



🕒 3 min. 👁️ 📌 21-01-2011

Personlighedstest i den moderne organisation

Er din medarbejder introvert eller ekstrovert, kreativ eller administratortypen, og er det i virkeligheden vigtigt? Ikke altid, lyder svaret i denne artikel. Lederen skal vurdere sine medarbejdere på, hvordan de fungerer i samspil med hinanden, i organisationen og med lederen selv.

Skribentinfo



[Randi Faldt](#)

HR-chef

MariboKommune

I de senere år er der sket et skred i vores måde at anskue organisationer på, og det har samtidig ændret vores syn på de dynamikker, der udspiller sig i organisationen. Fokus har flyttet sig fra det enkelte individ til, at vi i dag i højere grad vægter relationerne i organisationen. Vi er blevet opmærksomme på, hvordan vi via og i disse relationer sammen skaber forståelsen og dermed fortællingen om os selv som medarbejdere og som organisation.

Dette skift i organisationstænkningen afføder en række nye udfordringer i arbejdet med ledelse af medarbejdere. Det medfører bl.a., at de traditionelle værktøjer som f.eks. personlighedstests fremtræder i et nyt lys. Det store spørgsmål er derfor: "Hvordan kan vi håndtere arbejdet med udvikling af personlige kompetencer, hvis kompetencer ikke er individuelle, men knytter sig individets relation til sin omverden?"

Personlige kompetencer i relationen

I arbejdet med den direkte personaleledelse har man traditionelt brugt en række psykologiske testværktøjer. De har været tænkt som en hjælp til at blive klogere på, hvordan vores adfærd udspiller sig, og hvad der ligger til grund for forskellene i den menneskelige adfærd.

Psykologiske test har således spillet en rolle bl.a. i forbindelse med rekruttering, kompetenceudvikling og gruppeudvikling. Værktøjerne bygger på en grundlæggende tanke om individuelle forskelle i vores adfærd, der knytter sig til os som individer, og som sjældent ændrer sig over tid.

Moderne organisationspsykologi og -sociologi fokuserer derimod på den gensidige påvirkning, der er mellem mennesker, og peger på, at det er via denne påvirkning, vi skal arbejde med udviklingen af kompetencer. Når vi taler om kompetencer, taler vi også om, hvilken viden, hvilke færdigheder og holdninger der tillægges værdi eller tilskrives mening i den specifikke organisation. Derfor er det ikke nok blot at fokusere på den enkeltes viden, færdigheder, holdninger og personlige kompetencer, men vi må forholde os til, hvordan dette bringes i spil i relationen mellem hinanden.

Ledere er således nødt til at forholde sig til, hvordan testværktøjerne fortsat kan bidrage til at udvikle medarbejdernes kompetencer og adfærd.

Personlighedstests i den moderne organisation

Vi har stadig behov for et begrebsapparat til at forstå og italesætte forskellige typer af menneskelig adfærd. Vi agerer forskelligt og er dermed mere eller mindre kompetente i forskellige sammenhænge. Her kan testværktøjer, som eksempelvis MBTI, fortsat hjælpe os til at skabe refleksion og erkendelse om den organisatoriske adfærd samt individerne præference og type.

Det vi skal passe på er, at vi ikke knytter en særlig etikette på vores medarbejdere, som i værste fald måske kan fastholde dem i et særligt sæt af erkendelser af, hvordan deres adfærd er – og måske om den er mere eller mindre kompetent.

Arbejdet med at bedømme vores medarbejders adfærd bliver med andre ord for forsimplet, hvis vi læner os for meget op af et individuelt testresultat. Ledere og medarbejdere må, hvis psykologiske tests fortsat skal spille en rolle i organisationen, koble disse resultater sammen med de sammenhænge, vi indgår i på vores arbejdsplads, og de relationer, der altså ligeledes er afgørende for vores adfærd.

Vi må være forsigtige med at koble manglende kompetence eller manglende kompetenceudvikling sammen med det enkelte individ og dennes personlighed eller type. Så når Poul ikke tager ansvar som vi ønsker det, bringer det os ikke meget videre at knytte skylden til Pouls type. Her må vi se på de rammer, Poul har for at agere ansvarligt, og på hvordan relationerne, Poul indgår i, påvirker hans måde at tage ansvar.

Vi kan bruge teorierne fra testværktøjerne som ramme for italesættelsen af menneskelig adfærd. Det skal dog kobles med en mere kritisk refleksion om, hvordan relationerne i organisationen er med til at påvirke eller måske endog styre den enkeltes adfærd.

3 pointer til overvejelse når man overvejer at anvende psykologiske testværktøjer:

- Test af personlighed skal knyttes sammen med et fokus på rammerne for at bringe kompetencer i spil og for kompetenceudvikling
- Hvis en medarbejder ikke agerer kompetent, er det næsten aldrig begrundet i den enkeltes personlighed alene – Se i stedet på relationerne
- Gør dig klart som leder, hvordan en test kan bidrage til din personaleledelse, uden at det bliver en metode til at påpege "forkert" adfærd hos den enkelte
Ledelse af kompetenceudvikling

På denne måde bliver den ledelsesmæssige opgave i forhold til at vurdere og udvikle kompetencer i organisationen, at lederen skal skabe et rum til vedvarende refleksion og fortsat nye erkendelser. En sådan refleksion skal fokusere på, hvad der udspiller sig indenfor rammerne af organisationen, som kan virke fremmende eller hæmmende på kompetent adfærd. På den måde kan erkendelsen også her være afsættet for nye rammer for organisatorisk adfærd.

Det medfører, at ledelse af kompetenceudviklingsprocesser skal rettes mod relationerne i organisationen og ikke mod individet. Derfor bringes lederens eget personlige lederskab på banen, som en del af et dialektisk forhold, hvor også lederkompetence er et relationelt begreb. Lederen har ansvar for den enkeltes mulighed for at agere kompetent i organisationen - netop i kraft af hans eller hendes relation til sine medarbejdere.

Ledelse bliver hermed ikke at foreskrive en række mangler eller behov for ændringer, men i langt højere grad at facilitere en række processer, hvor medarbejdere sammen kan skabe nye rammer, hvor kompetencer kan udvikles og udspille sig.

Læs mere:

[Hvad er kompetenceudvikling?](#)

[At lede er at kommunikere - sådan bruger du MBTI](#)

[MBTI - Et værktøj til udvikling](#)

