



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Er folk skeptiske til å ansette ledere med høy IQ?

Navn: Kaja Kjelby Mannseth

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke om folk er skeptiske til å ansette ledere med høy intelligens. Det overordnede forskningsspørsmålet er:

*«Er folk skeptisk til å ansette ledere med høy IQ?».*

Det ble utviklet fem hypoteser ut i fra kjente stereotypier rundt mennesker med høy intelligens og teorier innenfor temaet. For å svare på forskningsspørsmålet har jeg gjennomført en studie med 125 respondenter. I studien ble det undersøkt om det var forskjeller på hvorvidt deltakerne ville ansette en mellomleder, basert på om de fikk opplyst at kandidaten hadde normal IQ eller høy IQ. Dette ble undersøkt ved at det ble stilt spørsmål rundt noen sentrale tema innenfor ledelse: emosjonell intelligens, transformasjonsledelse, empatisk lytting, og karisma. Til slutt ble respondentene bedt om å ta stilling til i hvilken grad de ville anbefalt å ansette kandidaten til stillingen som mellomleder.

Resultatene fra studien støttet fire av fem hypoteser, som gir et grunnlag for å konkludere med at folk er skeptiske til å ansette ledere med høy IQ. Resultatene tyder også på at stereotypier rundt «genier» lever sterkt i samfunnet, og at mange enten bevisst eller ubevisst følger en stereotypisk tankegang når de skal vurdere en persons egenskaper og evner.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er min avslutning på tre fine og lærerike år på bachelorstudiet Økonomi og Administrasjon med fordypning i Human Resource Management på Handelshøyskolen BI.

Oppgaven er skrevet i løpet av vårsemesteret 2020, og det har vært en spennende prosess helt fra jeg startet i januar. Arbeidet med oppgaven har ført til mye ny kunnskap og nye erfaringer som jeg vil ta med meg videre. Sammenhengen mellom ledelse, intelligens og stereotyper har vært et interessant tema å dykke inn i, og jeg tror at det er flere som vil fatte en interesse for dette når de leser oppgaven.

Jeg ønsker å takke deltakerne i studien for at de har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen, og de to bedriftene som lot meg sende invitasjon til å delta i studien til deres ansatte. Ved deres hjelp har jeg klart å samle inn nok data til at jeg kunne gjennomføre forskningen med tilhørende analyser. Jeg vil også takke de inspirerende foreleserne vi har hatt i fordypningen Human Resource Management. Videre ønsker jeg å rette en spesiell takk til min veileder Mads Nordmo Arnestad, for engasjement, god veiledning og for at jeg fikk lov til å bruke et av hans forskningsdesign i min oppgave.

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>i</b>
<b>Forord .....</b>	<b>ii</b>
<b>1.0 Teori og hypoteser .....</b>	<b>3</b>
1.1 Ledelse .....	3
1.2 Personlighet i ledelse.....	3
1.3 IQ .....	4
1.3.1 IQ-tester .....	5
1.4 Ledere med høy intelligens .....	5
1.5 Stereotypier.....	6
1.5.1 Stereotypier rundt mennesker med høy IQ .....	6
1.6 Rekruttering .....	6
1.6.1 Personlighetstester .....	7
1.6.2 Evnetester .....	7
1.6.3 Casetester .....	8
1.7 Emosjonell intelligens.....	8
1.8 Transformasjonsledelse .....	9
1.9 Empatisk lytting .....	10
1.10 Karisma og karismatisk ledelse.....	10
1.11 Hypoteser .....	12
<b>2.0 Metode .....</b>	<b>14</b>
2.1 Rekruttering og utvalg .....	14
2.2 Eksperiment design.....	15
2.3 Utfallsmål.....	16
<b>3.0 Resultater .....</b>	<b>18</b>
3.1 Deskriptive data.....	18
3.2 Konstruksjon av målemodell.....	20
3.3 Sammenheng mellom variablene .....	22
3.4 T-test: Mellomgruppeforskjeller.....	23
<b>4.0 Diskusjon .....</b>	<b>26</b>
4.1 Hovedfunn.....	26
4.2 Teoretiske implikasjoner.....	26
4.3 Praktiske implikasjoner .....	28
4.4 Begrensninger og anbefalinger for videre forskning.....	30
4.4.1 Svakheter ved studien .....	30
4.4.2 Anbefalinger for videre forskning.....	30
<b>5.0 Konklusjon .....</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografi.....</b>	<b>33</b>

Mennesker med høy intelligens er en gruppe som kan være offer for fordommer som et resultat av stereotypier (Christensen, 2015). Stereotypier kan defineres slik: «en generalisert forestilling om hvordan en bestemt gruppe mennesker er, for eksempel om visse nasjonaliteter eller yrkesgrupper» (Store norske leksikon, 2019). En vanlig oppfatning av mennesker med høy IQ er at de har dårlige sosiale evner (Christensen, 2015). Mange filmer og bøker har gjennom tidene fremstilt geniene som sosialt handikappet. Men er det egentlig slik at høy IQ henger sammen med lav sosial intelligens?

Disse fordommene følger også personer med høy intelligens i arbeidslivet. Høy intelligens blir i noens øyne sett på som en gave, mens i andre øyne blir det sett på som et hinder når en skal lykkes i arbeidslivet. Ledelse er noe folk flest har et forhold til, og derav meninger om. Å lede en gruppe er ingen enkel oppgave. Det kreves en rekke evner og ferdigheter for å kunne lykkes i rollen som leder. Hvilke evner og ferdigheter som burde legges til grunn for effektiv ledelse er det imidlertid ikke lett å definere (Matthiesen, 2019). De fleste er allikevel enige om at ledelse handler om personen bak lederrollen og at en leders personlighet derfor vil være avgjørende. For å klare å lede en gruppe i ønsket retning er god kommunikasjon essensielt. For å lykkes med kommunikasjon er det viktig å ha grunnleggende sosiale ferdigheter. På grunn av stereotypiene knyttet opp mot personer med høy intelligens, antas det at det vil være mange som vil påstå at «genier» ikke egner seg til å bli ledere. På bakgrunn av dette vil det overordnede forskningsspørsmålet være:

*«Er folk skeptiske til å ansette ledere med høy IQ?»*

Dette er et spørsmål som vil være aktuelt for enhver organisasjon, da de fleste organisasjoner har mye å tjene på å ansette riktig person til en jobb. Det er for mange utfordrende å vite hvordan man skal gå frem i en rekrutteringsprosess, og det er ofte vanskelig å klare å være subjektiv ved valg av hvilke kandidater som blir valgt ut og ikke. Derfor vil det være relevant å avdekke om folk er skeptiske til å ansette ledere med høy IQ, da dette i så fall er noe man bør være bevisst på i rekrutteringsprosesser slik at man unngår å ansette personer på bakgrunn av stereotypier eller subjektive preferanser.

Rekrutteringsprosesser er noe enhver organisasjon bruker mye tid og ressurser på, og det blir brukt mange hjelpemidler i søket etter den rette kandidaten. Å forbedre rekrutteringsprosesser er noe organisasjoner stadig er ute etter. Dersom man har effektive prosesser og systemer knyttet til rekruttering vil dette kunne føre til sparte kostnader. Det er allikevel viktig å bruke tid på å finne riktig person til stillingen da en ansettelse vil være en investering i organisasjonens fremtid. En risiko ved rekruttering er å ansette feil person. Dersom man skulle være så uheldig, vil man kunne tape store ressurser og kostnader knyttet til opplæring og eventuelt oppsigelse av denne personen. Man må da starte rekrutteringsprosessen forfra, og igjen investere både tid og penger i å lete etter den riktige kandidaten.

Fallgruvene er spesielt store når det kommer til å rekruttere ledere. En leder som ikke lykkes i lederrollen vil kunne skape store ødeleggelser og kostnader for organisasjonen, da en leder har stor evne til å påvirke flere ledd i en organisasjon. En leder som ikke fungerer i jobben vil for eksempel kunne ødelegge en avdeling som fungerte godt før lederen ble ansatt. Det vil derfor være ekstra viktig å trå riktig når man skal ansette ledere.

Tidligere studier viser at høy IQ er en fordel, og i mange situasjoner essensielt når det kommer til å lykkes i rollen som leder (Antonakis, House & Simonton, 2017). Allikevel er det i dagens arbeidsmarked lite fokus på intelligens når man skal ansette nye personer. Det blir brukt mange hjelpemidler i søket etter den rette kandidaten, og mange organisasjoner tar i bruk personlighetstester, evnetester og casetester. Til tross for at høy IQ er positivt korrelert med effektiv ledelse, er IQ-tester relativt lite brukt i rekruttering (Menkes, 2015)

## 1.0 Teori og hypoteser

### 1.1 Ledelse

Hva som kjennetegner en god leder er stadig oppe til diskusjon, og dette er et tema folk flest har et forhold til. Det finnes mange definisjoner på ledelse, og hvordan man på best mulig vis skal definere begrepet er stadig oppe til diskusjon. Matthiesen (2019) definerer ledelse som «prosessen å få andre til å handle for å nå et felles mål». Administrasjon er en sentral del av ledelse, men ledelse handler også om å fronte organisasjonen, føre an og ta initiativ i møte med omgivelser som stadig endrer seg (Sagberg, 2019). I nyere ledelsesteori er det et stort fokus på ulike ledelsesstiler som transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og kvalitetsledelse.

Lederutvikling er sentralt innenfor ledelse, og handler om å utvikle ledere til å bli effektive og gode ledere. Innenfor lederutvikling er det et fokus på å styrke lederens ferdigheter og kunnskaper, men enda viktigere er kanskje fokuset på lederens personlige egenskaper (Sagberg, 2019). Dette handler om personlig utvikling og det å ha et bevisst forhold til hvordan en selv fungerer i rollen som leder. Altså står lederens personlighet sentralt i lederutvikling.

### 1.2 Personlighet i ledelse

Personlighet kan defineres som «de relativt stabile individuelle forskjellene i hvordan ulike mennesker tenker, handler og føler på tvers av forskjellige situasjoner» (Kennair, 2018). Det er mye som tyder på at personlighet har en effekt på ledelse. Ledelse baserer seg på samspill mellom leder og medarbeider (Martinsen & Glasø, u.å.). Ledelse handler om å påvirke følgere, og denne påvirkningen skjer gjennom lederens atferd og kommunikasjon. Atferd og kommunikasjon er delvis et resultat av ens personlighet. Ut i fra dette kan vi se at personlighet virker å ha en effekt på ledelse (Martinsen & Glasø, u.å.).

En kjent modell for personlighet er femfaktormodellen. Femfaktormodellen baserer seg på at personlighet består av et sett grunnleggende personlighetstrekk. Disse trekkene er ekstrovertsjon, omgjengelighet, samvittighet, åpenhet og nevrotisisme (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

I en studie utført av Judge, Bono, Ilies & Gerhardt (2002) kommer det frem at alle de fem personlighetstrekkene inkludert i femfaktormodellen har en sammenheng med ledelse. Videre ble det undersøkt hvilke av trekkene som har hvilke sammenhenger med ledelse. Resultatene viste at effektive ledere kjennetegnes av høy ekstroversjon, høy åpenhet, høy samvittighet og lav nevrotisme. Av resultatene fremkom det også at omgjengelighet tilsynelatende hadde liten sammenheng med ledereffektivitet.

Det er rettet mye kritikk mot femfaktormodellen, spesielt rettet mot bruk av denne modellen i rekruttering, hvor man gjerne vurderer hva slag personlighet som passer til bestemte stillinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.115). Kritikken baserer seg på at det blir for generelt og overfladisk å beskrive personer ut i fra fem grunnleggende personlighetstrekk. Til tross for denne kritikken er femfaktormodellen en tilnærming til personlighet som blir hyppig brukt. Dette skyldes trolig forskning som vist i eksempelet over, som viser at det finnes tydelige sammenhenger mellom personlighetstrekkene beskrevet i modellen og ulike aspekter av ledelse.

### 1.3 IQ

IQ (også kjent som intelligenskvotient) er et tallmessig uttrykk for intelligensnivå (Raaheim, Teigen & Ystenes, 2020). Intelligens blir i psykologien brukt som «et fellesnavn på menneskers evner til oppfattelse, tenking og problemløsning, og da spesielt på de områder hvor en finner individuelle ulikheter» (Raaheim & Teigen, 2020). Man baserer seg ofte på at intelligenskvotienten i befolkningen er fordelt etter en tilnærmet normalfordeling (Raaheim et al., 2020). I denne sammenhengen settes gjennomsnittlig intelligens for en gitt aldersklasse til 100, med et standardavvik på 15. I praksis vil dette bety at omtrent 68% av befolkningen vil befinne seg innenfor det man kan betegne som normal intelligens. Det vil være omtrent to prosent som får en IQ på over 130, og omtrent to prosent som vil få en IQ på under 70. Hvis en har en IQ på 85 eller lavere, vil dette ofte indikere mer lærevansker desto lenger ned man kommer.



### 1.3.1 IQ-tester

For å kartlegge intelligens blir IQ-tester brukt i stort omfang. En IQ-test er en undersøkelse som skal kartlegge et individs intelligens (Raaheim & Teigen, 2020). Det vanligste er IQ-tester som tester intelligens på individnivå, men det finnes også IQ-tester som tester IQ på gruppenivå. IQ-tester kan være verbale, men kan også være i form av utføringsprøver (Raaheim & Teigen, 2020). Utføringsprøver er IQ-tester som ikke forutsetter at man har muntlig eller skriftlig språk, men som baserer seg på for eksempel mønstre, puslespill og bilder.

### 1.4 Ledere med høy intelligens

Det er som tidligere nevnt mange fordommer knyttet til personer med høy IQ, og disse fordommene følger sannsynligvis også ledere med høy IQ. Kanskje er fordommene til og med enda sterkere mot ledere, på grunn av at man i en lederstilling er avhengig av sosiale evner for å lykkes. I følge Menkes (2005) er derimot intelligens den viktigste faktoren for at ledere skal lykkes: «So much has been written about leadership personality and style that hiring managers are in danger of neglecting the most critical factor in executives' success: intelligence». Han argumenterer for at en leders viktigste oppgave er kritisk tenking, og at en persons evne til å tenke kritisk i stor grad er et resultat av en persons intelligens.

IQ er sentralt når det kommer til hvordan vi mennesker er i stand til å utføre komplekse oppgaver og når det kommer til hvor raskt vi klarer å lære nye ferdigheter (mensa.no). Ledelse er et komplekst tema, som krever en rekke ferdigheter. I motsetning til intelligens kan ferdigheter trenes opp og forbedres over tid, men det er ikke dermed sagt at IQ ikke er nødvendig for å utvikle disse ferdighetene. Personer med høy intelligens vil trolig være mer mottakelig for å lære seg nye ferdigheter, og å utvikle eksisterende ferdigheter videre (mensa.no). Dette er sentralt for ledere, da man i en lederrolle stadig må ta stilling til dagens situasjon, og hvilke ferdigheter som kreves av lederen gjerne endres fra dag til dag. Det kan for eksempel i en krisesituasjon være at en leder med høy intelligens ville klart å omstille seg raskere enn en leder med lav intelligens, på grunn av dens evne til å løse problemer på en effektiv måte.

En studie utført av Antonakis, House og Simonton (2017) viser at høy IQ er positivt korrelert med effektiv ledelse. Videre viser studien til at denne effekten blir jevnet ut når man når et nivå

på 120 i IQ. Dette tyder på at høy intelligens opp til et visst nivå er sentralt for å utøve god ledelse, men at det etter et visst punkt er andre faktorer som vil avgjøre hvem som blir gode ledere og ikke.

## 1.5 Stereotypier

Stereotypier er samfunnets delte forestillinger om hvordan en bestemt gruppe er forventet å oppføre seg, og hvilke ferdigheter det er forventet at de innehar (Bye, 2015). Store norske leksikon (2019) definerer stereotypier slik: «Stereotypi er en generalisert forestilling om hvordan en bestemt gruppe mennesker er». Det finnes mange grupper som faller under forskjellige stereotypier. Et eksempel på en stereotypi er at blir homofile menn ofte sett på som kompetente og veldig varme (Bye, 2015).

### 1.5.1 Stereotypier rundt mennesker med høy IQ

Mennesker med høy intelligens blir ofte plassert i en typisk stereotypi for «genier». Disse stereotypiene baserer seg på at geniene er mennesker med gode kognitive evner, men at de også er sosialt handikappet. Filmindustrien og media er trolig med på å forsterke slike stereotypier. Et eksempel på dette er i filmen «The Imitation Game», som handler om Alan Turing som skal ha funnet opp den første datamaskinen. I filmen viste han svært gode kognitive evner, men ble samtidig fremstilt som sosialt handikappet (Christensen, 2015). Stereotypier som dette står også sterkt i den virkelige verden, og mange vil trolig som et resultat av stereotypier forvente at et «geni» har dårlige sosiale ferdigheter.

## 1.6 Rekruttering

Å ansette riktig person er en av de mest viktige og vanskelige problemene en organisasjon står ovenfor (Hoffman, Kahn & Li, 2015). Dette er noe en hver organisasjon bruker mye ressurser på, og det med god grunn. Dersom man ansetter feil person kan det få store økonomiske konsekvenser for organisasjonen. Rekrutteringsprosesser er spesielt viktige når man skal ansette en leder. Lederens kompetanse og kvalitet er avgjørende for at en organisasjon skal klare å realisere sine visjoner, mål og oppgaver (Blaalid, 1999). Dersom man ansetter feil leder, kan det ødelegge en allerede eksisterende avdeling som gjorde det bra før ansettelsen. Samtidig kan det å ansette riktig leder snu om hele avdelinger eller

organisasjoner, og føre til store positive ringvirkninger for organisasjonen. Til tross for dette har vi ikke nok kunnskap rundt lederrekruttering.

Når man skal gå frem for å ansette en ny person er det mange steg en må gjennom.

Rekruttering er en omfattende prosess, og er ofte en prosess som medfører store kostnader for organisasjoner. I en vanlig rekrutteringsprosess vil man som regel starte ved å lyse ut en stilling, enten internt eller eksternt (eller begge) (Bloisi, 2007). Dersom man velger å utlyse en stilling internt, vil man presentere stillingen for de som allerede er ansatt i organisasjonen. Å ansette en som allerede er en del av en organisasjon kan spare bedriften for kostnader, både knyttet til rekrutteringsfasen men også i form av kostnader til opplæring, da de i mange tilfeller allerede vet mye om organisasjonen og den daglige driften. I tillegg minsker du risikoen for feilansettelser hvis du ansetter en intern medarbeider. Når man har utlyst en stilling vil man se over søknader, for å så begynne intervjuprosessen. I noen tilfeller vil man ha strukturerte intervju, som er intervjuer der man har en plan med utvalgte spørsmål. I andre tilfeller vil man benytte seg av et ustrukturert intervju, som er et intervju uten en spesiell plan hvor intervjuet utvikler seg i takt med samtalen (Arnold & Randall, 2016, s.149)

### 1.6.1 Personlighetstester

For å vurdere kandidaters personlige egenhet for stillingen er det mange organisasjoner som tar i bruk personlighetstester. Personlighetstestene kan variere ut i fra hvilke egenskaper man ønsker å måle til en bestemt stilling, eller man kan ta i bruk standardiserte personlighetstester. Det blir anslått at omtrent halvparten av norske bedrifter bruker personlighetstester ved ansettelser (Sandal, 2011). Når slike personlighetstester benyttes ved lederrekruttering, bygger man på en antakelse om at «vellykket» ledelse i noe grad har en sammenheng med at ledere evner å være stabile og har iboende disposisjoner til å handle på bestemte måter (Sandal, 2011).

### 1.6.2 Evnetester

Det har blitt utviklet en rekke tester som måler personlige evner og ferdigheter. Bruken av evnetester øker i det norske arbeidsmarkedet (Sørheim & Dalen, 2016). Resultatet av slike tester vil fortelle om kandidatene klarer å skape orden i uorden, finne gode løsninger, og om man lærer fort (Kolstø, 2016, referert i Sørheim & Dalen, 2016). For mange organisasjoner vil bruken av evnetester spare organisasjonen for både tid og kostnader (Arnold & Randall, 2016,

a.153). Evnetester kan gjennomføres i løpet av kort tid, og dersom man først har kjøpt tilgang til eller utviklet en evnetest kan den brukes hyppig og vil spare organisasjonen for kostnader knyttet til rekrutteringsfasen.. Det er gjennom flere studier vist at evnetester er den beste prediktoren på jobbutførelse (Arnold & Randall, 2016, s.153). Dermed vil bruken av evnetester også kunne spare organisasjoner for potensielt store kostnader knyttet til det å ansette feil person for jobben.

### 1.6.3 Casetester

Mange organisasjoner benytter seg av casetester i rekrutteringsfasen for å få et større innblikk i atferden og personligheten til kandidatene. Ofte vil kandidatene bli presentert for en oppgave eller et problem som de skal løse, enten alene eller i grupper. Dette gir organisasjonen en sjans til å observere hvordan de ulike kandidatene går frem når de skal utføre en oppgave, i tillegg til å se hvordan de samarbeider med andre. Man får også sett hvordan kandidatene takler stress og nye situasjoner. Dette er egenskaper som i enkelte stillinger kan være svært nyttige (spesielt lederstillinger), dermed vil casetester i noen tilfeller fungere ypperlig som et rekrutteringsverktøy (Bloisi, 2007, s.161-162).

## 1.7 Emosjonell intelligens

Emosjonell intelligens (EQ) er et begrep som ble definert av Salovey og Mayer for 25 år siden. Etter dette har begrepet blitt hyppig brukt i arbeidslivet. Salovey og Mayer delte emosjonell intelligens inn i fire deler: evne til å oppfatte emosjoner, evne til å bruke emosjoner, evne til å forstå emosjoner og evne til å håndtere emosjoner (Føllesdal, 2016). På bakgrunn av dette bør personer med høy emosjonell intelligens ha gode forutsetninger for å kunne påvirke andres prestasjoner og trivsel gjennom sin forståelse og bruk av emosjoner (Føllesdal, 2016).

Enkelte har gått så langt som å hevde at emosjonell intelligens har dobbel så stor betydning som generell intelligens for å lykkes i arbeidslivet (Mayer, Salovey & Caruso, 2014). Tidligere studier utført av Kaplan, Bradley, Luchman og Haynes (2009) viser at å oppleve positive emosjoner er knyttet til høyere jobbprestasjoner, samtidig som det å oppleve negative emosjoner er knyttet til lavere jobbprestasjoner.

Emosjonell intelligens er en ferdighet som også relevant når det kommer til ledelse. I følge George (2000) er emosjonell intelligens en viktig faktor for effektiv ledelse i organisasjoner. I en studie utført av Viriyavidhayavongs og Jiamsuchon (2001) ble sammenhengen mellom emosjonell intelligens og effektiv ledelse målt. Resultatene viste at 52,2% av variasjonene i ledelseeffektiviteten kunne forklares av emosjonell intelligens.

Mange vil nok være raske med å trekke konklusjonen at mennesker med høy IQ også har lav emosjonell intelligens. Dette er trolig som en følge av stereotypene mange har rundt mennesker med ekstremt høy IQ, ofte omtalt som genier. Mange filmer og bøker har gjennom tidene fremstilt geniene som sosialt handikappet (Christensen, 2015). I følge hjerneforsker Anders Gade (2015), referert i Christensen (2015) er det motsatt: «Høy IQ er forbundet med en høyere sosial intelligens, det man også kaller emosjonell intelligens». Dette støttes også av Vedel (2015), referert i Christensen (2015): «Hvis du er rask i hodet, vil du kunne oppfatte, forstå og bearbeide den informasjonen du får fra omgivelsene. Det vil være en fordel både når det gjelder logisk tenkning og i forståelsen av egne og andres følelser og reaksjoner».

## 1.8 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en form for ledelse som har blitt mer og mer populær de seneste årene. Ordet transformasjon er et synonym på omforming eller endring (Aarnes 2017), og det ligger i ordet at en transformerende leder setter i gang eller bidrar til endring (Matthiesen, 2014). I følge Burns oppstår transformasjonsledelse når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon, moralsk atferd og bevissthet blir stimulert (Burns 1978, referert i Matthiesen, 2014). En norsk studie utført av Hetland og Sandal (2003) viste at det var en tydelig korrelasjon mellom transformasjonsledelse og arbeidsmotivasjon, ledereffektivitet og tilfredshet med egen leder.

I følge Carless, Wearing & Mann (2000) kan transformasjonsledelse gjenspeiles av syv typer atferd: å kommunisere en visjon, utvikling av arbeidstakere, gi støtte, styrke de ansatte, å være nyskapende, å gå foran som en rollemodell og å være karismatisk. Ut i fra dette kan vi se at transformasjonsledelse omhandler personligheten og væremåten til lederen i stor grad, og at

lederens personlighet er avgjørende for å kunne oppnå ønsket endring. Lederen skal for eksempel ved sin oppførsel og atferd gå foran som et godt eksempel, og motivere de ansatte til å stadig utvikle seg og gjøre en god jobb.

Burns (1978, referert i Liverud & Midtgaard, 2017) introduserte begrepet transformasjonsledelse. Samtidig tydeliggjorde han et skille mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Han mente at de to lederstilene var en del av samme kontinuum, men at de utgjorde hver sin ytterkant (Burns 1978, referert i Liverud & Midtgaard, 2017). I følge Burns er transformasjonsledelse ledelse som inspirer til ekstraordinære prestasjoner ved å stimulere medarbeidernes motivasjon, bevissthet og moralske atferd (Bass & Riggio, 2006, referert i Matthiesen, 2014), mens transaksjonsledelse har et fokus på et bytteforhold mellom leder og medarbeider, og baserer seg på sosial utveksling.

## 1.9 Empatisk lytting

Mye av teorier rundt ledelse fokuserer på lederens handlinger i form av snakking, skriving og kroppsspråk (Lines, 2010). For å være en effektiv leder er kommunikasjon essensielt. Men kommunikasjon handler ikke bare om det man selv gjør, det handler også om å oppfatte det den andre kommuniserer. I tillegg til å påvirke hvordan ledere kommuniserer, vil lytting også ha en stor påvirkning på beslutningstaking og prosessutforming, som er to sentrale sider ved ledelse (Lines, 2010). Empatisk lytting er en måte å lytte og respondere på som skaper gjensidig forståelse og tillit (Salem, 2003). Empati kan defineres som «innlevelse, evne til å identifisere, forstå og anerkjenne gyldigheten av andres følelsesmessige tilstand og reaksjoner» (Malt, 2020). Dette kan vi finne igjen i empatisk lytting, hvor lytteren gir en anerkjennelse hvor en tydeliggjør at man forstår og bryr seg om det taleren kommuniserer. Empatisk lytting er atferd som er knyttet til en leders sosiale ferdigheter (Gill, 2011). For å kunne være en empatisk lytter kan det derfor påstås at en bør ha gode sosiale ferdigheter.

## 1.10 Karisma og karismatisk ledelse

Karisma betyr tiltrekningskraft, personlig utstråling eller sjarm (Gundersen, 2019). Mange forbinder karismatiske mennesker med mennesker som inspirerer mengder folk med

tilsynelatende liten innsats, både på godt og vondt (Tskhay, 2016). Noen mener også at personer med karisma klarer å fremkalle sterke emosjoner hos andre, mens de selv er rolige, trygge, fokuserte og selvsikre (Karp, 2019).

Max Weber introduserte verden for begrepet karismatisk ledelse i 1947 (Conger, 1993). I senere tid har karismatisk ledelse fått stor oppmerksomhet, både fra samfunnet og fra forskere (Tskhay, 2016). I følge Max Weber er en karismatisk leder en person med eksemplariske personlige kvaliteter, stor selvtillit og styringsevne. En karismatisk leder er drevet av et fastsatt mål, og formidler dette videre til sine tilhengere/ansatte på en engasjerende og stimulerende måte (Sander, 2019).

Det er relevant å skille mellom Webers definisjon av karisma og organisasjons og ledelsesforskeres definisjon på karisma (Sander, 2019). Webers syn på karisma er fra et sosiologisk perspektiv, mens House ser på karisma fra et psykologisk synspunkt (Sander, 2019). I følge Shamir, House og Arthur (1993) handler karismatisk ledelse like mye om følgerne som lederen. Her er fokuset på den psykologiske effekten karismatiske ledere har på sine følgere. De utviklet en teori om at karismatisk ledelse aktiverer selvkonsepter hos følgerne som igjen fører til at de blir ytterligere motivert. Disse prosessene vil ha en stor positiv effekt på atferden og den psykologiske effekten til følgerne. Dermed vil effekten av karismatisk ledelse ikke bare skape kortsiktige resultater, men ha effekter som vil påvirke og endre følgerenes egne verdier og atferd.

Karismatiske ledere blir ofte sett på som «helter» innenfor ledelse. I virkeligheten er det ikke alltid slik. Howell og Avolio (1992) har delt karismatisk ledelse inn i to deler: etiske karismatiske ledere og uetiske karismatiske ledere. Etiske karismatiske ledere vil jobbe for å fremme og hjelpe sine følgere til å bli bedre og til å nå organisasjonens satte mål og visjon. De vil gjerne inkludere sine følgeres håp, drømmer og ambisjoner i visjonen. De vil også være mottakelige for både negative og positive tilbakemeldinger. Uetiske karismatiske ledere vil være interessert i å følge sin egen personlige visjon, og vil kontrollere og manipulere sine følgere. Videre vil de promotere det som er best for dem personlig, istedenfor å fokusere på organisasjonen og ha moralske standarder som fremmer egeninteressen fremfor det kollektive (Howell & Avolio, 1992).

## 1.11 Hypoteser

I studien ønsket jeg blant annet å undersøke hvilke forventninger respondentene hadde til en person med høy IQ sin emosjonelle intelligens. Som tidligere nevnt hevder enkelte at emosjonell intelligens har dobbel så stor betydning som IQ for å lykkes i arbeidslivet (Mayer, Salovey & Caruso). Det påstås også at emosjonell intelligens derfor er avgjørende for å lykkes som leder (Mayer, Salovey & Caruso). Law, Song & Wong(2004) gjennomførte en studie som viste at emosjonell intelligens kunne være en god indikasjon på jobbprestasjoner. Det er mange som har en oppfatning om at personer med høy IQ har lavere sosiale ferdigheter. På bakgrunn av dette vil min første hypotese være:

*H1: Deltakerne vil vurdere Oles emosjonelle intelligens som lavere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.*

Videre ønsket jeg å undersøke effekten av høy IQ på forventede evner i generell transformasjonsledelse. Som tidligere nevnt er transformasjonsledelse et resultat av lederens atferd og personlige egenskaper. En transformerende leder skal motivere sine ansatte til å utføre arbeidsoppgaver utover det som forventes av dem (Matthiesen, 2014). For at en leder skal kunne utøve transformerende ledelse kreves det derfor sosiale ferdigheter. Som kjent har folk en generell oppfatning om at individer som kan betegnes som «genier» har dårlige sosiale ferdigheter (Christensen, 2015). På bakgrunn av dette vil min andre hypotese være:

*H2: Deltakerne vil vurdere Oles evner i generell transformasjonsledelse som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.*

I studien ønsket jeg også å undersøke hvilke forventninger deltakerne hadde til en person med høy IQ sine evner til empatisk lytting. Lytting er en viktig del av hvordan ledere kommuniserer, i tillegg til å ha en stor påvirkning på beslutningstaking og prosessutforming, som også er sentralt innenfor ledelse (Lines, 2010). For å lykkes med empatisk lytting trenger en leder sosiale ferdigheter. Som tidligere nevnt er stereotypier for mennesker med høy IQ ofte forbundet med at disse individene har mangel på eller lave sosiale ferdigheter. På bakgrunn av dette vil min tredje hypotese være:



*H3: Deltakerne vil vurdere Oles evner innenfor empatisk lytting som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.*

Videre ønsket jeg å undersøke hvilke forventninger deltakerne hadde til en person med svært høy IQ sine karismatiske evner. I følge Max Weber er en karismatisk leder en person med eksemplariske personlige kvaliteter, stor selvtillit og styringsevne (Conger, 1993). Å være karismatisk er en del av en persons sosiale ferdigheter, og karismatisk ledelse handler om å klare å motivere og påvirke andre til å bevege seg i en ønsket retning gjennom egen atferd. Det er et kjent fenomen at mange vil plassere personer med svært høy IQ inn i stereotypen «genier», der man har en oppfatning om at de har dårlige sosiale ferdigheter, inkludert dårlige karismatiske evner. På bakgrunn av dette vil min fjerde hypotese være:

*H4: Deltakerne vil vurdere Oles karismatiske evner som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de to øverste percentilene på IQ.*

Til slutt ønsket jeg å undersøke i hvilken grad deltakerne ville anbefalt å ansette Ole til stillingen som mellomleder. Høy IQ er positivt korrelert med effektiv ledelse (Antonakis, House & Simonton, 2017). Allikevel er det en kjent stereotypi at «genier» ikke har gode sosiale evner, og sliter med å kommunisere med andre. Kommunikasjon og sosiale evner er viktige faktorer for effektiv ledelse, og mange vil trolig på bakgrunn av stereotypier derfor mene at personer med høy IQ ikke egner seg til å bli gode ledere. Min femte hypotese vil derfor være:

*H5: Deltakerne vil i mindre grad anbefale å ansette Ole i stillingen som mellomleder når det opplyses at Ole befinner seg i de to øverste percentilene på IQ.*

## 2.0 Metode

For å svare på det overordnede forskningsspørsmålet valgte jeg å ta i bruk et randomisert kontrollert eksperiment. Dette går også innenfor et vignettbasert eksperiment. Et randomisert eksperiment vil si at noen deltakere får en behandling, mens andre får andre behandlinger og det er helt tilfeldig hvem som får hvilken behandling (Arnestad, 2020). Fordelen med dette er at det tillater at man kan trekke slutninger om årsakssammenhenger. Dersom man gjør for eksempel en enkel survey undersøkelse, vil man kun kunne se hvilke variabler som ser ut til å henge sammen. Når man gjennomfører et randomisert kontrollert eksperiment vil man kunne se hva som forårsaker resultatene, altså hva som ligger bak at noen variabler henger sammen. Den eneste forskjellen i de ulike behandlingene er én variabel, dermed kan vi se at dersom det er en forskjell i resultatene på utfallsvariablene må det være forårsaket av forskjellen det var i den manipulerede variabelen, fordi alt annet var likt.

Ulempen med å bruke metoden randomisert kontrollert eksperiment er den lave ytre validiteten. Det er ikke den virkelige verdenen som blir testet, på grunn av at deltakerne av studien blir presentert for hypotetiske scenarier. Det kan være at de hadde respondert eller reagert annerledes enn de selv tror dersom de faktisk hadde blitt utsatt for dette hypotetiske scenarioet i virkeligheten.

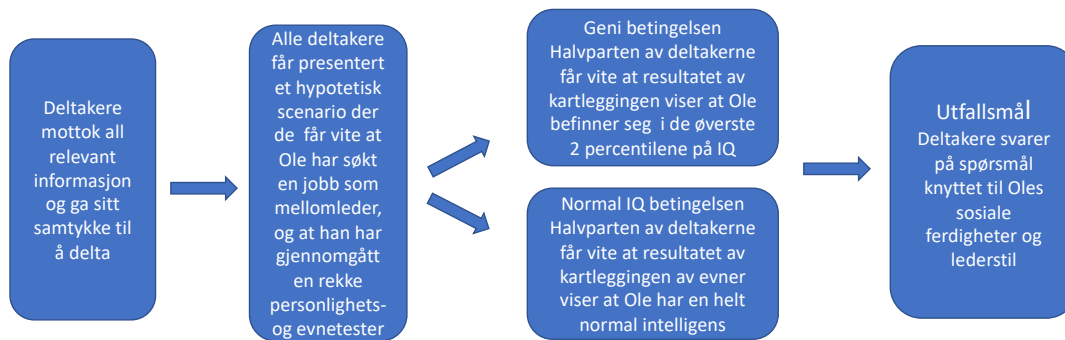
### 2.1 Rekruttering og utvalg

Ønskede deltakere til studien var voksne i arbeid. For å treffe denne målgruppen ble venner og bekjente spurt om å delta i eksperimentet. For å rekruttere nok deltakere til studien ble det også sendt ut mail med invitasjon til å delta i studien til ansatte i to bedrifter slik at det ble sikret at det var voksne i arbeid som deltok i studien. En av bedriftene var en stor organisasjon innen olje og gass, mens den andre bedriften er en mellomstor offentlig organisasjon. Dermed ble både ansatte i privat sektor og ansatte i offentlig sektor invitert til å delta. Alt i alt kan man anslå at rundt 200 personer ble spurt om å delta i studien. Disse består primært av voksne i arbeid. Noen studenter på siste året av studiene ble også spurt om å delta.

I invitasjonen til å delta ble deltakerne spurt om å delta i en studie som handlet om ledelse, og som var relatert til min bacheloroppgave på Handelshøyskolen BI. Deltakerne ble ikke

informert om at det ble brukt randomisert kontrollert eksperiment metode i studien, så de var ikke klar over at de fikk forskjellig behandling.

## 2.2 Eksperiment design



Deltakerne ble tilsendt en spørreundersøkelse som inneholdt totalt 49 spørsmål. På den første siden av undersøkelsen ble deltakerne informert om at studien handlet om ledelse og at det ville ta omtrent 10 minutter å gjennomføre studien. I tillegg ble de takket for at de ville delta i spørreundersøkelsen. Etter å ha lest dette ble de bedt om å gi sitt samtykke til å delta i studien. Deretter fikk alle deltakerne presentert et hypotetisk scenario der de fikk vite at Ole har søkt en jobb som mellomleder, og at han har gjennomgått en rekke personlighets- og evnetester i forbindelse med dette.

På neste side ble deltakerne av studien tilfeldig distribuert til en av to tilfeldige betingelser. Halvparten ble sendt videre til «geni betingelsen», og halvparten til «normal IQ betingelsen». De som ble sendt videre til geni betingelsen fikk vite at resultatet av kartleggingen viser at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ, og at Ole ut i fra dette kan omtales som et geni. Den andre halvparten av deltakerne som ble sendt videre til normal IQ betingelsen fikk vite at resultatet av kartleggingen av evner viser at Ole har en helt normal intelligens, og at

halvparten av verdens befolkning har lavere IQ enn han, mens den andre halvparten har høyere IQ enn Ole.

### 2.3 Utfallsmål

Etter at deltakerne ble eksponert for sin behandling ble de sendt videre til å svare på spørsmål knyttet til Oles sosiale ferdigheter og lederstil der utfallsmålene ble målt.

Det ble stilt spørsmål for å måle deltakernes vurderinger av Ole ut i fra informasjonen de hadde fått om Oles IQ. Områdene som ble målt var emosjonell intelligens, generell transformasjonsledelse, empatisk lytting og karisma. Til slutt ble det stilt spørsmål rundt hvorvidt deltakerne ville anbefalt å ansette Ole til mellomlederjobben eller ikke.

Den første avhengige variabelen jeg ønsket å måle var emosjonell intelligens. Denne ble målt med fire ledd. Målet med variabelen var å finne ut om det var en forskjell i hva deltakerne tenkte om Oles emosjonelle intelligens ut i fra om de fikk «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». For å måle variabelen har jeg tatt i bruk en standardisert skala designet for å kartlegge emosjonell intelligens (Law, Song & Wong, 2004). Det var syv svaralternativer som gikk fra «helt uenig» til «helt enig». Eksempler på ledd som inngår under variabelen emosjonell intelligens er: «*Ole ser ut til å være den typen person som alltid vet hva hans venner føler ut i fra måten de oppfører seg på*», «*Ole er flink til å observere andres følelser*» og «*Ole er sensitiv overfor andres følelser og sinnstilstand*». Se målemodell for full oversikt over leddene.

Den andre avhengige variabelen jeg ønsket å måle var generell transformasjonsledelse. Denne ble målt med 7 ledd. Målet med variabelen var å finne ut hva deltakerne i de to forskjellige betingelsene trodde om Oles evner i generell transformasjonsledelse. For å måle variabelen har jeg tatt i bruk en standardisert skala designet for å kartlegge generell transformasjonsledelse (Carless, Wearing & Mann, 2000). Det var syv svaralternativ som gikk fra «helt uenig» til «helt enig». Eksempler på ledd som inngår under variabelen generell transformasjonsledelse er: «*Ole ville formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden*», «*Ole ville forholdt seg til medarbeiderne som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling*» og «*Ole ville fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant medarbeiderne*». Se målemodell for full oversikt over leddene.

Den tredje avhengige variabelen jeg ønsket å måle var empatisk lytting. Denne ble målt med 8 ledd. Målet med variabelen var å undersøke hva deltakerne av studien tenkte rundt ferdighetene til Ole innenfor empatisk lytting. Jeg ville også undersøke om det var en forskjell i deltakerens antakelser rundt Oles ferdigheter innenfor empatisk lytting basert på om de ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». For å måle variabelen tok jeg i bruk en standardisert skala designet for å måle egenskaper knyttet til empatisk lytting (Bodie, 2011). Det var syv svaralternativer som strakk seg fra «helt uenig» til «helt enig». Eksempler på ledd som inngår under variabelen empatisk lytting er: «*Ole ser ut til å være den typen person som er sensitiv overfor det medarbeiderne ikke sier*», «*Ole ser ut til å være den typen person som er klar over det som blir antydnet men ikke sagt*» og «*Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han lytter ved å gi verbal anerkjennelse*». Se målemodell for full oversikt over leddene.

Den fjerde avhengige variabelen jeg ønsket å måle var karisma. Denne variabelen består av seks ledd. Målet med variabelen var å finne ut hva deltakerne av studien tenkte rundt Oles karismatiske ferdigheter, og om det var forskjeller i disse antakelsene basert på om deltakerne ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». For å måle variabelen har jeg tatt i bruk en standardisert skala designet for å måle karisma (Tskhay, 2016). Det var syv svaralternativer som gikk fra «helt uenig» til «helt enig». Eksempler på ledd som inngår under variabelen karisma er: «*Ole ser ut til å være den typen person som har en sterk tilstedeværelse i rommet*», «*Ole ser ut til å være den typen person som har evnen til å påvirke mennesker*», og «*Ole ser ut til å være den typen person som får folk til å føle seg komfortable*». Se målemodell for full oversikt over leddene.

Den siste variabelen jeg ønsket å måle var anbefaling. Denne variabelen består av tre ledd. Her ønsket jeg å undersøke hvorvidt og i hvor stor grad respondentene ville anbefalt Ole til jobben som mellomleder. I tillegg ville jeg undersøke om det var forskjeller i anbefalingene basert på hvilken betingelse deltakerne ble utsatt for. Leddene som inngår under variabelen anbefaling er: «*Ole ser ut til å være egnet til lederjobben*», «*basert på disse resultatene anbefaler jeg ikke å gi lederjobben til Ole*» (R) og «*Ole burde få jobben som mellomleder*».

## 3.0 Resultater

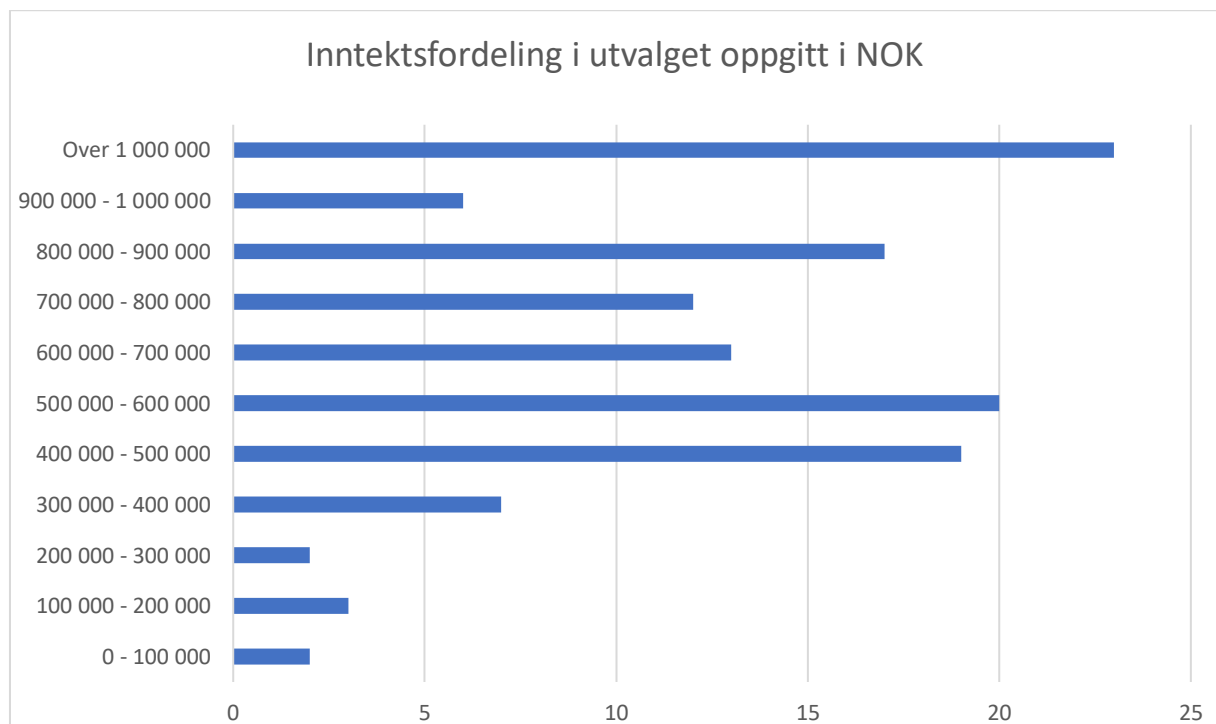
### 3.1 Deskriptive data

Utvalget består av 125 personer. Av disse er 67 kvinner og 58 menn. I utvalget er laveste oppgitte alder 19, og høyeste oppgitte alder 75. Gjennomsnittsalderen er 45.5 år.

Standardavviket for alder er på 13.15, noe som tyder på at det er en stor spredning i alder på utvalget. Respondentene kunne når som helst velge å avslutte studien, og stod også fritt til å la være å svare på enkelte spørsmål. Derfor varierer antall respondenter noe.

Utvalget ble bedt om å oppgi hvor mye de tjener i året i NOK. Lønnsnivået til respondentene varierte fra 0 kr til over 1 000 000 kr. 2 personer tjener mellom 0 og 100 000, 3 personer tjener mellom 100 000 og 200 000, 2 personer tjener mellom 200 000 og 300 000, 7 personer tjener mellom 300 000 og 400 000, 19 personer tjener mellom 400 000 og 500 000, 19 personer tjener mellom 500 000 og 600 000, 13 personer tjener mellom 600 000 og 700 000, 12 personer tjener mellom 700 000 og 800 000, 17 personer tjener mellom 800 000 og 900 000, 6 personer tjener mellom 900 000 og 1 000 000, og 23 personer oppgir at de tjener over 1 000 000. Se figur 1 for oversikt.

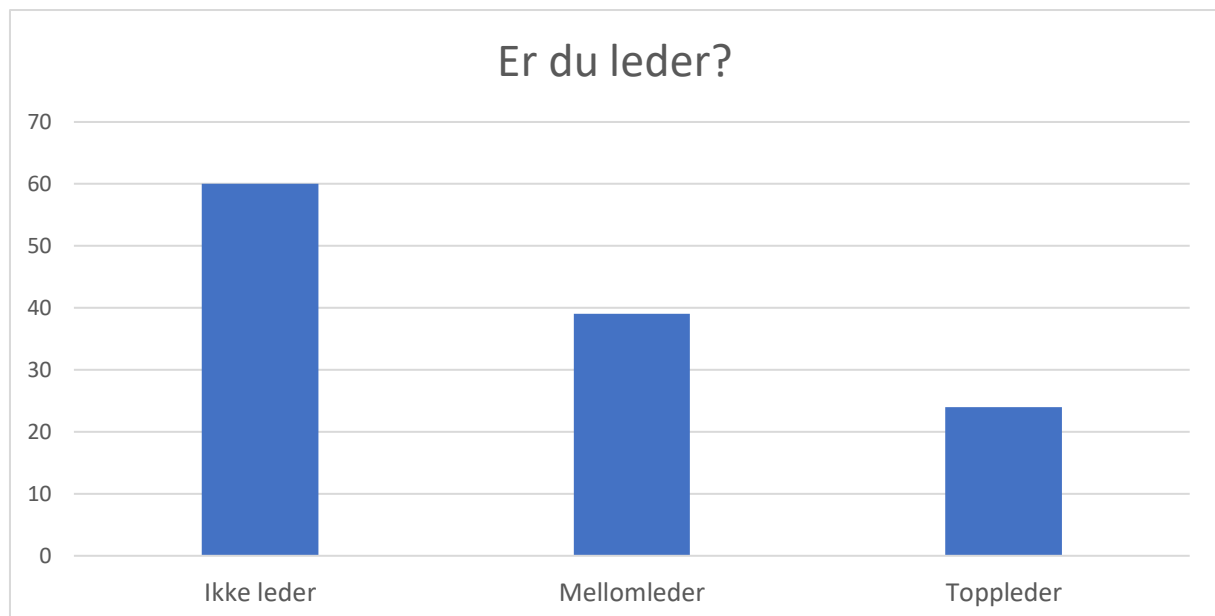
*Figur 1: Inntektsfordeling i utvalget*



Videre ble utvalget spurt om hvilken sektor de jobber i. 32 av respondentene oppgir at de jobber i offentlig sektor, noe som gir en andel på 19.2%. 86 av respondentene oppgir at de jobber innenfor privat sektor, noe som gir privat sektor en andel på 51,5%. De resterende prosentene svarer at de ikke jobber i hverken offentlig eller privat sektor. Det kan antas at disse for eksempel er arbeidsledige eller fulltidsstudenter. Fra svarene fremkommer det at flestparten av respondentene jobber i privat sektor, noen i offentlig sektor, og at en del befinner seg utenfor arbeidsmarkedet. Dermed kan vi se at utvalget representerer det norske jobbmarkedet på en nokså riktig måte.

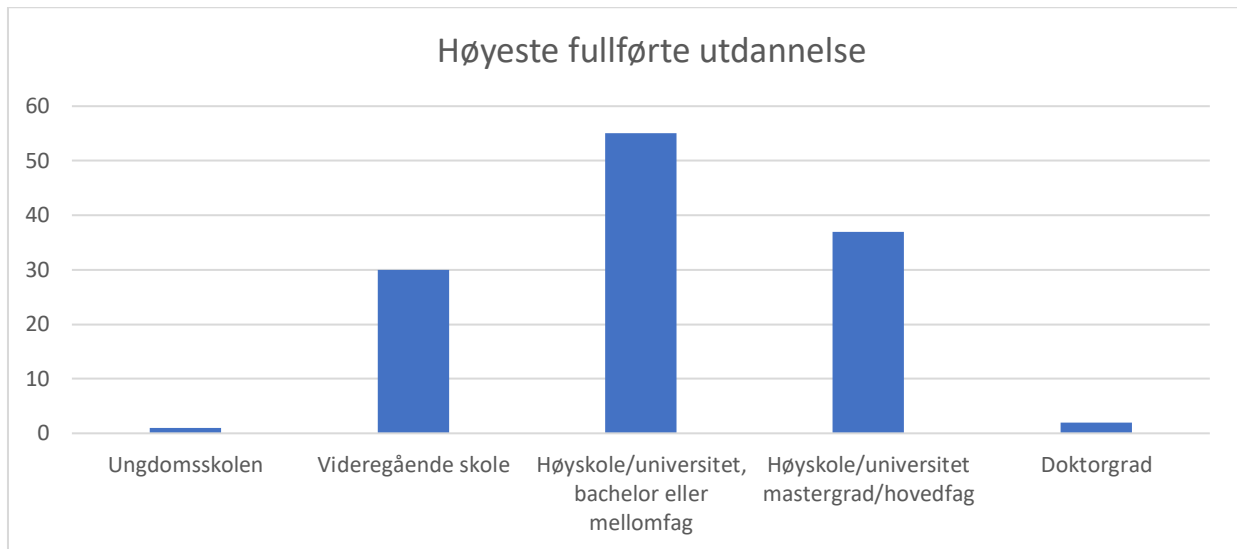
Utvalget ble bedt om å oppgi om de er mellomleder, toppleder eller ikke er leder på sin arbeidsplass. 59 av respondentene oppgir at de ikke er leder. 39 oppgir at de er mellomleder og 24 oppgir at de er toppleder på sin arbeidsplass. Også dette er representativt for arbeidsmarkedet der flestparten ikke er i en lederstilling, noen er mellomledere mens det er færrest toppledere. Samtidig er det sannsynlig at det er en større prosent av respondentene som er toppledere enn hva prosenten er reelt i det norske arbeidsmarkedet.

*Figur 2: Utvalgets stillinger*



Utvalget består av personer der høyest fullførte utdanning strekker seg fra ungdomsskolen til doktorgrad. På spørsmål om hva som er deres høyest fullførte utdanning svarer 1 ungdomsskolen, 30 videregående skole, 55 høyskole/universitet bachelor eller mellomfag, 37 høyskole/universitet mastergrad/hovedfag, og 2 doktorgrad.

Figur 3: Høyest fullførte utdanning



### 3.2 Konstruksjon av målemodell

I eksperimentet har utvalget blitt bedt om å svare på hvordan de tror Ole scorer på forskjellige aspekter ved ledelse. Jeg har målt emosjonell intelligens (EQ), generell transformasjonsledelse, empatisk lytting og karisma. Utvalget ble også stilt spørsmål vedrørende om de ville anbefalt å ansette Ole til stillingen som mellomleder eller ikke. Utvalget ble stilt flere spørsmål innenfor hvert av disse temaene. Chronbach`s alpha brukes for å sjekke konsistens mellom de ulike målingene som er utført innenfor hvert tema.



## Målemodell

1. Emosjonell intelligens Chronbach`s alpha .895
  - *Ole ser ut til å være den typen person som alltid vet hva hans venner føler ut i fra måten de oppfører seg på*
  - *Ole er flink til å observere andres følelser*
  - *Ole er sensitiv overfor andres følelser og sinnstilstand*
  - *Ole har god nok innsikt i følelsene til personer han omgås med*
  
2. Generell transformasjonsledelse Chronbachs alpha .857
  - *Ole ville formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden*
  - *Ole ville forholdt seg til medarbeiderne som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling*
  - *Ole ville oppmuntret og anerkjent medarbeiderne*
  - *Ole ville fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant medarbeiderne*
  - *Ole ville oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordret eksisterende antakelser*
  - *Ole ville vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes*
  - *Ole ville fremmet stolthet og respekt i andre, og inspirert gjennom å fremstå som svært kompetent*
  
3. Empatisk lytting Chronbachs alpha .886
  - *Ole ser ut til å være den typen person som er sensitiv overfor det medarbeiderne ikke sier*
  - *Ole ser ut til å være den typen person som er klar over det som blir antydnet men ikke direkte sagt*
  - *Ole ser ut til å være den typen person som forstår hva den andre føler*
  - *Ole ser ut til å være den typen person som lytter mellom linjene etter mer enn bare ordene som blir sagt*
  - *Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han lytter ved å gi verbal anerkjennelse*

- *Ole ser ut til å være den typen person som forsikrer den andre om at han er åpen for vedkommendes ideer*
- *Ole ser ut til å være den typen person som stiller spørsmål som viser at han forstår den andres situasjon*
- *Ole ser ut til å være den typen person som bruker kroppsspråk for å vise at han lytter (f.eks å nikke med hodet)*

#### 4. Karisma

Chronbachs alpha .783

- *Ole ser ut til å være den typen person som har en sterk tilstedeværelse i rommet*
- *Ole ser ut til å være den typen person som har evnen til å påvirke mennesker*
- *Ole ser ut til å være den typen person som vet hvordan man skal lede en gruppe*
- *Ole ser ut til å være den typen person som får folk til å føle seg komfortable*
- *Ole ser ut til å være den typen person som ofte smiler til folk*
- *Ole ser ut til å være den typen person som kan komme overens med hvem som helst*

#### 5. Anbefaling

Chronbachs alpha .875

- *Ole ser ut til å være godt egnet til lederjobben*
- *Basert på disse resultatene anbefaler jeg ikke å gi lederjobben til Ole*
- *Ole burde få jobben som mellomleder*

Alle variablene fra utfallsmålene hadde en tilfredsstillende chronbachs alpha og kunne dermed brukes i den endelige målemodellen. Altså har den endelige målemodellen høy indre konsistens og reliabilitet med utfallsmålene.

### 3.3 Sammenheng mellom variablene

For å teste samvariasjonen mellom de forskjellige variablene som er benyttet i studien ble det utviklet en korrelasjonsmatrise. Her tester man korrelasjonen mellom de ulike variablene. En korrelasjon regnes som medium hvis den er mellom .3 og .6. Dersom korrelasjonen mellom to variabler er høyere enn .6 har vi en sterk korrelasjon. De forskjellige variablene er: emosjonell intelligens, generell transformasjonsledelse, empatisk lytting, karisma og anbefaling. Ved

analysering av dataene er det spesielt relevant å se på hvordan anbefaling av å ansette Ole til stillingen korrelerer med de andre variablene.

Ut i fra korrelasjonsmatrisen kan vi se at alle variablene har en korrelasjon som regnes som relevant. Her er det spesielt interessant å se på om anbefalingen av å ansette Ole til stillingen som mellomleder stemmer overens med hva deltakerne av studien har svart om Ole på de andre variablene. Korrelasjonen mellom anbefaling og emosjonell intelligens er på .498 Dette er en middels korrelasjon, og viser at hva respondentene syntes om Oles emosjonelle intelligens har en sammenheng med om de ville anbefalt Ole eller ikke. Korrelasjonen mellom anbefaling og generell transformasjonsledelse er .576, altså en middels korrelasjon. Korrelasjonen mellom anbefaling og empatisk lytting er .507, som også er en middels korrelasjon. Korrelasjonen mellom anbefaling og karisma er .603 og kan regnes som en sterk korrelasjon. Dette tyder på at det er en sterk sammenheng mellom hva respondentene tenkte om Oles karismatiske evner og om de ville anbefalt han til stillingen som mellomleder eller ikke.

*Tabell 1: Korrelasjonsmatrise*

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Emosjonell intelligens	4.03865	1.095375	1				
2. Generell transformasjonsledelse	4.7724	1.31403	.461	1			
3. Empatisk lytting	4.43335	1.15836	.653	.627	1		
4. Karisma	4.431	1.1057	.591	.629	.702	1	
5. Anbefaling	3.6609	.6616	.498	.576	.507	.603	1

### 3.4 T-test: Mellomgruppeforskjeller

Jeg vil i denne delen av oppgaven utføre T-tester for hver av de fem hypotesene.

*H1: Deltakerne vil vurdere Oles emosjonelle intelligens som lavere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.*

En independent-samples t-test var utført for å undersøke om deltakerne mener at Ole hadde høyest emosjonell intelligens når de ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». Det var en signifikant forskjell i resultatene for «normal IQ betingelsen» (M=4.65, SD = 1.12) og «geni betingelsen» (M=3.43, SD= 1.07), Forhold;  $t(128) = -6.37$ ,  $p=0.000$ ,  $d=-1.12$ . Disse resultatene støtter hypotesen om at deltakerne ville vurdere Oles emosjonelle intelligens som lavere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.

*H2: Deltakerne vil vurdere Oles evner i generell transformasjonsledelse som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.*

En independent-samples t-test ble utført for å undersøke om deltakerne mener at Ole hadde best evner innenfor generell transformasjonsledelse når de ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». Det var en ikke signifikant forskjell i resultatene for «normal IQ betingelsen» (M= 4.84, SD= 1.31) og for «geni betingelsen» (M= 4.71, SD=1.32), Forhold;  $t(125) = -0.56$ ,  $p=0.578$ ,  $d=-.10$ . Disse resultatene støtter dermed ikke hypotesen om at deltakerne ville vurdere Oles evner innenfor generell transformasjonsledelse som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.

*H3: Deltakerne vil vurdere Oles evner innenfor empatisk lytting som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.*

En independent-samples t-test ble utført for å undersøke om deltakerne mener at Ole hadde best evner innenfor empatisk lytting når de ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». Det var en signifikant forskjell i resultatene for «normal IQ betingelsen» (M=4.82, SD=1.12) og for «geni betingelsen» (M=4.05, SD=1.19), Forhold;  $t(126) = -3.74$ ,  $p=0.000$ ,  $d=-.66$ . Disse resultatene støtter hypotesen om at deltakerne vil vurdere Oles evner innenfor empatisk lytting som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.

*H4: Deltakerne vil vurdere Oles karismatiske evner som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de to øverste percentilene på IQ.*

En independent-samples t-test ble utført for å undersøke om deltakerne mener at Oles karismatiske evner var best når de ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». Det var en signifikant forskjell i resultatene for «normal IQ betingelsen» ( $M=4.80$ ,  $SD=1.23$ ) og for «geni betingelsen» ( $M=4.07$ ,  $SD=0.98$ ), Forhold;  $t(126)=-3.69$ ,  $p=0.000$ ,  $d=-.65$ . Disse resultatene støtter hypotesen om at deltakerne vil vurdere Oles karismatiske evner som dårligere når det opplyses at Ole befinner seg i de to øverste percentilene på IQ.

*H5: Deltakerne vil i mindre grad anbefale å ansette Ole i stillingen som mellomleder når det opplyses at Ole befinner seg i de to øverste percentilene på IQ.*

En independent-samples t-test ble utført for å undersøke om deltakerne i størst grad ville anbefale å ansette Ole i stillingen som mellomleder når de ble utsatt for «normal IQ betingelsen» eller «geni betingelsen». Det var en signifikant forskjell i resultatene for «normal IQ betingelsen» ( $M=3.81$ ,  $SD=0.61$ ) og for «geni betingelsen» ( $M=3.52$ ,  $SD=0.72$ ), Forhold;  $t(123)=-2.44$ ,  $p=0.016$ ,  $d=-.43$ . Disse resultatene støtter hypotesen om at deltakerne i mindre grad vil anbefale å ansette Ole i stillingen som mellomleder når det opplyses at Ole befinner seg i de øverste to percentilene på IQ.

## 4.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg diskutere resultatene fra studien, ved å se på både teoretiske og praktiske implikasjoner. Jeg vil se på hypotesene og drøfte om resultatet av studien støttes av forskning og teorier som er presentert i teoridelen. I delen for praktiske implikasjoner vil jeg diskutere hva resultatene av studien har å si i praksis. Jeg vil deretter diskutere svakheter med min studie, og på bakgrunn av disse komme med anbefalinger for videre forskning.

### 4.1 Hovedfunn

Fra resultatene av studien kan man se at det ble funnet grunnlag for å støtte alle hypotesene unntatt H2, som baserte seg på at deltakerne av studien ville vurdere Oles evner innenfor transformasjonsledelse som dårligere når det ble opplyst at han befant seg i de øverste to percentilene på IQ. Ellers avdekket studien av folk var mer skeptiske til å ansette en leder med høy IQ enn de var til å ansette en leder med normal IQ.

### 4.2 Teoretiske implikasjoner

Studien avdekket at folk er mer skeptiske til Oles evner innenfor emosjonell intelligens når de får vite at han har høy IQ. Dette stemmer overens med stereotypier mennesker med høy intelligens ofte er offer for. Disse baserer seg på at folk som regel tror at en person med høy IQ vil ha lavere emosjonell intelligens (Christensen, 2015). I virkeligheten er det mye som tyder på at det er helt motsatt. Personer med høy intelligens vil også ha et bedre grunnlag til å oppfatte andres følelser og bearbeide disse inntrykkene raskt, noe som indikerer høy emosjonell intelligens (Vedel, 2015, referert i Christensen, 2015).

Det kan stilles spørsmål til hvorfor det fremdeles er slik at mennesker med høy intelligens fortsatt møter fordommer som tilsier at de har lavere sosiale evner til tross for at forskning gjentatte ganger har bevist at dette ikke stemmer. Stereotypier er ofte en del av kulturen, og kan være vanskelige å endre. Ofte er ikke personer som plasserer mennesker med høy intelligens i denne stereotypien for «genier» bevisst over at de gjør det, men det er noe som går automatisk som et resultat av vaner. En annen grunn til at disse stereotypiene rundt genier

fortsatt er sterkt implementert i samfunnet kan være bruken av disse i filmer og serier (Christensen, 2015).

Emosjonell intelligens er en viktig egenskap for ledere, og noen hevder at emosjonell intelligens har dobbel så stor betydning som IQ for å lykkes i arbeidslivet (Mayer, Salovey & Caruso, 2014). Naturligvis vil fordommene folk har til personer med høy intelligens dermed også følge ledere med høy intelligens. Dette vises også tydelig i resultatene av studien, hvor folk helt klart var mer skeptiske til Oles emosjonelle intelligens i sammenheng med lederrollen når de fikk opplyst at han hadde høy IQ.

På bakgrunn av stereotyper knyttet til genier trodde jeg som uttrykt i min andre hypotese at folk ville vurdere en person med høy IQ til å ha dårligere evner innenfor transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en lederform som er blitt mye forsket på og som stadig blir mer populær. I følge Burns (1978, referert i Matthiesen, 2014) skal en transformerende leder engasjere seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon og moralsk atferd og bevissthet blir stimulert. For å klare å påvirke medarbeiderne i så stor grad vil lederens personlighet ha en stor rolle, og dette vil kreve gode sosiale ferdigheter. Resultatet i studien viser at det er en tendens til at deltakerne som ble utsatt for «geni betingelsen» var mer skeptiske til Oles evner innenfor transformasjonsledelse enn de som ble utsatt for «normal IQ betingelsen», men tendensen er for svak til at hypotesen kan støttes. Dermed støtter resultatene i dette tilfellet tidligere forskning, som viser at personer med høy intelligens også har bedre sosiale ferdigheter. I dette tilfellet styrker også resultatet av min studie studien utført av Antonakis, House og Simonton (2017) som viser at høy IQ er positivt korrelert med effektiv ledelse.

Videre viser studien at respondentene er skeptiske til Oles evner innenfor empatisk lytting og karisma når det blir opplyst om at han har høy IQ. Dette støtter hypotesene basert på stereotyper folk har til genier. Å være en god leder krever at man klarer å lytte og forstå sine medarbeidere, både når det kommer til hva de sier men også hva de føler (Lines, 2010). En karismatisk leder er drevet av et fastsatt mål, og formidler dette videre til sine tilhengere/ansatte på en engasjerende og stimulerende måte (Sander, 2019). Dermed kan vi se at empatisk lytting og karisma er ferdigheter som kan plasseres under kategorien sosiale ferdigheter.

Til tross for at tidligere forskning viser at personer med høy intelligens også har bedre sosiale ferdigheter, viser resultatene av studien at dette ikke er den oppfatningen folk flest har. Det kan diskuteres hvorfor det er slik, kanskje er det ikke så mange som er klar over tidligere studier som er gjort innenfor dette området. Studien viser igjen en tendens til at mennesker følger faste mønstre (i dette tilfellet å plassere mennesker med høy IQ i typiske stereotypier for «genier»), istedenfor å handle etter hva som er bevist riktig og ikke. Når en snakker om ord som empati og karisma vil det på grunn av stereotypier være svært få som vil forbinde disse begrepene med «genier». Snarere tvert i mot, til tross for at dette er tendenser som går i mot tidligere forskning.

Ut i fra de stereotypiene som finnes i samfunnet forbundet med personer med høy intelligens var det forventet at folk ville anbefale en leder med høy intelligens i mindre grad enn en leder med normal intelligens. Resultatene fra studien viser at folk i mindre grad vil anbefale å ansette Ole til stillingen som mellomleder når de får opplyst at han har høy IQ, noe som støtter min femte hypotese. Til tross for at det var dette resultatet som var forventet, motstrider resultatene mot tidligere forskning. Det er ved flere tidligere studier vist en positiv korrelasjon mellom intelligens og effektiv ledelse (Antonakis, House & Simonton, 2017). I følge Menkes (2005) er intelligens den viktigste faktoren for at ledere skal lykkes. Resultatene fra studien kan derfor tyde på at folk igjen «velger» stereotypier fremfor fakta.

### 4.3 Praktiske implikasjoner

Rekruttering er en viktig prosess som alle organisasjoner bruker store ressurser på. Rekruttering av ledere er særlig viktig, da det å ansette feil leder kan føre til store konsekvenser for en organisasjon samtidig som det å ansette riktig leder vil skape store muligheter. Resultatene fra min studie kan tyde på at man i fremtidige rekrutteringsprosesser bør være bevisst på stereotypier, og ikke la seg påvirke av stereotypier knyttet til «genier» ved valg av riktig kandidat. Resultatene i studien tyder på at det gjerne er ubevisste prosesser som gjør at man velger å følge stereotypier fremfor å se på tidligere forskning når man skal dømme om en person med høy intelligens egner seg som leder eller ikke. Derfor vil det være mye å tjene på å være bevisst rundt dette, slik at man unngår å velge feil person til jobben på bakgrunn av stereotypier rundt «genier».



En annen praktisk implikasjon studien antyder er at det kan være lurt å vurdere bruke IQ tester i rekrutteringsprosesser, dersom man klarer å være bevisst rundt stereotypier som omhandler mennesker med høy intelligens. Da kan IQ-tester være et nyttig verktøy da mye tyder på at mennesker med høy intelligens blir bedre ledere (Antonakis, House & Simonton, 2017). Men hvis man ikke er bevisst rundt stereotypier kan bruken av IQ-tester i rekrutteringsfasen potensielt føre til store fallgruver. Man kan risikere å velge bort den beste kandidaten for jobben på bakgrunn av at man foretrekker mennesker med normal intelligens fremfor mennesker med høy intelligens. Mange mennesker har en tendens til å foretrekke det normale, noe som kan gjøre at man ved IQ-testing risikerer å velge bort den riktige kandidaten på bakgrunn av subjektive preferanser. Studien viser at dersom man er bevisst rundt stereotypier er det mye å tjene på å benytte seg av IQ-tester, samtidig som studien viser at det kan være farlig å benytte seg av disse dersom man ikke er bevisst rundt dette.

Videre kan resultatene fra studien tyde på at det burde være mer informasjon rundt høy intelligens og ledelse i det norske arbeidsmarkedet. Det store flertallet av respondentene i studien er personer i arbeid, og en del av disse er ledere på sin arbeidsplass. Det at resultatene viser at disse er skeptiske til å ansette ledere med høy IQ er et signal på at det bør genereres mer informasjon rundt at høy IQ faktisk er positivt sett i sammenheng med ledelse. Mye tyder på at det norske arbeidsmarkedet følger stereotypier om «genier», og ikke er klar over tidligere forskning som viser at personer med høy intelligens som oftest også har bedre sosiale ferdigheter. Dersom man hadde klart å skape en interesse rundt dette kunne man kanskje klart å gjøre den norske medarbeider mer bevisst rundt stereotypier knyttet til personer og ledere med høy intelligens.

Stereotypier er noe de fleste er klar over at eksisterer, men det er ikke sikkert at folk er klar over at de selv følger en stereotypisk tankegang. Det er som tidligere nevnt forsket mye på at intelligens har en positiv korrelasjon med effektiv ledelse, men ut i fra resultatene av studien ser det ikke ut til at resultater av forskning vektet tyngre enn stereotypiene rundt «genier» når man blir bedt til å ta stilling til hvem man ville valgt å ansette til en lederstilling. Dette viser at folk ser ut til å ha en tendens til å «velge» stereotypier fremfor fakta. Dette indikerer at stereotypier er godt integrert i det norske samfunnet, og at de fleste av oss anvender stereotypier når vi skal plassere mennesker i «båser».

## 4.4 Begrensninger og anbefalinger for videre forskning

### 4.4.1 Svakheter ved studien

En studie som er utført rundt så omfattende temaer som ledelse, intelligens og stereotypier vil naturligvis ha en del svakheter. For det første blir deltakerne av studien presentert for et hypotetisk scenario der de skal ta stilling til om de vil ansette Ole som mellomleder eller ikke. Det er ikke sikkert at deltakerne ville respondert likt som de selv ga uttrykk for at de ville dersom de ble utsatt for dette scenarioet i virkeligheten. Studien har derfor en svakhet fordi at den baserer seg på hva respondentene *tror* de ville gjort, ikke hva de faktisk gjorde.

En annen svakhet ved studien er at utvalget kun består av 125 personer, og man bør derfor være forsiktig med å generalisere funnene gjort i denne studien utover utvalget som deltok i studien. Dersom man med større sikkerhet skulle sagt at resultatene som fremkommer i studien er lik den virkelige verden, kunne det vært lurt å ha et større antall respondenter. I tillegg er respondentene trolig fra omtrent samme geografiske område, og studien tar ikke høyde for variasjoner i kultur i forskjellige land. Dersom det hadde vært flere respondenter fra større geografiske områder kunne man derfor ha sett resultatene i en større sammenheng, mens man nå bare kan si noe om det norske arbeidsmarkedet.

### 4.4.2 Anbefalinger for videre forskning

På bakgrunn av svakheter for studien kan det anbefales at videre forskning gjennomfører samme studie men med et større antall respondenter som kommer fra forskjellige land fra ulike deler av verden, slik at man også vil få med seg eventuelle kulturelle variasjoner når det kommer til stereotypier for personer og ledere med høy intelligens. Da ville man fått svar på om tendensene vi ser i studien er kulturelle tendenser eller globale tendenser. Dette kombinert med et større antall respondenter vil kunne styrke funnene gjort i min studie.

Det kan også anbefales å forske på om folk er skeptiske til å ansette ledere med høy intelligens basert på faktiske handlinger fremfor et hypotetisk scenario. Da vil man unngå

risiko knyttet til at folk ikke alltid handler slik de tror de vil når det faktisk blir utsatt for et scenario i den virkelige verden. Det hadde vært interessant å se om folk også her i stor grad dømmer ut i fra stereotypier knyttet til personer med høy IQ, eller om de ville vært mer bevisst eller gjort mer research rundt tema.

## 5.0 Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt om folk er skeptiske til å ansette ledere med høy IQ. Det ble utviklet fem hypoteser, som samlet ga et inntrykk om hvordan respondentene så ulike aspekter ved ledelse i sammenheng med høy intelligens kontra normal intelligens. Funnene i studien indikerer at fire av fem hypoteser støttes, og at folk faktisk er mer skeptiske til å ansette en leder med høy IQ enn de er til å ansette en leder med normal IQ. Det fremkommer at mennesker vurderer en leders evner innenfor emosjonell intelligens, empatisk lytting og karisma som dårligere hvis det blir oppgitt at vedkommende befinner seg i de øverste to percentilene på IQ. Videre viser resultatene at folk i mindre grad ville anbefalt å ansette en leder med høy intelligens enn en leder med normal intelligens. Studien viser også hvor mye vi blir påvirket av stereotypier, og at vi også følger disse i arbeidslivet. Det forekommer tendenser som viser at mennesker tar beslutninger basert på stereotypier knyttet til «genier» fremfor resultater av tidligere forskning. Videre viser studien at stereotypier knyttet til «genier» eksisterer i det norske samfunnet og i det norske arbeidsmarkedet. Alt i alt kan det konkluderes med at folk er skeptiske til å ansette en leder med høy IQ.

## Bibliografi

- Antonakis, J., Simonton, D.K. & House, R.J. (2017). Can Super Smart Leaders Suffer From too Muck of a Good Thing? The Curvilinear Effect of Intelligence on Perceived Leadership Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1003-1021.
- Arnold, J. & Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, S.C.C., Burnes, B., Harris, D & Axtell, C. (2016). *Work Psychology* (6th ed.) Harlow: Pearson Education.
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. London: McGraw-Hill Education.
- Blaalid, J. (1999) *Lederrekruttering* (2.utg.). Oslo: Statskonsult. Hentet fra [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2008082904009?page=0](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008082904009?page=0)
- Bodie, G.D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and Evidence of Validity Within the Interpersonal Domain. *Communication Quarterly*, 59(3), 277-295. doi: 10.1080/01463373.2011.583495
- Bye, H.H. (2015). Norske stereotypier. *Psykologitidsskriftet*. Hentet fra <https://psykologitidsskriftet.no/oppsummert/2015/11/norske-stereotypier>
- Carless, S.A., Wearing, A.J. & Mann, L.A. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Christensen, B. (2015, 23. mars). Spør en forsker: Har folk med høy IQ lavere sosial intelligens? *Forskning.no*. Hentet fra: <https://forskning.no/spor-en-forsker-hjernen-sosiale-relasjoner/spor-en-forsker-har-folk-med-hoy-iq-lavere-sosial-intelligens/504815>
- Conger, J.A. (1993). Max Weber's Conceptualization of Charismatic Authority: Its Influence on Organizational Research. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 277-288. Hentet fra [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90035-R](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90035-R)  
doi:10.1037/apl0000221

- Føllesdal, H. (2016, 29. februar). Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet? *Psykologtidsskriftet.no*. Hentet fra
- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *The SAGE Social Science Collections*, 53(8). Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/0018726700538001>
- Gill, R. (2011) *Theory and practice of leadership*. (2th ed.). Hentet fra [https://books.google.no/books?id=1YIQAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?id=1YIQAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gundersen, D. (2019) Karisma. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/karisma>
- Hetland, H. & Sandal, G.M. (2003). Transformational Leadership In Norway: Outcomes and Personality Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. Hentet fra <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%2007/Org%20Psy/Cases/leadership/leadership%20articles/trans%20lead%20in%20norway%20outcomes%20personality.pdf>
- Hoffman, M., Kahn, L.B. & Li, D. (2015) Discretion in Hiring. *Harvard Business School*. Hentet fra: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-055\\_32146994-78d3-42f0-bb05-c30329cf4aef.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-055_32146994-78d3-42f0-bb05-c30329cf4aef.pdf)
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *The Executive*, 6(2), 43. doi:10.5465/ame.1992.4274395 <https://psykologtidsskriftet.no/vitenskapelig-artikkel/2016/02/er-emosjonell-intelligens-viktig-i-arbeidslivet?redirected=1>
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. Hentet fra <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/a0013115>

- Karp, T. (2019). Karismatisk ledelse: Hva ledere gjør i praksis. *Fagsnakk.no*. Hentet fra <https://www.fagsnakk.no/markedsforing-ledelse-og-okonomi/ledelse/karismatisk-ledelse/>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennair, L.E.O. (2018). Personlighet. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/personlighet>
- Law, K.S., Song, L.J. & Wong, C. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. doi:10.1037/0021-9010.89.3.483
- Law, K.S., Song, L.J. & Wong, S. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. doi:10.1037/0021-9010.89.3.483
- Lines, R. (2010). Lytting og ledelse av kunnskapsarbeidere. *NHH Bulletin*. Hentet fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2010/januar/lytting-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere/>
- Liverud, E.J.F. & Midtgaard, S.S. (2017). *Daglig sammenheng mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon: Self-efficacy sin modererende rolle* (Masteroppgave). Hentet fra <http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/16019/Masteroppgave-Eline-og-Synne-PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malt, U. (2020). Empati. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/empati>
- Martinsen, Ø.L. & Glasø, L. (u.å.) Lederes personlighet: Hva sier forskningen? *Magma*, 26-34. Hentet fra <https://www.magma.no/lederes-personlighet-hva-sier-forskningen>
- Matthiesen, S.B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*. Hentet fra [https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen\\_Magma\\_052014.pdf?sequence=1](https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen_Magma_052014.pdf?sequence=1)

- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2009, 19). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Tandfonline.com*. Hentet fra [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1503\\_02?journalCode=hp](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1503_02?journalCode=hp) li20
- Menkes, J. (2005). Hiring for Smarts. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2005/11/hiring-for-smarts>
- Mensa.no. (u.å.) IQ og intelligens. Hentet fra <https://www.mensa.no/iq/>
- Raaheim, K. & Teigen, K.H. (2020). *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/intelligens>
- Raaheim, K., Teigen, K.H. & Ystenes, M. (2020). IQ. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/IQ>
- Raaheim, K. & Teigen, K.H. (2020). IQ-test. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/IQ-test>
- Sagberg, I. (2019). Ledelse. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>
- Salem, R. (2003). Empathic Listening. *Beyondintractability.org*. Hentet fra [https://www.beyondintractability.org/essay/empathic\\_listening](https://www.beyondintractability.org/essay/empathic_listening)
- Sandal, G.M. (2011) Personlighetstester og utvelgelse av ledere. I Einarsen, S., & Skogstad, A (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2.utg) (s.446-448). Bergen: Fagbokforlaget
- Sander, K. (2019). Karismatisk ledelse og positiv ledelse. *Estudie.no*. Hentet fra: <https://estudie.no/positiv-ledelse/>
- Shamir, B., House, R.T. & Arthur, M.B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/2635081>
- Store norske leksikon. (2019). Stereotypi – psykologi. Hentet fra [https://snl.no/stereotypi\\_-\\_psykologi](https://snl.no/stereotypi_-_psykologi)



Sørheim, T.I & Dalen, A. (2016, 14. februar). Bruken av personlighetstester og evnetester øker i det norske arbeidsmarkedet. *E24.no*. Hentet fra: <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/g7dRkK/bruken-av-personlighetstester-og-evnetester-oeker-i-det-norske-arbeidsmarkedet>

Tskhay, K. (2016). *Charisma in Everyday Life: Conceptualization and Validation of the General Charisma Inventory* (Doktoravhandling). *University of Toronto*.

Viriyavidhayavongs, V., & Jiamsuchon, S. (2001). The Relationship Between Emotional Quotient (EQ) and Leadership Effectiveness In Life Insurance Business Organizations. *ABAC Journal*, 21(2) Hentet fra <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/2384087062?accountid=142923>

Aarnes, J.F. (2017). Transformasjon. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/transformasjon>