



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Intelligens i lederskap

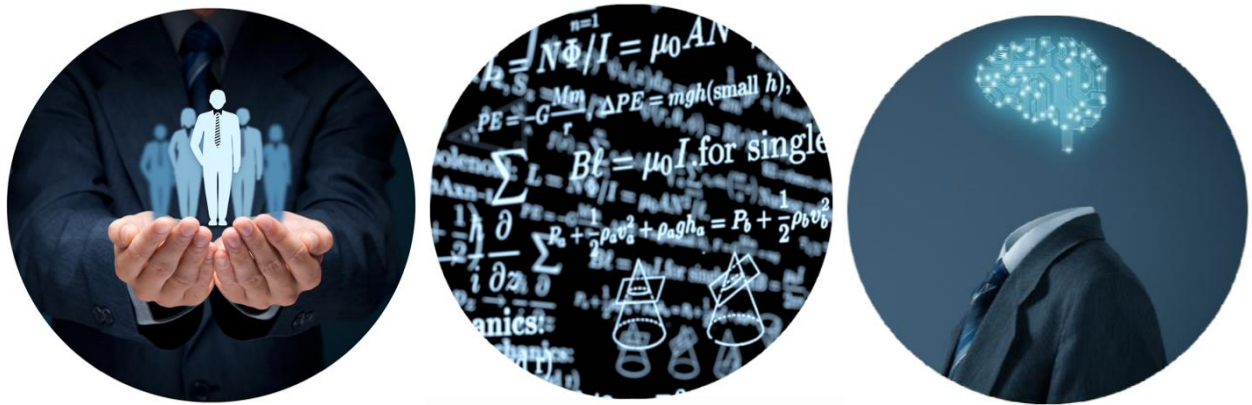
Navn: Kristina Siem, Christine Aakre Bratland,  
Jenny Nysæther Hagen

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

# Intelligens i lederskap

*Hva kjennetegner lekfolkets antagelser om intelligensnivået til en ideell leder?*



## **Bacheloroppgave**

BTH1411 Human Resource Management

Handelshøyskolen BI Bergen

Vår 2020

## Sammendrag

Hensikten med denne studien er å avdekke lekfolks antagelser om forholdet mellom intelligens og gode lederegenskaper samt sosiale ferdigheter. Studien er gjennomført som et eksperiment, hvor utvalgets respondenter ble delt i fire grupper. Hver gruppe ble presentert for en hypotetisk lederkandidat som har ulik oppnåelse og grad av intelligens. Scenariene som ble benyttet var høy og lav grad av språklig/verbale og matematisk/logiske evner. Formålet var å undersøke hvordan synet på kandidaten sine lederegenskaper og sosiale ferdigheter endret seg på bakgrunn av dette.

Det ble fremsatt fem hypoteser i arbeidet med å besvare oppgaven. Disse ble utgangspunktet for en uavhengig post hoc-test for å sammenligne relevante mellomgruppeskjeller. Det ble også gjennomført en korrelasjonsanalyse for å undersøke de interne sammenhengene mellom variablene. Resultatet viser en generell enighet blant respondentene, hvor samtlige av våre fem hypoteser ble helt eller delvis støttet. Kandidatens intelligens påvirker respondentenes oppfatning av vedkommendes lederegenskaper og sosiale ferdigheter. Ved svært god matematisk/logisk intelligens opplever respondentene kandidaten som signifikant dårligere på samtlige av målevariablene våre. Kandidaten oppleves mer sosial kompetent og skikket for en lederstilling med både svært lav matematisk og språklig intelligens. Verbal intelligens oppleves positivt for lederegenskaper og sosiale ferdigheter og foretrekkes blant flertallet av respondentene.

Oppsummert viser resultatene at intelligens har stor betydning for hvordan vi oppfatter en ideell leder. Lekfolk er generelt skeptiske til ledere med høy matematisk intelligens og foretrekker heller kandidater med lave verbale og matematiske evner. Resultatene viser også at respondentenes oppfatning av verbal og matematiske intelligens fører til svært forskjellige reaksjoner. Resultatet av studien indikerer med andre ord at det foreligger stereotypiske fordommer av intelligente ledere i dagens samfunn.

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et treårig bachelorstudium, med fordypning i Human Resource Management, ved Handelshøyskolen BI Bergen. Det har vært et spennende, lærerikt, men samtidig svært krevende semester hvor studiehverdagen brått tok en uventet vending. Det har vært lange dager preget av isolasjon, usikkerhet og til dels frustrasjon. Dette har tært på motivasjonen og vi har fått erfare betydningen av en vanlig og strukturert studiehverdag.

Vi ser likevel at egenvilje, god veiledning og godt samarbeid har vært kilden til læringsglede, og håper dette gjenspeiler seg i oppgaven. Med en dagsaktuell og interessant problemstilling har arbeidet med bacheloroppgaven vært spennende og blitt et høydepunkt i skolehverdagen. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til vår veileder Mads Nordmo Arnestad for at han presentere oss for tema i denne oppgaven. Vi vil takke han for all hjelp, veiledning og innspill som har vært uvurderlig i arbeidet med denne bacheloroppgaven.

Vi ønsker også å takke vårt kontaktnett, medstudenter, venner, kollegaer og familie som har stilt opp og bidratt med verdifulle svar i undersøkelsen.

Bergen 02.06.2020

# Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon .....	1
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	4
<b>1.2 Disposisjon</b> .....	4
2.0 Innledende teori .....	5
<b>2.1 Intelligens</b> .....	5
2.1.2 Generell intelligens .....	6
2.1.3 IQ og ulike former for intelligens .....	6
<b>2.2 Begavede stereotypier</b> .....	7
2.2.1 To hypoteser knyttet til stereotypier .....	8
<b>2.3 Lederskap</b> .....	9
2.3.1 Definisjon .....	9
2.3.2 Effektive ledere .....	10
<b>2.4 Soft skills</b> .....	11
3.0 Teori og hypoteser .....	12
<b>3.1 Emosjonell intelligens</b> .....	12
<b>3.2 Transformasjonsledelse</b> .....	13
<b>3.3 Karismatisk ledelse</b> .....	15
<b>3.4 Empatisk lytting</b> .....	16
<b>3.5 Rekruttering av ledere</b> .....	17
4.0 Metode.....	18
<b>4.1 Kvantitativ metode</b> .....	19
<b>4.2 Undersøkelsesdesign</b> .....	20
<b>4.3 Rekruttering og utvalg</b> .....	20
<b>4.5 Utfallsmål</b> .....	23
5.0 Resultater.....	25
<b>5.1 Deskriptive data</b> .....	25

5.2 Korrelasjonsanalyse.....	27
5.3 Test av mellomgruppeskjeller.....	29
5.3.1 Emosjonell intelligens .....	29
5.3.2 Transformasjonsledelse.....	29
5.3.3 Empatisk lytting.....	30
5.3.4 Karisma .....	31
5.3.5 Anbefaling .....	32
6.0 Diskusjon.....	32
6.1 Drøfting av funn .....	33
6.2 Implikasjoner .....	36
6.3 Begrensing.....	37
6.4 Anbefaling til videre forskning .....	38
7.0 Konklusjon.....	39
Kilder.....	41
Vedlegg.....	48

## 1.0 Introduksjon

I en moderne verden preget av kontinuerlig teknologiutvikling, økende konkurranse og globalisering stilles det rekordhøye krav til dagens ledere og bedrifter. Vi er midt i vår fjerde industrielle revolusjon og menneskelig arbeidskraft er i ferd med å erstattes av maskiner og dataprogram (Schwab, 2016). Samtidig som det stilles høye krav til resultat, forventes det også mangfold, likestilling, motivasjon og rom for personlig utvikling på arbeidsplassen. Som resultat av dette er tankene om riktig ledelse og lederegenskaper mange og delte. Personlige egenskaper og sosial intelligens spiller en stadig større rolle i dagens kommunikasjonssamfunn (Caruso & Salovey, 2004; Côté, 2014; Goleman, 1998). Ledere forventes å besitte et økende antall av kommunikative og sosiale ferdigheter, og har gått fra å skulle inspisere og kontrollere til å motivere og inspirere (Hogan, 1994). Fra 1800-tallets frenologi hvor gode ledere kunne bli valgt ut fra nesestørrelse og ansiktsform (Tandberg, 1914), blir dagens ledere nøye selektert gjennom intervju, evnetester og personlighetstester (Sundet, 2015). Fokuset har skiftet fra en kontrollerende til en mer inkluderende lederstil som i større grad tar seg sikte i å bevare relasjoner og autonomi (Hogan, 1994). Verden er i endring, og lederen må holde følge.

I en verden som dessuten blir mer digitalisert har også spørsmålet om menneskelig intelligens tatt større del i flere av dagens samfunnsprosesser. Hverdagen og arbeidslivet har blitt mer komplisert og det stilles høyere krav til enkeltindividene til å prestere og tilpasse seg (Sundet, 2015). Kunnskap, innovasjon og teknologisk kompetanse er satsingsområder både i politikken og i industrimarkedet. “De gode hodene” skal rekrutteres for å utvikle samfunnet og enkeltbedriftene. Intelligenstester blir stadig mer brukt i prosessen med å plukke ut ledere og personer i sentrale posisjoner. Til tross for dette, møter likevel intelligente og evnesterke mennesker stereotypiske fordommer (Baudson, 2016). Selv om de fleste studier viser at intelligente mennesker både er sunnere, bedre menneskekjennere og har mer allsidig kunnskap (Terman, 1925; Mönks, 1963; Persson, 1998), stiller fortsatt myten om det “det gale geniet” sterkt. Som et resultat av medias presentasjon og fokus på ekstreme enkelttilfeller har mange av oss utviklet fordommer om at det å være høyt begavet kommer til en pris (Cross, 2005; Abelman, 1992). Hvordan kan et samfunn som etterspør kompetente og intellektuelle ledere likevel besitte slike oppfatninger?

En av de viktigste faktorene ved en suksessfull bedrift er gode ledere (Carnes, Houghton, & Ellison, 2015). Å finne riktige ledere er både viktig for utviklingen og den økonomiske fremtiden til en bedrift. En leder vil påvirke alle menneskene vedkommende blir ansvarlig for, og feilansettelser kan derfor få betydelig negative konsekvenser (Martinsen, 2005). Ved god kompetanse, erfaring og kommunikative ferdigheter kan en god leder bidra til et løft for en hel organisasjon, på samme måte som en dårlig leder kan gi bidra med misnøye, dårlige avgjørelser og manglende kommunikasjon. I tillegg til å påvirke bedriftens ansatte, er også lederens egen individuelle prestasjon svært viktig for virksomheten. Feil som gjøres under lederutvelgelse kan sies å multipliseres med antall personer lederen vil påvirke (Carnes, 2015). Det er med andre ord svært viktig å finne kandidater som vil være effektive når det kommer til å lede og påvirke ved ansettelsen av nye ledere.

Å finne den riktige kandidaten kan likevel være både krevende og vanskelig (Skorstad, 2015). Objektive og gode rekrutterings- og selekteringsrutiner er derfor svært viktig. En rekke HR-praktikere argumenterer for at en seleksjonsprosess bør være mer omfattende når det skal ansettes en leder, enn når det skal ansettes en regulær medarbeider. Det er likevel mange fallgruver i en rekrutteringsprosess hvor menneskelige feil og personlige oppfatninger bidrar til å utelukke gode kandidater. Både utseende, førsteinntrykk, likhetstrekk og diskriminering av stereotypier er faktorer som kan føre til en lite objektiv vurdering. Skorstad (2015) illustrerer disse "ubevisste" fallgruvene ved å beskrive dem som glorie- og horneffekten, likhetseffekten, førsteinntrykk og bekreftelsesfellen samt diskriminering og stereotypier. Mennesker har lett for å plassere folk i bokser og som konsekvens kan dette påvirke viktige beslutninger i arbeidslivet som ansettelser, forfremmelser og evaluering av ledere og medarbeidere. Stereotypi-fellene kan resultere i at vi fatter dårligere beslutninger og kan dermed ramme utsatte grupper som kvinner, enkelte etnisiteter og aldersgrupper (Traavik, 2014). Mennesker er skeptiske og fordomsfulle av natur og vil med møte med enkelte stereotypiske grupper stille seg kritiske. Det blir naturlig å søke etter bekreftende element som kan bidra til å fastslå den allerede antatte oppfatningen. Vi dømmer grupper på bakgrunn av emosjoner som beundring, forakt, misunnelse eller medlidenhet (Fiske, 2018). Ubevisste menneskelige reaksjoner kan derfor utfordre sunn fornuft. Individ som tilsynelatende faller under en gruppe med negative assosiasjoner kan derfor risikere å bli behandlet ulikt og urettferdig på bakgrunn av dette (Traavik, 2014; Fiske, 2018; Skorstad, 2015).



En stereotypisk gruppe som likevel ikke har blitt satt så mye i søkelyset er den evnesterke og intelligente delen av befolkningen. Selv om de fleste studier tar seg sikte i at begavede menneskers sosioemosjonelle evner er like eller overlegne personer med gjennomsnittlig intelligens (Terman, 1925; Mönks, 1963; Persson, 1998), kan samfunnets oppfatning se ut som å peke i motsatt retning. Om du ser for deg to studenter; en populær og utadvendt, en innesluttet og ukomfortabel rundt mennesker, og du visste at en av dem var uvanlig intelligent, hvem ville du valgt? Om valget falt på sistnevnte er du i godt selskap. En tysk studie fra 2016 viser at hele to tredjedeler av oss har en slik oppfatning (Baudson, 2016). Mennesker blir preget av følelser og inntrykk, og trekker gjerne slutninger basert på egne erfaringer og emosjoner fremfor et objektivt teoretisk grunnlag. Evnesterke mennesker blir som konsekvens oppfattet som mindre sosialt og emosjonelt kapable, satt litt på spissen; sosialt handikappet.

Stereotypiske oppfatninger av grupper på feil grunnlag kan ha store konsekvenser for både gruppen det gjelder og samfunnet forøvrig (Baudson, 2016). I en verden som er preget av overbefolkning, klimaendring og en internasjonal pandemi er vi avhengig av intelligente mennesker til å løfte, bedre og utvikle samfunnet. Vi kan ikke lenger leve utelukkende av naturlige ressurser, og trenger forskere, eksperter og gode ledere for å løse disse utfordringene. Evnesterke og intelligente mennesker er derfor en viktig ressurs for fremtiden til dagens teknologiske samfunn (Sundet, 2015). Ved stor utbredelse av en slik oppfatning kan dette føre til direkte konsekvenser for muligheten og viljen denne gruppen har til å utvikle og ta i bruk disse evnene. Stereotypiske fordommer kan derfor potensielt utgjøre en stor trussel på flere områder (Baudson, 2016). I politikken ser vi hvordan enkel retorikk, uriktig omgang med fakta og kunnskapsløse beslutningsgrunnlag preger dagsorden fra flere av lederne i verdens største og mektigste land, selv om de er demokratisk valgt av egne borgere. I denne oppgaven ønsker vi å ta utgangspunkt i disse fordommene knyttet opp mot hvilke egenskaper som forventes hos dagens ledere. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad slike fordommer eksisterer og hvordan de kommer til utspill i spørsmålet om intelligens i lederskapet.

## 1.1 Problemstilling

Med lederegenskaper som primærfokus, utarbeidet vi oppgavens problemstilling, hvor vi ønsket å knytte lederegenskaper opp mot ulike former for intelligens og myten om “det gale geniet”. Problemstillingen har som siktemål å gi forståelse for hva vi ønsker å undersøke gjennom studien vår, samt avgrense valg av forskningsmetode- og design.

*“Hva kjennetegner lekfolks antagelser om intelligensnivået til en ideell leder?”*

### 1.1.2 Avgrensning

Intelligens og ledelse er to omdiskuterte tema som begge berører et spekter av områder i ulike bransjer og situasjoner. Begge begrepene har lang historie med flere definisjoner og synspunkt. Vi har valgt å avgrense oppgaven vår til å omhandle lekfolks oppfatninger av intelligens hos ledere og hvordan dette påvirker tankene de har om ledes evner og sosiale intelligens. Vi har videre valgt å avgrense dette til å omfatte språklig/verbal og logisk/matematisk intelligens for å gi studien sammenlignbare motsetninger.

## 1.2 Disposisjon

Oppgaven består av syv deler. I første, innledende del vil vi ta for oss teori som ikke er direkte knyttet til problemstillingen slik den er avgrenset, men som gir grunnlag for dypere forståelse av temaet i oppgaven. Deretter følger en teoretisk gjennomgang direkte knyttet til besvarelse av hypotesene som er utlagt fra problemstillingen. Videre gjør vi greie for metodisk fremgangsmåte i forskningsprosessen, gjennom beskrivelse av metode, forskningsdesign og datainnsamling. I sin tur danner dette grunnlaget for analyse av oppgavens funn i lys av den teoretiske beredskapen i første del. På bakgrunn av relevante funn i undersøkelsen vil oppgaven avsluttes med konklusjon, teoretiske og praktiske implikasjoner, våre refleksjoner samt anbefaling til videre forskning.

## 2.0 Innledende teori

### 2.1 Intelligens

Mens noen av oss sender romskip til Mars og kurerer kreft, sliter andre med å fullføre videregående. Menneskelig intelligens har lenge vært et både omdiskutert og spennende tema. Selv om noen mennesker er tydelig mer begavet enn andre, er begrepet likevel både vanskelig å definere og forstå (Sundet, 2015). Hva er egentlig menneskelig intelligens, er det en eller flere evner og kan vi egentlig måle det?

Menneskets fascinasjon og ønske om å skille de mer begavede fra allmennheten kan spores tilbake til Darwin og evolusjonen. Med teorien “Survival of the fittest” åpnet Darwin og evolusjonsteorien dørene for forskning og forståelse av individuelle forskjeller (Mackintosh, 2011). Vi er ikke alle født med de samme forutsetningene, noe som resulterer i at samfunnet er preget av “vinnere” og “tapere” (Sundet, 2015).

#### 2.1.1 Definisjon

Definisjoner av intelligens varierer, i likhet med vide begrep som ledelse, stort etter hvem som forsøker å bryte det ned. Det varierer også etter den kulturelle, historiske og sosiale konteksten den brukes i (Baudson, 2016). Noen forklarer det så enkelt som “evnen til å lære nye ting”, mens andre mener det bygger på “evnen til kognitiv og abstrakt tenkning” (Sundet, 2015). I 1994 satte den amerikanske psykologen Linda Gottfredson seg som mål å samle verdens ledende forskere på intelligens rundt en definisjon. Av 131 professorer svarte 52 ja. Resultatet ble publisert i The Wall Street journal 13. desember 1994 og er en av få definisjoner med relativt høy oppslutning (Gottfredson, 1997).

*«Intelligens er en generell mental egenskap som blant annet involverer evnen til å resonnerer, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse begreper, lære raskt og lære av erfaring. Det er ikke bare boklig lærdom, som er en smal akademisk evne, eller et talent for å løse oppgaver på tester. Det er et bredere og dypere talent for å forstå omgivelsene våre – å oppfatte, skape mening og regne ut hva som bør gjøres» (Gottfredson, 1997).*

### 2.1.2 Generell intelligens

Den ellers lange definisjonen var et forsøk på å forklare generell intelligens, også omtalt i psykometriske tilnæringer som “G-faktor”. Forskere har reist spørsmål om hvorvidt intelligens er en grunnleggende evne eller en samling av mange, relativt urelaterte evner og ferdigheter (Mackintosh, 2011). I lys av dette har det blitt sett på korrelasjoner mellom de ulike delprøvene i en intelligenstest. G-faktor er nettopp dette og skal være en fellesnevner for resultatene på ulike evnetester. Den engelske psykologen Charles Spearman kom på sporet av g-faktoren allerede i 1904, da han oppdaget en sammenheng på tvers av resultatene på tester av ulike mentale evner til britiske skolebarn (Spearman, 1961). Hvis en elev scoret høyt i én disiplin, var det stor sannsynlighet for at den samme eleven også scoret høyt i de andre disiplinene. Og motsatt: Hvis en elev klarte seg dårlig på ett felt, var det stor sannsynlighet for at eleven også klarte seg under middels på de andre. Teorien om G-faktoren har i dag stor oppslutning i det psykologiske fagmiljøet og står i direkte motstrid med den vanlige oppfatningen av at om det er noe du er dårlig i, er det sikkert noe annet du er flink til (Terman, 1925; Mönks, 1963; Persson, 1998).

### 2.1.3 IQ og ulike former for intelligens

IQ, også kjent som intelligenskvotient, er et mål for intelligens og måles i dag med standardiserte evnetester. Selv om IQ i både daglig- og fagspråket ofte blir brukt synonymt med intelligens er det per definisjon resultater og prestasjoner på intelligenstester (Sundet, 2015). IQ-tester, som de fleste andre mål på abstrakte egenskaper og kvaliteter, gir resultater i form av tall. Tradisjonelt er IQ en uttalelse om hvor effektivt et individ kan lære eller løse forskjellige problemer i forhold til sine jevnaldrende (Neel, 1964). I dagens samfunn blir intelligenstester i økende grad brukt som virkemiddel i ulike prosesser i samfunnet. Det kan gjelde alt fra å klassifisere mennesker med lærevansker, til hjelpemiddel i rekruttering, fordele poster i militæret og opptaksprøver på skoler (Sundet, 2015).

Læren og betydningen av IQ har utviklet seg i takt med forskningen og omfatter i dag et betydelig bredere spekter av kvaliteter enn ment i opprinnelsen. Mens IQ og IQ-tester gjennom historien har hatt et fokus på de numeriske og verbale evnene, er det i dag åpnet opp for utvidelse av det tradisjonelle intelligensbegrepet (Mackintosh, 2011). I 1970 utfordret Howard Gardner tanken om at intelligens er en enkelt funksjon med

en ny teori. Han foreslo at intelligens besto av 7 individuelle grener. Dette var verbal, numerisk, visuell, musikalsk, kroppslig, sosial og intuitiv intelligens (Gardner, 1983). Den numeriske intelligensen blir testet gjennom tallforståelse og viser evnen til logisk og abstrakt tenkning, mens den verbale intelligensen er evnen til å lese, skrive og kommunisere med ord. Flere moderne forskere har likevel tatt til orde for et utvidet intelligensbegrep. Disse omfatter evner som ligger til grunn for kreativitet, praktiske og sosiale ferdigheter, musikalitet, kroppsbeherskelse og selvinnsikt (Sundet, 2015).

## 2.2 Begavede stereotypier

Selv om man skal skulle tro at høy intelligens er forbundet med noe utelukkende positivt, vekker likevel begrep som “geni” og “begavet” liv i gamle fordommer og stereotypier. Stereotypi er en generalisert forestilling om hvordan en bestemt gruppe mennesker er, for eksempel om visse nasjonaliteter eller yrkesgrupper. Modellen “Stereotype Content Model” (SCM), som er foreslått av sosial-psykologene Fiske, Cuddy & Glick (2007), forklarer hvordan individer kategoriserer andre individer. Modellen inkluderer stereotyper langs dimensjonene “varme” og “kompetanse”, og følger fra to sosiostrukturelle attributter: gjensidig avhengighet mellom grupper og relativ sosioøkonomisk status. De viser at ulike grupper blir kategorisert på bakgrunn av emosjoner som beundring, forakt, misunnelse eller medlidenhet. I vår sammenheng ønsker vi å se mer på stereotypier forbundet med intelligens.

Selv om forskjellen mellom “intelligente” og “evnesvake” i stor grad begrenser seg til kvantitative data, baserer vi som enkeltindivid oss gjerne på subjektive teorier og egne erfaringer til å danne oss et bilde (Dai, 2010). Vi har lett for å plassere folk i “bokser” uten tilstrekkelig teoretisk grunnlag (Traavik, 2014). Forskere og fagfolk er i stor grad enige om at høy evne på generelt grunnlag er et definerende trekk ved begavelse (Terman, 1925; Mönks, 1963; Persson, 1998). I media blir likevel “Begavet og intelligent” i stor grad presentert ved hjelp av ekstreme eksempler med sosiale handicap eller spesielle personlighetstrekk. I filmer med begavede hovedpersoner som “Rain man”, “The imitation game” og “Sherlock holmes” blir samtlige presentert med personlighetstrekk som kan minne om autisme eller psykiske problem (Cross, 2005). I filmer rettet mot barn og ungdom blir begavede studenter gjerne skildret som upopulære, klønete og lite atletiske (Abelman, 1992). Som et resultat blir dette knagger for den intelligente stereotypien. Begavede og evnesterke individ blir som resultat

beskrevet som isolerte (Solano, 1987), introverte og nevrotiske (Baudson & Preckel, 2013). Selv om slike stereotyper har lite å gjøre med individets faktiske egenskaper, danner de en virkelighet i folks sinn og former hvordan de oppfatter og oppfører seg mot begavede individer.

### 2.2.1 To hypoteser knyttet til stereotypier

Studier på begavede stereotypier kan i forskningen sies å ha to sider; den disharmoniske og harmoniske hypotesen. Den førstnevnte bygger på myten om "det gale geniet" (Becker, 1978; Gallagher, 1990; Neihart, 1999) hvor høy intelligens innebærer et underskudd på sosioemosjonelle domener. Harmoni-hypotesen veier på den andre siden mot at begavede mennesker utmerker seg til praktisk talt hva som helst og bygger på teorien om generell intelligens (Terman, 1925; Mönks, 1963; Persson, 1998). Gjennom modellen "Stereotype content modell" (SCM) forsøker som nevnt forskeren Fiske å forklare hvordan individer kategoriserer andre individer basert på dimensjonene "varme" og "kompetanse". Varme refererer til folks intensjon, som kan være enten positiv eller negativ, mens kompetanse refererer til deres evne til å forfølge denne intensjonen. I sum er både den harmoniske og disharmoniske hypotesen enige om at begavede individer er preget av høyt potensial og kompetanse. Skillet mellom disse viser seg gjennom ulike oppfatninger av de begavede sine sosioemosjonelle evner. Mens den harmoniske hypotesen antar likhet mellom begavet og emosjonell intelligens, veier den disharmoniske hypotesen mot at de begavede er sosialt og følelsesmessig underordnet (Fiske, 2018; Baudson, 2016). I en tysk studie fra 2016 bekrefter lekfolks stereotypiske oppfatning, hvor to tredjedeler av et utvalg på 1100 støttet den disharmoniske hypotesen (Baudson, 2016).

I en relativ fersk studie fra 2019 tar den norske forskeren Jens Egeland for seg nettopp dette spørsmålet. Ved hjelp av 60 Mensa-medlemmer og en kontrollgruppe på 100 personer testet Egeland de to gruppenes evne til å gjenkjenne emosjoner og følelser ved hjelp av en video (Egeland, 2019).

*"Det har lenge eksistert en myte om at høyt intelligente ikke er like sosialt flinke som personer med normal intelligens. Tanken er at det å være høyt begavet kommer med en pris, at man da enten må være sosial klønete eller gal. Den andre hypotesen sier at personer med høy intelligens er bedre motorisk, bedre sosialt, bedre på alt rett og slett. Jeg ville sjekke ut om en av disse mytene stemmer"* (Egeland,

2019).

I resultatet viser det at de mer intelligente hadde bedre evner til å gjenkjenne både emosjoner, humør og uttrykk, noe som er viktig for den sosiale kompetansen. Resultatet motbeviser med andre ord den disharmoniske hypotesen om at intelligens går på bekostning av den sosiale intelligensen. (Egeland, 2019)

## 2.3 Lederskap

Åtte av ti unge har lederambisjoner, viser den årlige undersøkelsen Young Professional Attraction Index til Academic Work (Academic Work, 2019). Det reelle lederantallet er likevel langt mindre. For å komme gjennom nåløyet stilles det i dag høye krav til både evner og utvalgte personkarakteristikker. I lys av dagens globaliserte samfunn og en verden i endring er tankene om riktig ledelse delte og mange. I en hverdag som er preget av mangfold og kontinuerlige omstillinger stilles det stadig nye krav til de moderne lederne. Rekruttering og selektering av ledere har utviklet seg og omfatter i dag et bredt spekter av ulike kvaliteter. Fra 1800-tallets frenologi som klassifiserte gode og dårlig ledere på bakgrunn nesestørrelse og ansiktsform (Tandberg, 1914), til en selekteringsprosess som består av både intervju, evnetester og personlighetstester (Sundet, 2015). Som var inne på innledningsvis har fokuset skiftet fra en kontrollerende til en mer inkluderende lederstil som i større grad tar seg sikte i å bevare relasjoner og autonomi (Hogan, 1994). Dagens ledere må ha egenskaper som kan sikre god kommunikasjon, resultat og motiverende arbeidsmiljø. Til tross for at mange ønsker å innta en lederstilling er det likevel ikke alle personlighetstyper som egner seg for jobben. Flere undersøkelser viser at mange ledere ikke fungerer i lederrollen. Flere ledere gjør en dårlig jobb og for mange ansatte er lederen det verste og mest stressende med jobben (Hogan, Raskin og Fazzini, 1990).

### 2.3.1 Definisjon

Det finnes like mange definisjoner av ledelse som det finnes ledelsesteoretikere skriver forsker Bernard Bass (Bass, 1990). Ledelse, i likhet med intelligens, er et vidt begrep med varierende tolkninger. En klassisk og mye brukt definisjon er likevel “*en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av et felles mål*” (Yukl, 2002; Northouse, 2004). Ledelse handler ifølge forskerne om å skape felles visjon, verdier

og målsetninger. En annen definisjon er at ledelse bygger på å “artikulere visjoner, inneha verdier og skape de omgivelser der ting kan oppnås” (Richards & Engle, 1986). Mens den første definisjonen fokuserer på styring og måloppnåelse, viser den andre til innholdet i ledelsesprosessen, der ledelse består av å legge forhold til rette for at andre skal utvikle seg. Sentralt i all ledelse er det å ta avgjørelser og deretter sørge for at organisasjonen slutter opp om avgjørelsene som er tatt. Ledelse er først og sist knyttet til ansvar for resultater i organisasjonen. Tradisjonelt er begrepet derfor knyttet, ikke bare til ansvarlighet, men også til autoritet. Lederutvikling peker gjerne mot lederens personlige egenskaper og hvordan disse kan utvikles, mens ledelse også blir forstått som en egenskap ved grupper. Kort oppsummert dreier ledelse seg om å oppnå målsatte resultater sammen med andre. Det er ingen perfekt indikator for hva som er mest effektiv ledelse, men arbeidsytelsen til lederens gruppe eller organisasjon er sannsynligvis den beste (Arnold, 2016).

### 2.3.2 Effektive ledere

Selv om fascinasjon og interessen for ledelse lenge har vært sterk i fagmiljøet, er interessen knyttet til selve lederen minst like aktuell. Ledelsesforskning har gjennom historien samlet inn mye informasjon i forsøk om å klassifisere og skille gode og dårlige ledere (Martinsen, 2005). Gjennom flere års forskning på emnet har det blitt sett på et stort utvalg ulike atferdsformer for å forsøke å definere hvilke egenskaper som ligger til grunne hos den ideelle leder. Et gjennomgående målenivå for ledelse er effektivitet, hvor en god leder vil være tilsvarende effektiv. Hva som utgjør den gode og effektive lederen veier i dag i stor grad på lederens sosiale ferdigheter og personlighetstrekk (Martinsen & Glasø, 2013). Dette er en konsekvens av utviklingen i ledelsesfaget, som har gått fra å i stor grad være planleggende, kontrollerende og inspiserende til utviklende, inspirerende og motiverende (Hogan, 1994).

Det finnes flere ulike måter å definere personlighet på. Forskning har identifisert fem sentrale trekk som samlet skal gi et godt bilde av begrepet. Denne tolkningen kalles femfaktor-modellen og består av følelsesmessig stabilitet, ekstroversjon, åpenhet for nye erfaringer, omgjengelighet og planmessighet. Personlighetstrekkene måles i grader, fra høy til lav. Internasjonale forskningsstudier viser at de dyktigste lederne oppnår høye verdier på samtlige av de fem trekkene. Dette viser seg gjennom at en leder må tåle press og stress i jobben, ta initiativ, være nytenkende, støtte og imøtekomme medarbeidere, samt sette seg mål og følge disse (Martinsen & Glasø, 2013).



Personlighetskarakteristikk i seg selv gjør likevel ikke ledere effektive. Både motivasjon og bedriftens utgangspunkt er viktige faktorer som må ligge til grunn. Det er også viktig at egenskapene blir utnyttet, uttrykt og mottatt på riktig måte. Noen av de første studiene på lederegenskaper og effektivitet ble innledet på 1940-tallet ved Ohio State University (Martinsen; Stogdill & Coons, 1957). Gjennom en omfattende forskningsprosess så forskningsteamet på hvilke egenskaper som var gjennomgående hos effektive ledere. Med utgangspunkt i spørsmål til bedriftens ansatte om hvordan lederen oppførte seg og handlet, produserte de en liste over gjengående trekk. Faktorene av mest betydning viste deg å være å vise hensyn og å skape struktur.

Å vise hensyn ble beskrevet som hvor mye en leder demonstrerer at de stoler på de underordnede, viser interesse for deres ideer og forståelse og empati for deres følelser. Her med fokus på relasjonen til de ansatte, og hvordan de ansatte trives på jobben og et godt arbeidsmiljø. Initierende struktur ble beskrevet som hvordan en leder strukturerer sin egen og andres rolle mot å nå et mål. Lederen initierer aktiviteter i gruppen som planlegging, kommunikasjon, konstruktiv kritikk og utprøving av nye ideer. Initierende struktur omhandlet fokus på oppgaveutførelsen, og hvordan dette var viktig for å skape suksess i organisasjonen. Spoler vi noen år frem til dagens ledelsesbilde ser vi at dette også er sentrale forutsetninger for moderne transformasjonsledere. I organisatorisk sammenheng anses denne formen for ledelse å både være mest effektiv, samt gi best resultat (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Transformasjonsledelse er en mer følelsesbasert lederstil som involverer økte emosjonelle nivå (Yammarino & Dubinsky, 1994). Den trekker frem kommunikative og sosiale ferdigheter hos lederen samt egenskaper som emosjonell intelligens, karisma og empati.

## 2.4 Soft skills

I et samfunn som stiller økende krav til kommunikative og sosiale ferdigheter har såkalte «soft skills» tatt en stadig større rolle i rekrutteringen av ledere og sentrale stillinger. Begrepet har eksistert lenge i både utdanningsmiljøer, bedriftsmøter og i læreplanutvikling (Evenson, 1999) og defineres som “personlige egenskaper som gjør at vi kan samhandle effektivt og harmonisk med andre mennesker” (Collins Dictionary, u.å). Begrepet kan ha fellestrekk med emosjonell intelligens og blir definert slik av forsker og forfatter Daniel Goleman (Goleman, 1995). Soft skills står i kontrast til hard skills som er mer spesifikke og målbare ferdigheter. Disse kan læres og er gjerne rettet mot visse arbeidsoppgaver og yrker (Schulz, 2008). Det er gjerne slike ferdigheter

som refereres til i en CV eller på et jobbintervju; kan du for eksempel snekre, spille piano eller programmere en datamaskin, lar du denne typen kompetanse komme fram. Soft skills er på den andre siden karaktertrekk, holdninger og atferd - snarere enn teknisk evne eller kunnskap. Det er de immaterielle, ikke-tekniske og personlighetsspesifikke ferdighetene som avgjør styrkene som leder. Soft skills inkluderer egenskaper som tilpasningsevne, holdning, kommunikasjon, kreativ tenkning osv. (Robles, 2012).

Soft skills er overførbare ferdigheter og kan brukes uavhengig av arbeidsoppgave og stilling. Ettersom de fleste stillinger krever samarbeid, kommunikasjon og fleksibilitet vil slike evner være med på å styrke prestasjon og resultat i de fleste yrker. I boken *People skills*, rapporterer Robert Bolton at 80 prosent av de som mislykkes på jobb gjør dette på grunn av manglende evne til å forholde seg til andre (Bolton, 1986). For en leder vil gode og velutviklede soft skills være svært viktig. Med slike ferdigheter kan lederen bidra til å bygge gode relasjoner, forbedre arbeidsmiljøet og utvikle bedriftskulturen. Forståelsen av soft skills gir et godt teoretisk grunnlag for videre teori tilknyttet de ulike hypotesene.

## 3.0 Teori og hypoteser

### 3.1 Emosjonell intelligens

Emosjonell intelligens er et forholdsvis nytt begrep som har fått økt oppmerksomhet i både arbeidslivet og det psykologiske fagfeltet det siste tiåret (Fineman, 1993). Begrepet ble først brukt av de amerikanske professorene John Mayer og Peter Salovey i 1990. De lanserte Emosjonell intelligens som et revolusjonerende begrep i det psykologiske fagfeltet, og presenterte det som et rammeverk for å studere interaksjonen mellom emosjon og kognisjon. Gjennom evnemodellen, også kjent som *firefaktormodellen*, beskriver de fire mentale evner: å oppfatte, bruke, forstå og håndtere emosjoner, som sammen utgjør emosjonell intelligens (Mayer og Salovey, 1997).

Evne til å **oppfatte** emosjoner dreier seg blant annet om hvor god man er til å oppfatte hvilke emosjoner en selv opplever og andre opplever, samt hvilke emosjoner som er uttrykt i kunst, språk og atferd. Denne evnen omfatter også hvor dyktig man er til å uttrykke følelser.

Evne til å **bruke** emosjoner i tenkning peker til både kunnskap om hvordan emosjoner kan fremme kognitive prosesser. Den viser også til hvor dyktig man er til å fremkalle og dra nytte av emosjoner i problemløsning.

Evne til å **forstå** emosjoner handler om i hvilken grad man har innsikt i emosjoner, for eksempel har kunnskap om hvilke emosjoner det vil være naturlig å oppleve i ulike situasjoner, og hvordan emosjoner forandrer seg over tid.

Evne til å **håndtere** emosjoner viser til blant annet det å være åpen for opplevelsen av både positive og negative følelser, samt å kunne påvirke hvilke emosjoner en selv og andre opplever (Mayer og Salovey, 1997).

Til tross for Mayer og Saloveys klare definisjoner har det vært usikkerhet knytt til den nøyaktige betydningen av begrepet. Hovedskillet i de ulike oppfatningene går på de som ser på emosjonell intelligens som en kognitiv og målbar evne, og de som kombinerer mentale evner med personlige egenskaper. Til tross for uenigheter har likevel begrepet fått en stadig større rolle innenfor feltet arbeids- og organisasjonspsykologi (Caruso & Salovey, 2004; Côté, 2014; Goleman, 1998). Emosjonell intelligens blir brukt i tett sammenheng med ledelse og har i dagens arbeidsmarked blitt en av egenskapene som gjerne fokuseres mest på i ansettelsen av nye ledere. Gjennom boken «Emotional intelligence» hevder professor Daniel Goldman at emosjonell intelligens er hele fire ganger så viktig som generell intelligens for å lykkes som leder (Goleman, 1998). Flere teoretikere har i ettertid støttet opp under teoriene med egen forsikring. I boken «Emotional intelligence in the workplace» hevder Caruso og Wolfe at emosjonell intelligens både skaper bedre arbeidsplasser og dyktigere ledere (Wennberg 2001; Caruso & Wolfe 2001). På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypotese.

**H1:** Kandidaten vil bli vurdert som svakest på emosjonell intelligens om han har sterk matematisk intelligens.

### 3.2 Transformasjonsledelse

Evnen til forandring er essensielt i dagens kunnskapssamfunn, og ledere som skaper og applauderer endring er viktige for utviklingen av organisasjoner og bedrifter (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001). En ledelsesteori som har sitt utgangspunkt i inspirasjon til forandring er transformasjonsledelse. Begrepet ble først tatt i bruk av James Burns i 1978 og dreier seg om å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge

lederens visjon. Transformasjonsledelse står i kontrast til transaksjonsledelse som tar utgangspunkt i at de ansatte gjør det de får betalt for, verken mer eller mindre (Burns, 1978). Fra å gå fra et samfunn som i historisk kontekst har vært preget av en kontrollerende og autoritær lederstil, har transformasjonsledelse fokus på kommunikasjon som inspirerer, motiverer og utvikler medarbeideren på egne premisser (Hogan, 1994). Lederen kommuniserer visjonen på en måte som appellerer både til den ansattes verdier og emosjoner, samt bidrar til intellektuell stimulans og individuell utvikling. En transformasjonsleder vil søke mot å utvikle kollegaer og medarbeidere, samt motivere dem til å se forbi egne interesser og mot gruppens beste (Bass & Avolio, 1990). Professor i organisasjonspsykologi Nancy Roberts oppsummerer og definerer begrepet slik;

*Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør («empowers») de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi. I sin essens er transformasjonsledelse ledelse som fasiliterer redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål (Hetland; Roberts, 1985).*

Teori om transformasjonsledelse har blitt et eget paradigme innen ledelsesforskning, og de fleste studier av ledelse tar i dag utgangspunkt i denne teorien. Det finnes flere tolkninger av begrepet, men en sentral og allmenn akseptert teori er transformasjonsledelsens fire I-er (Bass & Riggio, 2006). Denne teorien tar utgangspunkt i fire dimensjoner av atferd som henger sammen og påvirker hverandre. Disse er følgende;

**Idealisert innflytelse/karisma:** Lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.

**Inspirerende motivasjon:** Lederen motiverer medarbeiderne gjennom entusiasme og inspirasjon ved å skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner.

**Individuell omtanke:** Lederne fokuserer på hver enkelt medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst, og bidrar til utvikling gjennom støttende, læringsorientert og personlig interaksjon.

**Intellektuell stimulering:** Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte (Bass & Riggio, 2006).

I en Australsk studie fra 2000, som tar utgangspunkt i Podsakoff, McKenzie, Moorman, og Fetter (1990) sine tolkinger av begrepet, foreslår at transformasjonsledelse omfatter syv steg. En transformasjonsleder må ifølge gruppen formidle en visjon, utvikle de ansatte, gi støtte og tilbakemelding, styrke og involvere personalet, være nyskapende, sette et godt eksempel, og være karismatisk (Carless, Wearing & Mann, 2000). For å lykkes med en slik lederstil vil lederen bære en fordel av å besitte et visst sett med personlige, kommunikative og sosiale ferdigheter. Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

**H2:** Kandidaten vil bli vurdert som svakest på transformasjonsledelse om han har sterk matematisk intelligens.

### **3.3 Karismatisk ledelse**

Et viktig element i vellykket transformasjonsledelse er karisma (Yammarino & Bass, 1990). Til tross for dette har begrepet lenge vært et mystisk og fascinerende tema i det akademiske og offentlige nyhetsbildet. Selv om både teoretikere og forskere lenge har vært opptatt av karismatiske individer, er det likevel få fagfolk som har forsøkt å definere begrepet (Tskhay, 2016). Mye av den empiriske forskningen på karisma har rettet seg mot studiet av ledelse, som har ført til at fokuset i stor grad hviler på karismaens utfall og ikke på hva som ligger i begrepet (Antonakis, 2011; Tskhay, Xu & Rule, 2014; Weber, 1922/1978). Karisma er et viktig element i vellykket transformasjonsledelse og blir ofte nevnt i jakten på den ideelle leder. I dagens samfunn har karisma likevel blitt et utbredt kjennetegn hos mennesker, som ikke bare observeres hos ledere, men også blant venner, familie og fremmede (Tskhay, 2016).

Karisma ble første gang brukt av Max Weber i begynnelsen av forrige århundre og ble benyttet til å beskrive hvordan ledere slo gjennom med ønsket visjon ved å appellere til tilhengerne sine følelser (Weber, 1922/1978). I dag blir begrepet vanligvis brukt til å beskrive mennesker som inspirerer større masser og som fremstår som spesielle, høyt begavede, eller svært overbevisende. Skikkelser som Ronald Reagan, Mahatma Gandhi og Adolf Hitler er tre vidt forskjellige individer som alle faller under denne beskrivelsen (Tskhay, 2016). Disse eksemplene gir et godt bilde på at det finnes et skille mellom etiske og uetiske karismatiske ledere. Mens de sistnevnte jobber målrettet for å styrke egen karriere, er ufølsomme for medarbeideres behov og kritiserer og sensurerer andres meninger (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001), er etiske ledere i stor grad

interessert i å finne kollektive interesser. Karismatiske ledere har gjerne særs gode formuleringsevner, og formidler oppgaver og mål på en innflytelsesrik og inspirerende måte. Et viktig virkemiddel for disse er formuleringen av en kraftfull visjon (Weber, 1922/1978). For karismatiske ledere er det viktig å formulere virksomhetens formål på en måte slik at de ansatte kan identifisere seg med grunnideene og bli inspirert til det de driver med. Det er derfor man hevder at karismatiske ledere har stor innflytelse og påvirkningskraft. De er inspirerende og får de ansatte til å føle at de kan utrette store ting gjennom ytelse og innsats.

I tillegg til å være et aspekt med ledelse, har karisma blitt et sentralt begrep innenfor det psykologiske fagfeltet og i allmenn dagligtale (Tskhay, 2016). Personer som har god karisma har en tendens til å være attraktive for andre, være innflytelsesrike, inspirerende og å bli karakterisert som gode og effektive kommunikatorer. Til tross for vage og mangelfulle definisjoner kan det se ut som det er en felles forståelse om hvem som besitter disse evnene, og hvem som ikke gjør det. I overnevnt teori ser vi at karisma er viktig for å påvirke, lede og inspirere. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypotese for å se nærmere på oppgavens problemstilling:

**H3:** Kandidaten vil bli vurdert som svakest på karismatisk ledelse om har sterk matematisk intelligens.

### 3.4 Empatisk lytting

Magasiner, vitenskapelige publikasjoner og et bredt spekter av selvhjelps litteratur forteller oss hvor viktig det er å kunne lytte til hverandre i all mellommenneskelig kommunikasjon. Evnen til å lytte er essensiell for vellykkede relasjoner. Å være en god lytter er derfor en kompetanse av avgjørende betydning (Morreale, Rubin & Jones, 1998). Noe overraskende er det derfor at vitenskapelig forskning og teoretisering rundt lyttingen som egenskap er sterkt underutviklet (Bodie, Worthington, Imhof, & Cooper, 2008). Selv om forskningsfeltet knyttet til mellommenneskelig kommunikasjon i de senere årene har tatt mange skritt fra den etablerte, tradisjonelle modellen der sender og mottaker utgjorde hvert sitt ytterpunkt på en lineær akse, er det fortsatt flere hull i forskningen (Bodie, 2011).

Definisjoner av lytting er i likhet med flere av begrepene i denne oppgaven like varierte som forskerne som studerer fenomenet (Bodie, 2011). Innenfor disse varierende

definisjonene er det imidlertid en felles erkjennelse av to aspekter ved lytting - atferdsmessige og kognitive (Witkin & Tochim, 1997). Det vil si at lytting typisk er tenkt som en kognitiv prosess som involverer trinn som føling, prosessering og respons, men også som en opplevd atferd (Janusik, 2007). I dagligtale blir empati gjerne assosiert med å vise medfølelse og blir i stor grad sett på som en positiv egenskap. Mange ledelsesteorier antyder at evnen til å ha eller vise empati er en viktig del av lederskapet. Dagens transformasjonsledere trenger empati for å vise sine tilhengere at de ivaretar deres behov og prestasjoner (Bass, 1985). Empati er også en sentral del av emosjonell intelligens som flere forskere mener er avgjørende for å være en effektiv leder (Bar-On & Parker, 2000; Goleman, 1995).

I en undersøkelse av 6731 ledere fra 28 land, gjennomført av det amerikanske selskapet Center For Creative Leadership, kommer det frem at empati er tydelig korrelert med jobbprestasjoner (Center for Creative Leaders, 2020). Det kommer også frem at det er spesielt vesentlig i enkelte kulturer. For noen mennesker vil empatisk oppførsel og utstråling falle naturlig, mens det hos andre vil være mer krevende. Empatisk oppførsel kan på mange måter defineres som en soft skill og kan være vanskelig å tilegne seg om egenskapen ikke faller naturlig. De fleste ledere vil ifølge studien likevel legge seg i midten og vil i visse situasjoner og til en viss grad være empatiske. Forskning viser likevel at empati ikke er utelukkende medfødt og kan til en viss grad kan utvikles ved hjelp av trening og tilrettelegging (Reiss, 2017). På bakgrunn av disse teoriene har vi kommet frem til følgende hypotese:

**H4:** Kandidaten vil bli vurdert som svakest på empatisk lytting om han har sterk matematisk intelligens.

### 3.5 Rekruttering av ledere

Rekruttering av riktig leder er som nevnt innledningsvis en både krevende og viktig avgjørelse for bedriftens resultat og fremtid. Gode rutiner for rekruttering og selektering er derfor svært viktig. Rekruttering kan beskrives som prosessen med å generere et mangfold av dyktige personer til å søke om ansettelse til en organisasjon. Selektering er prosessen hvor ledere bruker bestemte teknikker for å velge mellom en gruppe søkere, en person eller personer som mest sannsynlig vil lykkes i den utlyste stillingen (Bratton & Gold, 2007). Gode metoder for rekruttering kan øke virksomhetens effektivitet og lønnsomhet, øke arbeidsinnsats og redusere kostnader.

Det er ideelt å ha rett person med riktig kompetanse til rett stilling (Carnes, Houghton, & Ellison, 2015). Rekruttering og ansettelsen av ledere kan derfor bidra til et løft av bedriftens rutiner, resultat og arbeidsmiljø, samtidig som det kan svekke og skape økonomiske tap. Som konsekvens av dette er kravene og forventningene til dagens ledere høye. I tillegg til å oppfylle bedriftens krav til ferdigheter og erfaring må dagens ledere også oppfylle et sett med emosjonelle og kommunikative evner. Fokus og betydningen av god kommunikasjon har blitt mer sentral og det er i dag verdsatt at en leder er utadvendt, karismatisk og har emosjonelle ferdigheter. (Goleman, 1995; Bass 1992; Yammarino & Bass, 1990)

Det er likevel flere fallgruver i en rekrutteringsprosess som skjer på bakgrunn av ubevisste menneskelige oppfatninger og fordommer. Faktorer som glorie- og horneffekten, likhetseffekten, førsteinntrykk og bekreftelsesfellen samt diskriminering og stereotypier kan bidra til at gode kandidater blir eliminert og feil person blir ansatt (Skorstad, 2015). Med utgangspunkt i problemstillingen ønsker vi å se hvordan mennesker oppfatter en kandidats lederegenskaper og sosiale ferdigheter ved ulik grad og oppnåelse av intelligens. Skorstad (2015) viser at diskriminering og stereotypier gir en beskrivelse av hvordan rekruttører generaliserer visse egenskaper og atferd fra en gruppe enkeltpersoner. Ifølge Skorstad danner stereotypien igjen grunnlaget for fordommer, som kan gi følger som at gode kandidater ikke får tatt del i selve rekrutteringsprosessen (Skorstad, 2015). På denne måten skaper stereotypier en direkte diskriminerende effekt på jobbsøkere. På bakgrunn av overnevnte teori, går det frem at det ikke er uvanlig for rekruttører å bli påvirket av en form for bias i rekrutteringsprosessen, og evnen til å være objektiv i selekteringen kan se ut til å være evigvarende utfordring (Huhman, 2013). På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

**H5:** Kandidaten vil i mindre grad bli anbefalt til lederstillingen dersom han har sterk matematisk intelligens.

## 4.0 Metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte for å fremskaffe kunnskap om hvordan vi skal gå frem i en forskningsprosess. I henhold til samfunnsvitenskapelig metode, begynner gjerne et forskningsprosjekt med en idé, som igjen formes og foredles inn i en interessant problemstilling (Ringdal, 2018). Videre er en sentral del av



empirisk forskning innsamling, tolkning og analyse av data. Valget av metode er dermed viktig for å kunne innhente den dataen som er mest relevant og riktig for forskningsprosjektet. I dette kapitlet vil vi begrunne hvilke metoder vi har valgt å bruke for å besvare oppgavens problemstilling, samt begrunne valget av metode og se nærmere på fordelene knyttet til dette.

#### **4.1 Kvantitativ metode**

Det finnes to ulike tilnærminger ved analyse av data, og disse kalles for kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitativ metode operer generelt med tekst og ord og fokuserer på dybdeforståelse i forskningen. Det kan være spørreundersøkelser, bilder, videoer og intervjuer (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Kvantitative metoder anvender tall og statistikk, og kan benyttes til å anslå eller forklare observasjoner. Hovedskillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode omhandler dermed hvordan data registreres og analyseres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

I valget av hvilken metode som bør benyttes er det problemstillingen som bør veie tyngst. Problemstillingen i denne oppgaven omhandler lekfolks antagelser om intelligensnivået til en ideell leder, og vi har utledet hypoteser fra et teoretisk perspektiv som er relevant for fenomenet som skal studeres (Ringdal, 2018). På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av en kvantitativ metode for å besvare oppgavens problemstilling fremfor en kvalitativ metode. Vi ønsker i vår undersøkelse å gå i bredden og registrere sammenlignbar og strukturert informasjon i utvalget. Ved å anvende kvantitativ data gir det oss muligheten til å analysere ved hjelp av statistiske analyseteknikker, og gjør det mulig å oppdage nye sammenhenger (Ringdal, 2018).

Vi vil innhente primærdata i form av et eksperiment. For å få tilstrekkelig informasjon og valide data var det nødvendig med synspunkter fra flest aktuelle respondenter. Det ville vært svært vanskelig og tidkrevende dersom vi hadde benyttet oss av dybdeintervju. Ved hjelp av at dataene våre kan uttrykkes i tall, har vi mulighet til å sammenligne respondentenes svar og trekke konklusjoner opp mot vår problemstilling. Vi har valgt å benytte SPSS i denne oppgaven som et sentralt verktøy i henhold til både registrering og analyse av data.

## 4.2 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Silkose, Olsson & Gripsrud, 2016). Det er mange valg som må tas stilling til når man skal gjennomføre en undersøkelse. Flere aspekter må tas i betraktning, noe som omhandler både hvem og hva som skal undersøkes. Fordi vårt eksperiment søker å finne årsakssammenhenger, krever det et kausalt design. Kausalt forskningsdesign betyr at man benytter en form for eksperiment. Hensikten er her å dokumentere en eventuell effekt på den avhengige variabelen gjennom manipulasjon av de uavhengige variablene (Silkose, Olsson & Gripsrud, 2016). Eksperiment er det ideelle kausale designet, og de sentrale elementer i denne typen design er sammenligning, randomisering, tidsseriedata og aktiv manipulasjon (Jacobsen 2005). De aktuelle respondentene i vårt eksperiment ble tilfeldig delt inn i såkalte eksperimentgrupper, hvor hver gruppe ble utsatt for forskjellige manipulasjoner av den uavhengige variabelen.

## 4.3 Rekruttering og utvalg

I utgangspunktet ønsket vi å innhente data fra hele populasjonen, altså det totale antallet av alle de relevante undersøkelsesenheter. Det er dog vanskelig å innhente pålitelig data fra hele populasjonen, noe som gjorde at vi måtte avgrense dataen til et mindre utvalg. Utvalget måtte derfor være representativt for populasjonen for å kunne trekke mest mulig korrekte slutninger fra den kvantitative modellen. Basert på dette, startet vi utvalgsprosessen med å kartlegge hvilken målgruppe med respondenter som ville gi mest mulig informative og pålitelig svar, samt sikre nødvendig spredning i alder, yrke, kjønn etc. Vi mente derfor at voksne mennesker i yrkesaktiv alder var en passende målgruppe å rette seg mot.

Videre så satte vi et minstekrav på 240 respondenter for eksperimentet og delte inn i fire ulike grupper slik at hver forskningsgruppe bestod av minimum 60 respondenter. Utvalget endte til slutt på 611 deltagere og 243 fullstendige respondenter. Det bestod hovedsakelig av voksne personer i enten arbeid eller studie, hvorav majoriteten ble rekruttert gjennom sosiale kanaler som Facebook og Instagram, samt personlige meldinger med spørsmål om å delta i undersøkelsen. Respondentene besvarte det webbaserte spørreskjemaet i tidsrommet 10. januar til 9. mars.

#### 4.4 Eksperiment design

Videre skal vi trinnvis gjennomgå hvordan eksperimentet ble gjennomført. Vi valgte å samle inn data og informasjon ved bruk av en spørreundersøkelse på Qualtrics. Formålet var å utforske hvem vi mener egner seg som gode ledere på bakgrunn av ulik grad og former av intelligens. Før respondentene begynner å svare på selve undersøkelsen blir det forklart at de ville bli presentert for en hypotetisk kandidat til en lederjobb. Vi ønsket å finne ut hvordan ulik grad og former av intelligens spiller inn på folks syn på gode lederegenskaper og sosiale ferdigheter. Spørreundersøkelsens deltagere ble derfor videre delt i fire grupper som ble presentert for hver sitt scenario. Alle blir presentert for Ole, en hypotetisk kandidat til en lederjobb. I forbindelse med utvelgelsesprosessen har Ole måttet gjennomgå en full psykologisk kartlegging, som innebærer en evnetest. Halvparten blir forklart at han gjorde det veldig dårlig på denne, mens resten blir presentert for et scenario hvor han har gjort det svært godt. Halvparten av de førstnevnte får vite at han har særdeles svak logisk-matematisk intelligens, mens resten får vite at han har tilsvarende svak verbal/språklig intelligens. Den andre halvparten blir presentert for de samme intelligensformene, men her har kandidaten gjort det svært godt.

*Gruppe I* blir informert om at Oles resultat på evnetesten viser at han har særdeles svak logisk matematisk intelligens. Han er i de nederste fem percentilene på denne typen intelligens og kan på folkemunne sies å ha matematiske lærevansker.

*Gruppe II* blir på samme måte informert om at Oles resultat på evnetesten viser at han særdeles svak verbal, språklig intelligens. Han er i de nederste fem percentilene på denne typen intelligens og kan på folkemunne sies å ha språklige lærevansker.

*Gruppe III* blir på den andre siden presentert for et scenario hvor Oles resultat på evnetesten viser at han særdeles høy logisk matematisk intelligens. Han er i de øverste fem percentilene på denne typen intelligens og kan på folkemunne sies å være et matematisk geni.

*Gruppe IIII* blir informert om at Oles resultat på evnetesten viser at han har særdeles høy verbal, språklig intelligens. Han er i de øverste fem percentilene på denne typen intelligens og kan på folkemunne sies å være et språklig geni.

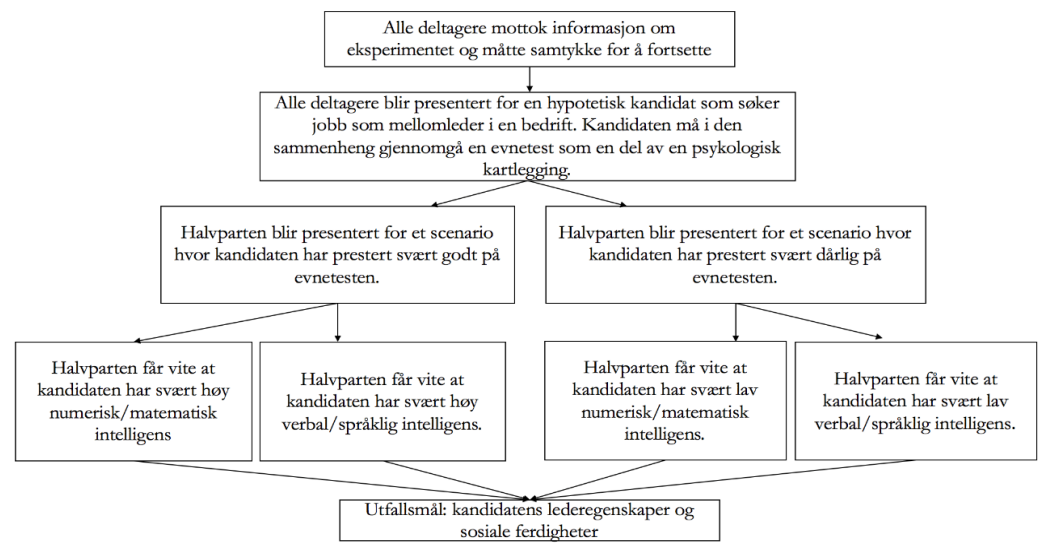
Vi ønsker videre å se hvordan denne informasjonen får deltakerne til å svare på resten av undersøkelsen. Spørsmålene vil derfor videre være identisk for de ulike gruppene til

tross for ulik informasjon om den hypotetiske lederkandidaten. Deltakerne i undersøkelsen vil bli bedt om å måle kandidatens grad av emosjonell intelligens, transformasjonsledelse, karisma og empati. Hver av disse vil få sin egen side i undersøkelsen og blir sjekket ved hjelp av 4-8 spørsmål. Deltagerne indikerer hvor enige de er med følgende påstander på en skala fra 1 til 7, der 1 = helt uenig og 7 = helt enig.

Videre vil respondenten bli bedt om å svare på hvorvidt de ville anbefalt kandidaten til lederjobben. Her blir de stilt tre spørsmål, hvor et av disse er omformulert til å sjekke hvorvidt svarene korrelerer med hverandre. Skalaen fra 1 til 7, der 1 = helt uenig og 7 = helt enig blir fortsatt benyttet.

Den tredje delen av undersøkelsen er kontrollspørsmål. Her blir kandidaten spurt om informasjonen oppgitt i startfasen av testen. Dette har betydning for å kunne si ut respondentene som ikke har engasjert seg eller fulgt med underveis i spørreundersøkelsen. Det kan være en sannsynlighet for at noen trykker helt tilfeldig for å komme seg videre og bli ferdig. Dette er irrelevant informasjon for oss benytte i eksperimentet, da informasjonen de har gitt oss ikke stemmer med deres synspunkt og meninger. Avslutningsvis ønsker vi å vite litt generelt om respondenten. Dette blir gjort gjennom spørsmål som omhandler alder, kjønn, lønn, sektor, stilling og utdanningsnivå.

**Figur 1: Oversikt over eksperimentets prosedyre**



## 4.5 Utfallsmål

Utfallsmålene vi har utarbeidet består av fem avhengige variabler, som består av en variasjon av ledd. Variablene ble brukt for å måle kandidatens lederegenskaper og sosiale ferdigheter og er følgende; generell transformasjonsledelse, karisma, empatisk lytting, emosjonell intelligens og anbefaling. Her ble spørsmålene for å måle samtlige av variablene, med unntak av anbefaling, hentet fra validerte studier. Dette gir økt reliabilitet og validitet til undersøkelsen, hvor vi med større sikkerhet kan si at spørsmålene måler det som er ønsket. Den første avhengige variabelen som blir målt omhandler hvorvidt den hypotetiske jobbkandidaten oppfattes å være *emosjonell intelligent*. Her ser vi på i hvilken grad deltakerne tror kandidaten er innforstått med sine og andres følelser. Under denne har vi utarbeidet fire uavhengige variabler for å måle kandidatens grad av emosjonell intelligens. Leddene som ble brukt til å analysere denne er hentet fra Law, Wong, Song (2004) sin studie om emosjonell intelligens og er følgende:

*Ole ser ut til å være den typen person som alltid vet hva hans venner føler ut ifra måten de oppfører seg på*

*Ole er flink til å observere andres følelser*

*Ole er sensitiv overfor andres følelser og sinnstilstand*

*Ole har nok god innsikt i følelsene til personer han omgås med*

Den andre avhengige variabelen omhandlet lederegenskaper hvor vi ønsket å se hva respondentene tenkte om kandidatens evner innen *generell transformasjonsledelse*. Transformasjonsledelse er den dominerende lederformen i dagens samfunn og vektlegger kommunikasjon og relasjoner innad i bedriften. Følgende 6 ledd, hentet fra Careless, Wearing & Mann (2000) sin studie om utviklingen av transformasjonsledelse, blir brukt til å måle variabelen:

*Ole ville formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden*

*Ole ville forholdt seg til medarbeiderne som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling  
oppmuntret og anerkjent medarbeiderne*

*Ole ville fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant medarbeiderne*

*Ole ville oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordret eksisterende antakelser*

*Ole ville vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes*

*Ole ville fremmet stolthet og respekt i andre, og inspirert gjennom å fremstå som svært kompetent*

Videre ønsket vi å se hvorvidt kandidaten oppfattes å være *empatisk* og dermed forstå egne og andres følelser. Evnen til å lytte og sette seg inn i andres situasjon er egenskaper som gjerne vektlegges og en forutsetning for lederskap og sosial intelligens. Denne har vi valgt å måle ved hjelp av 8 variabler hentet fra Bodie (2011) sin studie av valide måleenheter for empatisk lytting:

*Ole ser ut til å være den typen person som er sensitiv overfor det medarbeiderne ikke sier*

*Ole ser ut til å være den typen person som er klar over det som blir antydnet men ikke direkte sagt*

*Ole ser ut til å være den typen person som forstår hva den andre føler*

*Ole ser ut til å være den typen person som lytter mellom linjene etter mer enn bare ordene som blir sagt*

*Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han lytter ved å gi verbal anerkjennelse*

*Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han er åpen for vedkommendes ideer*

*Ole ser ut til å være den typen person som stiller spørsmål som viser at han forstår den andres situasjon*

*Ole ser ut til å være den typen person som bruker kroppsspråk for å vise at han lytter (f.eks å nikke med hodet)*

Den fjerde avhengige variabelen omhandler i hvilken grad den hypotetiske kandidaten oppfattes som *karismatisk*. Karisma er noe som gjerne vektlegges blant gode ledere og er derfor en vesentlig del av helhetsinntrykket av kandidaten. Denne ble målt ved hjelp av seks uavhengige variabler hentet fra Tskhay (2016) sin doktoravhandling om konseptualisering og validering av karisma:

*Ole ser ut til å være den typen person som har en sterk tilstedeværelse i rommet*

*Ole ser ut til å være den typen person som har evnen til å påvirke mennesker*

*Ole ser ut til å være den typen person som vet hvordan man skal lede en gruppe*

*Ole ser ut til å være den typen person som får folk til å føle seg komfortable*

*Ole ser ut til å være den typen person som ofte smiler til folk*

*Ole ser ut til å være den typen person som kan komme overens med hvem som helst*

Avslutningsvis ønsket vi å se på det samlede inntrykket av kandidaten. Vi ønsket derfor å se på hvorvidt deltakerne hadde *anbefalt* han til jobben som mellomleder. Den siste avhengige variabelen blir derfor i hvilken grad finner respondentene kandidaten kvalifisert til lederstillingen. Dette blir målt ved hjelp av tre uavhengige variabler, hvor en av disse fungerer som et kontrollspørsmål. Disse er følgende:

*Ole ser ut til å være godt egnet til lederjobben*

*Basert på disse resultatene anbefaler jeg ikke å gi lederjobben til Ole*

*Ole burde få jobben som mellomleder*

## 5.0 Resultater

Datainnsamlingen fra eksperimentet ble gjennomført ved hjelp av det internettbaserte spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics. Vi har videre benyttet oss av oss av IBM SPSS versjon 26 for å bearbeide og analysere dataen. For å trekke nødvendige slutninger, har det blitt gjort diverse korrelasjons- og variansanalyser.

### 5.1 Deskriptive data

For å kartlegge respondentenes bakgrunn, brukes gjerne deskriptiv data. Som tidligere nevnt, var vi ute etter et utvalg med spredning i alder, yrke, kjønn etc., samt mest mulig informative og pålitelige respondenter, noe som la grunnlaget for de variablene vi brukte for å samle nødvendig data. Gjennom deskriptiv statistikk, fikk vi dermed et raskt overblikk over relevant demografikarakteristika for utvalget, med den hensikt å sikre kvalitetsfull data og gi en dypere forståelse av resultatene.

Undersøkelsen ble delt som en link gjennom jobb, sosiale kanaler og til bekjente. Totalt var det 611 deltakere som klikket på linken og 243 deltakere som deltok i eksperimentet. Grunnet frivillig deltagelse er det relativt stor spredning mellom fullstendige deltakere og antall som har åpnet undersøkelsen. Det er også noe ulik besvarelse på de ulike spørsmålene i undersøkelsen. Undersøkelsen bestod av totalt 55 spørsmål, hvor besvarelse var valgfri. Som resultat av dette ser vi at enkelte spørsmål,

gjerning tidlig i undersøkelsen, har betydelig større svaroppslutning kontra spørsmålene mot slutten.

Av de 243 fullstendige deltakerne var 113 kvinner, og utgjorde 46,5%. 130 var menn, og utgjorde derav 53,5% av deltakerne. Undersøkelsen var primært for voksne mennesker i arbeid eller utdanning. Aldersspennet gikk fra 15 til 75 år, med en gjennomsnittsalder på 30 år. Av deltakerne går det frem at 2 har barneskole som høyeste utdanningsnivå (0,8%), 10 personer har fullført ungdomsskolen (4,1%), og 64 stk (26,2%) har utdanningsbakgrunn fra videregående skole. Ved høyere utdanning går det frem at 132 stk (54,1%) har bachelorutdanning ved høyskole/universitet og 35 stk (14,3%) har masterutdanning ved høyskole/universitet. 1 har doktorgrad (0,4%)

I spørsmålene angående ledererfaring, sektor og inntekt, har 171 stk av deltakerne (70,4%) svart at de ikke er leder, mens 55 stk (22,6%) har svart at de er mellomleder. 17 stk (7%) har her svart at de per i dag er toppleder. Av deltakerne er det 67 stk (27,5%) som jobber i offentlig sektor, og 134 stk (54,9%) som jobber i privat sektor. De som verken jobber i offentlig eller privat sektor, er 43 stk og utgjør (17,6%).

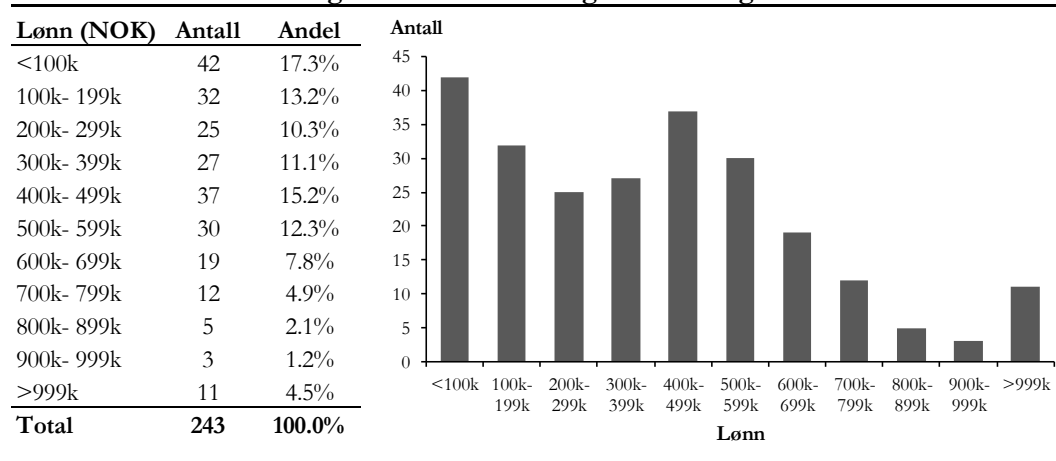
**Tabell 1: Demografikarakteristika ved respondentene**

	Karakteristika	n	%
<b>Alder</b>	15-34	184	77.0 %
	35-49	30	12.6 %
	50-75	25	10.4 %
<b>Kjønn</b>	Mann	130	53.5 %
	Kvinne	113	46.5 %
<b>Utdanning</b>	Barneskole	2	0.8 %
	Ungdomsskole	10	4.1 %
	Videregående	64	26.2 %
	Bachelor	132	54.1 %
	Master	35	14.3 %
	Doktorgrad	1	0.4 %
<b>Sektor</b>	Offentlig	67	27.5 %
	Privat	134	54.9 %
	Ingen	43	17.6 %
<b>Ledererfaring</b>	Ikke leder	171	70.4 %
	Mellomleder	55	22.6 %
	Toppleder	17	7.0 %



Når det kommer til variasjon i inntekt tjener 42 stk mellom 0-100.000 kr i året. 32 tjener mellom 100-200, 25 tjener mellom 200-300, 27 tjener mellom 300-400, 37 tjener mellom 400-500, 30 stk tjener mellom 500-600, 19 tjener mellom 600-700, 12 tjener mellom 700-800, 5 tjener mellom 800-900, 3 tjener mellom 900-1000 og 11 tjener over 1 million. Se modell for oversikt.

**Figur 2: Lønnsfordeling blant utvalget**



## 5.2 Korrelasjonsanalyse - Sammenheng mellom variablene

Det ble fremsatt fem hypoteser for å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Vi har i arbeidet med undersøkelsens resultat introdusert en korrelasjonsmatrise over samtlige variabler fra de ulike hypotesene. Gjennom en korrelasjonsmatrise, kan en undersøke hvorvidt det er en sterk eller svak korrelasjon mellom variablene, altså samvariasjonen mellom variablene. Korrelasjonsverdiene går fra -1 til 1, hvor verdien 1(-1) speiler en positiv (negativ) perfekt sammenheng mellom to målinger. Vi har tatt i bruk en standard indikator på korrelasjon, Pearsons produktmoment-korrelasjon (Pearson's  $r$ ), for å undersøke både styrke og retning på samvariasjonen mellom de ulike variablene. Selv om interkorrelasjoner ikke nødvendigvis trenger å gi veldig innsiktsfull informasjon, er det interessant å vurdere både styrke og retning. Ifølge Pallant (2013) indikerer en korrelasjon mellom 0 og  $\pm 0.3$  en svak sammenheng mellom variablene, en korrelasjon mellom  $\pm 0.3$  og  $\pm 0.5$  en moderat sammenheng, mens en korrelasjon mellom  $\pm 0.5$  og  $\pm 1.0$  er ansett å være sterk. I Tabell 2 viser vi gjennomsnitt, standardavvik og interkorrelasjoner mellom de relevante variablene i denne studien.

**Tabell 2: Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonsmatrise**

Variabler	N	Gj. snitt	Std. avvik	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1 EMOSJONELL INTELLIGENS</b>	270	4.14	1.63	1.000							
<b>2 TRANFORMASJONSLEDELSE</b>	275	5.05	1.64	.531**	1.000						
<b>3 EMPATISK LYTTING</b>	272	4.50	1.37	.653**	.704**	1.000					
<b>4 KARISMA</b>	289	4.58	1.56	.590**	.704**	.702**	1.000				
<b>5 ANBEFALING</b>	244	3.61	0.83	.456**	.613**	.625**	.646**	1.000			
<b>6 UTDANNING</b>	244	3.78	0.78	-0.039	-0.071	-0.096	-0.068	-0.097	1.000		
<b>7 ALDER</b>	239	30.03	12.14	-0.020	-0.124	-.131*	-0.078	-0.096	.154*	1.000	
<b>8 LØNN</b>	243	4.44	2.71	-0.022	-0.046	-0.076	-0.076	-0.061	.241**	.456**	1.000

\*p&lt;0.05, \*\*p&lt;0.01

Notat: Tabellen viser gjennomsnitt, standardavvik og en korrelasjonsmatrise for de ulike variablene

Som det går frem av matrisen, er det forholdsvis sterke korrelasjoner mellom samtlige av variablene som undersøkes i oppgaven. Noen av korrelasjonene er av særlig interesse, og viser sammenhenger som er spesielt vesentlig for problemstillingen i oppgaven. Vi nevner ikke korrelasjoner som er ubetydelige for problemstillingen vår. Den første signifikante positive sammenhengen finner vi mellom generell transformasjonsledelse og emosjonell intelligens [ $r=.531$ ,  $p<.01$ ]. Den andre positive sammenhengen finner vi mellom variablene emosjonell intelligens og empatisk lytting [ $r=.653$ ,  $p<.01$ ]. Det er så en signifikant positiv sammenheng mellom empatisk lytting og generell transformasjonsledelse [ $r=.704$ ,  $p<.01$ ]. Videre finner vi positiv sammenheng mellom emosjonell intelligens og karisma [ $r=.590$ ,  $p<.01$ ]. Vi ser også en signifikant positiv sammenheng mellom karisma og generell transformasjonsledelse [ $r=.704$ ,  $p<.01$ ]. Det er dertil en signifikant sammenheng mellom variablene karisma og empatisk lytting [ $r=.702$ ,  $p<.01$ ]. Alle de seks ovennevnte korrelerer sterkt med hverandre. Dette forteller oss at folk ser på variablene i høy grad av sammenlignende kvalitet. Med andre ord blir variablene sett på som ulike sider av samme sak.

Når det kommer til hvorvidt respondentene mener Ole egner seg som leder, ser vi at anbefaling korrelerer med både emosjonell intelligens, generell transformasjonsledelse, empatisk lytting og karisma. Variabelen anbefaling har en sterk positiv korrelasjon med variablene emosjonell intelligens [ $r=.613$ ,  $p<.01$ ], empatisk lytting [ $r=.625$ ,  $p<.01$ ] og karisma [ $r=.646$ ,  $p<.01$ ], samt en moderat positiv sammenheng til emosjonell intelligens [ $r=.456$ ,  $p<.01$ ]. På bakgrunn av dette ser vi at respondentene vektlegger de følgende egenskapene i sin oppfatning av gode ledere.

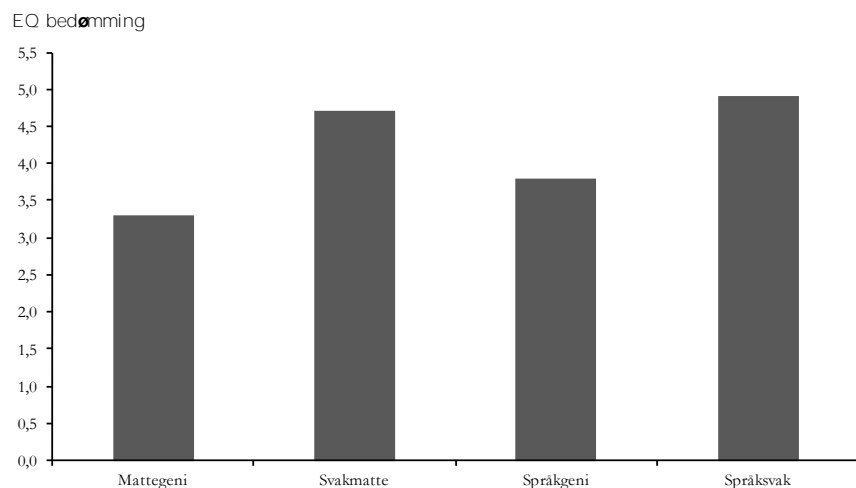
### 5.3 Test av mellomgruppeskjeller

Vi ønsket å finne ut hvorvidt det var signifikant forskjell mellom de ulike grad og former av intelligens til lederkandidaten, opp mot hypotesene våre. For å utforske mellomgruppeskjellene ble det benyttet enveis ANOVA-analyse, med LSD post hoc-test. Resultatene for de ulike variablene vil bli presentert i kommende kapittel.

#### 5.3.1 Emosjonell intelligens

Vår første hypotese tilsa at lederkandidaten ville bli vurdert som svakest på emosjonell intelligens om han hadde høy matematisk intelligens. For å utforske denne hypotesen utførte vi en ANOVA test som viste at det var signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler kandidatens emosjonelle intelligens [ $F(3) = 17.334, p < .001$ ]. Post hoc-testen viste at mattegeni hadde signifikant lavere emosjonell intelligens, sammenlignet svakmatte ( $p < .001$ ), sammenlignet språkgeni ( $p = .048$ ), og sammenlignet språksvak ( $p < .001$ ). Det var også signifikant forskjell mellom språkgeni og språksvak ( $p < .001$ ). Analysen viste imidlertid ingen signifikant forskjell mellom svakmatte og språksvak ( $p = 0.419$ ). Dette resultatet gir støtte for Hypotese 1. Figur 3 viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens emosjonelle intelligens.

**Figur 3: Bedømmelse av kandidatens emosjonelle intelligens**



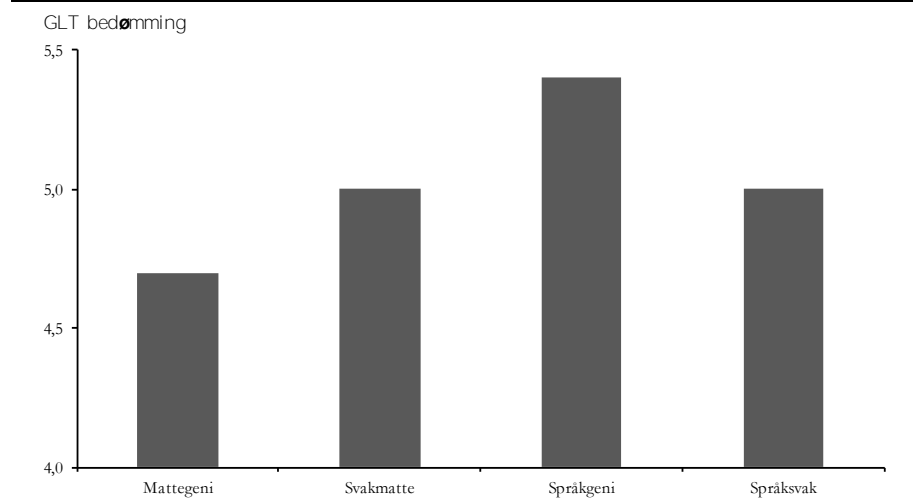
Notat: Figuren viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens emosjonelle intelligens

#### 5.3.2 Transformasjonsledelse

Vår andre hypotese tilsa at lederkandidaten ville bli vurdert som svakest på transformasjonsledelse om han hadde høy matematisk intelligens. Resultatet fra

ANOVA viste at det ikke var signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler kandidatens transformasjonsledelse [ $F(3) = 2.532, p = .057$ ]. Post hoc-testen viste at det var signifikant forskjell mellom mattegeni og språkgeni ( $p = .007$ ). Resten av mellomgruppeskjellene var ikke signifikante. Forskjellen på mellomgruppenivå samsvarer med Hypotese 2, men den kan ikke avkrefte nullhypotesen på et 5% signifikantnivå. Samlet sett gir dette resultatet delvis støtte for Hypotese 2. Figur 4 viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens transformasjonsledelse.

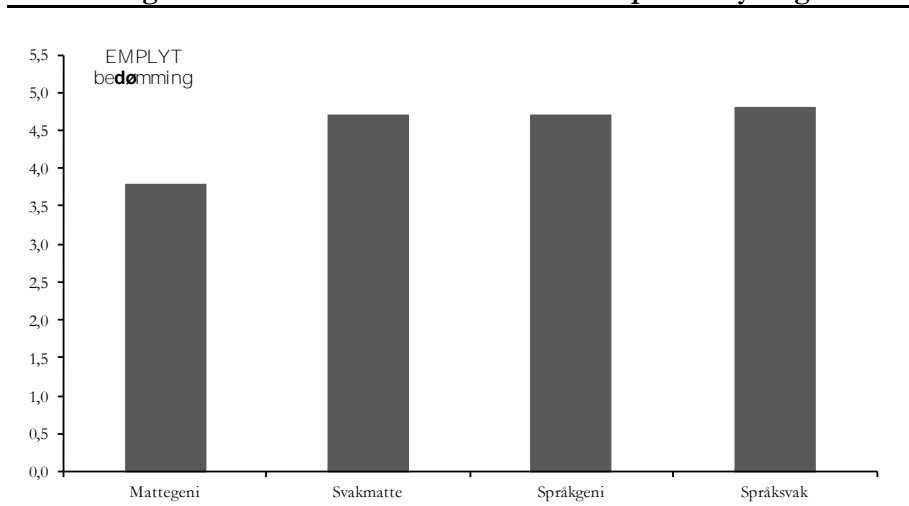
**Figur 4: Bedømmelse av kandidatens generelle transformasjonsledelse**



Notat: Figuren viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens generelle transformasjonsledelse

### 5.3.3 Empatisk lytting

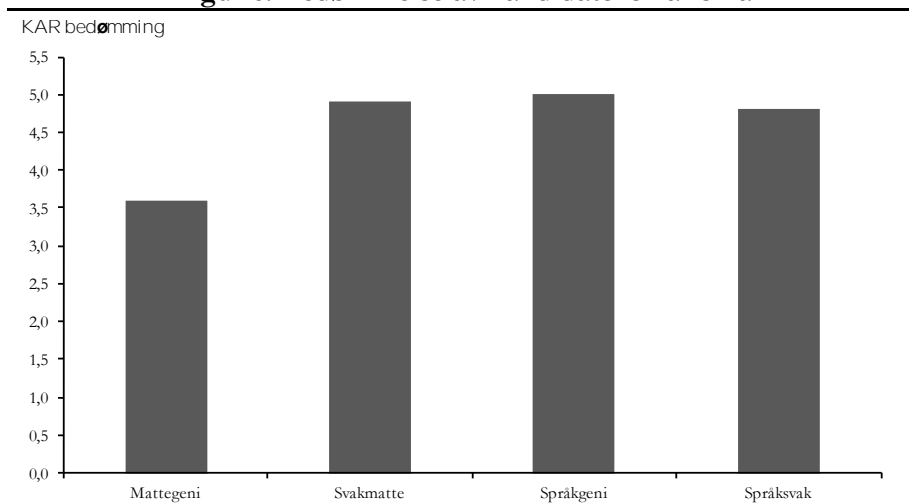
Vår tredje hypotese tilsa at lederkandidaten ville bli vurdert som svakest på empatisk lytting om han hadde høy matematisk intelligens. Resultatet fra ANOVA viste at det var signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler kandidatens empatiske lytting [ $F(3) = 7.877, p < .001$ ]. Post hoc-testen viste at det var signifikant lavere forskjell mellom mattegeni, sammenlignet svakmatte ( $p < .001$ ), sammenlignet språkgeni ( $p < .001$ ), og sammenlignet språksvak ( $p < .001$ ). Det var ikke signifikant forskjell mellom de resterende gruppene. Dette resultatet gir støtte for Hypotese 3. Figur 5 viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens empatiske lytting.

**Figur 5: Bedømmelse av kandidatens empatiske lytting**

Notat: Figuren viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens empatiske lytting

### 5.3.4 Karisma

Vår fjerde hypotese tilsa at lederkandidaten ville bli vurdert som svakest på karisma om han hadde høy matematisk intelligens. Resultatet fra ANOVA viste at det var signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler kandidatens karisma [ $F(3) = 14.145, p < .001$ ]. Post hoc-testen viste at det var signifikant lavere forskjell mellom mattegeni, sammenlignet svakmatte ( $p < .001$ ), sammenlignet språkgeni ( $p < .001$ ), og sammenlignet språksvak ( $p < .001$ ). Resten av mellomgruppeskjellene var ikke signifikante. Dette resultatet gir støtte for Hypotese 4. Figur 6 viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens karisma.

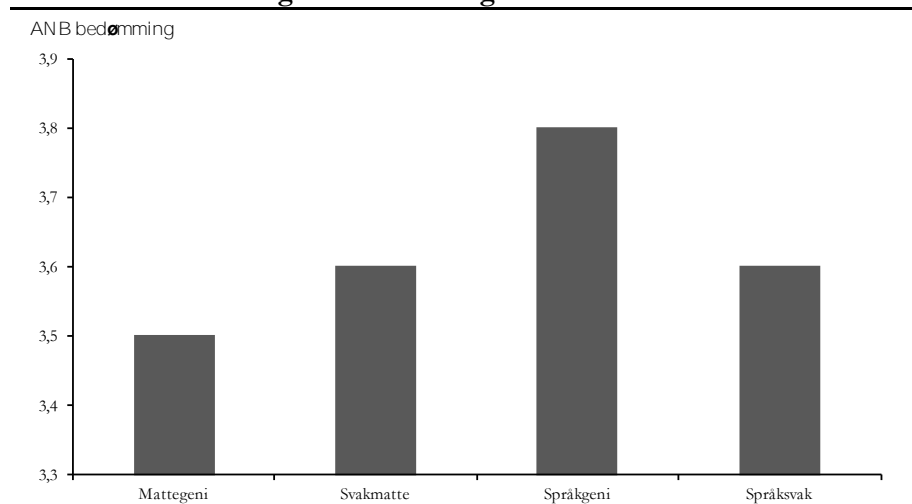
**Figur 6: Bedømmelse av kandidatens karisma**

Notat: Figuren viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse av kandidatens karisma

### 5.3.5 Anbefaling

Vår femte hypotese tilsa at lederkandidaten i mindre grad ville blitt anbefalt som leder om han hadde høy matematisk intelligens. Resultatet fra ANOVA viste at det ikke var signifikante mellomgruppesforskjeller på variabelen som måler om kandidaten ville blitt anbefalt til lederstillingen [ $F(3) = 1.422, p = .237$ ]. Post hoc-testen viste at det var signifikant forskjell mellom mattegeni og språkgeni ( $p = .043$ ). Resten av mellomgruppesforskjellene var ikke signifikante. Forskjellen på mellomgruppenivå samsvarer med Hypotese 5, men den kan ikke avkrefte nullhypotesen på et 5% signifikantnivå. Samlet sett gir dette resultatet delvis støtte for Hypotese 5. Figur 7 viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse om kandidaten ville blitt anbefalt til lederstillingen.

**Figur 7: Anbefaling av kandidaten**



Notat: Figuren viser de ulike gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse om kandidaten ville blitt anbefalt til lederstillingen

## 6.0 Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke menneskers antagelser om intelligensnivået til en ideell leder, her sett ved hvordan svært lav/svært høy oppnåelse på ulike intelligensformer påvirker lekfolks tanker om kandidatens lederegenskaper og sosiale ferdigheter. I denne delen av oppgaven skal vi drøfte funnene vi har gjort med bakgrunn i de fem hypotesene som er brukt for å besvare problemstillingen. Vi vil først diskutere resultatene i de ulike testene opp mot oppgavens teorigrunnlag, herunder både korrelasjon og ANOVA-tester. På bakgrunn av relevante funn i

undersøkelsen vil vi komme med teoretiske og praktiske implikasjoner, for å så ta for oss metodiske styrker og begrensninger, samt anbefaling for videre forskning.

Oppsummert finner vi en generell enighet blant respondentene, hvor samtlige av våre fem hypoteser blir helt eller delvis støttet. Respondentene opplever den matematisk evnesterke kandidaten som gjennomgående svakere på målevariablene våre for lederegenskaper og sosiale ferdigheter. Vi ser også at verbal og språklig intelligens oppleves ulikt, hvor den språklig evnesterke oppfattes som mest egnet på flere av variablene. Det er også høy korrelasjon mellom samtlige av de ulike variablene våre, som viser at respondentene opplever de som å måle det samme.

### **6.1 Drøfting av funn**

Målsetningen med denne oppgaven har vært å finne ut hvordan ulike former av intelligens spiller inn på folks syn på gode lederegenskaper. Vi fremsatte fem hypoteser i arbeidet med å besvare problemstillingen. Samtlige av disse bygger i sin helhet på at matematisk/logisk intelligens ville påvirke kandidatens lederegenskaper og sosiale ferdigheter i en negativ retning. Vi vil i det påfølgende kapitlet ta utgangspunkt i hypotesene våre for å diskutere funn som er fremkommet. Videre vil vi drøfte resultatene og analysene mot tidligere presentert teori.

Ut ifra hypotesene våre, forventet vi at respondentene ville vurdere kandidatens lederegenskaper og sosiale ferdigheter svakest ved høy matematisk intelligens. Vi testet derfor for forskjeller mellom de ulike gruppene av matematisk/logisk intelligens, med den forventning at mattegeni skulle være signifikant lavere enn samtlige av de resterende gruppene. Som det fremgår av post hoc-testen viste dette seg å være tilfellet til variablene: emosjonell intelligens, empatisk lytting og karisma. Vi ser fra ANOVA-analysen at det her er signifikante mellomgruppeskjeller for de overnevnte variablene. Videre ser vi fra post hoc-testen at mattegeni er signifikant lavere enn både mattesvak, språkgeni og språksvak, og vi kan dermed avkrefte nullhypotesene på et 5% signifikansnivå. Vi ser også tydelig, ut ifra gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse, at mattegeni blir vurdert lavest. Respondentene er altså svært enig i at kandidaten vil bli vurdert som svakest på emosjonell intelligens, empatisk lytting og karisma, om han har høy matematisk intelligens.

For de resterende variablene, generell transformasjonsledelse og anbefaling, viste analysene noe svakere statistisk kraft, og vi kan kun argumentere for at hypotesene delvis støttes. Her viste først og fremst ANOVA-analysen at det ikke er signifikante mellomgruppeskjeller på variablene. Videre viste post hoc-testen kun signifikant forskjell mellom mattegeni og språkgeni. Fortegnene på de resterende mellomgruppeskjellene samsvarte allikevel med våre forventninger, men variasjonen i resultatet er for stor slik at nullhypotesen ikke kan avkrefte på et 5% signifikansnivå. Ut ifra gjennomsnittsverdiene til deltakernes bedømmelse, ser vi tydelig at mattegeni blir vurdert lavest. Resultatene indikerer dermed, på et aggregert nivå, at respondentene vurderer kandidaten svakest på generell transformasjonsledelse og anbefaling ved høy matematisk intelligens. Vi argumenterer derfor for at hypotesene delvis støttes.

Studien vår viser altså gjennomgående at høy matematisk intelligens blir oppfattet som negativt for kandidatens lederegenskaper og sosiale ferdigheter. Som vist i diagrammene som måler gjennomsnittet til deltakernes bedømmelse ser vi en tydelig trend hvor høy matematisk intelligens blir vurdert lavest på samtlige av variablene. Det er videre også interessant å observere de resterende gruppene for matematisk/verbal intelligens. Vi ser nemlig også en tydelig trend hvor kandidaten vurderes som sterkest på variablene for lederegenskaper og sosiale ferdigheter om han har sterk verbal intelligens, med unntak av emosjonell intelligens. Variasjon i svarene er her for store til å kunne gi støtte for dette, men ut ifra gjennomsnittet i deltakernes bedømmelse indikerer resultatene at korrespondentene favoriserer kandidatens lederegenskaper ved sterk verbal intelligens.

I oppgavens teori ser vi en felles forståelse blant forskere og fagpersoner om at intelligens er en generell evne som korrelerer på tvers av ulike områder og former (Terman, 1925; Mönks, 1963; Persson, 1998). Generell intelligens, eller G-faktor, viser at et individ med eksempelvis god logisk og matematisk forståelse, vil være tilsvarende begavet i andre former for intelligens (Spearman, 1961). I studien vår ser vi likevel at respondentenes tilnærming til verbal og matematisk intelligens var svært ulik. Mens matematiske evner bidro til en generell skepsis til den hypotetiske kandidatens sosiale ferdigheter og lederegenskaper, gjorde verbal intelligens i stor grad det motsatte. Respondentene opplevde den verbalt begavede kandidaten som bedre på flere av målevariablene og mer egnet til lederstillingen. Dette til tross for at forskning viser at



intelligente mennesker på generelt grunnlag vil ha bedre kommunikative og emosjonelle ferdigheter (Egeland, 2019). G-faktoren står i direkte motstrid oppfatningen av at det å være høyt begavet kommer med en pris. Respondentenes oppfatning av personer med høy matematisk intelligens viser seg likevel det motsatte, hvor evnesvake trumfer den evnesterke matematiske kandidaten på samtlige av variablene.

Til tross for at forskning viser at intelligente mennesker både er smartere, sunnere og bedre menneskekjennere er det tydelig at stereotypiske fordommer fortsatt preger hvordan vi ser på intelligente mennesker. Stereotypiske fordommer er vanlige og har en betydelig rolle i hvordan vi mennesker ser på og oppfatter hverandre. (Fiske, 2018) Hvorfor vi oppfatter intelligente så betydelig annerledes enn realiteten kan grunne i at vi som enkeltindivid baserer oss på subjektive teorier og egne erfaringer til å danne oss et bilde (Baudson, 2016). Selv om nesten all forskning peker i motsatt retning, kommer den stereotypiske oppfatningen av intelligente i stor grad som et resultat av egne erfaringer og samfunnets oppfatning. I media blir "Begavet og intelligent" ofte presentert ved hjelp av ekstreme eksempler med sosiale handikap eller spesielle personlighetstrekk. Eksempler som Sherlock Holmes og Hermine Grang har blitt frontfigurer for den intelligente befolkningen, som resulterer i at dette blir knagger for den evnesterke stereotypen. Vi dømmer grupper på bakgrunn av emosjoner som beundring, forakt, misunnelse eller medlidenhet (Fiske, 2018) og ubevisste menneskelige reaksjoner kan derfor utfordre sunn fornuft. Som konsekvens blir de evnesterke og intelligente beskrevet som isolerte (Solano, 1987), introverte og nevrotiske (Baudson & Preckel, 2013). Resultatene i undersøkelsen bekrefter at denne stereotypiske forestillingen fortsatt har et sterkt rotfeste i oppfatningen vi har av intelligente individ og ledere.

I undersøkelsen ser vi at høy score på de ulike målevariablene for soft skills har en høy korrelasjon med hvorvidt kandidaten blir anbefalt i stillingen. I studien ble dette målt gjennom variablene emosjonell intelligens, transformasjonsledelse, empatisk lytting og karisma. Dette bekrefter at gode emosjonelle og sosiale ferdigheter blir verdsatt i lekfolks oppfatning av gode ledere. Ettersom de fleste lederstillinger krever samarbeid, kommunikasjon og fleksibilitet vil slike evner være med på å styrke prestasjon og resultat i de fleste yrker i dagens samfunn. I boken «People skills», rapporterer Robert Bolton at 80% av de som mislykkes på jobb gjør dette på grunn av manglende evne til å forholde seg til andre (Bolton, 1986). Daniel Goleman støtter dette med å hevde at

emosjonell intelligens er fire ganger så viktig som generell intelligens for suksessen til dagens ledere (Goleman, 1995).

I en perfekt verden ville den objektivt beste lederkandidaten vurderes utelukkende ut ifra kvalifikasjoner og ikke bli dømt på bakgrunn av fordommer og stereotypiske oppfatninger. Hadde imidlertid utvalget i undersøkelsen vår stått for selekteringsprosessen, ville ikke dette vært tilfellet. Den hypotetiske lederkandidaten med lav oppnåelse på både språklig og matematisk intelligens ble i høyere grad anbefalt til stillingen enn kandidaten med høy matematisk forståelse. Den matematisk evnesterke kandidaten ble også gjennomgående dårligere vurdert på samtlige av målevariablene for emosjonelle og sosiale ferdigheter. Objektivitet i en rekrutteringsprosess viser seg med andre ord å være vanskelig. Forskingen på området bekrefter at mennesker har enkelt for å bli blendet av både fordommer og stereotyper i en selekteringsprosess (Skorstad, 2015). Vi har lett for å plassere folk i bokser og som konsekvens kan dette påvirke viktige beslutninger i rekrutteringsprosessen, forfremmelser, samt evaluering av ledere og medarbeidere. Stereotypifellene kan resultere i dårligere beslutninger og kan ramme utsatte grupper som i vårt tilfelle gjelder evnesterke ledelseskandidater (Traavik, 2014).

Funnene i undersøkelsen og teori knyttet til fallgruver i rekrutteringen peker med andre ord mot at intelligente mennesker kan risikere å bli urettferdig behandlet i en rekrutteringsprosess. Vi søker personer som er lik oss selv, blir påvirket av førsteinntrykket og søker etter bekræftelser på allerede antatte oppfatninger (Skorstad, 2015). Intelligente mennesker vil falle utenfor «normalen» og vil i mange tilfeller ikke møte disse forventningene. Selv om forskning flere ganger har vist oss det motsatte, støtter vi som enkeltindivid oss likevel på egne inntrykk og erfaring for å danne oss et bilde.

## **6.2 Implikasjoner**

I resultatene er det funnet både teoretiske og praktiske implikasjoner, som vil presenteres her. Studien gir et viktig teoretisk bidrag innenfor forskning på menneskers oppfatninger om hvordan intelligens påvirker lederegenskaper og sosiale ferdigheter. Den tar for seg et felt med lite eksisterende forskning og kan derfor bidra med nye innfallsvinkler og kunnskap. Studien viser tydelige resultat og mellomgruppeskjeller som bekreftet våre antagelser om lekfolks oppfatning av høy oppnåelse på

matematiske evnetester som negativt for kandidatens sosiale ferdigheter. Den viser også i flere av utfallsmålene at høy verbal intelligens vil påvirke synet på kandidatens lederevner og sosioemosjonelle ferdigheter i en positiv retning. Det er med andre ord en generell forståelse blant respondentene om at ulike former for intelligens påvirker lederegenskaper og sosial intelligens ulikt. Som vi har sett i drøftingen, strider dette med mye av eksisterende forskning på området. Intelligens peker i sin helhet på evner som en korrelerende evne på tvers av ulike intelligensformer. Disse oppfatningene kommer derfor til utspill som stereotypiske fordommer og bygger grunnlaget på subjektive teorier og egne erfaringer. I teoretisk sammenheng vil studien bidra med å bekrefte at lekfolks oppfatning av intelligente individ fortsatt er preget av fordommer og stereotypiske oppfatninger. Den vil også vise at intelligensformen har stor betydning for hvordan mennesker oppfatter individets sosioemosjonelle evner og har betydningsfulle konsekvenser for synet på hvor egnet man er som leder.

I de praktiske implikasjonene gir studien forskningsbaserte, relevante innspill til hvordan man innretter rekrutteringsarbeidet for lederstillinger. Undersøkelsen kan også gi grunnlag for evaluering av prosessene rundt seleksjon og intervju av lederkandidater. I resultatene ser vi at kandidaten blir oppfattet som mer egnet til stillingen med uvanlig lav matematisk intelligens fremfor høy oppnåelse. Det vil med andre ord bety at dette er ferdigheter evnesterke lederkandidater ikke burde fronte i en selekteringsprosess. Satt litt på spissen vil en kandidat til en lederstilling komme bedre ut ved å fremstå som evnesvak på dette området. Sett fra bedriften sitt perspektiv kan dette føre til at gode høyt intelligente kandidater kan bli utelukket i rekrutteringsprosessen på bakgrunn av fordommer og stereotypiske forestillinger. Bedrifter burde derfor passe på at de har oppdatert informasjon og riktig kunnskap innenfor dette området. De må sette seg mål om å holde seg forskningsbasert og ikke fordomsbasert.

### **6.3 Begrensing**

I de fleste eksperiment vil det forekomme begrensninger til studiens validitet som konsekvens av begrenset tid eller ressurser. Vi vil i dette avsnittet presentere ulike faktorer ved studien som kan føre begrensning i validitet og holdbarhet. I eksperimentet ble det benyttet en utfallsmåling hvor en begrensning kan være at respondentene tolker ulike påstander og begrep forskjellig. I vårt eksperiment kan dette gjøres gjeldende ved at lekfolks oppfatning av høy og lav oppnåelse på evnetestene kan tolkes ulikt. Det kan

også oppstå varierende tolkninger for de ulike utfallsmålene. Ved begrep- eller tolkningsfeil av spørsmål kan det påvirke hvilken retning vi ønsket at spørsmålene skulle bli tolket (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Vi har likevel tatt grep for å minimere risikoen for dette ved å benytte spørsmål fra validerte studier.

Det er også vesentlig å trekke frem at eksempelet i eksperimentet vårt er fiktivt, og kan derfor anses som en begrensning ved at mennesker synes dette er vanskelig å se for seg eller tenke direkte konsekvenser av. Scenarioet vi bruker i undersøkelsen er også testet med to noe ekstreme ytterpunkt, hvor kandidaten enten er å anse som geni eller idiot. Dette kan føre til at det hypotetiske tilfellet kan oppleves som urealistisk eller lite relaterbart. Dette ble likevel benyttet for å understreke forskjellene og få et tydelig resultat.

Når det kommer til utvalget begrenser dette seg til den norske befolkningen, som fører til at studien ikke kan sies å være representativ for andre land. Den norske befolkningen er preget av et samfunn med likestilling, høyt utdanningsnivå, velferd og økonomisk stabilitet. Dette er kvaliteter med respondentene som vil kunne prege besvarelsen og resultatet i undersøkelsen. For å representere en større del av befolkningen må det også inkluderes respondenter fra andre samfunn for sikre tilstrekkelig mangfold og bredde i resultatet.

#### **6.4 Anbefaling til videre forskning**

Resultatene fra undersøkelsen viser et tydelig bilde av fordommer mot utvalgte former for intelligens. Det gir et viktig teoretisk bidrag og kan være med på å belyse et lite berørt tema i det psykologiske og organisasjonsteoretiske fagfeltet. Studien viser et spennende og tydelig resultat som har stort potensial for videre forskning. Det finnes i dag få studier på temaet og et mulig forslag for fremtidige studier kan være å undersøke et bredere omfang av intelligensformer for et mer nyansert bilde. For å kunne øke studiens validitet og generaliserbarhet vil det også være relevant å omfatte et større utvalg. Ved å inkludere respondenter fra andre nasjoner vil vi kunne se et mer representativt resultat uavhengig av norsk kultur og holdninger.

Det kan også være interessant å se på hvordan slike oppfatninger utspiller seg blant faktiske ledere og rekrutterer. Kvalitative intervju kan trolig gå mer i dybden på disse fenomenene, og gi oss relevant informasjon knyttet opp deres oppfatning av

evnesterke stillingskandidater. Dette i kombinasjon med ny forskning og et bredere og større utvalg vil bidra til et bredere perspektiv og mer nyansert bilde av temaet.

## 7.0 Konklusjon

*“Hva kjennetegner lekfolks antagelser om intelligensnivået til en ideell leder?”*

Stereotypiske oppfatninger av grupper på feil grunnlag kan ha store konsekvenser for både gruppen det gjelder og samfunnet forøvrig. I en verden som ikke lenger kan leve utelukkende av naturlige ressurser, er vi avhengig av intelligente mennesker til å løfte, bedre og utvikle samfunnet. Evnesterke mennesker er derfor viktige ressurser i dagens teknologiske samfunn.

Hensikten med denne studien var å avdekke lekfolks antagelser om forholdet mellom intelligens og gode lederegenskaper samt sosiale ferdigheter. Teorien som oppgaven tok utgangspunkt i, ble i store trekk hentet fra artikler i noen av de mest kresne tidsskriftene innen ledelse- og psykologifeltet. Det er derfor stor grunn til å ha tillit til oppgavens kildemateriale. Resultatet viser en generell enighet blant respondentene, hvor kandidatens intelligens påvirker respondentens oppfatning av både lederegenskaper og sosiale ferdigheter. Ved svært god matematisk/logisk intelligens opplever respondentene kandidaten som signifikant dårligere på samtlige av målevariablene våre. Kandidaten oppleves mer sosial kompetent og skikket for en lederstilling med både svært lav matematisk og språklig intelligens. Verbal intelligens oppleves positivt for lederegenskaper og sosiale ferdigheter og foretrekkes blant flertallet av respondentene.

Studien gir et viktig teoretisk bidrag innenfor forskning på menneskers oppfatninger om hvordan intelligens påvirker lederegenskaper og sosiale ferdigheter. I et samfunnsperspektiv gir våre forskningsfunn en tankevekkende innsikt. At lekfolks oppfatninger i såpass sterk grad er styrt av fordommer mot evnesterke ledere, kan se ut til å ha betydning også for de valgene vi gjør som statsborgere med demokratiske rettigheter. Ved stemmerurnen tar vi ledervalg med langt større konsekvenser enn i bedriftenes ansettelsesprosesser.

I Norge spiller statsminister Erna Solberg med åpne kort om egne lese- og skrivevansker og slapper gjerne av med en runde «Pokemon Go» på mobiltelefonen i stortings salen uten å miste tilhengere. Tvert imot; Åpenhet og folkelighet ser ut å gjøre

henne mer populær som leder (Elnan, 2016). Hennes politiske motstander Jonas Gahr Støre blir sett på som elitistisk og lite folkelig. Utdanningen hans fra utenlandske prestisjeuniversitet gir ingen høy stjerne blant det brede lag av befolkningen. Hans solide politiske erfaring og internasjonale nettverk i topp-politikken gir heller ikke økning i oppslutningen her hjemme. Om vi sikter bredere, mot det globale politiske bildet, ser vi skremmende tendenser til at enkel retorikk, uriktig omgang med fakta og kunnskapsløse beslutningsgrunnlag preger dagsorden fra flere av lederne i verdens største og mektigste land, være seg Russland, Kina eller nå sist, et USA i flammer.

Om forskningsbaserte innsikter om evnersterke menneskers potensiale som gode ledere fikk større utbredelse i befolkningen, er det grunn til å tro at de holdninger som per tid tillater oss å avvise potensielt bedre ledere enn de sittende, gradvis kunne bli endret. Verdenssamfunnet trenger de beste blant oss i lederstolene, med de åpenbare utfordringene vi står ovenfor og må løse sammen. Vi tillater oss å håpe at vårt bidrag kan være et lite steg i riktig retning, og ønsker å arbeide videre med formidling av de interessante resultatene fra undersøkelsen i denne oppgaven.

## Kilder

- Abelman, R. (1992). *Some Children Under Some Conditions: TV and the High Potential Kid*. Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talented.
- Academic Work. (2019). *Young Professional Attraction Index*. Hentet fra: <https://www.academicwork.no/om-oss/ypai-2019->
- Antonakis, J. (2011). Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *Sage Handbook of Leadership* (pp. 269-285). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arnold, J., R. Randall, and F. Patterson, Individual differences, in *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*, 6<sup>th</sup> edition, 2016. Harlow: Pearson.
- Bar-On & J. D. A. Parker, (2000), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 320– 342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1992). Assessing the charismatic leader. In M. Syrett & C. Hogg, *Frontiers of leadership* (414-418). Blackwell: Oxford, U.K.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Riggio R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Baudson, T. G. (2016). The Mad Genius Stereotype: Still Alive and Well. *Frontiers in Psychology*, 7(368).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00368>
- Baudson, T. G., and Preckel, F. (2013). Teachers' implicit personality theories about the gifted. *School Psychol. Q.* 28, 37–46.  
<https://doi.org/10.1037/spq0000011>
- Becker, G. (1978). *The Mad Genius Debate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and Evidence of Validity Within the Interpersonal Domain. *Communication Quarterly*, 59(3), 277-295.  
<https://doi.org/10.1080/01463373.2011.583495>

- Bodie, G. D., Worthington, D. L., Imhof, M., & Cooper, L. (2008). What would a unified field of listening look like? A proposal linking past perspectives and future endeavors. *International Journal of Listening*, 22, 103–122.  
<https://doi.org/10.1080=10904010802174867>
- Bolton, R. (1986). *People Skills*. Washington: Toucstone.
- Bratton, J., Gold, J. (2007) *Human Resource Management: Theory and Practice*. (4th ed). London: Palgrave Macmillan.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cathrine Elnan. (2016, 5. oktober). Erna Solberg tok fram Pokémon Go i stortingssalen. Hentet fra:  
[https://www.nrk.no/kultur/erna-solberg-tok-fram-pokemon-go-i-stortingssalen-1.13164504?fbclid=IwAR1KSV0jBGUbuBh3YK\\_33oKfQSeS8u09yVi\\_znqiO\\_kq6HcI8\\_VWGxnVThQ](https://www.nrk.no/kultur/erna-solberg-tok-fram-pokemon-go-i-stortingssalen-1.13164504?fbclid=IwAR1KSV0jBGUbuBh3YK_33oKfQSeS8u09yVi_znqiO_kq6HcI8_VWGxnVThQ)
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).
- Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 360-379.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0087>
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Caruso, R. D. & Wolfe, J. C. (2001). Emotional intelligence in the workplace. I J. Ciarrochi, J.P. Forgas & J.D. Mayer. *Emotional Intelligence in everyday life. A scientific enquiry*. (24-45). New York: Psychology Press.
- Center for Creative Leadership. (u.å.). *The Importance of Empathy in the Workplace*. Hentet fra:  
[https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/empathy-in-the-workplace-a-tool-for-effective-leadership/?fbclid=IwAR327TxxscUxKaP9eG4MiK2NPK-S-kskOv5XrqzRxgu2EhU\\_ZsRPa8BlkaU](https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/empathy-in-the-workplace-a-tool-for-effective-leadership/?fbclid=IwAR327TxxscUxKaP9eG4MiK2NPK-S-kskOv5XrqzRxgu2EhU_ZsRPa8BlkaU)
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488.  
<http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Cross, T. L. (2005). Nerds and geeks: society's evolving stereotypes of our students with gifts and talents. *Gift. Child Today* 28, 26–27, 65.  
<https://doi.org/10.1177/107621750502800406>



- Dai, D. Y. (2010). *The Nature and Nurture of Giftedness*. New York, NY: Teachers College Press.
- Egeland, J. (2019, 26. februar). Er høyt intelligente mer sosialt klønete enn andre?. Hentet fra:  
[https://www.siv.no/om-oss/nyheter/er-hoyt-intelligente-mer-sosialt-klonete-enn-andre?fbclid=IwAR0TlHeyA00tnEpFt1P7aOyKwtg6mu\\_3\\_FyiMqWLIIdsxNe81GbHnAE2kP3o](https://www.siv.no/om-oss/nyheter/er-hoyt-intelligente-mer-sosialt-klonete-enn-andre?fbclid=IwAR0TlHeyA00tnEpFt1P7aOyKwtg6mu_3_FyiMqWLIIdsxNe81GbHnAE2kP3o)
- Evenson, R. (1999). Soft Skills, Hard Sell. *Techniques*, 74(3).
- Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. London: Sage.
- Fiske, S. T. (2018). Stereotype Content: Warmth and Competence Endure. *Association for Psychological Science*, 27(2), 67–73.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., and Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends Cogn. Sci.* 11, 77–83.  
<https://doi.org/10.1016/j-tics.2006.11.005>
- Gallagher, J. J. (1990). Editorial: the public and professional perception of the social and emotional status of gifted children. *J. Educ. Gift.* 13, 202–211.  
<https://doi.org/10.1177/016235329001300302>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books Inc.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* *Harvard Business Review*, 92–102.
- Gottfredson, L. S. (1994). Mainstream Science on Intelligence: An Editorial With 52 Signatories, History, and Bibliography. *Wall Street Journal*, 24(1), 13-23.
- Grønhaug, K. , Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hetland, H. R. (2008, 1. mars). Transformasjonsledelse: inspirasjon til endring. Hentet fra:  
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493- 504
- Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D. The Dark Side of Charisma: Measures of Leadership. Ed. K. E. Clark and M. B. Clarke. *West Orange, NJ: Leadership Library of America*, 1990. 343-54.

- Human, H. (2013, 7. Juli) 5 Ways to Be Objective in Your Hiring Process. (Blogginnlegg). Hentet fra:  
[https://www.huffingtonpost.com/heather-huhman/5-ways-to-be-objective-in\\_b\\_3230722.html](https://www.huffingtonpost.com/heather-huhman/5-ways-to-be-objective-in_b_3230722.html)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Janusik, L. (2007). Building listening theory: The validation of the Conversational Listening Span. *Communication Studies*, 58, 139–156.  
<https://doi.org/10.1080=10510970701341089>
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utg, Oslo: Abstrakt forlag.
- Law, K. S., Wong, C.-S. & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lowe, K. B., & Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385 – 425.
- Mackintosh, N. J. (2011). *IQ and Human Intelligence: Second Edition*. Cambridge: Oxford University Press.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport) Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Martinsen, Ø. L. & Glasø, L. (2013, 12. november). Personlighet til å lede. Hentet fra:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/11/personlighet-til-a-lede/>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (3–34). New York: Basic Books.
- Morreale, S., Rubin, R. B., & Jones, E. (Eds.). (1998). Speaking and listening competencies for college students. Washington, DC: National Communication Association.
- Mönks, F. J. (1963). Contributions to the research on giftedness in childhood and adolescence. *Arch. Gesamte Psychol.* 115, 362–382.
- Neel, A. F. (1964). What Does IQ Really Mean?. *Department of Pediatrics*, 3(6),374-378.

<https://doi.org/10.1177/000992286400300611>

- Neihart, M. (1999). The importance of giftedness and psychological wellbeing: what does the empirical literature say? *Roepfer Rev.* 22, 10–17.  
<https://doi.org/10.1080/02783199909553991>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and practice.* Third edition. New York: Sage.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual.* Buckingham: Open University Press.
- Persson, R. S. (1998). Paragons of virtue: teachers' conceptual understanding of high ability in an egalitarian school system. *High Abil. Stud.* 9, 181–196.  
<https://doi.org/10.1080/1359813980090204>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, S., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Helen, R. (2017). *The Science of Empathy.* *Journal of Patient Experience.* 4(2): 74–77. Published online 2017 May 9.  
<https://doi.org/10.1177/2374373517699267>
- Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (199–215). Alexandria: Miles River Press.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold, 4. utgave: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, N. (1985). Transforming Leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023–1046.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75, 453-465.  
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009). *Research Methods For Business Students.* (5th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Nawa Journal of Communication*, 2(1), 146-154. NUST of Namibia, Department of Communication.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum.* Hentet fra:  
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

- Silkoset, R., Olsson, U. H. & Gripsrud, G. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal forlag.
- Soft Skills. (u.å.) I *Collins Dictionary*. Hentet fra:  
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/soft-skills>
- Solano, C. H. (1987). Stereotypes of social isolation and early burnout in the gifted: do they still exist? *J. Youth Adolesc.* 16, 527–539.  
<https://doi.org/10.1007/BF02138819>
- Spearman, C. (1961). "General Intelligence" Objectively Determined and Measured. In J. J. Jenkins & D. G. Paterson (Eds.), *Studies in individual differences: The search for intelligence* (p. 59–73). Appleton-Century-Crofts.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.) (1957). *Leader behavior: It's description and measurement*. Research monograph number 88. Bureau of Business research. The Ohio State University.
- Sundet, J. M. (2015). *Hva er intelligens*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tandberg, H.A. (1914). *Moderne Frenologi*. Kristiania.
- Terman, L. M. (1925). *Genetic Studies of Genius*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Traavik, L. E. M (2014, 28. mai). Slik unngår du stereotypifellene. Hentet fra:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/05/slik-unngar-du-stereotypifellene/>
- Tskhay, T. (2016). Charisma in everyday life: Conceptualization and validation of the General Charisma Inventory (Doktoravhandling, Department of Psychology University of Toronto).
- Tskhay, K. O., Xu, H., & Rule, N. O. (2014). Perceptions of leadership success from nonverbal cues communicated by orchestra conductors. *The Leadership Quarterly*, 25, 901-911.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Oxford University Press/Nks forlaget.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkley, CA: University of California Press. (Original work published 1922)
- Wennberg, B. (2001). *EQ: Emosjonell intelligens i livet og på jobben*. Oslo: NKS Forlaget.

- Witkin, B. R., & Tochim, W. W. K. (1997). Toward a synthesis of listening constructs: A concept map analysis. *International Journal of Listening*, 11, 69–87.  
[https://doi.org/10.1207=s1932586xijl1101\\_5](https://doi.org/10.1207=s1932586xijl1101_5)
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811.  
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01576.x>
- Yammarino, F. J., & Bass, B. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark, & M. B. Clark, (Eds.), *Measures of leadership* (171-184). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Fifth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

## Vedlegg

## Vedlegg 1: Spørsmål fra undersøkelsen og Cronbach's alfa

Spørsmål	Cronbach's alfa
<b>Generell transformasjonsledelse</b>	<b>0.870</b>
Ole ville formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden?	
Ole ville forholdt seg til medarbeiderne som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling oppmuntret og anerkjent medarbeiderne?	
Ole ville fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant medarbeiderne?	
Ole ville oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordret eksisterende antakelser?	
Ole ville vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes?	
Ole ville fremmet stolthet og respekt i andre, og inspirert gjennom å fremstå som svært kompetent?	
<b>Emosjonell intelligens</b>	<b>0.883</b>
Ole ser ut til å være den typen person som alltid vet hva hans venner føler ut ifra måten de oppfører seg på?	
Ole er flink til å observere andres følelser?	
Ole er sensitiv overfor andres følelser og sinnstilstand?	
Ole har nok god innsikt i følelsene til personer han omgås med?	
<b>Empatisk lytting</b>	<b>0.842</b>
Ole ser ut til å være den typen person som er sensitiv overfor det medarbeiderne ikke sier?	
Ole ser ut til å være den typen person som er klar over det som blir antydnet men ikke direkte sagt?	
Ole ser ut til å være den typen person som forstår hva den andre føler?	
Ole ser ut til å være den typen person som lytter mellom linjene etter mer enn bare ordene som blir sagt?	
Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han lytter ved å gi verbal anerkjennelse?	
Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han er åpen for vedkommendes ideer?	
Ole ser ut til å være den typen person som stiller spørsmål som viser at han forstår den andres situasjon?	
Ole ser ut til å være den typen person som bruker kroppsspråk for å vise at han lytter?	
<b>Karisma</b>	<b>0.834</b>
Ole ser ut til å være den typen person som har en sterk tilstedeværelse i rommet?	
Ole ser ut til å være den typen person som har evnen til å påvirke mennesker?	
Ole ser ut til å være den typen person som vet hvordan man skal lede en gruppe?	
Ole ser ut til å være den typen person som får folk til å føle seg komfortable?	
Ole ser ut til å være den typen person som ofte smiler til folk?	
Ole ser ut til å være den typen person som kan komme overens med hvem som helst?	
<b>Anbefaling</b>	<b>0.807</b>
Ole ser ut til å være godt egnet til lederjobben?	
Basert på disse resultatene anbefaler jeg ikke å gi lederjobben til Ole?	
Ole burde få jobben som mellomleder?	
Notat: Tabellen viser samtlige spørsmål fra spørreundersøkelsen fordelt på de ulike variablene for lederegenskaper og sosiale ferdigheter med tilhørende Cronbach's alfa	