

# MANGE MODELLER – ER DER EN RØD TRÅD?

Fra tidernes morgen har mennesket interesseret sig for at forstå andre menneskers adfærd, reaktioner, tanker, følelser mv. – hvilket jo er kernebegreber i det, som psykologien beskæftiger sig med.

Den psykologiske tankegang kan da også dateres helt tilbage til de oldgamle indiske yogitraditioner. Men der er tråde meget, meget længere tilbage i tiden. Spændende i den sammenhæng er da også evolutionspsykologiens grundtanke, at det moderne menneske har en stenalderhjerne gearret til overlevelse på savannen.

---

Af Jørgen C. Friis, Diplomleder HRD, Founder og partner i HR Profiler og  
Cand. psych. Lars Steen Hansen Partner i konsulenthuset Agerschou & Hansen

---

Vores vestlige psykologi dateres ofte til det antikke Grækenland og til tankerne omkring fire universelle personlighedstyper eller temperament. Moderne videnskabelig psykologi dateres gerne til slutningen af 1800-tallet, hvor man begyndte at undersøge de psykologiske fænomener mere videnskabeligt via forskning og moderne videnskabelige metoder.

Et af fokuspunkterne for psykologien på den tid var at forstå og forklare de individuelle forskelle mellem mennesker. En af pionererne i differentielpsykologien var Sir Francis Galton (1822-1911), der især interesserede sig for studiet af mentale færdigheder (individuelle forskelle inden for intelligens), men han bidrog også til udvikling af personlighedspsykologien og dens måleredskaber.

## Mange modeller – er der en rød tråd?

Inden for HR har der gennem de sidste par år været en stigende anvendelse af psykologiske test og profilværktøjer til udvælgelses- og udviklingsbrug. Der er mange forskellige koncepter på markedet med hver deres model for, hvordan personligheden kan eller skal beskrives – ofte med afsæt i enkeltpersoners teori. Nogle gange kan det virke, som om "Namedropping" næsten er det vigtigste. Andre gange er der fokus på et enkelt perspektiv: Team, følelser/EQ, læring mv. – alt efter hvad der er oppe i tiden.

Der ser dog også ud til at være mange fællestræk – flere koncepter, med forskellige teoretikere bag, anvender



>> Jørgen C. Friis, Diplomleder HRD  
Founder og partner i HR Profiler



>> Cand. psych. Lars Steen Hansen  
Partner i konsulenthuset Agerschou & Hansen

samme grundmodel med et afsæt i fire typer. Ligeså har mange koncepter sammenfald i deres beskrivelse af personlighed: Extroversion, robusthed, målrettethed mv. Er det mon muligt at finde en fælles faglig rød tråd i de mange koncepter og modeller?

## Personlighedstræktilgangen

Personlighedstræktilgangen ser ud til at være et godt bud på en rød tråd – den tager sit afsæt i, at interessante dele af personligheden udgøres af "personlighedstræk", der er relativt stabile, og vedvarende karakteristika eller egenskaber ved personer, som influerer dennes holdninger, handlinger, tanker og følelser.

Personlighedstræktilgangen tager altså sit afsæt i, at man kan beskrive mennesker ved hjælp af et antal personlighedstræk. Sproget er en vigtig kilde til at definere personlighedstræk, idet de vigtigste individuelle forskelle er kodet ind i vores sprog. Ved at undersøge sproget kan man finde de ord, der er nødvendige og tilstrækkelige til at beskrive alle personlighedstræk med. Disse ord kan

desuden bruges til at beskrive det enkelte individ med og derved danne grundlag for en personlighedstest. Fordelen er desuden, at denne metode knytter sig til lægemandsbrug af personlighedstræk, hvilket betyder, at man ikke skal uddannes til at beskrive et medmenneske eller forstå en beskrivelse af et andet menneske, idet de ord, man anvender, er en naturlig del af sproget.

Sir Galton var med til at starte denne tradition ved at samle ca. 1000 ord, der beskrev personligheden. Men der skulle gå nogle år, før en række forskere (bl.a. Cattell – 16PF) mere eller mindre uafhængigt af hinanden analyserede det engelske sprog og herudfra formulerede deres teorier om personlighedstræk.

Typisk bruges adjektiver til at beskrive personlighedstræk/karakteregenskaber ved personen.

Og personlighedstræk beskrives ofte som modsætninger – udadvendt/indadvendt, åben/lukket mv. – modsatte poler hvor man kan placere ethvert menneske et sted på skalaen.

> **De typologibaserede test**

Personlighedstræktilgangen har rødder tilbage til Hippokrates og hans fire temperamenter eller universelle personlighedstyper (typologier). At personligheden kunne defineres og beskrives ud fra en træktilgang, så man allerede her.

Hippokrates mente, at de fire temperamenter var resultatet af fire kropsvæsker i det menneskelige legeme: blod – gul galde – sort galde og flegma. Temperamenterne fik navne alt efter, hvilken væske der lå til grund for dem: det sangvinske = blodet, det koleriske = den gule galde, det melankolske = den sorte galde og endelig det flegmatisk = flegma. Disse blev tolket som det livlige, det aktive, det mørke og det rolige temperament.

Hippokrates var (og er) knyttet til lægeverdenen som den, der grundlagde den medicinske forskning. Så hans personlighedsmodel har nok, bevidst eller ubevidst, haft indflydelse på de psykologer, som havde deres baggrund i lægeverdenen – Freud, Jung og Adler var f.eks. alle tre lægeuddannede.

At det ikke var ualmindeligt at bruge Hippokrates' teori-grundlag ses bl.a. af, at Pavlov brugte de fire temperamenter til at beskrive hans hundes personligheder. Et af hans forsøg med hundene indebar, at han ringede med den klokke, der betød "Mad!" – og samtidig ringede med den klokke, der signalerede "Slut på mad". Nogle af hundene reagerede ved at gø ophidset, andre tog det mere roligt, andre igen ved at lægge sig til at sove – og nogle ved at skifte imellem at hyle og logre med halen. Det er nok ikke nødvendigt at forklare hvilke hunde, der fik hvilket temperament hæftet på sig.

Pavlov var af den overbevisning, at man kunne organisere de fire temperamenter eller personlighedstyper ud fra en opsætning med to dimensioner:

- 1) Højt eller lavt niveau af ophidselse/anspændthed
- 2) Høj eller lav evne til at styre sig

|                  |               |               |
|------------------|---------------|---------------|
| Ophidselse – Høj | Sangvinsk     | Kolerisk      |
| Ophidselse – Lav | Melankolsk    | Flegmatisk    |
|                  | Styring – høj | Styring – lav |



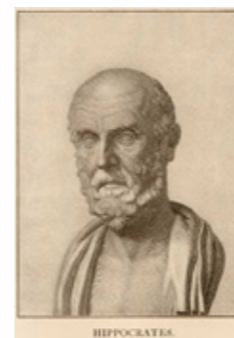
Eysenck



Adler



Pavlov



Hippocrates

**Adler**

Jung og Marston er teoretikere, der knyttes sammen med mange typologibaserede test. En tredje væsentlig, men måske lidt upåagtet teoretiker, der har bidraget, er Alfred Adler.

Det skal dog bemærkes, at hverken Jung, Marson eller Adler har udviklet nogen form for personlighedstest.

Adler er samtidig med Freud, og sammen grundlagde de Wiens Psykoanalytiske Forening. Faktisk var han den første formand for foreningen, men efter et ideologisk opgør brød både han og Jung med Freud og arbejdede herefter selv videre med psykoterapi og personlighedsteori.

Allerede i 1908 udkastede Adler den tanke, at der måtte eksistere en primær, aggressiv drift.

Adler trak senere hypotesen om aggressionsdriften tilbage. Han var kommet frem til, at mennesket må anses for at være et socialt væsen. Men erkendelsen af at der også er aggressive tilbøjeligheder hos mennesket, førte Adler til hypotesen om, at mennesket også indeholder vilje til magt og stræben.

I sin søgen efter at forstå det unikke i den menneskelige natur fandt han frem til fire forskellige typer af menneskelig "forholden sig til verden". De fire typer nåede Adler frem til ved at se på to modsætningsforhold – energi og social orientering.

**Adler nåede frem til følgende fire typer:**

Adler påpegede selv, at hans typer på mange måder kunne sidestilles med tidligere tiders forsøg på at forstå den menneskelige psyke som for eksempel de fire temperamenter.

Det skal understreges, at Adlers ærinde ikke var at putte folk i kasser, men tværtimod at skabe metaforer eller fælles forståelser for den menneskelige forskellighed. Adler var overbevist om, at ethvert menneske er et unikt individ med særlige forudsætninger og livshistorie. På det punkt var han faktisk foran for sin tid.

Mange ser Adler som en grundstamme i den humanistiske tilgang, og én af hans kendteste elever er Maslow. Og denne kobling mellem personlighedsfaktorer og den humanistiske tilgang er interessant, da man jo netop i personale- og HR-funktioner i overvejende grad har fokus på udviklingspotentiale og vækstmuligheder, hvad enten det er på individ-, gruppe- eller organisationsniveau.

Som det ses ovenfor, har der været forskning og begrebsdannelse om emnet inden for mange forskellige psykologiske teoridannelser. Adler kan måske vise sig at være endnu mere interessant, når vi kigger på muligheden for at operationalisere de teoretiske begreber. Adlers individualpsykologiske tilgang understreger menneskets sociale adfærd og sætter menneskets egen målsætning og skabende muligheder i højsædet. Denne tilgang banede vejen for en humanistisk psykologi og psykiatri, hvor eksistentielistisk filosofi og oplevelsen af mennesket som noget unikt spiller en afgørende rolle.

**Fordele og ulemper ved typologier**

Hovedparten af de typologibaserede testværktøjer arbejder med mere end fire arketyper. Nogle med otte og de fleste med 16 typer – disse fremkommer typisk ved at kombinere de fire grundlæggende typer. Antal typer er forskelligt, men det er stadig typologibaserede test. Det er der begrænsninger i – men også styrker.

Svagheden er, at graden af nuancer er begrænset, så de næppe udgør et kvalificeret vurderingsgrundlag. De typologibaserede tests force er, at de bygger på en operationel og let forståelig model. Desuden at de bygger på almen (eller folkelig) accepteret tilgang til forståelse af forskelligheder i personligheden – og at de dermed ofte er et godt afsæt for en dialog i f.eks. en kursusituation.

|            |   |   |
|------------|---|---|
| Høj energi | Den herskende type. Energisk, aggressiv Tendens til at dominere over andre          | Den kontaktsøgende type. Har social interesse Finder energi via kontakt med andre |
| Lav Energi | Den tilbagetrukne type Tendens til at trække sig tilbage til egen personlige verden | Den følsomme type Søger støtte hos andre for at håndtere livets udfordringer      |
|            | Lav social behov/ interesse   | Høj social behov/ interesse   |

For at sikre et mere kvalificeret vurderingsgrundlag kan det være relevant at kigge på forskningen inden for området, idet en række empiriske resultater bidrager med spændende viden.

**Eysenck**

I dag beskæftiger man sig i mere begrænset omfang med faste persontyper som typologier. I takt med psykologiens udvikling som videnskab er tilgangen blevet udviklet i en mere moderne form, der tager udgangspunkt i den menneskelige kompleksitet og variation.

En af de helt store pionerer inden for feltet er psykologen Hans Eysenck. På baggrund af et meget stort forskningsmateriale udviklede han sin trækteori, der beskrev menneskets personlighed med udgangspunkt i tre overordnede personlighedsdimensioner. Og han udarbejdede et testværktøj til at afdække de tre personlighedsdimensioner.

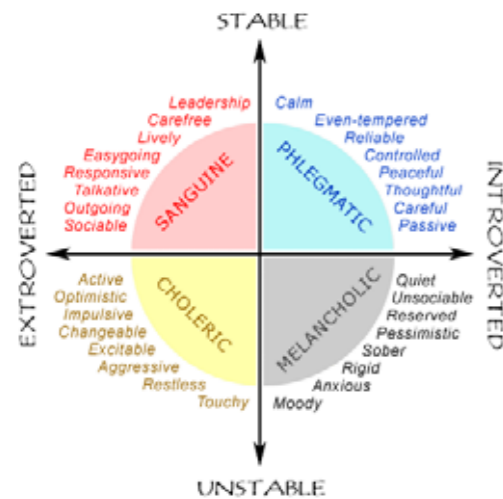
- Neuroticisme
- Extroversion
- Psykoticisme

Eysenck udarbejdede, som en del af arbejdet med hans test, en sammenligning mellem sine to første dimensioner og de fire temperamenter.

- > Han dokumenterede her, at der er sammenhæng mellem de fire temperamenter – og de fire udfaldsrum, der dannes ved at organisere de to dimensioner extroversion og neuroticisme.

Eysencks opdeling tager afsæt i Pavlovs anvendelse af de fire temperamenter, men hans beskrivelser af personlighedskarakteristika for de fire typer ligger på flere områder et stykke fra de oprindelige karakteristika for de fire temperamenter.

Eysencks beskrivelser knytter sig derimod tæt op ad den beskrivelsestradition, der senere udviklede sig i forbindelse med omsætningen af bl.a. Jungs personlighedsmodel, især som den gav sig udtryk i testværktøjer som MBTI, DiSC, HBDI og andre lignende værktøjer, der knytter sig tæt til traditionen med en firefaktor model.



Eysencks opdeling skaber desuden en naturlig sammenhæng til den mest dominerende og mest anerkendte personlighedsteori i dag – Femfaktor Modellen eller BigFive. Eysencks to faktorer er lig med to af de grundlæggende af de fem faktorer i Femfaktor Modellen

#### Introduktion til Femfaktor Modellen

I 1980'erne enedes mange psykologer om at pege på fem egenskaber som de mest fundamentale egenskaber i den menneskelige personlighed. Man kan tale om personlighedens fem grundpiller.

Hver af disse egenskaber er ikke noget, man enten er eller ikke er, men noget man er mere eller mindre. Man taler om personlighedsdimensioner, der går fra den ene yder-

lighed til den anden. Således kan man placere alle mennesker et sted på hver af de fem egenskaber og herved opnå et indtryk af den pågældendes personlighed. De fem egenskaber er indbyrdes uafhængige af hinanden. Hvor man ligger på den ene egenskab eller dimension siger altså ikke noget om, hvor man ligger på de fire andre.

#### Flere Femfaktor Modeller

Der er stor enighed om fem faktorer, men der er ikke helt enighed om, hvilke navne man skal anvende for de fem faktorer – og heller ikke helt enighed om, hvordan man skal "skære kagen" for de fem hovedfaktorer. Det betyder, at der ikke kun er én rigtig model, men at Femfaktortankegangen i princippet består af mange forskellige modeller – disse forskellige modeller minder selvfølgelig meget om hinanden.

Herunder beskrives en model udviklet og valideret på en dansk normgruppe. Det spændende er, at den differentierer sig på markante områder i forhold til de amerikanske modeller. Udadvendthed viser sig eksempelvis at være langt mere socialt og menneskeligt orienteret – i forhold til de amerikanske modeller, der viser en mere aggressiv type af udadvendthed.

#### Robusthed – emotionel stabilitet

Personer, som scorer lavt, vil ofte opleve store emotionelle udsving ved forstyrrende omstændigheder – de bliver let stressede. De bryder sig derfor sjældent om at prøve nyt – er ikke meget for at bryde egne grænser. De er mere anspændte, bliver lettere nervøse og er mere letbevægelige end de fleste andre mennesker.

Personer, der scorer højt, er rolige, afslappede og vil kun sjældent opleve negative følelsesmæssige udsving. Sker dette – er det kun i mindre grad. De er robuste og stabile – evner at håndtere stress og pres. De er ikke bekymrede for at skulle gå i gang med at prøve nyt og kan sige fra, hvis deres grænser skulle overskrides.

#### Ekstrovert socialitet

Personer, som scorer lavt, er indadvendte, stille og socialt uinteresserede. De vil normalt foretrække at være alene frem for i selskab med andre. De er mere rolige, kølige end andre – kommer ikke i affekt. De kan være utilnærmelige og holde afstand til andre. Reagerer måske med kølighed over for kontaktforsøg. Føler de ikke har overskud til at bekymre sig om andre.

Personer med høj score er optimistiske, udadvendte og selskabeligt anlagte. De er livlige, farverige og ofte fulde af energi. De har let adgang til både positive og negative følelser og bliver derfor lettere rørt end andre. De bliver

lettere glade eller triste end andre. De er imødekomme, samarbejdsvillige, tillidsfulde over for andre. De har sympati og respekt for andre – bekymrer sig om dem, og er hjælpsomme.

#### Åbenhed over for nye indtryk

Personer, som scorer lavt, arbejder ud fra det kendte – foretrækker at bearbejde og videreudvikle på kendte ideer og tanker. De foretrækker at holde sig til det kendte – det de hidtil har ment og anset for at være rigtigt. De kan være decideret afvisende over for nye forslag og ideer. Men de kan også være forandringslystne – men vil så være det ud fra en pragmatisk og praktisk orienteret tilgang – de har "begge ben på jorden".

Der kan findes fællesstræk og en rød tråd i mange af de personlighedsmodeller, der er på markedet – på tværs af de teoretikere der står bag de forskellige modeller

Personer, som scorer højt, er ukonventionelle, eksperimenterende, nytænkende – de arbejder helst kun med nye eller anderledes ideer. De har et åbent sind over for selv meget anderledes indtryk og ideer. De er kulturelt og/eller intellektuelt orienterede – og er modtagelige for nye kulturelle eller intellektuelle synspunkter og ideer. De tager desuden gerne deres følelser med på råd.

#### Strukturorientering – loyalitet og tilpasningsevne

Personer, som scorer lavt, har fokus på egne behov – de føler dem stærkt og har tendens til at følge dem frem for målene. De har behov for spænding eller for at afprøve "lidt farlige ting". De har tendens til at kede sig relativ hurtigt – fordi de føler behov for fornyelse. Er spontane og impulsive – har gåpåmod.

Personer, der scorer højt, tilsidesætter egne behov – de har selvdisciplin. De har en formel og kontrolleret indstilling til livet. De er grundige, præcise og detaljeorienterede – måske endda så pertentlige, at det går ud over effektiviteten. De tolererer ikke rod og uorden. De er forsigtige – og ofte bekymrede for at begå fejl.

De er beskedne og ordentlige mennesker. De viser sjældent irritation eller vrede – selvom de måske føler den. Har desuden en høj moralsk standard – i og med de ikke snyder eller lyver.

#### Målrettethed – ambitionsniveau

Personer, der scorer lavt, mangler selvdisciplin. De har få og "flakkende" ambitioner. De følger deres impulser frem for at fastholde fokus på målet. De lader sig let distrahere. De bruger ikke "albuerne". De accepterer andre, som de er.

Personer, der scorer højt, er målrettede, målbevidste og med høj selvdisciplin. De er ambitiøse, og de har et højt aktivitetsniveau. De ved, hvad de vil, og arbejder effektivt og vedholdende på at nå det. De siger deres mening – og er ikke bange for at tage lederskab og angive retning. Ambitionerne kan til tider tage overhånd, så det går ud over andre. Så bruger de "albuerne" – ligesom det ikke er dem fremmed at "træde på andre" for at nå egne mål.

#### Den røde tråd ...

Der kan findes fællesstræk og en rød tråd i mange af de personlighedsmodeller, der er på markedet – på tværs af de teoretikere der står bag

de forskellige modeller. Fra de ældre modeller, der arbejder med fire grundlæggende typer, over til de nyere personlighedsteorier, der arbejder med fem grundstammer i menneskets personlighed. Man kan anlægge den betragtning, at de mange modeller og tilgange beskriver personligheden ud fra den tid og det mindset, som var karakteristisk for deres tid. Men da de grundlæggende beskriver det samme, nemlig menneskets personlighed (som er stabil over tid), vil beskrivelserne naturligt have mange sammenfald – der er ofte større forskelle i forklaringerne end i det, som de beskriver.

I de senere år er mange psykologer igen begyndt at interessere sig for temperamenter og ser dem som medfødte og til stede ved fødslen. En række toneangivende psykologer (f.eks. Digman) finder, at temperamenter kan beskrives ud fra en fire faktor model, der kan indplaceres i Femfaktor Modellen. Opsummerende indikerer dette, at temperamenter enten kan forklares via Femfaktor Modellen, eller at de fem faktorer er en videreudvikling af tidligt temperament. ■

Kilde: PersonaleChefen, April 2010.  
PID–Personalechefer I Danmark, www.pid.dk