



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	26-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10120 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Aldona Maria Lubojanska

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Personlighet og ledelse. Har personlighet noe å si for ledelse?		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	10
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Personlighet og ledelse.
Har personlighet noe å si for ledelse? -

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

Utleveringsdato:
26.09.2022

Innleveringsdato:
08.05.2023

Stuedsted:
BI Bergen

Innholdsfortegnelse

Innhold

1. INNLEDNING	3
1.1 PROBLEMSTILLING	4
1.2 AVGRENSNING AV TEMA	4
2. TEORI - PERSONLIGHET	5
<i>Diskusjonen om personlighet</i>	<i>5</i>
<i>Personlighetskjenne tegn.....</i>	<i>5</i>
<i>Trekkteori</i>	<i>6</i>
<i>Femfaktormodellen.....</i>	<i>7</i>
<i>NEO Personality Inventory-Revised (NEO PI-R).....</i>	<i>10</i>
<i>Personlighet og kjønnsforskjeller.....</i>	<i>11</i>
<i>Endring og utvikling av personlighet</i>	<i>12</i>
3. TEORI- LEDELSE	15
<i>Klassifikasjonsmodell av ledelsesteorier.....</i>	<i>16</i>
<i>Ledelse og trekkteori</i>	<i>17</i>
<i>The Great Man Theory.....</i>	<i>17</i>
<i>Femfaktorteori og ledelse.....</i>	<i>18</i>
<i>Femfaktorteorien - relevans for ulike forhold i arbeidslivet</i>	<i>20</i>
4. DISKUSJON: PERSONLIGHET OG LEDELSE.....	21
AVSLUTNING	31
BIBLIOGRAFI	37

Sammendrag

Oppgaven tar for seg sammenhengen mellom personlighet og ledelse.

I lang tid har det vært diskusjon blant forskere om hvor mange trekk som er nødvendige for å beskrive menneskets personlighet. Femfaktormodellen har fått mye støtte i forskning, og det antas å være en av de mest omfattende og valide teoriene innen personlighetspsykologi.

I nyere forskning om lederegenskaper og ledereffektivitet har det vært spesielt fokusert på de fundamentale personlighetsegenskapene som er beskrevet i femfaktorteorien om personlighet. Femfaktorteorien har betydelig relevans for ulike aspekter av arbeidslivet. Flere metaanalyser har vist at de fem store personlighetstrekkene har innvirkning på kreativitet, akademisk prestasjon og jobbprestasjon.

Forskning viser at personlighet har en betydelig innvirkning på ledelse. Artikkelen «Lederes personlighet: Hva sier forskningen?» av Øyvind Lund Martinsen og Lars Glasø, tar for seg betydningen av lederes personlighetstrekk i forhold til deres evne til å bli en leder, lede effektivt og utvise gunstige atferdsmønstre i lederrollen. Artikkelen definerer personlighet som en persons karakteristiske måte å reagere på, inkludert tankemessig, følelsesmessig og atferdsmessig. Forskning har vist at personlighetstrekkene i femfaktormodellen (åpenhet, samvittighetsfullhet, ekstroversjon, hyggelighet og nevrotisme) kan ha betydning for lederatferd og lederprestasjoner. Martinsen og Glasø påpeker at personlighetstrekkene alene ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å forklare ledelse, og at andre faktorer som situasjonen og erfaringer også spiller en rolle.

1. Innledning

Ordet *personlighet* har sin opprinnelse fra det latinske ordet *persona* som betyr *maske* eller *rolle* (Moxnes, 2016), det ble brukt i det gamle Roma for å beskrive maskene som skuespillere brukte til å fremheve forskjellige karaktertrekk og følelser som var typiske for rollene de spilte. I løpet av renessansen og opplysningstiden ble begrepet *personlighet* gradvis assosiert med unike kombinasjon av trekk, egenskaper og adferd som utgjør en persons individuelle stil. I dag ser vi ikke bare på personlighet som en maske, men det som ligger bak masken (Moxnes, 2016).

Forskeren James MacGregor Burns påstår at lederskap er en av de mest observerte og minst forståtte fenomener på jorda (Ferch & Mitchell, 2001). Spørsmål om hva som definerer en god leder har vært diskutert siden Aristoteles tid (Bass, 2008).

Har personlighet noe å si for ledelse? Er det sammenheng mellom personlighet og ledelse? Har personlighet noe å si for hvordan man er som leder?

Historisk sett har det vært mye diskusjon og uenighet blant organisasjonsforskere når det gjelder rollen som personlighet spiller i arbeidslivssammenheng. Noen forskere mente at personlighet var en avgjørende faktor for å forutsi arbeidsprestasjon og jobbsuksess, mens andre mente at situasjonsfaktorer og kontekstuelle variabler var viktigere.

Forskning rundt ledelse støtter ideen om at lederes personlighet er betydningsfull for å bli en leder, lede effektiv og utvise gunstige adferdformer. Martinsen og Glasø oppsummerer forskningen på personlighet på følgende måte:

Gjennom å oppsummere forskningen på personlighet og ledelse synes det å være liten tvil om at det er til dels sterke sammenhenger mellom personlighet, det å bli leder (i motsetning til å bli noe annet), effektivitet i rollen som leder og sentrale atferdsformer i rollen som leder (Martinsen & Glasø, 2014).

1.1 Problemstilling

Valget av oppgavens tematikk har bakgrunn i interesse rundt personlighet og dens betydning for ledelse. Diskusjonen om personlighetens rolle i arbeidslivet har pågått i mange tiår og er fortsatt et spennende tema innen organisasjonsforskning og psykologi. Noen forskere mener at personlighet spiller en relativt liten rolle i arbeidslivet og at det er faktorer som ferdigheter, erfaring og utdanning som er viktigere for suksess på arbeidsplassen. Andre forskere mener derimot at personlighet spiller en stor rolle og at den kan være en avgjørende faktor for suksess i lederjobben.

Sammenhengen mellom personlighet og ledelse er et spennende tema, det kan gi oss innsikt i hvilke personlighetstrekk som er mest gunstige for å være en effektiv leder og oppnå suksess i en lederrolle. Ved å forstå hvordan ulike personlighetstrekk påvirker en persons evne til å lede, kan vi også utvikle bedre metoder for lederutvikling og seleksjon. Samtidig kan kunnskap om personlighet og ledelse også gi lederne selv en bedre forståelse av hvordan deres personlighetstrekk påvirker deres ledelsesatferd og hvordan de kan optimalisere sin egen ledelsestil for å bli mer effektive ledere.

Basert på fagartikkelen av Martinsen og Glasø, som har blitt brukt som et rammeverk for denne oppgaven, har jeg valgt følgende problemstilling.

Har personlighet noe å si for ledelse?

Jeg ønsker på å belyse følgende tema i denne oppgaven: personlighet, ledelse, samt sammenheng mellom personlighetstrekk og lederskap.

1.2 Avgrensning av tema

Slik det fremkommer av problemstillingen er oppgaven avgrenset til følgende elementer: personlighetstrekk, ledelse og sammenheng mellom disse to. Det er viktig å påpeke at både personlighet og ledelse er svært omfattende emner. Med hensyn til oppgavens problemstilling vil fokuset være på trekkteori, da jeg ønsker å undersøke sammenheng mellom personlighetstrekk og lederskap.

2. Teori - Personlighet

Med hensyn til oppgavens problemstilling vil fokuset være på trekkteorien, da jeg ønsker å undersøke sammenheng mellom personlighetstrekk og lederskap.

Diskusjonen om personlighet

Diskusjonen om hva personlighet er og hvordan det kan studeres har vært pågående innen psykologifeltet. Personlighet er et komplekst og flerdimensjonalt begrep som det er vanskelig å gi en entydig definisjon på.

Gjennom psykologiens historie har det blitt utviklet omfattende teorisystemer og skoleretninger som forsøker å forklare hvordan menneskets personlighet er sammensatt, hvordan den utvikler seg og hvordan den endre seg over tid. Innenfor personlighetspsykologi finner vi ulike teoretiske perspektiver, inkludert psykodynamisk, humanistisk- eksistensialistisk og sosial- kognitiv teori (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Psykodynamisk tilnærming fokuserer på hvordan tidligere opplevelser, ubevisste følelser kan påvirke en persons personlighet og adferd. Sigmund Freuds psykoanalyse (Stänicke et al., 2013) og Carl Jungs analytiske psykologi (Ringstad et Ødegård, 1999) er kjente eksempler på psykodynamisk personlighetspsykologi.

Humanistisk- eksistensialistisk personlighetspsykologi vektlegger individets frihet og ansvar for å skape sin egen personlighet og opplevelse av mening i livet. Teorier som Abraham Maslows behovspyramide og Carl Rogers personorienterte tilnærming er eksempler på denne retningen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Sosial- kognitiv personlighetspsykologi tar utgangspunkt i at personlighet er et resultat av samhandling mellom personens egenskaper, deres sosiale omgivelser og deres oppfattelse av omgivelse. Teorier som Albert Banduras sosial-kognitive teori (Bandura, 1986) er en eksempel på denne retningen.

Personlighetskjennetegn

Personlighet kjennetegnes ved en persons karakteristiske og relativt stabile måte å tenke, føle og handle på (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette betyr at det

handler om grunnleggende personlige egenskaper og motivasjonene som driver oss til å handle på en bestemt måte.

Ledende personlighets psykologer Lawrence A. Pervin og Daniel Carvone definerer personlighet som de mønstrene av tanke, følelse og atferd som skiller en person fra en annen og som vedvarer over tid og situasjoner (Cervone & Pervin, 2014). De beskriver personlighet også som en samlebetegnelse på de egenskaper ved et menneske som forklarer dets konsistente atferdsmønstre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En slik definisjon av personlighet gir muligheten til å legge vekt på ulike aspekter ved en person.

Trekkteori

Hvordan er vi som mennesker like, og hvordan er vi forskjellige fra hverandre? Dette er spørsmålene som trekkteorier innenfor personlighetspsykologi forsøker å besvare. Trekkteori er en sentral tilnærming innenfor personlighetspsykologi, som antar at det finnes stabile egenskaper i en person som kan forklare deres typiske tenkemåte, følelsesmessige reaksjoner og atferd. Trekkteori er en velundersøkt teori, med flere tusen vitenskapelige studier (Martinsen & Glasø, 2014).

Personlighetstrekk har en innvirkning på hvordan vi oppfatter og reagerer i forskjellige situasjoner. Imidlertid påvirkes vår atferd ikke bare av vår personlighet, men også av andre faktorer som regler, normer og andres påvirkning. Dermed påvirker vår atferd både av situasjonen og vår personlighet (Martinsen & Glasø, 2014).

«Situasjonen man befinner seg i, kan være gunstig ved å skape muligheter for å uttrykke personlighetstrekkene eller ugunstige ved å innebære begrensinger på det å kunne uttrykke trekk» (Martinsen & Glasø, 2014)

For eksempel kan en person med høy grad av åpenhet for erfaring være mer tilbøyelig til å utforske nye ideer og konsepter, men hvis organisasjonen eller situasjonen ikke oppmuntrer til slik utforskning, kan personens atferd bli begrenset. På samme måte kan en person med høy grad av ekstrovertitet være mer tilbøyelig til å ta lederskap i en sosial situasjon, men hvis situasjonen ikke krever lederskap, vil personens atferd ikke reflektere denne egenskapen.

Femfaktormodellen

I lang tid har det vært diskusjon blant forskere om hvor mange trekk som er nødvendige for å beskrive menneskets personlighet. Femfaktormodellen har fått mye støtte i forskning, og det antas å være en av de mest omfattende og valide teoriene innen personlighetspsykologi (Digman, 1990). Denne modellen hevder at menneskets personlighet kan beskrives gjennom fem overordnede trekk, også kjent som personlighetsfaktorer, samt en rekke mer spesifikke trekk eller fasetter under hver av de fem overordnede faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Femfaktormodellen bygger på den leksikalske hypotesen. Den leksikalske hypotesen er en antakelse om at de mest betydningsfulle forskjellene mellom mennesker vil gjenspeiles i språket de bruker for å beskrive hverandre og verden rundt seg. Med andre ord, hvis en egenskap eller trekk er viktig for oss, vil vi ha et ord for det på vårt språk. Basert på denne hypotesen, har forskere Gordon Allport og Henry Odbert utviklet en liste over ord som beskriver personlighetstrekk. I analysene sine fant forskere over 18 000 uttrykk og ord som kunne knyttes til ordet *personlighet*. Listen ble redusert til ca. 4500 basisord, som har dannet utgangspunktet for utviklingen av de fem faktorene i teorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Etter en omfattende forskningsinnsats ble femfaktormodellen for menneskets personlighet utviklet og etablert i løpet av perioden mellom 1980 og 1990 (Digman, 1990).

I femfaktorteorien er hver av de fem hovedfaktorene (trekkene) etter hvert delt opp i seks underfaktorer, eller fasetter (Martinsen et al., 2011).

Hoveddimensjon	Fasetter
Nevrotisisme	Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet, sårbarhet
Ekstroversjon	Varme, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningssøkning, positive følelser
Åpenhet	Fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer, verdier
Omgjengelighet	Tillit, rettfermhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet, følsomhet
Samvittighetsfullhet	Kompetanse, orden, pliktetroskap, prestasjonsstreben, selvdisciplin, betenksomhet

Fremstilling av hoveddimensjonene i "The Big Five" og tilhørende fasetter (Martinsen, 2005)

De fem faktorene i femfaktormodellen har blitt gitt ulike navn og betegnelser av ulike teoretikere, avhengig av deres syn og tilnærming til modellen (Martinsen & Glasø, 2014). De mest kjente fem faktorene er ekstroversjon, nevrotisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet.

Kjennetegn ved høytstående	Trekkskala	Kjennetegn ved lavtstående
EKSTROVERSJON		
Selskaperlig, aktiv, pratsom, personorientert, optimistisk, liker å ha det moro, kjærlig	Måler omfang og intensitet i mellommenneskelig omgang; evne til å glede seg	Reservert, avmålt, stillfarende, distansert, oppgaveorientert, tilbaketrukket, stille
NEVROTISISME		
Bekymret, nervøs, emosjonell, usikker, utilpass, hypokondrisk	Måler god tilpasning vs. Emosjonell ustabilitet. Identifiserer individer med tendens til psykiske plager, urealistiske ideer, overdrevne følelsesmessige behov og svikende mestringsadferd	Rolig, avslappet, ikke-emosjonell, hardfør, sikker, tilfreds med seg selv
OMGJENGELIGHET		
Bløthjertet, godlynt, tillitsfull, hjelpsom, godtroende, likefrem	Måler kvaliteten i ens mellommenneskelige orientering fra medfølelse i det ene ytterpunktet mht. både tanker, følelser og handlinger	Kynisk, uforskammet, mistenksom, hensynsløs, irritabel, manipulerende
SAMVITTIGHETSFULLHET		
Velorganisert, pålitelig, hardarbeidende, selvdisciplinert, punktlig, har skrupler, velpleiet og ærgjerrig	Måler individets grad av orientering, utholdenhet og motivasjon i målrettet atferd. Skiller mellom personer som er pålitelige og upålitelige	Uten klare mål, upålitelig, doven, gir blaffen, svak viljestyrke, lystorientert
ÅPENHET		
Nysgjerrig, brede interesser, kreativ, original, fantasifull, utradisjonell	Måler framtidorientering og verdsettelse av opplevelser for deres egen skyld, toleranse for og aktiv utforskning av det ukjente	Konvensjonell, jordnær, snevre interesser, ikke kunstnerisk eller analytisk

Femfaktormodellen (etterligning av figur i (Kaufmann & Kaufmann, 2015))

Ekstroversjon referer til graden av utadvendthet, sosialitet og engasjement i sosiale situasjoner. Personer som scorer høyt på ekstroversjon er vanligvis utadvendte, sosiale, snakkesalige, eventyrlystne, og har en tendens til å søke spenning og stimuli. Personer som scorer lavt på ekstroversjon, derimot, er ofte mer innadvendte, tilbaketrukne, og liker å tilbringe tid alene eller i mindre grupper (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Nevrotisisme referer til graden av emosjonell ustabilitet og sårbarhet. En person som scorer høyt på nevrotisisme vil være mer tilbøyelig til å oppleve negative følelser som angst, depresjon og sinne, og vil generelt ha vanskeligere for å takle stressende situasjoner. På den annen side vil en person som scorer lavt på nevrotisisme være mer stabile og mindre tilbøyelige til å bli overveldet av negative følelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Omgjengelighet refererer til graden av samarbeidsvilje, sosialt ønske om å like og bli likt av andre, og evnen til å håndtere mellommenneskelige forhold. En person som scorer høyt på omgjengelighet vil være vennlig, medfølende, hjelpsom og villig til å samarbeide med andre. De vil også være i stand til å håndtere konflikter og samarbeide effektivt i grupper. Personer som scorer lavt på omgjengelighet kan være mer reservert, uavhengige og mindre interessert i å samarbeide med andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Omgjengelighet har også vært betegnet som medmenneskelighet (Martinsen & Glasø, 2014).

Samvittighetsfullhet er en personlighetstrekk som beskriver graden av organisering, pliktetroskap, selvdisiplin og pålitelighet hos en person. Personer som skårer høyt på samvittighetsfullhet, har tendens til å være godt organisert, strukturert, ansvarsbevisste og målrettet. Personer som skårer lavt, kan derimot være mer ustrukturerte, mindre ansvarsbevisste og upålitelige (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Samvittighetsfullhet har også vært betegnet som planmessighet (Martinsen et al., 2005).

Åpenhet (for opplevelser) referer til tendens til å være nysgjerrige, fantasifull, kreativ, reflekterende og åpen for nye ideer og opplevelser. De kan også ha en tendens til å være mer fleksible og tilpasningsdyktige når de møter endringer og utfordringer i livet.. Slike personlighetstrekk er viktige i forbindelse med

arbeidsoppgaver som stiller krav til innovasjon og kreativitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Personer som skårer lavt på åpenhet kan være konservative, regelorienterte og mindre åpen for nye ideer. På den positive siden kan de være mer praktiske og jordnære, og foretrekker å jobbe med konkrete og håndgripelige oppgaver.

Disse fem faktorene antas å være stabile og relativt uavhengige av hverandre, og det antas at de kan forklare en stor del av variasjonen i menneskers personlighetstrekk. I tillegg til de fem overordnede faktorene, har hver faktor flere spesifikke trekk eller fasetter knyttet til seg, som gir en mer nyansert beskrivelse av personligheten. Et eksempel på en overordnet faktor er graden av samvittighetsfullhet, som beskriver hvor pålitelig, organisert og ansvarlig personen er. Mer spesifikke trekk som kan falle under samvittighetsfullhet kan være selvdisciplin (Martinsen & Glasø, 2014). Femfaktormodellen gir dermed en strukturert måte å beskrive og måle personlighet på, og kan bidra til å forstå hvordan ulike trekk og fasetter påvirker vår atferd og oppførsel i ulike situasjoner. Generelt anses målinger basert på femfaktormodellen som pålitelige og validerte, og det er et bredt utvalg av pålitelige og validerte måleinstrumenter tilgjengelig for å evaluere de fem faktorene. En av verktøyene som brukes til å måle de fem faktorene er NEO PI-R personlighetstest.

NEO Personality Inventory-Revised (NEO PI-R)

NEO Personality Inventory-Revised (NEO PI-R) er en personlighetstest som brukes for å måle de fem faktorene i femfaktormodellen for personlighet. NEO-PI er en personlighetstest som ble utviklet i 1985 og revidert til sin nåværende form i 1992 (Martinsen et al., 2005).

NEO PI-R måler 30 fasetter og fem faktorer basert på 240 utsagn som beskriver ulike aspekter av personligheten, og personen som tar testen skal rangere i hvilken grad de er enige eller uenige med hvert utsagn. Under hver av de fem faktorene er det også flere spesifikke trekk eller fasetter som måles. Disse fasettene forklarer de mer spesifikke aspektene ved hver av de fem faktorene.

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

Femfaktormodellen, Faktorer og fasetter fra NEO PI-R personlighetstesten (Costa & McCrae 1992, gjengitt i (Martinsen & Glasø, 2014)).

NEO PI- R har tilnærmet den samme femfaktor- strukturen i mange forskjellige språk og analyser fra en rekke land viser at resultatene er stabile på tvers av kultur og språk (Martinsen et al., 2011; R. McCrae et al., 2005; R. R. McCrae & Allik, 2002). Dette betyr at den begrepsmessige sammenhengen mellom alle de ulike egenskapene har tilnærmet samme forhold til hverandre, uavhengig av kulturelle forskjeller. Dette styrker troverdigheten til de ulike personlighetstrekkene som er inkludert i analysen, da gyldighet eller validitet er viktige begreper som beskriver hvorvidt forskningsresultater er pålitelige og troverdige (Martinsen & Glasø, 2014).

Personlighet og kjønnsforskjeller

Metaanalyser har påvist forskjeller mellom kjønnene når det gjelder personlighetstrekk. Kvinner har i gjennomsnitt høyere verdier enn menn på nevrotisisme, ekstroversjon, omgjengelighet og samvittighetsfullhet, spesielt i velstående og utviklede land hvor det er mer akseptabelt å uttrykke individuelle forskjeller.

En metaanalyse (Costa et al., 2001), som inkluderte data fra 26 kulturer land, antyder at kjønnsforskjellene er små i forhold til individuell variasjon innenfor kjønnene. Forskjellene ble gjentatt på tvers av kulturer for både ungdoms- og voksne, og forskjellene er i tråd med kjønnsstereotyper: Kvinner rapporterte høyere verdier på nevrotisisme, omgjengelighet, varme og åpenhet for følelser, mens menn hadde høyere verdier på pågåenhet og åpenhet for ideer. I motsetning til forutsigelser fra evolusjonsteorien, varierte størrelsen på kjønnsforskjellene på tvers av kulturer.

Artikkelen *Why Can't a Man Be More Like a Woman?* (Schmitt et al., 2008) undersøker kjønnsforskjeller i de fem hovedtrekkene i femfaktormodellen for personlighet. Artikkelen bygger på en metaanalyse av data fra 55 ulike kulturer og inkluderer informasjon fra over 17 000 deltakere. Studien inkluderer data fra over 17 000 deltagere, og resultatene viser små, men signifikante forskjeller mellom kjønnene på tre av de fem hovedtrekkene i femfaktormodellen - nevrotisisme, omgjengelighet og samvittighetsfullhet - hvor kvinner i gjennomsnitt scorer høyere enn menn. Menn scorer i gjennomsnitt høyere enn kvinner på to av hovedtrekkene - ekstroversjon og åpenhet for erfaring. Studien viser også at forskjellene mellom menn og kvinner var større i rike, velutviklede land, enn i mindre velstående land. Dette kan forklares med at det er større aksept for å uttrykke individuelle forskjeller i disse landene, og at det dermed er mindre stigma knyttet til at kvinner uttrykker tradisjonelt maskuline trekk og at menn uttrykker tradisjonelt feminine trekk. Forskere argumenterer for at kjønnsforskjeller i personlighet ikke kan forklares fullstendig av biologiske faktorer og at det er viktig å undersøke kulturelle faktorer som kan påvirke utviklingen av personlighetstrekk.

Tidligere forskning på norske data har man funnet at kvinner skårer høyere på nevrotisisme, åpenhet og omgjengelighet. Menn skåret høyere på ekstroversjon og lavere på samvittighetsfullhet (Martinsen et al., 2011). Resultatene viste at NEO PI-R var en pålitelig og valid test for å måle personlighetstrekk i en nord-europeisk kulturell kontekst. Metaanalysen gir verdifull informasjon om gyldigheten av NEO PI-R testen i en nord-europeisk kulturell kontekst og bekrefter kjønnsforskjeller i personlighetstrekkene som er konsistente med tidligere forskning.

Endring og utvikling av personlighet

Det ser ut til at personlighet er relativt uforanderlig og stabil gjennom livsløpet. I artikkelen "Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies" (Roberts et al., 2006) presenterer forfattere funn på hvordan personlighetstrekk endrer seg gjennom livsløpet ved å analysere data fra 92 longitudinelle studier. Studien fant at de fem store personlighetstrekkene - nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet - viser ulike mønstre i endring gjennom

livsløpet. Nevrotisisme synes å synke i løpet av livet, mens omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet til erfaring synker i ung voksen alder og deretter øker igjen senere i livet. Ekstroversjon synker også noe i tidlig voksen alder, men det er en viss økning senere i livet.

Costa og McCrae kommenter metaanalysen utført av Roberts, Walton og Viechtbauer (Costa & McCrae, 2006). De konkluderte i sin studie at personlighetstrekk blir mer stabile og konsistente med alderen, og at denne stabiliteten er i stor grad påvirket av genetik. Costa og McCrae argumenterer derimot for at det er begrensninger og mangler i Roberts og kollegaers analyse, og at aldersrelaterte endringer i personlighet ikke kan neglisjeres. De viser til tidligere forskning som har funnet at enkelte personlighetstrekk, spesielt åpenhet og nevrotisisme, kan endre seg betydelig gjennom livsløpet. Costa og McCrae mener også at det er viktig å ta hensyn til forskjeller i kulturelle og sosiale kontekster når man studerer personlighetsendringer. De påpeker at personlighetsendringer kan være mer utbredt og mer påvirket av kulturelle faktorer enn tidligere antatt. Til slutt argumenterer Costa og McCrae for at både genetiske og ikke-genetiske faktorer spiller en rolle i utviklingen av personlighet, og at det er viktig å undersøke og forstå begge disse faktorene for å få et fullstendig bilde av personlighetsendringer gjennom livsløpet.

En metaanalyse presentert av Brent W. Roberts og Wendy F. DelVecchio (Roberts & DelVecchio, 2000) konkluderte med at personlighetstrekk synes å være relativt stabile gjennom livsløpet, og at dette stabilitetsnivået øker med alderen.

Resultatene viste at konsistensen av personlighetstrekk øker fra barndommen til 30-årsalderen og når et stabilt nivå fra 50 til 70 år. Med andre ord, jo eldre en person blir, desto mer stabil blir personligheten deres. Studien fant også at enkelte personlighetstrekk, som nevrotisisme, åpenhet og introversjon, er mer stabile enn andre. For eksempel vil en person som skårer høyt på nevrotisisme fortsatt score høyt på nevrotisisme i voksen alder.

Personlighet er påvist å være delvis genetisk basert, noe som betyr at arv spiller en rolle i utvikling av personlighet. Det finnes en rekke studier som har undersøkt arveligheten til personlighet. Thomas J. Bouchard Jr. og John C. Loehlin (Bouchard & Loehlin, 2001) argumenterer for at både genetiske og miljømessige

faktorer spiller en rolle i utviklingen av personlighet, og at det er viktig å forstå samspillet mellom disse faktorene. Studien tar for seg ulike studier som har undersøkt arvbarheten av personlighetstrekk, og viser til en rekke tvillingstudier som har funnet at genetiske faktorer spiller en betydelig rolle i utviklingen av personlighet. Bouchard og Loehlin viser også til forskning som indikerer at ulike personlighetstrekk kan ha oppstått som en del av vår evolusjonære historie, og at disse trekkene kan ha hatt en overlevelsesfordel i visse miljøer. Bouchard og Loehlin diskuterer også begrepet "omgivelses-arv", som refererer til den ideen om at våre gener påvirker de omgivelsene vi selv skaper og velger å være i. De peker på at denne ideen kan ha implikasjoner for hvordan vi tenker om arv og miljø, og hvordan vi kan arbeide med å forbedre menneskers livskvalitet. Til slutt argumenterer Bouchard og Loehlin for at forståelse av genetikk og evolusjon er viktig for å kunne forstå personlighet, og at en helhetlig tilnærming som tar hensyn til både genetikk og miljø er nødvendig for å kunne forklare kompleksiteten i menneskelig atferd og personlighet.

En annen studie (Fruyt et al., 2006) presenterer funn at personlighet viste seg å være i stor grad differensielt stabilt. En stor prosentandel hadde en stabil trekkprofil som indikerte stabilitet, og gjennomsnittlige endringer i personlighet var generelt små i størrelse. Kontinuitetsfunn ble forklart hovedsakelig av genetiske og ikke-delt miljøfaktorer. Gjennomsnittlige endringer i de fem personlighetstrekkene over livsløpet viser at nevrotisisme, ekstrovertsjon og åpenhet vanligvis går ned med alderen, mens omgjengelighet og samvittighetsfullhet går opp. Dette tyder på at personlighet har en biologisk basis og kan være vanskelig å endre, selv om noen nyere studier tyder på at det kan være noe større potensial for endring enn det som tidligere ble antatt (Martinsen & Glasø, 2014).

3. Teori- Ledelse

Det er en stor mengde informasjon tilgjengelig om ledelse, med nesten 40 millioner treff på Google-søk for dette ordet alene. Bøker som omhandler ledelse refererer til flere definisjoner, som varierer i grad av likhet, om hva forskere har ment med begrepet *ledelse*. Oppfatningen av ledelse er dynamisk og utvikler seg kontinuerlig over tid, og det oppstår stadig nye teorier og definisjoner (Northouse, 2019). Disse definisjonene kan ha ulikt fokus på lederes egenskaper, atferd, innflytelse og situasjonelle faktorer.

*«Ledelse er en funksjon, en jobb og etter hvert også en profesjon som kjennetegnes av samspill mellom leder og medarbeider ut fra deres ulike roller»
(Martinsen & Glasø, 2014)*

*“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”
(Northouse, 2019)*

*«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives»
(Yukl, 2013)*

Ledelse er et av de mest diskuterte og debatterte temaene innen samfunnsvitenskapene (Derue et al., 2011). Det finnes en rekke forskjellige definisjoner av begrepet ledelse, som beskrevet av Yukl (Yukl, 2013). Mange av disse fokuserer på hvordan en person (lederen) påvirker en gruppe (medarbeidere) for å nå et felles mål gjennom en prosess.

Yukl peker også på teorier som ser på ledelse som en samspillsprosess, hvor både lederen og medarbeiderne påvirker hverandre gjensidig. Andre teorier legger vekt på betydningen av situasjonen og konteksten som ledelsen finner sted i. Selv om det er en økende enighet om en multifaktoriell forklaring på ledelse, hvor både personlighet, situasjon og læring spiller en rolle, er det fortsatt ingen konsensus om hvordan begrepet best kan defineres (Martinsen & Glasø, 2014).

Klassifikasjonsmodell av ledelsesteorier

En klassifikasjonsmodell utarbeidet av Terence R. Mitchell og James R. Larson (Mitchell, 1987) gir en systematisk oversikt over ulike ledelsesteorier.

Klassifikasjonsmodell av ledelsesteorier tar sikte på å klassifisere og sammenligne ulike teorier om ledelse. Modellen skiller mellom fire hovedkategorier av teorier: trekkteorier, atferdsteorier, situasjonelle teorier og integrerte teorier. Modellen tar for seg to dimensjoner, grad av generalitet og karakteristikk ved lederen. Generalitet handler hvorvidt det som undersøkes er universelt eller situasjonsspesifikt. Lederes karakteristikk deles inn i trekk og atferd. Dette gir fire kategorier som viser både likheter og forskjell mellom teoriene.

		Nivå	
		Universell	Situasjon
Person	Trekk (Leader traits)	Seleksjon	Plassering
	Atferd (Leader behavior)	Generell trening	Spesiell trening

Figur... Mitchel og Larson klassifikasjonsmodell av ledelsesteorier

Mitchell og Larson sin modell gir en nyttig oversikt over ulike ledelsesteorier og deres tilnærminger til å forklare hva som gjør en god leder. Selv om Klassifikasjonsmodellen av ledelsesteorier er nyttig for å klassifisere og sammenligne ulike teorier om ledelse, så er det viktig å merke seg at den gir et forenklet bilde av en kompleks litteratur og har noen svakheter. En av de største kritikkene mot modellen er at den har et ensidig fokus på lederen, og at den tar lite hensyn til organisasjonen, som også spiller en stor rolle i hvordan ledelse utøves. Organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, makt og beslutningsprosesser påvirker også ledelse. Modellen gir også begrenset hensyn til omgivelsene og hvordan forventninger, påvirkninger og innflytelse påvirker ledelse (Grønhaug, 2001).

Ledelse og trekkteori

Forskning har kontinuerlig hatt fokus på å forklare hva som utgjør god ledelse og hvordan det kan utøves på best mulig måte. Ledelsesteorier kan deles inn i tre hovedkategorier: trekkteorier, adferdsteorier og samspillteorier. Trekkteorier tar utgangspunkt i at ledere besitter personlighetstrekk som påvirker deres evne til å lede effektivt. Adferdsteorier fokuserer på hva lederen gjør og hvordan han/hun opptrer, og baserer seg på ulike lederstiler. Samspillsteorier, også kjent som situasjonsbestemt ledelse, handler om hvordan lederen må tilpasse sin stil etter situasjonen som ledelsen skal utøves i (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De overnevnte teoriene har størst oppslutning innenfor ledelse (Martinsen, 2005). Dette er basert på forskning innenfor ledelse som har undersøkt om effektiv ledelse skyldes lederens personlighetstrekk, ferdigheter, medarbeideres karakteristika og situasjonsfaktorer, eller om det er en interaksjon mellom flere av disse faktorene.

Teori	Beskrivelse
Trekkteorier	Tar utgangspunkt i at ledere besitter personlighetstrekk som påvirker deres evne til å lede effektivt.
Adferdsteorier	Fokuserer på hva lederen gjør og hvordan han/hun opptrer, og baserer seg på ulike lederstiler
Samspillsteorier	handler om hvordan lederen må tilpasse sin stil etter situasjonen som ledelsen skal utøves i

Ledelsesteorier kan deles inn i tre hovedkategorier, oversikt (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

The Great Man Theory

I søken etter å finne de rette trekkene målte forskere en rekke variabler, inkludert fysiske karakteristikk som høyde, vekt og utseende, så vel som personlige egenskaper som intelligens, taleevne, dominans, sosiale ferdigheter og generell helse (Grønhaug, 2001). Tanken om at noen mennesker har en medfødt rett til å lede, eksisterte lenge før genetikk og det moderne ledelsesbegrepet oppsto. Før vitenskapelige teorier var på plass, var mytologien en kilde til denne forestillingen. Det har lenge vært en utbredt oppfatning at ledere er født, og denne oppfatningen er like utbredt blant forskere som blant de som ønsker å bli ledet. Dette synet har blitt uttrykt gjennom ulike vitenskapelige teorier gjennom historien.

The Great Man Theory, også kjent som den store mann- teorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015) antok at noen mennesker ble født med naturlige lederkvaliteter. Det er en tidlig teori innen ledelsesforskning som hevder at ledere er født, ikke laget, og at ledelse er en iboende egenskap eller karaktertrekk som enkelte individer har. Ledelse kan ikke læres, enten er du født med disse egenskaper eller ikke. Lederfunksjonen er uavhengig av situasjonen det ledes i. Den store mann- teorien ble formulert på 1800-tallet og konseptet tilskrives historikeren Thomas Carlyle, men det var først på begynnelsen av 1900-tallet at teorien ble formelt utviklet av ledelsesforskere som Francis Galton, Ralph Stogdill og Warren Bennis. Carlyle mente at «*The history of the world is but the biography of great men*» (Thomas Carlyle, 2013). Teorien legger vekt på historiske figurer og ledere, og viser hvordan deres medfødte egenskaper har hjulpet dem med å lykkes som ledere og endre historiens gang. Teorien forklarer hvordan historien ble påvirket av innflytelsen til store menn, også kalt helter. Disse heltene eller store mennene er svært dyktige og er forskjellige mennesker, som har ulike overlegne egenskaper som høy intellektuell evne, mot som helter og på grunn av dette kan de etterlate seg en betydelig historisk effekt.

Femfaktorteori og ledelse

I nyere forskning om lederegenskaper og ledereffektivitet har det vært spesielt fokusert på de fundamentale personlighetsegenskapene som er beskrevet i femfaktorteorien om personlighet. Vi undersøker sammenheng mellom personlighet og lederskap på en mer systematisk og analytisk måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Listen over de viktigste personligtrekkene som karakteriserer effektive ledere omfatter følgende egenskaper: toleranse for stress, høy energi nivå, emosjonell stabilitet, selvtillit og personlig integritet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En god leder kan beskrives som en person som er i stand til å håndtere stress og utfordringer på en effektiv måte. De har et høyt energinivå og er i stand til å opprettholde en stabil emosjonell tilstand, selv i utfordrende situasjoner. De har også tillit til sine egne evner og er i stand til å ta beslutninger basert på sine egne overbevisninger og verdier, samtidig som de er ærlige og opprettholder personlig integritet.

I en oppsummerende studie av Judge m. fl. (Judge, Bono, et al., 2002) ble det påpekt at hovedtrekkene i femfaktormodellen ser ut til å være relevante for ledelse. Studien viser at *The Big Five* har en sammenheng med ledelse og ledereffektivitet. Forskerne hevder at effektive ledere kjennetegnes ved høye skåringer på alle trekkene, bortsett fra nevrotisisme og omgjengelighet. Omgjengelighet har vist seg å ha liten sammenheng med ledereffektivitet generelt, mens effektive ledere scorer lavt på nevrotisisme (Judge, Bono, et al., 2002).

Forskere Ensari, Riggo Christian og Carslaw (Ensari et al., 2011) som oppsummerte egenskapene til personer som tar ledelse i lederløse grupper, fant lignende resultater som Judge mfl. Dette til tross for at studien var basert på en annen type forskning, noe som øker troverdigheten til noen av resultatene. Studium baserer seg på en meta-analyse av flere studier som undersøker sammenhengen mellom forskjellige personlighetstrekk og utvikling. Resultatene viser at personer med høye nivåer av ekstroversjon, åpenhet, samvittighetsfullhet og emosjonell intelligens har større sannsynlighet for å bli valgt som ledere i en gruppe. Studium konkluderer med at individuelle forskjeller i personlighetstrekk og emosjonell intelligens kan være nyttige prediktorer for hvem som vil ta på seg ledelsesrollen i en gruppe.

Artikkelen *The value of virtue in the upper echelons. A multisource examination of executive character strengths and performance* (Sosik et al., 2012) beskriver et studium utført av Sosik, Gentry og Chun. Studium undersøkte sammenhengen mellom karakterstyrker og ytelse blant toppledere. Studium bruker en multisource datainnsamlingsmetode, der både lederens selvrappotering og evalueringer fra kolleger, underordnede og overordnede blir inkludert. Resultatene viste at karakterstyrker, spesielt håp, visdom, selvregulering og mot, har en positiv sammenheng med både subjektive og objektive mål på ytelse. Studium viser også at karakterstyrker har en mer direkte effekt på ytelse enn personlighetstrekk.

En annen forskergruppe (Ng et al., 2008) vist at effekten av personlighet på ledelse virket gjennom ledernes tiltro til egen mestringsevne, disse sammenhengene var avhengig av opplevde jobbkrav og jobbautonomi. Studium bruker data fra 224 lederne fra ulike bransjer og viser at personlighetstrekkene utadvendthet og samvittighetsfullhet har en positiv sammenheng med

ledelseeffektivitet. Studium viser at personlighet og arbeidsforhold spiller en viktig rolle i å forstå ledelseeffektivitet, og at selv-evaluering og jobb autonomi kan være viktige mekanismer som påvirker denne sammenhengen.

Femfaktorteorien - relevans for ulike forhold i arbeidslivet

Femfaktorteorien har betydelig relevans for ulike aspekter av arbeidslivet. Flere metaanalyser har vist at de fem store personlighetstrekkene har innvirkning på kreativitet, akademisk prestasjon og jobbprestasjon (Martinsen & Glasø, 2014).

Artikkelen A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity av Gregory Feist (Feist, 1998) er en metaanalyse som undersøker sammenhengen mellom personlighetstrekk og kreativitet i vitenskap og kunst. Feist undersøker også om det er noen forskjeller i sammenhengen mellom personlighet og kreativitet i disse to feltene. Metaanalysen viser at personlighetstrekkene åpenhet, nevrotisisme og ekstrovert har en moderat sammenheng med kreativitet i både vitenskap og kunst. Ekstrovert og åpen personlighet er begge positivt korrelert med kreativitet innen kunst, mens åpenhet er positivt korrelert med kreativitet innen vitenskap. Nevrotisisme og samvittighetsfullhet har derimot en negativ korrelasjon med kreativitet innen både kunst og vitenskap. Feist konkluderer med at personlighetstrekk kan ha en viktig rolle i å forklare kreativitet, og at denne sammenhengen kan være relevant for arbeidsplasser og utdanningsinstitusjoner som søker å fremme kreativitet blant sine ansatte eller studenter.

I en metaanalyse av Artur E. Poropat (Poropat, 2009) ble det funnet en signifikant korrelasjon mellom akademisk prestasjon og medmenneskelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet. Der det ble testet, var korrelasjoner mellom samvittighetsfullhet og akademisk prestasjon i stor grad uavhengig av intelligens. Der det ble testet, var korrelasjonene mellom samvittighetsfullhet og akademisk prestasjon i stor grad uavhengige av intelligens. Når det sekundære akademisk prestasjon ble kontrollert for, la samvittighetsfullhet like mye til prediksjonen av høyere akademisk prestasjon som intelligens.

«Når man vurderer den forskning som foreligger hittil, synes det å være klart at femfaktormodellen for personlighet har tilfredsstillende gyldighet både når det gjelder begrepsvaliditet og prediktiv validitet» (Martinsen & Glasø, 2014)

4. Diskusjon: Personlighet og ledelse

Ledelse kan beskrives som en funksjon, en jobb og en profesjon som involverer samspill mellom leder og medarbeider i deres respektive roller. Samspillet skjer innenfor rammen av organisasjonens situasjon, formål og mål. En god leder påvirker medarbeider på en positiv måte, slik at de reagerer på en hensiktsmessig måte for å oppnå felles mål. Lederens innflytelse på medarbeidere skjer gjennom lederes væremåte og kommunikasjon, noe som tilsier at personlighet spiller en rolle siden atferd delvis er basert på personlighet (Martinsen & Glasø, 2014).

Sammenheng mellom personlighet og ledelse framgår tydelig i Harald. K. Schjelderups definisjon (Raaheim & Nielsen, 1997), hvor personlighet defineres som individets karakteristiske måter å reagere på: tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd. Schjelderups definisjon vektlegger at personlighet består av konsistente.

Basert på forskningen som finnes så langt, ser det ut til at femfaktormodellen for personlighet har god gyldighet både når det gjelder å beskrive personlighet og å forutsi hvordan personer vil oppføre seg. I lys av dette er det relevant å undersøke om det er lignende sammenhenger mellom personlighet og ledelse.

Femfaktormodellen for menneskets personlighet har gitt et svar som mange støtter opp om (Digman, 1990). Digman går gjennom historien til personlighetspsykologien og hvordan forskere har forsøkt å forstå og måle personlighet. Han viser hvordan tidligere modeller og teorier har bidratt til utviklingen av den femfaktormodellen. Digman argumenterer for at femfaktormodellen har en solid empirisk basis og er en av de mest pålitelige og valide måtene å måle og forstå personlighet på. Han viser hvordan de fem faktorene – åpenhet, samvittighetsfullhet, ekstroversjon, medmenneskelighet og nevrotisisme – kan bidra til å forklare og forutsi menneskelig atferd og motivasjon på tvers av ulike situasjoner og kulturer. Digman diskuterer også kritikken som har blitt rettet mot femfaktormodellen, særlig knyttet til spørsmålet om hvorvidt fem faktorer er tilstrekkelig for å beskrive all relevant variasjon i personlighet. Han konkluderer imidlertid med at femfaktormodellen fortsatt er den mest robuste og generelle modellen for å beskrive personlighet, og at den har bidratt til en mer enhetlig forståelse av personlighet på tvers av ulike teorier og tilnærminger.

Metaanalyse Robert P. Tett, Douglas N. Jackson og Mitchell Rothstein (Tett et al., 1991) konkluderte med at personlighetstester kan være nyttige for å forutsi jobbprestasjon, spesielt når de er basert på en bekreftende forskningsstrategi og brukt i kombinasjon med en jobbanalyse. Videre viste analysen at personlighetsmål i gjennomsnitt hadde moderat sammenheng med jobbprestasjon, og at sammenhengen varierte avhengig av personlighetstrekkene som ble undersøkt. Validitetskoeffisienter var høyest for samvittighetsfullhet og lavest for ekstroversjon.

I 2007 oppsummerte forskergruppe mange av tidligere metaanalyser som handlet om femfaktormodellen (Ones et al., 2007). Analysen konkluderer med at det finnes sterk støtte for å bruke personlighetsmålinger i ansettelsesbeslutninger, og at metaanalyser gjennomført siden midten av 1980-tallet indikerer at personlighetsmålinger har nyttig nivå av kriterierelatert validitet for jobbytelse og dens aspekter. Forfatterne argumenterer for at personlighetstester kan være nyttige verktøy for å predikere jobbprestasjon, jobbtilfredshet og andre arbeidsrelaterte utfall. De viser til flere metaanalyser som støtter denne påstanden. Forfatterne diskuterer også kritikken mot personlighetstester, inkludert bekymringer om testenes pålitelighet og gyldighet, samt muligheten for at kandidater kan "jukse" på testene. De argumenterer for at det er viktig å forstå testenes begrensninger og at det er nødvendig å bruke flere kilder til informasjon i vurderingen av kandidater.

Med utviklingen av nye personlighetsmodeller og avanserte statistiske metoder ble det gjennomført en del forskning som indikerte at personlighetstrekk kan spille en rolle i både arbeidsprestasjon og lederes effektivitet (Bass, 2008). Flere studier har funnet betydelige sammenhenger mellom noen bestemte personlige egenskaper og ledereffektivitet (Judge, Bono, et al., 2002). Flere forskningsstudier har sammenlignet personlighetstrekkene til ledere og ikke-ledere, og funnet betydelige forskjeller (Judge, Bono, et al., 2002). Ledere har ofte høyere skåre på trekk som selvtillit, beslutsomhet, ambisjoner og initiativ enn ikke-ledere. Samtidig har de ofte lavere skåre på trekk som følelsesmessig ustabilitet og engstelse. Disse funnene tyder på at personlighetstrekkene til en person kan spille en rolle i deres evne til å bli en effektiv leder. Trekk som

selvtillit og besluttsomhet kan for eksempel hjelpe en leder til å ta vanskelige avgjørelser og kommunisere klart og tydelig med medarbeidere. På den annen side kan høye nivåer av følelsesmessig ustabilitet føre til at en leder blir stresset og urolig i pressede situasjoner, og dermed ha en negativ effekt på ledelse.

For å undersøke sammenhengen mellom personlighetsfaktorer og ledelse, gjennomførte forskerne Judge, Bono, Ilies og Gerhardt en stor metaanalyse (Judge et al., 2002). De gikk gjennom forskning om personlighet og ledelse fra perioden 1887 til 1999. Analysearbeidet ble basert på to hovedperspektiver. Det første perspektivet tok for seg personer som valgte seg inn i lederroller, og sammenlignet ledere med andre yrkesgrupper. Det andre perspektivet undersøkte sammenhengen mellom ulike personlighetstrekk og ulike mål på ledereffektivitet. Forskerne kvalitetssikret tidligere forskning og valgte ut 78 utvalg som dannet grunnlaget for metaanalysen (Martinsen, 2005). Gjennom metaanalysen fant forskerne at det er en sammenheng mellom visse personlighetstrekk og effektivt lederskap. Spesielt ekstroversjon ble identifisert som det sterkeste assosierte personlighetstrekket hos ledere. Hovedfunnene er gjengitt nedenfor:

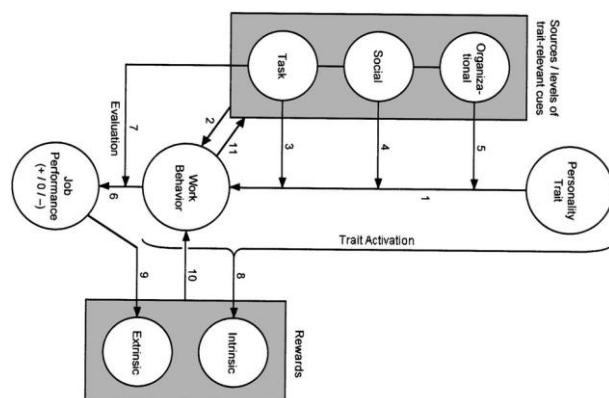
	Lederrolle		Ledereffektivitet	
	Ant. studier	Effect Size	Ant. studier	Effect size
N	30	-.24	18	-.22
E	37	.33	23	.24
O	20	.24	17	.24
A	23	.05	19	.21
C	17	.33	18	.16

Hovedfunn fra metaanalyse av forholdet mellom personlighet og ledelse (gjengitt i Martinsen, 2005)

Middels korrelasjoner kan regnes som korrelasjoner rundt 0,30. Multippel (samlet) korrelasjon for valg av lederrolle var 0,53 og for ledereffektivitet var den 0,39. For begge sett under ett var den 0,48. Konklusjonen ble derfor at personlighet ser ut til å ha en sterk effekt på valg av lederrolle og på ledereffektivitet (Judge, Bono, et al., 2002).

I tillegg til å studere lederegenskaper, undersøker man også hvordan personlighet påvirker ledelsesatferd, og hvilke andre faktorer som kan spille en rolle i å påvirke

denne atferden (Tett & Burnett, 2003). Tett og Burnett tar for seg hvordan personlighetstrekk kan samvirke med andre faktorer for å påvirke jobbytelse og jobbprestasjon. De argumenterer for at personlighetstrekk påvirker jobbprestasjonen både direkte og indirekte, ved å påvirke arbeidsmiljøet og hvordan arbeidstakeren responderer på ulike krav og situasjoner i jobben. Artikkelen legger frem en modell som inkluderer personlighetstrekk, jobbkrav, arbeidsmiljø og jobbytelse.



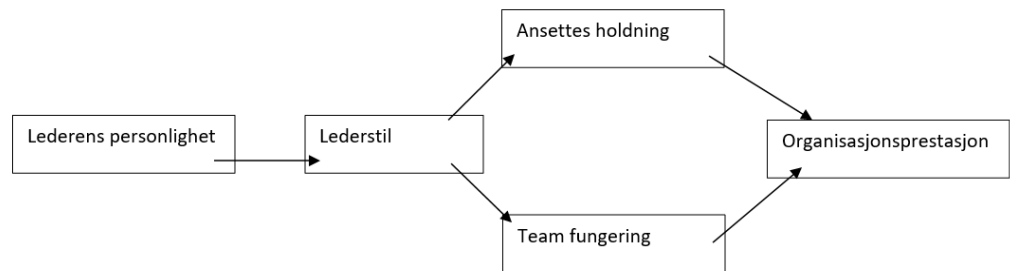
En modell for jobbytelse basert på personlighetstrekk (Tett & Burnett, 2003)

Tett og Burnett hevder at personlighetstrekk kan påvirke jobbprestasjonen ved å samvirke med disse faktorene på ulike måter. For eksempel kan personer med høy grad av samvittighetsfullhet være mer tilbøyelige til å ta ansvar for oppgaver og jobbkrav, mens personer med høy grad av ekstrovertsjon kan ha lettere for å kommunisere og samarbeide med kollegaer og kunder.

Artikkelen peker også på at ulike jobber kan ha ulike krav og utfordringer, og at personlighetstrekkene som er mest relevante for en jobb kan variere avhengig av arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene. Forfatterne argumenterer for at ledere og arbeidsgivere bør være oppmerksomme på disse faktorene når de vurderer kandidater og når de jobber med å utvikle og trene ansatte.

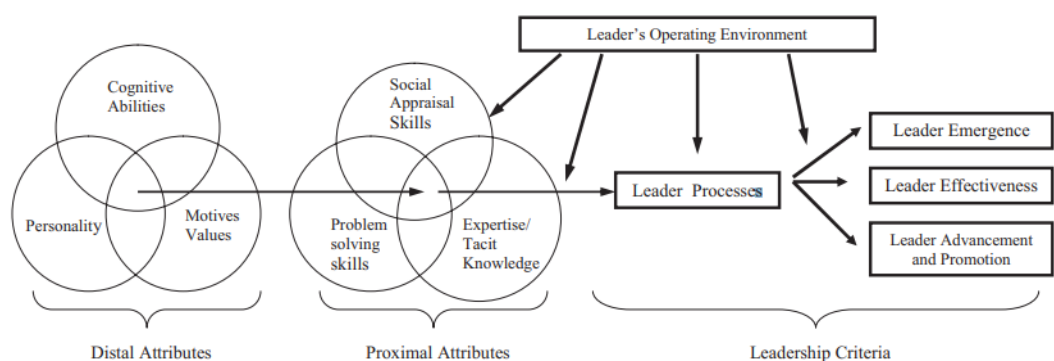
Hurtz og Donovan (Hurtz & Donovan, 2000) publiserte en meta-analyse som undersøker sammenhengen mellom de fem personlighetstrekkene i Big Five-modellen og jobbprestasjon. Forfatterne konkluderer med at det er en moderat, men signifikant sammenheng mellom personlighetstrekkene og lederegenskaper. Spesielt peker de på at åpenhet for erfaring og samvittighetsfullhet er de to mest robuste prediktorene for ledelse.

Hogan og Kaiser (Hogan & Kaiser, 2005) har gjennomført en analyse av empiriske funn knyttet til sammenheng mellom leders personlighet og organisasjonsprestasjon. Basert på denne analysen har de utviklet en modell, som er gjengitt nedenfor:



Sammenheng mellom lederens personlighet og organisasjonsprestasjon (Hogan & Kaiser, 2005)
 Modellen viser at lederens personlighet har innvirkning på lederstil. Lederstil kan igjen forutsi ansattes holdninger og team fungering, som til slutt kan påvirke organisasjons arbeid.

Stephen J. Zaccaro (Zaccaro, 2007) belyser at personlighetstrekk har en moderat til sterk sammenheng med ledelseeffektivitet, og at disse trekkene kan forutsi lederadferd. Zaccaro m.fl. (Zaccaro et al., 2004) utarbeidet en modell som viser hvordan egenskaper hos ledere påvirker indikatorer på lederprestasjon.



Sammenhengen mellom lederegenskaper og ledereffektivitet (gjengitt i (Zaccaro, 2007)

Modellen består av tre hovedkomponenter: lederens attributter, lederens oppgaveutførelse og lederens resultat. Lederens attributter inkluderer personlighet, motivasjon og evner, og er ment å påvirke oppgaveutførelsen og resultatene. Personlighet og andre trekkrelaterte faktorer er generelle indikatorer på

ledereffektivitet, som gir en stabil og vedvarende innflytelse på ledelse på tvers av ulike ledelsessituasjoner. Oppgaveutførelsen inkluderer kommunikasjon, problemløsning, beslutningstaking og planlegging. Ifølge modellen antas det at personlighet påvirker ledereffektivitet gjennom en kompleks interaksjon mellom ulike faktorer.

Personlighetsteoriene tar for seg trekk og egenskaper som gjør at en person kan bli en effektiv leder og oppnå en lederposisjon. Begreper som behov, verdier, motivasjon, personlighet og temperament er alle en del av dette trekk-begrepet (Yukl, 2013). Godt lederskap handler om å påvirke medarbeiderne på en positiv måte, slik at de responderer på en hensiktsmessig måte og bidrar til å oppnå organisasjonens mål (Yukl, 2013). Yukl presenterer ulike aspekter ved god ledelse. Han beskriver god ledelse som en kombinasjon av ferdigheter, egenskaper og kunnskap som gjør det mulig for en leder å påvirke og motivere medarbeidere til å oppnå felles mål. Leders påvirkning skjer gjennom deres atferd og kommunikasjon, og derfor spiller personligheten deres en rolle i denne påvirkningen, siden atferd i stor grad er basert på personlighet. Yukl påpeker at ledes personlighet kan påvirke hvordan de utøver lederskap, og at personlighetstrekk kan bidra til at noen personer har større potensial for å bli effektive ledere enn andre. Yukl påpeker at det ikke finnes en ideell personlighet for ledere, og at ulike personlighetstrekk kan være effektive i ulike situasjoner og kontekster. Han påpeker også at personlighet ikke er den eneste faktoren som påvirker lederskapseffektivitet, og at faktorer som erfaring, kunnskap og ferdigheter også spiller en viktig rolle. Likevel er det noen personlighetstrekk som ofte er forbundet med effektive ledere, inkludert selvstendighet, selvtillit, empati og åpenhet for erfaring. Yukl påpeker også at noen personlighetstrekk kan være mindre egnet for lederskap, som for eksempel høye nivåer av nevrotisisme og aggressivitet.

Teorien sier at personlighet kan påvirke en leders atferd, men at situasjonsfaktorer også spiller en rolle. Leders atferd kan deretter påvirke medarbeidere og resultatene i rollen som leder. Dette betyr at atferd fungerer som en mellomliggende faktor som kan påvirke effekten av personlighet på lederrollen. I en av studiene som så på sammenhenger mellom personlighet og lederatferd, undersøkte Bono og Judge (Bono & Judge, 2004) forskning på

transformasjonsledelse og personlighet. Transformasjonsledelse er en type utviklingsorientert, støttende og visjonær ledelse (Martinsen & Glasø, 2014). I deres studie fant de ut at transformasjonsledelse var positivt relatert til ekstroversjon og åpenhet, og negativt relatert til nevrotisme. De fant også at transformasjonsledelse var moderat relatert til omgjengelighet og samvittighetsfullhet.

I en annen metaanalyse av forholdet mellom personlighet, lederatferd og effektivitet i lederrollen (Derue et al., 2011). Denne studie la man til grunn en annen klassifisering av lederatferd (Yukl, 2013). Yukl har delt forskningen på ledelse inn i tre hovedområder: endringsorientering, oppgaveorientering og relasjonsorientering. Endringsorientering er hovedsakelig relatert til transformasjonsledelse og beskriver en ledelsesstil som er rettet mot å inspirere, motivere og utvikle medarbeidere for å skape endring og vekst. Oppgaveorientering fokuserer på å oppnå mål og resultater, og inkluderer aspekter som styring, kontroll og planlegging. Relasjonsorientering er fokusert på å bygge positive relasjoner med medarbeiderne, og inkluderer aspekter som støtte, omsorg og utvikling av medarbeidere. Denne klassifiseringen gjør det enklere å se forskjellene mellom forskjellige tilnærminger til ledelse, og det kan hjelpe forskere med å forstå hvilke faktorer som påvirker ledersuksess. Videre kan en slik klassifisering hjelpe ledere med å identifisere sine styrker og svakheter og tilpasse sin ledelsesstil til situasjonen og teamet de jobber med. Det er også verdt å merke seg at en leder kan ha en balanse mellom de ulike stilene avhengig av situasjonen og behovene til teamet.

Resultatene av Derue og m.fl. metaanalysen (Derue et al., 2011) viste at de tre sidene ved lederatferd og personlighetstrekk forklarte omtrent 31% av variasjonen i ledereffektivitet. Personlighetstrekkene påvirket effektivitet gjennom deres innvirkning på lederatferd, noe som betyr at lederatferd medierte effekten av personlighetstrekkene på effektiviteten. Samtidig hadde personlighetstrekkene lavere sammenheng med effektivitet enn lederatferd. Dette kan forklares med at lederes atferd påvirkes av flere faktorer i tillegg til personlighet, og dette er i samsvar med trekkteori. Selv om sammenhengen mellom personlighet og lederatferd ikke var veldig sterk, var den likevel til stede. Resultatene av metaanalysen indikerer at både personlighetstrekk- og atferdsteorier har en viss

grad av gyldighet når det gjelder å forutsi lederatferd og lederprestasjoner. Imidlertid fant studien at atferdsteorier hadde en høyere validitet enn personlighetstrekkteorier, særlig når det gjelder mål som var mer objektive og eksternt målbare, for eksempel salg eller produksjon. Studien fant også at noen faktorer kunne moderere sammenhengen mellom personlighetstrekk og atferd, for eksempel trening og organisasjonskultur. For eksempel kan trening bidra til å utvikle bestemte atferdsmønstre som kan motvirke noen av de negative effektene av visse personlighetstrekk.

Det er interessant at Conway og Huffcutt (Conway & Huffcutt, 1997) fant lave sammenhenger mellom lederes og medarbeideres vurderinger av lederatferd i en metaanalyse som bare involverte ledervurderinger av samme atferd (bruk av samme begreper, men ulike kilder). Dette samsvarer med funnene fra de tidligere forskerne som har undersøkt sammenhenger mellom personlighet og ledelse. Dette studiet undersøkte hvordan påliteligheten av vurderinger av jobbytelse varierte mellom ulike kilder, som underordnede, overordnede, kolleger og selvrappotering. Resultatene viste at påliteligheten av vurderingene var høyere for overordnede og lavere for underordnede, mens kolleger var imellom. Korrelasjonene mellom de forskjellige kildene var også lave, noe som indikerer at de hadde forskjellige perspektiver på jobbytelse. Påliteligheten var høyere for ikke-lederstillinger og jobber med lav kompleksitet. Studiet fant også at dimensjonspåliteligheten varierte noe for mellommenneskelige og kognitive dimensjoner. Samlet sett viser resultatene at det er viktig å ta hensyn til kildene som gir vurderinger av jobbytelse, og at det kan være forskjeller mellom dem som bør tas i betraktning.

En metaanalyse av Matthews, Deary, og Whiteman (Matthews et al., 2009) gir en oversikt over personlighetstrekk, deres definisjoner, og hvordan de kan måles. De definerer personlighetstrekk som relativt stabile og varige mønstre av tankegang, følelse og atferd. Metaanalysen inkluderer en diskusjon om hvordan personlighetstrekk kan påvirke atferd på arbeidsplassen, inkludert lederskap, motivasjon og jobbprestasjon. Matthews, Deary, og Whiteman påpeker at personlighetstrekk kan være en faktor i hvordan en person utfører en bestemt oppgave eller rolle på arbeidsplassen. De påpeker også at personlighetstrekk kan påvirke hvordan en person reagerer på stress og krav på jobben.

Det er vanlig å finne lave sammenhenger mellom lederes og medarbeideres vurderinger, enten det er for de samme begrepene (for eksempel ledelse og ledelse), eller for ulike begreper (som ledelse og personlighet). En mulig grunn til disse lave sammenhengene kan være at mange ledere har en tendens til å overvurdere eller undervurdere sine ferdigheter i lederrollen på en systematisk måte, og dette kan skyldes ulike faktorer, inkludert personlighet (Martinsen & Glasø, 2014).

En mulig forklaring på de lave korrelasjonene mellom ulike kilder kan være at medarbeideres personlighet kan ha en innvirkning på hvordan de vurderer lederen (Bono et al., 2012).

Mens femfaktormodellen har vist seg å være nyttig for å undersøke sammenhengen mellom personlighetstrekk og ledelse, har den også fått kritikk. Noen kritikere hevder at modellen er begrenset i sin beskrivelse av personlighet, og at den overser viktige faktorer som kultur, kontekst og situasjonelle faktorer som kan påvirke ledelseseffektiviteten. Det er også noen som mener at personlighetstrekk alene ikke kan forklare kompleksiteten i ledelse, og at andre faktorer som ferdigheter, erfaring og kontekst må vurderes sammen med personlighetstrekkene. Videre kan det være utfordringer med å vurdere personlighetstrekk nøyaktig, da det kan være subjektivt og avhengig av hvem som utfører vurderingen.

Det viktig å huske på at ledelse er en kontekstavhengig aktivitet, og at ulike situasjoner og bransjer krever ulike egenskaper fra ledere. Mens noen bransjer eller arbeidsmiljøer kan ha en kreativ og fleksibel tilnærming til arbeid, kan andre være mer regulerte og styrt av klare prosedyrer og standarder. For eksempel kan en leder i en teknisk bransje som krever nøyaktighet og presisjon ha behov for høyere nivåer av samvittighetsfullhet. Dette kan være fordi denne typen arbeid ofte involverer strenge kvalitetskontroller og standarder som krever at lederen er strukturert, organisert og forsiktig i sin tilnærming. På den annen side kan en leder i en kreativ bransje som reklame eller design ha behov for høyere nivåer av åpenhet. Dette skyldes at disse bransjene ofte involverer utfordrende og innovative oppgaver som krever en leder som er åpen for nye ideer og

perspektiver. En slik leder bør være villig til å eksperimentere og tenke utenfor boksen for å komme opp med innovative løsninger.

Det er også verdt å merke seg at personlighetstrekkene som er viktige for en leder, kan variere avhengig av situasjonen. For eksempel kan en krisesituasjon kreve at en leder har høy grad av emosjonell stabilitet og evne til å takle stress, mens en situasjon med lavt press kan kreve mer fleksibilitet og åpenhet for nye ideer.

Avslutning

Artikkelen "Lederens personlighet. Hva sier forskningen" av Martinsen og Glasø er en forskningsoppsummering som tar for seg sammenhengen mellom lederens personlighet og ledelseeffektivitet. Forskerne påpeker at personlighet kan spille en viktig rolle i ledelse. Flere studier har funnet en positiv sammenheng mellom personlighetstrekk og ledelseeffektivitet.

I løpet av de siste 100 årene har det blitt forsket på trekk som kan forklare personlighetstrekk hos ledere. Trekk kan defineres som stabile egenskaper ved en person, som kan bidra til å forklare visse atferdsmønstre (Martinsen, 2005). Femfaktormodellen har vært en viktig utvikling innenfor ledelsesforskning, og har klargjort sammenhengen mellom personlighet og ledelse. Forskningen har fokusert på ideen om at personlighetstrekkene til en leder har betydelige konsekvenser for å bli en effektiv leder og for å vise gunstige atferdsmønstre i lederrolle (Martinsen & Glasø, 2014).

Listen over de viktigste personligtrekkene som karakteriserer effektive ledere omfatter følgende egenskaper: toleranse for stress, høy energi nivå, emosjonell stabilitet, selvtillit og personlig integritet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En god leder kan beskrives som en person som er i stand til å håndtere stress og utfordringer på en effektiv måte. De har et høyt energinivå og er i stand til å opprettholde en stabil emosjonell tilstand, selv i utfordrende situasjoner. De har også tillit til sine egne evner og er i stand til å ta beslutninger basert på sine egne overbevisninger og verdier, samtidig som de er ærlige og opprettholder personlig integritet.

I en oppsummerende studie av Judge m. fl. (Judge et al., 2002) ble det påpekt at hovedtrekkene i femfaktormodellen ser ut til å være relevante for ledelse. Studien viser at femfaktorteorien har en sammenheng med ledelse og ledereffektivitet. Forskerne hevder at effektive ledere kjennetegnes ved høye skåringer på alle trekkene, bortsett fra nevrotisme og omgjengelighet. Omgjengelighet har vist seg å ha liten sammenheng med ledereffektivitet generelt, mens effektive ledere scorer lavt på nevrotisme (Judge et al., 2002).

Ekstroversjon refererer til en tendens til å være utadvendt, trygg på seg selv, spenningssøkende og aktiv. Personer som skårer høyt på ekstroversjon er sterkt disponert til å oppleve positive emosjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015), noe som trolig fører til økt jobbtilfredshet (Connolly & Viswesvaran, 2000). Connolly og Viswesvaran fant at ekstroverte personer generelt sett er mer tilfredse med jobben sin enn introverte personer. Dette kan skyldes at ekstroverte personer er mer tilbøyelige til å søke ut sosiale situasjoner og trives med å samhandle med andre mennesker på jobben. Det kan også være en sammenheng mellom ekstroversjon og høyere nivåer av positiv affekt (positive følelser), som kan føre til økt jobbtilfredshet. Ekstroversjon er også assosiert med effektiv ledelse, særlig når det gjelder å motivere og inspirere medarbeidere.

Planmessighet, også kjent som samvittighetsfullhet, er en personlighetstrekk som beskriver en persons systematiske og forsiktige oppførsel. En høy skår på dette trekket indikerer at en person er disiplinert, pålitelig og har høye standarder for kvalitet. Imidlertid kan personer med høy skår også oppfattes som pedantiske og overdrevne i sin nøyaktighet. På den andre siden vil personer med lav score på samvittighetsfullhet opptre som fleksible, spontane og intuitive i møte med kaos og endringer. De ser helhetsbildet og er ikke like opptatt av detaljer.

Samvittighetsfullhet beskrives av to hoved fasetter, prestasjon og pålitelighet. Den har den sterkeste korrelasjonen med arbeidsprestasjon (Barrick et al., 2001) Samvittighetsfullhet er et av de trekkene som har vært mest assosiert med effektiv ledelse. Personer med høye nivåer av samvittighetsfullhet er vanligvis målrettede, pliktoppfyllende og pålitelige, og disse trekkene kan være nyttige i en lederrolle. Planmessighet handler om å legge realistiske planer og stå i de slik at planene bli gjennomført (Martinsen et al., 2005). Samvittighetsfullhet er også assosiert med flere positive egenskaper og faktorer. Disse inkluderer entusiasme, høyt aktivitetsnivå, planmessig orden, pliktroskap, pålitelighet, prestasjonsorientering, effektivitet, god organisering, hardt arbeid, selvdisciplin og gode evner til selvstendig målsetting. Videre er det også funnet en sammenheng mellom høy planmessighet og høy jobbtilfredshet, samt mer tilfredsstillende belønninger for arbeid (Barrick et al., 2001; Judge, Heller, et al., 2002; Nordvik, 2005).

Åpenhet ha en positiv sammenheng med ledelseeffektivitet. Åpenhet for erfaring er en dimensjon av femfaktorteori som beskriver graden av kreativitet, nysgjerrighet og fantasifulle tanker. De tilpasser seg bedre til endringer og er i stand til å sette i gang endringsprosesser. Åpne personer har en sterkere preferanse for kompleksitet og for nye og intense opplevelser (Barrick et al., 2001).

En leder som har høy åpenhet for erfaring, kan være mer villig til å utforske nye ideer og tenke utenfor boksen. Dette kan være nyttig for å finne innovative løsninger på problemer og utfordringer i organisasjonen. Disse egenskapene kan være spesielt viktige i stadig mer komplekse og skiftende arbeidsmiljøer, hvor ledere må være i stand til å tilpasse seg og håndtere usikkerhet og endring. Personer som skårer lavt på åpenhet har en tendens til å ha mindre interesse for kompleksitet og mindre metakognitiv bevissthet.

Zaccaro (Zaccaro, 2007) mener at åpenhet kan være en viktig egenskap for ledere fordi det gjør dem mer tilpasningsdyktige og i stand til å tilpasse seg situasjonskrav. Ledere som har denne egenskapen kan reagere på forskjellige krav fra organisasjonen på en effektiv måte, og bruke ulike tilnærminger og lederstiler etter behov. Dermed kan en større variasjon i adferd assosieres med høyere grad av ledereffektivitet.

Medmenneskelighet er en egenskap som er spesielt relevant for jobber som innebærer samarbeid og interaksjon med andre mennesker (Barrick, 2005). Forskning viser at medmenneskelighet er den mest pålitelige prediktoren for suksess som leder i arbeidsmiljøer som krever teamarbeid eller veiledning av andre. Dette betyr at ledere som har høye nivåer av medmenneskelighet, har en større sannsynlighet for å lykkes i å samarbeide med andre og støtte sine ansatte (Bass, 2008).

Studier tyder på at personer som scorer høyt på Medmenneskelighet kan ha en tendens til å være passive og ettergivende, og dette kan gjøre det vanskelig for dem å ta lederskap. Medmenneskelighet er derfor en egenskap som kan være både nyttig og begrensende i ulike ledelseskontekster. For å kunne kommunisere effektivt og få gjennomslag for sine ideer, kan det være viktig for ledere å ha evnen til å forstå andres følelser. Samtidig kan ikke ledere bare være sympatiske;

de må også kunne ta upopulære beslutninger og være kritiske i tenkningen. Ifølge Goffee og Jones (Goffee, 2019) er det derfor viktig for gode ledere å ha egenskapen "tøff empati".

Nevrotisisme er en dimensjon av femfaktorteori som beskriver tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander. De som skårer høyt på denne, vil oppleve mer negativt stress over tid og er mer tilbøyelige til å ha en negativ holdning til arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Empiriske funn tyder på at personer som skårer høyt på nevroisisme kan være sårbare for stress og har tendens til kognitive svikt, dvs. dårlig hukommelse og svakere innlæring (Matthews et al., 2009). En som skårer høyt på nevroisisme kan også oppleve lavere jobbtildfredshet (Judge, Heller, et al., 2002). En leder som har høy skår på nevroisisme kan ha en tendens til å være stresset og engstelig, noe som kan påvirke deres evne til å håndtere utfordringer. En lav skår på denne dimensjonen gir uttrykk for at man er avslappet, emosjonell stabil og trygg på seg selv.

Resultatene av en metaanalyse (Connolly & Viswesvaran, 2000) viste en sterk sammenheng mellom følelsesmessig stabilitet og jobbtildfredshet, som indikerer at personer med høyere følelsesmessig stabilitet generelt sett er mer tilfredse med jobben sin.

Det er viktig å merke seg at personlighetstrekkene som er assosiert med ledelseeffektivitet, kan variere avhengig av situasjonen og konteksten. For eksempel kan en leder i en kreativ bransje ha behov for høyere nivåer av åpenhet, mens en leder i en mer strukturert bransje kan ha behov for høyere nivåer av samvittighetsfullhet.

Så langt har det vært mye forskning som tyder på at personlighetstrekk er relevante for å forklare ledelseeffektivitet. Imidlertid er det også noen kritikere av denne tilnærmingen. En av de viktigste kritikkene av å bruke personlighetstrekk for å forklare ledelseeffektivitet er at det ikke tar hensyn til kontekstuelle faktorer. For eksempel kan en leder med høy grad av emosjonell stabilitet være effektiv i en stressende situasjon, men kanskje ikke så effektiv i en situasjon som krever en mer følsom tilnærming. På samme måte kan en leder med høy grad av åpenhet være flink til å håndtere endring og utforske nye ideer, men

kan slite med å implementere dem på en effektiv måte. Dermed kan det være lurt å vurdere personlighetstrekk i sammenheng med de spesifikke kravene i en gitt rolle eller situasjon.

En annen kritikk er at personlighetstrekkene som brukes i femfaktormodellen kan være begrensende. Det er mange andre egenskaper som kan være relevante for ledelseeffektivitet, for eksempel kommunikasjonsevner, motivasjon og evne til å bygge tillit. I tillegg kan personlighetstrekkene være vanskelige å måle nøyaktig, og det kan være vanskelig å identifisere hvilke trekk som faktisk bidrar til ledelseeffektivitet.

Femfaktormodellen og personlighetstrekkene den måler er tverrkulturelle, arvelige og stabile over tid (Costa & McCrae, 1992). Dette betyr at resultatene fra NEO PI-R testen, som er basert på modellen, er pålitelige og kan brukes på tvers av ulike kulturer og språk (Martinsen et al., 2011).

Det finnes kjønnsforskjeller i personlighetstrekkene, selv om forskjellene er små og konsistente på tvers av kulturer (Costa et al., 2001). Det kan ha betydning for yrkesgrupper som domineres av ett kjønn. For eksempel kan det være relevant å undersøke om det er en overrepresentasjon av personer med visse personlighetstrekk i mannsdominerte yrker, og om dette kan påvirke arbeidsmiljøet eller ytelsen til teamet.

Det er viktig å ta hensyn til både kulturelle og kjønnsmessige faktorer når man anvender femfaktormodellen og NEO PI-R i sammenheng med å undersøke personlighetstrekk og ledelse.

Til tross for disse kritikkene, er det fortsatt mye forskning som tyder på at personlighetstrekk kan være nyttige for å forstå ledelseeffektivitet.

Det er debatt om hvorvidt femfaktormodellen er tilstrekkelig bred til å kunne forutsi ledelsesadferd i ulike situasjoner, og om den er relevant for å forutsi ledelsesadferd generelt. Likevel øker mengden av empirisk støtte for modellen stadig. Flere studier viser at personlighetstrekk er bedre prediktorer for god ledelsesfunksjon enn intelligens. Effektive ledere er mer ekstroverte, mer planmessige og mindre nevrotiske, mens funn knyttet til medmenneskelighet er

mindre sikre. Det er viktig å huske på hvilke personlighetsegenskaper som ikke bidrar positivt til lederkvalitet. Inkompetanse, uetisk oppførsel og personlige trekk som arroganse, distanse, perfeksjonisme, ufølsomhet, egoisme og tillitsbrudd er vanlige årsaker til at ledere mislykkes. Kort oppsummert kjennetegnes gode ledere av deres evne til å håndtere stress, tydelighet, god kommunikasjon, fleksibilitet og løsningsorientering, samt gode planleggings- og gjennomføringsevner.

Det er også viktig å huske at personlighetstrekk ikke er det eneste som påvirker ledelseeffektivitet - andre faktorer, som erfaring og utdanning, kan også spille en viktig rolle. Samtidig kan det være nyttig å bruke en mer helhetlig tilnærming som tar hensyn til både personlighetstrekk og kontekstuelle faktorer når man vurderer ledelseeffektivitet.

Bibliografi

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Barrick, M. R. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_3
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* / (Fourth edition.). Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132–145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.011>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bouchard, J., & Loehlin, J. C. (2001). Genes, evolution, and personality. *Behavior Genetics*, 31(3), 243–274. <https://doi.org/10.1023/A:1012294324713>
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265–281. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00192-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00192-0)

- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. *Human Performance*, *10*(4), 331–360.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*., *13*(6), 653–665.
[https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I), [info:doi/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2006). Age Changes in Personality and Their Origins: Comment on Roberts, Walton, and Viechtbauer (2006). *Psychological Bulletin*, *132*(1), 26–28. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.26>
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(2), 322–331.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>
- 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>
- 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>
- Ensari, N., RIGGIO, R. E., CHRISTIAN, J., & CARSLAW, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors

- of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532–536. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.05.017>
- Fruyt, F. D., Bartels, M., Leeuwen, K. G. V., Clercq, B. D., Decuyper, M., & Mervielde, I. (2006). Five Types of Personality Continuity in Childhood and Adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 538–552. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.538>
- Goffee, R. (2019). *Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader*. Harvard Business Review Press.
- Grønhaug, K. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020100607600
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991510221004702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?*
<http://hdl.handle.net/11250/94091>
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2014). *Lederes personlighet: Hva sier forskningen?* <http://hdl.handle.net/11250/222347>
- Martinsen, Ø. L., Nordvik, H., & Østbø, L. E. (2005). Norske versjoner av NEO PI-R og NEO FFI. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 42(5).
<https://psykologtidsskriftet.no/oppsummert/2005/05/norske-versjoner-av-neo-pi-r-og-neo-ffi>
- Martinsen, Ø. L., Nordvik, H., & Østbø, L. E. (2011). *The NEO PI-R in a North European Context*. <http://hdl.handle.net/11250/93444>
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2009). *Personality traits* (3rd ed). Cambridge University Press.
- McCrae, R. R., & Allik, J. (Red.). (2002). *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures* (2002nd edition). Springer.
- McCrae, R., Terracciano, A., Wang, L., del Pilar, G., Halim, M., & Rossier, J. (2005). Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits. *Journal of personality and social psychology*, 89, 407–425.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.407>
- Moxnes, P. (2016). *Fasettmennesket: Personlighet og rolle : et utviklingsperspektiv* (2. utg.). Fagbokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2021081148540
- Ng, K.-Y., Ang, S., & Chan, K.-Y. (2008). Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733–743.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>

- Nordvik, H. (2005). Personlighetstrekk: Deres art og antall. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 42(11).
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2005/11/personlighetstrekk-deres-art-og-antall>
- Ones, D. S., DILCHERT, S., VISWESVARAN, C., & JUDGE, T. A. (2007). IN SUPPORT OF PERSONALITY ASSESSMENT IN ORGANIZATIONAL SETTINGS. *Personnel Psychology*, 60(4), 995–1027. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>
- Ringstad et Ødegård, H. E. et T. (1999). *Typeforståelse Jungs typepsykologi—En praktisk innføring* (Bd. 4).
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1–25.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.1>
- Schmitt, D. P., Realo, A., Voracek, M., & Allik, J. (2008). Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 168–182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.1.168>
- Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367–382.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.010>
- Stänicke, E., Varvin, S., & Stänicke, L. I. (2013). Følelser og pasientens subjective opplevelse: Et psykoanalytisk perspektiv. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(8).

<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/08/folelser-og-pasientens-subjective-opplevelse-et-psykoanalytisk-perspektiv>

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). PERSONALITY MEASURES AS PREDICTORS OF JOB PERFORMANCE: A META-ANALYTIC REVIEW. *Personnel Psychology*, 44(4), 703–742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x>

Thomas Carlyle,). (2013). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Yale University Press.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Pearson.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. I *The nature of leadership* (s. 101–124). Sage Publications, Inc.

<https://doi.org/10.1177/0018726701544004>