



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - B

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	04-10-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	02-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10146  IN04  B  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn:

### Informasjon fra deltaker

Tittel \*:

Navn på veileder \*:

Inneholder besvarelsen  Nei  Ja  
konfidensielt materiale?:  Kan besvarelsen offentliggjøres?:

### Gruppe

Gruppenavn:   
Gruppenummer:   
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Er det sammenheng mellom personlighet  
og ledelse – hva sier forskningen?

Eksamenskode og navn:  
**MAN 50691 – Samspill og ledelse;  
anvendt organisasjonspsykologi**

Innleveringsdato:  
02.05.2022

Stuedsted:  
BI Bergen

---

## Innholdsfortegnelse

### 1. Innledning

1.1 Valg av tema .....	side 3
1.2 Problemstilling .....	side 4
1.3 Avgrensing av tema .....	side 4

### 2. Personlighet - teori

2.1 Trekkteori .....	side 6
2.2 Femfaktorteori .....	side 8

### 3. Ledelse - teori

3.1 Trekkteori .....	side 21
3.2 Femfaktorteori .....	side 21

### 4. Diskusjon personlighet og ledelse

4.1 Personlighet og ledelse .....	side 24
4.2 Personlighet, ledelse og situasjon .....	side 30
4.3 Avslutning .....	side 36

---

## Sammendrag

Artikkelen «Lederes personlighet: Hva sier forskningen?» av Øyvind Lund Martinsen og Lars Glasø, begge professor i organisasjonspsykologi, viser til nyere forskning som støtter ideen om at lederes personlighet har betydningsfulle konsekvenser for det å bli leder, det å bli en effektiv leder og det å utvise gunstige atferdsformer i rollen som leder. Her defineres personlighet som individets karakteristiske måter å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd.

Trekkteori og trekkperspektivet på ledelse er belyst gjennom flerfoldige vitenskapelige studier og personlighetstrekk kan synes å ha betydning for både det å bli leder og det å være effektiv i lederrollen. Det har vært forsket svært mye på fem-faktormodellen, som er det mest utbredte perspektivet på personlighet i arbeidslivssammenheng, og det tyder på at fem-faktorteorien har klar relevans for ulike forhold i arbeidslivet. Metastudier har blant annet vist at de fem trekkene har implikasjoner for kreativitet, akademisk prestasjon og jobbprestasjon. Andre studier viser til betydningsfulle sammenhenger forbundet med karakterstyrke basert på personlighet og effektivitet i topplederrollen.

I forhold til situasjonsperspektivet har organisasjonsforskere vært, og er, til dels uenige om hvor stor rolle personlighet spiller i arbeidslivssammenheng. Forskning kan tyde på at både leders personlighet og det sosiale samspill spiller en rolle siden atferd delvis er basert på personlighet. Situasjonelle faktorer kan påvirke konteksten slik at situasjonen man befinner seg i kan være både gunstig og ugunstig i påvirkning mellom leder og medarbeidere. Teorien sier at personlighet skal påvirke atferd, noe som igjen har innflytelse på en leders medarbeidere og dermed på en leders rolle.

Martinsen og Glasø oppsummerer forskningen på personlighet og ledelse med at «Det synes å være liten tvil om at det er til dels sterke sammenhenger mellom personlighet, det å bli leder (i motsetning til noe annet), effektivitet i rollen som leder og sentrale atferdsformer i rollen som leder».

---

## 1. Innledning

De fleste av oss er opptatt av å trives i jobb og vi er ofte avhengig av vår nærmeste leders relasjonelle ferdigheter og hans eller hennes evne til blant annet å motivere og å skape et godt samspill på arbeidsplassen. Etter mange år i arbeidslivet i privat sektor har jeg erfart at det er en utbredt oppfatning at lederens personlighet; typiske tankesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd har stor betydning for det å lede på effektive måter og det å berike en arbeidssituasjon.

I dagens norske arbeidsliv finnes det en rekke ledere som med ulik bakgrunn og personlighet, leder både små og store bedrifter. Så, hvor mange ledere finnes det egentlig i Norge? [SSB's anslag over ledere](#) (2017-tall) viser at norske kommuner til sammen har 33 000 ledere, de statlige lederne teller 16.000, mens det er hele 160.000 ledere i privat sektor. Vi har ofte en klar oppfatning av at det er vesentlig hvem som besitter disse posisjonene, og at det er individuelle forskjeller i personlighetene til dem som leder. Med så mange ledere på ulike nivåer og i ulike sektorer er det ganske interessant å se nærmere på forskning og sammenhenger rundt personlighet og ledelse.

### 1.1 Valg av tema

Et godt lederskap er viktig for å bringe virksomheten i den retningen den ønsker. I fagartikkelen «Lederes personlighet: Hva sier forskningen?» som er publisert i Magma 0514 skriver professor Øyvind Lund Martinsen og professor Lars Glasø: «Ledelse er en funksjon, en jobb og etter hvert også en profesjon som kjennetegnes av samspill mellom leder og medarbeider ut fra deres ulike roller. Samspillet skjer innen rammen av organisasjonens situasjon, formål og mål. God ledelse dreier seg om gunstig påvirkning av medarbeidere slik at de responderer adekvat ut fra måloppnåelse. Påvirkningen skjer gjennom lederes væremåte og kommunikasjon, noe som tilsier at personlighet spiller en rolle siden atferd delvis er basert på personlighet».

Historisk har organisasjonsforskere vært uenig om hvor stor rolle personlighet spiller i arbeidslivssammenheng. Noen forskere har ment at personlighet spiller mindre rolle, mens andre hevder det motsatte. Dette ønsker jeg å se nærmere på.

---

## 1.2 Problemstilling

Hvilke personlighetstrekk karakteriserer kompetanse for ledelse og hvordan virker ulike personlighetstrekk inn på samhandling og samarbeid i arbeidslivet? Kan vi måle personlighetsegenskaper på en tilfredsstillende måte, og benytte kunnskapene slik at vi kan rekruttere «rett mann på rett plass»?

Jeg har på bakgrunn av første del (ikke andre del; norske ledesers personlighet) av fagartikkelen til Martinsen og Glasø, som jeg har benyttet som rammeverk for denne oppgaven, kommet frem til følgende problemstilling:

### *Er det sammenheng mellom personlighet og ledelse?*

I oppgaven vil jeg belyse flere spørsmål knyttet til denne problematikken: Hva karakteriserer vår personlighet, og hvilke trekk benyttes for å beskrive vår personlighet og er personlighet viktig i ledelse?

## 1.3 Avgrensning av tema

En klassifikasjonsmodell utarbeidet av T.R Mitchell og J.R Larson (1987) gir en systematisk oversikt over de mange og ulike ledelsesteoriene på dette feltet.

		Nivå	
		Universell	Situasjon
Person	Trekk	Seleksjon	Plassering
	Atferd	Generell trening	Spesiell trening

*Mitchell og Larsons klassifikasjon av ledelsesteorier*

Modellen viser de to hoveddimensjonene person og nivå. Begge disse brytes ned i hovedkategoriene trekk og atferd samt universell og situasjon. Slik gir modellen oss fire ulike kategorier av ledelsesteorier.

Min ambisjon i denne oppgaven er å se nærmere på perspektivet trekkteori, femfaktorteori og teorier rundt ledelse for å få en større forståelse av om det er sammenheng mellom personlighet og ledelse. Til slutt i oppgaven vil jeg finne ulike teorier knyttet til kildeproblematikk for å belyse temaet nærmere.

---

## Teori

Jeg vil starte denne delen av oppgaven med å komme med noen teorier og definisjoner knyttet til personlighet med vekt på trekkteorier og deretter ledelse. Hva sier teori og forskning om våre individuelle forskjeller slik de kan forekomme i ulike virksomheter? Har personlighet noe å si for ledelse?

### 2. Personlighet

Personlighetspsykologi er et enormt stort område i psykologien hvor det forekommer flere ulike teorier og definisjoner av begrepet personlighet. Til forskjell fra dagligtalens personlighetsbegrep som ofte er verdiladet og nærmest karakteriserer mennesker som skiller seg ut, er fagpsykologiens svært forskjellig der personlighetsbegrepet er verdinøytralt og uttrykker i seg selv ingen spesiell egenskap, Kaufman & Kaufman (1998).

Videre skriver Kaufman og Kaufman (1998:104) i sitt kapittel om personlighet: «Personlighetspsykologene i tillegg er opptatt å fange inn helheten ved individet ved sine personlighetsbegreper. Personlighetspsykologien inkluderer både tanker, følelser og atferd og det kompliserte samspillet mellom disse aspektene. I denne fremstillingen vil vi særlig følge den anerkjente teoretikeren Lawrence Pervin (1993) sin definisjon: «Personlighet er en samlebetegnelse på de karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønstre». Denne definisjonen er meget generell og gir rom for å vektlegge mange forskjellige sider ved en person. Den legger også vekt på at personlighet dreier seg om indre kvaliteter og egenskaper som vil gi seg uttrykk i regelmessigheter. Av spesiell interesse er det hvordan et individs tanker, følelser og ytre atferd til sammen former en spesiell person».

Harald Schjelderup (1959), Norges første professor i psykologi, formulerte kjernen i fagpsykologien slik: «Vi forstår med personlighet den mer eller mindre *fast organiserte helhet* av de for et individs *karakteristiske måter å reagere på*, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd.» Med karakteristisk menes i denne sammenhengen at reaksjonene mer er et uttrykk for individets egenart enn for den spesifikke og umiddelbare ytre situasjonen. Denne definisjonen er opptatt av det

---

typiske og *regelmessige*. Her menes at det som særpreger og representerer et gjennomgående mønster hos en person, og som gjør det lett å kjenne ham eller henne igjen fra gang til gang.

## 2.1 Trekkteori

En grunnleggende antakelse i mange personlighetsteorier er at folk oppfører seg konsistent over tid og i ulike situasjoner. En slik intern og stabil faktor kalles et *personlighetstrekk*. Trekkteorier kan hjelpe oss bedre å forstå sammenhengen mellom vår personlighets varierte antall egenskaper (*trekk*) som gjør oss disponert for å oppfatte og reagere på bestemte måter.

Personlighetsbeskrivelser på *trekknivå* gir rom for å nyansere mennesket bedre enn *typeteoriene* fordi trekkteorier *graderer* hvor mye av et personlighetstrekk man har. Et personlighetstrekk beskriver altså ikke atferd i seg selv, men kan heller ses på som måter å reagere og handle på. Vår personlighet inneholder egenskaper (*trekk*) som gjør oss disponert for å oppfatte og reagere på bestemte måter, Kaufman & Kaufman (1998). Personlighetstrekk måler *graden* av ulike dimensjoner som *tanker, følelser* og *atferd*. Moxnes (2016:52) legger til at «For at noe skal kalles et personlighetstrekk, må det imidlertid være en egenskap som er konsistent, dvs noenlunde varig på tvers av tid og sted».

Personlighetsperspektivet har i hovedsak vært representert gjennom såkalte trekkteorier. Teoriene i øverste venstre rute i Mitchell og Larsons modell som vist under avsnitt 1.3 var historisk de første som ble lansert og er en tradisjonell forståelse av lederskap hvor lederens egenskaper i form av personlighetstrekk var avgjørende. Studier av egenskaper som skiller gode ledere fra dårlige ledere, har en lang historie. De eldste teoriene kalles gjerne «teoriene om den store mann», Carlyle (1841) med vekt på både *stor* og *mann*. Dette var altså en rolle som egnet seg bedre for menn enn kvinner, blant annet på grunn av krav til dominans, aggressivitet, personlig styrke og beslutningsevne. «Great Man Theory» går videre ut på at noen er naturlige ledere uavhengig av situasjon, men snarere avhengig av helt spesielle personlighetstrekk som ble antatt å være arvelig betinget. (Personlige egenskaper til store ledere som ble analysert var for eksempel Abraham Lincoln og Winston Churchill).



---

En klassisk og tidlig trekkteoretiker innen personlighetsforskning var av Gordon Allport (1897-1967) som skilte mellom tre typer trekk: *kardinaltrekk*, *sentrale trekk* og *sekundære trekk/disposisjoner*. Allport var opptatt av å få en innsiktsfull forståelse av det særegne ved hvert enkelt individ og å finne frem til en begrepsmodell som kunne kategorisere egenskaper eller trekk som karakteriserte enkeltindivider. Det øverste nivået kardinaltrekk består av trekk som gjennomgripende former og påvirker en person, deres selvkonsept kan man si. Neste nivå er sentrale trekk som bestemmer mesteparten av vår atferd og de er ikke like dominerende som kardinaltrekk. Dette kan være våre generelle trekk som f.eks intelligens, ærlighet og snillhet. Laveste nivå i Allports trekkteori er sekundære trekk eller disposisjoner. Disse er betydelig mindre stabile og relevante enn kardinaltrekk og sentrale trekk. Disse trekkene er bare knyttet til situasjoner som oppstår eller stimuleres av ulike triggere.

Raymond Cattell (1905-1998) utviklet metoder for å måle personlighetstrekk gjennom faktoranalyseteknikker. Han brukte denne statistiske metoden til å identifisere sammenhenger mellom ulike personlighetstrekk. I sin teori skiller han mellom *evnetrekk*, *temperamentstrekk* og *dynamiske trekk*. Evnetrekk gjelder ferdigheter og ressurser for å kunne fungere effektivt. Temperamentstrekk gjelder hvordan ens person følelser gir utslag i karakteristisk atferd, mens dynamiske trekk handler om hvilken grad av motivasjon vi benytter for å nå våre mål. Cattell skiller også mellom *dybdetrekk* og *overflatetrekk*. Dybdetrekk kan ikke direkte observeres, men kommer til uttrykk i våre overflatetrekk. Senere utviklet Cattell en personlighetstest (16 PF) som fremdeles benyttes for eksempel ved ansettelses; den bestod av tolv faktorer som ble funnet ved at folk beskrev hverandre og fire som ble funnet ved at folk beskrev seg selv.

Hans Eysenck (1916-1997) var en sentral forsker innen trekkpsykologi og han var overbevist at tre uavhengige dimensjoner var nok for å ta hånd om de viktigste sidene ved personligheten. De to første dimensjonene kalte han *introvert/ekstravert* hvor introvert angir grad av sosial kompetanse, impulsivitet, vitalitet og optimisme i motsetning til ekstravert som angir grad av pessimisme og innadventhet. Dimensjonen *nevrotisisme* beskriver et individs emosjonell stabilitet/ustabilitet hvor stabilitet angir grad av stabile, rolige egenskaper

---

(selvkontroll) og ustabilitet angir i hvor stor grad individet lider av angst, depresjon eller besettelse. Deretter la han til og *psykotisme*, som beskriver ufølsomhet, sosial tilbaketrekning og manglende empati som en tredje dimensjon.

## 2.2 Femfaktorteori

Moderne trekkteori har sitt utspring i disse tre fremtredende forskernes teorier (Allport, Cattell og Eysenck) og gjennom videreutvikling av de klassiske trekkteoriene kom fremveksten av den populære fem-faktormodellen, den såkalte «Big-Five» modellen. Mange forskere har vært uenige om hvor mange trekk som er nødvendige for å beskrive menneskets personlighet, men etter omfattende forskning blant annet fra Digman (1990) som mange sluttet opp om, ble modellen etablert i løpet av 1980-1990-tallet. R. Hogan skriver i en epilog i Digmans artikkel (1990): «Dette er et område der personlighetspsykologer har et stort vitenskapelig funn å rapportere. Vi kan nå spesifisere med en viss sikkerhet strukturen til ordforrådet som observatører bruker for å beskrive [personer] - sett på en annen måte, vi har en replikerbar modell av strukturen til personlighet fra en observatørs synspunkt. . . . Det er nå betydelig enighet at observatørers inntrykk kan uttrykkes i form av omtrent fem dimensjoner».

Selve hypotesen går ut på at den faktoranalytiske modellen («Big-Five») beskriver empirisk fem store personlighetstrekk som beskriver grader av variasjon i menneskets personlighet. Den mest kjente betegnelsen av disse dimensjonene eller personlighetstrekkene (engelsk forkortelse i parentes) er *nevrotisisme* (N), *ekstroversjon* (E), *åpenhet* for opplevelser (O), *omgjengelighet* (A) og *samvittighetsfullhet* (C). Disse overordnede fem generelle personlighetstrekkene inneholder ulike underfaktorer og fasetter under hvert grunntrekk.

Modellen er en av flere trekkpsykologiske tilnærminger innen personlighetspsykologien som har fått mest oppmerksomhet og som best karakteriserer den menneskelige personlighet ved hjelp av disse fem overordnede dimensjonene. Ifølge Øyvind Lund Martinsen (2018) er fem-faktormodellen det mest utbredte perspektivet på personlighet i arbeidslivssammenheng og en personlighetstest som benyttes som grunnlag for å velge ledere og for personlig utvikling i jobb. Effektive ledere har over middels verdier på alle disse fem dimensjonene.

Kjennetegn ved høytstående	Trekkskala	Kjennetegn ved lavtstående
Bekymret, nervøs, emosjonell, usikker, utilpass, hypokonderisk.	<b>Nevrotisme (N)</b> Måler god tilpasning vs. emosjonell ustabilitet. Identifiserer individer med tendens til psykiske plager, urealistiske ideer, overdrevne følelsesmessige behov og sviktende mestringsatferd.	Rolig, avslappet, ikke-emosjonell, hardfør, sikker, tilfreds med seg selv.
Selskaperlig, aktiv, pratsom, personorientert, optimistisk, liker å ha det moro, kjærlig.	<b>Ekstrovert (E)</b> Måler omfang og intensitet i mellommenneskelig omgang; aktivitetsnivå; behov for stimulering; evne til å glede seg.	Reservert, avmålt, stillfarende, distansert, oppgaveorientert, tilbaketrukket, stille.
Nysgjerrig, brede interesser, kreativ, original, fantasifull, utradisjonell.	<b>Åpenhet (O)</b> Måler fremtidsorientering og verdsettelse av opplevelser for deres egen skyld, toleranse for og aktiv utforskning av det ukjente.	Konvensjonell, jordnær, snevre interesser, ikke kunstnerisk eller analytisk.
Bløthjertet, godlynt, tillitsfull, hjelpsom, tilsigende, godtroende, likefrem.	<b>Omgjengelighet (A)</b> Måler kvaliteten i ens mellommenneskelige orientering fra medfølelse i det ene ytterpunktet til fiendtlig i det andre ytterpunktet mht. både tanker, følelser og handlinger.	Kynisk, uforskammet, mistenksom, hensynsløs, irriterbar, manipulerende.
Velorganisert, pålitelig, hardtarbeidende, selvdisiplinert, punktlig, har skrupler, velpleiet og ærgjerrig.	<b>Samvittighetsfullhet (C)</b> Måler individets grad av orientering, utholdenhet og motivasjon i målrettet atferd. Skiller mellom personer som er pålitelige og upålitelige.	Uten klare mål, upålitelig, doven, gir blaffen, svak viljestyrke, lystorientert.

*Hierarkisk organisering av personligheten. Kaufman & Kaufman (1998).*

*Nevrotisme (N):* Et trekk som måler en persons tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander som angst, bekymringer og negative tanker. En lav skåre i denne dimensjonen er et uttrykk for at personen er avslappet, hardfør, emosjonelt stabil og trygg på seg selv. En høy score identifiserer personer som er usikker, bekymret og som generelt har en negativ holdning.

---

*Ekstroversjon (E)*: Dette trekket er en personlighetsdimensjon som beskriver grad av sosial orientering, en utadvendt atferd og positive emosjonelle tilstander. Trekket måler også videre grad av positive følelser, varme og interesse for samvær med andre. Den motsatte orienteringen er introversjon, noe som ifølge Jung (1994) beskriver en person som primært er opptatt av den indre verden. Mens den ekstroverte forholder seg positivt til, og beveger seg mot objektet, forholder den introverte seg distansert og abstraherende.

*Åpenhet for opplevelser (O)*: Denne dimensjonen beskriver en persons preferanser og måler grad av intellekt, originalitet, kreativitet og nysgjerrighet. Ifølge George og Jones (1996) finner man personer med dette trekket i jobber som krever risikovillighet og innovasjon. I motsetning til åpenhet finner man personer med trekk som foretrekker regler og systemer.

*Omgjengelighet (A)*: Dette trekket, som også har blitt kalt medmenneskelighet, er en dimensjon som omfatter grad av sjenerøsitet, tillit og empati. Personer som skårer høyt på dette trekket er ofte samarbeidsvillig og hjelpsom. Derimot vil personer som skårer lavt ofte være mistenksomme, lite samarbeidsvillige og konfliktorienterte.

*Samvittighetsfullhet (C)*: Denne dimensjonen er tenkt å måle grad av tålmodighet og motivasjon i målrettet atferd. Grad av planmessighet, hardtarbeidende og godt organiserte personer skårer høyt på dette trekket.

Barrick & Mount (1991) har ut fra sin forskning på flere profesjoner og yrkesgrupper kunnet vise at graden av samvittighetsfullhet viser høyt samsvar med graden av dyktighet og læreevne.

NEO PI-R, Costa & Mc Rae (1992) er en forkortelse for The Revised Neuroticism, Extraversion, Openness – Personality Inventory. NEO PI-R er et standardisert spørreskjema som ble utviklet for å måle hver av de fem overordnede personlighetstrekkene i fem-faktormodellen; *nevrotisme*, *ekstroversjon*, *åpenhet for opplevelser*, *omgjengelighet* og *samvittighetsfullhet* hvor hver av disse fem trekkene er definert av seks underordnede fasetter (se figur neste side).

Hoveddimensjoner	Fasetter
Nevrotisisme	Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet, sårbarhet
Ekstroversjon	Varme, sosialibilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningsøking, positive følelser
Åpenhet for erfaringer	Fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer, verdier
Omgjengelighet	Tillit, rettfremhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet, følsomhet
Samvittighetsfullhet	Kompetanse, orden, plikttroskap, prestasjonsstreben, selvdisiplin, betenksomhet

*Femfaktormodellen. Faktorer og fasetter fra personlighetstesten NEO PI-R.  
Costa og MacCrae (1992)*

NEO PI-R er oversatt til mer enn 40 språk og en av de mest benyttede internasjonale personlighetstestene både i forskning og ved rekruttering. Costa og McCrae (1992) viser i en studie at de fem overordnede trekkene i femfaktormodellen er observerbare og i overensstemmelse med egenvurderinger: «Bruk av Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) i ungdomsprøver har vist at noen få respondenter har problemer med en undergruppe av elementer. Vi identifiserte 30 elementer som ikke ble forstått av minst 2 % av de unge respondentene og 18 tilleggselementer med lave element-total korrelasjoner, og vi skrev 2 prøveerstatningselementer for hver. Vi brukte selvrapportering og observatørvurderingsdata fra 500 respondenter i alderen 14 til 20 år for å velge erstatningsartikler. Det modifiserte instrumentet beholdt den tiltenkte faktorstrukturen og viste litt bedre intern konsistens, enighet på tvers av observatører og lesbarhet (Flesch-Kincaid karakternivå = 5,3). NEO-PI-3 ser ut til å være nyttig i prøver på videregående skole og høyskoler og kan ha bredere anvendelighet også for voksne».

Nyere forskning av blant andre McCrae og Alik (2002), McCrae, Terraciano mfl. (2005) viser at NEO PI-R har tilnærmet den samme fem-faktorstrukturen i en lang rekke språkversjoner, noe som innebærer at den begrepsmessige sammenhengen mellom alle fasettene har tilnærmet samme innbyrdes sammenhenger på tvers av ulike kulturer. Her har man altså funnet forskningsbasert pålitelig gyldighet, eller validitet av sammenhengen mellom de ulike trekkene som inngår i analysen.

---

Andre observasjoner av trekk som kan tyde på at de fem trekkene er observerbare er et interessant studie av Back mfl. (2010) som viser at personlighet for eksempel også kan identifiseres gjennom hvordan folk uttrykker seg i sosiale media. Her er deres sammendrag av publiseringen av deres studier: «Mer enn 700 millioner mennesker over hele verden har nå profiler på nettbaserte sosiale nettverkssider (OSN), som MySpace og Facebook (ComScore, 2008); OSN-er har blitt integrert i miljøet av moderne sosiale interaksjoner og er mye brukt som et primært medium for kommunikasjon og nettverk (Boyd & Ellison, 2007; Valkenburg & Peter, 2009). Til tross for den økende integreringen av OSN-aktivitet i hverdagen, har det imidlertid ikke vært forskning på det mest grunnleggende spørsmålet om OSN-profiler: Formidler de nøyaktige inntrykk av profileiere?»

En utbredt antakelse, støttet av innholdsanalyser, antyder at OSN-profiler brukes til å skape og kommunisere idealiserte jeg (Manago, Graham, Greenfield, & Salimkhan, 2008). Ifølge denne idealiserte virtuelle identitetshypotesen viser profileiere idealiserte egenskaper som ikke gjenspeiler deres faktiske personligheter. Personlighetsinntrykk basert på OSN-profiler bør derfor gjenspeile profileiers ideal-selvsyn i stedet for hvordan eierne faktisk er.

Et kontrasterende syn mener at OSN-er kan utgjøre en utvidet sosial kontekst for å uttrykke ens faktiske personlighetsegenskaper, og dermed fremme nøyaktige mellommenneskelige oppfatninger. OSN-er integrerer ulike kilder til personlig informasjon som gjenspeiler de som finnes i personlige miljøer, private tanker, ansiktsbilder og sosial atferd, som alle er kjent for å inneholde gyldig informasjon om personlighet (Ambady & Skowronski, 2008; Funder, 1999; Hall & Bernieri, 2001; Kenny, 1994; Vazire & Gosling, 2004). Dessuten bør det være vanskelig å skape idealiserte identiteter fordi (a) OSN-profiler inkluderer informasjon om ens omdømme som er vanskelig å kontrollere (f.eks. veggposter) og (b) venner gir ansvarlighet og subtil tilbakemelding på ens profil. Følgelig forutsier den utvidede real-life-hypotesen at folk bruker OSN-er for å kommunisere sin virkelige personlighet. Hvis denne antagelsen er sann, bør lekobservatører være i stand til nøyaktig å utlede personlighetstrekkene til OSN-profileiere. I denne studien testet vi de to konkurrerende hypotesene.»

---

Andres observasjoner av trekk som har gyldige antagelser av for eksempel evne til å forklare jobbprestasjoner, er studier utført av Mount, Barrick og Strauss (1994) som undersøkte gyldigheten av observatør-vurderinger (veileder, kollega og kunde) og egenvurderinger av personlighetsmål. Resultatet basert på et utvalg på 105 salgsrepresentanter støttet de to testede hypotesene. For det første var veileder-, kollega- og kundevurderinger av de to jobbrelevante personlighetsdimensjonene - pliktoppfyllelse og ekstraversjon - gyldige prediktorer for ytelsesvurderinger, og omfanget av gyldighetene var minst like store som for egenvurderinger. For det andre stod veileder-, kollega- og kundevurderinger for betydelig variasjon i kriteriemålet utover egenvurderinger alene for de relevante dimensjonene. Samlet sett tyder resultatene på at gyldigheten av personlighetsmålinger basert på selv-evaluering alene kan undervurdere den sanne gyldigheten til personlighets-konstruksjoner.

Videre viser forskning av Oh, Wang og Mount (2011) følgende: «Konklusjoner oppnådd i tidligere forskning om størrelsen og arten av personlighet-ytelsekoblinger har nesten utelukkende vært basert på selvrapporteringsmål for personlighet. Hensikten med denne studien er å adressere dette tomrommet i litteraturen ved å gjennomføre en metaanalyse av forholdet mellom observatørvurderinger av femfaktormodellens personlighets-trekk og generell jobbprestasjon. Resultatene våre viser at de operasjonelle gyldighetene til FFM-trekk basert på observatørvurderinger er høyere enn de som er basert på egenrapporteringsvurderinger. I tillegg viser resultatene at når de er basert på observatørvurderinger, er alle FFM-trekk signifikante prediktorer for generell ytelse. Videre viser observatørvurderinger av FFM-trekk meningsfull inkrementell validitet i forhold til selvrapportering av tilsvarende FFM-trekk ved å forutsi generell ytelse, men det motsatte er ikke sant. Vi konkluderer med at validiteten til FFM-trekk ved å forutsi generell ytelse er høyere enn tidligere antatt, og resultatene våre understreker viktigheten av å skille gyldigheten av personlighetstrekk fra metoden for måling av egenskapene».

Basert på denne forskningen gir Martinsen og Glasø uttrykk for: «At andre kan observere personlighet, og at slike observasjoner kan forbindes med blant annet

---

ytelse i arbeidslivet, representerer god evidens for at personlighet er et reelt fenomen.»

I artikkelen til Martinsen og Glasø kommenterer de at personlighet synes å være relativt stabilt gjennom livsløpet, men at endringer i gjennomsnittene på de fem trekkene kan tyde på at nivået på nevrotisme, ekstroverasjon og åpenhet går noe ned med alderen, mens gjennomsnittet for omgjengelighet og samvittighetsfullhet går noe opp. Blant annet refererer de til Costa og McRae (2006) hvor en metaanalyse utført av Roberts, Walton og Viechtbauer ble kommentert: «Selv om Roberts et al fremstilte de nåværende forfatterne som talsmenn for egenskapenes uforanderlighet, har vi faktisk alltid erkjent muligheten for endring, og vi er glade for at resultatene av deres metaanalyse stemmer overens med våre konklusjoner om beskjeden endring etter 30 år. Vi er enige med BW Roberts et al at analyser bør utføres på nivå med mer spesifikke egenskaper, men foretrekker de 30 fasettene til Revised NEO Personality Inventory fremfor distinksjonen Social Dominance-Social Vitality. Opprinnelsen til aldersendringer kan finnes enten i miljøpåvirkninger som er felles for alle kulturer eller i biologisk basert indre modning; vi gir noen grunner til å foretrekke sistnevnte tolkning. Metaanalyser er nyttige, men ikke definitive, og løsningen på opprinnelses-spørsmålet ligger i videre forskning.»

Som motsvar til Costa og McRae viser Roberts, Walton og Viechtbauer (2006) til studier hvor de har benyttet meta-analytiske teknikker for å bestemme mønstrene for gjennomsnittlig endring i personlighetstrekk gjennom livsløpet og kommet frem til følgende: «Resultatene viste at folk øker i mål på sosial dominans (en fasett av ekstraversjon), samvittighetsfullhet og emosjonell stabilitet, spesielt i ung voksen alder (alder 20 til 40). I motsetning til dette øker folk på mål på sosial vitalitet (en andre fasett av ekstraversjon) og åpenhet i ungdomsårene, men reduseres deretter i begge disse områdene i alderdommen. Omgjengelighet endret seg bare i alderdommen. Av de 6 egenskapskategoriene viste 4 signifikant endring i middelalder og alderdom. Kjønn og slitasje hadde minimale effekter på endring, mens lengre studier og studier basert på yngre kohorter viste større endring.»



---

I en studie benyttet Roberts og DelVecchio (2000) meta-analytiske teknikker for å teste om egenskapskonsistens maksimerer og stabiliserer seg i en bestemt periode i livsløpet. Fra 152 longitudinelle studier ble 3 217 test-retest korrelasjonskoeffisienter compilert. Meta-analytiske estimater av gjennomsnittlig populasjonstest-retest korrelasjonskoeffisienter viste at egenskapskonsistensen økte fra 0,31 i barndommen til 0,54 i løpet av høyskoleårene, til 0,64 ved 30 år, og nådde deretter et platå rundt 0,74 mellom 50 og 70 år når tidsintervallet ble holdt konstant på 6,7 år. Analyse av moderatorer for konsistens viste at det langsgående tidsintervallet hadde en negativ relasjon til egenskapskonsistens og at temperamentsdimensjonene var mindre konsistente enn voksnes personlighetstrekk.

En annen studie Martinsen og Glasø refererer til er at personlighet er påvist å være delvis genetisk basert. Bouchard og Loehlin (2001) fant følgende: «Det er rikelig med bevis på at personlighetstrekk er vesentlig påvirket av genene. Det gjenstår mye å forstå om hvordan og hvorfor dette er tilfelle. Vi argumenterer for at det å plassere personlighetens atferds-genetikk i sammenheng med epidemiologi, evolusjons-psykologi og nærliggende psykologiske domener som interesser og holdninger bør bidra til ny innsikt. Vi foreslår at viktige metodiske fremskritt, som å måle egenskaper fra flere synspunkter, bruke store utvalg og analysere data ved hjelp av moderne multivariate teknikker, allerede har ført til store endringer i vårt syn på slike flerårige gåter som rollen til «udelt miljø» i personlighet. På lang sikt, men ikke ennå, kan tilnærminger via molekylær genetikk og hjernefysiologi også gi avgjørende bidrag til å forstå arvbarheten til personlighetstrekk. Vi konkluderer med at atferds-genetikken til personligheten er levende og blomstrende, men at det fortsatt er rikelig med rom for ny vekst og at mye samfunnsvitenskapelig forskning er alvorlig kompromittert hvis den ikke inkorporerer genetisk variasjon i sine forklaringsmodeller».

Andre studier basert på genetikk er av DeFruyt, Bartels, Van Leuven, DeClercq, Decuyper og Mervielde (2006): «Denne studien undersøker 5 typer personlighetskontinuitet - strukturell, middelnivå, individnivå, differensial og ipsativ - i en representativ populasjon (N=498) og et tvilling- og søskenutvalg (N=548) av barn og ungdom. Foreldre beskrev barna sine ved 2 påfølgende anledninger med et 36-

---

måneders intervall ved å bruke Hierarchical Personality Inventory for Children (I. Mervielde & F. De Fruyt, 1999). Det var bevis for strukturell kontinuitet i de 2 prøvene, og personlighet ble vist å være stort sett differensielt stabil. En stor prosentandel hadde en stabil egenskapsprofil som indikerer ipsativ stabilitet, og personlighetsendringer på gjennomsnittlig nivå var generelt små i omfang. Kontinuitetsfunn ble hovedsakelig forklart av genetiske og ikke-delte miljøfaktorer».

En nyere studie av Kandler, Bleidorn, Riebmam, Spinath, Thiel og Angleitner (2010) viser til følgende: «Denne studien analyserte etiologien til stabilitet i rangorden og endring i personlighet over en tidsperiode på 13 år for å forklare kumulativ kontinuitet med alderen. NEO fem-faktor inventar selv- og peer-rapportdata fra 696 monozygotiske og 387 dizygote (toeggede) tvillingpar oppdrettet sammen ble analysert ved å bruke en kombinasjon av multiple rater tvillinger, latente tilstandstrekk og autoregressive simpleksmodeller. Ved å korrigere for målefeil, løstnet denne modellen genetiske og miljømessige effekter på lang- og kortsiktig konvergent gyldig stabilitet, på sporadiske påvirkninger og på egen- og peer-rapportspesifikk stabilitet. Genetiske faktorer representerte hovedkildene som bidro til fenotypisk langsiktig stabilitet av personlighet i ung og middels voksen alder, mens endring hovedsakelig skyldtes miljøfaktorer. Fenotypisk kontinuitet økte som en funksjon av kumulative miljøeffekter, som ble manifestert i stabil egenskapsvariasjon og avtagende anledningsspesifikke effekter med alderen. Denne studiens funn tyder på et komplekst samspill mellom genetiske og miljømessige faktorer som resulterer i de typiske mønstrene for kontinuitet i personlighet på tvers av ung og middels voksen alder».

Martinsen og Glasø konkluderer i sin artikkel under dette avsnittet at: «Personlighet kan slik sett antas å være forbundet med biologiske mekanismer og er neppe enkelt å endre, selv om nyere forskning kan tyde på et noe høyere endringspotensial enn i tidligere forskning».

Videre går det frem at femfaktorteorien har klar relevans for ulike forhold i arbeidslivet. Blant annet har flere metastudier vist at de fem overordnede trekkene har implikasjoner for *kreativitet*. Feist (1998) oppsummerer: «Generelt er kreative

---

mennesker mer åpne for nye opplevelser, mindre konvensjonelle og mindre plikt-oppfyllende, mer selvsikre, selvaksepterende, drevne, ambisiøse, dominerende, fiendtlige og impulsive. Av disse var de største effektstørrelsene på åpenhet, plikt-oppfyllelse, selvaksept, fiendtlighet og impulsivitet. Videre ser det ut til å være tidsmessig stabilitet i disse karakteristiske personlighetsdimensjonene til kreative mennesker. Disposisjoner som er viktige for kreativ atferd er delt inn i sosiale, kognitive, motiverende og affektive dimensjoner. Kreativitet, som de fleste komplekse atferder, krever et intra- så vel som tverrfaglig syn og reduserer dermed de historisk disiplinsentriske holdningene til personlighet og sosialpsykologer».

Og videre viser studier av Poropat (2009) for *akademisk prestasjon*: «Akademiske prestasjoner ble funnet å korrelere signifikant med godhet, samvittighetsfullhet og åpenhet. Der de ble testet, var korrelasjonene mellom samvittighetsfullhet og akademiske prestasjoner i stor grad uavhengig av intelligens. Når det ble kontrollert for sekundære akademiske prestasjoner, bidro samvittighetsfullhet like mye til spådommen om tertiære akademiske prestasjoner som intelligens. Sterke bevis ble funnet for moderatorer av korrelasjoner. Faglig nivå (primært, sekundært eller tertiært), gjennomsnittsalder på deltakeren og samspillet mellom akademisk nivå og alder modererte signifikant korrelasjonene med akademiske prestasjoner. Mulige forklaringer på disse moderatoreffektene blir diskutert, og det gis anbefalinger for fremtidig forskning».

Femfaktorteoriens klare relevans for *jobbprestasjon* av Tett, Jackson og Rothstein (1991): «Hensikten med denne studien var å undersøke motstridende funn i tidligere forskning på personlighet og jobbyttelse. Metaanalyse ble brukt for å (a) vurdere den generelle gyldigheten av personlighetsmålinger som prediktorer for jobbyttelse, (b) undersøke de modererende effektene av flere studie-karakteristika på personlighetsskalavaliditet, og (c) vurdere forutsigbarheten av jobbyttelse som en funksjon av åtte forskjellige kategorier av personlighetsinnhold, inkludert «de fem store» personlighetsfaktorene. Basert på gjennomgang av 494 studier ble brukbare resultater identifisert for 97 uavhengige prøver (totalt N = 13 521). I samsvar med spådommer ga studier som brukte bekreftende forsknings-strategier en korrigert gjennomsnittlig personlighetsskalavaliditet (.29) som var mer enn dobbelt så høy som den basert på studier som tok i bruk utforskende strategier

---

(.12). En enda høyere gjennomsnittlig validitet (.38) ble oppnådd basert på studier som brukte jobbanalyse eksplisitt i valg av personlighetsmål. Validitetene ble også funnet å være høyere i prøver med lengre varighet og i publiserte artikler versus avhandlinger. Korrigerte gjennomsnittlige gyldigheter for «Big Five»-faktorene varierte fra 0,16 for ekstraversjon til 0,33 for Agreeableness. Svakheter i rapporteringen av valideringsstudiekarakteristikk er notert, og anbefalinger for fremtidig forskning på dette området er gitt. I motsetning til konklusjonene fra visse tidligere vurderinger, gir de nåværende funnene noen grunn til optimisme når det gjelder bruken av personlighetsmål i ansattvalg».

Det har vært forsket svært mye på femfaktormodellen. I 2007 ga en forskergruppe bestående av Ones, Dilchert, Viswesvaran og Judge en oppsummering av en rekke tidligere oppsummeringsstudier: «Personlighetskonstruksjoner har vist seg å være nyttige for å forklare og forutsi holdninger, atferd, ytelse og resultater i organisasjonsmiljøer. Mange profesjonelt utviklede mål på personlighetskonstruksjoner viser nyttige nivåer av kriterierelatert validitet for jobbyttelse og dens fasetter. I dette svaret til Morgeson et al. (2007), oppsummerer vi omfattende tidligere publiserte metaanalyser om (a) de optimale og enhetsvektede multiple korrelasjonene mellom de fem store personlighetsdimensjonene og atferden i organisasjoner, inkludert jobbyttelse; (b) generaliserbare bivarierte forhold av samvittighetsfullhet og dens fasetter (f.eks. prestasjonsorientering, pålitelighet, forsiktighet) med jobbytelseskonstruksjoner; (c) gyldigheten av sammensatte personlighetsmål; og (d) den inkrementelle gyldigheten av personlighetsmål over kognitiv evne. Hundrevis av primærstudier og dusinvis av metaanalyser utført og publisert siden midten av 1980-tallet indikerer sterk støtte for bruk av personlighetsmål i bemanningsbeslutninger. Dessuten er det lite som tyder på at responsforvrengning blant jobbsøkere ødelegger de psykometriske egenskapene, inkludert kriterierelatert validitet, til personlighetsmål. Vi gir også en kort evaluering av fordelene ved alternativer som har blitt tilbudt i stedet for tradisjonelle selvrappporterende personlighetstiltak for organisatoriske beslutninger. Gitt de kumulative dataene, er det kontraproduktivt for vitenskapen og praksisen innen IO-psykologi å avskrive hele domenet av individuelle forskjeller i personlighet eller alle selvrappporterte mål for personlighet fra personell-utvelgelse og organisatoriske beslutninger».

---

På bakgrunn av disse forskningsresultatene uttaler Martinsen og Glasø i sin artikkel: «At andre kan observere personlighet, og at slike observasjoner kan forbindes med blant annet ytelser i arbeidslivet, representerer god evidens for at personlighet er et reelt fenomen». Videre oppsummerer de med at «Når man vurderer den forskning som foreligger hittil, synes det å være klart at femfaktor-modellen for personlighet har tilfredsstillende gyldighet både når det gjelder begrepsvaliditet og prediktiv validitet».

### 3. Ledelse

Hvorfor blir noen ledere, og hvorfor blir noen ledere mer effektive enn andre og hva betyr enkeltindividets personlighet i arbeidslivet? I dette kapittelet vil jeg først beskrive definisjon av ledelse, deretter trekkperspektiv på ledelse og til slutt hvordan oppdagelsen av femfaktortabellen tydeliggjorde sammenhengen mellom personlighet og ledelse.

Det finnes flerfoldige forsøk på å definere begrepet ledelse, men noen nøkkelord i denne sammenhengen er *innflytelse* og *måloppnåelse*, Kaufmann & Kaufmann (1998). I disse begrepene ligger det at en person i kraft av sin kompetanse og sine egenskaper, altså sin sosiale innflytelse, har blitt utpekt som leder for en større eller mindre gruppe av underordnede. Videre skal lederen benytte seg av sin myndighet og sitt mandat for å ta sentrale avgjørelser på gruppens vegne. Den praktiske delen av arbeidet er å motivere gruppen til ønsket måloppnåelse. «Lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet» Kaufmann & Kaufmann (1998:343).

Martinsen og Glasø viser til en interessant publisering av Yukl (2012) hvor hovedformålet med artikkelen var å gjennomgå hva man har lært om effektiv lederskapsatferd fra forskning utført over mer enn et halvt århundre. Å innlemme resultater fra et stort antall studier med mange ulike måter å klassifisere og måle lederatferd, var det først nødvendig å utvikle en omfattende atferdstaksonomi-modell. Artikkelen beskriver i all hovedsak hvordan tiår med atferdsforskning gir grunnlag for en hierarkisk taksonomi med fire brede metakategorier og 15 spesifikke komponentadferd.

---

Den hierarkiske taksonomi-modellen foreslått i Yukl's artikkelen beskriver lederatferd brukt for å påvirke ytelsen til et team, arbeidsenhet eller organisasjon. De fire metakategoriene og deres komponentatferd vises i tabellen under.

<b>Oppgaveorientert</b>	Oppklarende Planlegging Overvåking av operasjoner Problemløsning
<b>Relasjonsorientert</b>	Støttende Utvikler Gjenkjenner Styrkende
<b>Endringsorientert</b>	Forfekter endring Ser for seg endring Oppmuntrer til innovasjon Tilrettelegger for kollektiv læring
<b>Ekstern/Ytre</b>	Nettverk Ekstern/ytre overvåking Representasjon

Hver metakategori har primære komponentatferds underliggende mål, hvor hvert av målene involverer elementer av ytelse. For oppgaveorientert atferd er hovedmålet å oppnå å arbeide på en effektiv og pålitelig måte. For relasjonsorientert atferd er hovedmålet å øke kvaliteten på menneskelige ressurser og relasjoner, som noen ganger kalles «menneskelig kapital». For endringsorientert atferd er de primære målene er å øke innovasjon, kollektiv læring, og tilpasning til det ytre miljø. For ekstern lederatferd er de primære målene er å tilegne seg nødvendig informasjon og ressurser for å fremme og forsvare interessene til laget eller organisasjonen.

I sin oversiktsbok (2013) om ledelse sier Yukl også blant annet: «Essensen av ledelse i organisasjoner er å påvirke og tilrettelegge for individuell og kollektiv innsats for å nå felles mål. Ledere kan forbedre ytelsen til et team eller organisasjon ved å påvirke prosessene som bestemmer opptreden. Et viktig mål i mye av lederskapsforskningen har vært å identifisere aspekter ved atferd som forklarer lederinnflytelse på ytelsen til et team, arbeidsenhet eller organisasjon». Videre definerer Yukl også teorier som ser på ledelse som en samspillprosess hvor det er gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider, mens andre igjen framhever betydningen av situasjonen og konteksten som ledelse utspilles i.

---

I sin artikkel i *Magma* hevder dessuten Martinsen og Glasø at det imidlertid fortsatt er liten enighet om hvordan fenomenet ledelse best kan defineres, men at «mange etter hvert har sluttet seg til en multifaktorell forklaring hvor både personlighetsmessige, situasjonelle og læringsmessige faktorer spiller en rolle».

### **3.1 Trekkteori**

Studier av egenskaper som skiller gode ledere fra dårlige ledere, har en lang historie. Med bakgrunn i trekkperspektivet «Great Man Theory» som nevnt i kapittel 2.1, oppsummerte tidligere forskere som Ralph M. Stogdill i 1948 og 1974 en lang rekke studier av sammenhenger mellom ledelse, trekk og egenskaper. Forskningen på ledertrekk sprikte, og resultatene var verken klargjørende eller oppsiktsvekkende. Som Martinsen og Glasø kommenterer i sin artikkel hadde man på denne tiden ingen modell som kunne benyttes som grunnlag for forskningen.

### **3.2 Femfaktorteori**

Som en følge av oppdagelsen av femfaktormodellen ble sammenhengene mellom personlighet og ledelse tydeligere og i et oppsummerende studium brukte Judge og flere kolleger (2002) femfaktormodellen som et organiserende rammeverk og metaanalyserte 222 korrelasjoner fra 73 prøver. Samlet sett var korrelasjonene med lederskap Nevrotisisme =  $-.24$ , Ekstraversjon =  $.31$ , Åpenhet for opplevelse =  $.24$ , Agreeableness =  $.08$  og Samvittighetsfullhet =  $.28$ . Resultatene indikerte at relasjonene mellom nevrotisisme, ekstraversjon, åpenhet for erfaring og samvittighetsfullhet med ledelse generaliserte ved at mer enn 90 % av de individuelle korrelasjonene var større enn 0. Ekstraversjon var den mest konsistente korrelasjonen av lederskap på tvers av studiemiljøer og ledelseskriterier (lederfremvekst og ledelseeffektivitet). Totalt sett hadde femfaktormodellen en multippel korrelasjon på  $.48$  med ledelse, noe som indikerer sterk støtte for lederegenskapsperspektivet når egenskaper er organisert i henhold til femfaktormodellen.

Da Ensari, Riggio, Christian og Carlaw (2011) oppsummerte sine studier av egenskaper til dem som tar ledelse i såkalte lederløse grupper kom de frem til

---

lignende resultater som Judge mfl. selv om resultatet var basert på en annen type forskning, noe som forsterket troverdigheten av noen av resultatene: «I mer enn seksti år har den lederløse gruppediskusjonen (LGD) blitt ofte brukt for å vurdere lederskaps fremvekst og potensial. Denne forskningen fokuserer på individuelle forskjeller som prediktorer for lederfremvekst i LGD-er. Meta-analytiske metoder tillot oss å kombinere og sammenligne resultater fra 45 studier, som ga 196 effektstørrelser, og ta statistisk veilede beslutninger om styrken til sammenhenger mellom individuelle forskjeller og personlighetsvariabler og lederskapsfremvekst i LGD-er. I samsvar med mer generell forskning på lederfremvekst og effektivitet, fant vi en rekke individuelle forskjeller som forutsier lederfremvekst i LGD-er, spesielt ekstraversjon og autoritær personlighet. Denne forskningen forsterker tidligere metaanalytisk forskning på personlighet og lederskap med et spesifikt fokus på den lederløse gruppediskusjonen».

I et annet studium utført av Sosik, Gentry og Chun (2012) som gikk på karakterstyrke basert på personlighet hos toppledere fant man betydningsfulle sammenhenger forbundet med effektivitet i lederrollen: «Tidligere forskning på ledere på øverste nivå (dvs. toppnivå) har fokusert på hvordan karakterfeil eller bortfall i etisk dømmekraft fører til skadelige utfall. Det mangler forskning som spesifikt undersøker om karakterstyrker som gjenspeiles i atferden til toppledere er relatert til positive resultater. Derfor undersøkte denne studien atferdsmessige manifestasjoner av karakterstyrkene til integritet, tapperhet, perspektiv og sosial intelligens som påvirkninger på utøvende prestasjoner i sammenheng med utøvende ledelse på toppnivå av profitt- og ikke-for-profit organisasjoner. Ved å bruke samsvarende rapportdata fra 191 toppnivå, amerikanske leders direkte rapporter og sjefers og styremedlemmer, fant denne studien positive sammenhenger mellom direkte rapporteres vurderinger av utøvende integritet, tapperhet og sosial intelligens og sjefers og styremedlemmers vurderinger av utøvende ytelse. Disse karakterstyrkene stod hver for variasjoner i lederprestasjoner utover direkte rapporteres vurderinger av leders utviklende og styrkende atferd og andre kontrollvariabler. Blant karakterstyrkene som ble undersøkt, ble integritet funnet å ha størst bidrag til å forklare variasjoner i lederprestasjoner via relativ vektanalyse. De teoretiske og praktiske implikasjonene av disse funnene diskuteres».



---

I en studie av Hoffman mfl. (2011) fant man at effekter av individuelle forskjeller (blant annet personlighet) på ledelse var like sterk som tillærte ferdigheter eller tilstander, men at slike tilstander ble moderert eller påvirket av blant annet lederens nivå i organisasjonen. De oppsummerer: «Denne studien presenterer en metaanalyse av 25 individuelle forskjeller som foreslås å være relatert til effektivt lederskap, med vekt på å sammenligne egenskapslignende (f.eks. personlighet og intelligens) med statslignende individuelle forskjeller (f.eks. kunnskap og ferdigheter). Resultatene indikerer at selv om både egenskapslignende (prestasjonsmotivasjon, energi, dominans, ærlighet/integritet, selvtillit, kreativitet og karisma) og statslignende (mellommenneskelige ferdigheter, muntlig kommunikasjon, skriftlig kommunikasjon, administrative/ledelsesevner, problem-løsningsferdigheter og beslutningstaking) individuelle forskjeller var konsistente prediktorer for effektivt lederskap, virkningen av egenskapslignende og tilstandslignende individuelle forskjeller var beskjeden totalt sett og skilte seg ikke vesentlig ( $\rho = .27$  og  $.26$ , henholdsvis). Til slutt modererte lederens organisasjonsnivå, metode for prediktor og kriteriemåling og organisasjonstype forholdet mellom individuelle forskjeller og effektivt lederskap».

En forskergruppe bestående av Ng, Ang og Chan (2012) viste at effekten av personlighet på ledelse virket gjennom ledernes tiltro til egen mestringsevne i rollen: «Egenskapsteorien om ledelse er fremmet ved en felles undersøkelse av den formidlende rollen til (a) lederskaps selveffektivitet (LSE = leders oppfattede evner til å utføre lederroller) i å koble nevrotisisme, ekstraversjon og samvittighetsfullhet med ledereffektivitet og (b) modererende rolle jobbkrav og jobb-autonomi i å påvirke meklingen. Ved å bruke K. J. Preacher, D. D. Rucker og A. F. Hayes (2007) sitt modererte meklingsrammeverk, testet forfatterne modellen (over en 2-års periode) med samsvarende data fra 394 militære ledere og deres veiledere. Resultatene viste at LSE formidlet relasjonene for nevrotisisme, ekstraversjon og samvittighetsfullhet med ledereffektivitet. Modererte medieringsanalyser avslørte videre at LSE medierte relasjonene for (a) alle 3 personlighetsvariablene for kun de ledere med lave jobbkrav; (b) nevrotisisme og samvittighetsfullhet for bare de ledere med høy jobbautonomi; og (c) ekstraversjon, uavhengig av en leders nivå av jobbautonomi. Resultatene understreker viktigheten av å ta hensyn til lederes situasjonelle kontekster når man undersøker

---

forholdet mellom personlighet, LSE og effektivitet». Disse sammenhengene var likevel avhengige av opplevd jobbkrav og jobbautonomi.

Slik det fremkommer av forskningen som foreligger i artikkelen til Martinsen og Glasø synes det å være: «..klart at femfaktormodellen for personlighet har tilfredsstillende gyldighet når det gjelder begrepsvaliditet og prediktiv validitet». Og videre viser også resultater at «..det synes å foreligge en rekke meningsfulle sammenhenger mellom personlighet og ledelse». Artikkelen tar også for seg forskningsresultater som kan sette spørsmålstegn ved sammenhengene som er nevnt over. «Teoretisk er det nemlig slik at personlighet også skal ha effekt på ledelse gjennom å påvirke lederes atferd, dog i kombinasjon med situasjonsinnflytelser. Teorien sier at personlighet skal påvirke atferd, som igjen skal ha innflytelse på medarbeidere og dermed på resultater i rollen som leder. Dette beskrives som at atferd medierer effektene av personlighet.»

#### **4. Diskusjon**

Jeg vil videre i dette kapittelet belyse studiene som Martinsen og Glasø viser til i sin artikkel for å diskutere kildeproblematikken i forskning mellom sammenhengene i det som har fremkommet hittil i oppgaven og deretter ta for meg teorier som er forsket på i forbindelse med situasjonsinnflytelse.

##### **4.1 Personlighet og ledelse**

I en av studiene som undersøkte sammenhenger mellom personlighet og lederatferd oppsummerte Bono og Judge (2004) forskning på transformasjonsledelse og personlighet. Denne studien var en metaanalyse av forholdet mellom personlighet og vurderinger av transformasjons- og transaksjonell lederatferd. «Ved å bruke 5-faktormodellen for personlighet som et organiserende rammeverk, akkumulerte forfatterne 384 korrelasjoner fra 26 uavhengige studier.

Personlighetstrekk var relatert til 3 dimensjoner av transformasjonsledelse - idealisert innflytelse - inspirasjonsmotivasjon (karisma), intellektuell stimulering og individualisert omtanke - og 3 dimensjoner av transaksjonsledelse - betinget belønning, ledelse ved unntak - aktiv og passiv ledelse. Ekstraversjon var den sterkeste og mest konsistente korrelasjonen til transformasjonsledelse. Selv om resultatene ga en viss støtte for det disposisjonelle grunnlaget for transformasjons-

---

ledelse, spesielt med hensyn til karismadimensjonen, antydte svake assosiasjoner generelt viktigheten av fremtidig forskning for å fokusere på både smalere personlighetstrekk og ikke-disposisjonelle determinanter for transformasjons- og transaksjonsledelse.»

Med andre ord viser studien til Bono og Judge at transformasjonsledelse var stabilt forbundet med ekstrovertsjon og nevrotisisme (hvor sammenhengen med nevrotisisme var negativ), men også personlighetstrekkene åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Alt tatt i betraktning var det likevel ikke sterke sammenhenger og store variasjoner på tvers av de studiene som inngikk i analysene, med tanke på personlighetstrekkene åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet.

I en annen metaanalyse av Derue, Nahrgang, Wellman og Humphrey (2011) som viser til forholdet mellom personlighet, lederatferd og effektivitet i lederrollen la man til grunn Yukl's (2013) klassifisering av lederatferd *endringorientering*, *oppgaveorientering* og *relasjonsorientering*: «Denne artikkelen tar for seg denne mangelen på integrering ved å utvikle en integrerende egenskapatferdsmodell for lederskapseffektivitet og deretter undersøke den relative gyldigheten av lederegenskaper (kjønn, intelligens, personlighet) og atferd (transformasjons-transaksjonell, initierende strukturbetraktning) på tvers av fire lederskapseffektivitetskriterier (ledereffektivitet, gruppeprestasjoner, jobbtilfredshet og tilfredshet med leder). Kombinert forklarer lederegenskaper og atferd minimum 31 % av variasjonen i ledereffektivitetskriterier. Lederatferd har en tendens til å forklare mer variasjon i ledereffektivitet enn lederegenskaper, men resultatene indikerer at en integrerende modell der lederatferd medierer forholdet mellom lederegenskaper og effektivitet er berettiget.»

Hovedfunnet i denne metaanalysen viser at de tre sidene ved lederatferd; *endringorientering*, *oppgaveorientering* og *relasjonsorientering* i tillegg til personlighet og effektivitet i lederrollen forklarte ca 31 prosent av variasjonen i ledereffektivitet. I Martinsen og Glasø's artikkel utdyper de: «Personlighet hadde lavere sammenheng med effektivitet enn lederatferd, men dette ble begrunnet med at ledes atferd var bestemt av både personlighet og andre forhold, noe som er i

---

full overensstemmelse med trekkteori. Sammenhengene mellom personlighet og lederatferd var likevel ikke sterke.»

Martinsen og Glasø gjør oss oppmerksom på det som er interessant med forskningsresultater som viser middels til svake sammenhenger er at forskere og andre kan appelleres til å tro at sammenhengene er ubetydelige. I dette og andre tilfeller kan forskningsmessige utfordringer påvirke resultatene, og når man forsker på personlighet og lederatferd er det vanlig at ledere vurderer sin personlighet, mens medarbeiderne vurderer ledernes atferd basert på ulike skjema. Dermed blir det ulike kilder og ulike begreper som vurderes.

I en metaanalyse som undersøker de psykometriske egenskapene til underordnede, veiledere, jevnaldrende og egenvurderinger på ytelsesvurderinger med flere kilder utført av Conway og Huffcut (1997) fant de like lave sammenhenger mellom ledes og medarbeideres vurderinger av lederatferd enten det er de samme (ledelse og ledelse) eller ulike begreper (ledelse og personlighet) som vurderes.

Martinsen og Glasø viser til en artikkel av Fleenor, Smither, Atwater, Braddy og Sturm (2010) som tar for seg mulige årsak til de lave sammenhengene er at ledere systematisk overvurderer eller undervurderer sine ferdigheter i lederrollen, noe som blant annet kan skyldes personlighet: «Denne artikkelen gjennomgår den teoretiske og empiriske litteraturen om selv-andre vurderingsavtale (SOA) relatert til lederskap på arbeidsplassen, og fokuserer først og fremst på forskning publisert mellom 1997 (året for Atwater & Yammarinos banebrytende artikkel om SOA) og i dag. Mye av den nåværende interessen for SOA stammer fra dets påståtte forhold til selvbevissthet og ledereffektivitet. Litteraturen har imidlertid brukt en rekke beregninger for å vurdere SOA, noe som resulterer i uoverensstemmelser mellom funn på tvers av studier. Ettersom multi-rater (360-grader; multisource) tilbakemeldings-instrumenter fortsetter å bli mye brukt som et mål på lederskap i organisasjoner, er det viktig at vi klarere forstår relasjonene mellom SOA og dens prediktorer og utfall. For dette formål gjennomgår vi i denne artikkelen (a) avtalemodeller, (b) faktorer som påvirker egenvurderinger og kongruensen mellom seg selv og andres vurderinger, (c) faktorer som påvirker andres vurderinger, (d) korrelerer til enighet, og (e) måleproblemer og dataanalytiske teknikker».

---

Flere studier som viser til mulige årsaker til de lave sammenhengene kan være funn som går på at medarbeideres egen personlighet kan påvirke deres ledervurderinger, som f.eks studien til Bono, Hooper og Yoon (2012): «Denne studien tar for seg rollen til vurderer-personlighet i vurderinger av transformasjons- og transaksjonsledelse. I en naturalistisk feltstudie fant vi at bedømmerpersonlighet (dvs. behagelighet, åpenhet, ekstraversjon og samvittighetsfullhet) var positivt assosiert med vurderinger av transformasjonsledelse, men signifikante bedømmerpersonlighetseffekter ble ikke funnet i en eksperimentell studie der lederatferd var invariant. Disse resultatene tyder på at uenighet blant vurderere om ledes atferd ikke utelukkende skyldes tilfeldig feil, og kan i stedet gjenspeile sanne forskjeller enten i (a) atferden ledere viser mot individuelle følgere eller (b) personlighetsrelaterte forskjeller mellom følgere i oppmerksomhet til og tilbakekalling av lederatferd. Vi fant også at personlighet (til underordnede og jevnaldrende) ikke var tilfeldig fordelt på ledere, selv om klyngeeffekter generelt var små. Praktisk talt tyder resultatene på at (a) individuelle rapporter om lederskap kan være bedre til å forutsi lederskapsresultater enn aggregerte grupperapporter – spesielt de som er relatert til individuelle holdninger og atferd – selv om de sjelden brukes i litteraturen; (b) aggregering er komplisert fordi vurdererpersonlighet er assosiert med lederrangeringer og ikke er tilfeldig fordelt på ledere; og (c) korrigeringer for målefeil basert på avtale mellom vurderinger er kanskje ikke hensiktsmessige på grunn av ikke-tilfeldig unik rangeravvik.»

Schyns og Felfe (2006) har produsert en artikkel som også fokuserer på måten følgernes personlighetsegenskaper former deres oppfatning av transformasjonsledere: «Etter en gjennomgang av tidligere forskning, presenteres en studie som bruker et utvalg av ansatte i USA, der følgere-ekstraversjon og behagelighet viser seg å være relatert til oppfatningen av transformasjonsledelse. På bakgrunn av denne forskningen formulerer forfatterne spørsmål om forholdet mellom følgernes personlighet og oppfatningen av transformasjonsledelse.»

Oh og Berry (2009) peker også på en mulig årsak til lav sammenheng mellom personlighet og ledelse hvor de undersøkte nytten av femfaktormodellen (FFM) av personlighet for å forutsi to aspekter ved lederytelse (oppgave vs. kontekstuell)

---

ble vurdert ved å bruke 360 graders ytelsesvurderingssystem: «Forfatterne spekulerte i at en årsak til den lave gyldigheten til FFM kan være at enkeltkildevurderinger (f.eks. veileder) mislykkes i å fange opp konstruksjonen av lederprestasjoner. Den operasjonelle validiteten til personlighet ble funnet å øke betydelig (50 %–74 %) på tvers av alle FFM-personlighetstrekk når både jevnaldrende og underordnede vurderinger ble lagt til veiledervurderinger i henhold til multitrait–multimethod-tilnærmingen. Videre svarte forfatterne på de nylige oppfordringene om å validere tester via en multivariat (f.eks. multitrait–multimethod) tilnærming ved å dekomponere overordnet lederytelse i oppgave- og kontekstuelle ytelseskriterier og ved å bruke flere vurderingsperspektiver (kilder). Samlet sett bidrar denne studien til beviset på at personlighet kan være enda mer nyttig for å forutsi lederprestasjoner hvis prestasjonskriteriene er mindre mangelfulle.»

De nevnte studiene til Oh og Berry hevdet blant annet at lederens totale atferd ikke blir representert godt nok når disse blir vurdert av kun sine underordnede som kilde. Sammenhengen vil dermed være nokså smal og underestimert. Men studiene fant derimot støtte for at gjennom å inkludere ledervurderinger fra flere kilder ville det øke styrken på sammenhengen mellom lederes personlighetstrekk og de ulike atferdsformene i lederrollen.

Oh, Wang og Mount (2011) fant også at den prediktive validiteten av personlighet økte når flere kilder for personlighetsmålinger ble benyttet: «Konklusjoner oppnådd i tidligere forskning om omfanget og naturen til personlighet-ytelsekoblinger har nesten utelukkende vært basert på selvrapporteringsmål for personlighet. Hensikten med denne studien er å adressere dette tomrommet i litteraturen ved å gjennomføre en metaanalyse av forholdet mellom observatørvurderinger av femfaktormodellens (FFM) personlighetstrekk og generell jobbprestasjon. Resultatene våre viser at de operasjonelle gyldighetene til FFM-trekk basert på observatørvurderinger er høyere enn de som er basert på egenrapporteringsvurderinger. I tillegg viser resultatene at når de er basert på observatørvurderinger, er alle FFM-trekk signifikante prediktorer for generell ytelse. Videre viser observatørvurderinger av FFM-trekk meningsfull inkrementell validitet i forhold til selvrapportering av tilsvarende FFM-trekk ved å forutsi generell ytelse, men det motsatte er ikke sant. Vi konkluderer med at validiteten til

---

FFM-trekk ved å forutsi generell ytelse er høyere enn tidligere antatt, og resultatene våre understreker viktigheten av å skille gyldigheten av personlighetstrekk fra metoden for måling av egenskapene».

I en mer direkte test av kildeproblematikken i forskningen på personlighet og ledelse fant de Vries (2012) følgende: «Mens det har blitt erkjent at personlighet spiller en viktig rolle i leders fremvekst og effektivitet, har de fleste studier vist svake relasjoner mellom personlighet og lederstiler. I denne studien argumenteres det for at en av årsakene til denne mangelen på assosiasjon kan ligge i det lave nivået av selv-andre-enighet blant ledere og underordnede. I denne studien brukes både leder- og underordnede vurderinger av lederpersonlighet og lederstiler for å inspisere forholdet mellom HEXACO-ærlighet–ydmykhet, ekstraversjon, imøtekommende og samvittighetsfullhet på den ene siden og etisk, karismatisk, støttende og oppgaveorientert ledelse på den andre. Ved å bruke en instrumentell variabel prosedyre ble det observert sterke direkte effekter av ærlighet-ydmykhet på etisk lederskap, ekstraversjon på karismatisk ledelse, godhet på støttende lederskap og samvittighetsfullhet på oppgaveorientert ledelse. Resultatene antyder at de relativt svake relasjonene mellom personlighet og lederstiler i tidligere studier hovedsakelig skyldes relativt lave nivåer av selv-andre enighet». Dette visser klar støtte for at de tidligere lave sammenhengene mellom personlighet og ledelse kunne skyldes at det ble benyttet ulike kilder for å måle personlighet og ledelse.

Det finnes også andre funn med lignende påstander gjort av Colbert, Judge, Choi og Wang (2012): «Egenskapsteorien om lederskap antyder at personlighetstrekk påvirker leders fremvekst og effektivitet. Mens innledende empiriske bevis støtter dette perspektivet, har flertallet av studiene undersøkt forholdet mellom personlighet og lederskap ved å bruke selvvurderinger av personlighet. Vi tror at denne forskningen kan undervurdere forholdet mellom personlighet og lederskap. Vi foreslår at personlighet vurdert ved å bruke både selv- og observatørvurderinger forklarer mer variasjon i lederskap enn selvvurderinger av personlighet alene. Resultater fra 155 deltakere i lederløse gruppediskusjoner støttet denne hypotesen. Videre viste relativ vektanalyse at observatørvurderinger av ekstraversjon forklarte den største prosentandelen av variasjon i lederskap,

---

etterfulgt av selvvurderinger av åpenhet for erfaring og observatørvurderinger av åpenhet for erfaring. Resultater av minste kvadraters regresjonsanalyse i to trinn viste at forholdet mellom personlighet og lederskap ble mediert av bidrag til gruppesuksess. Implikasjonene av disse resultatene og retninger for fremtidig forskning diskuteres».

Interessant er det også at studier av DeRue, Nahrgang, Hollenbeck og Workman (2012) publiserte forskningsresultater som viste at det heller ikke er uventet at personlighet også kan ha konsekvenser for effekter av lederutvikling: «Vi undersøker hvordan strukturert refleksjon gjennom etterhendelsesvurderinger (AERs) fremmer erfaringsbasert lederutvikling og hvordan folks tidligere erfaringer og personlighetsegenskaper påvirker virkningen av AERs på lederutvikling. Vi tester hypotesene våre i en tidsforsinket, kvasi-eksperimentell studie som fulgte 173 forskningsdeltakere i 9 måneder og på tvers av 4 distinkte utviklingserfaringer. Funn tyder på at AER har en positiv effekt på lederutvikling, og denne effekten forsterkes når folk er pliktoppfyllende, åpne for erfaring og følelsesmessig stabile og har en rik base av tidligere utviklingserfaringer».

Martinsen og Glasø oppsummerer forskning publisert i sin artikkel hittil med følgende påstand: «Gjennom å oppsummere forskningen på personlighet og ledelse synes det å være liten tvil om at det er til dels sterke sammenhenger mellom personlighet, det å bli leder (i motsetning til noe annet), effektivitet i rollen som leder og sentrale atferdsformer i rollen som leder». Og videre fra samme artikkel: «Konklusjonen fra det første avsnittet var at forskning støtter troverdigheten til femfaktormodellen for menneskets personlighet. Konklusjonen fra det andre avsnittet var at en gitt profil av personlighetstrekk kan synes å ha betydning for både det å bli leder og det å være effektiv i lederrollen».

## **4.2 Personlighet, ledelse og situasjon**

Videre i denne diskusjonsdelen vil jeg gjerne belyse det Martinsen og Glasø også påpeker i sin artikkel: «Teoretisk er det nemlig slik at personlighet også skal ha effekt på ledelse gjennom å påvirke leders atferd, *dog i kombinasjon med situasjonsinnflytelser*».



---

En leders personlighetstrekk påvirker altså hans eller hennes oppfatninger og hvordan de reagerer i ulike situasjoner, og påvirkningen skjer i samspill med omgivelsene. Martinsen og Glasø uttrykker i sin artikkel: «Situasjonen man befinner seg i, kan være *gunstig* ved å skape muligheter for å uttrykke personlighetstrekkene eller *ugunstig* ved å innebære begrensninger på det å uttrykke trekk. For eksempel vil ekstroverte være disponert for å være sosiale og ofte pratsomme, og vil være det til gangs i festlige lag, mens de er like tilbakeholdne som andre i situasjoner som begrenser muligheten for å være pratsom, for eksempel når man er tilhører på en forelesning eller deltar i en begravelse».

Kaufman & Kaufman (1998) påpeker i sin bok at fleste mennesker har en klar oppfatning av at det spiller stor rolle *hvem* som besitter en lederstilling, og at det er individuelle forskjeller i personlighetene til våre kolleger. Hvor mye enkeltpersoners egenskaper (personlighet) betyr for måten organisasjonen fungerer på har vært, og er et viktig debatt-tema i organisasjonspsykologi. Den sentrale problemstillingen er hvor mye en person og hvor mye jobbsituasjon betyr for atferd og prosesser i organisasjoner.

Som vi har lest tidligere i oppgaven har man trekkteoretikere som mener at et individs personlighet er svært stabil over tid og i ulike situasjoner. Man har også teoretikere som mener at det er situasjonen som har en avgjørende og styrende effekt på hva individet foretar seg.

Walter Mischel (1930-2018) har vært en av de mest fremtredende kritikerne av type- og trekkteoriene og har argumenterte sterkt for de ytre miljøbetingelsenes betydning for mennesket atferd. Han hevdet at situasjonens spesielle egenart på en avgjørende måte må legges til grunn dersom vi skal forutsi en persons atferd. «Grunntanken er her dels at et individs atferd består av lærte ferdigheter i forhold til spesifikke situasjonskrav. Et annet viktig moment er at en gitt, foreliggende situasjon vil gi så sterke avgrensinger og retninger for hva som skal gjøres, at dette vil ha en avgjørende styrende effekt på det individet foretar seg» Kaufman & Kaufman (1998:111).

---

Under kapittelet personlighet viser Kaufman & Kaufman (1998:111) til at tidligere statsminister Thorbjørn Jagland skal ha uttalt at «Det finnes ikke umulige personer, bare umulige situasjoner», noe som er direkte rettet mot den situasjonsorienterte teorien. Det skyldes med andre ord egenskaper ved situasjonen en person befinner seg i og ikke egenskapene ved personen.

I motsetning til Allport mente Henry Murray i sin tid (1938) at personlighet ikke er noe konstant. Han mente at mennesker endrer seg med kontekst, med hvem man er sammen med og, ikke minst, med tid. Moxnes (2016) viser til en annen som forfektet samme syn som Murray, nemlig Harry Stack Sullivan som mente at mennesker skapes av sine omgivelser; et trygt samspill får oss til å blomstre, mens et utrygt og truende samspill innskrenker oss. Ved å være sammen med andre skapes vår identitet inklusiv vår lederidentitet - personlighet blir en konsekvens av samspill. Uten relasjoner, ingen personlighet. «Med dette synet blir *samspillsrollen* viktig for personlighetsutviklingen» sier Moxnes (2016:53).

Som en moderne arvtaker av Sullivans relasjonspsykologi (1953) står sosialpsykologen Philip Zimbardo (2007). Han mente at hvem som helst kan forandres når situasjonen endres. Han mente at omgivelsene og situasjoner kan endre mennesker fra snill til brutal, fra god til ond. Nærmere bestemt at det finnes ikke onde mennesker, bare onde situasjoner. Gode mennesker kan bli dårlige mennesker i dårlige situasjoner. Moxnes (2016:54) mener at «Ut fra disse forskerne, og mange andre, er det naturlig å påstå at ingen er *født* som leder, men at god (og dårlig) ledelse er et resultat av samspill. Medarbeidere kan gjøre sine sjefer gode eller dårlige, og til en viss grad går påvirkningen også den motsatte vei. Forutsetningen er at du er genuint interessert i å være leder».

Andre kjente organisasjonsforskere som Allison Davis-Blake og Jeffrey Pfeffer (1989) stiller seg også skeptiske til personlighetsbaserte forklaringer på jobbatferd og tillegger situasjonsforklaringer langt større betydning. De hevder at organisasjonssituasjoner er «sterke» situasjoner, noe som fører til at personlighetsfaktorer får lite spillerom og at personlige egenskaper lettest vil slå igjennom ved «svake» situasjoner. De mener at de fleste organisasjoner har klare og ofte strenge regler og normer for hva som er mer eller mindre akseptabel atferd, noe som

---

holder individene «på plass» i forhold til ønsket atferd, for eksempel ved uuttalte regler og gruppepress. Oppsummert i deres artikkel fremkommer det følgende: «Det har vært fornyet interesse for disposisjonelle forklaringer på individuell atferd i organisasjoner. Vi argumenterer for at denne nye strømmen av disposisjons-forskning er mangelfull både konseptuelt og metodisk, og vi foreslår flere teoretiske og empiriske forbedringer. Vi avslutter med å diskutere kostnadene ved et disposisjonsperspektiv for både organisasjoner og organisasjonsdeltakere».

Fremtredende forskere som House, Shane og Herold (1996) hevder tvert imot i sin forskning at individer varierer meget sterkt i jobbatferd, og at disse variasjonene lettest lar seg forstå ut fra ulike personlige egenskaper: «I denne artikkelen svarer vi på Davis-Blake og Pfeffer (1989) sin kritikk av disposisjonsforskning i organisasjonsatferd og deres forslag til hva som skal til for at disposisjonsforskning kan gi et gyldig bidrag til feltet. Basert på en gjennomgang av studier av ulike populasjoner i ulike settinger og de ulike vurderingene av disposisjon, konkluderer vi med at bevisene presenterer et overbevisende argument for å inkorporere disposisjonsteori i forklaringer av atferd i organisasjoner».

Straw og Ross (1985) finner derimot at et individs jobbtillfredshet er meget stabil over tid på tvers av ulike typer arbeidsoppgaver: «Analyserte data om arbeidstillfredsheten til over 5000 45–59 år gamle menn for å undersøke disposisjonsargumentet om at jobbholdninger er konsistente hos individer, og viser stabilitet både over tid og på tvers av situasjoner. Data ble samlet inn langsgående over flere bølger, med flertallet av utvalget vurdert på jobbtillfredshet i løpet av 1966, 1969 og 1971. Resultatene viser betydelig stabilitet i holdninger over en 5-års periode og betydelig konsistens på tvers av situasjoner når individer byttet arbeidsgiver og /eller yrker. Tidligere holdninger var også en sterkere prediktor for påfølgende jobbtillfredshet enn enten endringer i lønn eller den sosiale statusen til jobben. Implikasjoner av disse resultatene for utvikling av disposisjonsteorier om arbeidsatferd diskuteres, sammen med mulige implikasjoner for populære situasjonsteorier (f.eks. jobbdesign, sosial informasjonsbehandling)».

---

Daan van Knippenberg (2012) har publisert en artikkel som forteller at det er riktig at forskning har funnet sammenhenger mellom personlighet og hvem som blir leder og ledereffektivitet, men at disse funnene er ikke forteller noe om personlighetens betydning for ledereffektivitet. Knippenberg hevder at funnene er basert på data fra lederløse grupper, det vil si ustrukturerte grupper av mennesker og at disse funnene derfor ikke kan overføres til ledelse i *formelle* grupper, altså jobbsituasjoner som vanligvis er svært strukturerte. Moxnes (2016) mener vi skal stille oss spørsmål om personlighet betyr så mye for lederes effektivitet og medarbeideres trivsel som blant andre forskere som Judge og Tett hevder, eller om situasjonsfaktoren bør tre sterkere inn i bildet slik van Knippenberg mener.

Moxnes (2016:172) skriver at van Knippenberg hevder følgende «Hvem du er og hvor motivert du er – predikerer effektiv ledelse dårlig – rett og slett fordi fra det øyeblikket du er ansatt i jobben, så trekkes situasjonelle faktorer inn, som relasjon til medarbeidere og jobboppgavens grad av struktur».

Før femfaktormodellens gjennombrudd var maskulinitet et personlighetstrekk som var relatert til ledelse og dominans. Moxnes (2016) mener det finnes viktige sider ved ledelse som ikke fanges opp av femfaktormodellen som f.eks Banduras *selvopplevde mestringsevne*. Ifølge psykolog og professor Albert Bandura (1986) etableres personlighet i stor grad gjennom modellering eller observasjonslæring. Han utviklet begrepet «self-efficacy» som refererer til en persons tro på egen mestringsevne enten det gjelder en bestemt oppgave eller en bestemt situasjon. Professor van Knippenberg foreslår, i tråd med Bandura, at selvopplevd mestringsevne er en side ved personligheten som er situasjonsbestemt og at dette kan hjelpe oss til å forklare sammenhenger mellom personlighet og ledereffektivitet. Når det gjelder ledereffektivitet må man ikke bare se lederen, men se *lederen-i-situasjonen*. Knippenbergs (2012) hovedpoeng er at man må se lederen i situasjoner hvor omgivelser som inkluderer oppgaver, medarbeidere utgjør en kontekst. Og når konteksten endres, endres også opplevelsen av personligheten.

I sin bok *Fasettmennesket* (2016) hevder Moxnes at personlighetstrekk ikke lengre blir sett på som fullt så konsistente som de inntil nylig ble. Personlighet endrer seg, men oftest langsomt og umerkelig. Han refererer til Brent W. Roberts og hans medarbeideres (2006) oppsummering av over nitti meta-analyser om

---

endring av personlighetstrekk i løpet av livet hvor de fant følgende: «Denne studien brukte meta-analytiske teknikker (antall prøver 92) for å bestemme mønstrene til gjennomsnittlig endring i personlighetstrekk på tvers av livsløpet. Resultatene viste at folk øker i mål på sosial dominans (en fasett av ekstraversjon), samvittighetsfullhet og emosjonell stabilitet, spesielt i ung voksen alder (alder 20 til 40). Derimot øker folk på tiltak for sosial vitalitet (en andre fasett av ekstraversjon) og åpenhet i ungdomsårene, men avtar deretter i begge disse domene i høy alder. Agreeableness endret seg bare i alderdommen. Av de 6 egenskapskategoriene viste 4 signifikante endring i middelalder og alderdom. Kjønn og slitasje hadde minimale effekter på endring, mens lengre studier basert på yngre årskull viste større endring».

Analysen viste altså at vi endrer oss mest i årene mellom 20 og 40, den fasen av livet hvor vi som oftest påtar oss viktige roller som arbeidstaker, sjef osv. Våre yrkesvalg identifiserer oss ofte som mennesker og ofte blir vi gjerne spurt av andre hvilket yrke man har. Når vi får svar på dette spørsmålet får vi oftest vite noe om hvem vedkommende er. Sosiologen Irvin Goffman (1959) er særlig en som har påpekt at våre roller representerer hvem vi er. I organisasjon og ledelse blir et slikt syn viktig.

Videre i boken sin om Fasettmennesket (2016) legger Moxnes frem en teori om tre typer roller: *overflateroller*, *samspillsroller* og *kjerneroller*. Moxnes syn er at alle disse rollene har å gjøre med hvordan vi oppfører oss med og mot andre mennesker, og at det dermed også har med personlighet å gjøre. Paralleller til disse tre rollene er knyttet til kjente begreper som *kumulativ* (ny læring utenpå den gamle), *assimilativ* (nye læringer griper inn og samordnes med den gamle) og *akkomodativ* (endrer grunnlaget for den gamle atferden) om ulike typer læring av den store barnepsykologen Jean Piaget.

Moxnes (2016) henviser også til antropologen Gregory Bateson (1973) som opererte med de læringsnivåene læring I som er en enkel form for læring basert på straff og belønning etc som i *overflaterollen*. Og videre læring II som en mer dyptgripende læring som endrer verdigrunnlaget for våre handlinger og valg (*samspillsrollen*) og læring III som er knyttet til endring av dypere verdier som kan sammenlignes med *kjernerollen*. Moxnes nevner videre Gordon Allport som

---

skilte mellom kardinaltrekk, sentrale trekk som passer godt med samspillsrollen, og sekundære trekk som var veldig situasjonsavhengige.

Det kan være interessant å se nærmere på en av dem, nemlig samspillsrollen. Dette er en rolle som involverer minst ett annet menneske og hvordan ulike mennesker får frem ulike siden ved oss. Moxnes (2016:196) sier: «Hvem vi er avhenger av *hvem* vi er sammen med og *hvordan* vi er vi er sammen med den andre. Jeg er meg, men jeg er også meg sammen med deg på denne måten eller i denne rollen. Hvem jeg velger å være sammen med, eller velger *ikke* å være sammen med, blir avgjørende for hvem jeg blir, min personlighet. Ikke bare kulturen jeg kommer inn i, men personen(e) jeg har et nært forhold til, bestemmer hvem jeg er». Moxnes sier at samspillsrollen ikke er noe tilgjort, og heller ingen overflaterolle man spiller – det er noe man automatisk *blir*. Han sier også at god terapi er å komme inn i et samspill som er godt for *deg*, med dine kolleger eller nære venner.

### 4.3 Avslutning

Gjennom å arbeide med denne oppgaven har det vært interessant å se nærmere på teoriene Martinsen og Glasø henviser til i sin første del av fagartikkelen «Lederes personlighet: Hva sier forskningen». Ved å benytte seg av trekkteori som er sentralt innen personlighetspsykologisk forskning, har mangfoldige vitenskapelige studier avdekket at det finnes stabile egenskaper ved folk som kan bidra til å forklare deres typiske tankesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd. Studier av egenskaper som skiller gode ledere fra dårlige ledere har en lang historie. En av de mest kjente eldre teoriene «Great Man Theory» går ut på at noen er naturlige ledere uavhengig av situasjon, men snarere avhengig av helt spesielle personlighetstrekk som man oftest fant blant menn; dominans, aggressivitet, personlig styrke og beslutningsevne. Senere moderniserte fremtredende forskere som Allport, Cattell og Eysenck trekkteorier og fremveksten av den populære fem-faktormodellen, eller «Big-Five» modellen så dagens lys. Fem-faktormodellen hevder at menneskets personlighet kan beskrives gjennom fem overordnede trekk eller personlighetsfaktorene *nevrotisisme*, *ekstroversjon*, *åpenhet*, *omgjengelighet* og *samvittighetsfullhet*.

---

I dag er fem-faktormodellen det mest utbredte perspektivet på personlighet i arbeidslivssammenheng og en personlighetstest som benyttes som grunnlag blant annet ved rekruttering av ledere.

De fem overordnede trekkene i fem-faktormodellen blir i personlighetstesten NEO PI-R definert av seks underordnede fasetter som gir den mer bredde og relevanse. NEO PI-R testen blir benyttet internasjonalt i en lang rekke språkversjoner, noe som understøtter gyldigheten av de ulike trekkene som inngår i analysen. I oppgaven fremkommer det forskningsresultater som viser at de fem trekkene er observerbare, representerer god evidens og har gyldige antagelser av at personlighet er et reelt fenomen som kan forbindes med blant annet ytelser i arbeidslivet.

Andre studier Martinsen og Glasø refererer til er at personlighet synes å være relativt stabilt gjennom livsløpet (gjennomsnittet på de fem trekkene tydet på at nivået på nevrotisisme, ekstroversjon og åpenhet går noe ned med alderen, mens gjennomsnittet for omgjengelighet og samvittighetsfullhet går noe opp) og er påvist å være delvis genetisk basert. Man antar dermed at personlighet ikke er enkelt å endre siden det er forbundet med biologiske mekanismer.

Flere metastudier tyder på at fem-faktorteorien har en klar relevans for ulike forhold i arbeidslivet som for eksempel kreativitet, akademisk prestasjon og jobbprestasjon. Man fant også at den prediktive validiteten var stabil på tvers av mange forhold i arbeidslivet og sammenlignbar med det man finner for andre viktige menneskelige egenskaper.

Når det gjelder *sammenhengen* mellom personlighet og ledelse gjorde oppdagelsen av fem-faktormodellen dette tydeligere. Flere av resultatene av studiene i oppgaven viser også til betydningsfulle sammenhenger mellom effektivitet i lederrollen, og ledernes tiltro til egen mestringsevne i rollen. Det er dog noen studier som viser til lave sammenhenger mellom personlighet og lederatferd. Her spekuleres det i at en årsak til den lave gyldigheten kan være enkelt-kildevurderinger og at ledernes totale atferd ikke blir representert godt nok når disse kun blir vurdert av sine underordnede som kilde, og at flere kilder ville

---

økt styrken på sammenhengen mellom lederes personlighetstrekk og de ulike atferdsformene i lederrollen.

En annen sentral teori som fremkommer i oppgaven er situasjonsperspektivet. I tillegg til trekkteoretikere som mener at personlighet er svært stabilt over tid og i ulike situasjoner, har man altså teoretikere som mener at det er situasjonen som har en avgjørende og styrende effekt på hva man foretar seg. Følgende uttalelse fra Torbjørn Jagland «Det finnes ikke umulige personer, bare umulige situasjoner» er direkte rettet mot den situasjonsorienterte teorien. Organisasjonsforskere innen denne retningen stiller seg altså skeptisk til personlighetsbaserte forklaringer på jobbatferd og tillegger situasjonsforklaringer langt større betydning. Noen hevder at ingen er *født* som leder, men at god og dårlig ledelse er et resultat av samspill.

Videre påpekes det at det finnes viktige sider ved ledelse som ikke fanges opp av fem-faktormodellen som for eksempel selvpoplevd mestringsevne som er en side ved personligheten som er situasjonsbestemt. Og ellers når det gjelder ledereffektivitet må man *se* lederen i situasjoner som inkluderer oppgaver og medarbeidere, som til sammen utgjør en kontekst.

Som en avslutning på oppgaven synes jeg Edgar Scheins uttalelse slik den fremkommer i Moxnes bok (2016:171) er at han (Schein) gjennom livet har lært at det ikke finnes én personlighet, men mange personligheter, den ene utenpå den andre. «Ulike erfaringer i ulike faser av livet gir ulike personligheter som legger seg som lag på lag». Og videre «Tanken at det finnes én personlighet, uavhengig av tid og sted, blir for enkel. Jeg er, som de fleste mennesker, både sterk og svak, klok og dum, varm og kald, ofte på samme tid, men særlig etter hvilken situasjon jeg befinner meg i».



---

Back, M.D., J.M. Stopfer, S. Vazire, S. Gaddis, S.C, Schmuckle, B. Egloff og S.D. Gosling. 2010. Facebook profiles reflect actual personality, not self-idealization. *Psychological Science*. OnlineFirst, published January 29<sup>th</sup>.

Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Engelwood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Barrick, M.R., & Mount, M.K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personell Psychology*, 44, 1-26.

Bateson, G. 1973. Steps to an ecology of mind. St. Albans, Herts: Paladin.

Bouchard, T.J. Jr. og J.C. Loehlin. 2001. Genes, personality and evolution. *Behavior Genetics*, 31: 243-273.

Bono, J.E. og T.A. Judge. 2004. Personality and transformational and transactional leadership: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89: 901-910.

Bono, J.E., A.C. Hooper og D.J. Yoon. 2012. Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23: 132-145.

Carlyle, Thomas. 1841. *On heroes, Hero-Worship and the heroic in history*. James Fraser, London.

Colbert, A.E., T.A. Judge, D. Choi og G. Wang. 2012. Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23: 670-685.

Conway, J.M. og A.I. Huffcut. 1997. Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10: 331-360.

---

Costa, P.T. og R.R. McRae. 1992. Revised NEO-personality Inventory: *Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. og RR. McRae. 2006. Age changes in personality and their origins: Comments on Roberts, Walton, and Viechtbauer (2006). *Psychological Bulletin*, 132: 26-28.

Davis-Blake, A. & Pfeffer J. 1989. *Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research*. *Academy of management review*, 14, 3, 385-400.

DeFruyt, F., M. Bartels, K.G. Van Leuven, B. DeClercq, M. Decuyper og I. Mervielde. 2006. Five types of personality continuity in childhood and adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 538-552.

DeRue, D.S., J.D. Nahrgang, N. Wellman og S.E. Humphrey. 2011. Trait and behavior theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64:7-52.

DeRue, D.S., J.D. Nahrgang, J.R. Hollenbeck og K. Workman. 2012. A quasi experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology* 97(5): 997-1015.

deVries, R.E. 2012. Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The leadership Quarterly*, 23: 809-821.

Digman, John M. 1990. Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41:417-440.

Ensari, N., R.E. Riggio, J. Christian og G. Carlslaw. 2011. Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Leadership Quarterly*, 51:532-526.

---

Feist, G.J. 1998. A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2:290-309.

Fleenor, J.W., J.W. Smither, L. Atwater, P. Braddy og R.E. Sturm. 2010. Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21:1005-1034.

George, J.M. & Jones, G.R. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison-Wesley.

Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.

Hoffman, B.J., D.J. Woehr, R. Maldagen-Youngjohn og B.D. Lyons. 2011. Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84:347-381.

House, R.J., Shane, S.A. & Herold, D.M. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Addison-Wesley, New York.

House, R.J.; Shane, S.A. & Herold, D.M. 1996. Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, January, 203-224.

Judge, T.A., J.E. Bono, R. Ilies og M.W. Gerhardt. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87:765-780.

Jung, C.G. 1994. *Psykologiske typer*. København: Gyldendal, s. 256  
*Psychologischen Typen*. Zurich: Rascher Verlag (original utgave 1921).

---

Kandler, C., W. Bleidorn, R. Riebl, F.M. Spinath, W. Thiel og A. Angleitner. 2010. Sources of cumulative continuity in personality: A longitudinal multiple-rater twin study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98:995-1008.

Kaufman, Geir og Astrid. 2. utgave 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Martinsen, Ø.L. 2018. *Kan ledere endre seg?* BI Business Review.

Martinsen Ø.L., Glasø L. Lederes personlighet: Hva sier forskningen? *Magma* 0514:26-34.

McRae, R.R., J. Allik (red.). 2002. *The Five-factor Model of Personality across Cultures*. New York: Kluwer Academic.

McRae, R.R., A. Terracciano og 79 members of the Personality Profiles of Cultures project (2005a). Personality profiles of cultures: Aggregate personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89: 407-425.

McRae, R.R., A. Terracciano og 79 members of the Personality Profiles of Cultures project (2005b). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89: 547-561.

Mitchell, T.R & Larson, J.R. 1987. *People in organizations*. McGraw-Hill, New York.

Mischel, W. 1990. Personality dispositions revisited and revised: A view after three decades. I L.A. Pervin (red.). *Handbook of personality: Theory and Research*. Guildford Press New York.

---

Mount, M.K., M.R. Barrick og J. Perkins Strauss. 1994. Validity of observer ratings of the big five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79:272-280.

Moxnes, Paul. 2. utgave 2016. *Fasett-mennesket. Personlighet og rolle. Et utviklingsperspektiv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ng, K.Y., S. Ang og K.Y. Chan. 2008. Personality and leadership: A moderated meditation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93:733-743.

Oh, I.S. og C.M. Berry. 2009. The five-factor model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360 degree performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1498-1513.

Oh, I.S., G. Wang og M.K. Mount. 2011. Validity of observer ratings of the Five-Factor Model of personality: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96: 762-773.

Ones, D.S., S. Dilchert, C. Viswesvaran og T. Judge. 2007. In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60:995-1027.

Pervin, Lawrence A. 1993. *Personality. Theory and Research*. Wiley, New York.

Poropat, A.E. 2009. A meta -analysis of the five-faktor model of personality and academic performance. *Psychological Bulletin*, 135:322-338.

Roberts, B.W., og W.F. DelVecchio. 2000. The rank-order consistency of personality from childhood to old age. A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126:3-25.

---

Roberts, B.W., K. Walton og W. Viechtbauer. 2006a. Patterns of mean-Level change in personality traits across the life course: A metaanalysis og longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132:1-25.

Roberts, B.W., K. Walton og W. Viechtbauer. 2006b. Personality traits change in adulthood:A reply to Costa og McRae (2006). *Psychological Bulletin*, 132: 29-32.

Schjelderup, Harald. 1959. *Innføring i psykologi*. Gyldendal, Oslo.

Schyns, B. og J. Felfe. 2006. The personality of followers and its effect on the perception of leadership. An overview, a study, and a research agenda. *Small Group Research*, 37:522-539.

Sosik, J.J. W.A. Gentry og J.U. Chun. 2012. The value of virtue in the upper echelons. A multisource examination of executive character strengths and performance. *The leadership Quarterly*, 23:367-382.

Stogdill, R.M. 1948. Personal factors associated wit leadership: *A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.

Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press, New York.

Sullivan, H.S. 1953. *The interpersonal theory of psychiatry*. New York, N.Y. Norton.

Tett, R.P., D.N. Jackson og M. Rothstein. 1991. Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44:703-742.

Van Knippenberg, D. 2012. *Leadership: A person-in-situation perspective*. I: Deaux, K og Snyder M. *The Oxford handbook of personality and social psychology* (s. 673-700) Oxford University Press, New York.

---

Yukl, G.A. 2012. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, Desember 2012.

Yukl, G.A. 2013. *Leadership in organizations*. 8. Utgave. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Zimbardo, P. 2007. *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. New York: Random House.