

LEDERES PERSONLIGHET: HVA SIER FORSKNINGEN? F



ØYVIND LUND MARTINSEN (ph.d.) er professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI og professor II ved Forsvarets Høgskole. Han forsker på problemstillinger innen personlighetspsykologi, ledelse, kreativitet og pedagogisk psykologi. Han underviser og holder foredrag innen samme tematikk.



LARS GLASØ (ph.d.) er professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Glasø er utdannet klinisk psykolog og er godkjent spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi. Han har lang erfaring som organisasjonskonsulent og har publisert forskningsartikler og bokkapitler om blant annet konstruktiv og destruktiv ledelse, lederutvikling, emosjoner i arbeidslivet, konsultasjon og mobbing i arbeidslivet.

INNLEDNING

Trekkteori er sentral innen personlighetspsykologisk forskning og er tuftet på ideen om at det finnes stabile egenskaper ved folk som kan bidra til å forklare deres typiske tenkesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd. Trekkteori er belyst gjennom flere tusen vitenskapelige studier, og personlighetspsykologisk forskning har avdekket en lang rekke implikasjoner.

Har personlighet også noe å si for ledelse? Ledelse er en funksjon, en jobb og etter hvert også en profesjon som kjennetegnes av samspill mellom leder og medarbeider ut fra deres ulike roller. Samspillet skjer innen rammen av organisasjonens situasjon, formål og mål. God ledelse dreier seg om gunstig påvirkning av medarbeidere slik at de responderer adekvat ut fra måloppnåelse (se for eksempel Yukl 2013). Påvirkningen skjer gjennom ledes væremåte og kommunikasjon, noe som tilsier at personlighet spiller en rolle siden atferd delvis er basert på personlighet. Denne sammenhengen framgår tydelig i Schelderups definisjon (1959; i Raaheim og Nielsen 1997), hvor personlighet define-

res som individets karakteristiske måter å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd. Også hos Pervin (1993) omtales personlighet som en samlebetegnelse på de karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønstre.

Siden ledelse er kjennetegnet ved sosiale samspill, er det naturlig å tenke at både ledes og medarbeiders personlighet vil ha betydning. Imidlertid er det nesten utelukkende ledes personlighet som har vært studert i dette forskningsfeltet.

I det følgende belyser vi flere spørsmål knyttet til denne problematikken: Hva er personlighetstrekk, hvilke trekk benyttes for å beskrive vår personlighet, er personlighet viktig i ledelse, og vet vi noe om norske ledes personlighet?

HVA ER ET PERSONLIGHETSTREKK, OG HVILKE TREKK BENYTTES FOR Å BESKRIVE PERSONLIGHET?

Personlighetstrekk påvirker altså både våre oppfatninger og hvordan vi reagerer i ulike situasjoner, men

denne påvirkningen skjer i samspill med omgivelsene (regler, normer, andre menneskers påvirkning, m.m.) slik at vår atferd påvirkes både av situasjonen og vår personlighet.

Et personlighetstrekk beskriver ikke atferd i seg selv, men kan heller ses på som en preferanse eller et naturlig anlegg for visse måter å reagere og handle på. Situasjonen man befinner seg i, kan være *gunstig* ved å skape muligheter for å uttrykke personlighetstrekkene eller *ugunstig* ved å innebære begrensninger på det å kunne å uttrykke trekk. For eksempel vil ekstroverte være disponert for å være sosiale og ofte pratsomme, og vil være det til gagns i festlige lag, mens de er like tilbakeholdne som andre i situasjoner som begrenser muligheten for å være pratsom, for eksempel når man er tilhører på en forelesning eller deltar i en begravelse.

Det har vært et stridsspørsmål blant forskere hvor mange trekk som er nødvendige for å beskrive menneskets personlighet. Med fremveksten av femfaktormodellen for menneskets personlighet fikk vi et svar mange slutter opp om (Digman 1990). Femfaktormodellen hevder at menneskets personlighet kan beskrives gjennom fem overordnede trekk og en rekke mer spesifikke trekk eller *fasetter* under hver av de fem overordnede. Et eksempel på slike overordnede trekk eller personlighetsfaktorer er personens grad av samvittighetsfullhet, mens eksempel på et mer spesifikt trekk knyttet til samvittighetsfullhet er det å ha selvdisiplin.

Femfaktormodellen for menneskets personlighet bygger på den leksikalske hypotesen som har sitt opphav i 1800-tallets tenkning, men som ble tydeliggjort og anvendt i et omfattende arbeid av Allport og Odbert publisert i 1936. Selve hypotesen går ut på at dersom det eksisterer noe vi kan betegne som personlighet, vil beskrivelser av personlighet finnes i språket som har utviklet seg parallelt med menneskets utvikling fra tusener av år tilbake i tid. Etter omfattende forskning ble modellen etablert i løpet av 1980–1990-tallet (Digman 1990).

De fem faktorene har fått noe ulike betegnelser avhengig av ulike teoretikers syn, men i den mest kjente av disse har betegnelsene vært (forkortelser for engelske navn på trekkene i parentes) *nevrotisme (N)*, *ekstroversjon (E)*, *åpenhet for erfaring (O)*, *omgjengelighet (A)* og *samvittighetsfullhet (C)*. Omgjengelighet har blant annet også vært betegnet som medmenneskelighet. Samvittighetsfullhet har vært betegnet blant annet

SAMMENDRAG

Er det sammenheng mellom personlighetstrekk og ledelse? I denne sammenheng tar vi utgangspunkt i fem-faktormodellen for personlighet og viser til forskning som støtter ideen om at ledes personlighet har betydningsfulle konsekvenser for det å bli leder, det å bli en effektiv leder og det å utvise gunstige atferdsformer i rollen som leder. Vi viser også til norske data som antyder at mange norske ledere ikke nødvendigvis har en gunstig personlighetsprofil i forhold til det å lede på effektive måter. På grunnlag av dette foreslår vi at norske organisasjoner forbedrer sine lederseleksjonsprosedyrer.

som planmessighet (Martinsen, Nordvik og Østbø 2005, 2011), og lav nevrotisme har i noen tilfeller vært betegnet som følelsmessig stabilitet. Åpenhet for erfaring har vært betegnet som kultur og intellekt.

I korte trekk beskrives nevrotisme som tendens til å oppleve negative følelser versus fravær av slike tendenser (følelsmessig stabilitet). Ekstroversjon beskriver tendens til å oppsøke/foretrekke stimulerende aktiviteter, for eksempel sosiale situasjoner, versus fravær av slike tendenser (introversjon). Åpenhet for erfaringer beskriver tendens til nysgjerrighet, fantasi, nyhetssøkende handlinger versus mer jordnær, praktisk og regelorientert atferd (lukkethet). Omgjengelighet beskriver tendens til empati, et ønske om å støtte og hjelpe andre, versus tendens til å være mer opptatt av egne behov gjennom for eksempel det å være konkurranseorientert. Samvittighetsfullhet beskriver tendens til å oppleves som ordnet, pliktoppfyllende, motivert og kompetent versus en mer «tilbakelent» tendens. De fem faktorene kan beskrives mer utfyllende og presist ved hjelp av de underliggende fasettene, slik det er gjort i tabell 1.

Nyere forskning viser at den mest benyttede test for å måle femfaktormodellen, NEO PI-R, har tilnærmet den samme femfaktorstrukturen i en lang rekke språkversjoner (McCrae og Allik 2002, McCrae, Terraciano mfl. 2005a, b). Dette innebærer at den begrepsmessige sammenhengen mellom alle fasettene har tilnærmet samme innbyrdes sammenhenger på tvers av kulturer.

TABELL 1 Femfaktormodellen. Faktorer og fasetter fra personlighetstesten NEO PI-R (Costa og McCrae 1992).

HOVEDDIMENSJONER	FASETTER
Nevrotisisme	Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet, sårbarhet
Ekstroversjon	Varme, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningsøking, positive følelser
Åpenhet for erfaringer	Fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer, verdier
Omgjengelighet	Tillit, rettfermhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet, følsomhet
Samvittighetsfullhet	Kompetanse, orden, plikttroskap, prestasjonsstreben, selvdisciplin, betenksomhet

Dette understøtter gyldigheten av de ulike trekkene som inngår i analysen, noe som er et viktig poeng siden gyldighet, eller validitet, er begreper som beskriver forskningsbasert troverdighet.

Annen forskning viser at de fem trekkene er observerbare og i overensstemmelse med egenvurderinger (Costa og McCrae 1992), samt at personlighet også kan identifiseres for eksempel gjennom hvordan folk uttrykker seg i sosiale media (Back mfl. 2010). Andres observasjoner av trekk har dessuten såkalt prediktiv validitet (evne til å forklare for eksempel jobbprestasjoner) (Mount, Barrick og Strauss 1994) og høyere sådan enn egenvurdert personlighet (Oh, Wang og Mount 2011). At andre kan observere personlighet, og at slike observasjoner kan forbindes med blant annet ytelse i arbeidslivet, representerer god evidens for at personlighet er et reelt fenomen.

Metaanalyser (statistiske oppsummeringsanalyser) har påvist kjønnsforskjeller i personlighet hvor kvinner har høyere gjennomsnittsverdier på nevrotisisme, ekstroversjon, omgjengelighet og samvittighetsfullhet, spesielt i rike, velutviklede land hvor man antar at det er mer legitimt å uttrykke individuelle forskjeller (Schmitt, Realo, Voracek og Allik 2008). I tidligere norske data har man funnet at kvinner har høyere verdier på nevrotisisme, åpenhet og omgjengelighet (Martinsen, Nordvik og Østbø 2011).

Personlighet synes å være relativt stabil gjennom livsløpet (Costa og McCrae 2006, Roberts, Walton og Viechtbauer 2006a, Roberts og DelVecchio 2000, Roberts, Walton og Viechtbauer 2006b) og er påvist å være delvis genetisk basert (Bouchard og Loehlin 2001, DeFruyt, Bartels, Van Leuven, DeClercq, Decuyper og Mervielde 2006, Kandler, Bleidorn, Rieblman, Spinath, Thiel og Angleithner 2010). Endringer i gjennomsnittene på de fem trekkene gjennom livsløpet tyder ellers

på at nivået av nevrotisisme, ekstroversjon og åpenhet går noe ned med alderen, mens gjennomsnittet for omgjengelighet og samvittighetsfullhet går noe opp. Personlighet kan slik sett antas å være forbundet med biologiske mekanismer og er neppe enkelt å endre, selv om nyere forskning kan tyde på et noe høyere endringspotensial enn i tidligere forskning.

Femfaktorteorien har klar relevans for ulike forhold i arbeidslivet. I flere metastudier har man funnet at de fem overordnede trekkene har implikasjoner for kreativitet (Feist 1998), akademisk prestasjon (Poropat 2009) og jobbprestasjon (for eksempel Tett, Jackson og Rothstein 1991). Etter hvert har det blitt forsket svært mye på denne modellen, og i 2007 oppsummerte en forskergruppe en lang rekke tidligere oppsummeringsstudier med implikasjoner for femfaktormodellen i arbeidslivet (Ones, Dilchert, Viswesvaran og Judge 2007). Dette var altså en oppsummering av oppsummeringene, og man fant at den prediktive validiteten var stabil på tvers av mange forhold i arbeidslivet og sammenliknbar med det man finner for andre viktige menneskelige egenskaper.

Når man vurderer den forskning som foreligger hittil, synes det å være klart at femfaktormodellen for personlighet har tilfredsstillende gyldighet både når det gjelder begrepsvaliditet og prediktiv validitet. Et naturlig spørsmål i vår sammenheng er da om det finnes tilsvarende sammenhenger mellom personlighet og ledelse.

ER PERSONLIGHET VIKTIG I LEDELSE?

Det finnes en lang rekke definisjoner på ledelse (Yukl 2013). Mange av disse fokuserer på ledelse som en prosess hvor et individ (lederen) påvirker en gruppe (medarbeiderne) til å nå et felles mål. I sin oversiktsbok viser Yukl (2013) også til teorier som ser på ledelse

som en samspillsprosess hvor det er gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider, mens andre igjen framhever betydningen av situasjonen og konteksten som ledelse utspilles i. Det er imidlertid fortsatt liten enighet om hvordan fenomenet ledelse best kan defineres, skjønt mange etter hvert har sluttet seg til en multifaktoriell forklaring hvor både personlighetsmessige, situasjonelle og læringsmessige faktorer spiller en rolle. I skjæringspunktet mellom ledelse og personlighet, som dette kapitlet fokuserer på, har man vært mest opptatt av hvilke personlighetstrekk som kjennetegner dyktige ledere.

Trekkperspektivet på ledelse ble initiert av opphavspersoner til dagens psykologifag. For eksempel var James (1880) opptatt av den rolle «great men» hadde spilt i viktige samfunnsendringer. Galton (1892) drøftet hvorvidt grunnlaget for «greatness» var medfødt. Senere ble andre forskere spesifikt opptatt av hvilke trekk som kunne beskrive dyktige ledere.

I 1948 og 1974 oppsummerte Stogdill en lang rekke studier av sammenhenger mellom ledelse, trekk og egenskaper, dog uten at resultatene var verken klar- gjørende eller oppsiktsvekkende. Forskningen på leder- trekk spriket, og det var antakelig for mange potensielle trekk som kunne studeres i denne sammenheng. Man hadde heller ingen modell for personlighet som kunne benyttes som grunnlag for forskningen.

Med oppdagelsen av femfaktormodellen ble sammenhengene mellom personlighet og ledelse tydeligere. I et oppsummerende studium fant Judge og kollegaer (2002) klare sammenhenger mellom personlighet og ledelse. Hovedresultatene er gjengitt i tabell 2 og er oppgitt for det «å bli leder» (kontra å bli noe annet) og for «effektivitet» i lederrollen.

I tabell 2 kommer det frem at alle de fem trekkene er forbundet med enten det å bli leder (*leader emergence*) eller ledereffektivitet. Tallene tolkes som grad av sammenheng på en skala fra 0 til 1; jo nærmere 1, jo sterkere sammenheng. Sammenhengene for enkelttrekk er middels til svake, men det dreier seg om sterke sammenhenger når man ser resultatene for personlighet og ledelse samlet (modellens samlede forklarte varians er $R = 0,53$ for det å bli leder og $R = 0,39$ for ledereffektivitet). Interessant nok kom andre forskere frem til liknende resultater for det å fremstå som / bli leder da de oppsummerte studier av egenskaper til dem som tar ledelsen i såkalte lederløse grupper (Ensari, Riggio,

TABELL 2 Hovedfunn fra Judge mfl. (2002) sin metaanalyse av forholdet mellom femfaktormodellen for personlighet og ledelse. Tallene viser grad av sammenheng mellom hvert trekk og et aspekt ved ledelse.

TREKK	Å BLI LEDER	EFFEKTIVITET I ROLLEN
Nevrotisisme	-0,24	-0,22
Ekstroversjon	0,31	0,22
Åpenhet	0,24	0,24
Omgjengelighet	0,08	0,21
Samvittighetsfullhet	0,28	0,16

Christian og Carslaw 2011). Dette var resultater basert på en annen type forskning enn det Judge mfl. viste til (tabell 2), men som forsterker troverdigheten av noen av resultatene fra Judge mfl.

I et annet studium som gikk på karakterstyrke hos toppledere, og hvor flere former for karakterstyrke (blant annet integritet) basert på personlighet ble inkludert, fant man også betydningsfulle sammenhenger mellom karakterstyrke og atferd forbundet med effektivitet i lederrollen (Sosik, Gentry og Chun 2012). I ytterligere et studium fant man at effekter av individuelle forskjeller (blant annet personlighet) på ledelse var like sterke som tillærte ferdigheter/tilstander (Hoffman mfl. 2011), men at slike effekter ble moderert/påvirket av blant annet lederens nivå i organisasjonen. Utover dette har en annen forskergruppe (Ng, Ang og Chan 2012) vist at effekten av personlighet på ledelse virket gjennom ledernes tiltro til egen mestringsevne i rollen. Disse sammenhengene var likevel avhengige av opplevde jobbkrav og jobbautonomi.

Basert på slike resultater synes det å foreligge en rekke meningsfulle sammenhenger mellom personlighet og ledelse. Imidlertid har vi også forskningsresultater som kan sette spørsmålsteget ved sammenhengene som er nevnt over. Teoretisk er det nemlig slik at personlighet også skal ha effekt på ledelse gjennom å påvirke lederes atferd, dog i kombinasjon med situasjonsinnflytelser. Teorien sier at personlighet skal påvirke atferd, som igjen skal ha innflytelse på medarbeidere og dermed på resultater i rollen som leder. Dette beskrives som at atferd medierer effektene av personlighet.

I en av studiene som undersøkte sammenhenger mellom personlighet og lederatferd, oppsummerte

Bono og Judge (2004) forskning på transformasjonsledelse og personlighet. Transformasjonsledelse beskriver utviklingsorientert, støttende og visjonær ledelse (Bass og Bass 2008). I studien til Bono og Judge fant de at transformasjonsledelse var stabilt forbundet med ekstroversjon og nevrotisisme (sistnevnte sammenheng var negativ), men også med personlighetstrekkene åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Imidlertid var det ikke sterke sammenhenger og store variasjoner på tvers av de studiene som inngikk i analysene, med tanke på de tre sistnevnte personlighetstrekkene.

I en annen metaanalyse av forholdet mellom personlighet, lederatferd og effektivitet i lederrollen (Derue, Nahrgang, Wellman og Humphrey 2011) la man til grunn en annen klassifisering av lederatferd. Denne (Yukl 2013) går på at forskning på ledelse kan klassifiseres under tre hovedoverskrifter: *endringsorientering* (i hovedsak sider ved transformasjonsledelse), *oppgaveorientering* (fokus på mål, styring, kontroll og resultater) og *relasjonsorientering* (fokus på støtte, omtanke, utvikling av medarbeidere). Hovedfunnet var at de tre sidene ved lederatferd og personlighetstrekk med mer, forklarte cirka 31 prosent av variasjonen i ledereffektivitet. Effektene av personlighet virket gjennom de tre sidene ved lederatferd (mediering). Personlighet hadde lavere sammenheng med effektivitet enn lederatferd, men dette ble begrunnet med at lederes atferd var bestemt av både personlighet og andre forhold, noe som er i full overensstemmelse med trekkteori. Sammenhengene mellom personlighet og lederatferd var likevel ikke sterke.

Slike middels til svake sammenhenger mellom personlighet og lederatferd kan lede forskere og andre til å tro at sammenhengene er uvesentlige. Her må vi likevel spørre om forskningsmessige utfordringer kan ha farget resultatene. Saken er nemlig den at når man forsker på personlighet og lederatferd, er det vanlig at lederne vurderer sin personlighet (på skjema beregnet for dette), mens medarbeiderne vurderer ledernes atferd (basert på andre skjema). I slike forskningsdesign får vi dermed *ulike kilder* for vurderingene i tillegg til at det er *ulike begreper* som måles. På grunn av dette må vi spørre om de ulike kildene (leder og medarbeider) og/eller de ulike begrepene (personlighet og lederatferd) kan påvirke sammenhengene mellom personlighet og lederatferd til å bli lave og ustabile.

Interessant i denne sammenheng er det at Conway og Huffcut (1997) i en metaanalyse av kun ledervurderinger fant like lave sammenhenger mellom lederes og medarbeideres vurderinger av lederatferd (like begreper, men ulike kilder) som forskerne over har funnet for personlighet og ledelse. Altså finner man typisk lave sammenhenger mellom lederes og medarbeideres vurderinger enten det er de samme begreper (ledelse og ledelse) som vurderes, eller det er ulike begreper som vurderes (ledelse og personlighet). En mulig årsak til disse lave sammenhengene kan være at mange ledere systematisk overvurderer eller undervurderer sine ferdigheter i lederrollen, noe som kan skyldes blant annet sider ved personlighet (Fleenor mfl. 2010).

En mulig årsak til de lave sammenhengene på tvers av kilder utover dette kan være funn som går på at medarbeideres egen personlighet kan påvirke deres ledervurderinger (Bono, Hooper og Yoon 2012, Schyns og Felfe 2006). En annen mulig årsak til lav sammenheng mellom personlighet og ledelse finner vi i en studie av Oh og Berry (2009). Disse hevdet at når ledere blir vurdert av kun én kilde (underordnede), vil dette representere en nokså smal vurdering av lederens totale atferd og føre til en underestimert lav sammenheng mellom personlighet og lederatferd. De hevdet derfor, og fant støtte for, at man gjennom å inkludere ledervurderinger fra flere kilder (kollegaer og overordnede) ville øke styrken på sammenhengen mellom lederes personlighetstrekk og de ulike atferdsformene i lederrollen. Fra et mer generelt perspektiv har man også funnet at den prediktive validiteten av personlighet økte når flere kilder for personlighetsmålinger ble benyttet (Oh, Wang og Mount 2011).

I en annen og direkte test av kildeproblematikken i forskning på personlighet og ledelse fant de Vries (2012) klar støtte for at de tidligere lave sammenhengene mellom personlighet og ledelse kunne skyldes at det ble benyttet ulike kilder for å måle personlighet og ledelse. Gjennom å benytte to kilder og målinger av støttende, styrende, karismatisk og etisk ledelse fant han at det var sterkere sammenhenger mellom disse variablene enn det man tidligere har funnet. Interessant nok var det spesielt ekstroversjon, omgjengelighet og samvittighetsfullhet som predikerte de ulike formene for ledelse. Andre funn med liknende implikasjoner ble gjort av Colbert, Judge, Choi og Wang (2012). Mot denne bakgrunn er det heller ikke uventet at personlighet også

TABELL 3 Gjennomsnitt for nevrotisisme (N), ekstroversjon (E), åpenhet for erfaringer (O), omgjengelighet (A) og samvittighetsfullhet (C) for norske normer og flere bekvemmelighetsutvalg av norske ledere og lederaspiranter.

GRUPPE	N	E	O	A	C
Norske normer for NEO PI-R (N = 3447)	83,6	119,0	119,0	122,5	115,1
En gruppe ledere fra div. BI-lederkurs (N = 139)	68,4	126,5	121,5	119,2	126,5
Studenter fra NHH (N = 95)	86,0	130,3	120,5	118,8	119,6
Mannlige offiserer (N = 51)	73,8	125,6	109,6	111,9	114,1
Tatt opp på forsvarets befalsutdanning (ett årskull, N = 600)	69,4	129,4	107,8	119,2	124,2

kan ha konsekvenser for effekter av lederutvikling (DeRue, Nahrgang, Hollenbeck og Workman 2012).

Gjennom å oppsummere forskningen på personlighet og ledelse synes det å være liten tvil om at det er til dels sterke sammenhenger mellom personlighet, det å bli leder (i motsetning til å bli noe annet), effektivitet i rollen som leder og sentrale atferdsformer i rollen som leder.

HVA VET VI OM NORSKE LEDES PERSONLIGHET?

Konklusjonen fra det første avsnittet var at forskning støtter troverdigheten til femfaktormodellen for menneskets personlighet. Konklusjonen fra det andre avsnittet var at en gitt profil av personlighetstrekk kan synes å ha betydning for både det å bli leder og det å være effektiv i lederrollen.

I dette avsnittet belyser vi om det finnes studier eller indikasjoner på tilsvarende sammenhenger mellom personlighet og ledelse i norske data.

For å innledningsvis undersøke om norske ledere har tilsvarende profil som identifisert i internasjonal forskning (se over), ble personlighetsdata for enkelte grupper av norske ledere sammenliknet med norske normer for den anerkjente testen NEO PI-R (Costa og McCrae 1992, Martinsen, Nordvik og Østbø 2011). Gjennomsnitt på de fem hovedtrekkene fra en serie bekvemmelighetsutvalg av ledere og lederaspiranter fra diverse sammenhenger ble sammenliknet med normdataene. Utvalgene bestod av en gruppe ledere som deltok i diverse lederkurs ved Handelshøyskolen BI (N = 139), en gruppe studenter fra Norges Handelshøyskole (NHH) (N = 95; antatt mange lederaspiranter), en gruppe mannlige offiserer fra forsvaret (N = 51) og en gruppe som ble tatt opp på befalsutdanningen i forsva-

ret (N = 600; lederaspiranter). Tabell 3 viser gjennomsnittene på de fem hovedtrekkene i femfaktormodellen for personlighet i disse gruppene. Vi understreker at resultatene er tentative på grunn av utvalgenes karakter, og at vi verken signifikanstester eller trekker sterke konklusjoner basert på disse tallene.

I Judge mfl. (2002) sin artikkel var lederprofilen generelt kjennetegnet av lav nevrotisisme, høy ekstroversjon, høy åpenhet og høy samvittighetsfullhet. Ledere i offentlige/militære kontekster hadde samme profil, med unntak av høy skåre på trekket åpenhet. I Judge mfl. (2002) sin profil for effektiv ledelse er det klart at lav N og høye verdier på de øvrige fire faktorene var forbundet med effektivitet.

I gjennomsnittene fra tabell 3 finner vi at ledere som deltok på BIs lederkurs, hadde en profil som er noenlunde i overensstemmelse med profilene fra Judge mfl. (2002). Unntaket var gjennomsnittet på A (omgjengelighet), som var noe lavere enn idealprofilen for effektiv ledelse skulle tilsi. Studentgruppen fra NHH (lederaspiranter, selv om ikke alle fra NHH eller liknende institusjoner blir ledere) hadde en profil som i mindre grad var i overensstemmelse med idealprofilene identifisert av Judge mfl. (2002). Dette gjaldt gjennomsnittene på N, A og C. For gruppen av mannlige offiserer var det også avvik fra idealprofilen for effektiv ledelse gjennom skårene på O, A og C. Offisersaspirantene hadde avvik på O og C med hensyn til effektiv ledelse. Det kan sikkert diskuteres hvorvidt høye verdier på trekket omgjengelighet er forbundet med effektiv ledelse i militære sammenhenger. Høy skåre på trekket O kan være ønskelig i forsvaret basert på nye tanker om intensjonsbasert ledelse i militære operasjoner. Høyt nivå på trekket C er sentralt i militære yrker, så her er avviket antakelig en konsekvens av uheldige seleksjonsprosesser.

Gjennomsnittene fra tabell 3 antyder at de utvalgte gruppene av norske ledere sett under ett har lav N, høy E og C og lav O og A. Dette kan tyde på at norske ledere kan ha utfordringer med visjonær, innovativ og støttende ledelse, som er lederatferd vi naturlig forbinder med O og A. Vi tar igjen forbehold om generaliserbarheten av disse data.

Andre viktige resultater kom nylig frem av den delen av AFFs omfattende lederundersøkelse som fokuserte på personlighet og ledelse (Martinsen og Glasø 2013). Også her må vi imidlertid ta enkelte forbehold om data. Årsaken er at målingene av de fem trekkene i femfaktormodellen var relativt svake i denne undersøkelsen på grunn av praktiske begrensninger. Hver av de fem trekkene ble målt med kun tre spørsmål hver, noe som reduserer målingenes reliabilitet (nøyaktighet). Dette reduserer igjen mulighetene for å fange opp statistiske sammenhenger med andre typer målinger og vil eventuelt underestimere slike sammenhenger. Målingene var opprinnelig basert på et skjema med ti spørsmål som er tidligere validert i Tyskland og England (se Rammsted og John 2007), men ble supplert med tilleggsspørsmål fra andre skjema slik at det totalt ble tre spørsmål per faktor.

Uansett var det et utgangspunkt for våre analyser av data på femfaktormodellen i det store utvalget av norske ledere som deltok i AFFs undersøkelse (N = 2900), at personlighet indirekte kunne beskrive lederkompetanse. Dette synet er også støttet i studien til Ng, Ang og Chan (2008) hvor de fant at lederes mestringstro i rollen medierte effekten av personlighet på effektivitet. I samsvar med denne tankegangen fant vi (Martinsen og Glasø 2013) at de fem trekkene i femfaktormodellen var forbundet med indre motivasjon. Indre motivasjon beskriver interessedrevet motivasjon for arbeidet og er teoretisk forbundet med kompetanseopplevelse uavhengig av yrke. Nevrotisisme var negativt forbundet med indre motivasjon, mens de øvrige fire trekkene var positivt forbundet med indre motivasjon. Indre motivasjon er normalt forbundet med effektivitet i jobben, men denne koblingen gjorde vi ikke i denne studien.

Videre fant vi at alle fem trekkene var forbundet med ledernes vurderinger av medarbeidernes ekstrarolleatferd. Sammenhengene med personlighet var av samme type som beskrevet for indre motivasjon. Dette innebærer at den gunstige profilen av trekk som Judge mfl. (2002) identifiserte i sin studie, synes å være forbundet med gunstig motivasjon for jobben som leder i

AFF-studien, samt at ledere med den samme profilen synes å få medarbeidere som uoppfordret tar initiativ til nyttige aktiviteter på jobben (ekstrarolleatferd). Ekstrarolleatferd er forbundet med organisasjonsmessig suksess i forskningslitteraturen.

Av andre funn fra AFF-undersøkelsen kan vi ellers trekke frem at ledere i offentlig sektor hadde høyere skåre på åpenhet (O), omgjengelighet (A) og planmessighet (C) enn sine kollegaer i privat sektor. Dette stemmer dårlig overens med resultatene fra internasjonal forskning, særlig med tanke på verdiene på åpenhet (O). Høye verdier på O forbinder vi med visjon, nytenkning og innovasjonsorientering, noe vi normalt forventer mer av i privat enn i offentlig sektor. Lav O er vanligvis forbundet med praktisk, jordnær tenkning og en orientering mot regler, eller *management* om man vil. I AFF-utvalget var det også kjønnsforskjeller hvor kvinner skåret høyere på alle de fem trekkene enn menn. Dette innebærer at kvinnelige ledere har en generelt mer gunstig personlighetsdisposisjon for effektiv ledelse enn menn, med unntak av nevrotisisme. Kvinnene ser ut til å tvile og bekymre seg mer enn sine mannlige lederkollegaer. Her vil vi gjerne tilføye at høye skåre på nevrotisisme slett ikke er bare negativt. Ledere som opplever tvil og bekymring, kan også være dyktige og kloke. De er mer ydmyke og opptrer ikke skråsikkert i enhver anledning.

Til slutt kan vi nevne at toppledere hadde høyere gjennomsnitt på åpenhet og samvittighetsfullhet enn ledere på lavere nivåer. Dette tyder på en mer gunstig disposisjon for visjonær, nytenkende ledelse samt for ambisjonsnivå og oppfølging i jobben. Dette er selvfølgelig et gunstig tegn siden dette er en kjerne i toppleders jobb. Imidlertid kan de også ha en utfordring med et underordnet lederkorps som ikke matcher en visjonær, nytenkende profil. For øvrige resultater vises det til boken *Livet som leder*.

For å oppsummere tyder data fra bekvemmelighetsutvalg på at norske ledere (de som er eller kommer til å bli ledere) personlighetsprofiler ikke nødvendigvis stemmer godt overens med en profil av personlighetstrekk som er forbundet med effektiv ledelse i internasjonal forskning. Dette kan tyde på at vi har en ledelsesfaglig utfordring i Norge, men mest av alt kan resultatene invitere til mer omfattende forskning på denne problematikken i Norge.

Resultatene fra AFFs undersøkelse tyder videre på at lederidealprofilen som er identifisert i internasjonal

forskning, er forbundet med norske lederes gunstige motivasjon for jobben. Dette kan igjen peke på at personlighetsprofilen for effektive ledere i Norge kan være i overensstemmelse med profilen som er identifisert i internasjonal forskning.

Dersom dette skulle vise seg å være tilfellet, er det relativt oppsiktsvekkende at ledere i privat sektor har lavere personlighetsmessig orientering mot innovasjon og nyskaping enn sine kollegaer i privat sektor. Dette kan innebære at man først og fremst er opptatt av administrativ ledelse i privat sektor og i mindre grad visjonær og fremtidsrettet ledelse. Hva dette kan bety for et næringsliv som er på vei ut av oljealderen, men som ennå ikke ser ut til å ha noen kurs i så måte, kan vi jo bare spekulere i.

KONKLUSJONER

I denne artikkelen har vi vist at femfaktormodellen for personlighet har sammenheng med og implikasjo-

ner for ledelse, også i Norge. Forskning viser at ulike profiler av personlighetstrekk hos ledere er forbundet med ledereffektivitet i svært ulik grad. I Norge finner vi indikasjoner på at de fem faktorene har sammenheng med indre motivasjon, som er en gunstig motivasjonsform i alle yrker. Videre finner vi indikasjoner på at norske lederes nivå på trekket åpenhet er lavere enn det vi forventer hos effektive ledere. I videreføringen av dette er det også et uvanlig forskningsfunn at ledere i privat sektor har lavere gjennomsnitt på dette trekket enn sine kollegaer i offentlig sektor. Disse funnene antyder at *innovasjonsevne* ikke er godt ivaretatt i norsk ledelseskultur.

Siden personlighet er en relativt stabil faktor i alle menneskers liv, og siden personlighet er sterkt forbundet med ledelse, bør derfor personlighet absolutt tas i betraktning ved fremtidige ansettelser av ledere. Har norske selskaper og headhuntere tradisjon for og kompetanse på dette? M

REFERANSER

- Allport, G.W. og H.S. Odbert (1936). Trait names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47 (1, whole no. 211).
- Back, M.D., J.M. Stopfer, S. Vazire, S. Gaddis, S.C. Schmuckle, B. Egloff og S.D. Gosling (2010). Facebook profiles reflect actual personality, not self-idealization. *Psychological Science*. OnlineFirst, published January 29th.
- Bass, B.M. og R. Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press
- Bono, J.E. og T.A. Judge (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89:901–910
- Bono, J.E., A.C. Hooper og D.J. Yoon (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23:132–145.
- Bouchard, T.J. Jr. og J.C. Loehlin (2001). Genes, personality and evolution. *Behavior Genetics*, 31:243–273.
- Colbert, A.E., T.A. Judge, D. Choi og G. Wang (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23:670–685.
- Conway, J.M. og A.I. Huffcutt (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10:331–360.
- Costa, P.T. og R.R. McCrae (1992). *Revised NEO personality Inventory: Professional manual*. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. og R.R. McCrae (2006). Age changes in personality and their origins: Comments on Roberts, Walton, and Viechtbauer (2006). *Psychological Bulletin*, 132:26–28.
- DeFruyt, F., M. Bartels, K.G. Van Leuven, B. DeClercq, M. Decuyper og I. Mervielde (2006). Five types of personality continuity in childhood and adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91:538–552.
- DeRue, D.S., J.D. Nahrgang, J.R. Hollenbeck og K. Workman (2012, April 16). A quasi experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0028244
- Derue, D.S., J.D. Nahrgang, N. Wellman og S.E. Humphrey (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64:7–52.
- deVries, R.E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23:809–821.
- Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41:417–440.
- Ensari, N., R.E. Riggio, J. Christian og G. Carslaw (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Leadership Quarterly*, 51:532–536.
- Feist, G.J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2:290–309.
- Fleener, J.W., J.W. Smither, L. Atwater, P. Braddy og R.E. Sturm (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21:1005–1034.

- Galton, F. (1892). *Hereditary genius* (2. utg.). New York: Appleton (<http://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf>)
- Hoffman, B.J., D.J. Woehr, R. Maldagen-Youngjohn og B.D. Lyons (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84:347–381.
- James, W. (1880). *Great men, great thoughts, and their environment*. Atlantic Monthly (<http://www.des.emory.edu/mfp/jgreatmen.html>)
- Judge, T.A., J.E. Bono, R. Ilies og M.W. Gerhardt (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87:765–780.
- Kandler, C., W. Bleidorn, R. Riebl, F.M. Spinath, W. Thiel og A. Angleitner (2010). Sources of cumulative continuity in personality: A longitudinal multiple-rater twin study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98:995–1008.
- Martinsen, Ø.L. og L. Glasø (2013). Personlighet og ledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S.B. Matthiesen (red.), *Livet som leder* (s. 47–75), Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø.L., H. Nordvik og L. Østbø (2005). Norske versjoner av NEO PI-R og NEO FFI. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 42:421–423.
- Martinsen, Ø.L., H. Nordvik og L. Østbø (2011). The NEO PI-R in a North European Context. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 3:58–75.
- McCrae, R.R., J. Allik (red.) (2002). *The Five-factor Model of Personality across Cultures*. New York: Kluwer Academic.
- McCrae, R.R., A. Terracciano og 79 members of the Personality Profiles of Cultures project (2005a). Personality profiles of cultures: Aggregate personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89:407–425.
- McCrae, R.R., A. Terracciano og 79 members of the Personality Profiles of Cultures project (2005b). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89:547–561.
- Mount, M.K., M.R. Barrick og J. Perkins Strauss (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79:272–280.
- Ng, K.Y., S. Ang og K.Y. Chan (2008). Personality and leadership: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93:733–743.
- Oh, I.S. og C.M. Berry (2009). The five-factor model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360 degree performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 94:1498–1513.
- Oh, I.-S., G. Wang og M.K. Mount (2011). Validity of observer ratings of the Five-Factor Model of personality: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96:762–773.
- Ones, D.S., S. Dilchert, C. Viswesvaran og T. Judge (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60:995–1027.
- Pervin, L.A. (1993). Affect and personality. I M. Lewis og J. M. Haviland (red.), *Handbook of emotions* (s. 301–311), New York: Guilford Press.
- Poropat, A.E. (2009). A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance. *Psychological Bulletin*, 135:322–338.
- Raaheim, K. og H.G. Nielsen (1997). *En innføringsbok i psykologi for universiteter og høyskoler*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Rammstedt, B. og O.P. John (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41:203–212.
- Roberts, B.W. og W.F. DelVecchio (2000). The rank-order consistency of personality from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126:3–25.
- Roberts, B.W., K. Walton og W. Viechtbauer (2006a). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A metaanalysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132:1–25.
- Roberts, B.W., K. Walton og W. Viechtbauer (2006b). Personality traits change in adulthood: A reply to Costa og McCrae (2006). *Psychological Bulletin*, 132:29–32.
- Schmitt, D.P., A. Realo, M. Voracek og J. Allik (2008). Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94:168–182.
- Schyns, B. og J. Felfe (2006). The personality of followers and its effect on the perception of leadership. An overview, a study, and a research agenda. *Small Group Research*, 37:522–539.
- Sosik, J.J., W.A. Gentry og J.U. Chun (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23:367–382.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25:35–71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership* (1. utg.). New York: Free Press.
- Tett, R.P., D.N. Jackson og M. Rothstein (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44:703–742.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.