



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	31-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10125 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Huordan påvirker leders grad av ekstroversjon relasjonen til medarbeidere?
Navn på veileder *:	Linda Lai

Inneholder besvarelsen Nei Kan besvarelsen offentliggjøres?: Ja

konfidensielt materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 14
Andre medlemmer i gruppen:

Sammendrag

Høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider vil blant annet kunne øke jobbytelse, motivasjonsnivå og forpliktelse til organisasjonen. Leders atferd og personlighet har stor innvirkning på hvordan kvaliteten i relasjonen blir (Ng, 2017).

Ekstroversjon ser ut til å predikere fremtidig lederskap og har for mange vært ansett som et effektivt personlighetstrekk innen ledelse. Nyere forskning har funnet inkonsistens i hvordan personlighet påvirker ledelse. Grant et al., (2011) gjorde funn i sine eksperimenter om at ledere med ekstroverte trekk påvirket effektiviteten i en gruppe negativt.

Med forskningen til Grant et al., (2011) som bakteppe foreslår vi at ekstroversjon, mottakelighet og dominans påvirker relasjonen mellom leder og medarbeidere, men i hvilken retning? Våre funn indikerer en sterk positiv sammenheng mellom ekstroversjon og relasjonen mellom leder og medarbeider. Undersøkelsen finner også at dominans kan påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider negativt.

Innholdsfortegnelse

Innledning	4
Problemstilling.....	4
Teoretisk grunnlag	5
Personlighet og lederskap	5
Leder-medarbeider-relasjon.....	5
The Big Five	6
Ekstroversjon	7
Fasetter av ekstroversjon	8
Ekstroversjon og ledelse	9
Dominans	10
Mottakelighet.....	11
Hypoteser	11
Metode	12
Personvern og informasjonssikkerhet.....	13
Kontrollvariabler.....	13
Spørrebatteri for Ekstroversjon.....	13
Spørrebatteri for LMX	14
Spørrebatteri for Dominans	14
Spørrebatteri for leders mottakelighet	14
Utvalg	14
Resultater	16
Faktoranalyse	16
Korrelasjonstabellen	17
Resultater, Hypotese 1	17
Resultater, Hypotese 2	18
Resultater, Hypotese 3	18

Tilleggsfunn.....	18
Diskusjon av funn.....	19
Diskusjon, Hypotese 1.....	19
Ekstroversjon, resultater og sosiale relasjoner.....	19
Spørrebatteri og oversettelse.....	20
Pandemi og ekstroversjon.....	20
Personlighet og sosiale medier.....	22
Kameleon – en leder i forkledning.....	23
Diskusjon, Hypotese 2.....	23
LMX og dominans.....	24
Dominans og empati.....	24
Styrken av dominans.....	25
Norsk offentlig sektor.....	26
Implikasjoner.....	26
Konklusjon.....	29
Litteraturliste.....	29
Vedlegg.....	34

Innledning

Forskningen til Graen og Uhl-Bien (1995) viser til at mennesker har behov for gode, fungerende relasjoner, både hjemme og på jobb. Vi ønsker å bli sett, hørt og forstått, og å oppleve tilhørighet. På vår arbeidsplass ønsker vi at lederen skal vise oss respekt og tillit, og når vi føler oss trygge, sett og ivaretatt, er det stor sannsynlighet for at vår motivasjon for arbeidet og vår forpliktelse til organisasjonen øker. Men hvilke lederegenskaper er nødvendige for å få til gode leder-medarbeider-relasjoner (LMX)? Er det visse personlighetstrekk ved en leder som er mer egnet enn andre for å oppnå et godt samspill? Leders atferd og personlighetstrekk forklarer det meste av variasjonen i LMX (Dulebohn et al., 2012). Derue et al., (2011) har funnet at lederatferd har større påvirkning på ledereffektivitet enn leders egenskaper, mens leders personlighetstrekk er viktigst for en god relasjon til medarbeidere. Fordi det ser ut til at personlighet og atferd påvirker LMX, ble vi nysgjerrige på hvordan ulike personlighetstrekk kan påvirke og hvilke årsaker som kan spille inn, samt i hvilken grad disse påvirker. Inspirert av Grant et al., (2011) ønsket vi å fokusere på ekstroversjon, og spurte oss selv om hva ekstroversjon betyr for relasjonen mellom leder og medarbeider, hvis det betyr noe i det hele tatt? Vi utvidet så spørsmålet til å inkludere variabler som leders grad av åpenhet og dominans, og hvordan disse trekkene sammen med ekstroversjon påvirker leders relasjon til medarbeidere.

I oppgaven redegjør vi for teori om LMX, hva som kjennetegner en relasjon med høy kvalitet og hva som er de viktigste faktorene for å oppnå gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Vi drøfter deretter teoretiske og praktiske konsekvenser av ekstroversjon, og hvordan høy ekstroversjon hos leder påvirker relasjonen til medarbeider.

Problemstilling

Vi hentet inspirasjon til vår undersøkelse fra artikkelen «Reversing the extraverted leadership advantage» av Grant et al., (2011). Der fant forskerne støtte for at ekstroversjon både kan være et effektivt og ikke-effektivt personlighetstrekk for ledere. Grant et al. fant også at leders grad av ekstroversjon og trekk for dominans så ut til å påvirke effektiviteten. Når leder både hadde ekstroverte og dominerende

trekk, kombinert med at medarbeider var proaktiv, gikk effektiviteten ned. Dette gjorde oss nysgjerrige på om forholdet kunne skyldes korrelasjon mellom leders grad av ekstroversjon og LMX.

I motsetning til Grant et al., som undersøkte ledereffektivitet, ønsket vi å fokusere på hvilken effekt personlighetstrekket ekstroversjon har på relasjonen mellom leder og medarbeider. Vi ønsket å se nærmere på om det kan finnes kausalitet som kan kaste nytt lys over spørsmål knyttet til leders ekstroversjon, dominans og mottakelighet gjennom følgende problemstilling:

Hvordan påvirker lederes grad av ekstroversjon relasjonen til medarbeidere?

Teoretisk grunnlag

Personlighet og lederskap

Personlighet kan beskrives som et relativt stabilt mønster av tanker, følelser og oppførsel. Dette er karakteristikk som gjør oss like eller forskjellige fra andre mennesker (McShane & Von Glinow, 2018, s.46). Personlige egenskaper er kjennetegn som er med på å beskrive den enkeltes personlighet. Forskerne har funnet at personlige egenskaper og personlighet henger sammen med atferd, og at en spesifikk respons kan gis i en spesifikk situasjon. Det vil si at det ser ut til at man ikke oppfører seg likt i alle situasjoner.

I 1994 anerkjente 54 forskere fra 38 land en felles forståelse av hva ledelse er i et organisasjonsperspektiv: «Ledelse handler om å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess til organisasjonen de er en del av» (House et al., 2002, s.7).

Leder-medarbeider-relasjon

Den første teorien om LMX lanserte Gerstner og Day (1997). Den skilte seg fra andre ledelsesteorier, som i stor grad handlet om lederstil, ved at den fokuserte på samhandlingen mellom ledere og medarbeidere. De oppdaget hvor mye samspillet og kvaliteten i forholdet mellom leder og den enkelte medarbeider, heretter kalt dyader, hadde å si for organisasjonens effektivitet. Videre fant de i

forskningen sin at det er signifikante sammenhenger mellom LMX og jobbytelse, generell tilfredshet, engasjement og rolleklarhet (Gerstner & Day, 1997). I tillegg er det gjort funn på positive sammenhenger mellom LMX og kreativitet, balanse mellom jobb og familie, indre motivasjon og kapasiteten til å håndtere følelser (Andersen et al., 2020).

Ifølge Graen og Uhl-Bien (1995) består LMX av tre dimensjoner: respekt, tillit og forpliktelse. Videre viser de til at for å oppnå høyest mulig kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider, er det viktig at medarbeider opplever høy grad av autonomi. Det skal øke den indre motivasjonen for arbeidsoppgavene, som igjen fører til at man får en høyere forpliktelse til organisasjonen. Det er ønskelig med en situasjon der det er gjensidig tillit mellom leder og medarbeider som kommer til uttrykk ved at leder stoler på sine medarbeidere, gir dem tillit, respekt og autonomi. Medarbeider gjengjelder tilliten med å yte utover det som er beskrevet i arbeidskontrakter og rollebeskrivelser (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 232).

Dyadiske partnere vil også kunne utøve betydelig innflytelse på hverandre, og begge får tilgang til mer ressurser og støtte fra den andre enn de ville fått dersom kvaliteten på relasjonen var lav/dårlig (Graen & Uhl-Bien, 1995).

LMX handler i hovedsak om kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider. Som i andre forhold mellom mennesker, foretrekker vi å utvikle gode relasjoner med dem vi liker, og dem vi deler interesser, verdier og holdninger med (Dulebohn et al., 2012). Å like noen, og å skape en opplevelse av likhet, er derfor viktig når det gjelder kvaliteten på LMX. Dette er en gjensidig prosess, men partene i dyaden er likevel ikke nødvendigvis likeverdige. Ledere er i en legitim maktposisjon overfor sine medarbeidere, og er dermed i større grad ansvarlig for utfallet av relasjonen (Dulebohn et al., 2012).

The Big Five

Femfaktormodellen, eller "The Big Five", er en av de mest anerkjente og brukte trekkteorien for personlighet som vi har i dag. Femfaktormodellen er et resultat av mange tiårs omfattende forskning med bidrag fra forskjellige forskere (Digman, 1990). Det mest brukte måleinstrumentet for personlighetstrekkene i femfaktormodellen er NEO-PI-R, som ble utviklet av McCrae og Costa (McCrae & John, 1992). Det er nå stort sett en generell oppfatning av at det er fem

grunnleggende personlighetsdimensjoner: Nevrotisisme (N), Ekstroversjon (E), Åpenhet for opplevelse (O), Omgjengelighet (A) og Planmessighet (C). Hvert trekk har igjen underliggende fasetter. De underliggende fasettene brukes for å få et mer komplett bilde av de ulike personlighetstrekkene. Man kan skåre høyt på én fasett, og lavt på en annen i samme trekk, og fasettene korrelerer. Det er først når man ser hvordan en person skårer på hver og en fasett at man får et mer komplett bilde av personligheten.

Ekstroversjon

Kjennetegn ved personer som scorer høyt på ekstroversjon er at de er utadvendte, aktive, påståelige, entusiastiske og sosiale mennesker (McCrae & John, 1992). Personer med høy ekstroversjon snakker gjerne mye og ofte. De ser ut til å trenge mye stimuli, ha store omgangskretser og være energiske og selvsikre. Det er kanskje lett å tenke på ekstroversjon som positivt, men trekket kan også ha negative sider ved seg. Skårer man høyt på dette trekket kan man overkjøre andre med for mye prating, og risikere å snakke først og tenke etterpå. Selvmarkering er en fasett i trekket ekstroversjon. Dette innebærer å kunne være selvsikker, dominant og god til å overbevise og påvirke andre mennesker. Disse egenskapene ser ut til å bidra til at mennesker oppsøker lederstillinger (Anderson & Kilduff, 2009). Schaefer et al., (2004) har funnet støtte for at ekstroversjon predikerer overkonfidens. "Overkonfidente individer har ikke bare et positivt syn på seg selv, men de tror faktisk at de er mer talentfulle og kompetente enn andre, selv når de ikke er det" (Anderson, Brion, et al., 2012, s.718). Overkonfidens kan føre til økt makt, og økt makt kan føre til større overkonfidens. Samtidig kan det være større sjanse for å miste sin maktposisjon på sikt, hvis man ikke klarer å få andre til å fortsatt tro på at man har kompetanse (Fast et al., 2012).

Mennesker med ekstroverte trekk er gjerne ambisiøse og har høy belønningssensitivitet. Det vil videre si at de kan ha høy motivasjon for å nå sine mål og for å oppnå belønning (Lucas et al., 2000). De ser ut til å søke stimuli og drivkraft for å nå sine mål som gjenspeiler seg i nødvendig atferd for å oppnå målene. Dette kan være en av grunnene til at mange ledere har ekstroverte trekk. For de som har disse egenskapene ligger det i deres natur å jobbe proaktivt for å

oppnå stillinger der de har mulighet til å påvirke, oppnå belønning i form av utmerkelser, forfremmelser og høyere lønn (Wilmot et al., 2019, s.14).

Ekstroversjon er det personlighetstrekket som ser ut til å være mest stabilt og konsistent når det kommer til ledelse og effektivt lederskap (Judge et al., 2002). Dette kan henge sammen med at mennesker med ekstroverte trekk snakker mer og er sikre på sine meninger som tidligere beskrevet. Personer som skårer høyt på ekstroversjon, som innebærer blant annet høy dominans, kan også bli oppfattet som mer kompetente, selv når de ikke er det (Anderson & Kilduff, 2009). Glorieeffekten kan ha en forklaring på hvorfor enkelte blir sett på som mer kompetente enn de er faktisk er. Dersom en person har positive egenskaper på ett område, har vi lettere for å tillegge denne personen enda flere positive egenskaper (Lai, 1999). Når man har en stor omgangskrets, har man mange ressurser å spille på. Blir intensiteten i trekket for høyt, kan stabiliteten i en gruppe trues av aggressiv og dristig oppførsel fra lederen (Judge et al., 2002).

Lav skår på ekstroversjon blir ofte kalt introversjon. Kjennetegn på mennesker med introverte trekk, kan være at de gjerne har få, nære venner. Personer med introverte trekk ser ikke ut til å få energi av sosiale interaksjoner og er mer fornøyd med å være alene. Det er blant annet slik introverte samler ny energi, i motsetning til ekstroverte som gjør det ved å være sammen med andre. Positive aspekter ved å skåre lavt på ekstroversjon kan være at man er bedre til å lytte til andre mennesker, og dermed kan være mer observant (Landis et al., 2022).

Fasetter av ekstroversjon

McCrae, R. og Costa, P.T., (1985) benytter seks fasetter i trekket ekstroversjon: varme, selvsikkerhet, selskapelighet, aktivitetsnivå, spenningssøking og positive følelser.

Varme – personer som skårer høyt på fasetten varme kan ha lett for å få venner. De ønsker ofte å knytte nære og intime bånd til andre mennesker og andre vil dermed se på dem som vennlige. De som skårer lavt på denne fasetten kan være mer reserverte, og søker gjerne ikke etter venner på samme måte. De kan også bli sett på som kalde og fjerne.

Selskapelighet – fasetten beskriver i hvor stor grad man liker å være sammen med mange mennesker på én gang. Fester og folkemengder er ikke noe

problem. De som skårer høyt på selskapelighet stimuleres av at mye skjer, og at det er mye energi rundt dem.

Selvsikkerhet – fasetten selvsikkerhet måler på om mennesker liker å si det de mener, og om de liker å ta kontroll over aktivitet i grupper. På engelsk kalles denne fasetten for assertiveness. Det oversettes ofte som å være påståelig eller selvhvedende på norsk. Påståelighet og motivasjon for å lede er også egenskaper man forbinder med dominans (Anderson & Kilduff, 2009, s.1).

Aktivitetsnivå – høy skår på aktivitetsnivå betyr høyt tempo. Da liker man at ting skjer, at kalenderen er full og man stadig ser etter nye opplevelser. Lav skår er forbundet med å være mer avslappet, og å foretrekke et roligere tempo.

Spenningsøking – de som skårer høyt på spenningsøking har en tendens til å kjede seg fort. De ser derfor etter situasjoner som stimulerer dem og de tar flere sjanser. Personer som scorer lavt på denne dimensjonen blir lett overveldet av mye stimulans.

Positive følelser – skårer man høyt på denne fasetten er man stort sett i godt humør, glad, entusiastisk og optimistisk. At man skårer lavt på denne fasetten betyr at man er mindre lykkelig, entusiastisk og optimistisk sammenlignet med de som skårer høyt.

Ekstroversjon og ledelse

I tidlige studier fra 1904-1947, fant Bass (1990) at det var inkonsistens i hvordan personlighetstrekket ekstroversjon påvirket ledelse. I fire studier påvirket trekket positivt, i tre andre påvirket det negativt og i fire studier var det ingen relasjon. Costa og McCrae (1988), og Watson & Clark (1997) sier igjen at det er mer sannsynlig at ekstroversjon har en sammenheng med sosialt lederskap. Grant et al. (2011, s. 528) belyser at ekstroversjon forutsier lederskaps fremvekst og effektivitet, men setter også spørsmålsteget til om grupper presterer mer effektivt under ekstrovert ledelse.

Derue (2011) beskriver at leders personlighetstrekk er den viktigste faktoren for å oppnå gode relasjoner til sine medarbeidere. Vi ønsker å se spesifikt på hvordan leders grad av ekstroversjon påvirker relasjonen til medarbeidere. Dette leder oss til følgende hypotese:

Hypotese 1, H1: Leders grad av ekstroversjon påvirker relasjonen til medarbeidere (LMX)

Dominans

Dominans ses både på som et eget personlighetstrekk og som en fasett av ekstroversjon. Dominans er ikke skilt ut som en egen fasett i skalaen til Costa og McCraes Neo-pi-r (2008), men kan tolkes som det samme som, eller nærliggende til, fasetten assertiveness i andre teorier er dominans skilt ut som et eget trekk (Cattell, 1949, i Digman (1990)).

Om dominans blir sett på som en negativ eller positiv egenskap i leders personlighet kan også ha sammenheng med medarbeiders personlighet. Det finnes både positive og negative funn i forskning som viser sammenhenger mellom dominans og ledelse (Grant et al., 2011).

Dominante individer kan ofte være påståelige og motiverte for å ta ledelsen, og de har en tendens til å kreve respekt og oppmerksomhet fra andre mennesker. De får også gjerne innflytelse over andre (Anderson & Kilduff, 2009). Personer som skårer lavt på dominans ser ut til å være mer underdanige og mindre konkurransedyktige, og dermed mer villige til å følge lederes handlinger (Hong & Kaur, 2008). Gough (1990) fant at både dominans og omgjengelighet er viktige fasetter ved ekstroversjon som er positivt relatert til ledelse i både selvrappotering og i kollegavurdering (Gough, 1990, referert i Judge et al., 2002b). Andre forskere har funnet at en middels skår av selvmarkering er positivt for ledelse, og dersom leder har et høyt nivå av selvsikkerhet kan dette forverre forholdet mellom leder og medarbeider (Ames & Flynn, 2007).

Medarbeidere kan oppfatte ledere med høy intensitet i trekk for ekstroversjon og dominans som mindre mottakelige for ideer og forslag. Det kan bidra til at medarbeidere ikke er så proaktive overfor slike ledere (Grant et al., 2011). I medarbeideres dialog med ledere med dominante trekk har de en tendens til å opptre mer underdanig (Kiesler, Donald J., 1983). Edmondson (2003, referert i Detert & Burris s. 871) antyder at det er spesielt viktig at ledere har en atferd som indikerer for medarbeidere at det ikke er risikabelt å komme med innspill, og at åpenheten fungerer som en mediator på maktforskjellen mellom leder og medarbeider.

Siden tidligere forskning viser at ekstroverte trekk hos leder både kan virke negativt og positivt på LMX, ønsker vi i å se nærmere på om fasetten dominans

kan bidra til å forklare sammenhenger som øker eller reduserer styrken på LMX.

Dette leder til følgende hypotese:

Hypotese 2, H2: Leders grad av dominans modererer sammenhengen mellom leders grad av ekstroversjon og LMX

Mottakelighet

Når vi snakker om åpenhet innen ledelse, forstår vi det som hvordan medarbeidere oppfatter at leder lytter til dem, er interessert i og åpen for å vurdere deres ideer og at de tar tak i saker som medarbeidere foreslår (Detert & Burris, 2007). Leders åpenhet kan med andre ord sies å være lederatferd som er relevant for underordnedes motivasjon til å si sin mening. Ashford et al., (1998) fant at kvinner skårer høyere enn menn når det gjelder åpenhet eller mottakelighet for estetikk, følelser og handlinger, men lavere på mottakelighet for nye ideer.

Grant et al., (2011) har forsket på om leders mottakelighet har noe å si for medarbeideres proaktivitet. De fant at medarbeidere som opplever at deres bidrag verdsettes av leder, jobber hardere. De følger opp det å bli verdsatt av leder med ekstra ytelse fordi deres bidrag utgjør en forskjell. Dermed ser det ut til at identifikasjonen med lederen også er styrket (House, R. & Rizzo, J.1972).

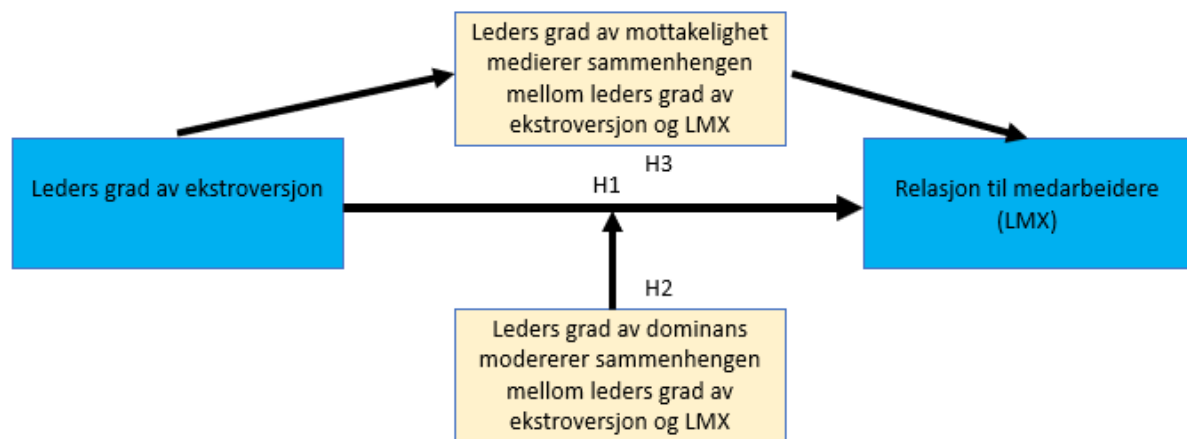
Vi ønsket å undersøke ytterligere om andre personlighetstrekk kan forklare sammenhenger mellom ekstroversjon og LMX, og ble nysgjerrige på trekket åpenhet, som er beskrevet som mottakelighet i forskningen til Grant et al., (2011). Dette leder til følgende hypotese: Hypotese 3, H3: Leders grad av mottakelighet medierer leders grad av ekstroversjon og LMX

Hypoteser

H1: Leders grad av ekstroversjon påvirker relasjonen til medarbeidere (LMX)

H2: Leders grad av dominans modererer sammenhengen mellom leders grad av ekstroversjon og LMX

H3: Leders grad av mottakelighet medierer leders grad av ekstroversjon og LMX



Figur 1 Hypotesemodell

Metode

Vi har valgt å teste våre hypoteser gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Undersøkelsen er utført via Nettskjema, som er et verktøy som tilbys av Universitet i Oslo.

I utarbeidelse av undersøkelsen, har vi valgt å ta utgangspunkt i tidligere validerte spørrebatterier fra artikkelen som inspirerte oss til vår oppgave «Reversing the extraverted leadership advantage» (Grant et al., 2011). Deretter tilpasset vi spørrebatteriene til vår problemstilling og oversatte dem til norsk. Svarene er besvart i en syvpunktsskala fra "Ikke i det hele tatt" til "Alltid". Spørrebatteriene hadde forskjellige spørreskala. For å lage en enhetlig, tydelig og ryddig spørreundersøkelse, valgte vi å omarbeide alle spørrebatteriernes svarskalaer til en felles syvpunkts skala. Etter «Ikke i det hele tatt», fulgte en rekke der svaralternativet starte med «I hvor stor grad...» til «Alltid».

Dette førte til at vi også måtte endre noen av spørsmålene fra spørsmål til påstander, slik at de harmoniserte mer med ordlyden i vår svarskala. Fra for eksempel «Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?» til «I hvor stor grad vet du hvor tilfreds din nærmeste leder er med

arbeidet du utfører?». Vurderingen vår var at gjennomgående like svaralternativer, kunne bidra til å redusere muligheten for at respondentene avbrøt undersøkelsen.

Personvern og informasjonssikkerhet

Hensyn til informasjonssikkerhet og personvern ble ivaretatt ved at spørreundersøkelsen var anonym. Det var mulighet for å avbryte undersøkelsen når som helst under besvarelsen. Utdypende opplysninger om personvern fremkommer i introduksjonstekst i nettskjema, se vedlegg 8.

Kontrollvariabler

Våre kontrollvariabler var kjønn, alder, høyeste fullførte utdanning, bransje, ansiennitet og lederansvar, se vedlegg 1.

Spørrebatteri for Ekstroversjon

For hypotesetesting av ekstroversjon tok vi utgangspunkt i spørrebatteriet som ble benyttet i inspirasjonsartikkelen (Goldberg, 1992 i Grant et al., 2011).

Spørrebatteriet baserer seg på adjektiver som vi har oversatt fra engelsk til norsk, se vedlegg 8. I spørsmålsettet for ekstroversjon spurte vi medarbeidere om å vurdere grad av ekstroversjon hos sin nærmeste leder. For spørrebatteriet ekstroversjon var det ni testledd.

Ekstroversjon som begrep var et av adjektivene i det originale spørrebatteriet. Etter en vurdering tok vi begrepet ut av vår undersøkelse. Bakgrunnen for at vi tok ut ekstroversjon som begrep var at det kunne feiltolkes. Den folkelige oppfatningen av ekstroversjon henger fast ved tidligere forskning på typeteori der man enten er introvert eller ekstrovert. Nyere forskning på trekkteori er mer nyansert og vektlegger grader av trekket, og også ulike underfasetter. Vi vurderte at respondentene kunne mistolke begrepet ekstroversjon, slik at det kunne utgjøre en risiko for feilkilder som kunne prege resultatet av undersøkelsen. I tillegg vurderte vi at ekstroversjon som begrep kunne skape usikkerhet om hva det ble spurt etter. Dette fordi begrepet ekstroversjon ble brukt som både som et overordnet begrep i beskrivelsen av undersøkelsen og samtidig som et adjektiv i et av spørsmålsettene. For å unngå usikkerhet, valgte vi å ta det ut. De øvrige

adjektivene mente vi at ville gi et tilstrekkelig samlet bilde på personlighetstrekket ekstroversjon.

Spørrebatteri for LMX

For spørsmålene om LMX, tok vi utgangspunkt i spørrebatteriet til Graen og Uhl-Bien (1995 i Grant et al., 2011) LMX7. I spørrebatteriet for LMX var det syv testledd, se vedlegg 8. Vi oversatte og tilpasset dette spørrebatteriet til vår undersøkelse.

Spørrebatteri for Dominans

For spørsmålene om dominans, tok vi utgangspunktet i spørsmålssett i artikkelen til Grant et al., (2011) og målebatteri fra artikkelen til Westhuizen og Solms (2015). Spørsmålssettet ble sammenfattet slik at undersøkelsen var i samsvar med vår problemstilling og bestod av fem testledd, vedlegg 8.

Spørrebatteri for leders mottakelighet

Spørrebatteri for leders mottakelighet fra Grant et al., (2011), er basert på to artikler. En av disse har igjen basert spørrebatteriet på en artikkel fra 1972 (House & Rizzo, 1972). Vi har benyttet det samme spørrebatteriet som i inspirasjonsartikkelen til Grant et al., (2011) og tilpasset det til norsk kontekst, se vedlegg 8.

Utvalg

I undersøkelsen valgte vi å bruke våre egne nettverk i sosiale medier (SoMe). Årsaken til at vi valgte dette utvalget, var for å sikre et tilfeldig og tilstrekkelig utvalg som vi hadde tilgjengelig, og som vi kunne nå på en ressurseffektiv måte. Kanalene som ble benyttet var Facebook, Instagram, LinkedIn og Messenger. Antall forbindelser på alle plattformer utgjorde til sammen 2413 profiler. Fordi vi benyttet eget nettverk, kan noen forbindelser være duplisert med tanke på deltakelse i flere sosiale plattformer. I presentasjon av undersøkelsen i SoMe skrev vi en innledende tekst, se vedlegg 6. Spørreundersøkelsen ble delt både som innlegg, historie (tidsbegrenset) og personlig melding.

Det viste seg å være en utfordring å få tilstrekkelig antall respondenter gjennom deling av undersøkelsen som innlegg i felles nyhetsoppdatering i SoMe. Etter en uke delte vi også lenken til undersøkelsen via Messenger i en-til-en meldinger i et forsøk på å øke svarprosenten. Måten det ble gjort på, var at vi utformet en mal for teksten i meldingen, Vedlegg 7. Teksten ble sendt som melding i alfabetisk rekkefølge til personer på våre vennelister. Ved å kontakte folk i alfabetisk rekkefølge, ønsket vi at hele nettverket skulle få en forespørsel, fremfor at vi valgte ut personer fra våre vennelister som vi ønsket at skulle svare. På den måten vurderte vi at validiteten ville bli bedre enn om vi selv valgte ut personer. Det viste seg at det kun var mulig å sende meldingen til et visst antall personer, fordi Messenger/Facebook blokkerte muligheten for å sende likelydende tekst til alle vi har på vennelisten. Det var viktig for oss at ordlyden i teksten var likelydende i alle meldinger og det var sannsynligvis årsaken til at meldingen ble ansett som spam og dermed blokkert for videresendinger. Siden vi hadde vurdert det som viktig med en lik innledningstekst til alle som fikk en personlig melding, stoppet vi delingen en-til-en fremfor å omformulere teksten. En omformulering kunne åpnet for sending til flere, men samtidig vært en mulig feilkilde.

Etter delinger i SoMe, mottok vi 354 svar, hvor alle var fullstendige, se vedlegg 1. Alle som åpnet lenken til spørreundersøkelsen, gjennomførte undersøkelsen. Det var altså ingen av respondentene som avbrøt undersøkelsen underveis.

Beskrivelse av utvalget, se vedlegg 1

I utvalget for undersøkelsen er det en overvekt av kvinner med 72,9 prosent. En av respondentene ønsket ikke å svare på hvilket kjønn hen er. Av resultatene var hovedvekten av respondentene i forfatterens aldersgruppe mellom 40-49 år. Den nest største aldersgruppen i utvalget var 50-59 år. Det var ca. 5 prosent over 60 år, og det samme gjaldt for de under 30 år. 14,4 prosent var mellom 30-39 år.

Nesten 50 prosent av respondentene har fullført høyere utdanning på bachelorgrad-/cand.mag- nivå. Dernest fulgte i overkant av 35 prosent som har mastergrad/hovedfag eller høyere.

Flesteparten av de som har besvart spørreundersøkelsen jobber i offentlig sektor, nesten 67 prosent. I underkant av 4 prosent jobber i ideell eller politisk organisasjon. Øvrige oppgir privat næringsliv som bransje.

40 prosent har hatt nåværende stilling i 1-5 år, og nærmere 30 prosent har hatt stillingen i mer enn 10 år. Deretter fulgte 17 prosent i 6-10 år og 13 prosent har vært i nåværende stilling i under 1 år. 72 prosent av respondentene har ikke lederansvar.

Resultater

Faktoranalyse

Først foretok vi en faktoranalyse for å sjekke at spørreundersøkelsen målte det vi ønsket å måle. De 26 testleddene bestående av personlige egenskaper ble analysert ved hjelp av SPSS. Faktoranalysen var en oblimin-rotasjon. Korrelasjon viste at mange av koeffisientene var 0,3 og høyere, noe som gir støtte for at resultatene var gode nok for videre analyse, se vedlegg 1. Kaiser-Meyer-Oklin testen ga verdien 0,994. Bartlett`s test ble utført og viste 0,0 som er statistisk signifikant, se vedlegg 2.

I forklart totalvariasjon var det kun de tre første komponentene som er over verdien 1, se vedlegg 3. Disse tre komponentene forklarte 62 prosent av den totale forklarte variasjonen i datasettet. Den første var markant høyere enn de andre, med en verdi på 11,18. Noe som alene utgjorde 42 prosent av variasjonen i faktoranalysen. I screeplottet var det et tydelig kne i grafen mellom testledd en og to, og ned til testledd tre. Testledd fire samvarierer mindre enn de foregående testleddene. Deretter flater kurven ut og fortsetter horisontalt, se vedlegg 4.

Testleddene for LMX har god struktur. Ladingene er $>0,5$ og uten kryssladinger på 0,35 eller mer. Dominans har samme resultat. Derimot lader testledd mottakelighet på samme faktor som LMX og kan ikke skiller ut som egen variabel. Ekstroversjon har god struktur og med i videre analyse, se vedlegg 5.

Reliabilitetsanalysen (Cronbach`s alfa) for LMX ga verdien 0,90. Verdien er sterk og ble ikke vesentlig bedret eller endret ved å fjerne noen av testleddene. For dominans er Cronbach`s alfa 0,81 og blir heller ikke vesentlig endret ved å fjerne noen testledd. Cronbach`s alfa for ekstroversjon er 0,91 og heller ikke her endres

verdiene vesentlig ved å fjerne testledd. Alle testresultater viser høy reliabilitet, se figur 2.

I figur 1, modell 1, viser resultatene at ekstroversjon predikerer LMX signifikant, med en betaverdi på 0,58. Forklart variasjon er høy med 0,34. I modell 2 ser vi at interaksjonsleddet dominans på 0,43, ikke er signifikant. Det er dermed ikke støtte for moderatorhypotesen. I modell 3 er kontrollvariablene med, hvor ekstroversjon fortsatt har en signifikant effekt.

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,589 ^a	0,347	0,345	0,75465	0,347	179,681	1	338	0,000	
2	,681 ^a	0,464	0,459	0,68561	0,117	36,631	2	336	0,000	
3	,706 ^a	0,499	0,485	0,66900	0,035	3,850	6	330	0,001	

a. Predictors: (Constant), Ekstroversjon_sentrert
b. Predictors: (Constant), Ekstroversjon_sentrert, Dominans_sentrert, Inter_ekstra_dominans_sentrert
c. Predictors: (Constant), Ekstroversjon_sentrert, Dominans_sentrert, Inter_ekstra_dominans_sentrert, Ditt kjønn, Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?, Har du lederansvar?, Din høyeste fullførte utdanning (grad), Din alder, Hvilken bransje jobber du i?

Figur 2: Modell oppsummert

Det er også en signifikant effekt av kjønn. Menn opplever litt høyere LMX, uavhengig av ekstroversjon, se figur 3. Dette er kun et tilleggsfunn og ikke en del av vår opprinnelige hypotesemodell.

Korrelasjonstabellen

Variabel	CA	Snitt	SD	Testledd	1	2	3	4	5	6	7	8
Ekstroversjon	0,91	4,54	0,95	9	(,91)							
LMX	0,90	4,83	0,93	7	.59**	(,90)						
Dominans	0,81	4,02	1,06	4	-.02	-.35**	(,82)					
Ditt kjønn		1,27	0,44		-.02	.12*	.01					
Din alder		4,12	0,9		-.18**	-.02	-.03	.05				
Din høyeste fullførte utdanning (grad)		3,18	0,72		-.04	.01	-.05	-.12*	.12*			
Hvilken bransje jobber du i?		1,7	0,46		-.06	-.10	-.03	-.34**	.09	.24**		
Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?		2,64	1,04		-.09	0,013	-.01	-.03	.29**	-.07	.08	
Har du lederansvar?		1,27	0,45		.11*	.15**	.06	.09	.16**	.12*	-.16**	.03

Figur 3: Korrelasjonstabell

Resultater, Hypotese 1

Resultatene av undersøkelsen gir støtte for at ekstroversjon har en sterk positiv sammenheng på LMX. Ekstroversjon predikerer LMX signifikant. Testleddene for ekstroversjon har god struktur med resultater som er med i videre analyse. For ekstroversjon er Cronbachs alfa (CA) 0,91 og endrer seg ikke ved å fjerne

Diskusjon av funn

Diskusjon, Hypotese 1

Resultatene i vår undersøkelse antyder at leders personlighetstrekk for ekstroversjon har en sterk positiv effekt på LMX. Siden vi finner motstridende funn for effekter av ekstroversjon innen forskning på ledelse, vil vi se nærmere på ulike forklaringsmodeller som kan gi støtte eller ikke støtte for hypotesen, samt om det kan være feilkilder i vår undersøkelse som kan ha påvirket resultatene.

Ekstroversjon, resultater og sosiale relasjoner

Lederes grad av ekstroversjon kan påvirke resultatoppnåelse positivt, mens en forhøyet grad av ekstroversjon hos leder kan påvirke sosiale relasjoner negativt (Ames & Flynn, 2007). Ifølge Ames og Flynn kan en mulig forklaring for våre positive funn på LMX være at lederne ikke skårer *for høyt* på ekstroversjon slik at sosiale relasjoner kan svekkes. I spørrebatteriet for ekstroversjon i vår undersøkelse målte vi leders grad av ekstroversjon i sammenheng med LMX. Vi fant at styrken for karaktertrekket for ekstroversjon var gjennomsnittlig vurdert til 4,54 i en syvpunktsskala. Våre resultater støtter dermed opp under Ames og Flynn sin forskning som sier at en moderat skår for ekstroversjon ikke vil gi en negativ effekt på LMX.

Mennesker med ekstroverte trekk er gjerne ambisiøse og har høy belønningssensitivitet, med høy motivasjon for å nå sine mål (Lucas et al., 2000). Ames og Flynn (2007) finner at ekstroversjon påvirker effektivitet mer positivt enn det påvirker effekten i sosiale relasjoner. Dersom respondentene har tenkt på i hvilken grad nærmeste leder oppnår mål når de har vurdert spørsmålene for ekstroversjon, kan det ha bidratt til en mer positiv vurdering av ekstroversjon enn dersom de har vektlagt sosiale aspekter ved ekstroversjon. Undersøkelsen vår var ikke designet for spesifikt å skille på sosiale eller målfokuserte effekter av ekstroversjon. Vi kan dermed ikke vite om respondentene kan ha vektlagt effekter av den resultatorienterte delen av ekstroversjon sterkere enn de sosiale effektene av ekstroversjon.

Spørrebatteri og oversettelse

Femfaktormodellen er i utgangspunktet ikke utviklet for norske forhold eller språk. Martinsen og Diseth (2011, s.71) har studert om femfaktormodellen kan brukes i norsk oversettelse. Deres konklusjon var at NEO PI-R (Martinsen et al., 2005) er best egnet til bruk i Norge. I vår undersøkelse har vi ikke benyttet den norske varianten til Martiensen et al., men tok utgangspunkt i spørrebatteriet som var benyttet i artikkelen som inspirerte oss til undersøkelsen (Goldberg, 1992 i Grant et al., 2011). Det kan være en grunn til å tro at vi kunne fått et annet resultat dersom vi hadde benyttet den norske varianten i vår spørreundersøkelse.

Et annet relevant punkt er at vi oversatte det engelske ordet *assertiveness* til selvtillit i vår undersøkelse. En mulig bedre oversettelse kunne vært selvheldelse, selvmarkering eller påståelighet. De alternative oversettelsene kan beskrive variasjonen i trekket mer nyansert og ordene ville vist nærmere slektskap til dominans som er et viktig aspekt i trekket. Påståelighet blir sett på som en dimensjon som beskriver menneskers tendens til å snakke for, forsvare og handle i interessen til seg selv og sine egne verdier, preferanser og mål (Costa Jr. & McCrae, 1992), noe som strider mot suksessfaktorer for å bygge en god leder-medarbeiderrelasjon. Dersom vi hadde erstattet selvtillit med selvheldelse eller påståelighet i vår undersøkelse, kan det tenkes at vi hadde fått en mindre positiv effekt av ekstroversjon på LMX fordi beskrivelsen av ordet selvtillit kan vurderes som mer positivt enn for eksempel ordet påståelighet.

Siden vi tok ut begrepet ekstroversjon, så kan spørrebatteriet påvirket svarene og resultatet av spørreundersøkelsen. Sammenholdt med oversettelse av begrepet *assertiveness* kan det være at disse to momentene var med på å sette ekstroversjon i en mer positiv lys enn andre undersøkelser har gjort.

Pandemi og ekstroversjon

Undersøkelsen vår ble gjennomført mens vi var inne i siste del av koronapandemien. Vi spør oss om tidspunktet spørreundersøkelsen ble gjennomført på, kan ha påvirket medarbeideres oppfattelse av viktige personlighetstrekk for ledere.

Pandemien gjorde at borgere måtte forholde seg til et uvanlig tydelig politisk lederskap i norsk kontekst. På få dager måtte Norges befolkning venne seg til innføring av smittevernsrestriksjoner i arbeids- og samfunnsliv. I Sykehuset i Vestfold var det for eksempel nødvendig å utøve mer kontrollerende ledelse enn tidligere. Ansatte ble omdisponert til nye arbeidsoppgaver, koronatestet før de fikk gå på jobb og sosialt liv ble begrenset. Likevel var det høy tillit til myndighetene i befolkningen, og ansatte oppga i sykehusenes årlige medarbeiderundersøkelse (Pasientsikkerhetsprogrammet i trygge hender 24/7, 2021), at de følte seg trygge på jobb under pandemien. Muligens kan usikkerhet og frykt ha bidratt til at medarbeidere har verdsatt mer utadrettede og førende lederstil enn for et par år siden. Det kan ha påvirket resultatene for vår undersøkelse.

Grant et al., (2011) fant at ekstrovert lederskap forbedrer gruppeprestasjoner til reaktive medarbeidere i produksjonsbedrifter. For disse medarbeiderne kan det synes som at det er positivt med en sterk og tydelig leder som man kan støtte seg til. Derimot fant Grant et al. videre at effekten reverseres for proaktive medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner. En forklaring kan være at ledere med høy grad av ekstroversjon kan være mindre mottakelige for nye ideer og dermed ikke klarer å mobilisere medarbeideres kompetanse. Hovedvekten av utvalget i undersøkelsen vår var personer med høyere utdanning, noe som gjør det sannsynlig at de arbeider i kunnskapsorganisasjoner. Til forskjell fra Grant et al., (2011) antyder våre funn at dette utvalget vurderer ekstroversjon som positivt på LMX. Vi undrer oss over om ansatte i kunnskapsorganisasjoner kan ha jobbet mer reaktivt under pandemien ved at det generelt var mindre rom for å avvike fra besluttet praksis? En mulig forklaringsmodell kan være at det ble mer akseptabelt med mindre innflytelse i arbeidslivet i hele landet, og ikke bare i den enkelte virksomhet. På en side kan de se ut til at arbeidstakere ble mindre proaktive, mens på den andre siden økte innovasjonsevnen ved at man klarte å løse samfunnsutfordringer på nye måter i høyt tempo. For eksempel fant man løsninger på kjente problemstillinger med personvern og informasjonssikkerhet, hvor man fikk til å gjennomføre videokonsultasjoner mellom behandler og pasienter i hele spesialisthelsetjenesten. Kommuner tilpasset seg raskt og etablerte tjenester for prøvetaking og vaksinerings nærmest over natten. At komplekse og nytenkende løsninger kom på plass etter kort tid, kan tyde på at ansatte også kan ha opptrådt

mer proaktivt under pandemien. Vår undersøkelse omfattet ikke spørsmål knyttet til pandemien og vi kan derfor ikke si noe sikkert om hvorvidt tidspunktet for gjennomføring av vår undersøkelse har påvirket resultatene eller ikke.

Personlighet og sosiale medier

Rekrutteringen av respondenter til undersøkelsen foregikk i forfatterne nettverk i sosiale medier. Forfatterne egne personlige egenskaper kan mulighetens være en feilkilde som har preget resultatet av undersøkelsen. To av tre forfattere skårer relativt høyt på trekket ekstroversjon. De to forfatterne som skårer høyest på ekstroversjon har en venneliste på Facebook på til sammen ca. 1500 personer, mens forfatteren som skårer lavere på ekstroversjon har ca. 380 i sitt nettverk. Kan det tenkes at hovedvekten av utvalget er venner og bekjente av forfatterne som vurderer utadvendte egenskaper mer positivt enn befolkningen for øvrig? Dersom det skulle vært tilfelle kan det være at Cialdinis prinsipp om å like og bli likt kan bidra til å forklare sammenhenger. Vi liker de som er like oss selv, og vi er mer villige til å si ja til forespørsler fra de som er like oss selv, uten å reflektere over hvorfor vi gjør det (Cialdini, 2014, s.231).

Ifølge McCrae, R. og Costa, P.T., (1985) har personer med utpregede ekstroverte trekk en tendens til å stimuleres av at mye skjer, se etter nye opplevelser og for å kjede seg fort. Ekstroverte bruker generelt mer tid på sosialisering enn andre, og oppsøker i stor grad sosial kontakt. Dette ser også ut til å gjelde sosiale medier. Ekstroversjon er et av personlighetstrekkene til dem som er mest aktive på sosiale medier. De har ofte flere følgere eller venner, og bruker mer tid på sosiale medier enn andre (Gosling et al., 2011). Ekstroverte kommenterer også oftere, og gir tilbakemeldinger på andres innlegg. Bowden-Green et al., (2020) har også funnet at ekstroverte har større sannsynlighet for å knytte seg til andre ekstroverte. Dersom utvalget skulle vise seg å selv skåre høyt for ekstroversjon, er det sannsynlig at den positive effekten av ekstroversjon er vurdert høyere enn i normalfordelingen i befolkningen. Siden vi ikke undersøkte respondentenes personlighet kan vi ikke predikere hvorvidt det kan ha en sammenheng.

Et annet aspekt som kan ha påvirket resultatet av undersøkelsen er rekkeviddebegrensing ved deling i sosiale medier. Facebook for eksempel har fått mye kritikk for hemmelighold om hvordan algoritmene fungerer. Det er dermed

uvisst hvem som har fått opp lenke til å besvare undersøkelsen i sin nyhetsstrøm og hvem den ikke har nådd frem til. En mulig feilkilde kan være at vi delte lenke til undersøkelsen i personlige meldinger på Messenger. Da vi delte undersøkelsen personlig økte svarprosenten, noe som kanskje kan forklares av gjensidighetsprinsippet, og å gjøre oss en personlig tjeneste (Cialdini, 2014). Siden vi systematisk delte undersøkelsen som personlige meldinger i alfabetisk rekkefølge kan vi ikke si noe om hvem i vennelistene som valgte å svare. Vi kan derfor ikke se nærmere på eventuelle fellesnevner hos utvalget som kunne ha påvirket resultatet.

Kameleon – en leder i forkledning

Forskning viser at introverte kan oppføre seg på en ekstrovert måte (Spark & O'Connor, 2021). Fleeson et al., (2002) sier at det er stor forskjell på å oppføre seg ekstrovert, og å ha en ekstrovert personlighet. Samtidig sier han at hvis man virkelig går inn for å oppføre seg ekstrovert, er det sammenlignbart med å være ekstrovert. Når dette er tilfellet, kan det være at det er flere introverte ledere som blir oppfattet som ekstroverte? Introverte som oppfører seg ekstrovert blir sett på som mer lederaktige enn andre, men også av seg selv (Spark & O'Connor, 2021). Det som er interessant er hvilke ekstroverte trekk som blir fremtredende i denne situasjonen. Velger man da, eller kan man velge, en fordelaktig oppførsel? Det kan være å fremstå mer sosial og åpen, at man smiler, viser interesse i andre og hva de sier, og opptrer på en avslappet måte (Davydenko et al., 2020). Våre funn viser at ekstroversjon har en sterk positiv effekt på LMX, mens dominans har en sterk negativ effekt på LMX. Dominans er beskrevet som en fasett av ekstroversjon, som innebærer påståelighet og selvhevdelse. En mulig forklaring på våre funn når det gjelder positiv effekt av ekstroversjon på LMX, kan være at flere ledere er introverte, men oppfører seg ekstrovert, og dermed kan utelate ulemper som forhøyet ekstroversjon medfører, for eksempel dominans.

Diskusjon, Hypotese 2

Resultater i vår undersøkelse kan tyde på at dominans har en direkte negativ effekt på LMX, i motsetning til tidligere forskning som viser sprikende funn for effekten av dominans. Siden vi finner motstridende forskningsfunn, vil vi også her se nærmere på ulike forklaringsmodeller og om det kan være feilkilder i vår undersøkelse som kan ha påvirket resultatene.

LMX og dominans

Ames og Flynn, (2007) har beskrevet at dominans kan komme til syne som aggressivitet og som å ikke ta hensyn til andre. Videre har de funnet at dominante ledere har en tendens til å forsvare, følge opp og snakke for sin egen interesse. For å oppnå en god relasjon mellom leder og medarbeider er respekt, tillit og forpliktelse viktig (Graen & Uhl-Bien, 1995). I tillegg til at respekt er en medvirkende faktor for en god leder-medarbeiderrelasjon har Graen og Uhl Bien (1995, s. 232) beskrevet viktigheten av at medarbeidere opplever en høy grad av autonomi for å bli indre motivert for sine arbeidsoppgaver. Dominerende ledere kan dermed undergrave medarbeideres autonomi ved å ikke ta hensyn til den andres meninger og synspunkter. Våre funn om negative effekter av dominans får støtte fra Graen og Uhl-Biens prinsipper for LMX.

Kvaliteten på relasjonen mellom ledere og medarbeidere avhenger av ressurser og støtte fra hverandre (Graen & Uhl Bien, 1995), og når begge parter har en påståelig atferd vil opplevelsen av støtte gjensidig avta. Dominerende ledere kan ha en tendens til å føle seg truet av dominerende ansatte og dermed opptre som mindre mottakelige (Grant et al., 2011). Grant et al. (2011) beskriver videre at dersom både medarbeider og leder har selvhevdende trekk, er det større sannsynlighet for konflikt fordi begge er villige til å bruke defensive og/eller lite konstruktive taktikker. Dersom både leder og medarbeider skårer høyt på dominans kan man anta at det er større sannsynlighet for et konfliktnivå i relasjonen. Medarbeiders personlighetstrekk vil kunne ha påvirket resultatet av undersøkelsen. I vår undersøkelse målte vi ikke medarbeiders personlighet. Kausalitet mellom utvalgets grad av dominans og LMX er ikke spurt om, og det er usikkert om dette kan ha påvirket resultatet.

Dominans og empati

Når dominans kombineres med andre personlighetstrekk, som for eksempel empati, ser det ut som at det kan redusere skaden dominans kan gi på sosiale relasjoner (Zollo et al., 1985). Vår undersøkelse har ikke sett på korrelasjon av personlighetstrekk. Dersom vi hadde målt flere trekk for å få et mer utfyllende bilde av personlige egenskaper hos lederne, kan det tenkes at den direkte negative effekten ville blitt moderert av andre trekk. Dersom lederen har trekk av

dominans, kan medarbeidere som har vurdert lederen, ha gått i fellen for å ha oversett empatiske egenskaper ved å stereotypisere, altså at de kan ha vurdert det som at lederen alltid er dominant. På en annen side kan det se ut til at personer med makt er dårligere enn andre til å tolke andres følelsesuttrykk og oppleve empati (Galinsky et al., 2006), noe som kan bygge opp under en negativ effekt av dominans på LMX.

I besvarelsen av undersøkelsen kan respondentene ha vurdert fravær av, eller kombinasjoner av, andre trekk hos lederne, men siden vi ikke har målt andre personlighetstrekk hos lederne kan vi ikke si beskrive kausalitet for disse trekkene.

Styrken av dominans

Et høyt nivå av selvhevdelse kan føre til at ledere oppnår kortsiktig måloppnåelse ved at de får viljen sin, men det kan ha en konsekvens for den sosiale relasjonen over tid ved at leder og medarbeider ikke kommer overens (Ames & Flynn, 2007). Ames og Flynn (2007) fant en krumlineær sammenheng mellom selvhevdelse og generelle oppfatninger av ledelse. Ledere som var over eller under et visst nivå av selvhevdelse ble sett på som mindre effektive. I vår undersøkelse var skåren på styrken i personlighetstrekkene for dominans i snitt 4,02 i en syvpunktsskala. Funnen våre støtter dermed ikke opp under forskningen til Ames og Flynn da man skulle forvente at effekten av dominans i vår undersøkelse skulle vært mindre negative når styrken på trekket lå rett over middels. At det likevel er en direkte negativ effekt av dominans på LMX kan tyde på at det er sosiale aspekter ved ledelse som kan ha blitt tillagt mer vekt enn effektivitet og måloppnåelse.

Selvhevdende mennesker har en tendens til å bli sett på av andre som mer handlekraftige enn passive ansatte, og de har en tendens til å innta mer strukturelt fordelaktige posisjoner i sosiale nettverk (De Dreu et al., 2000). Anderson, John, et al., (2012) har funnet at personer som har en sterk følelse av personlig makt som tror de kan få viljen sin i en gruppe, også mener at de kan påvirke andres holdninger og meninger. I lys av drøftingen av H1, der vi så på mulige forklaringer og sammenhenger knyttet til ekstroversjon og koronapandemien, kan man tenke seg at dominans ikke ville hatt en så negativ effekt på LMX dersom medarbeideres har hatt et større behov for å lene seg på sterke ledere i en periode med stor usikkerhet i samfunnet. Dersom det hadde vært en mulig

forklaringsmodell for det positive resultatet for H1, skulle man tro at det også ville ha påvirket resultatet for moderatortestingen, slik at dominans ikke ville fått en like negativ effekt på LMX. Siden vi ikke har stilt spørsmål knyttet til koronapandemien eller spørsmål om hvordan respondentene ville vurdert det for noen år tilbake, kan vi ikke si noe om kausaliteten for disse variablene.

Norsk offentlig sektor

Ca. 76 prosent av respondentene i utvalget for undersøkelsen arbeider i offentlig sektor. I offentlig sektor i Norge har medarbeidere lovfestede rettigheter til å bli hørt. De fleste offentlige organisasjoner har tydelige overordnede føringer for åpenhet i prosesser og endringsarbeid. Funnet som viser at dominans har en direkte negativ effekt på LMX kan kanskje forklares av medarbeideres forventning til å medvirke i beslutninger.

Mye av litteraturen det henvises til i denne oppgaven er hentet fra USA, blant annet eksperimentene i inspirasjonsartikkelen til Grant et al. (2011). Det kan være faktorer i norsk kultur- og arbeidsliv som gjør at funnene i eksperimentene som ble gjort i USA ikke er sammenlignbare med Norge. Ifølge Hofstede Insights («Country Comparison», u.å.) maktdistansen i Norge mindre enn i USA. I Norge verdsettes myke aspekter ved kulturen som å utjevne forskjeller og ta hensyn til klima. Å være bedre enn andre, blir ikke belønnet, verken sosialt eller materielt, som kan bidra til å forklare den direkte negative effekten av dominans i våre funn. Videre kan man lese i innsikten til Hofstede at nordmenn, i større grad enn amerikaneren, forventer tilgjengelige ledere som er coacher og legger til rette for medarbeidere. Ansatte forventer i større grad å bli konsultert. Norsk arbeidsliv er i stor grad preget av trepartssamarbeidet; arbeidsgivere, arbeidstakere og staten. Tanken bak er at partene skal ha systematisk innflytelse på arbeidslivets praksis og endringer. Våre funn om at dominerende ledere har en direkte negativ effekt på LMX støtter opp under prinsipper for norsk kultur og inkluderende arbeidsliv.

Implikasjoner

Dominante individer kan ofte være påståelige og motiverte for å ta ledelsen, og de har en tendens til å kreve respekt og oppmerksomhet fra andre mennesker. De får også gjerne innflytelse over andre (Anderson & Kilduff, 2009). Å ha formell makt

over andre på grunn av sin lederposisjon kan føre til at man ikke oppfatter ulike situasjoner på lik måte som sine medarbeidere. Det kan være vanskeligere å se ting fra andres perspektiv. Dette er ikke nødvendigvis bevisst, men et resultat av makt (Galinsky et al., 2006). Giurge et al., (2019) finner at makt fører til egoistisk oppførsel og minsker moral. Overkonfidens kan i ytterste grad føre til fatale konsekvenser for en organisasjon dersom øverste leder gjør dårlige beslutninger på grunn av inkompetanse og manglende evne til å innrømme dette. Andre kan la situasjoner komme ut av kontroll fordi de ser på leder som kompetent, selv når hen ikke er det (Anderson & Kilduff, 2009). Kiesler (1983) beskriver at medarbeidere som har ledere med dominante trekk har en tendens til å være mer underdanig. Hvis medarbeidere skulle oppdage manglende kompetanse og dårlige beslutninger på grunn av overkonfidente ledere kan det være en risiko for at de ikke ville melde fra. For å sikre gode styringsmekanismer og god forbedringskultur kan det derfor være ekstra viktig at det implementeres systemer i virksomheten som gjør det trygt å varsle om kritikkverdige forhold.

Videre finner vår undersøkelse en direkte negativ effekt på relasjonen mellom leder og medarbeidere når leder har dominante trekk. Ledere som skårer høyt på dominans kan ha nytte av å jobbe med atferdsendring gjennom selvregulering for å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider. Å vise imøtekommenhet ved å lytte og bruke et mer åpent kroppsspråk kan bidra til å dempe dominante trekk. Dersom påståelige ledere ikke lykkes med å moderere trekket i gitte situasjoner kan man få en svekkelse av den sosiale relasjonen. Dette kan videre hemme utviklingen ved at både ledere og medarbeiderne blir mindre effektive fordi de ikke får utnyttet eksisterende kompetanse og ressurser på en tilfredsstillende måte.

Skiftende utfordringer og høy endringstakt i samfunnet gjør det stadig mer aktuelt å sikre at tilgjengelig kompetanse kan benyttes til å løse samfunnsflokker ved for eksempel pandemi, energikrise og håndtering av økende flyktningestrømmer. Lederes viktigste bidrag for å motivere ansatte til å bruke sin kompetanse i ønsket retning, er blant annet å mobilisere mestringsstro gjennom en god leder-medarbeiderrelasjon. Vår undersøkelse finner en sterk positiv sammenheng mellom lederes grad av ekstrovertsjon og LMX. Selv om nyere forskning har funnet at ekstrovertsjon har hatt en mindre gunstig effekt på ledelse, så kan kanskje en mer utfordrende fremtid, med knapphet på ressurser, gjøre det enda viktigere å

rekruttere selvsikre og tydelig ledere som raskt oppnår måloppnåelse og blir oppfattet som sterke ledere?

Videre forskning

Våre resultater kan gi et bidrag til videre undersøkelser gjennom at våre funn antyder at ekstroversjon hos ledere fremdeles kan bli sett på som et positivt personlighetstrekk innen ledelse. På bakgrunn av at nyere forskning har satt spørsmålstegn ved dette, håper vi at fremtidig arbeid vil bygge på funn i begge retninger og fortsette å utforske hvordan ekstroversjon påvirker leder-medarbeiderrelasjoner.

Det kan også være interessant og se på LMX i lys av medarbeideres personlighet i sammenheng med leders grad av ekstroversjon. Herunder hvordan, og i hvor stor grad, ansattes personlighet påvirker LMX. Andre personlighetstrekk, og særlig empati, i kombinasjon med ekstroversjon vil kanskje kunne forklare enda mer nyanserte sammenhenger for hva som utgjør en dårlig eller god relasjon.

I vår undersøkelse jobbet 67 prosent av utvalget i offentlig sektor. I fremtidig forskning kan det være interressant å se på om man finner støtte for samme hypotese i privat sektor, eller om man ved å se nærmere på ulike bransjer finner ander sammenhenger og resultater.

Menn ser ut til å kunne ha en bedre relasjon til sin nærmeste leder enn kvinner, uavhengig av ekstroversjon. Videre arbeid kan kanskje finne årsaksforklaringer til hva som ligger i ulikheter mellom kjønn, og ikke minst i moderne tid når flere identifiserer seg som kjønnsnøytrale.

Alder korrelerer med ekstroversjon og kan være en variabel som kan undersøkes nærmere i en senere studie.

Koronapandemien fikk store konsekvenser for samfunns- og arbeidsliv. I vår undersøkelse finner vi at ekstroversjon har påvirket relasjonen til medarbeidere mer positivt enn annen nyere forskning. Det kan være av interesse å undersøke nærmere om opplevelsen av en utadrettet, tydelig og førende ledelse gjennom årene med pandemi har påvirket medarbeideres synet på ekstroversjon. En replikasjon av vår studie på et senere tidspunkt kan kanskje gi noen svar på om det finnes sammenhenger mellom effekter av koronapandemien, personlighet og lederstil.

Konklusjon

Våre funn indikerer en sterk positiv sammenheng mellom ekstroversjon og relasjonen mellom leder og medarbeider. Undersøkelsen finner også en direkte negativ effekt av dominans på LMX.

Vi vurderer det som en alvorlig feilkilde i undersøkelsen at det engelske ordet assertiveness ble oversatt til selvtillit i spørrebatteriet for ekstroversjon. Dersom selvtillit hadde blitt erstattet med selvheldelse eller påståelighet foreslår vi at effekten av ekstroversjon på LMX hadde blitt redusert.

Litteraturliste

- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(2), 307–324. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology, 11*, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Anderson, C., Brion, S., Moore, D., & Kennedy, J. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*(4), 718–735.
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality, 80*(2), 313–344.
- Anderson, C., & Kilduff, G. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(2), 491–503.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-equity Issues. *1998*, 36.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3rd ed* (1990-98476-000). Free Press; APA PsycInfo.
<https://login.ezproxy.library.bi.no/login?qurl=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=1990-98476-000&site=ehost-live&scope=site>
- Bowden-Green, T., Hinds, J., & Joinson, A. (2020). How is extraversion related to social media use? A literature review. *Personality and Individual Differences, 164*, 110040. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110040>
- Cialdini, R. B. (2014). *Influence: Science and practice* (5th ed., New international ed). Pearson Education.
- Costa Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. *Psychological Assessment Resources*.
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). *The SAGE handbook of personality theory and assessment, Vol 2: Personality measurement and testing.*, 179–198.
<https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(5), 853–863. APA PsycArticles. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.853>
- Country Comparison. (u.å.). *Hofstede Insights*. Hentet 20. mai 2022, fra <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Davydenko, M., Zelenski, J. M., Gonzalez, A., & Whelan, D. (2020). Does acting extraverted evoke positive social feedback? *Personality and Individual Differences, 159*, 109883. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109883>
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *J Pers Soc Psychol, 78*(5), 889–905.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of

their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.

<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.

<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 249–260.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.11.009>

Fleeson, W., Malanos, A. B., & Achille, N. M. (2002). An intraindividual process approach to the relationship between extraversion and positive affect: Is acting extraverted as «good» as being extraverted? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1409–1422. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1409>

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *1997*, 82(6), 19.

Giurge, L. M., van Dijke, M., Zheng, M. X., & De Cremer, D. (2019). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly*.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.003>

Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *1992*, 17.

Gosling, S. D., Augustine, A. A., Vazire, S., Holtzman, N., & Gaddis, S. (2011). Manifestations of Personality in Online Social Networks: Self-Reported Facebook-Related Behaviors and Observable Profile Information.

Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 14(9), 483–488.

<https://doi.org/10.1089/cyber.2010.0087>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A., Gino, F., & Hoffman, D. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *The Academy of Management Journal*, 54(3), 528.
- Hong, L. C., & Kaur, S. (2008). International Review of Business Research Papers Vol. 4 No.3 June 2008 Pp.1-10. 2008, 10.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- House, R. & Rizzo, J. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. 1972, 56(5), 388–396.
- Judge, Timothy A., Bono, J. E., Llies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kiesler, Donald J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological review*. 1983.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999910295344702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Landis, B., Jachimowicz, J., Wang, D. J., & Krause, R. (2022). *Revisiting Extraversion and Leadership Emergence: A Social Network Churn Perspective* [Preprint]. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/s9yj3>
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion. 2000, 17.
- Martinsen, Ø. L., & Diseth, Å. (2011). The assimilator–explorer cognitive styles: Factor structure, personality correlates, and relationship to inventiveness. *Creativity Research Journal*, 23(3), 273–283. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.595998>

- Martinsen, Ø. L., Nordvik, H., & Østbø, L. E. (2005). Norske versjoner av NEO PI-R og NEO FFI. *2005*, *42*, 421–423.
- McCrae, R. & Costa, P.T. (1985). Updating Norman's «adequate taxonomy»: Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*. *1985*.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, *60*(2), 175–215.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational behavior* (8th edition). McGraw-Hill Education.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, *28*(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Pasientsikkerhetsprogrammet i trygge hender 24/7. (2021). *ForBedring 2021 Standardrapport for hsosiv49—2CGB - NK ALDRING OG HELSE*. Sykehuset i Vestfold. <https://www.aldringoghelse.no/wp-content/uploads/sites/9/2021/05/forbedring-aldring-og-helse-2021.pdf>
- Schaefer, P. S., Williams, C. C., Goodie, A. S., & Campbell, W. K. (2004). Overconfidence and the Big Five. *Journal of Research in Personality*, *38*(5), 473–480. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2003.09.010>
- Spark, A., & O'Connor, P. J. (2021). State extraversion and emergent leadership: Do introverts emerge as leaders when they act like extraverts? *The Leadership Quarterly*, *32*(3), 101474.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101474>
- van der Westhuizen, D., & Solms, M. (2015). Social dominance and the Affective Neuroscience Personality Scales. *Consciousness and Cognition*, *33*, 90–111. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2014.12.005>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. I R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Red.), *Handbook of personality psychology*. (1997-08808-029; s. 767–793). Academic Press; APA PsycInfo. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Wilmot, M. P., Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. D., & Ones, D. S. (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. *Journal of Applied Psychology*, *104*(12), 1447–1470. <https://doi.org/10.1037/apl0000415>

Zollo, L. J., Heimberg, R. G., & Becker, R. E. (1985). Evaluations and consequences of assertive behavior. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, *16*(4), 295–301. [https://doi.org/10.1016/0005-7916\(85\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0005-7916(85)90003-5)

Vedlegg

Vedlegg 1: Analyse av kontrollvariablene

		Ditt kjønn:	Din alder:	Din høyeste fullførte utdanning (grad)	Hvilken bransje jobber du i?	Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?	Har du lederansvar?
N	Valid	354	354	354	354	354	354
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

		Ditt kjønn:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvinne	258	72,9	72,9	72,9
	Mann	95	26,8	26,8	99,7
	Ønsker ikke svare	1	0,3	0,3	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

		Din alder:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yngre enn 20 år	2	0,6	0,6	0,6
	20-29 år	13	3,7	3,7	4,2
	30-39 år	51	14,4	14,4	18,6
	40-49 år	185	52,3	52,3	70,9
	50-59 år	84	23,7	23,7	94,6
	60-69 år	17	4,8	4,8	99,4
	70 år eller eldre	2	0,6	0,6	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

		Din høyeste fullførte utdanning (grad)			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grunnskole	5	1,4	1,4	1,4
	Videregående skole	49	13,8	13,8	15,3
	Bachelorgrad/ cand.mag. grad	174	49,2	49,2	64,4
	Mastergrad/hovedfag eller høyere	126	35,6	35,6	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

		Hvilken bransje jobber du i?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Privat næringsliv	104	29,4	29,4	29,4
	Offentlig tjenesteyting	237	66,9	66,9	96,3
	Ideell/ politisk organisasjon	13	3,7	3,7	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

		Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Under 1 år	46	13,0	13,0	13,0
	1-5 år	142	40,1	40,1	53,1
	6-10 år	61	17,2	17,2	70,3
	Mer 10 år	105	29,7	29,7	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

		Har du lederansvar?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	257	72,6	72,6	72,6
	Ja, jeg har en formell lederstilling med personal- og økonomiansvar	97	27,4	27,4	100,0
	Total	354	100,0	100,0	

Vedlegg 2: KMO og Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6771,216
	df	325
	Sig.	0,000

Vedlegg 3: Forklart total variasjon

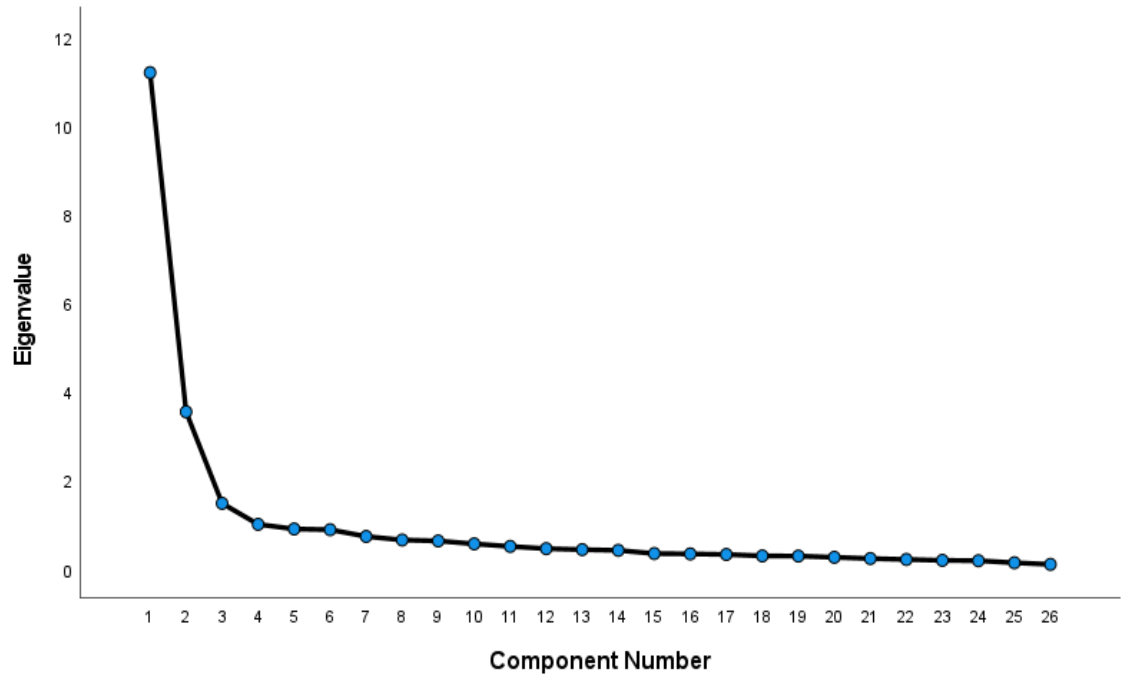
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	11,180	43,002	43,002	11,180	43,002	43,002	9,120
2	3,531	13,580	56,582	3,531	13,580	56,582	4,446
3	1,466	5,637	62,219	1,466	5,637	62,219	7,647
4	0,993	3,818	66,036				
5	0,888	3,416	69,452				
6	0,872	3,354	72,806				
7	0,720	2,768	75,574				
8	0,640	2,460	78,035				
9	0,619	2,380	80,415				
10	0,552	2,124	82,539				
11	0,495	1,903	84,442				
12	0,444	1,709	86,151				
13	0,422	1,624	87,775				
14	0,406	1,562	89,337				
15	0,334	1,285	90,622				
16	0,326	1,254	91,877				
17	0,313	1,205	93,082				
18	0,281	1,080	94,162				
19	0,277	1,067	95,229				
20	0,249	0,959	96,188				
21	0,221	0,851	97,040				
22	0,201	0,773	97,812				
23	0,180	0,693	98,505				
24	0,172	0,663	99,168				
25	0,126	0,486	99,654				
26	0,090	0,346	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Vedlegg 4: Screeplott

Scree Plot



Vedlegg 5: Faktoranalyse/ Pattern Matrix

Pattern Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
I hvor stor grad tror du at din nærmeste leder kjenner til din kapasitet og dine evner?	0,818		
I hvor stor grad tror du at din nærmeste leder forstår problemer og behov du støter på i ditt arbeid?	0,793		
I hvor stor grad tror du at din nærmeste leder er tilfreds med arbeidet du utfører?	0,743		
I hvor stor grad vil du si at samarbeidet mellom deg og din leder er effektivt?	0,738		
I hvor stor grad tror du at din nærmeste leder ville bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	0,733		
I hvor stor grad vil du forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er tilstede?	0,692		
I hvor stor grad tror du at din nærmeste leder ville stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?	0,678		
Er mottakelig for forslag	0,648		
Er interessert i medarbeidernes ideer	0,613		-0,328
Er mottakelig for nye ideer	0,609		-0,312
Forkaster forslag (rev)	0,455		-0,320
Avviser nye ideer (rev)	0,427	-0,341	-0,334

Din leder gjør alt han/hun kan for å få det som han/hun vil		0,851	
Når din leder vil ha noe, gjør han/hun vanligvis alt han/hun kan for å få det		0,813	
Det er viktig for din leder å være best i alt han/hun gjør		0,808	
Din leder har ingen begrensninger når det gjelder å nå sine mål		0,724	
Energisk			-0,745
Modig/dristig			-0,742
Spontan			-0,738
Eventyrlysten			-0,736
Entusiastisk			-0,729
Pratsom			-0,715
Selvsikker			-0,662
Aktiv			-0,649
Sosial			-0,643
Din leder foretrekker heller å se og observere enn å ta styring i et gruppearbeid			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 13 iterations.			

Vedlegg 6: Innledende tekst til SoMe



Siri Eggesvik

21. januar · 🌐



👉 Nå er siste sjanse for å svare på spørreundersøkelsen om ledelse før den stenges. Jeg setter stor pris på om du kan hjelpe meg å svare. Det tar under 5 minutter.

Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med et masterprosjektet som jeg gjør sammen med [Siri Melleby](#) og [Liv Berit Hætta](#), og retter seg mot de som har en leder på jobb.

Skriv veldig gjerne at du har svart i kommentarfeltet for at lenken skal få bedre synlighet på FB, men ikke skriv noe om innholdet da det kan påvirke andres svar.

Tusen takk for hjelpa 🙏

<https://www.facebook.com/1029252347/posts/10224285797625797/?d=n>



NETTSKJEMA.NO

Spørreundersøkelse om ledelse - Nettskjema

Vedlegg 7: Tekst til melding på Messenger

Tekst til utsending på messenger:

«Heia. Kan du hjelpe meg med å svare på denne? Tar bare noen få minutter: Har du noen ganger lurt på hvordan ledere påvirker arbeidsplassen?

Jeg trenger din hjelp til en spørreundersøkelse som inngår i arbeidet vårt med en semesteroppgave i ledelse på BI. Undersøkelsen er rettet mot deg som har en leder på jobb.

På forhånd takk! <https://nettskjema.no/a/240340#/page/1>»

Vedlegg 8: Spørreundersøkelsen

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Invitasjon til undersøkelse

Denne undersøkelsen gjennomføres som del av masterprogrammet Executive Master of Management ved Handelshøgskolen BI.

Formålet med undersøkelsen er å belyse betydningen av noen utvalgte lederegenskaper.

I undersøkelsen får du først noen bakgrunnsspørsmål om deg selv. Disse er kun til analyseformål. Deretter følger noen spørsmål om din leder.

Undersøkelsen vil ta omtrent 5 minutter.

Personvern:

Undersøkelsen er anonym, og det vil ikke være mulig å identifisere deg som enkeltperson ut ifra opplysningene du gir i undersøkelsen, hverken direkte eller indirekte. Vi samler ikke inn e-postadresser/IP-adresser eller andre identifikatorer.

Frivillig deltakelse:

Deltakelsen er frivillig, og du kan trekke deg når som helst uten å måtte oppgi noen begrunnelse. For at dine svar skal kunne brukes, er det imidlertid viktig at du svarer på alle spørsmål.

Hvordan svarene på undersøkelsen vil bli brukt:

All informasjon som samles inn, vil kun bli analysert og offentliggjort på gruppenivå. Det vil si at ingen vil kunne identifisere akkurat dine svar.

Resultatene fra studien vil brukes i forbindelse med en masteroppgave, og vil også senere kunne bli publisert i vitenskapelige tidsskrifter.

Kontaktperson ved spørsmål:

Dersom du har noen spørsmål knyttet til denne undersøkelsen, kan du kontakte Liv Berit Hætta, livberit.hetta@gmail.com.

På forhånd takk for at du bidrar!

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Ditt kjønn: *

- Kvinne
- Mann
- Ønsker ikke svare

Din alder: *

- Yngre enn 20 år
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60-69 år
- 70 år eller eldre

Din høyeste fullførte utdanning (grad) *

- Grunnskole
- Videregående skole
- Bachelorgrad/ cand.mag. grad
- Mastergrad/hovedfag eller høyere

Hvilken bransje jobber du i? *

- Privat næringsliv
- Offentlig tjenesteyting
- Ideell/ politisk organisasjon

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling? *

- Under 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- Mer 10 år

