



Af Troels Gottlieb,
cand.psych., ph.d.,
seniorrådgiver i CfL

Hvad forsker danske psykologer i? Det skiftes de til at skrive om i denne ph.d.-stafet. Her skriver Troels Gottlieb om sin ph.d. med titlen *Personlighed og ledelseseffektivitet*, der blev forsvaret 18. januar 2019 på Bispebjerg Hospital.

Personlighed og ledelseseffektivitet

I mit første job som psykolog i 2008 – i konsulenthuset Right Management – skulle psykologerne certificeres i en personlighedstest. Som jeg sad der og lyttede til den amerikanske testudbyder, var jeg ret sikker på, at vi psykologer vidste, at det var en uigennemtænkt idé at følge hans metode; at anvende personlighedstest i et forsøg på at identificere individuelle forskelle mennesker i mellem. Men da han stoppede sin undervisning, fandt jeg ud af, at det var helt naturligt for *erhvervspsykologerne*, der arbejdede her. Og siden fandt jeg også ud af, jeg havde lært en hel del om mig selv ved at tage sådan test.

I et senere job som organisationspsykolog på Bispebjerg og Frederiksberg Hospitaler, sad jeg i en styregruppe, der skulle anbefale en personlighedstest, som virksomhederne i Region

Hovedstaden kunne anvende i forbindelse med lederrekruttering. Virksomhedsplanen rettede på dét tidspunkt fokus på at udvælge de rette talenter, og – også i HR – at være evidensbaseret. Én person – det var den anden psykolog i styregruppen – var lige så kritisk, som jeg selv havde været det, forud for mine erfaringer med private virksomheders erhvervspsykologiske praksis. Der var både noget teoretisk og noget etisk problematisk ved det her. Og de forskellige testfirmaer sagde forskellige ting. Nogle deklarerede, at deres test havde forudsigelseskraft, når det kom til, hvem der ville lykkes som ledere. Andre mente – når vi gik dem på klingen – at test mest skulle bruges som et dialogværktøj. Uanset hvad, så glimrede lokal evidens ved sit fravær; der fandtes ingen danske validitetsstudier. Så hvis vi indførte en test,

hvad var det så for træk, som vi skulle selektere efter, når vi udvalgte ledere til netop en dansk hospitalskontekst?

Det er på den baggrund, at Bispebjerg og Frederiksberg Hospitaler, Region Hovedstaden og Center for Organisationspsykologi ved Roskilde Universitet samfinansierede mit ph.d.-projekt – *Personlighed og ledelseffektivitet* – der med en dobbelt ambition og seks meget forskellige artikler kommer vidt omkring. Dels har jeg via historiske analyser af fagkampe i psykologien søgt forståelse af, hvorfor jeg – som andre psykologer – havde antagelsen, at det var et dubiøst foretagende at anvende test. Og dels har jeg via empiriske og teoretiske analyser tilegnet mig dén psykometriske viden, som både psykologerne i Right Management og os ”specialister” i Region Hovedstadens styregruppe havde manglet i forhold til at kunne stille de relevante spørgsmål vedrørende personlighedstests kvalitet.

Fagkamp i psykologien – en kamp om menneskesyn

Mine psykologihistoriske analyser går langs to konfliktakser. Den ene omkring den teoretiske brydning, om personlighed er en essens eller en social konstruktion; noget *intrapsykisk* og trægt, som determinerer individers tanker, følelser og adfærd – eller noget grundlæggende *interpsykisk*, situationelt og foranderligt. Den anden omkring den metodiske brydning, om videnskabelig psykologi må udfolde sig via et kvantitativt og reducerende- eller et kvalitativt og holistisk ideal.

Min analyse går, at skal man forstå de kontroverser, som præger genstandsfeltet personlighed og ledelseffektivitet, så må man ud over at forstå de manifesterede fag-faglige debatter være opmærksom på, at der i psykologien også spøger en ideologisk kamp. For teorien om personlighedstræk har været voldsomt udfordret. Her hjemme særligt i forlængelse af, at de studerende, der i 1968 besatte det Psykologiske Institut i København, tog på sig at indarbejde marxistisk samfundsanalyse i faget. Denne generation, der siden da har uddannet de danske psykologer (frem til i dag, hvor de netop er nået pensionsalderen), havde emancipation som projekt. Herunder at psyken skulle frigøres, i forstanden ikke længere via personlighedsbegrebet måles

og forklares som et naturligt objekt, der ligesom resten af kroppen kunne blive syg og behandles på. Yderligere måtte ambitionen om at beskrive *det, som er*; vige for idealet om i stedet at dyrke *det, der kunne blive*. Herunder et andet samfund end det, magthaverne mistænkeliggjordes for at anvende videnskaberne til at understøtte.

Mine historieanalytiske konklusioner lyder, at 1968-politiseringen af dansk psykologi har ført til en splittet fagidentitet, repræsenteret ved væsensforskellige skoleretninger: Personlighedspsykologer (der identificerer sig med medicinen) og socialpsykologer (der identificerer sig med sociologien). Fraværet af en fælles agenda har ført til fagkampe om, hvad psykologer ved og skal. Når usikkerheden bliver for stor, polariseres psykologerne og finder fast grund ved at være i fællesskab med det ene og i opposition til det andet af fagets to dominerende meta-paradigmer: (a) det personificerede- versus det situationelle perspektiv og (b) det kvantitative versus det kvalitative vidensideal.

Kan personlighedstest prædikere jobperformance?

Ph.d.'ens andet ben består af teoretiske og empiriske studier af personlighed og ledelseffektivitet. Siden 1990'erne har personlighedspsykologien fået en renæssance. Dette via den såkaldte femfaktormodel og stærke computere som værktøj til at analysere store datamængder. De fem træk i modellen er: åbenhed (kreativ og med brede interesser vs. konkret og konventionel), *samvittighedsfuldhed* (velorganiseret og hårdtarbejdende vs. impulsiv og uforpligtet), *ekstraversion* (selskabelig og assertiv vs. reserveret og opgaveorienteret), *venlighed* (medfølelse og tillidsfuld vs. kynisk og uforskammet) og *følelsesmæssig balance* (rolig og selv-accepterende vs. bekymret og utilpas). Og metaanalyser har slået fast, at testene til at måle disse ikke blot er reliable (testpersonernes scores er stabile over tid), men også valide (målinger af de fem personlighedstræk prædikerer adfærd og livsbaner). Fx fandt Oluf Gøtzsche-Astrup og jeg i et systematisk review hele 48 metaanalyser, der rapporterer korrelationer imellem de fem personlighedstræk og forskellige typer jobperformance.

Femfaktormodellen bygger på den leksikale

hypotese, som går på, at der på tværs af sprogstammer og tid er klaser af ord, der beskriver nuancer af et mindre antal træk. Fx handler ord som *behagesyg, hjertelig, flink, direkte og fjendtlig* alle om aspekter, og tilsammen grader, af trækket venlighed. Tanken er, at visse adjektiver kommunikerer noget universelt betydningsfuldt for menneskelige fællesskaber, i form af personers eller gruppers omdømmer – deres forventelige adfærd. Og dét strider imod de såkaldte kritiske teories opgør med det kvantificerbare og årsagsbestemte individ. For vi er med trækpsykologien ikke så unikke endda. Vi har alle disse fem træk. Men vi er heller ikke ens, for vi besidder trækkene i forskellige grader. Og dét er, jævnfør ideologien om at mennesker er lige – eksempelvis lige egnede når det kommer til at være ledere – paradoksalt nok også provokerende. Og med den marxistiske teori iboende dansk psykologi kan det i det hele taget være lidt af en mundfuld at basere sig på ideen, at trækord er en del af vores evolutionære arv: At de bruges til at prædikere, hvilken ressource – eller trussel – forskellige individer udgør for en gruppes ”fitness”.

Lederpersonlighed og medarbejdersygefravær i Region Hovedstaden

Flere ældre og nye behandlingsmuligheder skærper i disse år et fokus på at undgå omkostningstunge interventioner uden evidens. Og da den metaanalytiske litteratur vedrørende personlighed og jobperformance, foruden at være international, er biased over mod privatansatte, er der fortsat brug for lokale primærstudier for mere præcist at estimere det eventuelle potentiale ved implementering af personlighedstest til lederudvælgelse i specifikke kontekster som fx det danske sundhedsvæsen. Derfor indsamlede og analyserede vi data fra 177 afdelingssygeplejersker fra tre store hospitaler i Region Hovedstaden. De besvarede en femfaktormodel-selvrapporteringstest, *The Hogan Potential Inventory*. Region Hovedstadens HR leverede respondenternes tilsammen godt 3.500 medarbejders ratings af jobtilfredshed og ledelseskvalitet samt medarbejdernes sygefravær%er.

Sammenlignet med den gennemsnitlige erhvervsaktive dansker fandt vi, at lederne i vores sample var signifikant mere ekstraverte, venlige og følelsesmæssigt balancerede og – hvad der

måske bør være et opmærksomhedspunkt – mindre samvittighedsfulde.

Men hvem, der opstår som afdelingssygeplejersker, er særligt motiverede for at gå ledervejen eller bliver set som lederpotentiale og derfor ender i lederstillingerne, er ikke det samme som hvem, der er effektive ledere. Her er billedet anderledes. Medarbejderne havde lavere sygefravær og højere jobtilfredshed, når deres ledere var mere ekstraverte, samvittighedsfulde og følelsesmæssigt balancerede. Disse træk forklarede 11 % af variansen i medarbejdernes sygefravær; 4 % af jobtilfredshed og 2 % af ledelseskvalitet.

På den baggrund konkluderede vi, at ledernes personlighed *også* har en empirisk betydning i den danske sundhedssektor. Resultaterne fra Region Hovedstadens struktur er lig billedet, vi kender fra den internationale metaanalytiske litteratur. Så ønsker man at inddrage personlighed i beslutningen om, hvem der skal ansættes som – eller forfremmes til – afdelingssygeplejersker, er det som tommelfingerregel anbefalelsesværdigt at rekruttere efter ekstraversion, samvittighedsfuldhed og følelsesmæssig balance. Det værende sagt er der givetvis mange andre forhold uden for vores genstandsfelt, man med fordel også kan holde sig for øje. I vores datasæt var det fx også sådan, at medarbejderne i mindre team havde lavere sygefravær og højere jobtilfredshed.

Læs mere:

Gottlieb, T. (2019).

Personlighed og ledelseffektivitet.

Roskilde: Roskilde Universitet.