

PERSONLIGHET OG LEDERUTVELGELSE

Av Ole I. Iversen, Assessit AS og Handelshøyskolen BI, (6. juni 2015)

Det er påvist en sammenheng mellom personlige egenskaper og ledereffektivitet. Personlighet påvirker effektivitet i ulike jobbroller, hva som motiverer en person og hvordan man samhandler med andre mennesker. Denne kunnskapen benyttes i dag både når ledere skal ansettes og når lederskap skal utvikles. En undersøkelse av unge norske ledere tyder på at det gamle ordtaket «hire for attitude – train for skill» ser ut til å være riktigere enn noen gang.

Født sånn eller blitt sånn?

Viktigheten av godt lederskap kan neppe overdrives. Antallet studier som viser en sammenheng mellom godt lederskap og gode resultater for en organisasjon er økende. Godt lederskap påvirker både trivsel, motivasjon, måloppnåelse, sykefravær, turnover og effektivitet i en organisasjon. Spørsmålet mange har stilt seg er derfor: - Hva kjennetegner de lederne som vanligvis skaper gode resultater. Dersom dette er egenskaper som er medfødt blir rekrutteringsprosessen viktig. Dersom dette kan læres så blir lederutvikling viktig. Fra forskningen vet vi at personligheten påvirkes av både arv og miljø. Selv om mye kan læres er den genetiske komponenten betydelig. Personligheten er forholdsvis stabil i voksen alder. Dette betyr sannsynligvis at noen fra fødselen av har et bedre utgangspunkt for å bli gode ledere enn andre, noe som igjen gjør rekrutteringsprosessen viktig.

Kjennetegn ved gode ledere

Mange forskere har benyttet den anerkjente femfaktormodellen for å belyse personlige egenskaper som kjennetegner god ledere. De fem faktorene som inngår i modellen er:

- Følelsesmessig stabilitet som beskriver i hvilken grad personen er engstelig og urolig eller er nervøs før viktige hendelser og tviler på seg selv. Omfatter også hvorvidt personen er i jevnt godt humør eller opplever humørsvingninger
- Ekstraversjon som beskriver i hvilken grad personen er sosial, pratsom, livlig, utadventt og trygg på seg selv i sosiale sammenhenger
- Åpenhet for nye erfaringer som beskriver i hvilken grad en person er åpen ovenfor nye opplevelser, aktiv oppsøker nye erfaringer, er utradisjonell, spontan og kreativ
- Medmenneskelighet som beskriver i hvilken grad en person er lett å omgås, samarbeidsvillig, tilpasningsdyktig, tillitsfull, omsorgsfull og hjelpsom
- Planmessighet som beskriver i hvilken grad en person er samvittighetsfull, organisert, disiplinert, strukturert, målrettet, grundig og nøyaktig

Internasjonale og norske studier viser en sammenheng mellom de fem brede faktorene og ledereffektivitet. Ledere som skårer litt over gjennomsnitt på disse faktorene ser ut til å ha best forutsetninger for å lykkes i de fleste lederstillinger. Denne kunnskapen har ført til en økt fokus på personlig egnethet ved ansettelse av ledere de siste tjue årene.

Gjelder det samme for unge ledere?

I denne sammenheng er det foretatt en studie av 188 unge norske ledere for å sammenligne disse resultatene med internasjonale studier. Lederne som inngikk i denne undersøkelsen var alle under 40 år og var ansett som gode ledere i sin egen virksomhet. Resultatene fra denne undersøkelsen er slående lik de internasjonale studiene. De gode norske lederne skårer i gjennomsnitt høyere enn gjennomsnittet på faktorene følelsesmessig stabilitet, ekstraversjon og planmessighet. På de to øvrige faktorene skårer de omtrent som gjennomsnittet. Dette tyder på at de samme egenskapene ser ut til å være forbundet med effektiv ledelse for unge norske ledere.

Godt nok er godt nok

Samtidig indikerer denne studien at godt nok er godt nok. Det ser ikke ut til å være en lineær sammenheng mellom skåren på disse egenskapene og ledereffektivitet. Det er ikke nødvendigvis slik at jo mer man har av disse egenskapene jo bedre. Det ser ut som om det dreier seg om å være tilstrekkelig planmessig, utadvendt og følelsesmessig stabil. For mye av disse egenskapene kan muligens være negativt. Dersom man er veldig planmessig og strukturert (bruker mye tid for at alt skal bli perfekt), veldig utadvendt (skal ha all oppmerksomhet hele tiden) eller veldig følelsesmessig stabil (viser aldri følelser) så kan dette faktisk være negativt. Det gjelder altså å finne de lederne som har tilstrekkelig av disse egenskapene.

Person og situasjon

Noen situasjoner er sterkt styrende og gir ikke personligheten så mye handlingsrom. I noen situasjoner er det gitt hvordan man skal oppføre seg. I andre situasjoner er frihetsgraden langt større og det er da personligheten kommer til syne i konkret atferd. Det antas at ledere generelt er i flere situasjoner der frihetsgraden er høy, derfor blir personlighet spesielt viktig i lederstillinger.

Hire for attitude – train for skill

Ettersom personligheten er forholdsvis stabil i voksen alder så blir konklusjonen at det er viktigere enn noen gang å få de riktige personene som ledere. Under forutsetning av at basisferdighetene er på tilstrekkelig nivå så bør personlig egnethet tillegges stor vekt.

Referanser

Iversen, O. I. (2014). Identifying Top Talents within a Group of Successful Managers. Poster Presented at 9th Conference of International Test Commission, San Sebastian, Spain

Martinsen, Øyvind og Lars Glasø (2013): Personlighet og ledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s.47-72). Fagbokforlaget: Bergen.