med spel bakom kulisserna.

LÅGT

Mer strategisk och anpassar vad du säger efter situationen. Det behöver inte vara oärligt, men kan uppfattas som beräknande.

NÄR DU LEDER

Högt skapar trovärdighet, som är grunden för förtroende. Lågt kan vara en tillgång i förhandlingar, men medarbetare märker om budskapen ändras efter publiken.

Hjälpsamhet (Altruism)

Hur gärna du hjälper andra och sätter deras behov främst.

HÖGT

Ställer upp, tar hand om andra och märker när någon behöver stöd. Kan glömma dina egna gränser.

LÅGT

Värnar din egen tid och dina egna uppgifter. Kan uppfattas som mindre engagerad i andra.

NÄR DU LEDER

Högt ger lojalitet och omtanke, men kan leda till att du gör andras jobb. Lågt kräver att du aktivt visar att du ser medarbetarna.

Samarbetsvilja (Cooperation)

Hur gärna du undviker konflikter och anpassar dig för att komma överens.

HÖGT

Söker samförstånd och kompromisser. Kan backa för tidigt i frågor som är viktiga.

LÅGT

Säger emot, driver din linje och tar konflikter när det behövs. Kan uppfattas som stridbar.

NÄR DU LEDER

Högt skapar lugn och samarbete, men grupper behöver också öppna meningsskiljaktigheter. Lågt ger tydlighet. Låt andra säga emot utan att det blir en strid.

Ödmjukhet (Modesty)

Hur lite du lyfter fram dig själv och dina prestationer.

HÖGT

Låter andra synas och talar sällan om dina egna framgångar. Dina bidrag kan förbli osynliga.

LÅGT

Tydlig med vad du kan och har åstadkommit. Kan uppfattas som självupptagen.

NÄR DU LEDER

Högt kan ge ett tjänande ledarskap där medarbetarna får ta plats. Lågt ger tydlighet och självförtroende. Ge också andra äran för det de gör.

Medkänsla (Sympathy)

Hur mycket du berörs av andras svårigheter.

HÖGT

Känner med andra och vill hjälpa när någon har det svårt. Kan ta in för mycket.

LÅGT

Saklig och inriktad på lösningar snarare än känslor. Kan uppfattas som kylig.

NÄR DU LEDER

Högt gör dig till ett stöd i svåra tider, men ibland behöver du fatta beslut som gör någon besviken. Lågt ger saklighet. Visa ändå att du förstår hur besluten påverkar människor.

Att fundera på

FRÅGA TILL DIG SJÄLV

Vilket samtal har du skjutit upp för att skydda relationen?

FRÅGA TILL NÅGON SOM SER DIG I VARDAGEN

När upplever du att jag lyssnar, och när att jag redan har bestämt mig?

DIMENSION 5 AV 5 · 6 FASETTER

Målmedvetenhet (Conscientiousness)

Målmedvetenhet handlar om hur du förhåller dig till mål, ordning och ansvar. Höga värden innebär att man är planerande, pålitlig och uthållig. Låga värden innebär att man är mer spontan, flexibel och mindre styrd av planer. I andra test kallas dimensionen ofta samvetsgrannhet.

> Målmedvetenhet har det starkaste sambandet med arbetsprestation av de fem dimensionerna, .20 för arbete (Zell & Lesick, 2022), och ett tydligt samband med ledarskap, .28 (Judge m.fl., 2002).

Som ledare

HÖGT

Du skapar troligen struktur, håller vad du lovar och driver mot resultat. Risken är att du blir detaljstyrande, har svårt att delegera eller tappar flexibilitet när planen inte håller.

LÅGT

Du är troligen flexibel, improviserar väl och ger andra frihet. Risken är att uppföljningen blir ojämn och att medarbetarna saknar tydliga ramar.

Tilltro (Self-Efficacy)

Hur säker du är på att du klarar det du tar dig an.

HÖGT

Litar på din förmåga och tar dig an svåra uppgifter. Kan ibland lova mer än du hinner.

LÅGT

Mer tveksam till din förmåga och förbereder dig noga. Kan avstå från utmaningar du skulle klara.

NÄR DU LEDER

Högt ger trygghet och handlingskraft. Pröva dina bedömningar mot andras. Lågt ger ödmjukhet. Påminn dig om vad du faktiskt har klarat.

Ordningsamhet (Orderliness)

Hur mycket du gillar ordning, planer och struktur.

HÖGT

Organiserad, planerar i förväg och trivs när allt har sin plats. Kan bli stel när planen inte håller.

LÅGT

Flexibel och bekväm med en viss oreda. Kan tappa bort detaljer.

NÄR DU LEDER

Högt ger tydliga processer. Lämna utrymme för andras sätt att arbeta. Lågt ger flexibilitet. Ta hjälp av rutiner eller en kollega för det som måste vara ordnat.

Plikttrogenhet (Dutifulness)

Hur viktigt det är för dig att hålla löften och följa regler.

HÖGT

Pålitlig, håller vad du lovar och tar ansvar. Kan ha svårt att bryta en regel som inte längre fyller sin funktion.

LÅGT

Mer pragmatisk och beredd att böja regler när det behövs. Kan uppfattas som mindre pålitlig.

NÄR DU LEDER

Högt skapar förtroende och gör dig till en tydlig förebild. Lågt kan ge pragmatism, men medarbetare behöver kunna lita på att det du säger gäller.

Prestationssträvan (Achievement-Striving)

Hur hårt du arbetar för att nå höga mål.

HÖGT

Ambitiös, sätter höga mål och ger dig inte förrän de är nådda. Kan ha svårt att vara nöjd.

LÅGT

Nöjd med att göra ett gott jobb utan att sträva efter det yttersta. Värnar balansen.

NÄR DU LEDER

Högt driver resultat och kan inspirera. Se upp så att dina mål inte blir allas krav. Lågt ger balans. Formulera ändå tydliga mål för gruppen.

Självdisciplin (Self-Discipline)

Hur väl du kommer igång och fullföljer det du har påbörjat.

HÖGT

Gör det som behöver göras, även när det är tråkigt. Skjuter sällan upp saker.

LÅGT

Skjuter lättare upp saker och tappar fokus, särskilt i uppgifter som saknar lust.

NÄR DU LEDER

Högt gör dig till en förebild i genomförande. Lågt behöver yttre struktur: tidsgränser, avstämningar och någon som följer upp med dig.

Eftertänksamhet (Cautiousness)

Hur noga du tänker igenom saker innan du agerar.

HÖGT

Väger alternativ och konsekvenser innan du bestämmer dig. Kan bli långsam när läget kräver snabbhet.

LÅGT

Snabb i besluten och agerar gärna på magkänsla. Kan ibland fatta förhastade beslut.

NÄR DU LEDER

Högt ger genomtänkta beslut. Bestäm i förväg hur mycket underlag som räcker. Lågt ger fart. Låt någon ifrågasätta större beslut innan de fattas.

Att fundera på

FRÅGA TILL DIG SJÄLV

Var behöver du släppa kontrollen, och var behöver du ta mer av den?

FRÅGA TILL NÅGON SOM SER DIG I VARDAGEN

Vad händer med ett ärende efter att jag har sagt att jag ska ta tag i det?

KAPITEL 7

07 Linser, mönster och roller

Fasetter säger mest när de läses tillsammans. Rapporten gör det på tre sätt: genom sju ledarlinser, genom mönster där två fasetter möts och genom att spegla profilen mot de roller du väljer.

Sju ledarlinser

En lins samlar de fasetter som tillsammans säger något om en ledaruppgift. Värdet är medelvärdet av fasetternas percentiler, där fasetter som drar åt motsatt håll vänds. Över 60 tolkas som att uppgiften **kan komma lätt**, 40 till 60 som **mitt emellan** och under 40 som att den **kan kräva mer**.

Driva resultat
Prestationssträvan, Tilltro, Självdisciplin, Plikttrogenhet

Ta plats och påverka
Självhävdelse, Aktivitetsnivå, Sällskaplighet, Gladlynthet

Sätta riktning
Intellekt, Äventyrslust, Fantasi, Självhävdelse

Leda förändring
Äventyrslust, Intellekt, Fantasi, låg Oro

Hålla lugnet under press
Låg Oro, låg Sårbarhet, låg Ilska, låg Impulsivitet

Skapa struktur
Plikttrogenhet, Självdisciplin, Ordningsamhet, Eftertänksamhet

Bygga tillit och relationer
Ärlighet, Hjärtlighet, Hjälpsamhet, Tillit, Medkänsla, Samarbetsvilja, Ödmjukhet

När linserna möts

Vissa kombinationer kan förstärka eller dämpa varandra. Rapporten lyfter fram ett mönster när två eller tre fasetter når en viss nivå samtidigt.

MÖNSTER	VISAS NÄR
Hög drivkraft och låg ödmjukhet	Prestationssträvan minst 70 och Ödmjukhet högst 30
Hög tilltro och låg eftertänksamhet	Tilltro minst 70 och Eftertänksamhet högst 30
Lugn inåt men lätt irriterad	Oro högst 35 och Ilska minst 60
Tar plats och står på sig	Självhävdelse minst 70 och Samarbetsvilja högst 30
Högt tempo och känslig för press	Aktivitetsnivå minst 70 och Sårbarhet minst 60
Omtanke och följsamhet	Medkänsla och Samarbetsvilja minst 70, Självhävdelse högst 30
Ordning och försiktighet med att lita på andra	Tillit högst 30 och Ordningsamhet minst 70
Många idéer, svårare att landa	Intellekt minst 70 och Självdisciplin högst 30
Tar plats och sätter riktning	Självhävdelse och Intellekt minst 70

Roller: medvind, sidvind och motvind

Du kan välja upp till tre roller att spegla din profil mot. Varje roll beskrivs med sex till åtta fasetter och ett fält, ett spann av percentiler där fasetten troligen ger stöd i rollen. Rapporten visar sedan var din profil ger medvind och var den ger sidvind eller motvind.

Medvind
Ditt värde ligger inom fältet. Fasetten ger troligen stöd i rollen.

Sidvind
Ditt värde ligger högst åtta percentiler utanför fältet. Det kan behövas lite mer medvetenhet.

Motvind
Ditt värde ligger längre utanför. Rollen kan kräva mer av dig här, och det är värt ett samtal.

Rollbiblioteket

Operativ chef	Leder det dagliga arbetet, med fokus på genomförande, ordning och arbetsmiljö.
Strategisk ledare	Sätter riktning på längre sikt och väger komplexa frågor.
Förändringsledare	Driver förnyelse och tar med sig människor genom förändring.
Expertledare	Leder specialister där kunskap och ödmjukhet väger tungt.
Projektledare	Leder tidsbegränsade uppdrag med tydliga mål, tempo och samordning.
Ledare för ledare	Leder andra chefer och bygger förtroende genom andra.
Ledare i relationsnära verksamhet	Leder där omsorg, möten och trygghet är kärnan i arbetet.
Säljledare eller relationsledare	Leder kundnära team där relationer, mål och energi står i centrum.
Egen roll	Du väljer själv sex till åtta fasetter och drar fälten.

Rollbilderna är tolkningar
Fälten är theORVARs bedömning av vad som troligen underlättar i varje roll, med stöd i forskningen om personlighet och ledarskap. De är inte validerade kravprofiler. Motvind betyder inte att rollen är fel för dig, bara att den kan kosta mer energi eller kräva att du gör medvetna val. Många leder väl i motvind, ofta just för att de vet om den.

KAPITEL 8

08 Att använda profilen klokt

Ett personlighetstest är bara så värdefullt som det sätt det används på. Här finns riktlinjer för etik och återkoppling och de vanligaste fallgroparna.

Etik

Testet ska alltid göras frivilligt och med informerat samtycke. Den som gör det ska veta varför, hur resultatet används och vem som får se det. Resultatet tillhör personen. Ges återkoppling ska den gå till personen själv först, och en chef eller coach ska bara ta del av resultatet om personen vill det.

Ledarprofilen är gjord för reflektion och utveckling, inte för urval. Den är en prövoversion och saknar svenska jämförelsedata. Den ska därför inte användas för att välja mellan kandidater eller för andra beslut om enskilda personer.

I utveckling och coaching

Som underlag för självkännedom fungerar profilen bra, i coachingsamtal, utvecklingsprogram eller ett medarbetarsamtal. Den kan hjälpa en ledare att se varför vissa delar av ledarskapet går lätt och andra kräver mer, och att utveckla strategier för det som kostar energi. Den blir rikare tillsammans med andras bild, till exempel en 360-graders återkoppling.

Vanliga feltolkningar

Bra och dåliga profiler. Höga värden är inte bättre än låga. Modellen beskriver, den värderar inte. Hög öppenhet kan passa en utvecklare, medan ett lägre värde kan passa en revisor. Tala om stil och läge snarare än styrkor och svagheter.

Personlighet är inte kompetens. Profilen säger något om vad som kan komma lätt, inte om vad du kan. Den som är utåtriktad trivs kanske med att tala inför grupper, men retorik behöver ändå övas.

Övertro på siffrorna. Små skillnader mellan fasetter kan vara slump. Titta efter tydliga mönster.

Att glömma situationen. Beteende är en funktion av både person och situation. En målmedveten person kan misslyckas om målen är oklara och processen kaotisk. Problemet kan ligga i miljön lika mycket som hos personen.

Stereotyper. Undvik att läsa hela personen genom ett enda drag. "Du har hög samarbetsvilja, så du säger nog aldrig ifrån" behöver inte stämma, särskilt inte om personen också har hög självhävdelse. Använd profilen som en hypotes, inte som en dom.

Profilen som ödesbestämmelse. Personligheten har en biologisk grund men kan formas genom medvetenhet och träning. Man byter inte personlighet, men man kan lära sig nya beteenden. Profilen får heller aldrig bli en ursäkt: "jag har låg vänlighet, så ni får tåla att jag är burdus" håller inte.



Se dina personlighetsdrag som stigar på din egen resa, inte som kedjor. Med självinsikt blir du fri att välja vilka vägar du tar.

theORVAR

KAPITEL 9

09 Nästa steg

Resultatet är inte slutpunkten. Det är början på ett samtal om hur du vill leda, och om vad som skulle göra skillnad för dig och dem du leder.

Från insikt till handling
Välj en eller två saker att arbeta med, inte fler. Det kan vara en lins som kan kräva mer, en fasett som ger motvind i din roll eller ett mönster du känner igen. Formulera ett konkret beteende att pröva, till exempel "jag ställer en fråga innan jag ger mitt förslag i ledningsgruppen", och bestäm hur du ska följa upp det.

Be om andras bild
Din profil bygger på din egen bild. Fråga någon som ser dig i vardagen om hen känner igen den. Ofta är det skillnaderna mellan din och andras bild som lär dig mest.

Använd profilen i andra sammanhang
Profilen kan finnas med i medarbetarsamtal, karriärplanering eller utveckling av en ledningsgrupp. Den ger en pusselbit. Motivation, värderingar, kunskap och organisationens kultur betyder minst lika mycket.

Gör om testet
Gör gärna om testet efter ett år, eller när din roll eller livssituation har förändrats. Personligheten är relativt stabil men inte oföränderlig. Om dina värden rör sig är det värt ett samtal: har du förändrats, eller har din bild av dig själv gjort det?

Läs vidare

Svensson, C. (2023). *En liten bok om personlighet.* Ett Hum förlag. En lättillgänglig introduktion på svenska.

Använd profilen som en lins, inte ett facit. Personlighet är en förklaring, ingen ursäkt.

KAPITEL 10

10 Och vad som talar emot

Ledarprofilen bygger på väl beforskade begrepp, men det finns gränser för vad den kan säga. De är värda att känna till.

Sambanden är små till måttliga. Personlighet förklarar en begränsad del av skillnaderna i prestation och ledarskap. Mycket av det som gör en ledare effektiv handlar om kunskap, erfarenhet, relationer och sammanhang.

Självskattning har gränser. Svaren speglar hur du ser på dig själv just nu. Vi kan vilja framstå i god dager, och vår självbild kan skilja sig från hur andra uppfattar oss.

Fasetterna är grova mått. Fyra påståenden per fasett ger en ungefärlig bild. Fasetter är också mindre stabila över tid än de breda dimensionerna (Bleidorn m.fl., 2022).

Jämförelsegruppen är internationell. Percentilerna bygger på engelskspråkiga svar från många länder. Hur svenska chefer svarar på den svenska översättningen vet vi ännu inte.

Översättningen prövas. Personlighetsfrågor mäter inte alltid likvärdigt i olika grupper (Rammstedt m.fl., 2010). Det gäller även översättningar.

Linser, mönster och roller är tolkningar. De bygger på forskning men är theORVARs sätt att läsa fasetterna tillsammans. De är inte prövade som egna mått.

Mer är inte alltid bättre. För flera egenskaper finns en lagom nivå, och både för lite och för mycket kan bli ett problem (Ames & Flynn, 2007). Det gör att höga värden inte kan läsas som styrkor och låga som svagheter.

Personlighet verkar i ett sammanhang. Samma drag kan vara en tillgång i en organisation och ett hinder i en annan. Profilen säger något om dig, inte om hur det går för dig i en viss roll.

EVIDENS

Hur säkert är det vi påstår?

Tabellen visar de centrala påståendena i manualen och hur starkt de stöds. **Stark**: flera metaanalyser eller upprepade fynd i olika sammanhang. **Måttlig**: en metaanalys eller flera samstämmiga studier. **Begränsad**: enstaka studier eller indirekt stöd. **Tolkning**: theORVARs slutsats, inte forskningens.

PÅSTÅENDE	GRADERING	KÄLLA
Personlighetsdragen har små till måttliga samband med arbetsprestation, starkast för målmedvetenhet.	**Stark**	Zell & Lesick, 2022
Extraversion, målmedvetenhet, öppenhet och låg emotionell reaktivitet har samband med ledarskap, vänlighet svagast.	**Stark**	Judge m.fl., 2002
Personligheten är relativt stabil i vuxen ålder men förändras, och fasetter är mindre stabila än dimensioner.	**Stark**	Bleidorn m.fl., 2022
Både för lite och för mycket självhävdelse gör att ledare bedöms som mindre effektiva.	**Måttlig**	Ames & Flynn, 2007
IPIP-NEO-120 mäter femfaktormodellens 30 fasetter med godtagbar tillförlitlighet för forskning.	**Måttlig**	Johnson, 2014; Kajonius & Johnson, 2019
Personlighetsfrågor mäter inte alltid likvärdigt i grupper med olika utbildningsnivå.	**Begränsad**	Rammstedt m.fl., 2010
Ungefär 40 procent av skillnaderna i personlighet kan förklaras av arv och resten av miljö.	**Stark**	Vukasović & Bratko, 2015
Texterna under "När du leder", linserna, mönstren och rollbilderna.	**Tolkning**	theORVAR

KÄLLOR

Källförteckning

Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(2), 307-324. https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307

Bleidorn, W., Schwaba, T., Zheng, A., Hopwood, C. J., Sosa, S. S., Roberts, B. W., & Briley, D. A. (2022). Personality stability and change: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin, 148*(7-8), 588-619. https://doi.org/10.1037/bul0000365

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality, 40*(1), 84-96. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.007

Johnson, J. A. (2014). Measuring thirty facets of the Five Factor Model with a 120-item public domain inventory: Development of the IPIP-NEO-120. *Journal of Research in Personality, 51*, 78-89. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.05.003

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765

Kajonius, P. J., & Johnson, J. A. (2019). Assessing the structure of the Five Factor Model of Personality (IPIP-NEO-120) in the public domain. *Europe's Journal of Psychology, 15*(2), 260-275. https://doi.org/10.5964/ejop.v15i2.1671

Rammstedt, B., Goldberg, L. R., & Borg, I. (2010). The measurement equivalence of Big-Five factor markers for persons with different levels of education. *Journal of Research in Personality, 44*(1), 53-61. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.10.005

Svensson, C. (2023). *En liten bok om personlighet.* Ett Hum förlag.

Vukasović, T., & Bratko, D. (2015). Heritability of personality: A meta-analysis of behavior genetic studies. *Psychological Bulletin, 141*(4), 769-785. https://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. https://doi.org/10.1111/jopy.12683

Ledarprofilen och denna manual är en prövoversion från theORVAR, 2026. Påståendena i testet kommer från International Personality Item Pool, som är allmän egendom. Fotografierna är desamma som i theORVARs tidigare tolkningsmanual.